



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



Кандидат:
м-р Ана Биновска-Кочева

Стиловите на лидерство во различни културни услови

(докторска дисертација)

Ментор:
проф. д-р Љубомир Дракулевски

СКОПЈЕ, 2014



Ss. Cyril and Methodius University
Faculty of Economics – Skopje



Candidate:
Ana Binovska-Kocheva, M. Sc.

The Leadership Styles in Diverse Cultural Context

(doctoral thesis)

Mentor:
Proffesor Ljubomir Drakulevski, Ph. D.

SKOPJE, 2014

Посветено на мојот сакан син Калин, кој е
и секогаш ќе биде нераскинлив дел од
моето тело и душа.

Членови на комисијата:

1. проф. д-р Љубомир Дракулевски
Економски факултет - Скопје

2. _____
Економски факултет - Скопје

3. _____
Економски факултет - Скопје

4. _____
Економски факултет - Скопје

5. _____
Економски факултет - Скопје

Датум на одбрана: _____

Датум на промоција: _____



Стиловите на лидерство во различни културни услови

Апстракт

Убавината е во очите на тој што гледа, а секое око гледа различна убавина. Лидерството, во оваа смисла, е исто како убавината – релативно. Дали одреден поединец ќе биде перципиран како лидер зависи од тоа дали неговите карактеристики и однесувања се совпаѓаат со внатрешните вредности на набљудувачот, односно следбеникот. Вредностите се заеднички за припадниците на различни групи – тимови, организации, заедници, општества, култури и влијаат врз нивните ставови кон лидерството. Стилот на лидерство што се смета за ефективен во една култура, може да се покаже како крајно неефективен во друга култура. Откритијата од меѓународното истражување GLOBE, кое се базира на атрибутите кои придонесуваат лидерот да биде извонреден, покажало дека карактеристиките и однесувањата кои во една земја придонесуваат за извонредно лидерство, во друга култура го инхибираат. Нивното истражување покажало дека харизматичното лидерство / лидерство базирано врз вредности е универзално прифатено како стил на лидерство кој придонесува за извонредното лидерство, додека другите стилови се културно условени.

Спроведеното истражување во овој труд, покажува дека во Македонија, харизматичниот стил на лидерство се издвојува како најмногу посакуван стил на лидерство. Овој стил на лидерство е исто така посакуван од страна на македонските менаџери како и од страна на менаџерите во останатите земји вклучени во меѓународното истражување. Тимски ориентираното лидерство според македонските менаџери придонесува за извонредно лидерство, но сепак ова лидерство во Македонија се смета за помалку ефективно отколку во останатите земји од светот. Самозаштитничкото лидерство е најмалку посакуван стил на лидерство кај нашите менаџери, но во споредба со останатите земји, оценето е како попозитивно. Автономниот стил на лидерство не го инхибира туку во извесна мера го поттикнува извонредното лидерство во македонските компании. Партиципативното лидерство во Македонија малку придонесува кон извонредното лидерство, додека повеќе посакувано од него е хуманото лидерство.

Клучни зборови: лидерство, глобални лидери, лидерски атрибути, имплицитна лидерска теорија, култура, културни димензии, меѓународен менаџмент, меѓународен бизнис.

The Leadership Styles in Diverse Cultural Context

A b s t r a c t

Beauty is in the eye of the beholder, and each eye sees a different beauty. In this sense, leadership is like beauty – relative. Whether an individual will be perceived as a leader depends on the degree to which his characteristics and behaviors fit the inner set of values of the observer, i.e. the follower. The values are shared among the members of different groups – teams, organizations, communities, societies, and they affect their attitudes towards leadership. The leadership style that is considered to be highly effective in one culture can prove to be highly ineffective in other cultures. The findings from the international research GLOBE, based on the attributes that contribute for a leader to be outstanding, show that the same characteristics and behaviors that in some societies can be viewed as promoting good leadership, in other societies are impeding good leadership. Their research shows that the charismatic/value based leadership is universally endorsed as leadership style that greatly contributes to outstanding leadership while the other styles are culturally contingent.

The research conducted for this paper, shows that in Macedonia, the charismatic leadership style stands out as the most desirable style of leadership. This style is also desirable by the Macedonian managers as well as from the managers in other countries included within the international research. Team oriented leadership, according to Macedonian managers contribute to outstanding leadership, but in Macedonia this leadership is considered to be less effective than in other countries from the world. The self-protective leadership is the least desirable leadership style by our managers, but in comparison with other countries, it is rated as more positive. The autonomous style of leadership doesn't inhibit the outstanding leadership but in a certain sense, it slightly encourages the outstanding leadership in the Macedonian companies. The participative leadership in Macedonia slightly contributes toward outstanding leadership, while the humane oriented leadership is more desirable than this style.

Key words: Leadership, Global Leaders, Leader Attributes, Implicit Leadership Theory, Culture, Cultural Dimensions, International Management, International Business.

Содржина

Вовед

1. Актуелност на проблематиката	x
2. Предмет и цели на истражувањето	xii
3. План на презентирање на истражувањето	xiii
4. Методологија за изработка на докторска дисертација	xv

Глава 1 Лидерството во глобален контекст

1.1. Лидерството како предизвик во современиот свет	2
1.1.1. Глобализација на бизнисите	3
1.1.2. Важност на препознавање на културните разлики	5
1.2. Глобални лидерски способности	14
1.3. Карактеристики на глобалното лидерство	19
1.3.1. Лидерски особини	20
1.3.2. Суштински вредности	22
1.4. Критични области на глобалната деловна способност	25
1.4.1. Деловна терминологија	27
1.4.2. Регионална и глобална економија	27
1.4.3. Свесност за глобалните финансии	28
1.4.4. Стратегиски маркетинг	29
1.4.5. Организациско однесување	30
1.4.6. Менаџмент на компаниското знаење	30
1.4.7. Оперативен менаџмент	31
1.4.8. Бизнис-иновации	32

Глава 2 Влијание на културните димензии врз лидерството

2.1. Модел на ориентација кон вредности	35
2.2. Модел на истражување на вредности на G. Hofstede	38
2.2.1. Примена на моделот во глобалниот менаџмент	47
2.2.2. Ограничувања на моделот на Hofstede	54
2.3. Културните димензии на F. Trompenaars	56
2.4. Ефективност на глобалното лидерство и организациско однесување	62
2.4.1. Културни димензии	63

2.4.2. Потекло на димензиите	64
2.4.3. Глобални лидерски теории	65
2.4.4. Значење на истражувањето за Ефективност на глобалното лидерство и организациско однесување	72

Глава 3 Лидерството во земјите од Европа

3.1. Лидерството во Шведска	74
3.2. Карактеристики на лидерството во Финска	79
3.2.1. Претходни истражувања за финското лидерство	80
3.2.2. Ефективно финско лидерство	82
3.3. Австриското деловно лидерство	85
3.3.1. Карактеристики на австрискиот лидер	86
3.3.2. Преферирано лидерско однесување	87
3.4. Културата и лидерството во Германија	90
3.4.1. Доминантни лидерски профили во Германија	91
3.5. Лидерството во Холандија	95
3.6. Лидерството и културата во Швајцарија	101
3.7. Лидерството во В. Британија	106
3.7.1. Неодамнешните културни промени во В. Британија	106
3.7.2. Контекстот на менаџмент и лидерството во В. Британија	107
3.8. Лидерството во Франција	111
3.8.1. Француската бизнис-традиција	112
3.8.2. Лидерски стилови во Франција	113
3.9. Менаџерската култура и лидерство во Шпанија	117

Глава 4 Лидерските стилови во Северна и Јужна Америка

4.1. Историски и културен контекст на американското лидерство	124
4.1.1. Карактеристики на ефективните лидери во САД	124
4.1.2. Карактеристики на истакнати американски бизнис-лидери	127
4.1.3. Лидерството во САД	133
4.2. Карактеристики на културата и лидерството во Мексико	135
4.3. Лидерството во јужноамериканските земји	140
4.3.1. Лидерството во Аргентина	140
4.3.2. Особености на лидерството во Колумбија	146

Глава 5 Лидерството во земјите на азискиот континент

5.1. Лидерството во Индија	153
5.1.1. Општеството и културата во Индија	153
5.1.2. Лидерскиот стил во Индија	160
5.2. Лидерството на Блискиот Исток	166
5.3. Лидерството во Јапонија и теоријата Z на William Ouchi	171
5.3.1. Споредба меѓу јапонските и американските стилови на лидерство	175
5.3.2. Карактеристики на организација Z	176
5.3.3. Култура во организациите од типот Z	178
5.4. Лидерството во Кина	179
5.4.1. Конфучијанизмот – основа на кинеската култура	179

5.4.2. Посакувани карактеристики на кинеските лидери	181
5.5. Лидерството во Хонг Конг	186
5.6. Културни вредности и лидерството во Сингапур	193

Глава 6 **Стиловите на лидерство во македонските компании**

6.1. Специфичности на бизнис-културата во Р. Македонија	200
6.2. Анализа на досегашните истражувања за бизнис-лидерството во Македонија	203
6.3. Стилот на лидерство во македонските компании	210
6.3.1. Предмет и цел на истражувањето	210
6.3.2. Теоретска рамка на истражувањето и хипотези	211
6.3.3. Примерок и прибирање на податоците	212
6.3.4. Анализа на резултатите за културните димензии	223
6.3.5. Анализа на резултатите за лидерските димензии	238
6.4. Препораки за бизнис-лидерите во Р. Македонија	248

Заклучни согледувања 250

Користена литература 260

Прилози

- Прилог 1* Прашалник за културните димензии на македонското општество
Прилог 2 Прашалник за лидерските однесувања на македонските менаџери

Вовед

1. Актуелност на проблематиката

Лидерството се вбројува меѓу најважните аспекти на менаџерската работа. Тоа подразбира визија, харизма, ентузијазам, доследност, посветување, мотивирање и обучување на другите. Ефективното лидерство развива чувство на припадност кон организацијата и заедничките цели и тоа мора да биде присутно на сите нивоа на хиерархијата. Денес, потребата од квалитетно лидерство е нагласена повеќе од секогаш. Остварувањето на целите на организацијата честопати зависи токму од способностите на менаџерите да водат. За разлика од техничките проблеми, за чие решавање можат да очекуваат помош од страна на другите вработени, лидерските проблеми бараат лична иницијатива на менаџерите.

Лидерството е предмет на голем број студии и истражувања во последните децении. Иако раните студии биле фокусирани на идентификување на физичките особини и карактеристики на лидерите, таа почетна потрага по збир на универзални лидерски особини се покажала како неуспешна. Постои обемна и многу продавана литература која ги наведува сите карактеристики и особини што треба да ги поседува лидерот – комбинации од карактеристики кои тешко може да се најдат обединети во нас, смртниците. Сепак, можеме да кажеме дека поединците кои се амбициозни, имаат многу енергија и желба да водат, имаат самодоверба, интелигенција, кои го имаат потребното работно знаење, кои ги сметаат за чесни и доверливи имаат поголема можност да успеат како лидери од оние кои ги немаат овие особини.

Во практика, ефективноста на лидерството само до одреден степен зависи од карактеристиките на лидерот, а многу повеќе од окружувањето во кое се одвива. Во последно време, фокусот се става на прилагодување на лидерството на соодветната ситуација. Современите лидерски теории признаваат дека лидерите не можат секогаш да успеат применувајќи ги истите начини на однесување во сите ситуации. Наместо тоа, лидерите мора внимателно да ѝ пристапат на ситуацијата во која се наоѓаат и да го применат однесувањето кое е најсоодветно на таа ситуација.

Ситуациите со кои лидерите се среќаваат, се под директно влијание на културните вредности и ставови на окружувањето. Ефективните стилови на лидерство во една култура не се секогаш ефективни во друга. На пример, приодите на лидерство користени од американските менаџери не се исти како оние применети во други делови на светот. Најголемиот дел од Американците преферираат демократски лидери, додека во други култури, таквиот лидер може да се смета за наивен или некомпетентен. Во некои култури, лидерот треба секогаш да знае како да преземе одговорност и да ги води подредените без да му треба многу голема помош од нив. Секој неуспех во преземањето на одговорноста ќе биде интерпретирано како знак на некомпетентност.

Денес, во ерата на глобализацијата, современите претпријатија повеќе не можат да работат изолирано од современите светски пазари и трендови. Бариерите за остварување на меѓународната трговија и странските инвестиции постепено исчезнуваат. Одвивањето на одделни деловни трансакции и активности меѓу претпријатија од различни земји, станува императив, не само за успешноста и конкурентноста на претпријатијата, туку и за нивниот опстанокот. Но, иако глобализацијата ги зголемува можностите за меѓукултурни контакти, истовремено ги зголемува и шансите за меѓукултурни недоразбирања. Менаџерите во меѓународните бизниси постојано се среќаваат со луѓе кои имаат поинакви сфаќања, ставови, вредности, обичаи и начини на правење на работите. Тие мора да бидат способни да го прилагодат својот стил на лидерство на соодветното културно окружување.

Учењето како да се стане успешен лидер е како учењето да се свира музика. Освен талент, бара многу упорност и вежбање. Ефективните монокултурни лидери имаат научено да свират само на еден инструмент, додека лидерството во мултикултурни и диверзифицирани окружувања е како свирење на повеќе инструменти одеднаш. Бара различни ставови и вештини, воздржување од предрасуди и способност да се препознае дека познатите песни можат да се свират на различни начини. Истите квалитети кои некогаш го конституираат како ефективен лидер, можат да го направат помалку квалификуван за мултикултурно окружување. Ефективното лидерство на 21 век, во голема мера зависи од способноста на менаџерите да ги препознаат, признаат и прифатат културните разлики, како и да применат стил на лидерство кој ќе биде соодветен на културата во која работат.

Процесот на транзиција во Република Македонија резултираше со големи последици во економијата и бизнисот, како губење на работните места и отпуштања, мали и нередовни примања, намалување на производството и слично. Во вакви услови, лидерството доживува криза на сите нивоа во организациите. Лидерите се соочуваат со низа проблеми за чие решавање е потребно големо знаење, човечки способности и волја. Од овие причини, разбирлива

е потребата од пишување на трудови за унапредување на лидерските способности, како и спроведување на истражувања за идентификување на специфичностите на лидерските стилови на менаџерите во македонските компании.

Иако лидерството често е обработувана тема во македонската литература за менаџмент, сепак, многу малку внимание се посветува на истражувањата за влијанието на културата врз стиловите на лидерство. Најголемите студии за односот на културата врз меѓународниот бизнис и врз лидерството, како на пример, истражувањата спроведени од страна на [G. Hofstede](#), [F. Trompenaars](#) или [R. House](#), за жал, не ја вклучуваат Македонија во своите истражувања. До податоци за најчесто применуваните наспроти најчесто посакуваните стилови на лидерство од страна на менаџерите и вработените во македонските компании, можеме да дојдеме само преку спроведување на сопствени истражувања и донесување на сопствени согледувања.

Отворањето на сè поголемиот број странски претставништва во нашата земја, лиценци, франшизи и странски директни инвестиции, бара од современите македонски менаџери да развијат поголема чувствителност кон културните вредности и ставови на нивните претпоставени со потекло од странски култури и различните лидерски стилови кои тие ги применуваат. Исто така, впечатливиот тренд на „braindrain“ или одлевање на младите способни луѓе од Р. Македонија, кои се вработуваат во големи, успешни претпријатија во странство ја наметнува потребата од пишување на литература која ќе им овозможи на сопствениот јазик да се запознаат со специфичностите на лидерството во разни делови на светот.

Од претходно истакнатото, станува јасно дека темата на трудот со наслов **„Стиловите на лидерство во различни културни услови“** е мошне интересна, инспиративна и предизвикувачка. Нејзиното проучување претставува чекор напред во согледување на меѓусебната зависност на лидерството од културата во која се одвива, вклучувајќи ја и македонската бизнис-култура.

2. Предмет и цел на истражувањето

Предмет на истражување на оваа докторска дисертација се стиловите на лидерство во различни културни окружувања, како фундаментална основа за ефективен меѓународен менаџмент.

Цел на истражувањето е запознавање на лидерите со специфичностите на лидерството кои произлегуваат од различниот културен контекст, односно:

- да се согледа влијанието на културата врз лидерството, како предуслов за ефективно работење на МНК;

- да се зголеми свесноста на менаџерите за зависноста на лидерството од културните вредности на земјата во која се одвива;
- да се елаборираат најзначајните истражувања за културните димензии кои влијаат врз лидерството, како моделот на ориентација кон вредности на *Kluckhohn* и *Strodbeck*¹, моделот на истражување на вредности на *G. Hofstede*², културните димензии на *F. Trompenaars*³ и истражувањето на *R. House*⁴ и неговите соработници за Ефективноста на глобалното лидерство и организациско однесување;
- да се утврдат специфичностите на лидерството во различни земји од различни континенти; и
- да се анализираат и утврдат специфичностите на лидерството во Македонија.

За да се остварат поставените конкретни цели, потребно е да се елаборираат следниве задачи:

- да се согледа лидерството како предизвик во современиот свет;
- да се утврдат новите глобални способности кои треба да ги развиваат глобалните лидери;
- да се утврдат карактеристиките на глобалното лидерство и областите кои се од критична важност за развивање на глобалната способност на лидерите;
- да се објаснат најважните културни димензии и глобалните теории за лидерство;
- да се анализираат ставовите на европските менаџери кон лидерските практики;
- да се испитаат лидерските пристапи во Кина, Хонг Конг, Сингапур, Индија;
- да се споредат лидерските стилови во Јапонија со оние во САД;
- да се објаснат карактеристиките на лидерството во Македонија преку презентирање на резултатите од спроведеното истражување; и
- да се донесе заклучок за комплексноста на лидерството и новите откритија за универзалноста на лидерството.

3. План на презентирање на материјата

Овој труд, концепциски, се состои од шест глави во кои се истражуваат стиловите на лидерство во различни културни окружувања.

Првата глава како воведна е посветена на **лидерството во глобален контекст**. Во неа се обработува лидерството како предизвик во современиот свет и се идентификуваат глобалните лидерски способности, кои се разликуваат од способностите на лидерот пред процесот на глобализација, како и карактеристиките на глобалното лидерство. Тие се делат во

две категории: лидерските особини кои кажуваат „кои сте“ (на пример: да се биде отворен за нови искуства, да се развие љубопитност за светот, да се биде ентузијаст и енергичен итн.) и суштинските вредности – кои кажуваат „какви сте“ (убедувања, претприемништво, чесност, интегритет итн.). Во посебно поглавје, исто така разработени се осумте најкритични области кои треба да ги разберат лидерите: деловната терминологија, регионалната и глобална економија, глобалните финансии, стратегискиот маркетинг, организациското однесување, менаџмент на знаењето, оперативен менаџмент и бизнис-иновациите. Разбирањето на овие области им овозможува на лидерите да го разберат деловното окружување како целина.

Втората глава е посветена на **влијанието на културните димензии врз лидерството**. Во неа се елаборираат различните културни димензии кои произлегуваат од неколкуте најголеми истражувања на полето на културата, како моделот на ориентација кон вредности на *Kluckhohn* и *Strodbeck*, моделот на истражување на вредностите на *Hofstede* и културните димензии идентификувани од *F.Trompenaars*. Посебен акцент ќе биде ставен на истражувањето за ефективноста на глобалното лидерство и организациско однесување. Се работи за најопфатното истражување на односот на културата и лидерството спроведено до денес. Применувајќи квантитативни и квалитативни методи ова истражување ги мери *практиките* (начините на кои се прават работите во една култура) и *вредностите* (начинот на којшто треба да се прават) во три индустрии (финансиски услуги, прехранбена индустрија и телекомуникации) во секоја од 62-те земји вклучени во истражувањето. При тоа, истражувачите тргнале од културните димензии идентификувани од *Hofstede* и некои од димензиите од моделот на ориентација кон вредностите на *Kluckhohn* и *Strodbeck*. Па така, во оваа глава се објаснети следните димензии: избегнување на неизвесност, моќ-растојание, колективизам I – институционален колективизам, колективизам II – внатрешно-групен колективизам, асертивност, ориентација кон иднината, ориентација кон извршување и ориентација кон луѓе. Покрај тоа, во оваа глава се објаснети и неколкуте глобални лидерски стилови кои тие ги идентификуваат: харизматично/ориентирано кон вредности лидерство, тимски ориентирано лидерство, партиципативно лидерство, лидерство ориентирано кон луѓе, автономно лидерство, самозаштитничко лидерство.

Третата глава е посветена на **лидерството во земјите од Европа**. Во неа се објаснуваат ставовите на европските менаџери кон лидерските практики во неколку земји: Шведска, Финска, Австрија, Германија, Холандија, Швајцарија, Велика Британија, Франција, и Шпанија. Генерално се смета дека Европејците имаат релативно ниско верување за способностите на личноста, а релативно високо верување во потребата од партиципативен лидерски стил. Швеѓаните и Британците применуваат партиципативен стил на лидерство, додека француските и германските менаџери во поголема мера применуваат авторитативен стил.

Четвртата глава ги разработува **лидерските стилови во Северна и Јужна Америка**, започнувајќи со лидерството во САД кое е најдоминантно во литературата и истражувањата од областа на културата и лидерството, па продолжува со лидерството во Мексико и во Јужна Америка, односно Перу, Аргентина и Колумбија.

Следната, *петтата глава* е посветена на **лидерството во земјите од азискиот континент**, поточно во азиските земји и ги разработува стиловите на лидерството во персискиот залив, Јапонија, Кина, Сингапур, Хонг Конг и Индија. Најновите студии покажуваат дека менаџерите и во земјите од Блискиот Исток сè повеќе применуваат партиципативен стил на лидерство и дека постојат повеќе сличности со земјите од Западот отколку што се сметало претходно. Посебен акцент е ставен на лидерството во Јапонија при што се прави споредба со стиловите на лидерство во САД, како два дијаметрално спротивставени стилови. Така, јапонските менаџери применуваат патерналистички стил имаат многу поголемо верување во капацитетот на подредените за лидерство и иницијатива отколку менаџерите од другите земји.

Последната, *шестата глава*, се однесува на **стиловите на лидерство во македонските компании**. За таа цел, беше спроведено истражување на лидерските стилови на менаџерите во нашите домашни претпријатија. На почетокот, се прави кус осврт на корпоративното управување во Р. Македонија, како и на карактеристиките на бизнис-културата доминантна во нашата земја. Понатаму се направени анализи на досегашните истражувања за бизнис-лидерството во Македонија, за на крај, да се презентираат резултатите од спроведеното истражување со чија помош правиме анализа на стиловите на лидерство на македонските менаџери.

Ваквиот пристап кон разработување на материјата на овој докторски труд овозможи систематско и сеопфатно согледување на меѓусебниот однос на културата и лидерството. Лидерството е честопати заслужно за успехот или неуспехот на меѓународните операции. Иако ефективното лидерство настојува да биде ситуациски специфично, сепак, одредени лидерски стилови и практики ги надминуваат меѓународните граници. Во последните децении сè повеќе се доминантни размислувањата за универзалноста на лидерството, па така, се забележува тренд за надминување на разликите во стиловите на лидерство. Имено, без оглед во која култура се наоѓаат, секогаш се поефикасни трансформационските лидери, кои поседуваат харизма и наоѓаат начини како вистински да ги инспирираат луѓето.

4. Методологија за изработка на докторска дисертација

Собирањето, систематизирањето, анализирањето и претставувањето на расположливите податоци и информации во предложената докторска дисертација со наслов „Стиловите на

лидерството во различни културни услови“ беше направено со употреба на логички научен пристап. При изработката на овој труд и при спроведување на истражувањето се применија повеќе научни методи, кои можеме да ги класифицираме во две групи: основни и дополнителни научни методи. Како *основни* научни методи се користеа методите на индукција, дедукција, анализа и синтеза. Како *дополнителни* научни методи се користеа методите на студија на случај, и методот на прашалник.

Методот на индукција беше применет за истражување и претставување на расположливата, домашна и меѓународна, литература од областа на лидерството во културен контекст, додека методот на дедукција, пак, овозможи да се донесат заклучоци за специфичностите на лидерството од различните истражувања.

Методот на анализа имаше за цел да се откријат карактеристиките на лидерството во различни земји од целиот свет. Имено, различните културни окружувања придонеле стилите на лидерство во различни земји да се разликуваат. Методот на синтеза, пак, се примени за да ги интегрираат сознанијата од различните истражувања за лидерството во културен контекст.

Од групата на дополнителните научни методи, методот на студија на случај го примениме при елаборирање на успешни примери на бизнис-лидери од одредени земји кои се карактеризираат со исклучителни лидерски особини. Методот на прашалник беше употребен во рамки на спроведеното истражување во македонските компании, при што беа применети два стандардни прашалника од меѓународната методологија GLOBE: првиот прашалник за мерење на културните димензии на македонското општество, а вториот за мерење на лидерските атрибути и однесувања кои ги посакнуваат македонските менаџери и за кои сметаат дека придонесуваат за извонредно лидерство.

-
- ¹ Kluckhohn, F., Strodtbeck, F. (1960), *Variations in Value Orientation*, Greenwood Press.
 - ² Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd edn., Sage Publications.
 - ³ Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2007), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, 2nd edn., Nicholas Brealey Publishing, London.
 - ⁴ House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications.

Глава 1

Лидерството во глобален контекст

1.1. Лидерството како предизвик во современиот свет

Лидерството е една од најмногу истражуваните, но и најмалку разбраните варијабли на организациското однесување. И покрај големото внимание што му се посветува на лидерството во последно време, сепак не постои универзално прифатена дефиниција, како ни одговор кој пристап на лидерство е најефикасен во меѓународната арена. Различни автори даваат различни дефиниции на концептот на лидерството. Меѓу позначајните се издвојуваат следниве (Дракулевски, 1999, стр. 13):

- **Лидерството е процес и сопственост.** Како процес, лидерството вклучува користење на влијание без принуда. Па така, една од почесто среќаваните дефиниции е онаа според која лидерството може да се дефинира како процес на влијание врз луѓето за насочување на нивните напори кон остварување на одредена цел или цели (Hodgetts, 1999, p. 255). Како сопственост, лидерството е збир на карактеристики својствени за секој поединец за кој се претпоставува дека успешно ќе го примени споменатото влијание. Квалитетот на лидерството се засновува врз личните карактеристики на менаџерите.
- **Лидерството е меѓуперсонално влијание** кое се случува кога една личност е способна да добие согласност од друга во остварувањето на саканите цели на организацијата.
- **Лидерството е динамичен процес на работа во група**, каде што поединецот во определен организациски контекст, влијае на другите членови на групата своеволно да се обврзат за остварување на целите или задачите на групата.

Сржта на речиси сите дефиниции е *примената на влијание*, односно како лидерите влијаат врз другите за тие да помогнат во остварувањето на групните или организациските цели. Според меѓународниот истражувачки проект GLOBE, **лидерство е способноста на еден поединец да влијае врз другите, да ги мотивира и оспособи да придонесат кон ефикасноста и успехот на организацијата на која се членови** (House et al., 2004, p. 15).

Честопати, поимите лидерство и менаџмент се користат како синоними. Сепак, станува збор за два различни концепти. Додека менаџерите повеќе се фокусираат на ефикасноста, лидерите се фокусираат на ефективноста. Менаџерите се обземени со извршување на доделената задача, додека лидерите се фокусираат на крајната цел на групата. Многу често, лидер не е назначениот менаџер на групата, туку онаа личност која со своето однесување ги

мотивира и инспирира другите кон остварување на заедничката цел која тие ја доживуваат како мисија.

Првите истражувања посветени на лидерството се фокусирани кон изучување на *личните карактеристики* кои ги поседува лидерот, и тоа: физичките карактеристики (изглед, години, возраст, висина), карактерот на личноста (самодоверба, емоционална стабилност) и способностите на лидерот (неговата интелигенција, креативност, способност за комуникација). Ваквиот пристап кон изучување на лидерството тргнул од претпоставката дека лидерите се раѓаат, а не се создаваат. Сепак, не постои еден однапред утврден рецепт за тоа кои карактеристики треба да ги поседува лидерот за да биде перцепиран од страна на следбениците како извонреден или ефективен. Ова сознание придонело фокусот да се сврти на истражувачите кон однесувањето на лидерот (*бихејвиористички пристап*). Овој пристап бил насочен кон истражување на: природата на работата на лидерот (активностите кои ги извршува, неговите одговорности и обврските) и однесувањето на успешниот лидер (ориентација кон задачи или односи). Со оглед на тоа што ниту еден од овие пристапи не успеал да се издвои како универзално применлив, поновите истражувања укажуваат дека лидерството зависи од ситуацијата (т.н. контингентски или *ситуациски пристап*). Тоа значи дека во различен контекст лидерот треба да покаже и примени различни карактеристики, однесувања и стилови на лидерство за да биде ефективен. Ваквото сфаќање на лидерството водело кон интегративни и современи пристапи кон лидерството.

Најголемиот дел од литературата за лидерството и организациското однесување се базира врз истражувања спроведени во претпријатијата од западниот свет. Сосема е неоправдано да се очекува дека истите модели на лидерство кои се успешни во западните компании, да бидат универзално применливи и во други културни средини. Колку еден лидер ќе биде успешен зависи од тоа во колкава мера се вклопува во прототипот за идеален лидер, создаден во потсвеста на поединците, а кој е под директно влијание на културата на нивната земја. Недоволното познавање на културата на земјата во која се работи може значително да го отежне функционирањето на претпријатијата и да го направи лидерството неефективно. Културните разлики во најмала рака се пречка, извор на непотребни конфликти и недоразбирања, а често можат да водат и кон неуспех на претпријатијата на глобалниот пазар.

1.1.1. Глобализација на бизнисите

Извонредниот технолошки напредок во информациската, комуникациската и транспортната индустрија во последните неколку децении, придонесе за создавање единствен глобален пазар. Денес, во ерата на глобализацијата, бариерите за остварување на меѓународната трговија и

странските инвестиции, постепено исчезнуваат. Благодарение на развиените транспортни средства, значително е олеснето патувањето и движењето на луѓето и производите, од една во друга земја. Шведскиот новинар *Thomas Larsson* објаснува: „глобализацијата е процес на смалување на светот, намалување на растојанијата и зближување на нештата. Таа се однесува на сè поголемата леснотија со која некој од една страна на светот може да комуницира, на заемна корист, со некој од другата страна на светот“ (Larsson, 2001, p. 9).

Денешниот процес на глобализација е најповолно тло за развој на мултинационалните и транснационалните компании, кои имаат најголема корист од глобализацијата. Како примери на глобализацијата честопати се наведуваат двете глобално најуспешни американски компании McDonald's и Starbucks со повеќе од 33.000 (McDonald's, 2014), односно 21.000 локација низ целиот свет (Starbucks Coffee Company, 2014). Луѓето од различни делови на светот можат да ги користат нивните производи кои се произведени во различни земји, со илјадници километри оддалечени од нив.

Глобализацијата ги зголемува меѓукултурните контакти што резултира со намалување на уникатноста на, некогаш, изолираните општества. На пример, сушито денес е достапно и во други земји на светот освен во Јапонија. Но, иако глобализацијата подразбира интензивни промени, сепак се наметнува прашањето колку се длабоки овие промени. Постојат многу работи во општествата кои глобализацијата и технологијата не можат да ги променат. „Ако млад Турчин пие кока-кола (Coca-Cola), тоа не мора задолжително да влијае врз неговите ставови кон авторитетот. Во одредени работи младите Турци се разликуваат од старите Турци, исто како што младите Американци се разликуваат од старите Американци“. Промените најчесто се одразуваат на површинските симболи и херои, начин на облекување или потрошувачки добра. Но, според фундаменталните вредности, младите Турци ќе се разликуваат од младите Американци исто колку и старите Турци од старите Американци (Hofstede & Hofstede, 2005, p. 12).

Како што глобализацијата ги зголемува можностите за меѓукултурни контакти, истовремено ги зголемува и шансите за меѓукултурни недоразбирања. Менаџерите во меѓународните бизниси постојано се среќаваат со луѓе кои имаат поинакви сфаќања, ставови, вредности, обичаи и начини на правење на работите. Ефективното глобално лидерство, во голема мера зависи од способноста на менаџерите и претпријатијата да ги признаат и прифатат културните разлики. Тие мора да бидат способни да го прилагодат својот стил на лидерство на соодветното културно окружување. Разликувањето на културните разлики, наспроти човековата природа и карактеристиките на човековата личност, и нивното подобро разбирање и прифаќање е клучно за успех на глобалните лидери.

1.1.2. Важност на препознавање на културните разлики

Луѓето се сржта на секоја организација. Секој човек во себе ги носи обрасците на размислување, чувствување и дејствување кои ги има научено и стекнато во текот на животот. Голем дел од нив се стекнати во раното детство, бидејќи во овој период личноста е најмногу подложна на учење и асимилирање. Ваквите обрасци, аналогно на начинот на кој се програмирани компјутерите, *Geert Hofstede* ги нарекува „ментални програми“ или „софтвер на умот“. Општо прифатен термин за таквиот ментален софтер е терминот култура (*cultus* lat. – да се грижи за нешто, посветува, обожува). Овој збор има неколку значења и сите тие потекнуват од латинскиот корен на зборот (орање, копање на земјата). Во најголем дел од западните јазици, поимот култура обично се однесува на „цивилизација“ или „префинетост на умот“ и понекогаш на резултатите од таквата рафинираност, вклучувајќи едукација, уметност и литература. Културата е колективен феномен, затоа што е заедничка за луѓето кои живеат или живееле во рамки на истото општествено окружување, каде што истата била научена. Таа се состои од непишани правила на општествената игра. Според *Hofstede*, „културата е колективно програмирање на умот кое ги разликува членовите на една група од друга група или категорија луѓе“ (*Hofstede & Hofstede, 2005, p. 4*).

Слика 1.1.

Три нивоа на уникатност на менталното програмирање



Извор: Hofstede, G., Hofstede, G.J. (2005), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 2nd rev. edn., McGraw-Hill, New York, p. 4.

Луѓето со себе во организацијата ја носат целокупната комплексност на нивното „ментално програмирање“ односно култура. Но, освен културните вредности, луѓето во организациите ги

носат и човековата природа, од една страна и карактеристиките на нивната личност, од друга страна. Тоа се трите нивоа на ментално програмирање идентификувани од страна на *Hofstede* прикажани на **слика 1.1** (Hofstede & Hofstede, 2005, p. 4):

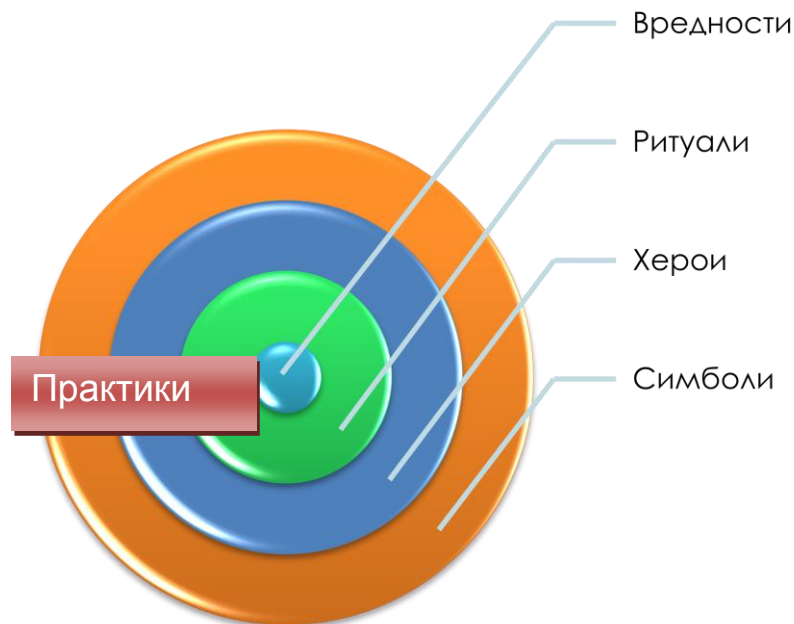
- **Човековата природа** е она што е заедничко за сите луѓе на земјата (од руски професор до австралиски Абориџин). Тоа е универзалното ниво на менталниот софтвер. Таа е генетски наследна и ги детерминира основните физички и психолошки функции, како страв, лутина, љубов, радост, тага, срам, потреба од дружење со другите итн. Сепак, начинот на кој човекот постапува со овие чувства, како ги изразува, е под директно влијание на културата.
- **Личноста**, пак, е уникатен збир на ментални програми кои се единствени за одредена личност. Таа се базира на ограничувања кои се делумно наследени, делумно научени односно модифицирани од влијанието на културата и личните искуства. Динамиката на нашата личност влијае во голема мера на нашето однесување на работа. На колку повисоко ниво на хиерархија е индивидуата, толку е поголемо влијанието од неговата личност врз организацијата. На врвното ниво, личноста на лидерот значително влијае врз културата на организацијата и нејзините перформанси.
- **Културата** не треба да се поистоветува со човековата природа, од една страна, и личноста на поединецот, од друга страна. Иако, не се знае точно каде лежи границата меѓу овие три елементи на менталното програмирање. Културата и културните разлики се манифестираат преку симболи, херои, ритуали и вредности (Hofstede & Hofstede, 2005, pp. 6-8):

Симболите се најповршинските, додека вредностите се најдлабоките манифестации на културата. Симболите го сочинуваат видливиот дел на културата. Тие можат да бидат зборови, гестови, слики или објекти кои имаат посебно одредено значење препознатливо од оние кои ја делат истата култура. Зборовите во јазикот или жаргонот исто така припаѓаат на оваа категорија, како и облеката, знамињата и статусните симболи. При тоа, во групите лесно се развиваат нови симболи додека старите исчезнуваат, или пак се копираат од други групи.

Хероите се личности, живи или мртви, вистински или измислени, кои поседуваат карактеристики кои се високо ценети во една култура и служат како модели за однесување. Дури и Barbie, Batman, Snoopy (во САД), Asterix (во Франција) или Ollie B. Bommel (во Холандија) служат како културни херои.



Слика 1.2.

Манифестација на културата на различни нивоа на длабочина

Извор: Hofstede, G., Hofstede, G.J. (2005), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 2nd rev. edn., McGraw-Hill, New York, p. 7.

Ритуалите како колективни активности, иако релативно излишни за постигнувањето на крајната цел, во рамки на културите се сметаат за општествено суштествени. Тие вклучуваат различни начини за поздравување и покажување почит кон неког, како и социјални и религиозни церемонии. Деловни или политички средби организирани за навидум рационални причини често пати имаат само ритуални цели, како засилување на групната кохезија или реafirмирање на лидерите.

Симболите, хероите и ритуалите се групираат во една подгрупа – **практики**. Тие се видливиот дел од културата. Како такви, тие се видливи за надворешниот набљудувач, но нивното културно значење е невидливо и лежи само во начинот на кој внатрешните членови ги интерпретираат. Во текот на животот, возможно е да се научат нови практики. На пример, сè поголем е бројот на постари лица кои отвораат профил на социјалната мрежа Facebook, сурфаат на интернет или користат „паметен телефон“.

Вредностите, пак, се сржта на културата. Тие се учат во периодот на детството од родителите, кои пак, ги научиле кога тие биле деца. Вредностите се тенденции да се преферираат одредени состојби во однос на други, и спојуваат два екстрема. Тие се однесуваат на (Hofstede & Hofstede, 2005, p. 8):

- добро наспроти лошо,
- валкано наспроти чисто,

- опасно наспроти безбедно,
- забрането наспроти дозволено,
- пристојно наспроти непристојно,
- морално наспроти неморално,
- грдо наспроти убаво,
- вештачко наспроти природно,
- абнормално наспроти нормално,
- парадоксално наспроти логично,
- ирационално наспроти рационално.

Вредностите се стекнуваат рано во нашите животи. За разлика од животните, при раѓањето, луѓето не се целосно опремени за живот. Во периодот до дванаесеттата година несвесно и брзо ги апсорбираме потребните информации од нашата околина. Тоа ги вклучува симболите (како јазикот), хероите (како родителите) и ритуалите (како ракување), и најважно од сè, ги вклучува нашите основни вредности. На крајот на овој период, постепено се префрлуваме на различен, свесен начин на учење, фокусирајќи се главно на нови практики. Ова придонесува за значителната стабилност на основните вредности на едно општество и покрај промените во практиките (Hofstede & Hofstede, 2005, p. 8).

Секоја група или категорија на луѓе со себе ги носи тие основни вредности, односно заеднички ментални програми кои ја сочинуваат неговата култура. Со оглед на тоа што речиси секоја индивидуа припаѓа на повеќе различни групи и категории во исто време, неизбежно носиме неколку нивоа на ментално програмирање (Hofstede & Hofstede, 2005, p. 11):

- **национално ниво**, кое произлегува од земјата на човекот;
- **регионално, етничко, религиозно или лингвистичко ниво**, бидејќи повеќето нации се состојат од културно различни групи;
- **полово ниво**, зависно од тоа дали личноста е родена како женско или машко;
- **генерациско ниво**, кое ги дели родителите од децата;
- **социјално-класно ниво**, кое се поврзува со образовните можности и со занимањето/професијата на индивидуата;
- **организациско, депарتمانско или корпоративно ниво**, во зависност од начините на кои вработените се социјализираат во организациите.

Менталните програми од овие различни нивоа не се секогаш во хармонија меѓу себе. Во модерното општество честопати се среќават конфликти, на пример религиозните вредности можат да се спротивни од генерациските вредности или половите вредности да се во конфликт

со организациските вредности. Конфликтните ментални програми во луѓето го отежнуваат предвидувањето на нивното однесување во нова ситуација.

Живеејќи во ера на глобализација, кога луѓето низ целиот свет пијат Coca-Cola, јадат во McDonald's, користат мобилен телефон Samsung или I-Phone, возат BMW или Mercedes, гледаат MTV или играат Sony Play Station, многу е лесно да се заборави колку се различни културите на земјите. Симболите преку кои ја изразуваме материјалната култура како храна, музика, мода, архитектура лесно се прифаќаат, додека нематеријалните културни вредности остануваат длабоко врежани во потсвеста на луѓето.

Доживувањето на странската култура ги прави луѓето свесни за културните разлики, дури и во земји со релативно слични култури (на пример, САД и Канада), но не е јасно зошто овие разлики постојат. Едно од објаснувањата кое антрополозите го предлагаат е дека различните културни преференции се развиваат со цел една група луѓе да преживее. Се смета дека овие културни преференции се најдобар начин на однесување затоа што тие придонеле за опстанок во минатото. Логично е дека ниту еден друг начин нема да биде добар. Всушност, културните разлики се развиваат затоа што различни групи луѓе се соочуваат со различни окружувања и се борат со нив на различни начини. Следниве примери илустрираат некои културни атрибути кои можат да бидат поврзани со некогашното однесување неопходно за опстанок (Mendenhall et al., 1995, pp. 70-71):

- Жителите на Западна Европа и Северна Америка се ракуваат со нивните десни раце. Тоа се припишува на желбата да се покаже непостоење на агресија. Оружјата, особено мечевите, се влечеле со десната рака. Па така, испружување на десната рака за ракување покажува дека не постои намера да се повлече оружје. На групите кои воопшто не носеле оружје или носеле поинаков тип оружје ваквиот обичај воопшто не им бил потребен.
- Луѓето во тропските предели им оставаат впечаток на нивните соседи од постудените краеве дека немаат чувство на итност и ги одложуваат работите за подоцнежено време. Тоа веројатно се должи на фактот дека климата во овие краеве не се менува. Немањето сезонски промени значи дека многу жетви можат да израснат во текот на целата година и има помала потреба да се сади и жнее до одреден датум. Спротивно, во студените клими, сезонските циклуси го поттикнуваат планирањето и потребата да се придржуваат до рокови.
- Многу групи имаат правила во врска со тоа што се смета за прифатлива храна. Свинското месо, за многумина, не е прифатливо. Тоа е веројатно резултат на присуството на бактерија која во минатото го направила свинското месо да биде небезбедно за јадење на одредени локации. Во други области каде што е помала веројатноста да бидат присутни овие бактерии, свинското месо се смета за безбедно и според тоа прифатливо.

Овие примери помагаат да се разбере фактот дека различните културни обичаи, без оглед колку и да ни изгледаат чудни, потекнуваат од разумна општествена потреба. Прифаќањето на основите на културните разлики, во сите аспекти на животот, е чекор напред кон подобро разбирање на странските култури. Една од првите работи што менаџерите треба да ја разберат е фактот дека различните начини на правење на работите се едноставно различни, а не апсолутно негативни. Менаџерот мора да биде внимателен и да не претпоставува дека успехот на еден пазар со културна екстензија ќе им обезбеди успех на друго место. На пример, иако концептот Disneyland сосема добро функционира во Токио, имаше потешкотии во Париз. Една од главните причини е тоа што додека на Јапонците им е драга американската поп култура, Европејците се горди со сопственото културно наследство.

Ситуациите со кои лидерите се среќаваат, се под директно влијание на културните вредности и ставови на окружувањето. Ефективните стилови на лидерство во една култура не се секогаш ефективни во друга. На пример, приодите на лидерство користени од американските менаџери не се исти како оние применети во други делови на светот. Најголемиот дел од Американците преферираат демократски лидери, додека во други култури, таквиот лидер може да се смета за наивен или некомпетентен. Во некои култури, лидерот треба секогаш да знае како да преземе одговорност и да ги води подредените без да му треба многу голема помош од нив. Секој неуспех во преземањето на одговорноста ќе биде интерпретирано како знак за некомпетентност.

Културниот диверзитет во рамки на тимот предизвикува повеќе слабости (Hodgetts & Luthans, 2000, p. 185):

- Можеби најголемата слабост е **недостатокот од кохезија** што резултира со неспособност на единицата да преземе усогласена акција, да биде продуктивна и да креира работно окружување кое води кон ефективност и ефикасност. Овие потенцијални проблеми имаат свои корења во ставовите на луѓето. Пример за проблем во ставовите, во диверзифицирана група може да биде недовербата на другите. На пример, многу американски менаџери кои работат за јапонски операции во САД се жалат дека јапонските менаџери често се собираат заедно и дискутираат на нивниот мајчин јазик. Американските менаџери се прашуваат зошто Јапонците не разговараат на англиски. Всушност, за Јапонците е честопати полесно да комуницираат меѓусебе на нивниот мајчин јазик, а бидејќи нема присутни Американци, сметаат дека нема причина зошто да зборуваат на англиски. Сепак, повеќе или помалку, таквите практики настојуваат да промовираат ставови на недоверба.

- Вториот потенцијален проблем е поврзан со **перцепцијата**. За жал, кога културно различните групи се создаваат, тие често со себе носат однапред утврдени стереотипи. На

почетните состаноци, на пример, обично се смета дека инженерите од економски развиените земји имаат повеќе знаење отколку оние од помалку развиените земји. За возврат, тоа може да резултира со проблеми поврзани со статусот, затоа што на некои од овие групи се гледа како на повеќе компетентни од другите и на таа основа добиваат повисок статус. Како што диверзифицираните групи работат заедно, погрешните претпоставки често се корегираат, но за тоа треба време.

- Друг, тесно поврзан проблем, се **неточните предрасуди**. На пример, добро е познато дека јапонските компании зависат од групите при донесувањето одлуки. Претприемачкото однесување, индивидуализмот и оригиналноста, обично не се поттикнуваат. Сепак, во сè поголем број јапонски фирми, овој стереотип се покажува како неточен.

- Потенцијален проблем кај диверзифицираните групи е и **неточната комуникација**, која е предизвикана од бројни причини. Една од нив е недоразбирањето предизвикано од зборови кои се користат од страна на говорникот, а кои не се доволно јасни за другите членови. На пример, во диверзифицирана група, еден британски менаџер им кажал на своите американски колеги: „ќе ви го пратам извештајот за две недели“. Бидејќи го употребил зборот „fortnight“ настанала конфузија. Американците мислеле дека ќе го добијат извештајот за четири дена. Тие не знаеле дека вообичаениот британски збор „fortnight“ (14 дена) значи две недели, а не четири дена (Hodgetts & Luthans, 2000, p. 185).

- Придонес кон недоразбирањето има и **интерпретацијата на ситуациите**. Многу Јапонци климаат со своите глави додека други зборуваат, но ова не значи дека тие се согласуваат со кажаното. Со тој гест тие само сакаат да покажат дека се учтиви и внимателно слушаат. Во многу општества, неучтиво е да се каже „не“, и, ако слушателот верува дека другата личност сака позитивен одговор, слушателот ќе каже „да“ иако тоа не е точно. Како резултат, многу американски менаџери откриваат дека ветувањата направени од индивидуалци од други култури не можат да бидат земени здраво за готово и во многу случаи, другата индивидуа смета дека Американецот го сфаќа тоа.

- Диверзитетот исто така, може да води кон проблеми во комуникациите поради **погрешната примена на времето**. На пример, многу Јапонци нема да се согласат за акција на лице место. Тие нема да дејствуваат сè додека не разговараат за проблемот со своите луѓе, затоа што сметаат дека не се овластени да дејствуваат самостојно. Многу латински менаџери одбиваат да бидат потчинети на строг временски распоред затоа што тие го немаат истото чувство за итност како американските менаџери.

Иако постојат бројни потенцијални проблеми кои произлегуваат од културните разлики меѓу луѓето во претпријатијата, од диверзитетот во една група, може да произлезат и мноштво

предности. Културно различните групи можат да ја зголемат креативноста, водат кон подобро одлучување и резултираат со повеќе ефективни и продуктивни перформанси (Hodgetts & Luthans, 2000, p. 186):

- Главната корист од диверзитетот е **раѓање на повеќе и подобри идеи**. Бидејќи членовите на групите доаѓаат од бројни различни култури, тие често се способни да креираат поголем број на единствени и креативни решенија и предлози. На пример, една американска МНК неодамна се подготвуваше да лансира нов софтверски пакет наменет за пазарот на масовна потрошувачка. Компанијата се надевала да заработи во претстојната божиќна сезона, со силна рекламна кампања, во секој од нејзините интернационални пазари. Состанокот на продажните менаџери од овие пазари во Шпанија, Блискиот Исток и Јапонија ѝ помогнала на компанијата да ги промени и подобро насочи нејзините пазарни напори. Шпанскиот менаџер предложил наместо на Божиќ (25.12.), фокусот да се стави на доаѓањето на мудреците (06.01.), затоа што во латинските култури подароците вообичаено се разменуваат на датата кога мудреците ги донеле своите подароци. Менаџерот од Блискиот Исток посочил дека поголемиот дел од неговите потрошувачи не се христијани, па така божиќната кампања не би имала толку големо значење во таа област. Наместо тоа, тој предложил компанијата да ја фокусира нејзината продажна кампања околу вредноста на софтверот и начините на кои тој може да биде корисен за потрошувачите. Јапонскиот менаџер се согласил со претходниот колега и дополнително предложил да се променат некои од боите во продажната брошура за подобро да одговараат на јапонската култура. Благодарение на овие идеи, продажната кампања се покажала како една од најефикасните во историјата на компанијата (Hodgetts & Luthans, 2000, p. 186).

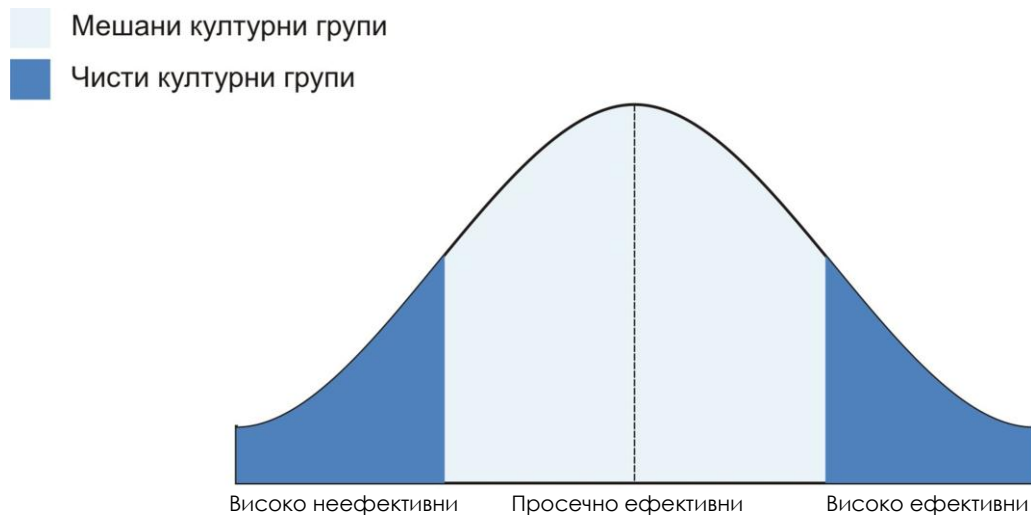
- Втората најголема предност се состои во тоа што **културно-диверзифицираните групи можат да го попречат групното едноумие како социјален конформитет** коешто прави притисок врз индивидуалните членови на групата да се помират и да постигнат консензус. Мултикултурните диверзифицирани групи обично се подобри за да се избегне овој проблем затоа што членовите не размислуваат слично ниту пак чувствуваат притисок да се согласат. Како последица, тие вообичаено се сомневаат еден во друг, нудат размислувања и предлози кои се спротивни на оние дадени од другите, и мора да бидат убедени за да се предомислат. Оттука, едногласноста се постигнува само преку внимателен процес на размислување. За разлика од хомогените групи, каде што секој може да размислува на ист начин со другите, диверзифицираните групи можат да бидат побавни во донесувањето на генерален консензус, но сепак, одлуката може да биде поефективна.

Мултикултурните диверзифицирани тимови имаат голем потенцијал да бидат или многу ефективни или многу неефективни. Како што се гледа на [слика 1.3](#), ако меѓукултурните групи се

соодветно водени, тие можат да бидат високо ефективни. Исто така ако не се управувани како што треба, тие можат да бидат значително неефикасни. Со други зборови, диверзифицираните групи се повеќе моќни отколку еднокултурните. Тие можат да и наштетат на организацијата, но ако со нив се управува ефективно, тие можат да бидат најдобри.

Слика 1.3.

Групната ефективност и културата



Извор: Adler, N., Gundersen, A. (2007), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd edn., PWS-Kent Publishing, Boston, pp. 134-146.

Мултикултурните тимови се најмногу ефективни кога се соочуваат со задачи во поглед на **иновативноста**, а се далеку помалку ефективни кога им се доделуваат рутински процедури. Како што објаснува Adler: „Културниот диверзитет го обезбедува најголемото средство за тимовите со тешки, неограничени задачи кои бараат иновации. Диверзитетот станува помалку корисен кога вработените работат на едноставни задачи кои вклучуваат повторливи или рутински процедури. Оттука, диверзитетот воопшто има поголема вредност при планирање и развивање на проекти и помалку корисен при нивната имплементација. Колку членовите на тимот се постари, толку е поверојатно дека тие ќе работат на проекти што имаат корист од диверзитетот. Затоа, диверзитетот е екстремно значаен за постарите извршни тимови, во и низ земјите“ (Adler, 2007, pp. 134-146).

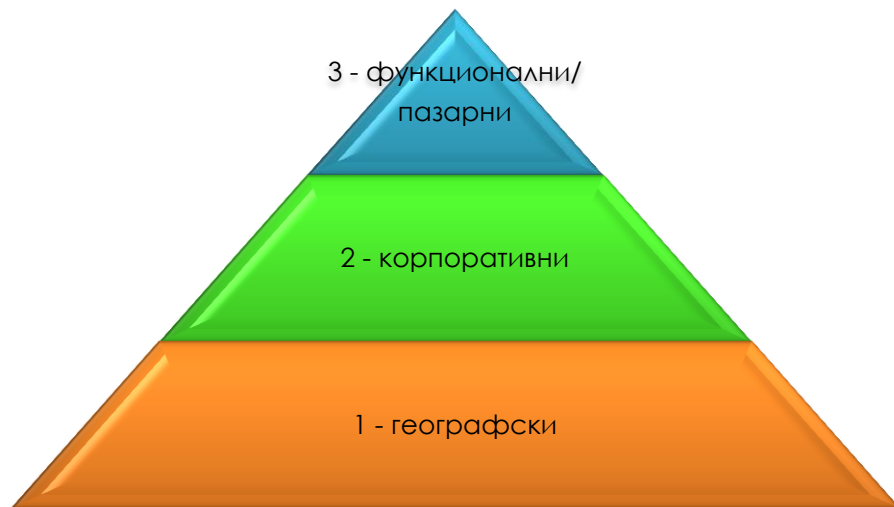
Сето ова, наведува на заклучокот дека лидерството е еден од најчестите проблеми и предизвици со кои се соочуваат менаџерите во современиот, глобален свет. И покрај тоа што најголем дел од лидерите сметаат и тврдат дека се добри лидери, сепак многу мал дел од нив имаат меѓународно искуство – водење надвор од границите на сопствената земја или регион. Тоа е показател дека тешко се наоѓаат вистински глобални лидери.

1.2. Глобални лидерски способности

Голем дел од фокусот на теоретичарите е насочен кон глобалните лидерски способности. Способностите кои се бараат за ефективното глобално лидерство, независно дали во домашно мултикултурно окружување или во странство, се многу слични и вклучуваат: длабоко деловно и техничко знаење, менаџерска способност, способност да се справи со неизвесности и конфликти, подготвеност и способност да ги прифати и интегрира различните перспективи, ефективна комуникација, способност во развивање и одржување добри интерперсонални односи, подготвеност и посветеност на успех, способност да ги мотивира и развива луѓето со потенцијал, способност и подготвеност да учи од искуство, и способност во играње на улогата на агент на промена (Connerly & Pedersen, 2005, p. 70).

Слика 1.4.

Приоритети пред глобалната лидерска способност



Извор: Cohen, E. (2007), *Leadership without Borders: Successful Strategies from world-class leaders*, John Wiley & Sons, p. 11.

Повеќето лидери се согласуваат дека иако деталното познавање на дејноста или функцијата во која работат е клучно за искачување во кариерата по нагорна линија, повеќе тоа не е доволно. Пред глобализацијата на работното место, лидерските способности (компетенции) биле обично приоритизирани како на [слика 1.4](#). (Cohen, 2007, p.11):

1. **Географски способности** – вклучуваат културни разлики, деловни протоколи, и деловни законитости, во контекстот каде што работи личноста.

2. **Корпоративни и сопственички способности** – ги вклучуваат внатрешната култура, институционалните деловни протоколи и сопственички вештини. Овие способности ги разликуваат компаниите една од друга.
3. **Функционални и пазарни способности** – ги вклучуваат вештините неопходни за да се обезбедат понудените производи или услуги.

Акцентот на географските и корпоративните компетенции во овој модел креира непотребни бариери за успех. Денешните компании кои работат во сè повеќе глобалното деловно окружување мораат во континуитет да идентификуваат нови очекувања во врска со способностите и карактеристиките кои се бараат од нивните вработени, како и да ги прошируваат постојните. Ако глобалните компании сакаат да бидат успешни, мора да се направи нов приоритет на способностите, со вклучување на глобалните способности во основата на пирамидата, како што е тоа прикажано на [слика 1.5](#). (Cohen, 2007, p.12).

Слика 1.5.

Приоритети по глобалната лидерска способност



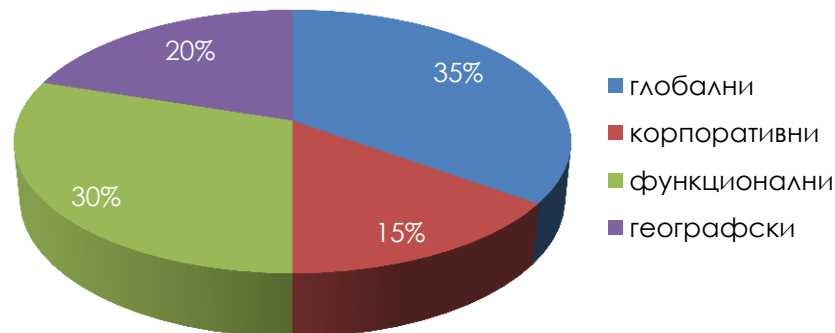
Извор: Cohen, E. (2007), *Leadership without Borders: Successful Strategies from world-class leaders*, John Wiley & Sons, p.12.

Глобалните способности – ја формираат основата за глобален успех. Испитаниците од едно истражување биле прашани каква вредност нивните компании им придаваат на секоја од овие четири области на способности. Резултатите покажале дека корпоративните способности имаат најголема важност, следени од глобалните, потоа географските и конечно функционалните/пазарните способности. Глобализацијата бара да се направи промена во приоритетите. На основата на пирамидата треба да бидат глобалните способности, над нив со помал степен на важност функционалните способности, географските способности и корпоративните способности. Глобалните способности го зголемуваат извршувањето, ги подобруваат односите и ја намалуваат зависноста на организацијата врз корпоративните

способности. Додека корпоративните компетентности се важни за диференцирање на компаниите во високо конкурентниот свет, тие исто така создаваат самонаметнати бариери кои го намалуваат извршувањето на организациите и ги попречуваат односите. Оптималната формула за глобалните лидерски способности е прикажана на следната слика.

Слика 1.6.

Приоритети на способностите за оптимален успех како глобален лидер



Извор: Cohen, E. (2007), *Leadership without Borders: Successful Strategies from world-class leaders*, John Wiley & Sons, p. 13.

При тоа, за да се биде глобален лидер неопходни се следните глобални способности (Cohen, 2007, p. 14):

- **Глобален бизнис-акумен** (29,5%) – ја опфаќа способноста да се разбере бизнис-околината во целина. Тоа вклучува претприемачки и финансиски вештини, свесност за потрошувачите и профитот, доменот, индустријата и бизнис-знаење.
- **Лидерски карактеристики** (16,6%) – опфаќа ментални и емотивни однесувања, вклучувајќи самоубедување, енергија и ентузијазам, да се биде фокусиран на учење и покажување на емпатија. Исто така вклучува заеднички сет на суштински вредности и способност да се остане автентичен независно од предизвиците на ситуацијата и околината.
- **Поглед на светот** (12,5%) – опфаќа глобална свесност за окружувањето, културна адаптација и социјални, политички и економски трендови. Лидерите во поголемите организации почесто го спомнуваат овој фактор отколку лидерите во малите организации.
- **Глобално лидерство над луѓе** (27,2%) – опфаќа комуникациски вештини, способност да се мотивираат и инспирираат луѓето, вештини од човечките ресурси (преку менторирање, тренирање и учење), вмрежување и развој.
- **Глобално деловно лидерство** (14,2%) – опфаќа стратешко одлучување, ефикасна алокација на ресурси, ефективно управување со време, способности за решавање проблеми,

леснотија во управување со комплексности и флексибилност. Исто така, вклучува способност да се прилагодува стилот на лидерството на различни ситуации, креативност, иновација и поседување стратешки/визионерски ментален склоп.

Глобалните лидери мора да развијат подлабока чувствителност кон културните разлики. *Rosen* истакнува, „културата ќе биде сè повеќе важна, не помалку“. Како што беше истакнато во претходното поглавје, технологијата не ги елиминира културните бариери. Додека способноста да се комуницира со луѓе на големи далечини, со сè поголеми брзини, ги руши географските и економските бариери, културните граници цврсто се држат. Тоа значи дека културните проблеми го прават глобалниот пазар повеќе комплициран. Според него, решението на проблемот е развивање на „глобална писменост“. Глобално писмените индивидуи и компании ги гледаат светските предизвици и можности, размислуваат со меѓународен ум. За да бидат глобално писмени, лидерите мора да ги поседуваат следните **четири способности** (Rosen et al., 2000, pp. 55-211):

- **лична писменост** (разбирање и вреднување на самиот себе);
- **социјална писменост** (ангажирање и предизвикување други луѓе);
- **деловна писменост** (фокусирање и мобилизирање на сопствената организација);
- **културна писменост** (вреднување и искористување на културните разлики како конкурентна предност).

Сите овие способности се истовремено и меѓусебно поврзани и независни. Како, секоја од овие писмености се изразува зависи од културата во која работи, живее и води бизнис-лидерот.

Според *London* и *Sessa*, глобалните извршни директори за да бидат успешни треба да ја олеснуваат работата во различни културни средини, да ги мотивираат меѓународните тимови, да ги препознаат културните разлики во деловните практики, да одговорат на локалните проблеми, да соработуваат и преговараат со луѓе со различни културни вредности. Фокусирајќи се, пред сè, на литературата поврзана со меѓународната селекција, тие обезбедуваат преглед на следните **пет публикации** кои ги развиле потребните вештини, или способности за успешните извршни директори во глобално окружување (London & Sessa, 1999):

- Според *Adler*, извршните директори кои се успешни во меѓународниот менаџмент се способни да применуваат културна чувствителност и дипломатија, да негуваат односи кои креираат почит за сите страни, јасно да комуницираат, да решаваат културни проблеми на синергичен начин. Исто така, за да се справат со влијанието на културниот диверзитет во рамки на организациите и да решаваат проблеми кога се работи во различни култури, извршните директори треба да поседуваат силни преговарачки вештини (Adler, 1997).

- Според *De Merode*, глобалната улога бара мотивирање на меѓукултурни тимови, водење на меѓукултурни преговори, препознавање на културните влијанија врз деловните практики и селекција и евалуација на кадрите во различни културни средини. Глобалните извршни директори управуваат со информациите низ повеќе временски зони, интегрираат локални и глобални информации за донесување одлуки на повеќе места, стимулираат делење на информациите низ организацијата и ги претставуваат корпоративните интереси надвор од организацијата, сето тоа со ефективно користење на странски јазик или со помош на преведувачи. Глобалните менаџери градат односи кои водат кон мерџери, аквизиции, заеднички вложувања и договори за лиценци, избирајќи го најдобриот формат за соработка во однос на регулативните рамки во вклучените земји. Глобалните менаџери се фокусираат на локалните пазари постојано прилагодувајќи ги понудите зависно од потребите на потрошувачите на тие пазари (De Merode, 1997).

- *Kanter* глобалните извршни директори ги гледа како космополити бидејќи тие интегрираат знаење, ги движат капиталот, идеите и луѓето онаму каде што се потребни, развиваат нови патеки за комуницирање, управуваат со дисперзирани центри на експертиза, влијание и производство. Глобалните извршни директори треба да бидат способни да учат од уникатната хетерогеност и хаос на светскиот пазар и да ги искористат. Адаптирањето на различните култури не е доволно. Тие мора да ги употребат културните разлики за да се стекнат со конкурентна предност (Kanter, 1995).

- *O'Hara-Devereaux & Johansen* идентификуваат четири клучни менаџерски способности: способност да се разбере и комуницира низ повеќе култури, технолошки способности во време на рапидно ширење на информациите и комуникациските технологии, особено како тие технологии се применуваат на тимската работа во меѓукултурните децентрализирани средини, способност да креираат и одржат деловни тимови во глобална средина, и способност да го поддржат често болниот и комплексен процес на олеснување на тимската работа. Ефективните однесувања за совладување на овие способности вклучуваат употреба на културни водичи, како преведувачи и колеги како експерти, постепено стекнување доверба, редизајнирање на работните процеси за да се вклопуваат на глобалната ситуација, соочување со културните разлики, управување со поставување на клучни пресвртници и креирање нови начини на работа кои не се врзани за културата и кои ја одбиваат ориентацијата „наш начин/ваш начин“ (O'Hara-Devereaux & Johansen, 1994).

- *Tung* сè поголемите барања за извршните директори во 1990-тите ги сумирал, како глобализација на индустриите, формирање на глобални стратешки алијанси, напредокот во информациската технологија, организациско реструктурирање, сè поголемиот диверзитет во

работната сила, и сè поголемата мобилност на работната сила низ меѓународните граници. Овие барања воде кон дефинирање на сет од менаџерски вештини и суштински способности: способност да се балансираат конфликтните барања на глобалната интеграција и локалната респонзивност, способност да се работи во тимови составени од луѓе од различни функции и дисциплини, различни компании и со потекло од различни индустрии и способност да се управува со луѓе од различно расно или етничко потекло. Извршните менаџери можат да ги стекнат овие способности преку преземање задачи во други земји. Тие треба да ги препознаат шемите на комуницирање (на пример, дека луѓето од културите со висок контекст како Јапонија и латиноамериканските земји се склони кон имплицитни пораки додека оние од културите со низок контекст како во САД и Велика Британија ги нагласуваат директните комуникации) и да стекне способност за течно говорење на други јазици. Потребата од усовршување на преговарачките вештини исто така станува важна со појавата на мрежни структури и глобалната работна сила. Тој исто така предлага интервенции за да се издигне свесноста на директорите за културните разлики за непознатите културни однесувања и обрасци да бидат разбрани и ценети (Thung, 1997).

Сите овие публикации се обидуваат да ги идентификуваат карактеристиките на ефективните глобални лидери, но воопшто не е лесно да се утврди кои глобални способности се најважни. Проблемот произлегува од таму што листите на способности се поклопуваат, никогаш не се конвергентни, сеопфатни. Понатаму, секој писател има своја сопствена методологија за утврдување на способностите, што ги прави листите тешки за споредба. Сепак, сите се сложуваат дека доколку сакаат да бидат успешни, глобалните лидери мора да бидат свесни за важните културни димензии и да разберат како тие димензии можат да влијаат врз нивните работни односи со други луѓе од различни култури.

1.3. Карактеристики на глобалното лидерство

Глобалните лидерски карактеристики се делат на две категории: особини и суштински вредности (Cohen, 2007, p.19). Лидерските особини претставуваат „кои сте“. Тие се развиваат со текот на времето. Сè уште не се знае точно колку рано се развиваат природните карактеристики, но откако еднаш ќе се формираат, не се менуваат брзо. Лидерските суштествени вредности

претставуваат „какви сте“ – водечките принципи за тоа како секој во организацијата размислува и се однесува.

1.3.1. Лидерски особини

Иако и домашните и глобалните лидери водат, сепак помеѓу нив постои фундаментална разлика. Домашниот лидер треба само да размислува за една земја, ограничени културни парадигми, еден политички систем, и еден сет на трудови закони. Глобалниот лидер мора да го опфати целиот свет со стотици земји, култури и бизнис-контексти. Со други зборови, сите лидери демонстрираат одредени лидерски способности, но она што ги издвојува глобалните лидери е тоа што тие покажуваат поширок спектар на овие карактеристики.

Глобалните лидери интервјуирани во студијата на [Ed Cohen](#), Global Leadership Survey ги идентификувале следните особини како есенцијални за успех од светски размери (Cohen, 2007, p. 19):

- **Да се биде отворен за нови искуства** – Оваа карактеристика им овозможува на лидерите да се здобијат со нови идеи, погледи и искуства. Според [Peter Senge](#) „Ефективните лидери мора да култивираат отвореност на умот, со цел континуирано да ги предизвикуваат нивните преферирани погледи и да научат како да ги 'прегрнат' прифатат бројните погледи во услуга на градење на заедничко разбирање и посветеност“ (Hesselbein & Goldsmith, 2006, pp. 41-42). [Bonnie Stoufer](#) од The Boeing Corporation вели: „Бидете подготвени да скокнете таму надвор и да преземете ризик. Секогаш кога ќе постигнете некоја работа да се движи, тоа ви ја проширува перспективата. Предизвикајте се себеси. Одете таму каде што не знаете да управувате и бидете отворени за учење“.

- **Да се биде љубопитен за светот** – Љубопитноста е една од главните карактеристики на децата. Водени од љуботитноста кон светот и за сè што е ново, тие прашуваат, истражуваат и правејќи го тоа – учат. Глобалните лидери треба да развијат детска љубопитност. Сè додека покажуваат љуботипност, тие ќе откриваат важни работи за нивното окружување. [Marthy Seldman](#), експерт, кој се смета за еден од најискусните тренери на извршни директори во светски рамки, откако спровел детални „еден на еден“ проценки на повеќе од 1200 директори, констатирал дека љубопитноста е клучна карактеристика и дека најголем дел од луѓето добро реагираат на некој кој е љубопитен. [Nils Thorsen](#), од Ernst&Young исто така се согласува: „За да бидете конкурентен како глобален лидер, бидете љубопитни и поставувајте им прашања на луѓето околу вас“. „Да се биде љубопитен е поврзано со креирање на таа искра на љубопитноста во себе“ – [Kal Patel](#) од Best Buy Corporation, Inc.

- **Да се биде подготвен да се слуша и да се учи** – Глобалните лидери ја номинираат способноста за слушање како есенцијална карактеристика за успех. Правиме многу претпоставки во врска со луѓето и начините на кои тие би реагирале врз база на фактот дека го говориме истиот јазик и сме израснале во слични култури. Но кога се води меѓународно, глобалните лидери не треба да ги имаат истите очекувања, туку да знаат дека не знаат сè. Мора многу повнимателно да слушаат, да не заземаат страни премногу брзо и да бидат отворени за различностите. Најголема грешка е премногу да се зборува. Треба да се слуша и да се води темелен дијалог. Лидерите кои ќе развијат вештина на активно слушање и истата ќе ја претворат во навика, подобро ќе го запомнат кажаното и полесно ќе ги пренесат своите ставови. Истовремено, со активното слушање, се охрабрува соговорникот да говори. Во денешно време, кога информацијата е моќ, многу е важно лидерите да знаат да ги охрабрат луѓето да им ги дадат информациите бидејќи на тој начин, добиваат поголема моќ.

- **Да се биде способен брзо да се адаптира на промени** – Промената е константна. Сепак, промената на глобално ниво е многу покомплексна бидејќи обемот и брзината на промените се драматично поголеми. Да се биде способен да се прилагоди на брзи промени на различни култури и географии е важна лидерска особина.

- **Да се биде подготвен да ги поставува правите прашања** – Кога ги поставувате правите прашања, ги добивате правите одговори. Ова станува многу очигледно кога се работи на глобално ниво. Успешните глобални лидери се подготвени да поставуваат прави прашања и да бидат трпеливи и толерантни сè додека не ги добијат одговорите кои им се потребни (Cohen, 2007, p. 24). Вистинското прашање може да го пренасочи фокусот на тимот или на компанијата. Тоа служи како покажувач, насочувајќи не во насока на одговорот. Како што кажал Ајнштајн: „Ако имам еден час да решам проблем и мојот живот зависи од тоа, првите 55 минути ќе ги употребам за да го утврдам вистинското прашање за прашување, затоа што кога ќе го знам прашањето, можам да го решам проблемот за помалку од 5 минути“.

- **Да се биде иновативен и креативен** – Светски најиновативните компании имаат креирано процеси, системи, практики и организациски структури кои им овозможуваат да иновираат континуирано, како дел од нивната организациска култура. Дури и кога се соочуваат со брзите и константни промени, светките лидери се по природа иновативни и креативни. Тоа произлегува од нивната постојана љубопитност во комбинација со силна способност да слушаат и да учат. Иновативните лидери ја сплотуваат уметноста на инвенцијата со дисциплината на менаџментот. Тие се мотивирани од она што е возможно, а не од она што изгледа веројатно. Тие се спремни да

„Разликата помеѓу лидерот и следбеникот е во иновацијата“ - Steve Jobs

испробаат нови идеи врз база на нивните можности за успех наместо на мерлив успех. Тие се плашат од стагнацијата повеќе отколку од преземањето ризици. Тие се спротивставуваат на статус-кво позицијата и го прифаќаат неуспехот како чекор кон успех. Овие лидери ја сметаат промената и предизвикот за добредојдени. Тие се гладни за учење, стимули, откритија, тие се мотивираат од нивниот внатрешен порив, а не од надворешна сила. Тие ги инспирираат другите правејќи и покажувајќи, и признаваат строго внатрешно чувство за насока, мисија и позив.



- **Да се биде самоуверен** – Испреплетена во сите овие карактеристики е самоувереноста, која доаѓа од свесноста за тоа кој сте, да се чувствувате удобно покрај двосмисленоста и дозволување на работите да си течат. Ефективните глобални лидери често покажуваат добар микс на самодоверба и понизност. Тие се доволно искусни за да бидат истовремено и сигурни во нивните проценки и свесни дека ретко има само еден точен одговор за кое било важно прашање/проблем. Лидерите од светски рамки разбираат дека тие треба да го адаптираат приказот на самодоверба кон доминантната култура и специфичното окружување во кое тие работат. На пример, во Јапонија, покажувањето на многу високо ниво на самодоверба може да се перцепира како премногу асертивност или егоистичност, додека во САД истото однесување ќе се перцепира како позитивна лидерска особина.

- **Да се биде ориентиран кон резултати** – Лидерите од светска класа го кажуваат тоа што го мислат и го прават тоа што го кажуваат.

Но сепак, самото поседувања на правите карактеристики, не обезбедува дека лидерот ќе биде успешен глобален лидер. Соодветното искуство, тренинг и можности за учење се сè уште неопходни.

1.3.2. Суштински вредности

Суштинските вредности на глобалните лидери се прикажани во [табела 1.1](#). Во нив спаѓаат убедување, разновидност, претприемништво, извонредност, праведност, понизност и сл. Како особено клучни за глобалното лидерство се издвојуваат интегритетот и диверзитетот. „Морате да патувате и да работите во различни земји, да градите културно различни тимови и

секогаш да го правите тоа што кажувате дека ќе го направите! Солидниот интегритет води кон доверба. Довербата е отвореност. Довербата е вреднување на другите луѓе, почитување на нивните мислења и перспективи. Довербата значи слушање на другите. Значи излегување надвор од зоната на komodитет и откажување од работење на работите секогаш на ваш начин или на начинот на кој секогаш порано биле правени“ (Kouzes & Posner, 2006).

Табела 1.1. Клучни суштински вредности на глобалните лидери	
Суштински вредности	Однесувања
Убедување	Пренесува искреност и доверба во верувањата и одлуките, подготвеност да се донесат и да се застане позади тешките одлуки.
Диверзитет	Ги вреднува различните перспективи, гради повеќеслојни различни тимови, бара да разбере што ги мотивира и води индивидуите.
Претприемништво	Препознава можности и организира ресурси за да ги максимизира.
Извонредност	Се стреми кон одличност, извонредност, што не е исто со совршенство, признава дека извонредноста може да варира од земја до земја зависно од локалниот контекст.
Праведност	Одлуките кои ги носи се праведни и фер.
Понизност	Се однесува знаејќи дека тој/таа не е подобар/ра или поважен/на од другите.
Интегритет	Демонстрира чесност и донесува етички одлуки.
Страст	Води со сопствен пример, демонстрира високо ниво на енергија и ентузијазам.
Упорност	Покажува решенителност движејќи се по поставен пат; силна волја и порив да се постигне.
Позитивен став	Одржува позитивен став, ги претставува одлуките и политиките на позитивен начин.
Почит	Покажува висок обзир кон другите без оглед во која фаза од животот се, ги третира сите со достоинство.
Ориентираност кон услуга	Обезбедува извонредна, „extra mile“ помош за секого, независно дали внатре во организацијата или кон корисник
Тимска работа	Лесно се адаптира на тоа да се биде тимски играч, охрабрува тимска работа низ организацијата.
Рамнотежа меѓу работниот и приватниот живот	Го балансира животот поминат на работа со другите димензии од сопствениот живиот, општеството/заедницата и социјалниот живот.
Извор: Cohen, E. (2007), <i>Leadership without Borders: Successful Strategies from World-Class Leaders</i> , John Wiley & Sons, p. 34.	

Исто така, глобалните лидери сè повеќе ја истакнуваат потребата рамнотежата меѓу работата и приватниот живот да биде вклучена во листата на суштински вредности. Извршните директори сакаат да имаат нормален живот поради што рамнотежата е од клучно значење. Но со сите временски зони, тоа станува вистински предизвик. Постои нов еквилибриум во вредностите кој ги преместува приоритетите од кариерата кон семејството, заедницата и рекреацијата. Луѓето

се повеќе обрнуваат внимание на нивното здравје и слободно време. Тие повеќе не се подготвени да се жртвуваат за својата работа како порано. Неодамнешна студија од Association of Executive Search Consultants (AESC) индицира дека сè поголем број постари извршни директори дури би одбиле унапредување, доколку сметаат дека тоа би ја нарушило рамнотежата меѓу работниот и приватниот живот (Cohen, 2007, p. 33).

Поседувањето одредени суштински вредности е особено важно на индивидуално, но и на организациско ниво. Сè поголем е бројот на компании кои во процесот на регрутирање и селекција обрнуваат внимание кандидатите да ги поседуваат и да живеат во исти или слични суштински вредности на самата компанија. Овие глобални трендови се применуваат и во македонските компании, особено во меѓународните компании. Операторот „Вип“ е една од компаниите кои по принципот „Live what you sell“ ги мотивира вработените да ги применуваат нејзините вредности на работното место, но и надвор од него. Корпоративните вредности на операторот „Вип“ се „совршените 4 T.E.A.M. вредности“:

- **Trust&Respect (T)** - доверба и почит. Заемната доверба е движечка сила на сè што прават. Почитта кон сите индивидуи, независно од различностите, креира работна средина каде што ги вреднуваат, признаваат и наградуваат постигнувањата.
- **Ethics&Integrity (E)** - етика и интегритет. Работната етика ги прави силни и оддржливи. Искреноста и чесноста имплементирани во секоја акција, ги водат во истата насока заедно.
- **Ambition for Innovation (A)** - амбиција за иновација. Амбицијата за пионерство е нивното „возило“ за успех. Новите идеи ги прават иновативни во сè.
- **Mavens in customer service (M)** - експерти во грижата за корисниците, водени од обврските ветени пред корисниците. Лојалноста од страна на корисниците се смета за најголема награда.

Слична филозофија имаат и други меѓународни компании. „Booz Allen е диверзифицирано општество на многу нивоа, но нашите суштински вредности не обединуваат. Суштинските вредности се есенцијалните и трајните постулати на една организација. Како водечки принципи, тие имаат длабоко влијание на тоа како секој во организацијата размислува и се однесува. Тие се душата на организацијата“ (Collins & Porras, 1996, pp. 65-77). Кога се работи за суштинските вредности, [Danny Kalman](#) од Panasonic Europe советува: „Сè поголем број луѓе ќе стануваат свесни за типот на компанија за која работат – дали организацијата има добра етика, вредности и интегритет. Луѓето сакаат да бидат горди на нивната компанија и сè повеќе ќе бараат корпоративна општествена одговорност во нивните компании“ (Cohen, 2007, p. 32).

1.4. Критични области на глобалната деловна способност

Глобалната консултантска компанија *Hay Group* во соработка со магазинот *Fortune*, уште од 1997 година, ги идентификуваат и рангираат најпосакуваните компании во светот според следните атрибути: иновација, менаџмент на човечки ресурси, користење на корпоративни средства, општествена одговорност, квалитет на менаџмент, финансиска стабилност, долгорочна инвестиција, квалитет на производи/услуги и глобална конкурентност. Последниов критериум, односно ефективноста во водењето на бизнисот глобално бил додаден како мерлив атрибут во 2006. Според *Hay Group*, темата е актуелна бидејќи работењето надвор од географските граници станува сè поважно за компаниите кои се натпреваруваат во економија која се зголемува глобално (Royal & Stark, 2006).

Табела 1.2. Топ 20 најпосакувани компании во светот според Fortune 2014	
1. Apple	2. Amazon.com
3. Google	4. Berkshire Hathaway
5. Starbucks	6. Coca-Cola
7. Walt Disney	8. FedEx
9. Southwest Airlines	10. General Electric
11. American Express	12. Costco Wholesale
13. Nike	14. BMW
15. Procter & Gamble	16. IBM
17. Nordstrom	18. Singapore Airlines
19. Johnson & Johnson	20. Whole Foods Market
Извор: Hay Group, (2014), <i>Who are the FORTUNE World's Most Admired Companies 2014?</i> [online] Available at: http://www.haygroup.com/ww/best_companies/index.aspx?id=155 [Accessed: 15 April 2014].	

Најпосакуваните компании во светот (табела 1.2) се оние кои ја разбираат важноста на развивање на глобална деловна способност или бизнис-акумен. Експертите ја дефинираат деловната способност или „бизнисот на бизнисот“ на различни начини. Тоа е способност и брзина во разбирањето и справувањето со деловна ситуација на начин кој ќе води кон добар исход (Reilly & Reilly, 2009). Терминот „бизнис-акумен“ може литературно да се раздели на два збора: деловна писменост, која се дефинира како „знаење и разбирање на финансиските,

сметководствените, пазарните и оперативните функции на една организација“ [SHRM's Business Literacy Glossary]. Во оксфордскиот англиски речник, акумен се дефинира како „способност да се донесе добра проценка и брза одлука“ [Oxford English Dictionary]. Ако ги земеме предвид овие две дефиниции, литературната дефиниција би била „острина и брзина во разбирање и справување со деловните ситуации“.

Деловниот акумен е двигател за подобрување на финансиските перформанси и развој на лидерството. Последователно, неколку различни типови на стратегии се развиле околу подобрувањето на деловниот акумен, и тоа:

- **Размислување како извршен директор** – Индивидуите кои поседуваат бизнис-акумен го гледаат бизнисот со „менталитет на извршен директор“, односно тие разбираат како деловите од организацијата работат заедно за таа да биде успешна. Тие ја гледаат „големата слика“ на организацијата, односно како клучните двигатели на нивниот бизнис се поврзуваат еден со друг, работат заедно за да продуцираат профитабилен развој, и се поврзуваат со дневната работа. Ги разбираат важните компаниски комуникации и, како, нивните акции и одлуки имаат влијание врз клучните компаниски метрики и целите на лидерството на неговата компанија и ефективно ги комуницираат идеите на другите вработени, менаџери, извршни директори, и јавноста (Cope, 2012, p. 3).

- **Развивање на деловна итрина и чувство за бизнис** – Термините „бизнис-тактичност“ и „чувство за бизнис“ честопати се користат како синоними, но не опишуваат што луѓето со бизнис-акумен прават различно од оние на кои им недостига оваа вештина. Некои од особините кои индивидуите со деловен акумен ги поседуваат се следните: имаат акутна перцепција за димензиите на деловните проблеми; можат да најдат смисла во комплексноста и неизвесната иднина; се свесни за импликациите од изборот за сите афектирани страни; одлучни се; флексибилни се ако иднината гарантира идна промена. Така, развивањето на силен деловен акумен значи повеќе промислени анализи, појасна логика врз база на која се носат одлуките, поголемо внимание на клучните димензии на имплементација и операции и повеќе дисциплиниран менаџмент на извршување (Reily & Reily, 2009, p. 10).

- **Финансиска писменост** – Финансиската писменост е важно начело на деловната способност, но не и нејзин синоним. Деловната способност започнува со способноста да се разбере како компанијата донесува одлуки и дека лидерите мора да бидат финансиски писмени и да бидат способни да ги разберат бројките на компаниските финансиски извештаи. Оние кои покажуваат деловен акумен имаат способност да го земат нивното знаење од бизнис-основите и да го употребат за да размислуваат стратегиски и потоа да преземат акција.

Односот помеѓу бизнис-акуменот и лидерството е комплементарен. Развивањето на стратегиски вештини, како и лидерски и вештини на менаџмент е особено важно со цел лидерите да бидат ефективни. Но глобалните лидери се соочуваат со многу поголема комплексност. Постои водич од шест чекори за инкорпорирање на екстерните трендови во внатрешните интерни стратегии. Шесте чекори се всушност прашања кои треба да си ги постават глобалните лидери и потоа да ги истражуваат одговорите заедно со неговите колеги (Charan, 2006):

- Што се случува во светот денес?
- Што значи тоа за другите?
- Што значи тоа за нас?
- Што би требало прво да се случи (за резултатите кои сакаме да се случат)?
- Што треба да направиме за да учествуваме?
- Што ќе правиме следно?

Од перспектива на глобалните лидери, критични области на глобалната деловна способност кои тие треба да ги разберат се следните: **деловна (бизнис) терминологија; регионална и глобална економија; свесност за глобалните финансии; стратегиски маркетинг; организациско однесување; менаџмент на компаниското знаење; оперативен менаџмент и бизнис-иновации** (Cohen, 2007, p. 44).

1.4.1. Деловна терминологија

Ramalinga Raju, претседател на индиската компанија Satyam вели: „Најдобри лидери се оние кои можат да го демистифицираат знаењето, кои можат да објаснат концепти на наједноставен начин и да ги направат разбирливи за сите луѓе“ (Cohen, 2007, pp. 44-46). За да се направи тоа, треба „да се пополни“ глобалниот деловен речник. Во разговори со извршни директори од други земји, едноставно не е доволно да знаете што се случува во вашиот дел од земјата. Потребно е да се биде во тек со водечките публикации со цел да го знаете вашиот бизнис, вашата индустрија и да знаете како функционира бизнисот.

1.4.2. Регионална и глобална економија

Сите лидери без оглед на нивната индустрија или пазар, треба да разберат како економиите влијаат меѓусебно во глобалното општество. Светските економии се толку тесно испреплетени што мало флукутирање во валутата на една земја може да предизвика цела низа случувања низ светот. Ваквата меѓусебна поврзаност влијае не само врз стабилноста на

економиите во развој, туку и на конкурентноста на производите на компаниите произведени во една земја, а увезени во друга.

При споредба на земјите, потребно е да се направи анализа и на економијата и нејзино прилагодување. Имено, не треба само да се споредува валутата согласно девизниот курс, туку исто така потребно е да се земат предвид и некои други фактори како трошоци на живеење, елементи на човечкиот капитал и нематеријалните средства. Дополнително, треба да се земат предвид и други фактори како политичката ситуација, граѓанските конфликти и тероризмот кои креираат нови економски поделби меѓу луѓето.

Глобалните лидери го разбираат економското окружување со проучување на локалните, регионалните и глобалните економски индикатори. Држењето чекор со овие индикатори преку читање на бизнис-весници, гледање и слушање на програми со бизнис-вести и водење оригинални истражувања ја обезбедува способноста на лидерите да ги разберат околностите во кои работат и обезбедуваат предност пред конкуренцијата. Како пример за тоа како промените во една земја можат да влијаат на поширокиот деловен свет, може да се наведе брзиот раст на бизнисот во Индија и Кина. Забрзаниот раст, резултираше со зголемени патувања, за работа и задоволство, кон и од овие земји. Зголемените патувања ја зголемија потребата од хотели и дополнителни услуги, зголемувајќи ги цените и профитите на овие пазари. Во денешно време, службен пат во Бангалор чини повеќе отколку службен пат во Лондон, Париз или Њујорк. Бангалор е трет на листата на најскапи градови според цената за хотелските соби, со просечни цени за 42% повисоки отколку пред една година. Меѓународните авионски компании почнуваат сè почесто да летаат кон Бангалор, со што ситуацијата само се влошува. British Airways вовеле пет лета на ден од Heathrow во октомври 2005 и неговиот успех ветува дека авиокомпанијата ќе ја зголеми фреквенцијата на 6 пати неделно [Cohen, A., 2010].

1.4.3. Свесност за глобалните финансии

Лидерите мора да бидат свесни за тоа како финансиите влијаат врз нивниот бизнис. Трите клучни области се: читање на годишни извештаи; отворање на фондови на странски пазари и влијанието на девизните флуктуации (Cohen, 2007, p.49).

Глобалните лидери и инвеститорите имаат една заедничка карактеристика од суштинско значење. Тие мора да бидат способни да ги интерпретираат финансиите со цел да се разбере како и оди на компанијата. Тие размислувања опфаќаат препознавање на приходите, мерење на профитабилноста, ориентација кон развој и способноста да се читаат билансот на состојба и билансот на успех. Како се мери профитабилноста, ќе зависи од економијата на конкретниот пазар. На пример, надоместоците и бенефициите во Индија чинат значително помалку отколку во

САД. Бидејќи пазарот е свесен за ова, се очекува производите и услугите да чинат помалку ако потекнуваат од Индија. Оттука, иако се мисли дека компанија која обезбедува услуги надвор од Индија има поголема профитна маргина (приходи минус трошоци на труд), во реалноста кога се работи во земја со мали трошоци на труд маргините се пониски во просек и обемот на работата (количина на продадени производи или услуги) е во просек поголем.

Лидерите низ компаниите и индустриите ја користат деловната способност за да отвораат фондови во странство. На пример, од 2.672 компании присутни на њујоркската берза (NewYork Stock Exchange - NYSE) во декември 2005, дури 453 компании кои тргувале (17%) биле компании кои не потекнуваат од САД. Со цел да лансираат акции на странските финансиски пазари мора да се покоруваат на странските регулативи. Тие може да бараат промени во процесите и организациската структура, како креирање на оддели за односи со инвеститори и слично. Во продолжение, зрелоста на финансискиот пазар влијае врз обемот и финансиските опции достапни на лидерот. Додека на зрел пазар, лидерот може да најде широка разновидност на финансиски производи неговите можности на пазарите во развој можат да бидат доста ограничени.

1.4.4. Стратегиски маркетинг

Глобалната деловна способност подразбира познавање на стратегискиот маркетинг. Тоа вклучува многу покомплексно познавање на пазарите, вклучувајќи како различни култури се мотивираат да купат. Која е целната група на еден производ или услуга, како изгледаат производите, кога се продава (пр. сезонски), каде се продава (пр. онлајн), зошто луѓето се мотивирани да купат, класните и културните разлики, интересите и ставовите на луѓето, зрелоста на пазарите, се само некои од проблемите со кои се соочуваат компаниите кои настапуваат на меѓународните пазари. Сè се сведува на тоа да се познаваат разликите меѓу различните луѓе и прилагодување на пристапот. *John Pepper* од Procter&Gamble забележал пад во продажбата на производ во Кина како последица од промената на бојата на амбалажата. Она што не го зеле предвид е дека во Кина потрошувачите одлучуваат што ќе купат врз база на бојата. Одлучиле дека е многу подобро да имаат само една боја за целиот бренд, која креира изглед на блок на полицата. Тие се потрудиле на самото пакување да опишат што е промената, но луѓето не ги читале зборовите (Bingham, Felin & Black, 2000).

Подеднакво важно е кога една маркетиншка кампања се преведува од еден јазик на друг. Меѓународните бизниси што не го разбираат локалниот јазик може да направат големи грешки преку несоодветен превод. На пример, претставниците на General Motors се загрижиле зошто

нема ентузијазам меѓу порториканските дилери за нивниот нов модел на Chevrolet - Nova во Порторико. Тие го употребиле името NOVA односно „свезда“ кога ќе се преведе буквално. Сепак, кога ќе се изговори на глас, звучи како „по ва“ што на шпански значи „не оди“. Подоцна го преименувале овој модел во Caribe (Ricks, 1983).

1.4.5. Организациско однесување

Регрутирањето, развојот и задржувањето на талентите е есенцијално за успех во секој бизнис. Сепак, комплексноста на регрутирањето, развојот и задржувањето на талентот е многу поголема за глобалните лидери кои треба да работат во рамките на повеќе културни норми. Луѓето претпочитаат лидери кои влијаат отколку што менаџираат, кои помагаат да се развијат способностите и кариерите, кои развиваат лидери и кои се способни да учат и да слушаат. Повеќето од лидерите ги номинираат способноста за слушање, отвореност кон различни погледи и чувства на другите како и да се биде водечки во имањето на позитивна организациска клима. Разбирањето на организациското однесување е повеќе од знаење како да се мотивираат и развиваат луѓето за да се добие максимум извршување. Тоа исто така вклучува работно знаење од, или пристап до соодветни ресурси, трудови закони и деловни норми (пишани и непишани, кажани или некажани). Лидерите се согласуваат дека организациските вредности, мисија, структура и одлуки за дизајн поставени од менаџментот, како и екстерните фактори како социјалните норми, политиката и економијата влијаат врз културата на организацијата. Организациската култура влијае врз организациското однесување, вклучувајќи ја индивидуалната и групната динамика, колку добро луѓето комуницираат едни со други, колку добро соработуваат и колку добро донесуваат одлуки.

1.4.6. Менаџмент на компаниското знаење

Главната цел на менаџментот на знаењето е соработка и размена на информации низ претпријатието. Денес, во ерата на интернетот, знаењето стана глобално. Сепак, начинот на кој знаењето се стекнува, каталогизира, пренесува и потпомага е неопходна компонента на секоја корпоративна стратегија.

Програмите за управување со знаењето се типично поврзани со организациските цели и се наменети да водат до постигнување на специфични деловни резултати како заедничка бизнис-интелигенција, подобрени перформанси, конкурентски предности, или повисок степен на иновација. Управувањето со знаењето не е нов феномен. Компаниите низ минатото одржувале архивирани податоци од деловните трансакции, како и од истражувањето и развој. Сложените системи за пополнување и масивните магацини за складиштење се заменети со технолошки

алатки кои можат да бидат достапни до секој во организацијата или од специфични луѓе со специфична права и привилегии. Управувањето со знаењето е многу повеќе отколку само технолошки овозможени складишта на информации. Тоа исто така вклучува и процеси и практики за сортирање на огромна количина податоци и потоа нивно повторно употребување и дистрибуирање во соодветно време низ портали за учење и информации. Алатки без процеси, концепти без култура, нема да водат до посакуваната цел на управувањето со знаењето, а тоа е делењето и соработка. „Успешните компании поттикнуваат корпоративно окружување кое охрабрува желба за знаење меѓу вработените и која осигурува негово континуирано применување, дистрибуција и креација. Вработените треба да се наградат за тоа што бараат, делат и креираат знаење” (Hauschild, Licht & Stein, 2001, pp. 74-81).

Управувањето со знаењето, има за цел да им помага на луѓето подобро да работат заедно, особено во време кога е достапна огромна количина податоци и се судруваме со потешкотијата да ги сортираме. Од особена важност е да се најдат значајни, привлечни начини за сортирање на информациите. Управувањето со знаењето е тесно поврзано со организирањето на информациите на начин на кој може да се најде и да се употреби кога е потребно, наместо само да се складираат информации. Тоа е една од причините што Salesforce.com, компанија која обезбедува апликации за менаџмент на корисници и односите на соработка со нив (CRM – Customer and collaboration Relationship Management), се најде на самиот врв на листата на најиновативни компании на Forbs [Forbs, 2014].

1.4.7. Оперативен менаџмент

Претпријатијата кои работат меѓународно, се соочуваат со значителни предизвици во координирањето на операции низ оддалечени деловни единици и субсидијари. Оперативниот менаџмент е модел за тоа како организацијата развива и дистрибуира одредена вредност до корисниците. Тој вклучува брз и точен информациски и материјален тек, планирање на компаниските ресурси, и процеси за менаџмент како ISO 9000, CMMi и COPC-2000, кои им помагаат на компаниите да се разликуваат од конкурентите на пазарот. Оперативниот модел варира од индустрија до индустрија, но и од земја до земја. Еден постар извршен директор, кој работи во САД одговорен за меѓународната стратегија во компанија за потрошни добра вели: „Дури и во истата индустрија може да ви треба различен оперативен модел. Ние сме малопродавачи на електрични уреди во САД и разбираме како да правиме пари овде. Во Азија, моделот е комплетно друг. Можеби ќе сакаме да го трансформираме со тек на време за да го подобриме корисничкото искуство, но во сегашноста мораме да разбереме дека може да бидеме во истата индустрија и да успееме со друг оперативен модел“. Други лидери пак го сметаат

спротивното, односно дека клучот е да се разбере оперативниот модел и што се обидуваме да бидеме глобално. Развивањето на конзистентни стандарди за водење на операциите може да биде предизвикувачко бидејќи соодветните бизнис-практики можат да бидат дефинирани различно во различни делови на светот (Stern & Walters, 2005, p.30). За една компанија, она што ги мотивира луѓето да купуваат и она што поттикнува одлука за купување може да го води оперативниот модел за таа земја. Оперативниот систем може да биде ист од земја во земја (како CocaCola без оглед каде ќе ја купите) со мали варијации. Она што е важно за глобалните лидери е дека ја препознаваат потребата да се одговори на следните прашања (Cohen, 2007, p. 56):

- Кој е нашиот оперативен модел?
- Дали нашиот оперативен модел е конзистентен низ целиот свет?
- Ако да, тогаш зошто е конзистентен?
- Ако не, тогаш каде се разликите?
- Како да варираат нашите оперативни модели на различни пазари и географии?

1.4.8. БИЗНИС-ИНОВАЦИИ

Иновација е зборот на денешницата, зборот околу кој се крева најголема врева. Таа се дефинира како развој и имплементација на нови идеи од луѓе кои со текот на времето се вклучуваат во трансакции со други во рамките на институционален ред (Van De Ven, 1986, p. 590). Во бизнисот има исто толку иновации колку и во науката. Вистинската бизнис-иновација вклучува значителна промена во тоа како се прават работите, или инвенција на нешто ново и подобро. Како што компаниите стануваат глобални, тие ќе препознаат дека човековите преференции ќе варираат согласно нивните културни влијанија и економска ситуација. Тие ќе мора да се прилагодат на локалните закони и инфраструктурни услови и на промените во динамиката на нивните индустрии.

„One size fits all“ производите и пристапите, не успеваат да ги адресираат реалните потреби на пазарите околу светот. На компаниите им се потребни лидери кои се подготвени да бидат иновативни со цел да ги пресретнат реалните потреби на корисниците, каде и да се наоѓаат тие (Hart, 2005, p. 21). На глобално ниво, иновацијата е огромен и комплексен процес кој се случува внатре и надвор од организациите и се движи меѓу економиите. Глобалните лидери ја разбираат динамиката која води кон иновации и охрабруваат околина каде што експериментирањето, ризикот, па дури и неуспехот, се наградуваат. Ако една иницијатива не води директно до успех, на неа треба да се гледа како на еден чекор на патот (Cohen, 2007, p. 56). Американскиот изумител на електрични уреди *Thomas Edison*, објаснил дека неговите

неуспешни експерименти не биле неуспех сами по себе (како такви), туку на секоја таква прилика, тој само откривал уште еден начин кој не успева (Sloane, 2004).

Од сето ова можеме да заклучиме дека глобалната деловна способност (акумен) дефинитивно додава нов слој на комплексност за лидерите, кои треба да го разберат не само функционирањето на организацијата каде што работат и нејзината поблиска околина, туку и пошироката глобална слика на бизнисот во целина.

Глава 2

Влијание на културните димензии врз лидерството

Различните димензии на културата директно влијаат врз однесувањето на менаџерите во меѓународниот бизнис. Во обид подобро да се разберат различните национални култури, истражувачите сè повеќе се ориентираат кон развој на различни модели со кои проучуваат различни културни димензии. Притоа, се забележуваат два пристапи: некои истражувачи ги анализираат димензиите кои ги одразуваат сличностите и разликите меѓу културите, додека други истражувачи ги користат овие откритија за да ги групираат земјите во групи или кластери на нации со слични култури.

Во продолжение се анализирани најдобро познатите модели за изучување на културата кои обезбедуваат практични информации за меѓународните менаџери: култури со висок-низок контекст, моделот на ориентација кон вредности, културните димензии на *Hofstede*, културните димензии на *Trompenaars* и културните вредности идентификувани од страна на меѓународното истражување GLOBE.

2.1. Модел на ориентација кон вредности

При изучувањето на културните сличности и разлики во пет географски блиски, мали заедници на југозападот на САД – Мормони, шпански Американци, Тексашани, Навахо Индијанци и Зуни Индијанци, двајцата антрополози *Florence Kluckhohn* и *Fred Strodtbeck (1960)* создале мултидимензионален модел наречен **модел на ориентација кон вредности** (*Value Orientation Model – VOM*). Овој модел е составен од *пет основни проблеми* со кои се соочуваат сите општества – однос кон природата, ориентација кон времето, основна природа на човекот, ориентација кон активноста и односи меѓу луѓето. Авторите истакнуваат дека тие не се единствените пет проблеми, но се корисни во разбирањето на културните разлики. Според моделот, културните разлики произлегуваат од различните начини на кои општествата се справуваат со овие проблеми, а секое општество применува различен пристап. Одговорите на општеството кон петте проблеми ги нарекле ориентација кон вредности или суштински вредности.

Во изучувањето на овој модел, потребно е да се анализираат различните решенија што општествата ги развиле како одговор на петте проблеми (Mendenhall et al., 1995, pp. 301-303):



Fred Strodtbeck
(1919-2005)

- **Однос кон природата** – општествата можат да развијат еден од трите можни пристапи кон природата: потчинување на природата, хармонија или влеење со неа (доминирање). Општествата кои ѝ се потчинети на природата сметаат дека луѓето не се господари на својата судбина и обидот да се промени неизбежното е залуден. Животот е детерминиран од надворешни сили и влијанија како судбина и генетските предиспозиции. Ваквиот став кон животот е соодветен на луѓето од муслиманската вероисповед. Општествата кои живеат во хармонија со природата веруваат дека луѓето мора да го приспособат своето однесување кон природата. Дobar пример за вакви општества се североамериканските Индијанци кои настојуваат да ја заштитат природата таква каква што е. Општествата кои сметаат дека се способни да владеат со природата веруваат во надмоќноста на човековата раса и потчинување на силите на природата (на пример: земјите од западниот свет).

- **Ориентација кон времето** – се однесува на односот кон минатото, сегашноста и иднината. Општествата ориентирани кон минатото учат од историјата и ги бараат решенијата за одреден проблем во минатото прашувајќи се што би направиле нивните предци. Огромната почит кон старите луѓе и починатите се карактеристични за Кина, изразувајќи ја нејзината ориентација кон минатото. Општествата кои се ориентирани кон сегашноста ги анализираат моменталните ефекти од нивните акции и настојуваат да го извлечат максимумот од сегашниот момент (пр. американското општество), додека општествата кои се ориентирани кон иднината ги земаат предвид долгорочните последици од денешните резултати. Планирањето и поставувањето на цели им овозможува на луѓето да постигнат големи резултати. Мала жртва денес може да придонесе кон подобро утре. Како пример за такво општество би можела да се смета Јапонија која се карактеризира со долгорочно планирање.

- **Основната природа на човекот** – покажува дали општеството смета дека луѓето во основа се добри, лоши или променливи по својата природа. Општествата кои веруваат дека луѓето во основа се лоши се фокусираат на контролирање на нивното однесување преку специфични начини на однесување и санкции за лошите постапки. Исламските казни кои јасно ја поврзуваат казната со злочинот, на пример казната за кражба е ампутација на екстремитет, изразуваат верување дека злото не може да се промени туку мора да се елиминира. Спротивно на тоа, општествата кои веруваат дека луѓето по својата природа се добри треба да покажуваат доверба и потпирање на вербални договори. Јапонското работно окружување сугерира дека тие веруваат во добрата природа на луѓето, па затоа за добрите перформанси тие не ги наградуваат луѓето – тоа е едноставно остварување на очекувањата. Постојат и такви општества кои веруваат дека природата на луѓето е променлива и се фокусираат врз средства за охрабрување на посакуваното, а осудување на непосакуваното однесување. Североамериканското општество

ги наградува вработените за доброто однесување, додека го казнува лошото. Истото важи и за казнениот систем.

- **Ориентација кон активност** – се однесува на идеите за постоење, воздржување и контролирање, и дејствување. Некои општества сметаат дека е доволно само да се постои. Не е потребно да се постигнат големи работи за нечиј живот да биде вреден. Тие општества се емотивни и луѓето реагираат спонтано врз база на она што го чувствуваат во моментот. Латинскиот темперамент може да ги илустрира ваквите општества каде што силните емотивни реакции се прифатливи. Вториот тип на општества се карактеризираат со воздржување, луѓето настојуваат да постигнат рамнотежа и контрола во животот и општеството. Главната цел на постоењето на човекот е внатрешниот развој. Кинеските општества се сметаат за контролирачки затоа што ја потенцираат умереноста и редот. Третиот тип на општества се ориентирани кон дејствување. Доколку луѓето работат напорно, нивниот труд ќе биде награден. Повторно, тоа е соодветно со американскиот поглед на светот дека работата е добра.

- **Човечки односи** – можат да бидат индивидуални, линеарни или хиерархиски и колинеарни (коллатерални). Општествата кои се карактеризираат со индивидуални односи веруваат дека поединците имаат еднакви права, треба да бидат независни и да преземат одговорност за сопствените акции. Општествата од англиското говорно подрачје тендираат да бидат индивидуалистички. Оние општества кои се линеарни се грижат за фамилијата и имаат структура на моќ која ја нагласува хиерархијата. Според нив, некои луѓе се родени да водат, а други да следат. Одлуките ги донесуваат одговорните. Индиското општество веројатно е во голема мера линеарно заради тоа што става нагласок на семејното потекло. Колинеарните општества сметаат дека најдобар начин на организација е групата и секој има свој удел во процесот на донесување одлуки. Јапонското општество може да се смета за претежно колинеарно поради нивната грижа за интеракција внатре во групата.

Повеќето студии на културата во САД покажуваат дека таа е ориентирана кон иднината, фокусирана кон дејствување, го нагласува индивидуализмот, аспира да доминира над природата и верува дека човековата природа е различна, т.е. некои луѓе се добри, а некои лоши (Carter, 1990). За разлика од САД, студиите исто така покажуваат дека домородните култури се повеќе ориентирани кон минатото, фокусирани на постоење, ги нагласуваат коллатералните односи и настојуваат да бидат во хармонија со природата (Russo, 2000). Следниве сугестии покажуваат како овие ориентации влијаат врз меѓународниот менаџмент (Mendenhall; Punnett и Ricks, 1995, p. 303):

1. Во општества во кои луѓето се потчинети на природата, планирањето ќе биде залудно затоа што постои верување дека иднината е предодредена.

2. Во општество ориентирано кон сегашноста, наградите треба да бидат тесно поврзани со извршувањето.
3. Во општество кое верува дека луѓето во основа се добри вообичаено се применува партиципативен менаџмент.
4. Во општествата кои се ориентирани кон постоење, одлуките се донесуваат интуитивно со малку размислување или логика.
5. Во општество кое е хиерархиски структурирано, организациската структура може да биде формална и базирана врз авторитет.

Овој модел треба да се разбере како основна тенденција во едно општество. Одделни поединци во рамките на културите отстапуваат од оваа тенденција.

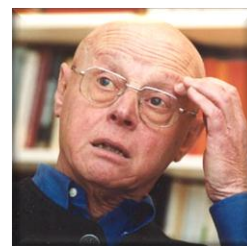
2.2. Модел за истражување на вредностите

Веројатно најпознатата студија за влијанието на културата врз менаџментот е истражувањето спроведено од страна на [G. Hofstede \(2001\)](#). Тој сметал дека културните и општествените разлики меѓу нациите можат да бидат категоризирани и квантифицирани, на тој начин овозможувајќи споредба на различните национални култури.

За време на својата работа како психолог во IBM, [Hofstede](#) спровел истражување за културните ставови и вредности на вработените. Тој анализираше 116.000 прашалници за

Gerard Hendrik Hofstede (1928) е влијателен холандски автор на полето на интеракциите помеѓу национални и организациски култури, професор по Организациска антропологија и Меѓународен менаџмент на Универзитетот Лимбург, во Мастрихт. Автор на повеќе книги: *Culture's Consequences*, *Cultures and Organizations*, *Software of the Mind*.

вредностите на вработените пополнети од страна на вработени во филијалите на IBM ситуирани во 40 различни земји во периодот помеѓу 1967 и 1973 година. Подоцна анализата ја проширил со дополнителни податоци за други земји достигнувајќи ја бројката од 74 земји од различни региони. Од иницијалните резултати од прашалниците (за секоја димензија се доделувале поени од 0 до 100), [Hofstede](#) разви модел кој идентификува 4 примарни



Geert Hofstede
(1928)

димензии или културни показатели (Hofstede, 2001, p. 29):

- моќ-растојание;
- избегнување неизвесност;
- индивидуализам-колективизам; и
- мажи-жени.

Откако ги спровел дополнителните интернационални студии во кои вклучил кинески работници и менаџери, додал уште една дополнителна *петта димензија* – **долгорочна наспроти краткорочна ориентација**. При изучувањето на димензиите особено е важно да се сфати дека тие ги одразуваат тенденциите во рамките на одредена култура и не претставуваат апсолути. Во рамките на една култура, постојат поединци на секој екстрем на одредена димензија.

Првата димензија на моделот за истражување на вредностите е наречена **моќ-растојание** (*Power Distance Index - PDI*) и се однесува на степенот до кој моќта и нееднаквоста се прифатени и санкционирани од страна на општеството. Моќта и нееднаквоста се екстремно фундаментални факти на секое општество и секој со малку интернационално искуство е свесен дека „сите општества се нееднакви, но некои се повеќе нееднакви од другите“. *Hofstede* оваа димензија ја дефинира како степен до кој помалку моќните членови на организациите и/или институциите (вклучувајќи го и семејството) го прифаќаат фактот дека моќта се дистрибуира нееднакво (Hofstede & Hofstede, 2005, p. 402).

Во земјите во кои PDI е висок, општеството ја почитува моќта и верува дека треба да постои строго дефиниран ред на нееднаквост во кој секој има соодветно место. Таму каде што PDI е низок, општеството е толерантно кон моќта и доминира верувањето дека сите луѓе треба да имаат подеднакви права и можности да ја сменат својата позиција во општеството.

Екстремите на димензијата моќ-растојание се сумирани во **табела 2.1**. Некои општества сметаат дека моќта придонесува кон подобро управувано општество затоа што секоја личност си ја знае својата позиција. Други општества сметаат дека моќта корумпира и веруваат дека помалку моќните неизбежно ќе настрадаат во рацете на оние со повеќе моќ. Ефективниот менаџмент во земјите со висок индекс на моќ-растојание вклучува добро дефинирана хиерархија и централизирано одлучување. Менаџерите донесуваат автократски и патерналистички одлуки, а подредените го прават тоа што им е кажано. Многу често овие општества имаат деловни организации кои се карактеризираат со голема контрола на операциите и релативно слаба работна етика. Организацииските структури настојуваат да бидат високи и менаџерите имаат

неколку подредени кои одговараат директно пред нив. *Hofstede* открил дека луѓето во Франција, Шпанија, Мексико, Јапонија, Бразил, Индонезија и Сингапур имаат висока почит кон моќта.

Табела 2.1. Екстреми на ориентацијата кон моќ		
	Толеранција на моќ	Почитување на моќ
Во рамките на семејството	- Децата се охрабруваат да имаат сопствена волја - Децата и родителите се еднакви	- Децата се воспитуваат да бидат послушни - Родителите супериорни
На училиште	- Образованието е фокусирано кон студентите (преземање иницијатива) - Учењето претставува нелична „вистина“	- Образованието е фокусирано кон професорите (наредба) - Учењето претставува лична „мудрост“ од учителот
На работно место	- Хиерархијата претставува нееднаквост, воспоставена заради погодност - Подредените очекуваат да бидат консултирани - Идеалниот шеф е снаодлив демократ	- Хиерархијата претставува егзистенцијална нееднаквост - Подредените очекуваат да им се каже што да прават - Идеалниот шеф е благонаклонет автократ (добар татко)
Извор: Hofstede, G. (1994), "The Business of International Business is Culture", <i>International Business Review</i> , Elsevier Science Ltd., стр. 3.		

Во земјите со умерен и низок индекс на моќ-растојание важи обратното. Луѓето многу ја ценат независноста, менаџерите се консултираат со подредените пред да донесат одредена одлука, постојат помалку хиерархиски организации, помалку супервизори, менаџерите директно надгледуваат повеќе вработени, применуваат демократски стил на лидерство и постои релативно добра работна етика. Студијата на *Hofstede* сугерира дека луѓето во САД, Израел, Австрија, Данска, Ирска, Норвешка, Германија и Нов Зеланд имаат понизок PDI.

Формирањето на заеднички вложувања, мерџери или аквизиции од страна на партнери од земји со висок и низок индекс на моќ-растојание поставува значајни предизвици за бизнисот. Наметувањето на хиерархиска структура врз вработени од земја со мал индекс моќ-растојание може да води кон создавање на чувство за одземање на моќта и фрустрација, додека поединец од земја со висок индекс на моќ-растојание може да се почувствува дезориентиран и да нема јасна слика за неговата улога во таквата нехиерархиска структура.

Втората димензија на културата според истражувањата на *Hofstede* е **избегнување неизвесност** (*Uncertainty Avoidance Index - UAI*). Димензијата избегнување неизвесност го мери степенот до кој општеството е подготвено да ја прифати/избегне неизвесноста (Hofstede & Hofstede, 2005, p. 403). Земјите во кои овој индекс е висок, бараат сигурност и избегнуваат неизвесност, додека таму каде што е низок, општеството прифаќа висок степен на неизвесност и е отворено кон непознатото. Некои општества гледаат на сигурноста како на неопходност, за

луѓето да можат да функционираат без да се грижат за последиците од неизвесноста. Други гледаат на неизвесноста како на можност за иновација, нови можности и промена.

Ефективниот менаџмент во земјите со висок UAI индекс треба да обезбеди сигурност на работното место, добро дефинирано работно место, намалување на неизвесноста преку градење консензус. Земјите кои се склони кон избегнување неизвесност, тежнеат да прифаќаат поригидни, хиерархиски и формални правила и процедури во водењето на бизнисот. Во земјите со низок UAI, точно е токму обратното. Сигурноста на работното место не е нагласена, се охрабрува преземањето ризик, одлуките се донесуваат брзо со релативно малку информации и вработените се повеќе толерантни кон хиерархиските правила и процедури. Екстремите на оваа димензија се прикажани во **табела 2.2.**

Табела 2.2. Екстрими на ориентацијата кон неизвесност		
	Прифаќање неизвесност	Избегнување неизвесност
Во рамките на семејството	- Различното е смешно или интересно - Стрес, агресија и емоции се покажуваат	- Различното не е смешно ниту интересно - Стрес, агресија и емоции не се покажуваат
На училиште	- Учење на неструктурирани ситуации, нејасни цели, широки задачи, нема временски рокови - Учителите можат да кажат дека „не знаат“	- Учење на структурирани ситуации, прецизни цели, детални задачи, строги временски рокови - Учителите треба да ги имаат сите одговори
На работно место	- Одбивност кон правила, формални и неформални - Помала формализација и стандардизација	- Емоционална потреба од правила, пишани и непишани - Поголема формализација и стандардизација
Извор: Hofstede, G. (1994), "The Business of International Business is Culture", <i>International Business Review</i> , Elsevier Science Ltd., стр. 3.		

Според *Hofstede*, земји со висок степен на избегнување неизвесност се Грција, Уругвај, Гватемала, Португалија, Јапонија и Кореја, потоа земјите од Латинска Америка, латиноевропските и медитеранските земји, Јапонија и Јужна Кореја. Низок степен на избегнување неизвесност утврдил во земји како Сингапур, Шведска, Велика Британија, САД и Канада.

Димензијата **индивидуализам-колеktivизам** (*Individualism versus Collectivism - IDV*) се однесува на степенот до кој поединците се интегрирани во групи. Таа се фокусира на односите помеѓу личноста и нејзините пријатели и/или соработници и го одразува степенот до кој приоритет имаат интересите на поединецот наспроти групата и обратно. Донесувањето на одлуки и преземање акции од страна на поединецот може да биде прифатено и охрабрено од општеството или не.

Земјите во кои овој индекс е висок се карактеризираат со нагласок на улогата на поединецот. Тие гледаат на индивидуализмот како на нешто позитивно, основа за креативност и постигнување. *Hofstede* утврдил дека економски развиените земји ставаат поголем нагласок на индивидуализмот отколку посиромашните земји, каде што постои тенденција луѓето да припаѓаат на група. Земјите со низок индекс индивидуализам - колективизам, се карактеризираат со нагласување на улогата на групата. Тие гледаат на индивидуализмот со неодобрување и сметаат дека ѝ штети на групната хармонија и соработка. Двата екстрема на социјалната ориентација, се сумирани во **табела 2.3**.

Табела 2.3. Екстрими на социјалната ориентација		
	Колективизам	Индивидуализам
Во рамките на семејството	- Воспитување кон „ние“ свесност - Мислењата се предодредени од групата - Обврски кон групата или фамилијата се: хармонија, почит, срам	- Воспитување кон „јас“ свесност - Се очекува приватно мислење - Обврски кон себе си: само-интерес, самоактуелизација, вина
На училиште	- Учењето е само за младите - Учење како се прават работите	- Продолжување на образованието - Учење како да се учи
На работно место	- Културните вредности се разликуваат во и надвор од групата, партикуларизам - Другите луѓе се сметаат за членови на друга група - Односите се поважни од задачата - Морални односи работодавец-вработен	- Истите културни вредности се однесуваат на сите групи, универзализам - Другите луѓе се гледаат како потенцијални ресурси - Задачата доминира пред односите - Калкулативен модел на работни односи
Извор: Hofstede, G. (1994), "The Business of International Business is Culture", <i>International Business Review</i> , Elsevier Science Ltd., стр. 3.		

Спротивно на индивидуализмот, колективизмот е верување дека групата доаѓа на прво место. Во општествата со нагласок на колективизмот, групата (пошироката фамилија, работодавачот или општеството како целина) се грижи за интересите на поединците давајќи им чувство на идентитет. За возврат на оваа заштита, поединците ѝ нудат на групата лојалност и работа кон остварување на заедничките цели. Ваквите општества се карактеризираат со цврсти, добро дефинирани општествени мрежи, кои ја вклучуваат и пошироката фамилија, соработниците, па дури и племиња. Од луѓето се очекува доброто за групата да го ставаат на прво место, пред нивната лична благосостојба, интерес или успех. Индивидуалното однесување во таквите култури е под силно влијание на чувството на срам. Кога групата ќе доживее неуспех, нејзините членови го доживуваат тој неуспех многу лично. Во ваквите општества, многу е почеста тимската работа и групното одлучување. Никој од групата не сака да се истакне и да добие посебно внимание, па дури и кога добро ќе ја заврши работата. Успехот е колективен и

индивидуалните пофалби се засрамувачки бидејќи имплицираат дека еден член на групата е подобар од другите. *Hofstede* утврдил дека луѓето од Мексико, Грција, Хонг Конг, Тајван, Перу, Сингапур, Колумбија и Пакистан се повеќе колективистички во поглед на нивните вредности. Исто така, утврдил дека Јапонија покажува највисока колективност во однос на сите други земји на Истокот.

Меѓународните фирми мора да бидат свесни за разликите во социјалната ориентација на земјите. Во индивидуалистичките земји, на непотизмот се гледа со негодување, додека во земјите со висок индекс на колективизам, се сметаат за нормална практика при вработување. Во земји како САД каде што индивидуализмот е културна норма, многу работници веруваат дека треба да бидат платени во согласност со нивните индивидуални постигнувања. Системот на наградување во Јапонија е многу поразличен, па така надоместот на поединецот го одразува сениоритетот и групата на која тој ѝ припаѓа, а не личните достигнувања.

На сличен начин се оценува и унапредувањето во кариерата. Во индивидуалистичките општества, патот на кариерата на еден поединец често вклучува менување на работни позиции во потрага по повисоко платено и повеќе предизвикувачко работно место, така што поединецот ќе може да ги покаже своите способности во нови и променливи околности. Во САД доколку некоја личност не прифати работно место со повисока плата, тоа поттикнува сомневања за неговите способности, амбиции, мотивација и посветеност на кариерата. Напротив, во колективистички ориентираните култури, како Јапонија, промената на работното место често се смета за одраз на непочитување и нелојалност кон заедничкото добро и може да ја окарактеризира личноста како недостојна за верување (Ferraro, 2007). Токму поради овој белег, луѓето кои промениле работно место имаат потешкотии во пронаоѓањето на соодветни работни места во други компании. Иако оваа норма се менува поради економските промени во Јапонија во 1990-тите години, сепак, промената на работните места е многу помала во Јапонија отколку во САД.

Ефективните практики на менаџмент во земји со висок индекс на индивидуализам-колективизам вклучуваат политики, практики и процедури кои им овозможуваат на поединците да преземаат иницијативи, да донесуваат одлуки и да работат самостојно. Во земјите со низок индекс на индивидуализам-колективизам соодветни се токму обратните практики на менаџмент, па се преферираат групното одлучување, групната акција и групната работа.

Димензијата **мажи-жени** (*Masculinity versus Femininity - MAS*) се однесува на степенот до кој во општеството се вреднуваат традиционалните машки наспроти женските вредности. Традиционалните машки вредности вклучуваат самодоверба, амбиција, постигнување и стекнување материјални средства, додека традиционалните женски вредности се фокусираат врз

квалитетот на живеењето, околината, грижа за послабите. Оваа димензија, се однесува на начинот на кој се остваруваат целите (активно или пасивно), како и дистрибуцијата на улогите помеѓу половите. Истражувањата во IBM утврдиле дека (Hofstede, 2001):

а) женските вредности помалку се разликуваат од земја до земја отколку машките вредности; и

б) машките вредности се движат од самодоверба и натпревар и се максимално различни од женските вредности, од една страна, до умерени и грижливи и слични со женските вредности, од друга страна. Жените во женствените култури ги имаат истите умерени и грижливи вредности како и мажите, додека во мажествените култури тие се нешто повеќе самоуверени и натпреварувачки, но не толку многу како мажите, така што во овие земји има јаз меѓу машките и женските вредности.

Табела 2.4. Екстреми на ориентацијата кон цел		
	Пасивно однесување (феминизам)	Агресивно однесување (маскулинизам)
Во рамките на семејството	- Потенцирање на односите - Солидарност - Решавање на конфликтите преку компромис и преговарање	- Се потенцира постигнувањето - Натпревар - Насилно решавање на конфликтите
На училиште	- Просечните ученици се норма - Системот го наградува социјалното адаптирање на ученикот - Неуспехот на ученикот на училиште е релативно мал проблем	- Најдобрите студенти се норма - Системот го наградува социјалното адаптирање на ученикот - Неуспехот на ученикот на училиште е катастрофа, може да води до самоубиство
На работно место	- Самодовербата се исмева - Се акцентира квалитетот на животот - Интуиција	- Самодовербата се цени - Луѓето се преценуваат - Се акцентира кариерата - Одлучност
Извор: Hofstede, G. (1994), "The Business of International Business is Culture", <i>International Business Review</i> , Elsevier Science Ltd., стр. 3.		

Во општествата со висок индекс MAS половите улоги се јасно диференцирани, додека во општествата каде што овој индекс е низок, половите улоги се пофлуидни и доминираат женските улоги. Ефективниот менаџмент во општества каде што индексот мажи-жени е висок треба јасно да ги дефинира работните места, управувањето со стресот, материјалното наградување на добрите работници. Додека, таму каде што тој е низок, се очекува еднаквост на половите, квалитетот на работниот живот е особено важен, и наградите нема да бидат базирани само врз основа на перформансите, туку и врз низа нематеријални квалитети. *Hofstede* утврдил дека земји со висок индекс на мажественост се Јапонија, Австрија, Венецуела, Мексико. Земји со низок

степен на мажественост се Норвешка, Шведска, Данска и Холандија. САД имаат умерени резултати како и другите англосаксонски земји (Rugman & Hodgetts, 2000, p. 134.).

Според *Hofstede*, културите кои што го вреднуваат агресивното однесување кон целта исто така настојуваат да ги дефинираат половите улоги на многу строг начин, додека културите кои го нагласуваат пасивното однесување кон целта, тоа не го прават. На пример, во културите кои се карактеризираат со екстремно агресивно однесување кон целта, од мажите се очекува да работат и да ја градат својата кариера во традиционално машките занимања, додека од жените се очекува да не работат надвор од домот и да се фокусираат на семејството. Доколку сепак работат надвор од домот, тогаш тоа треба да биде во дејности во кои традиционално доминираат жените.

Овие културни ставови влијаат врз меѓународните деловни практики на многу начини. На пример, една студија покажува дека одлуките донесени од данските менаџери (култура со пасивно однесување кон целта) инкорпорираат општествени грижи во поголема мера, отколку одлуките направени од повеќе ориентираните кон профит британски и германски менаџери (култури со повеќе агресивно однесување кон целта) (Bass & Eldridge, 1973). Истото се случува и со влијанието на жените во бизнисот. Во Шведска високата пропорција на семејства со двојни кариери (каде што и мажот и жената имаат кариери) им отежнува на многу работници да прифатат унапредување доколку тоа подразбира преселување. Не изненадува фактот дека шведските фирми се меѓу светските лидери во обезбедувањето на екстремни бенефиции како породилно отсуство за мажи и жени, детски градинки и дневни престои за кои плаќа компанијата.

Hofstede го продлабочил своето истражување вклучувајќи петта димензија **долгорочна наспроти краткорочна ориентација** (*Long- versus short-term orientation - LTO*) која доловува дополнителна културна разлика неопфатена во неговата претходна работа (Hofstede, 2001, p. 69). Оваа димензија потекнува од истражувањето на кинескиот систем на вредности спроведено во Хонг Конг од страна на *Michael Harris Bond* (1987).

Анализите на одговорите покажале впечатливи сличности со оригиналните податоци од истражувањето на *Hofstede*, но потенцирале дополнителна димензија. „Оваа димензија овозможува да се објасни она што според многумина е фундаменталната разлика во начинот на размислување меѓу источот и западот. Таа е тесно поврзана со учењето на Конфуције и може да се интерпретира како потрага на општеството по доблеста (вредноста). Општествата со краткорочната ориентација генерално покажуваат голема почит кон традицијата, релативно мала склоност кон штедење, силен општествен притисок да одржат чекор со другиот дел од светот, нестрпливост за брзи резултати и силна грижа за наоѓање на вистината. Западните општества обично се среќаваат на краткорочниот дел на

оваа димензија. Општествата со долгорочна ориентација покажуваат способност да се адаптираат на современиот контекст, силна склоност кон штедење и инвестирање, упорност во постигнување на резултатите кои можеби доаѓаат полека. Земјите од Југоисточна Азија и Блискиот Исток типично се долгорочно ориентирани. Во работењето со меѓукултурни прашања кои вклучуваат средби меѓу западни земји, обично е соодветно повикување само на првите четири димензии“ (Bank & Waisfitz, 1994, p. 76).

Димензијата долгорочна наспроти краткорочната ориентација ги одразува ставовите кон времето, статусот, покривање на лицето, почит кон традицијата, реципроцитетот на подароците и услугата и други вредности кои потекнуваат од учењето на конфучијанизмот. Некои култури како оние на Јапонија, Хонг Конг, Тајван и Јужна Кореја, имаат долгорочна ориентација кон иднината која ја цени посветеноста, напорната работа, упорноста и штедливоста. Задоволувањето на потребите е одложено во интерес на долгорочните бенефиции и раст. Други култури вклучувајќи ги оние од Пакистан и Западна Африка нагласокот го ставаат на моменталното задоволување на потребите и остварување на краткорочни цели. Работата на [Hofstede](#), сугерира дека САД и Германија имаат среднорочна ориентација. Како што може да се очекува, источноазиските земји како Јапонија, Хонг Конг и Тајланд имаат висок индекс на конфучијански динамизам, додека нации како САД и Канада имаат ниски резултати.

Истражувањето на [Michael Minkov](#) во 2010, преку користење на податоците од World Values Survey (најголема светска база на податоци од истражувања, собрана од периодични анкети во повеќе од 100 земји) од репрезентативните примероци од националните популации, генерирало две нови димензии [The Hofstede Centre, 2014]:

- **прагматичност наспроти нормативност** (*Pragmatic versus Normative - PRA*). Оваа димензија е повеќе или помалку реплика на петтата димензија долгорочна наспроти краткорочна ориентација идентификувана од [Bond](#). Долгорочно ориентираните општества поддржуваат прагматични доблести ориентирани кон идни награди додека краткотрајно ориентираните општества негуваат доблести поврзани со минатото и сегашноста како национална гордост, почит кон традицијата, зачувување на образот и исполнување на општествените обврски. Од една страна, петтата димензија на [Bond](#) и димензијата на [Minkov](#), се во силна корелација, но од друга страна, нивните составни елементи не се во целост идентични. Оваа димензија опишува како луѓето во минатото, како и денес, се поистоветуваат со фактот дека многу од настаните кои се случуваат околу нас не можат да бидат објаснети. Во општества со нормативна ориентација, повеќето луѓе имаат силна желба да објаснат колку што е можно повеќе. Луѓето во таквите општества имаат силна грижа да се утврди апсолутната вистина, како и потреба за лична стабилност. Тие покажуваат голема почит кон општествените собири и традиции, релативно

мала склоност да штедат за иднината и фокус на постигнување брзи резултати. Во општествата, пак, со прагматична ориентација, повеќето луѓе немаат потреба да објаснуваат сè, бидејќи веруваат дека не е возможно во целост да се разбере комплексноста на животот. Предизвикот не е да се знае вистината, туку да се живее доблесен живот. Во општествата со прагматична ориентација, луѓето веруваат дека вистината во голема мера зависи од ситуацијата, контекстот и времето. Тие покажуваат способност да ги прифатат противречностите, да се прилагодат според околностите, силна склоност да штедат и да инвестираат, економичност и упорност во постигнувањето резултати. Димензијата **прагматизам** опишува дека секое општество мора да одржи врска со сопственото минато додека се справува со предизвиците на сегашноста и иднината. Општествата различно ги приоритизираат овие цели. Нормативните општества кои имаат ниска оценка за оваа димензија, на пример, преферираат да се задржат старите традиции и норми и гледаат на општествените промени со сомневање. Оние со култура со висок резултат од друга страна имаат попрагматичен пристап: тие охрабруваат штедливост и напори во модерно образование како начин да се подготват за иднината.

- **задоволување наспроти воздржување** (*Indulgence versus Restraint - IND*). Кога се говори за шестата димензија на *Hofstede*, се мисли токму на оваа димензија. Задоволувањето се однесува на општество кое дозволува релативно слободно задоволување на основните и природни човечки пориви поврзани со уживањето и забавувањето. Воздржувањето се однесува на општество кое го потиснува задоволувањето на потребите и нив ги регулира преку строги општествени норми. Оваа димензија е поврзана со предметот среќа, кои *Minkov* ги поврзал со други теми, како важноста на задоволството и важноста на контролирање на сопствениот живот – чувство на контрола на животот. Исто така се поврзува со важноста која луѓето ѝ ја придаваат на слободата на говорот. Земјите кои имаат низок резултат на уgodување не мислат дека е важна слободата на изразување на мислењето. Релативно слаба контрола се нарекува „уживање“ и релативно силна контрола се нарекува „воздржаност“. Оттука, културите можат, да се опишат како „снисходливи“ или „воздржани“.

2.2.1. Примена на моделот во глобалниот менаџмент

Овие димензии заедно влијаат врз културата на едно општество што резултира со единствено окружување. Не постојат две идентични култури, но сепак постојат сличности. Повеќето земји не се наоѓаат на екстремот на оската, туку имаат умерено висок или умерено низок индекс. Резултатите за првите четири димензии од истражувањето на *Hofstede* во 50 земји и три региони, како и на кое место (ранг) од 1 до 53 се наоѓаат, при што 1 е показател на највисокиот резултат, а 53 на најнискиот, се прикажани на **табела 2.5**.

Табела 2.5. Резултати од истражувањето на Hofstede

	Моќ-растојание		Избегнување неизвесност		Индивидуализам-коллективизам		Мажи-жени	
	Индекс	Ранг	Индекс	Ранг	Индекс	Ранг	Индекс	Ранг
Аргентина	49	35-36	86	10-15	46	22-23	46	22-23
Австралија	36	41	51	37	90	2	90	2
Австрија	11	53	70	24-25	55	18	55	18
Белгија	65	20	94	5-6	75	8	75	8
Бразил	69	14	76	21-22	38	26-27	38	26-27
Канада	39	39	48	41-42	80	4-5	80	4-5
Чиле	63	24-25	86	10-15	23	38	23	38
Колумбија	67	17	80	20	13	49	13	49
Коста Рика	35	42-44	86	10-15	15	46	15	46
Данска	18	51	23	51	74	9	74	9
Еквадор	78	8-9	67	28	8	52	8	52
Финска	33	46	59	31-32	63	17	63	17
Франција	68	15-16	86	10-15	71	10-11	71	10-11
Германија	35	42-44	65	29	67	15	67	15
В. Британија	35	42-44	35	47-48	89	3	89	3
Грција	60	27-28	112	1	35	30	35	30
Гватемала	95	2-3	101	3	6	53	6	53
Хонг Конг	68	15-16	29	49-50	25	37	25	37
Индонезија	78	8-9	48	41-42	14	47-48	14	47-48
Индија	77	10-11	40	45	48	21	48	21
Иран	58	19-20	59	31-32	41	24	41	24
Исланд	28	49	35	47-48	70	12	70	12
Израел	13	52	81	19	54	19	54	19
Италија	50	34	75	23	76	7	76	7
Јамајка	45	37	13	52	39	25	39	25
Јапонија	54	33	92	7	46	22-23	46	22-23
С. Кореја	60	27-28	85	16-18	18	43	18	43
Малезија	104	1	36	46	26	36	26	36

Табела 2.5. (продолжува од стр. 48)

Мексико	81	5-6	82	18	30	32	30	32
Холандија	38	40	53	35	80	4-5	80	4-5
Норвешка	31	47-48	50	38	69	13	69	13
Нов Зеланд	22	50	49	39-40	79	6	79	6
Пакистан	55	32	70	24-25	14	47-48	14	47-48
Панама	95	2-3	86	10-15	11	51	11	51
Перу	64	21-23	87	9	16	45	16	45
Филипини	94	4	44	44	32	31	32	31
Португалија	63	24-25	104	2	27	33-35	27	33-35
Ј. Африка	49	36-37	49	39-40	65	16	65	16
Салвадор	66	18-19	94	5-6	19	42	19	42
Сингапур	74	13	8	53	20	39-41	20	39-41
Шпанија	57	31	86	10-15	51	20	51	20
Шведска	31	47-48	29	49-50	71	10-11	71	10-11
Швајцарија	34	45	58	33	68	14	68	14
Тајван	58	29-30	69	26	17	44	45	32-33
Тајланд	64	21-23	64	30	20	39-41	34	44
Турција	66	18-19	85	16-17	37	28	45	31-33
Уругвај	61	26	100	4	36	29	38	42
САД	40	38	46	43	91	1	62	15
Венецуела	81	5-6	76	21-22	12	50	73	3
Југославија	76	12	88	8	27	33-35	21	48-49
Региони:								
И. Африка	64	21-23	52	36	27	33-35	41	39
З. Африка	77	10-11	54	34	20	39-41	46	30-31
Арапски земји	89	7	68	27	38	26-27	53	23

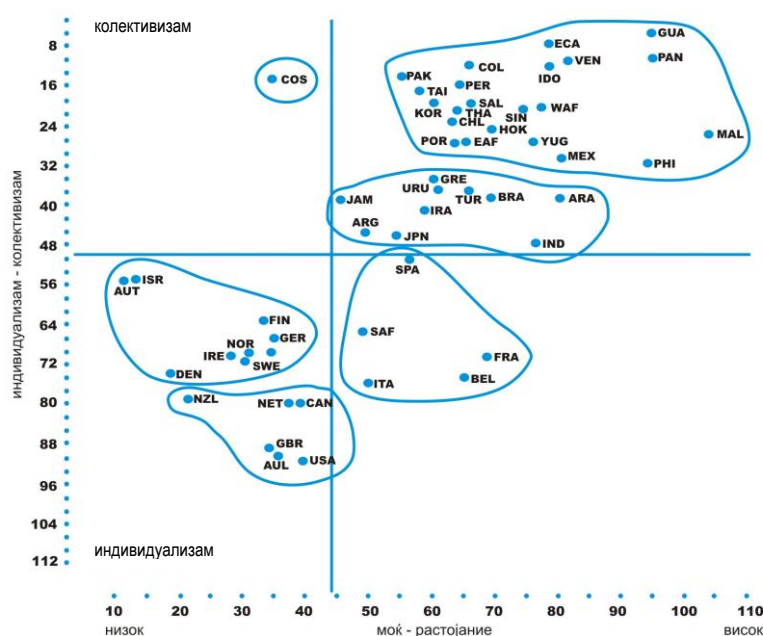
Извор: Hofstede, G., Bond, M.H. (1988), "The Confucius Connection", *Organizational Dynamics*, Vol. 16, No. 4, p. 12.

Комбинирајќи ги димензиите по парови, се добиваат шест графикони. Првиот графикон прикажан на [слика 2.1](#). го покажува ефектот од димензиите индивидуализам-колективизам и моќ-растојание. Па така, САД се наоѓа во долниот лев квадрант што значи дека се карактеризира со висок степен на индивидуализам и умерен кон низок индекс на моќ-растојание. Американската

култура се карактеризира со желбата да се направат работите лично. Луѓето не се преплашени од поединците со авторитет. Другите англосаксонски земји се лоцирани во близина, на пример Австралија, Велика Британија, Канада. Во истиот квадрант, директно над нив се наоѓа група западноевропски земји вклучувајќи ги Шведска, Швајцарија, Данска и Ирска што кажува дека во однос на првите земји, овие се карактеризираат со нешто понизок индекс на индивидуализам и моќ-растојание. Во долниот десен квадрант се наоѓаат некои западноевропски земји како Италија, Белгија, Франција и Шпанија. Тие имаат култури слични со оние на нивните соседи од Европа.

Слика 2.1.

Комбинација на димензиите индивидуализам-колективизам и моќ-растојание



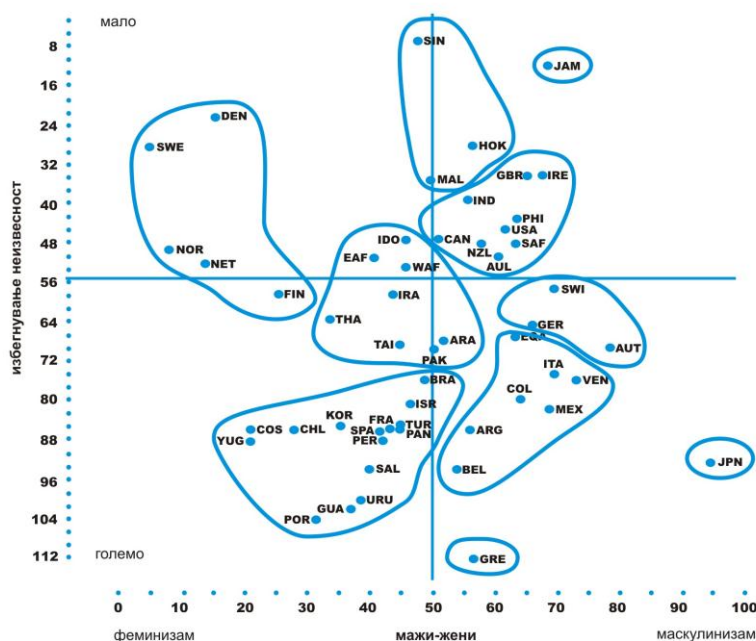
Извор: Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd edn., Sage Publications, p. 217.

Повеќето од останатите земји анализирани од страна на [Hofstede](#) се наоѓаат во горниот десен квадрант. Тука спаѓаат латинските култури, ориенталните нации, источноафриканските и западноафриканските земји и арапските нации. Тие се карактеризираат со умерена до ниска димензија индивидуализам и умерена до висока димензија моќ-растојание. Особено е интересно тоа што од сите ориентални земји, Јапонија е најблиску до САД. Таа сличност покажува дека ефектот од влијанието на технологијата и нејзиното влијание може да предизвика промена во културата во насока која ќе ја направи повеќе слична со другите земји со слично економско-технолошко окружување.

На [слика 2.2](#) се претставени димензиите избегнување неизвесност и мажи-жени. Во овој случај, САД се наоѓаат во горниот десен квадрант. Американската култура охрабрува избегнување неизвесност и има умерен нагласок на машките вредности во општеството. Повторно, некои од земјите во околина на САД се англосаксонските нации кои се карактеризираат со слична историја, јазик, религија и економски развој. Во горниот лев квадрант се повеќето скандинавски земји, додека латинските и ориенталните земји се лоцирани во долниот дел од графиконот, и се карактеризираат со висок степен на избегнување на неизвесноста и различни степени на индексот мажи-жени. Јапонија е сама во долниот десен квадрант карактеризирајќи се со висок степен на избегнување неизвесност и висок индекс мажи-жени. Тоа се совпаѓа со стереотипот за Јапонија како земја во која мажите се доминантни и каде што избегнувањето на неизвесноста резултира со можност за доживотно вработување.

Слика 2.2.

Комбинација на димензиите избегнување неизвесност и мажи-жени

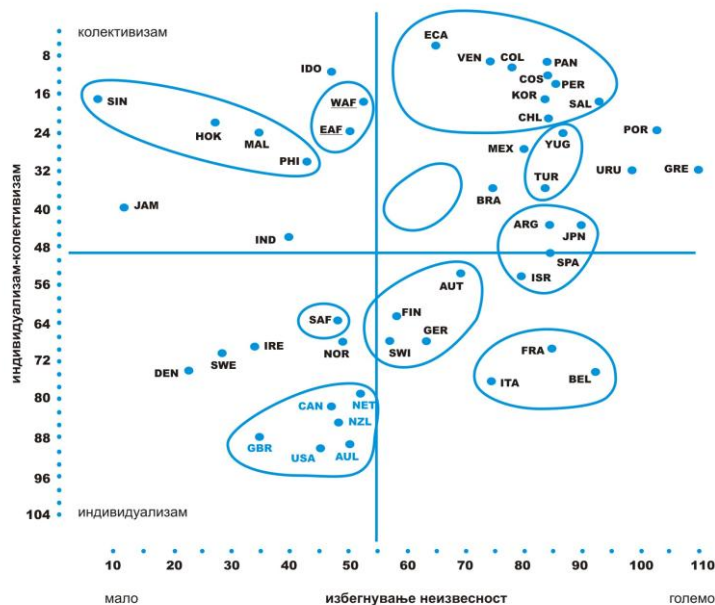


Извор: Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd edn., Sage Publications, p. 334.

Оваа анализа е сосема доволна да се илустрира ефектот од влијанието на културата врз однесувањето. Некои од земјите се групираат во кластери така потенцирајќи го ефектот од сличните културни вредности. Самиот [Hofstede](#) земјите од своето истражување ги класифицира во 12 групи, вклучувајќи ја Јапонија како земја-кластер сама за себе (Hofstede, 2001, p. 62). Во последниве години некои истражувачи го користат истражувањето на [Hofstede](#) за да ги изучуваат димензиите на културата преку кластери на земјите.

Слика 2.3.

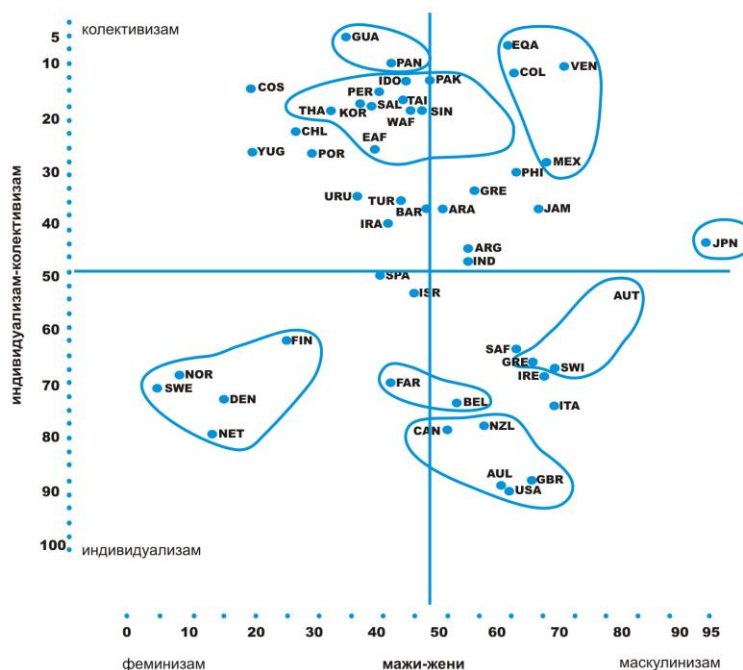
Индивидуализам-колективизам и избегнување неизвесност



Извор: Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd edn., Sage Publications, p. 249.

Слика 2.4.

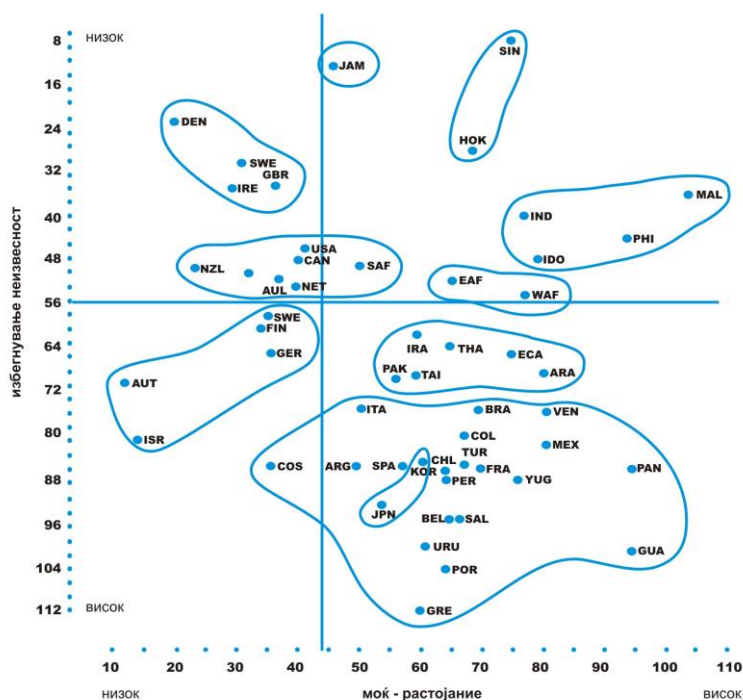
Индивидуализам-колективизам и мажи-жени



Извор: Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd edn., Sage Publications, p. 294.

Слика 2.5.

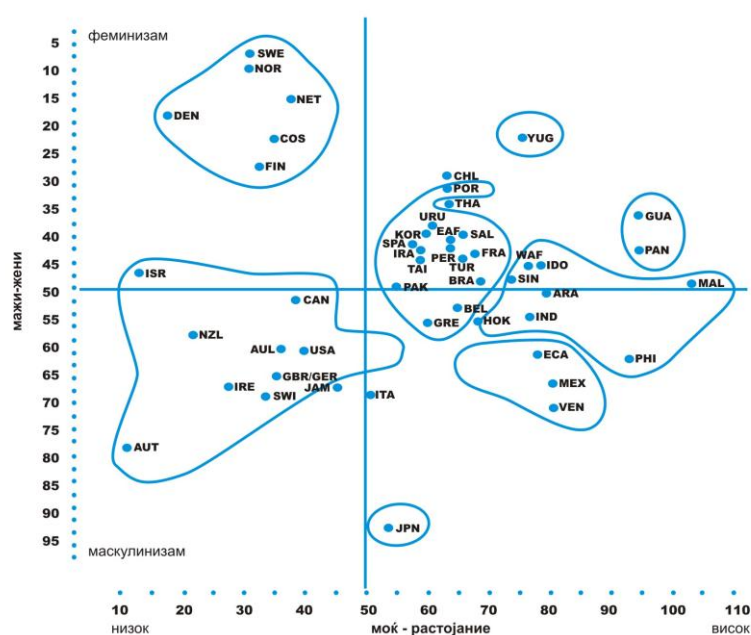
Избегнување неизвесност и моќ-растојание



Извор: Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd edn., Sage Publications, p. 152.

Слика 2.6.

Мажи-жени и моќ-растојание



Извор: Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd edn., Sage Publications, p. 299.

Анализата на профилите на различните земји покажува мноштво можности. Влијанието на овие четири димензии врз практиките на менаџмент можеме да го илустрираме преку следниве примери (Mendenhall, Punnett & Ricks, 1995, p. 294):

- Нов Зеланд како општество е индивидуалистичко, не ја избегнува неизвесноста и верува во еднаквост и традиционални машки вредности. Тоа сугерира дека организациската структура би имала помалку нивоа, а поединците донесуваат одлуки самостојно и се натпреваруваат за ограничени ресурси.
- Италија е индивидуалистичко општество, избегнува неизвесност, верува во еднаквост (во границите на половите разлики) и традиционални машки вредности. Тоа сугерира структура слична на претходната, но поединците се потпираат на собирање информации пред донесување на одлука. Нагласена е сигурноста на работното место и сениоритетот како важна компонента на системот на менаџмент.
- Сингапур е колективистичко општество кое не ја избегнува неизвесноста, верува во распределба на моќта и има релативно низок индекс мажи-жени. Тоа сугерира патерналистички систем, во кој лидерите изразуваат грижа за подредените и квалитетот на живеење, но без потенцирање на безбедноста на работното место.
- Јапонија како општество е колективистичко, со висок степен на избегнување неизвесност како и мажественост и релативно висок степен на моќ-растојание. Тоа би сугерирало систем кој бара консензус меѓу членовите на групата, но е натпреварувачки и има јасна дистинкција на моќта. Сигурноста на работата и поделбата на трудот врз база на полот се задолжителни.

2.2.2. Ограничувања на моделот на Hofstede

Иако студијата на *Hofstede* обезбедува значајни информации за влијанието на различните културни димензии врз меѓународниот бизнис, сепак има одредени слабости. Ова истражување е критикувано од неколку аспекти (Mead, 1994, pp. 73-75).

Прво, *Hofstede* тргнува од претпоставката дека постои совпаѓање меѓу културата и националната свесност, но многу земји имаат повеќе од една култура. Истражувањето на *Hofstede* не го зема предвид овој факт.

Второ, тимот кој што го водел истражувањето бил составен од Европејци и Американци, така што е можно нивната анализа на одговорите да била под влијание на нивните културни предрасуди и грижи. Оттука, не изненадува тоа што истражувањето на *Hofstede* ги потврдило западните стереотипи за одредена земја, бидејќи токму тие го презеле истражувањето. На пример, многу луѓе веруваат дека Американците се повеќе индивидуалистички и рамноправно

настроени отколку Јапонците кои пак, од друга страна се повеќе индивидуалистички и рамноправно настроени во однос на Мексиканците. Слично на тоа, многумина ќе се согласат дека латинските земји како Мексико ставаат поголем акцент на машките вредности – мачо култури отколку нордиските земји Данска и Шведска.

Трето, особено е важно да се потенцира дека резултатите од истражувањето на *Hofstede* се добиени од вработени кои не само што работеле во рамките на една индустрија, туку сите биле вработени во едно претпријатие IBM. Во тоа време оваа голема американска организација била позната по својата силна корпоративна култура. При селекција на вработените се избирале кандидати кои се одликуваат со културни вредности кои одговараат на културата во таа организација независно од која земја потекнуваат. Исто така, одредена социјална класа (како необучените мануелни работници) биле исклучени од примерокот на *Hofstede*. Тоа несомнено се одразило врз резултатите на истражувањето. Затоа, овие резултати од истражувањето не треба да се интерпретираат како апсолутно точни описи за една национална култура во целина, наместо тоа, на нив треба да се гледа како на показатели на сличности и разлики кои можат да се очекува да се најдат помеѓу вработените во ваков тип организации во различни земји.

Последно, студијата на *Hofstede* не го зема предвид фактот дека културите не се непроменливи. Иако многу бавно, сепак, тие еволуираат. Она што било вообичаено за 1960-тите и 1970-тите години, не мора да е така и денес. Па така, работата на *Hofstede* со тек на времето сè повеќе делува застарено.

Во продолжение, овие резултати претставуваат централна тенденција во одредена земја, но сигурно дека постои широк ранг на резултати за вредностите во секоја земја. Организациите и индустриите ќе привлечат и задржат поединци со систем на вредности кои се соодветни за вклопување во организационата култура.

Во реалноста, иако културата може да влијае врз економскиот успех на една нација, таа е само еден од многуте фактори и иако нејзината важност не смее да се оспорува, исто така не смее ниту да се преценува. Факторите како економскиот, политичкиот и правниот систем се веројатно повеќе значајни во објаснувањето на економскиот развој низ времето. Студијата на *Hofstede* претставува одлична почетна точка за менаџерите кои сакаат да откријат како културата се разликува и што тоа може да значи за практиките на менаџмент. Сепак, менаџерите треба да ги користат овие резултати со претпазливост затоа што тие не мора да се точни за секоја ситуација.

Со користење на повеќе диверзифицирани примероци на поединци од различни средини различни научници пронашле силни докази дека разликите во културите влијаат врз вредностите

и практиките на работното место, при што основните резултати од студијата на *Hofstede* се потврдени.

2.3. Културните димензии на Trompenaars

Иако делото на *Hofstede* е веројатно најчесто цитирано во тековните културолошки анализи, тоа не е единствената детална анализа направена во последниве години. *Fons Trompenaars (2007)* исто така се обидел да ги идентификува клучните културни димензии. Неговото истражување се одвивало во тек на 15 години и опфатило прашалници пополнети од страна на 15.000 менаџери во 28 земји. Подоцна, кон овие податоци биле додадени и резултати од 30 компании со департмани во 50 различни земји. Во истражувањето 75% од вкупните учесници припаѓаат на различни нивоа на менаџмент, додека само 25% се главно обичен административен персонал.

И додека работата на *Hofstede* претставува обид да се обезбеди академска основа за научниците и студентите од различни дисциплини, работата на *Trompenaars* е во поголема мера насочена кон примена во меѓународниот менаџмент. Тој се обидува да објасни дека не постои, еден, најдобар начин на вршење на работите како што се добива впечаток од теориите на менаџмент на *F. Taylor, H. Fayol, P. Drucker* итн. Според него, рецептот за успех е да се започне со подобро разбирање на туѓите култури и очекувањата за тоа како луѓето од други култури би требало да размислуваат и да се однесуваат.



Fons Trompenaars

Како *Hofstede*, така и *Trompenaars* утврдил дека културата постои на различни нивоа. Иако тој специфично спомнува *национална, корпоративна (организациска) и професионална култура*, во своите книги се фокусира само на културните разлики на национално ниво. Според него, секоја култура се разликува од другите според специфичните решенија кои ги одбира за одредени проблеми. Тие проблеми произлегуваат од: *односот кон другите луѓе; минливоста на времето и односот кон окружувањето*. Од решенијата кои различните земји ги применуваат за овие универзални проблеми тој идентификувал *седум фундаментални димензии на културата* (Trompenaars & Hampden-Turner, 2007, pp. 8-9):

- универзализам наспроти партикуларизам;
- индивидуализам наспроти колективизам;

- неутрални наспроти емотивни култури;
- специфични наспроти дифузни;
- постигнување наспроти наследување;
- ставови кон времето; и
- ставови кон околината.

Пет од нив се однесуваат на првата категорија, додека последните две се однесуваат на перцепцијата на времето и природата. По нив, овој модел е наречен **седумдимензионален културен модел** (*Seven Dimensions of Culture Model*).

Димензијата **универзализам-партикуларизам** (*Universalism versus Particularism*) ја мери вредноста која ја придаваме на правилата наспроти односите. Универзалистите веруваат дека правилата мора секогаш да се почитуваат, без оглед на ситуацијата или кој е вклучен во неа (пријател или член на семејство). Тие веруваат дека не смее да се прават исклучоци затоа што тоа ќе ги ослаби основите на нивното општество. На другата страна на спектрумот, партикуларистите го признаваат постоењето на правилата, но сметаат дека во исклучителни ситуации (исклучителна ситуација според значењето на партикуларистите може да значи вклученост на член на семејството или друг близок, сакан) правилата треба да се игнорираат без оглед на ситуацијата. За подобро согледување на оваа димензија, тој го поставува прашањето: *Дали би сведочеле во интерес на ваш пријател, кој додека сте се возеле заедно во неговиот автомобил удирил пешак?* (Trompenaars & Hampden-Turner, 2007, p. 33).

Оваа разлика во фундаменталните вредности може да предизвика значителни проблеми во деловниот свет кога универзалистите и партикуларистите работат заедно. Партикуларистите сметаат дека на универзалистите не смее да им се верува затоа што тие не би ги прекршиле правилата дури ниту за да помогнат на пријател, додека универзалистите сметаат дека на партикуларистите не може да им се верува затоа што тие секогаш ќе ги стават пријателите пред правилата. Во преговори или заеднички проекти помеѓу култури со универзалистички наспроти патерналистички тенденции ќе се појават сериозни проблеми доколку не се согледа таа разлика. На пример, претставниците од универзалистичката култура ќе се фокусираат веднаш на легалната форма на договорот или спогодбата, додека претставниците од партикуларистичка култура ќе го стават приоритетот на градењето доверба и соработка и формирање однос пред да се утврдат точните детали на договорот. Во овие случаи универзалистичкото нагласување на правилата може да изгледа избрзано и некултурно за преговарачот партикуларист, додека партикуларистичкото нагласување на градењето врска може да биде фрустрирачки и да изгледа како губење време за индивидуалците.

Западните култури како САД, Велика Британија, Австралија и Канада ставаат нагласок на формалните правила, додека земјите од Блискиот Исток и некои азиски земји како Кина повеќе ги нагласуваат односите.

Конфликтот помеѓу она што секој од нас го посакува како поединец наспроти интересите на групата на која припаѓаме, е втора од петте димензии за начинот на кој се однесуваме кон другите луѓе. Димензијата **индивидуализам-колективизам** (*Individualism versus Collectivism*) претставува понатамошно развивање на темата предложена од страна на *Parson* и *Shills (1951)*. Тие го дефинирале индивидуализмот како „примарна ориентација кон себеси“, а колективизмот како „примарна ориентација кон заедничките цели“. Со други зборови: Кој доаѓа на прво место, „јас“ или „ние“? (Trompenaars & Hampden-Turner, 2007, p. 50).

Слика 2.7.

Комплементарност на индивидуализмот и колективизмот



Извор: Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2007), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, 2nd Edition, Nickolas Brealey Publishing, London, стр. 58.

Дефиницијата и дискусијата на *Trompenaars* за оваа димензија е слична со онаа на *Hofstede*, но постои одредена разлика во класификацијата на земјите. На пример, *Trompenaars* утврдил дека Мексико и Чешката Република се повеќе индивидуалистички отколку што сметал *Hofstede*. Тоа веројатно се должи на фактот што истражувањето на *Trompenaars* е посовремено од истражувањето на *Hofstede*. Во периодот помеѓу двете истражувања, Мексико се придвижил кон поголемо прифаќање на пазарната економија, тренд кој продолжил и се потврдил со

имплементацијата на договорот NAFTA. Слично на тоа, во однос на Чешката Република, иако воведувањето на пазарната економија било во зародиш кога *Trompenaars* го спроведуваат своето истражување, стариот колективистички систем веќе бил изменет, додека истражувањето на *Hofstede* се одвивало во периодот кога Студената војна била на својот врв.

Оваа димензија ја засенува димензијата на *Hofstede* со тоа што во својата анализа, *Trompenaars* обезбедува многу повеќе практични примени на концептот. Тој идентификува практични примери како колективистички процес на групно донесување одлуки, недостаток на финална автономија која нормално постои во колективистичките преговарачки тимови и проблемите што можат да се создадат во обидот да се воведат индивидуалистичкиот принцип на мотивирање со плаќање според извршувањето во колективистички земји. Но, тој понатаму истакнува дека двата екстрема на оваа димензија, прикажани на [слика 2.7](#), всушност се комплементарни, а не спротивни. Притоа, го потенцира објаснувањето на *Charles Hampden-Turner* на двата екстрема како две „почетни точки“ на истиот круг. Единствената разлика е каде во тој круг сметаме дека се наоѓаме (Hampden-Turner, 1991). Тој објаснува дека и индивидуалистите и колективистите се движат по истиот круг, но зависно од тоа каде започнуваат, тие се идентификуваат како индивидуалисти/колективисти.

Во односите меѓу луѓето присутни се и разумот и емоциите. Од тоа кој од нив ќе доминира ќе зависи дали сме **афективни** т.е. ги покажуваме нашите емоции, при што најверојатно ќе добиеме емотивен одговор, или сме емотивно **неутрални** во нашиот пристап. Оваа димензија (*Neutral versus Affective Cultures*) испитува дали природата на нашите интеракции треба да биде објективна и неутрална или пак, емотивно експресивна (Trompenaars & Hampden-Turner, 2007, p. 69).

Во една неутрална култура поединците чувствуваат одбивност да ги покажат чувствата додека во афективните култури постои поголема отвореност кон покажувањето чувства и емоции. Јапонија се смета за една од најнеутралните култури додека Мексико е меѓу најемотивните. Водењето преговори или имплементацијата на проекти меѓу припадници од неутрални и афективни култури може да биде вознемирувачко за учесниците кои не се научени на интерпретирање на вербалниот и невербалниот говор на спротивната страна на соодветен начин. Преговарачите од афективна/емотивна култура ќе имаат потешкотии да се приспособат на недостатокот на реакции кај противникот кој потекнува од неутрална култура, додека преговарачите од неутрална култура можат да ги протолкуваат емотивните реакции на спротивната страна како многу повеќе значајни отколку што се. Накратко, освен ако не постои културна писменост помеѓу двете страни постои опасност преговорите да бидат неуспешни поради заедничкото недоразбирање.

Постојат многу примери за двата екстрема на оваа димензија. Емотивните или загреани дискусии помеѓу Французите или Италијаните се вообичаени наспроти камените лица на Германците. Успехот на деловните односи во секоја земја ќе зависи, во извесна мера, од способноста на поединецот да се адаптира на нивото на емотивност присутна во неговата нова култура.

Димензијата **специфични** наспроти **дифузни** култури (*Specific versus Diffuse Cultures*) се однесува на степенот до кој ги вклучуваме другите во специфични области на животот, на помалку нивоа на персоналност, или пак, дифузно во различни области на нашите животи и на повеќе нивоа на персоналност. Во специфичните култури постои јасна дистинкција помеѓу работата и приватниот живот додека во дифузните култури дистинкцијата помеѓу работата и приватниот живот е заматена. Слично на тоа, при развојот на деловни односи, димензијата специфични наспроти дифузни култури се однесува на степенот до кој поединците од различни култури се вклучуваат во деловните односи. Во специфично-ориентираните култури владее максимата „бизнисот е бизнис, а задоволството е задоволство“. Преговорите се одвиваат на масата и се вртат околу постигнувањето договор. Во дифузно-ориентираните култури примарна важност се доделува на врската помеѓу луѓето кои се вклучени во бизнисот – какво е нивното минато, дали може да се верува на нивната личност, дали е возможно да се формира пријателство – доколку овие аспекти се повољни, формулацијата на самиот договор е секундарна. САД, Канада и Австралија се земји со специфична култура, додека Кина и Јапонија се наоѓаат на другиот екстрем на оваа димензија – дифузни култури.

Димензијата **постигнување** наспроти **наследување** (*Achievement versus Ascription*) објаснува како се постигнува статусот во рамките на општеството. Во општествата ориентирани кон постигнување, статусот се добива во зависност од непосредните постигнувања, додека во културите ориентирани кон наследување статусот се добива со самото раѓање, семејните врски, полот или возраста, како и во зависност кого познавате или на кој универзитет има дипломирано личноста. Да го цитираме *Trompenaars*: „Во културите со постигнување првото прашање е: Што сте студирале?, додека во културите со наследување ќе биде – Каде сте студирале?“ (Trompenaars & Hampden-Turner, 2007, pp. 102-117).

Препознавањето на оваа културна разлика може да ја намали слабоста во преговарањето со културите ориентирани кон постигнување, доколку се обезбеди тим кој е соодветно прилагоден според возраста, полот, врските и сл. Доколку организација од култура ориентирана кон постигнување во преговори со организација од култура ориентирана кон наследување е претставувана од страна на млади неискусни луѓе, тоа може да биде сфатено како показател дека таа компанија не ги сфаќа сериозно преговорите па дури и да се смета за

знак за непочитување. Големината на тимот, исто така, може да биде важна. Доколку главниот преговарач/претставник на компанијата не е придружуван од соодветно голем тим асистенти, организација со култура ориентирана кон наследување може да стекне сличен заклучок за спротивната страна. САД и Велика Британија се земји ориентирани кон постигнување, додека Азија е пример за култура ориентирана кон наследување.

Димензијата **ставови кон времето** се поврзува со претходно објаснетиот модел на *Kluckhohn* и *Strodtbeck* кои се обиделе да го утврдат начинот на кој општеството се поврзува со сегашноста, минатото и иднината (Kluckhohn & Strodtbeck, 1960). Во некои култури, она што поединецот го постигнал во минатото не е од никаква важност, туку поважно е да се знаат нивните планови за иднината. Во други општества, импресивното минато може да остави силен впечаток. Во некои општества, „времето е пари“. Луѓето имаат многу набиен распоред со многу малку простор помеѓу. Доцнењето на состанок се смета за многу непристојно. Двата екстрема на оваа димензија кои ги утврдил *Trompenaars* се **секвенцијални** наспроти **синхрони** култури. Секвенцијалните култури го перципираат времето како линија на секвенцијални настани кои минуваат во регуларни интервали. Настаните се организирани според бројот на интервали, пред или по нивното случување. За сè има време и место. Во синхроните општества времето има паралелни линии, по кои можат симултано да се водат различни активности, на тој начин соединувајќи го минатото, сегашноста и иднината. Точноста е помала, но тоа не значи дека времето не е важно, туку се дава признание на други културни вредности како неочекувана средба со пријатели и релации на кои мора да се одвои време. Во синхроните култури, прифатливо доцнење на состанок е од 15 минути до половина ден. (Trompenaars & Hampden-Turner, 2007, pp. 120-137).

Последната димензија на *Trompenaars*, се однесува на **ставовите кон окружувањето**. Општествата развиваат две ориентации кон природата: или веруваат дека можат и треба да ја контролираат природата наметнувајќи ѝ ја својата волја, или веруваат дека човекот е дел од природата и мора да се потчинува нејзините закони и сили. Првиот екстрем *Trompenaars* го нарекува **интерно управувана**, а вториот **екстерно управувана култура**. Нив најдобро може да ги илустрираме преку примерот на античките Грци и Американците од дваесетиот век. Според Грците, светот бил управуван од различни сили олицетворени во богови, додека американскиот поглед резултирал со откривање на нов континент со огромни димензии и малубројна популација претворајќи ја таа дивина во нова цивилизација (Trompenaars & Hampden-Turner, 2007, pp. 141-156).

2.4. Ефективност на глобалното лидерство и организациско однесување

Десетгодишната истражувачка програма наречена Ефективност на глобалното лидерство и организациско однесување (*The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness - GLOBE*) е истражувачка програма која се фокусира на културата и лидерството во 62 нации. Се работи за најисцрпното истражување на лидерството во културен контекст до сега, благодарение на кое се зголеми знаењето за меѓукултурните интеракции. Во него, биле опфатени 17.000 менаџери од 951 организација кои функционираат во 61 држава во светот, во неколку различни индустрии: прехранбената индустрија, финансии и телекомуникациски услуги.

Табела 2.6. Земји вклучени во истражувањето GLOBE

Албанија	Финска	Казахстан	Јужна Африка (црна раса)
Аргентина	Франција	Кувајт	Јужна Африка (бела раса)
Австралија	Грузија	Малезија	Јужна Кореја
Австрија	Германија (Источна)	Мексико	Шпанија
Боливија	Германија (Западна)	Мароко	Шведска
Бразил	Грција	Намибија	Швајцарија
Канада (англиско говорно подрачје)	Гватемала	Холандија	Швајцарија (француско говорно подрачје)
Кина	Хонг Конг	Нов Зеланд	Тајван
Колумбија	Унгарија	Нигерија	Тајланд
Коста Рика	Индија	Филипини	Турција
Чешка	Индонезија	Полска	САД
Данска	Иран	Португалија	Венецуела
Еквадор	Ирска	Катар	Замбија
Египет	Израел	Русија	Зимбабве
Ел Салвадор	Италија	Сингапур	
Англија	Јапонија	Словенија	

Извор: House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications, 2004, p. 12.

Истражувачите од цел свет ги истражувале односите меѓу општествените култури, организациските култури и организациското лидерство. Главна цел била да се развие емпириски базирана теорија која може да го опише, разбере и предвиди влијанието од културните варијабли врз лидерството и организациските процеси, како и на ефективоста на тие процеси.

Едно од главните прашања, опфатено во истражувањето, се однесува на димензиите според кои општествените и организациските култури можат да се измерат. Тие идентификувале **девет димензии на културата** кои ги разликуваат општествата и организациите. Тоа се следните културни димензии: ориентација кон иднината, полова рамноправност, асертивност, хуманистичка ориентација, интергрупен колективизам, институционален колективизам, ориентација кон извршување, концентрација на моќ наспроти децентрализација.

2.4.1. Културни димензии

Овие културни атрибути ги нарекле културни димензии и служат како независни варијабли во проектот GLOBE. За секоја димензија развиле посебна скала, односно за секоја димензија развиле две форми на прашања. Првата форма ги мери менаџерските одговори за актуелните практики во нивната *организација* (какви се) и менаџерските одговори за тоа какви треба да бидат тие вредности во нивната организација. Втората форма ги мери менаџерските одговори за практиките и вредностите во нивните *општества* (какви се, наспроти тоа какви треба да бидат). Така добиле 18 скали за мерење на практиките и вредностите во однос на културните димензии. Деветте суштински културни димензии ги објаснуваат на следниот начин (House et al., 2004, p.11):

- **избегнување неизвесност** (*Uncertainty Avoidance*) е степенот до кој членовите во една организација или општество се стремат да избегнат неизвесност преку потпирање на прифатени општествени норми, ритуали и бирократски практики. Луѓето во културите со висок степен на избегнување неизвесност активно бараат да се намали веројатноста од непредвидливи идни настани кои можат негативно да влијаат врз операциите на една организација или општество и да го корегира успехот на ваквите негативни фактори.
- **моќ-растојание** (*Power-distance*) е степенот до кој членовите на една организација или општество очекуваат и се согласуваат дека моќта треба да биде стратифицирана и концентрирана на повисоките нивоа во една организација или општество.
- Димензијата **колективизам** (*Collectivism*) ја разгледуваат од два аспекта:

- **колективизам I, институционален колективизам** е степенот до кој организациските и општествените институционални практики ја охрабруваат и наградуваат колективната дистрибуција на ресурсите и колективната акција. Ги одразува институциите кои ги охрабруваат колективни награди, колективната дистрибуција на ресурсите и колективната акција.
- **колективизам II, внатрешно-групен колективизам** е степенот до кој индивидуалците изразуваат гордост, лојалност и кохезивност во нивната организација или фамилија. Тоа е културен модел кој може да води кон лидерска ефективност. Вклучува лојалност и гордост за организацијата. Тој исто така е во негативен сооднос со стапките на развод.
- **полова рамноправност** (*Gender Egalitarianism*) е степенот до кој една организација или општество ги минимизира половите разлики (улоги) додека промовира полова рамноправност.
- **асертивност** (*Assertiveness*) е степенот до кој индивидуите во организациите или општествата се асертивни, конфронтирачки или агресивни во општествените односи.
- **ориентација кон иднината** (*Future Orientation*) е степенот до кој индивидуите во организациите или општествата се вклучуваат во однесувања ориентирани кон иднината како планирање, инвестирање во иднината и одложување на индивидуална или колективна гратификација (задоволување).
- **ориентација кон извршување** (*Performance Orientation*) е степенот до кој една организација или општество ги охрабрува и наградува членовите на групата за подобрување на извршувањето и извонредност.
- **хумана ориентација** (*Humane Orientation*) е степенот до кој индивидуите во организациите или општествата ги охрабруваат и наградуваат индивидуите за тоа што се фер, праведни, алтруистички, пријателски, великодушни, загрижени за другите и љубезни кон другите.

2.4.2. Потекло на димензиите

Димензијата **колективизам** никогаш претходно не била проучувана во претходни истражувања. Оваа димензија резултирала со две димензии: внатрешно-групен колективизам и институционален колективизам. Институционалниот колективизам може да ја поприми формата на закони, социјални програми, или институционални практики дизајнирани за да се охрабри

колективното однесување. Внатрешно-групниот колективизам како димензија се однесува на степенот до кој луѓето се гордеат со своите семејства или организации.

Димензијата мажи-жени на *Hofstede* е основа за две димензии етикетирано како **полова рамноправност** и **асертивност**. Авторите на програмата GLOBE сметале дека е неопходно да развијат сопствени мерки за овие две варијабли бидејќи мерката на *Hofstede* за маскулинизам (MAS Index) е девалвирана од многу нешта кои сметале дека се нерелевантни за концептот за маскулинизам и кои мерат различни повеќекратни концепти.

Ориентација кон иднината произлегува од димензијата на *Kluckhohn&Strodtbeck* ориентација кон минато, сегашност, иднина која се фокусира на временската ориентација на најголем дел од луѓето во општеството. Оваа димензија е концептуално, но само маргинално слична на димензијата на *Hofstede* наречена конфучијански динамизам, дефинирана од него и од *Bond*, а која подоцна е преименувана во **долгорочна наспроти краткорочна ориентација** (*Long-term orientation*).

Ориентацијата кон извршувањето произлегува од потребата за постигнување на *McClelland*. Се претпоставува дека оваа потреба за постигнување е несвесен мотив и генерално се мери со употреба на тестови на проекција. Сепак, начинот на кој се мери оваа димензија во рамки на проектот GLOBE се разликува од мерењето на потребата за постигнување на *McClelland*, со тоа што се мери со употреба на затворени прашалници.

Хуманата ориентација има корени од димензијата на *Kluckhohn&Strodtbeck* наречена основната природа на човекот (човековата природа како добра наспроти човековата природа како лоша) како и од работата на *Putnam* на цивилното општество и концептуализацијата на мотивите за афилијација на *McClelland*.

Второто важно прашање во ова истражување е степенот до кој специфичните лидерски атрибути и однесувања се универзални и придонесуваат за ефективно лидерство, како и степенот до кој лидерските атрибути и однесувања се културно условени. Истражувачкиот проект GLOBE ги испитува односите помеѓу деветте суштински културни димензии, како независни варијабли, и неколку зависни варијабли, односно лидерски димензии.

2.4.3. Глобални лидерски теории

Голем фокус на студијата е идентификувањето на лидерски стилови поврзани со различните културни обрасци, односно степенот до кој специфичните лидерски карактеристики и акции се универзални за придонес кон ефективното лидерство и степенот до кој овие квалитети и акции се поврзани со културните карактеристики. Тие идентификувале 22 основни лидерски атрибути или однесувања за кои универзално се смета дека придонесуваат ефективно

лидерство, 8 за кои универзално се смета дека се пречки за лидерската ефективност и 35 специфични лидерски атрибути за кои се смета дека се придонесители во некои култури, а истовремено се пречки во други култури. Сите овие лидерски атрибути или однесувања, ги групирале во 21 примарна лидерска димензија: инспиративен, тимски интегратор, визионер, одлучен, интегритет, ориентација кон извршување, дипломатичен, административно компетентен, колаборативно-тимски ориентиран, саможртва, скромен, статусно-свесен, непартиципативен, автократски, хуман, поттикнувач на конфликти, автономен, процедурален, чувар на образот, егоцентричен и злонамерен. Тие се понатаму систематизирани во шест второстепени лидерски димензии, објаснети подолу (House et al., 2004, pp. 674-675):

- **Харизматично / Лидерство базирано на вредност.** Широко дефинирана лидерска димензија која ја одразува способноста да инспирира, мотивира и да се очекуваат високи резултати на извршување од другите врз база на цврсто поставени суштински вредности. Оваа лидерска димензија вклучува 6 лидерски потскали етикетиран на следниот начин: визионерство; инспиративност; саможртва; интегритет; одлучност; ориентираност кон извршување.

Табела 2.7. Второстепени лидерски димензии и нивните составни потскали	
1. Харизматично / Лидерство базирано на вредност • харизматично 1: визионерство • харизматично 2: инспиративност • харизматично 3: саможртва • интегритет • одлучност • ориентираност кон извршување	2. Тимски ориентирано • тим 1: ориентација кон соработка на тимот • тим 2: тимски интегратор • дипломатска • злонамерна (негативно оценувана); • административна компетентност
3. Самозаштитничко • егоцентричност • свесност за статусот • поттикнувач на конфликти; • зачувувач на образот • процедурализам	4. Партиципативно • непартиципативно • автократско
5. Хумано-ориентирано • скромност • хумана ориентација	6. Автономно • автономно
Извор: Chhokar, J., Brodbeck, F.C., House, R.J. (2008), <i>Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies</i> , Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New York, p. 23.	

- **Тимски ориентирано лидерство.** Лидерска димензија која го нагласува ефективното градење на тимот и имплементација на заедничка цел меѓу членовите на тимот. Оваа димензија на лидерството вклучува пет потскали етикетиран на следниот начин: ориентација кон соработка на тимот; тимски интегратор; дипломатска; злонамерна (негативно оценувана); административна компетентност.

- **Партиципативно лидерство.** Лидерска димензија која го одразува степенот до кој менаџерите ги вклучуваат другите во донесувањето и имплементирањето на одлуките. Оваа димензија вклучува две потскали етикетирано како: непартиципативно и автократско. И двете се негативно оценувани.

- **Хумано-ориентирано лидерство.** Лидерска димензија која го одразува поддржувачкото и обѕирно лидерство, но исто така вклучува и сочувство и великодушност. Оваа лидерска димензија вклучува две потскали етикетирано: скромност; човечна или хумана ориентација.

- **Автономно лидерство.** Новодефинирана лидерска димензија која се однесува на независноста и индивидуалистичките лидерски атрибути. Оваа димензија се мери преку една потскала наречена автономно лидерство, која се состои од индивидуалистички, независни, автономни и уникатни атрибути.

- **Самозаштитничко лидерство.** Од западна перспектива, ова новодефинирано лидерско однесување се фокусира на обезбедување сигурност и безбедност на индивидуите и групите преку зголемување на статусот и зачувување на образот. Оваа лидерска димензија вклучува пет потскали етикетирано: егоцентричност; свесност за статусот; поттикнувач на конфликти; зачувувач на образот; процедуралност.

Во повеќето култури првото од овие лидерства, харизматичното лидерство се смета за универзално посакувано лидерство (како може некој да не сака лидер кој инспирира, кој е визионер, кој се саможртвува и е ориентиран кон извршување). Тоа е особено посакувано во земјите од англо-кластерот, додека е пониско посакувано во земјите од Блискиот Исток. Второто, тимски-ориентираното лидерство (лидер кој е колаборативен, интегратор на тимот, дипломат) е тесно поврзано со харизматичното лидерство. Тоа е високо посакувано во земјите од Латинска Америка и пониско посакувано на Блискиот Исток. Другите стилови на лидерство, освен самозаштитничкото лидерство (лидерот е егоцентричен, свесен за статусот, поттикнувач на конфликт), се сметаат за културно условени. На пример, да се биде амбициозен е добро во некои култури, додека во други е лошо. Во многу култури автономното и хуманото лидерство (скромно, сочувствително) ниту се посакувани ниту непосакувани. Хуманото лидерство е високо посакувано во Јужна Африка и ниско во нордиските земји.

Стандардната литература претпоставува дека културните практики и вредности се во позитивна корелација. Но, оваа студија покажала дека во најголем дел од резултатите се во негативна корелација. Накратко, менаџерите индицирале дека „начинот на кој ги правиме работите“ е во негативен сооднос со „она би било идеален начин на правење на работите“. Ова особено е случај со димензијата моќ-растојание. Во повеќето култури менаџерите рекле дека има

голема концентрација на моќ и дека би сакале нејзината концентрација да е многу помала. Во културите со најмногу изразен маскулинизам, многу испитаници би сакале да е помала. Во други земји има голем нагласок на колективизмот, а недоволен нагласок на високите перформанси.

Лидерските атрибути биле мерени преку прашалник кој содржи 112 прашања за лидерството. Секое прашање е дефинирано и мерливо на скала од 1 до 7. Резултат од 1 значи дека тој атрибут во голема мера го инхибира извонредното лидерство, додека резултат од 7 значи дека тој атрибут значително придонесува за извонредно лидерство (House et al., 2004, p. 39).

Слика 2.8.

Харизматично/Базирано врз вредности лидерство



Извор: House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications, p. 42.

Харизматичното/Лидерство базирано на вредност е генерално прифатено дека придонесува за извонредно лидерство. Рангот на просечните општествени резултати меѓу земјите од проектот GLOBE е од 4,5 до 6,5 на скала од 7. Тимски ориентираното лидерство е генерално пријавено дека придонесува кон извонредното лидерство. Рангот на средните општествени резултати меѓу земјите од GLOBE е 4,7 до 6,2 на скала од 7. Партиципативното лидерство е генерално пријавено дека придонесува кон извонредното лидерство, иако постојат значителни разлики меѓу земјите и кластерите. Рангот на средните општествени резултати меѓу земјите од GLOBE е 4,5 до 6,1 на скала од 7.

Слика 2.9.

Тимски ориентирано лидерство



Извор: House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications, p. 43.

Слика 2.10.

Партиципативно лидерство

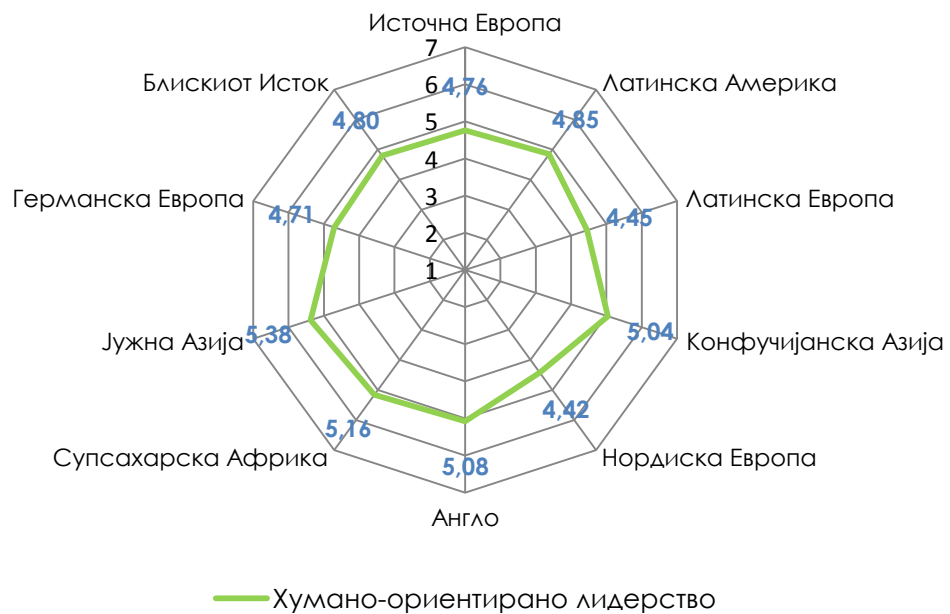


Извор: House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications, 2004, p. 43.

Хумано-ориентираното лидерство е генерално пријавено дека придонесува кон извонредното лидерство. Рангот на средните општествени резултати меѓу земјите од GLOBE е 3,8 до 5,6 на скала од 7. Автономното лидерство е генерално пријавено дека се рангира од исклучително лидерство до малку извонредно лидерство. Рангот на средните општествени резултати е 2,3 до 4,7 на скала од 7.

Слика 2.11.

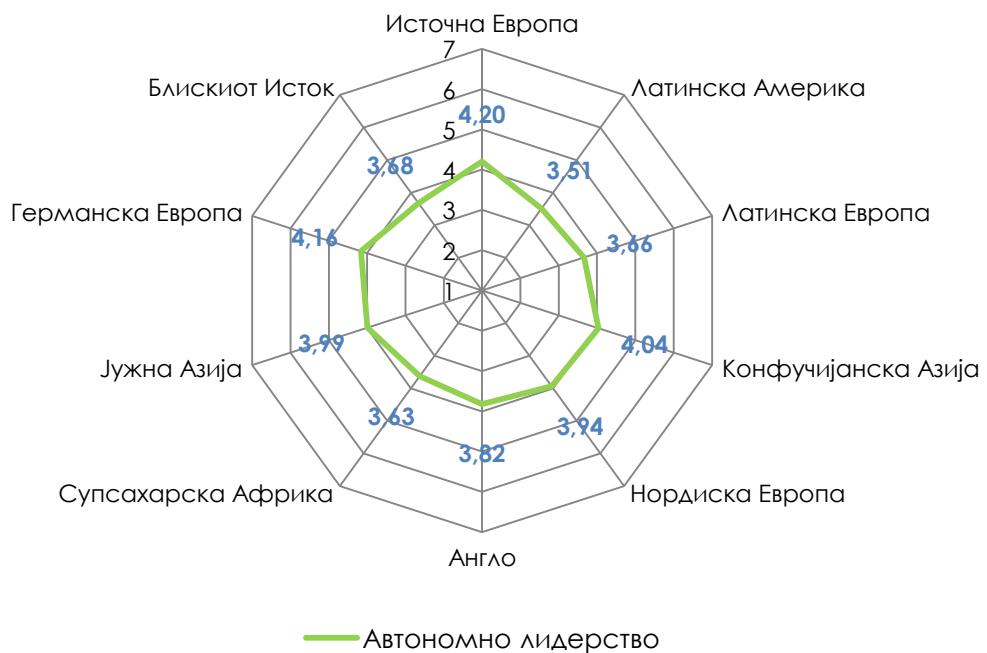
Хумано-ориентирано лидерство



Извор: House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications, p. 44.

Слика 2.12.

Автономно лидерство



Извор: House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications, p. 44.

Слика 2.13.



Извор: House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications, p. 45.

Самозаштитничкото лидерство е генерално пријавено дека го попречува извонредното лидерство. Рангот на средните општествени резултати меѓу земјите од GLOBE е 2,5 до 4,6 на скала од 7.

Сликите од 2.8. до 2.13. ги претставуваат резултатите добиени во однос на лидерските димензии по кластери на земји. Како што се гледа, харизматичното/лидерство ориентирано кон вредност добива највисоки резултати во земјите од Англо-кластерот (6,05) и најниски резултати во кластерот на земјите од Блискиот Исток (5,35). Тимски ориентираното лидерство добива највисоки резултати во земјите од Латинска Америка (5,96) и најниски резултати во земјите од Блискиот Исток. Партиципативното лидерство добило највисоки резултати во земјите од кластерот Германска Европа (5,86), а најниски оценки во земјите од кластерот Блискиот Исток (4,97). Хумано-ориентираното лидерство добило највисоки резултати во земјите од кластерот Јужна Азија (5,38), а најниски оценки во земјите од кластерот на Нордиска Европа (4,42). Автономното лидерство добило највисоки резултати во земјите од кластерот Источна Европа (4,20), а најниски оценки во земјите од кластерот на Латинска Америка (3,51). Самозаштитничкото лидерство добило највисоки резултати во земјите од кластерот Јужна Азија (3,83), а најниски оценки во земјите од Нордиска Европа (2,72).

2.4.4. Значење на истражувањето на GLOBE

Ова истражување претставува голем придонес кон организациското однесување и литературата за лидерство. До денес, повеќе од 90% од литературата за организациското однесување е одраз на теорија и истражувања базирани на американското општество и организации.

Преку развивањето на дополнителни димензии на општествените културни варијации, тие го разбиле клишето според кое до сега се споредувале културите (House et al., 2004). Исто така, додаде нови димензии на организациската култура и покажале дека и практиките и вредностите се корисни во правењето разлика помеѓу различни организации. Тие откриле дека организациската култура е само одраз на општествената култура.

Како резултат на ова истражување било потврдено дека секое од овие 61 општества има различен резултат за 9-те главни атрибути на културата и шест големи лидерски однесувања, наречени културни димензии. Постои широка варијација во вредностите и практиките кое се релевантни за 9-те суштински димензии на културата и широка варијација во перцепциите на ефективните и неефективните лидерски однесувања. Исто така, потврдуваат дека постои сет на културни димензии кои се силно поврзани со конкурентноста на земјите, просперитетот на земјата, индивидуалниот просперитет (GNP per capita) и физичката и психичката благосостојба на членовите од општествата кои ги испитувале.

Откритијата од ова истражување можат да дадат одговор на фасцинантни прашања, како на пример: Во кои земји лидерот може да ги прекрши општествените норми и да се извлече со тоа (да помине неказнето)? Кои лидерски особини се универзално посакувани и кои особини се непосакувани? Кој е идеалот за извонреден лидер во Северна Европа или на Блискиот Исток или некој друг кластер на земји? Кои организации од кои земји можат да бидат (не)успешни во мерџери или аквизиции?

Глава 3

Лидерството во земјите од Европа

3.1. Лидерството во Шведска

Во лидерската теорија, нордиските земји се честопати групирани во ист кластер на земји со цел да се прикаже поопшта слика за нивниот стил на лидерство. Но, овие истражувања, всушност покажале дека шведскиот лидерски стил се разликува од стиловите на останатите скандинавски земји. Постојат мноштво докази дека одредени лидерски стилови, преферирани од страна на средното ниво на менаџери, содржат елементи кои можат да се категоризираат како типично шведски (Smith et al., 2003). Па така, нејасноста (неодреденоста), еднаквоста и консензусот се трите карактеристики кои имаат пресудно значење за лидерството во Шведска (Holmberg & Akerblom, 2007, p. 33).

Во последните неколку децении, спроведени се повеќе истражувања за шведското лидерството. Според едно од најстарите истражувања, шведскиот стил на лидерство е партиципативен, поради што е сосема нормално шведските менаџери да се консултираат со своите вработени со цел да го дознаат нивното мислење. Во шведското лидерство постои силна желба да се постигне консензус и одлуките треба да бидат донесени преку демократски процес и соработка (Lawrence & Spybey, 1986; Björn, 1999).

Во едно подоцнежено истражување на ставовите, вредностите и барањата на лидерите од седум европски земји, вклучувајќи ја и Шведска, како особено интересни се издвоиле резултатите од шведските менаџери. Тие сметале дека успешното лидерство се базира на способноста да се формулираат цели, способноста да се слушаат вработените и способноста да се формираат добри тимови на менаџмент. Лидерите го истакнале значењето на создавање отворена атмосфера, каде што вработените се охрабруваат да учествуваат во процесот на донесување одлуки. Важен дел од лидерската работа за шведските менаџери била способноста да се делегираат задачи, со цел да се подели товарот од работата, и да се покаже доверба во нивните вработени. Исто така за шведските лидери е важно да се има добра соработка помеѓу лидерите и вработените, како и меѓу самите вработени (Tollergerdt–Andersson, 1996).

Едно од најекстензивните истражувања на лидерството е студијата GLOBE која овозможува да се вршат компаративни студии за споредба на индивидуалните култури од различни земји од светот, вклучувајќи ја и Шведска. Истражувањето во Шведска е спроведено во периодот од 1996 до 1998 година, при што биле опфатени 896 менаџери на средно ниво, кои работат во три различни индустрии: прехранбената индустрија, финансиите и

телекомуникациите. Иако примерокот бил собран, пред сè за споредба со останатите земји, поради неговата големина, тој исто така овозможил споредба и во рамки на самата земја (Holmberg & Åkerblom, 2007).

Резултатите за културните димензии добиени од истражувањето во Шведска се прикажани на **табела 3.1**. При тоа, практиките на општествената култура „каква е“, покажуваат многу висок резултат за следните три културни димензии: институционален колективизам, избегнување неизвесност и полова рамноправност. Во меѓународна споредба, Шведска може да се идентификува како високо колективно општество, каде што еднаквоста меѓу мажите и жените е релативно висока. Понатаму, земјата се карактеризира со голем број институционални поставувања и структури, правила и процедури со цел да се намали неизвесноста. Вредностите од скалата „каква треба да биде“, покажуваат дека менаџерите на средно ниво сепак би сакале да видат помалку нагласување на овие димензии (Holmberg & Åkerblom, 2007, p. 40).

Табела 3.1. Резултати за Шведска за деветте културни димензии од GLOBE на општествено ниво				
Културни димензии	Општествена култура „каква е“		Општествена култура „треба да биде“	
	Резултат	Ранг	Резултат	Ранг
Институционален колективизам	5,22	1	3,94	58
Избегнување неизвесност	5,32	2	3,60	58
Полова рамноправност	3,84	8	5,15	2
Ориентација кон иднината	4,39	9	4,89	56
Хумана ориентација	4,10	28	5,65	9
Ориентација кон извршување	3,72	48	5,80	42
Моќ-растојание	4,85	51	2,70	31
Внатрешно-групен колективизам	3,66	60	6,04	11
Асертивност	3,38	61	3,61	38
Извор: Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C., House, R. J. (2007), <i>Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies</i> , Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New York, p. 40.				

Во долниот дел од табелата, се наоѓаат најниско рангираните димензии: ориентација кон извршување, внатрешно-групен колективизам и асертивност. Тоа значи дека во меѓународна споредба, шведското општество не е организирано на начин кој ќе го наградува извршувањето. Особено интересен е фактот што, иако Шведска е рангирана како најколективно општество во студијата GLOBE, таа исто така е рангирана и како екстремно индивидуалистичка во однос на димензијата внатрешно-групен колективизам. И на крај, Швеѓаните се појавуваат како многу срамежлив и неасертивен народ во меѓународна споредба. Резултатите на скалата „каква треба да биде“ за истите димензии покажуваат дека постои желба овие резултати да бидат повисоки во апсолутни рамки, со мало отстапување за асертивноста.

Резултатите за лидерските димензии се прикажани во **табела 3.2**. Димензиите кои добиле високи оценки од страна на шведските средни менаџери се: инспиративност, интегритет, визионерство, тимски интегратор, ориентација кон извршување, одлучност, колаборативно-тимска соработка. На другиот крај на спектарот, пак, се наоѓаат димензиите кои се ниско оценети од страна на испитаниците: автократичност, зачувување на образот, егоцентричност и злонамерност (Holmberg & Akerblom, 2007, p. 51).

Овие резултатите сугерираат дека според средните менаџери, извонредниот лидер треба да ги инспирира и ангажира членовите на организацијата да го направат најдоброто што можат за да постигнат визионерска иднина и притоа треба да биде искрен и доверлив. Таквиот лидер не треба да работи за неговите себични интереси, туку за заедничкото добро. Исто така треба да биде високо способен во креирање на тимски дух во рамки на организацијата. Иако овие забелешки јасно портретираат влијателна и силна личност, преферираниот работен модел е тим кој соработува и се консултира. Според ова, за најголемиот дел од шведските менаџери, извонредниот лидер треба да поседува квалитети кои се поврзуваат со **харизматично и тимски-ориентирано лидерство**.

Сепак, очигледно е дека лидерските димензии кои добиле највисоки оценки од страна на шведските средни менаџери, се всушност оние димензии за кои е универзално прифатено дека придонесуваат за извонредно лидерство и истите не се одраз на карактеристики типични за лидерскиот модел во Шведска. Истото е точно и за димензиите кои добиле најниски оценки од кои четири се универзално сметани за инхибитори на извонредното лидерство. Останатите четири димензии: административно компетентен, процедурален, поттикнувач на конфликти и свесен за статусот се културно условени и оттука се повеќе релевантни кога се работи за идентификувањето на типичниот карактер на извонредното лидерство во Шведска. Оттука, во компаративна перспектива, извонредните лидери во Шведска не се поврзуваат со различни изра-

Табела 3.2. Резултати за Шведска за ставовите кон лидерските особини и однесувања		
Лидерски димензии	Клучни зборови	Резултат
Инспиративност	ентузијастичко, позитивно, охрабрувачко, мотивациско и поттикнувач на морал	6,31
Интегритет	искрено, чесно, праведно и доверливо	6,29
Визионерство	ориентирано кон иднината, предвидувачко, инспиративно, визионерско, и интелектуално стимулативно	6,05
Колаборативна тимска ориентација	групно ориентирано, колаборативно, лојално, консултативно, медијатор/посредничко, патерналистичко	5,98
Ориентација кон извршување	ориентираност кон подобрување, извонредност и извршување	5,96
Одлучност	полно со волја, одлучно и интуитивно	5,59
Тимски интегратор	комуникативен, градител на тимот, интегратор, и координатор	5,50
Административно компетентен	среденост (се да е под ред), административно вешт, организиран и добар администратор	5,44
Дипломатичност	дипломатичен, решавач на проблеми (win/win), ефективен спогодувач (преговарач)	5,27
Хуманост/човечност	великодушен и сочувствителен	4,96
Саможртва	преземач на ризици, саможртвеност, убедителност	4,81
Скромност	скромен, самоотповикување, смирен и трпелив	4,59
Автономност	индивидуалистичен, независен, автономен, уникатен	3,97
Поттикнувач на конфликти	нормативен, таен, внатрешно-тимски натпреварувач	3,33
Класна (статусна) свесност	статусно-свесен, класно-свесен	3,30
Процедуралност	ритуалистичен, формален, роб на навики, претпазлив, и процедурален	3,19
Непартиципативност	неделигирање, микроменаџерство, неегалитаријански, индивидуалистички ориентиран	2,51
Автократство	автократски, диктаторски, елитистички, владеечки, надмоќен	2,41
Чување на образот	недиректен, избегнува негативности, заобиколува	2,39
Егоцентричност	самозаинтересиран, непартиципативен, осаменик и асоцијален	1,79
Злонамерност	непријателски, осветољубив, циничен, некооперативен и егоистичен	1,52
Извор: Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C., House, R. J. (2007), <i>Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies</i> , Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New York, p. 51.		

зувања на формалност и ред како администрација, организација, рутини и процедури. Ниту пак треба да предизвикуваат конфликт преку таинственост и воведување конкуренција во рамки на тимот. Извонредните лидери не треба да бидат свесни за статусот или класата, туку треба да ги надминат разликите во рамки на групата, организацијата и заедницата. Напротив, за шведските менаџери на средно ниво особено се важни следните лидерски атрибути: **тимска ориентација, автономно и партиципативно лидерство**. Постои силно верување во моќта на тимовите и неопходноста од тимско лидерство. Лидерите треба да бидат способни да градат, интегрираат и координираат тимови и да креираат зајакнување на тимскиот дух (тимски интегратор и ориентација кон тим кој соработува). Во исто време има релативно висока преференција за автономност, која ја надополнува и навидум ја комплицира сликата. Лидерите мора да дозволат индивидуалност и независност дури и во тимско уредување (автономност). Кога сето ова ќе се земе заедно, овој резултат изгледа контрадикторен на прв поглед, но треба да се разбере како одраз на специфичната шведска комбинација на индивидуализам и независност во рамки на групите, од една страна, и колективизам и соработка, од друга страна. Оттука, произлегува дека општествените врски во рамки на еден работен тим произлегуваат од заедничката посветеност на конкретна кауза или цел, а не од силните меѓуперсонални односи помеѓу членовите на тимот.

Одлучувањето во Шведска е исто така партиципативно. Во Шведска постои долга традиција во корпоративниот живот да се постигне консензус за големите одлуки. Шведските менаџери со децении наназад биле исмејувани заради оваа нивна карактеристика и недостатокот на асертивност. Консензусот се смета како предуслов за дијалог, а посветеноста и согласноста на сите членови на шведската организација се еднакво вреднувани. Ретко се случува одлуките да се наметнат врз база на авторитет. Наместо тоа, постои забележителна преференција за неформално, консензуално одлучување, без непотребни тензии или конфликти. На новите идеи најпрво им се пристапува на генерален, општ и нејасен начин. Швеѓаните се обично сомничави кон готови идеи и решенија. Исто така, се поставува и прашањето за сопственоста на таа идеја. Ако тие не биле вклучени во процесот на генерирање на идејата, тогаш никој не треба да претпоставува дека подоцна тие ќе се вклучат во процесот на имплементација.

Можеме да заклучиме дека лидерството во Шведска претставува предизвик за секој менаџер, предизвик кој бара да се оствари рамнотежа помеѓу желбата за силна визија, насока и инспирација со длабоко всадените екстремни вредности на егалитаријанизам и еднаквост. Тоа е начин за лидерот да го промовира чувството за единство, а сепак да не се истакнува како да

наредува. Идеалот на партиципативното лидерство се изразува како готовност да се слушаат другите и подготвеност да се направи компромис кога е неопходно.

3.2. Карактеристики на лидерството во Финска

Финска е соседна земја на Шведска и една од нордиските земји, што имплицира дека тие имаат долга заедничка историја зад себе. Шведските и финските компании меѓусебно тесно соработуваат на неколку различни полиња. Многу фински компании имаат супсидијари или матични компании во Шведска и обратно. Исто така и менаџерите се вообичаено на релација Финска-Шведска. Поради заедничката историја и заемната соработка, многу лесно може да се претпостави дека нивните култури наликуваат една на друга и се доста слични. Секако, оваа претпоставка е делумно точна, но сепак не може да се избегне судирот на култури помеѓу Швеѓаните и Финците. Во најголема мера, судирите и недоразбирањата се појавуваат како резултат на претпоставката дека сите сме слични. Понекогаш е тешко да се сфати дека некој кој е толку блиску до нас може да биде толку различен. Доколку шведски или фински менаџер се подготвува за деловен состанок со Јапонец, тој ќе очекува да постојат културни разлики и може однапред да се подготви за нив, но ако се сретнат еден со друг, не значи дека се подготвени за разликите (Lämsä, 2012, p. 142).

Финското лидерство честопати се опишува со концептот *management by perkele* или „менаџмент од страна на ѓаволот“. Се работи за термин изворно измислен од страна на Швеѓаните со кој се обидуваат да го објаснат финскиот стил на лидерство. Според Швеѓаните, финскиот стил на лидерство е премногу наредувачки и непотребно отворен и директен. Финските лидери се силни авторитети кои на крај ќе ја понесат одговорноста и се способни сами да носат големи одлуки (Ekwall & Karlsson, 1999). Оттука, јасно е дека улогата на лидерот во Финска е важна и одлуките кои се донесени од страна на лидерот не се преиспитуваат. Иако вработените не се сложуваат со одлуките на менаџментот тие сепак се способни да работат и покрај различното мислење. Во финските организации е особено важно лидерот да е присутен и достапен бидејќи вработените се навикнати на фактот дека лидерот е секогаш тука и може да се најде кога е потребно (Lämsä, 2010, p. 143).

Можеби најважната карактеристика која го разликува финското лидерство од шведското е **брзото донесување одлуки**, бидејќи Финците го ценат извршувањето (Ekwall & Karlsson, 1999,

р. 148). Финците не сакаат неважни разговори, туку веднаш преминуваат на работата во деловните преговори, бидејќи така поскоро ќе стигнат до имплементацијата (Swallow, 2011, pp. 144-145). Една од специфичните карактеристики на Финците е и **нетрпеливоста**. Решавање на проблемите и справување со хаотични ситуации е нормално за нив. Често пати, задачите започнуваат, иако сè уште не се направени точни планови (Lämsä, 2010, p. 143).



Уште една карактеристика на Финците во бизнисот е **чесноста** (Ekwall & Karlsson, 1999, p. 178). Финците се отворени, го кажуваат она што го мислат и очекуваат и другите да го сторат истото. Кога Финец ќе каже „да“ или „не“, тој тоа и го мисли. Исто така, Финците не се плашат да кажуваат негативни работи на глас дури и ако тоа води кон конфликт (Ekwall & Karlsson, 1999, p. 105). Тие се горди што ги сметаат за многу сигурни. За нив, ветувањето е ветување и тоа е напишано во „камен“ и не се менуваат поради импулс.

3.2.1. Претходни истражувања за финското лидерство

Финските лидерски атрибути не се систематично изучувани пред 1980-тите и 1990-тите години. Сепак, во последните две децении спроведени се некои истражувања на оваа тема. Во 1991 година, *Airola*, *Kulla*, *Lumia*, *Nyström* и *Snow* го завршиле истражувањето во кое интервјуирале 128 лидери од 250 најголеми индустриски и трговски компании во Финска. Како одговор на прашањето кои се трите најважни задачи кои менаџерот треба да ги научи со цел да ја исполни својата улога како лидер, како најзначајни се издвоиле следните одговори : (1) водење на луѓето, (2) способност за соработка, (3) креирање на холистичка визија, (4) бизнис ориентиран

кон цели, и (5) делегирање. Според истражувањето, најважниот фактор кој лидерот треба да го научи е како да ги мотивира и управува со луѓето. Во ова истражување, исто така, од испитаниците се барало да ги опишат ефективните лидери кои ги познаваат со два-три збора. Најважни карактеристики биле: ориентација кон целите, справување со комплексна целина, мотивирање, визионерство, харизматичност, вредност, искуство, способност за донесување одлуки, способност за соработка, способност за комуникација, контролирање и делегирање (Airola et al., 1991).

Во 1993 година, [Lewis](#) дошол до сознание дека Финците не водат преку давање наредби, туку преку мотивирање и давање личен пример на подредените. Како особено важни фактори за добивање на посветеност од финските менаџери биле истакнати следните:

- задачи кои кореспондираат со сопствените способности на менаџерот,
- учествување во донесувањето на одлуката, и
- лојалност меѓу надзорниците и врвниот менаџмент.

Тој објаснува дека финските менаџери, слично како воени офицери, обично водат напред на чело и обично ја наоѓаат вистинската рамнотежа меѓу авторитативен и консултативен стил. Финците рано си заминуваат од работа, но и започнуваат рано. Финските вработени се чесни, сигурни, точни и генерално лојални. Тој ги поврзува Финците со многу позитивни атрибути и изјавува дека тие имаат високи стандарди за чистота, чесност, издржливост, извршување, сигурност, хигиена, безбедност и образование.

Во едно помало истражување, биле интервјуирани 20 фински менаџери со меѓународно искуство. Тие откриле три карактеристики на финските компании: јасни и едноставни начини на водење на бизнисот; брз процес на донесување одлуки и фер однос и одговорност во бизнисот. Ова истражување покажува дека финските лидери се карактеризираат со интегритет, енергија, доверливост, отвореност и негување на култура на отвореност и почит кон индивидуите. Освен чесноста, Финците се опишуваат и со карактеристики како: издржливост, професионализам, висока образованост и перфекционизам. Финските лидери ја вреднуваат соработката, тимската работа, учеството во донесувањето одлуки. Тие го нагласуваат развивањето на вештините, креативноста, мрежите на соработници помеѓу различни организациски нивоа (Simon et al., 1996).

[Zander](#) во 1997 година ги анкетира лидерските преференции на 17.000 вработени во шведски мултинационални компании со значителен примерок од Финска. Нејзините резултати покажале дека финските резултати се разликуваат од другите скандинавски нации во смисла на желба за помалку зачестена интеракција со претпоставените. Вработените преферираат нивните менаџери да се фокусираат на тренирање. Со цел поединците и одделите да имаат добри

резултати, менаџерите треба да ги охрабруваат на соработка и тимска работа. Сепак, менаџерите не треба да комуницираат пречесто, освен ако не се работи за лични прашања. Во продолжение, *Zander* открила дека вработените имаат само ограничен интерес за да бидат овластени и надгледувани. Тој профил го нарекува „тивко тренирање“.

Aaltonen (1998) ги анализираше описите на лидерите во националниот еп *Kalevala* и други историски книги кои илустрираат финско лидерство. Најважната карактеристика во ова истражување биле: прифаќање на подредените, пријателство, давање личен пример и избегнување на давање повеќе наредби отколку што е потребно. Универзална карактеристика била важноста да се внимава на подредените како на човечки битија и индивидуи и на вреднувањето на нивните чувства и мислења.

3.2.2. Ефективно финско лидерство

Финските резултати од истражувањето GLOBE за општествената култура „каква е“ и „каква треба да биде“ и нејзиниот ранг на секоја димензија во споредба со останатите опфатени земји се прикажани во **табела 3.3**.

Табела 3.3. Резултати за Финска за деветте културни димензии од GLOBE на општествено ниво				
Културни димензии	Општествена култура „каква е“		Општествена култура „каква треба да биде“	
	Резултат	Ранг	Резултат	Ранг
Избегнување неизвесност	5,02	8	3,85	53
Институционален колективизам	4,63	10	4,11	55
Ориентација кон иднината	4,24	14	5,07	51
Полова рамноправност	3,35	31	4,24	45
Ориентација кон извршување	3,81	46	6,11	20
Хумана ориентација	3,81	47	3,68	35
Асертивност	4,89	47	2,19	60
Моќ-растојание	3,96	35	5,81	2
Внатрешно-групен колективизам	4,07	54	5,42	47
Извор: Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C., House, R. J. (2007), <i>Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies</i> , Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New York, p. 84.				

Во споредба со другите земји во истражувањето, тие покажуваат доста високи оценки за општествената култура „каква е“ за димензиите избегнување неизвесност и институционален колективизам. Финското општество се потпира врз општествени норми и процедури заради олеснување на непредвидливоста на идните настани. Тоа е колективистичко општество каде што еднаквоста меѓу мажите и жените е релативно висока. Финското општество има ниски резултати во однос на димензијата внатрешно-групен колективизам и хумана ориентација, како и средни до ниски резултати за асертивност и димензијата моќ-растојание. Во меѓународна споредба, семејството како институција е рангирано ниско, што е спротивно на општите барања од високиот индекс на институционален колективизам. Иако генерално се нагласува групното однесување, сепак во фамилијарен контекст високо се вреднува индивидуалистичкото однесување. Хуманата ориентација го опишува степенот до кој општеството охрабрува и наградува индивидуи за фер, чесно, алтруистичко, љубезно и грижливо однесување. И покрај нискиот резултат за хумана ориентација, сепак Финците се сметаат себеси дека имаат низок степен на асертивност. Исто така, релативно е ниска оценката за димензијата моќ-растојание, што значи дека според менаџерите на средно ниво, општеството главно задржува еднаквост помеѓу неговите членови со почит кон моќта, авторитетот, престижот, статусот, богатството и материјалните средства. И на крај, нискиот индекс на ориентација кон извршување значи дека општеството не охрабрува и наградува групи за подобрување на извршувањето. Во контекст на последните две димензии, ориентација кон иднина и полова рамноправност, Финска има резултати во висока средина од сите земји на истражувањето (Lindell & Sigfrids, 2007).

Во однос на лидерските димензии, прикажани на [табела 3.4](#), Финците покажале високи резултати за 4 лидерски димензии: интегритет, инспиративно, колаборативно-тимски ориентирано и визионерско лидерство. Високото вреднување на интегритетот покажува дека извонредниот фински лидер треба да биде искрен, чесен, праведен и доверлив. Треба да го мисли тоа што го кажува. Извонредниот фински лидер треба исто така да ги инспирира неговите подредени, да биде ентузијастичен, позитивен, да гради доверба и сигурност. Понатаму, тој треба да охрабрува и да дава совет и поддршка, да обезбедува повратна информација за успешната работа и да покажува доверба во подредените. Извонредниот фински лидер треба да генерира енергија во организацијата и да соработува со подредените со цел да ги оствари целите на уште повисоко ниво. Извонредните фински лидери треба да бидат добри **тимски интегратори**, односно да бидат способни да градат тимови, да ги координираат и да комуницираат со нивните членови. Тимовите се сметаат за одговорни за нивните задачи и оттука од лидерот се очекува да биде способен да интегрира и соработува. Освен да биде

инспиративен, добриот фински лидер треба да биде и **визионер**, односно да гледа напред, да биде интелектуално стимулативен, да планира однапред. Визионерското лидерство не ги исклучува наредбите или казните. Колку подредените се повеќе свесни за визијата, толку помалку е потребна надворешна супервизија. Визијата генерира креативност, мотивација и оттука ефикасност. Освен овие лидерски карактеристики, високи резултати добиле и **ориентацијата кон извршување и одлучноста** (Lindell & Sigfrids, 2007).

Табела 3.4. Резултати за Финска за ставовите кон лидерските особини и однесувања		
Лидерска димензија	Резултат	Ранг
Интегритет	6,52	4
Инспиративност	6,42	6
Колаборативно-тимска ориентација	6,35	3
Визионерство	6,29	9
Ориентација кон извршување	6,04	35
Одлучност	5,97	23
Тимски интегратор	5,54	27
Дипломатичност	5,40	40
Административно компетентен	5,32	55
Скромност	4,52	53
Саможртва	4,22	59
Автономност	4,08	18
Хуманост/човечност	4,06	54
Свесност за статусот	3,15	60
Поттикнувач на конфликти	3,10	60
Процедуралност	2,87	60
Автократство	2,11	52
Непартиципативност	2,08	57
Чување на образот	2,05	61
Егоцентричност	1,55	61
Злонамерност	1,47	59

Извор: Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C., House, R. J. (2007), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New York, p. 94.

Исто така, има неколку лидерски карактеристики за кои финските менаџери дале ниски оценки во споредба со другите земји. Тие се злонамерност, егоцентричност, зачувување на образот, непартиципативно, автократско лидерство. Добрите лидери имаат интеракција со подредените, им кажуваат каде оди организацијата ги охрабруваат вработените, градат работни тимови и организациска структура. Финците се високо образовани и се добри во иновациите и

технологијата. Оттука, подредените се полни со знаење и лидерот не може да биде оној со најдобро знаење за сите проблеми. Од него зависи да ги поддржува подредените. За Финците ова е особено важно бидејќи Финска е многу зависна од извозот и меѓународната трговија. Способноста на вработените мора да биде искористена со цел да се биде меѓународно конкурентен (Lindell & Sigfrids, 2007).

3.3. Австриското деловно лидерство

Австрија во светот е позната како земја на класичната музика и виенскиот валцер, земја на композиторите *Wolfgang Amadeus Mozart (1756-1791)*, *Johan Strauss помладиот (1804-1849)* и *Johan Strauss помладиот (1825-1899)* (Szabo & Reber, 2007, p. 109). Денес, таа е рангирана како 12-та најбогата земја во светот според БДП по глава на жител, со добро развиена пазарна економија и висок животен стандард (International Monetary Fund).



Во Австрија постои историска почит кон аристократите, што е тесно поврзано со носталгијата за старата империја. Земјата, а пред сè Виена, може да се категоризира како класно свесна. Австрија е демократска република. Компаниите, индустријата, организираната работна

сила и фармерските заедници работат заедно со министрите за регулирање на економијата и политичките насоки.

3.3.1. Карактеристики на австрискиот лидер

Поимот лидерство и лидер во секоја земја од германско јазично подрачје неизбежно повлекува дискусија во врска со преводот на овие два термини на германски јазик. Директниот превод на англискиот збор лидер на германски е *Führer* што носи голема тежина бидејќи се однесува на Хитлер и нацистичка Германија. Коренот на зборот „führ“ е присутен во австрискиот германски јазик, но именката „фирер“ е исечена од јазикот, особено кога се однесува на поединци. Слични зборови, вклучувајќи го и *Führung* (лидерство), сепак често се користат, на пример *Führungsstil*, *führungskultur*, *führungsteam* како и зборовите кои се однесуваат на организации, на пример *Marktführer* (лидер на пазарот) или *Branchenführer* (индустриски лидер). Прототипот на австриски лидер се карактеризира со следните **карактеристики** (Szabo & Reber, 2007, pp. 133-136):

Во однос на **демографските карактеристики** на лидерот, најчесто тој е маж во средни години (како што сугерираат резултатите во врска со димензијата полова рамноправност на ниво на општествени практики), иако и полот и возраста се условени од индустријата (на пр: услугите им даваат подобри шанси на жените) и нивото во рамки на организациската хиерархија (колку погоре, толку помалку жени).

Што се однесува до неговото **образование**, CV-то на австрискиот лидер најверојатно би обезбедило цврсто образование и универзитетска диплома. Сепак, постои промена во овој фокус која сугерира дека континуираните тренинзи, особено од областа на бизнисот, стануваат сè повеќе важни. Голем број јавни и приватни програми за тренинг ги надополнуваат универзитетските дипломи. Најголемиот дел од тренингот за менаџмент се одвива во областа на техничките/фактичките способности, додека помалку размислување се дава на личниот развој и социјалните способности. Според податоците, од лидерот се бара пред сè „личност“, со интегритет и доверливост, но исто така важни се и визијата, одлучноста и социјалните карактеристики како лидерски атрибути.

Интегритет. Интегритет е карактеристиката која е најчесто потенцирана како посакувана. Изразот „eine Person mit Handschlagqualitäten“ се однесува на симболиката на финализирање на зделката со ракување и потоа држење до договореното. Сепак, податоците сугерираат дека нема многу австриски лидери во бизнисот, па дури и во политиката кои навистина поседуваат интегритет и личност.

Визија. Визијата е вториот високо посакуван лидерски атрибут. Сепак, ниту еден од испитаните лидери од вистинскиот живот не бил опишан како визионер. Визионерското размислување е идеал во Австрија, но сепак постои големо растојание помеѓу тоа како треба да биде и како е. Со други зборови, визионерското размислување се смета за значајна состојка на извонредните лидери, но само малку од нив се поклопуваат со идеалот, или од приватни причини, или поради ограничувања наметнати од окружувањето.

Одлучност. Лидерите се често карактеризирани како динамични и одлучни. Тие донесуваат одлуки и стојат зад нив. Дури и кога не се дефинира експлицитно одлучноста како предуслов за добро лидерство, сепак, овој атрибут е посакуван.

Социјална способност. Покрај тешкиот акцент кој австриското општество го става на семејството и економијата, карактеризирано преку мали и средни компании во сопственост и водени од фамилии, не е изненадување што податоците често се повикуваат на постојни или хипотетички семејни врски. Еден од медиумските прилози, на пример, го опишува односот помеѓу деловните лидери „како да се браќа“. Во тој контекст, испитаниците исто така ги нагласиле довербата, потпирањето и поддршката како атрибути слични на оние кои се опишуваат за фактички фамилијарни односи.

3.3.2. Преферирано лидерско однесување

Откако ги анализиравме карактеристиките на прототипот на австрискиот лидер, потребно е да се проанализира каков е односот меѓу лидерите и следбениците, односно како може да се опише австрискиот стил на лидерство (Szabo & Reber, 2007, pp. 136-139).

Одлучување. Традиционалното лидерство во Австрија е патерналистичко, а понекогаш и автократско. Според истражувањата на *R. Lewis (2006)*, на деловно ниво, лидерството е автократско и авторитативно. Подредените со почит го слушаат она што има да го каже шефот, без прекинување. Топ менаџментот одржува значително моќ-растојание и делегира дневни задачи на средните менаџери кои работат понапорно отколку нив. Средните менаџери имаат авторитет, но не се спротивставуваат на политиките на шефот. Работниците настојуваат да покажуваат претерана почит кон постарите и не се комотни во систем каде што нивниот глас е ретко слушнат и каде што големи социјални одлуки се прават зад затворени врати. Генералниот недостиг на самодоверба кој е присутен на сите нивоа на австриското општество ги обесхрабрува вработените да застанат зад своите права (Lewis, 2006, p. 234).

Денес, сепак, се преферираат повеќе кооперативни начини на водење. Германскиот термин *Mitarbeiter* (соработник) е уште еден индикатор на општествениот тренд на промена кон

повеќе демократија. Податоците од истражувањето GLOBE, сугерираат дека автократскиот стил дефинитивно не им е омилен на Австријците. Помеѓу преферираните стилови на лидерство се споменуваат демократскиот, партиципативниот и колегијалниот стил. Резултатите од истражувањето GLOBE за Австрија се поклопуваат со откритијата од постарата студија на *Vroom-Yetton*. Причините зошто австриските менаџери преферираат партиципативни стратегии се следните (Maczynski, 1994):

- Австриските менаџери ја користат партиципативноста за да добијат поголема информација и различни перспективи за проблемот со кој се соочуваат. Тие ги користат ресурсите на подредените за она што мислат дека ќе биде во корист на компанијата.
- Австриските менаџери типично одговараат на конфликт помеѓу подредените со партиципативност. Тие претпоставуваат дека партиципативноста обезбедува можност за конфликтот да биде изразен и решен. Австриското менаџерско однесување е во контраст на француските, финските, американските, чешките менаџери кои стануваат повеќе автократски кога се појавува конфликт меѓу подредените.

Терминот избегнувач на конфликт во рамки на групата, од страна на австриските менаџери, бил вреднуван како инхибирачки фактор кој ја спречува личноста да биде извонреден лидер. На групата се гледа како на форум кој овозможува решавање на конфликти. Оттука се наметнува прашањето зошто конфликтот во Австрија не се смета за негативен? Одговорот се наоѓа во германскиот збор *Streitkultur* – културни норми кои кажуваат како да се справува со конфликт и несогласувања за да се постигне позитивен резултат. Конфликтот не е закана за лидерот на групата. Лидерот има доверба дека конфликтот нема да ескалира, туку ќе биде решен на цивилизиран начин. Лидерот игра значајна улога, бидејќи тој е одговорен за иницирање и координирање на решавањето на конфликтот (Szabo & Reber, 2007, p. 137).

Партиципативноста се чини дека е условена од типот на одлуки и овој факт бил потврден и во рамки на интервјуата, како и медија-анализата во рамки на истражувањето GLOBE (Szabo & Reber, 2007, p. 137):

1. Секогаш кога следбениците се директно афектирани од некоја одлука, тие сакаат да бидат вклучени во важните аспекти на процесот на донесување одлуки. Ако тоа не се случи, се јавува конфликт или фрустрација како последица.
2. Ако се работи за внатрешно-групни работи, но лидерот се вмеша, исто така може да се појават проблеми.
3. Одредени теми, во најголем дел, стратегиски одлуки, се сметаат дека се исклучително одговорност на менаџментот.

Супервизија. За најголем дел од интервјуираните, се чини дека супервизијата е интегрален дел на нивната менаџерска улога. Степенот на супервизорско однесување се разликува, но секогаш бил присутен. Едно од интервјуираните лица го нарекол тоа однесување како „водење со долг каиш“. Оваа метафора се однесува на човек кој го шета кучето на ремен. Долгата врвка му дава на кучето слобода и простор за да ја истражува неговата околина, но очигледно само во одреден радиус. Применета во реалниот живот, значи давање слобода на вработените да имаат свои идеи и решенија. Не значи да се остават да работат без никаква контрола. Целиот процес е воден, управуван и координиран од лидерот, иако дозволува инпут и од самиот вработен. Со други зборови, иако вработените работат релативно независно, координацијата и контролата се неопходни, но на доброволна основа. Грешки од страна на вработените може да се случат. Улогата на лидерот е да го наведе повторно на правата насока.

Исто така, варира и партиципативноста, односно степенот до кој вработениот учествува во процесот на одлучување. Одговорноста за резултатот е секогаш опишана како индивидуална одговорност на лидерот, а не на групата. Бидејќи лидерите се сметаат за лично одговорни за проектите/задачите кои нивната група ги презема, основната претпоставка е дека тие подобро го контролираат процесот, во свој и во интерес на групата. Супервизијата во овој облик не е контрадикција на партиципативноста, туку е дел од менаџерската улога и не значи да се применува моќ.

Комуникациски стил. Комуникацијата е една од функциите кои се сметаат за исклучително важни. Австриските вработени преферираат нивните менаџери да комуницираат со нив често и да покажат интерес за персонална комуникација. Австриците се ефикасни комуникатори, кои применуваат неформални разговори и шарм, отворени се и пријателски расположени. Тие се исто така и манипулативни, но на несвесен природен начин, а не ладен и пресметан. Тие се желни за монолози и се раскажувачи кои сакаат да раскажуваат приказни. Во деловните дискусии, нивна слабост е тоа што често запаѓаат во непотребни дискусии бидејќи сметаат дека треба да го објаснат нивниот контекст и позадина. Австриската учтивост и подготвеност да се согласат, ги прави внимателни слушатели, но секогаш се нетрпеливи за да се искажат и кога ќе им се даде прилика, почнуваат да зборуваат таму каде што застанале. Најчесто започнуваат со „Да, но...“ (Lewis, 2006, p. 235).

Ориентација кон консензус. Постои изрека во Австрија „Durch's Reden kommen d'Leut zamm“ (разговарањето ги зближува луѓето), што значи дека комуникацијата ги решава сите проблеми. Австриските испитаници ги оцениле следните димензии како особини кои придонесуваат личноста да биде извонреден лидер: дипломатичност (6,43), речитост (6,11),

win/win решавач на конфликти (6,22), ефективен преговарач (6,34). Она што е впечатливо е тоа што постои силен акцент на долгорочната ориентација и ориентацијата кон консензус. Ориентацијата кон консензус не е изолиран случај во лидерските податоци. Се наоѓаат докази за ориентацијата кон консензус и долгорочна ориентација на општествено и организациско ниво, во форма на социјални партнерства и кодетерминација. Благодарение на нивната ориентација кон консензус, австриските лидери секогаш си ја „оставаат вратата отворена“ за во иднина (Szabo & Reber, 2007, pp. 138-139).

3.4. Културата и лидерството во Германија

Во Германија, идентично како и во Австрија, преводот на терминот лидер во *Führer*, е неадекватен и има негативна конотација поради асоцијацијата со Хитлер и нацистичкиот режим од Втората светска војна. Многу германски деловни зборови во својот корен го содржат терминот *führer* во позитивна конотација, како: лидерство (*Führung*), лидерски карактеристики (*Führungseigenschaften*), итн.

Германците веруваат во свет во кој владее редот – *Ordnung*, каде сè и секој има свое место во големиот дизајн за да се постигне максимум ефикасност. Германците веруваат дека редот може да се постигне доколку постојат доволно правила, регулативи и процедури. Оттука, не изненадува фактот што во рамки на истражувањето GLOBE германските средни менаџери дале особено високи оценки на димензијата избегнување неизвесност. Западна Германија е рангирана петта највисока, а Источна Германија седма највисока помеѓу 61 земја од истражувањето GLOBE. Овие откритија се повисоки отколку вредностите добиени во истражувањето на [Hofstede](#). Високиот степен на избегнување неизвесност значи дека Германците преферираат нивните животи да бидат структурирани, добро организирани и безбедни. Тие се базираат врз правилата и институционализираните процедури за да го намалат стресот и немирот кога се сочуваат со неизвесност и двосмисленост. Она што е особено интересно е тоа што иако Германија е високо рангирана според оваа димензија за состојбата „каква е“, таа е рангирана меѓу најниските земји за состојбата „каква треба да биде“ на истата димензија. Тоа значи дека германските менаџери би сакале да се ослободат од многу правила, регулативи и ограничувања. Острата разлика меѓу овие две состојби („каква е“ и „каква треба да

биде“) се пример на разликата меѓу традиционалната култура и неодамнешните промени во културните аспирации (Brodbeck & Frese, 2007).

Во однос на димензијата моќ-растојание, средните менаџери посакуваат пониско ниво на моќ-растојание отколку што постои во моментот, односно се преферира поголема рамноправност кон статусот во модерното германско општество. Оваа желба е повеќе изразена отколку глобалниот тренд. Германија исто така има висок степен на асертивност, што значи дека Германците почесто се спротивставуваат и можат да бидат агресивни. Затоа пак, истата димензија добила ниски резултати на скалата „каква треба да биде“, односно тие би сакале да видат помалку конфронтации (Brodbeck & Frese, 2007).

Иако ориентацијата кон извршувањето се смета за идеал во германското општество, Германија добила средни оценки за оваа димензија, како и умерено ниски за внатрешно-групен колективизам и институционален колективизам. Половата рамноправност се цени повеќе отколку што се применува во моментот. Она што е интересно е фактот што Германија има најниски оценки за сочувство, претставени преку димензијата хумана ориентација (Brodbeck & Frese, 2007).

3.4.1. Доминантни лидерски профили во Германија

Германците преферираат повеќе авторитативен пристап, насочен кон работата (Müller, 1995, pp. 52-53). Германските организации се хиерархиски, ориентирани кон правила, фокусирани на извршување на задачата. Честопати се зема како пример за менаџмент стил на ајфелова кула. Корпоративните структури на моќ, иако хиерархиски, поради високо специјализираните германски тимови, се повеќе рамни отколку високи. Преку тимската работа Германците постигнуваат задоволство додека придонесуваат кон успехот на компанијата. Подредените во Германија никогаш не ги доведуваат во прашање наредбите од повисоките нивоа на авторитет. Работните места се добро дефинирани, додека задачите се фиксни и лимитирани. Вработените знаат што треба да направат, во хиерархиската култура каде наредбите доаѓаат од врвот, со многу малку комуникација.

Во однос на лидерските димензии, како во речиси сите земји, харизматичното/ориентирано кон вредности лидерство и тимското лидерство се највисоко оценети и во Германија. Сепак, во меѓународна споредба, се пониско оценети од просекот за двете димензии на лидерството. Партиципативното лидерство е релативно високо рангирано во однос на другите земји. Партиципативноста може да се гледа како лидерски стил кој одговара на висок индивидуализам, од една страна, и институционализирани системи на општествена правда и

трудова политика, кои им даваат глас на вработените, од друга страна. Сосема очекувано на високата асертивност и ниските нивоа на хумана ориентација, хумано-ориентираното лидерство е ниско рангирано, додека автономното лидерство е исто така високо рангирано. Само-заштитничкото лидерство се смета дека го инхибира ефективното лидерство во Германија. Таквиот лидер би инхибирал отворен конфликт на тој начин поткопувајќи ја партиципацијата.

Во рамки на истражувањето GLOBE, идентификувани се пет стила на лидерство во Германија (Brodbeck & Frese, 2007, pp. 175-180):

- **Харизматичен лидер.** Станува збор за најпозитивниот лидерски тип во Источна и Западна Германија кој обединува атрибути како: интегритет, инспирација, ориентација кон извршување, визија, административна способност, тимска интеграција. Сепак, се работи за германска верзија на харизматично лидерство која инкорпорира и административни способности и однесувања кои водат кон интеграција на тимови. Важноста на овие атрибути се поврзува со долготрајното присуство на поимите авторитет и позиција во рамки на германското општество, кои се некомпатибилни со поновите англо-американски концепти за лидерство со фокус на инспирирање на другите со помош на привлечна визија (Martin et al., 2004). Уште едно објаснување на административниот и тимски ориентираните спој на харизматично лидерство во Германија може да се најде во тврдењето дека германскиот менаџмент го минимизира влијанието на лидерот, најверојатно поради историски негативната асоцијација на концептот Führer (темна харизма со злобна визија) (Stewart et al., 1994). Последица е забележителното отсуство на вистински харизматични бизнис-лидери во Германија. Како што има кажано *Nikolas Hayek*, основачот на Swatch: „Имаме премногу менаџери, со други зборови луѓе кои можат да водат добар оркестар и да ги свират Моцарт и Бетовен клинички и без емоции. Сепак, повеќе немаме Моцарти и Бетовени“ (Martin et al., 2004). Се чини во Германија постои подлабок страв и постојано сомневање дека лидер кој има визија може да се покаже дека е темен лидер.

- **Скроман соработник.** Вториот, исто така позитивно перцепиран стил на лидерство, ги обединува колаборативната ориентација, скромноста и хуманата ориентација, како централни атрибути. Овие атрибути нагласуваат лидерство врз база на еднаквост со следбениците, без оглед дали во тимско-колаборативна работа или во личниот темперамент (скромност, самоотповикувачки, трпелив) или во меѓу личната хумана ориентација (грижа за другите,



Alfred Herrhausen
(1930 – 1989)

толеранција, великодушност, чувствителност кон другите). Иако скромниот соработувач не е толку позитивно перципиран како харизматичниот лидер, овој тип е јасно посакуван во Германија. Важноста на скромноста и соработката се одразува во германското вреднување на партиципација. Ваквиот лидер охрабрува партиципација и соработка во организациите. Ниското вреднување на хуманата ориентација во споредба со високата ориентација кон извршување покажува дека помеѓу германските менаџери ориентацијата кон задачата сè уште се смета за поважна отколку ориентацијата кон луѓето. Тоа не значи дека се толерира нехумано лидерско однесување, туку дека Германците ги третираат интерперсоналните односи на работа на дистанциран и институционализиран начин. Силната ориентација кон задачи не значи избегнување на човечки односи. Постојат позитивни аспекти од ниското ниво на меѓуперсонално сочувство на работа. На пример, конфликт во задачата е многу помалку веројатно да се претвори во дисфункционален конфликт во односот. Ако се справува конструктивно со него, конфликтот на задачата може да резултира со висок квалитет и ефикасност на работа. Скромниот соработувач е совршен тип на лидерство за менаџирање на вакви процеси во германската култура.

- **Индивидуалист.** Не е за изненадување тоа што индивидуалистичкото лидерство (автономно, независно) е највисоко рангирано на скалата на независност. И покрај фактот што индивидуалистичкиот прототип е спротивен на претходниот „скромен соработувач“, сè уште се доживува позитивно од некои менаџери од Западна Германија, па дури уште повеќе од менаџерите од Источна Германија. Тој го претставува уникатниот, независен и индивидуалистички менаџер кој се држи на страна од вработените. Типичен претставник на ваквиот лидер може да биде [Alfred Herrhausen](#), поранешен претседател на Deutsche Bank кој бил убиен во 1989 од страна на германските терористи. Во неговите биографии се опишува како храбар преземач на ризици, рационален во размислувањето и директен, енергичен, спроведителен, решителен, целисходен по карактер, со високо извршување и ориентација кон моќ. Очигледно бил опишуван и како резервиран, дистанциран, аутсајдер со голема потреба од признание. Позитивното одобрување на автономното лидерство во Германија е во линија со индивидуализмот како белег на германската општествена култура. На прв поглед, делува како конфликт со силното одобрување на партиципација во германската работна култура. Сепак, како што беше напоменато претходно, институционализираната партиципативност нуди механизам за задржување на индивидуалните и групните цели. Професионализмот на сите нивоа во рамки на германските организации одразува значителен степен на самодисциплина и самопрограмирање (Warner & Campbell, 1993, pp. 99-100). Автономијата која им е гарантирана на лидерите во Германија означува очекување дека автономијата е исто така дозволена за вработените.

Институционализирана партиципација, технички компетентен персонал и низок степен на самозащитништво од лидерите се неопходни состојки за автономното лидерство да работи ефективно во Германија.

- **Бирократ.** Бирократскиот лидер ги обединува атрибутите како статусна свесност и процедуралност (ритуалистичко, формално, вообичаено и претпазливо). Се чини дека овој тип постои како лидерски стил само помеѓу менаџерите од Западна Германија. Источните Германци го перцепираат, од една страна, процедуралното лидерство како поблиску до репресивното лидерство, и од друга страна, статусната свесност како дел од скромниот соработувач. Германските менаџери сметаат дека бирократското лидерство во извесна мера го инхибира извонредното лидерство. Овој лидерски тип се наоѓа на средина на скалата на независност. Лидерите кои се видно привлечени од статусот и привилегиите и се фокусирани на правила и процедури не се сметаат ниту за извонредни ниту за особено неефикасни.

- **Репресивен лидер.** Репресивниот, тирански и угнетувачки лидер ги обединува атрибутите на германскиот лидер, на кој ниту може да му се верува, ниту е сакан од следбениците. Тој е непартиципативен, микроменаџер, автократски, елитистички, осветољубив, циничен, непријателски расположен итн. Тој не ги препознава погледите или придонесите на вработените делумно поради неговата самоопседнатост и делумно поради неговите цинични и злонамерни погледи кон другите. Репресивните лидери не се сакани од следбениците делумно поради негативното дејство врз нивната емоционална благосостојба и делумно бидејќи тие се крајни претставници на високо самозащитничко и ниско партиципативно лидерство.

Податоците од истражувањето GLOBE не можат да дадат директен доказ за тоа кој тип лидерство доминира во Германија, пред сè поради фактот што прашалникот се однесува на извонредно лидерство, односно лидерите кои се опишуваат за многу ефективни лидери, а не за лидерите во целина. Лидерството е најефикасно кога постои поклопување помеѓу атрибутите на лидерот и концептите за лидерство на следбениците, бидејќи следбениците се повеќе мотивирани и посветени кога нивните лидерски очекувања се пресретнати (Lord & Maher, 1991). За Германија, харизматичниот лидер (со административна способност и тимска интеграција) и скромниот соработувач (кој исто така охрабрува партиципација и сочувство) се чини дека најдобро се вклопуваат во лидерските концепти на средните менаџери. Сепак, лидерските стилови ретко се наоѓаат како чисти во реалноста. Тие се преклопуваат меѓусебе и нивниот однос кон општествените културни вредности се од особено значење за предвидување на тоа кој стил на лидерство ќе биде најуспешен. На пример, некои од карактеристиките на репресивниот лидер наликуваат на атрибутите на индивидуалистички лидер, кој за разлика од него, се смета дека

придонесува за извонредно лидерство. Сепак, репресивните лидери можат да стекнат емотивна и мотивациска посветеност од следбениците поради концептуалното преклопување со индивидуалистичкото лидерство.

Исто така, лидер со висока асертивност и ниска хумана ориентација може да биде перципиран како харизматичен лидер во Источна и Западна Германија бидејќи интерперсоналната хумана ориентација е помалку вреднувана во германското општество и организациите, отколку на пример ориентацијата кон извршување и одлучноста. Во други земји каде што хуманата ориентација е повисоко вреднувана отколку во Германија, менаџерот кој покажува недостиг на сочувство никогаш нема да биде перципиран како харизматичен лидер.

3.5. Лидерството во Холандија

Во светски рамки, Холандија е позната пред сè како земја на лалињата и ветерниците, клонпите, велосипедите, сирењето. Тоа е земјата на познатите сликари *Rembrandt*, *Gauguin* и *Van Gogh*, но и место од каде што потекнуваат светски познатите пива Heineken и Amstel. Холандија е дом на пет интернационални судови, сместени во Хаг – познат како светски град на правдата. Седиштето на холандскиот парламентот е во Хаг. Иако секаде во светот главен град е оној каде што се наоѓа Владата, сепак главен град во „земјата на исклучоците“ е Амстердам.

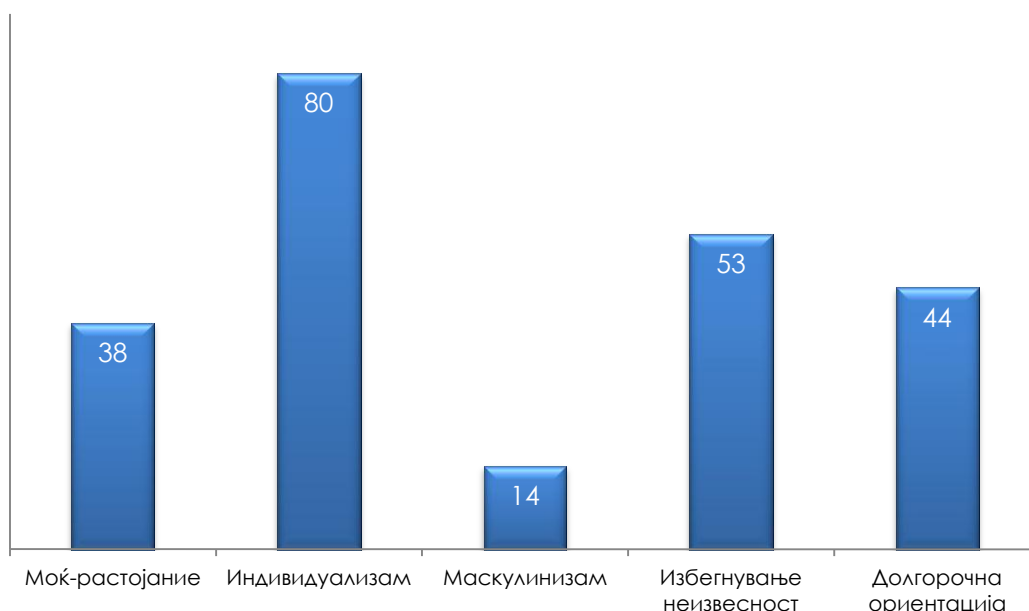


Холандија во минатото била една од најголемите поморски држави, која својот економски развој го достигнала преку освојување на колонии ширум светот. Кралството Холандија има долга традиција на социјалната толеранција. Денес, толерантноста на оваа земја ја согледуваме во либералните гледишта на Холанѓаните во однос на употребата на рекреативната дрога, проституцијата, хомосексуалноста и евтаназијата.

Во минатото, Холандија била окупирана од Римјаните, Шпанците и Французите. Како поморски народ, Холанѓаните патувале, тргувале и колонизирале делови од светот далеку од Европа. Како резултат на тоа, културата на Холандија е диверзна и ги одразува регионалните разлики, како и странските влијанија, благодарение на трговскиот и истражувачкиот дух на Холанѓаните и напливот на имигранти.

Слика 3.1.

Рангирање на Холандија според културните димензии на Hofstede



Извор: *The Hofstede Centre*, [online], available at: <http://geert-hofstede.com/netherlands.html>, [Accessed 15.12.2013]

Холандија е дом на повеќе мултинационални компании од различни дејности, вклучувајќи ги: Heineken, Philips, Shell, Unilever, KPN, AKZO/Nobel и други. Сепак, тешко се издвојуваат компаниски лидери, не поради недостаток на добри лидери, туку поради фактот што лидерите настојуваат да не бидат препознавани како лидери. Добро познатата изрека вели „лидерот треба да остане нормална личност“. Она што е карактеристично за оваа земја е постоењето на организирана бизнис-клима наместо атмосфера ориентирана кон моќен лидер. До одредена мера, постои дури и антихерој-став. Холандските премиери обично не се претставуваат себеси како „звезди“ туку настојуваат да ја нагласат доверливоста, темелноста и обичноста, секогаш нагласувајќи го заедничкиот интерес, а не интересот на нивната партија.

Доколку ја разгледуваме холандската култура преку призмата на моделот на *G. Hofstede*, можеме да добиеме добар преглед во однос на останатите светски култури. Димензијата **моќ-растојание** не е многу висока во Холандија што се одразува во холандскиот стил: да се биде независен, хиерархијата постои само формално, еднакви права, достапни претпоставени, лидери кои подучуваат, менаџмент кој помага, олеснува и овластува. Моќта е децентрализирана и менаџерите сметаат на искуството на членовите на нивниот тим. Вработените очекуваат да бидат прашани или консултирани. Контролата е непосакувана и ставовите кон менаџерите се неформални. Комуникацијата е директна и партиципативна. (Hofstede, 1993, p. 83). Холандија е високо индивидуалистичко општество, со резултат 80 за димензијата **индивидуализам-колективизам**. Холанѓаните сметаат дека имаат контрола над нивната судбина. Индивидуализмот значи дека индивидуалното извршување е високо ценето и поединците се горди на индивидуалните постигнувања. Тие не се толку горди на колективните достигнувања, колективните акции и кохезивноста на нивните организации и фамилии. Тоа значи дека се преферира лабава општествена рамка во која од поединците се очекува да се грижат самите за себе и само за своите непосредни семејства. Холандија е ниско рангирана според димензијата **мажи-жени** што значи дека е феминистичко општество. Тоа означува дека доминантните вредности во општеството се меѓусебна грижа и квалитет на живот. Квалитетот на животот е симбол за успех. Издвојувањето од толпата не се смета за добро. Ефективниот менаџер ги поддржува неговите луѓе и носењето одлуки се постигнува преку вклученост. Менаџерите се стремат кон консензус и луѓето ја вреднуваат еднаквоста, солидарноста и квалитетот во нивните професионални животи. Конфликтите најчесто се решаваат преку компромис и преговори. Холанѓаните се познати по нивните долги дискусии се додека не се постигне консензус. Според **избегнување неизвесност** Холандија е рангирана на 53-то место, што покажува желба да се избегне неизвесноста. Холанѓаните одржуваат строги верувања и кодекси. Честопати, постои емотивна потреба од правила, времето е пари, луѓето имаат внатрешна потреба да бидат зафатени и трудољубиви, прецизноста и точноста се норма. Дури можно е спротивставување на иновацијата и безбедноста кој е важен елемент во индивидуалната мотивација. **Долгорочната ориентација** е тесно поврзана со учењето на Конфучие и може да се интерпретира како справување со потрагата по доблести на општеството. Холандија има резултат 44, што значи дека има краткорочна ориентација. Генерално, Холанѓаните покажуваат голема почит кон традицијата, нетрпеливост за постигнување на брзи резултати и висока загриженост за вистината. Западните општества се типично краткорочно ориентирани (Hofstede, 2012).

Холандија, според димензиите на *Hofstede*, не се разликува премногу од карактеристиките на другите земји во западниот индустријализиран свет. Во однос на критериумите на истражувањето GLOBE, резултатите се донекаде слични, што може и да се очекува поради сличноста помеѓу димензиите со оние на *Hofstede*.

Резултатите од GLOBE истражувањето на културните димензии во Холандија се прикажани во **табела 3.5**. Табелата открива дека холандските менаџери ги сметаат културните практики како повисоки за димензиите избегнување неизвесност, ориентација кон иднината и институционален колективизам; и пониски за хумана ориентација, внатрешно-групен колективизам и полова рамноправност. Тие го разбираат холандското општество како карактеризирано со правила и ред, однапред планирање, колективни економски интереси, групна лојалност, но не се толку загрижени за чувствителноста кон луѓето – општество во кое индивидуалните постигнувања на децата се фаворизираат, и постојат умерено еднакви шанси за женските граѓани. Холанѓаните отсекогаш биле сметани за релативно доминантни и строги, и не се толку силно склони за да прифатат хиерархија. Акцентот на потпирањето сами на себе и индивидуалната автономија колективните економски интереси и консензуално одлучување се во согласност со дел од холандската историја (Thierry & Den Hartog, 2007).

Табела 3.5. Резултати за културните димензии на GLOBE во Холандија		
Културни димензии	Општествена култура „каква е“	Општествена култура „треба да биде“
Ориентација кон извршување	4,32	5,49
Ориентација кон иднината	4,61	5,07
Асертивност	4,32	3,02
Институционален колективизам	4,46	4,55
Полова рамноправност	3,50	4,99
Хумана ориентација	3,86	5,20
Моќ-растојание	4,11	2,45
Внатрешно-групен колективизам	3,70	5,17
Избегнување неизвесност	4,70	3,24
Извор: Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C., House, R. J. (2007), <i>Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies</i> , Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New York, pp. 229-230.		

Податоците за полова рамноправност се донекаде спротивни на резултатите од истражувањето на *Hofstede* од 1984, во која холандското општество било сметано за

феминистичко. Исто така, резултатите покажуваат дека жените имаат претежно професии со понизок статус, како водење на домаќинство, детска грижа, служење на другите. Националните херои се доминантно машки. Сепак, процентот на жени меѓу политичарите се зголемува и изнесува од 25% до 30% (Thierry & Den Hartog, 2007, p. 229).

Споредбата на овие практики со вредностите на средните менаџери за општествените димензиите покажува дека холандските менаџери имаат повисоки резултати за ориентација кон извршување, хумана ориентација, внатрешно-групен колективизам и ориентација кон иднината, и пониски резултати за избегнување неизвесност и особено моќ-растојание. Кога ќе се конфронтираат вредностите со културните практики, се чини дека вредностите како делење на моќта, феминистички вредности, фамилија и организациона лојалност, експериментирање и слобода, сензитивност кон луѓе и индивидуално постигнување треба да се нагласуваат повеќе отколку до сега (Thierry & Den Hartog, 2007).

Холанѓаните имат одредени специфични лидерски карактеристики. Во споредба со другите европски лидери, тие се најнезависни одлучувачи. Најмалку прифаќаат правила и одлуки од други авторитети и не прашуваат колеги за нивно мислење и совет. Тие ги прават работите на нивен начин и носат сопствени одлуки. Менаџерите од Холандија најмногу го нагласуваат „продавањето“ на нивните идеи и придобивање на други луѓе да го поддржат нивното мислење. Холандските лидери се најмалку организирани и структурирани лидери, но сакаат да бидат вклучени во дневните аспекти на бизнисот, прагматични се, ги комуницираат очекувањата, воспоставуваат критериуми за успех, делегираат одговорност и ги набљудуваат резултатите од извршувањето.

Резултатите од истражувањето GLOBE спроведено на 287 средни менаџери од прехранбениот и финансискиот сектор во Холандија се прикажани во **табела 3.6**. Табелата покажува дека холандските менаџери ги вреднуваат карактеристиките како интегритет, инспиративност и визионерство како круцијални за успехот како лидер. Во споредба со сите други земји, атрибутите тимски интегратор, одлучен, дипломатичен и хумана ориентација исто така ја карактеризираат холандската перцепција за извонредно лидерство. Злонамерност, автократичност и зачувување на образот добиваат компаративно ниски оценки, како и атрибутите злонамерен, егоцентричен, автократски (Thierry & Den Hartog, 2007).

Истражувањето на GLOBE идентификувало **четири лидерски фактори** или лидерски однесувања во Холандија. Првиот пример за лидерство го карактеризира великодушен, групно-ориентиран, скром и искрен стил. Вториот стил ги комбинира предвидувањето, ориентација кон мисијата, исполнетост со волја, ентузијазам и грижа за извонредност. Атрибутот за зачувување

на образот има негативно влијание врз овој фактор. Третиот пример се карактеризира со непартиципативен, индивидуалистички, доминирачки стил. Четвртиот фактор одразува формално, внимателно лидерство со ред (Thierry & Den Hartog, 2007).

Табела 3.6. Извонредни лидерски атрибути во Холандија		
Првостепена лидерска димензија	Просек	Максимум
Интегритет	6,52	6,79
Инспиративност	6,38	6,63
Визионерство	6,30	6,50
Тимски интегратор	6,01	6,43
Ориентација кон извршување	5,95	6,64
Одлучност	5,87	6,37
Дипломатичност	5,43	6,05
Административна компетентност	5,43	6,42
Тимска ориентација	5,42	6,09
Хумана ориентација	4,98	5,68
Саможртва	4,79	5,99
Скромност	4,71	5,79
Свесност за статусот	3,93	5,93
Автомоност	3,53	4,65
Поттикнувач на конфликти	3,26	5,01
Процедуралност	3,22	4,89
Непартиципативност	2,41	3,68
Зачувување на образот	2,23	4,53
Автократичност	2,08	4,16
Самоцентричност	1,75	3,41
Злонамерност	1,62	2,67

Извор: Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C., House, R. J. (2007), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New York, p. 239.

Холандската култура има аверзија кон голем степен на моќ-растојание и силни лидери. Во медиумите постојат многу малку написи за добрите лидери во холандските медиуми, па дури и многу малку лидери се поврзуваат со настани во општеството или во организациите. Исто така, деталите за приватниот животот на лидерите не се објавуваат јавно или барем до умерен степен.

Медиумите ги портретираат добрите холандски лидери како скромни, доверливи, приземјени, добро организирани, трудољубиви, компетентни и незабележителни. Истовремено, тие имаат силна волја, амбициозни се, инспиративни, прагматични и многу бараат од нивните вработени и снабдувачи. Тие сметаат дека треба да одвојат време за да се консултираат со поголемите странки пред да имплементираат планови, настојуваат добро да посредуваат помеѓу различни групи на стејхолдери и го препишуваат успехот на групата и тимската работа (Thierry & Den Hartog, 2007, p. 232).

Формалното лидерство не гарантира посветеност. Лидерите мора да се консултираат и да убедуваат со цел да им се верува и да бидат следени. Карактеристики кои најмногу се спомнувани во интервјуата се: визионерство, креативност/иновативно однесување, и инспиративно лидерство. Доминантно, формално и авторитативно лидерство е помалку прифатено во Холандија, можеби само во соочување со несекојдневна ситуација, како криза или одбивање на операции. Сепак, мора да се има предвид дека во холандската општествена и организациона култура се појавува еден тренд со зголемување на нагласокот на вредности како индивидуализам и флексибилност. Извонредните лидери кои демонстрираат силна ориентација кон групата и интелектуална стимулација, се способни да се борат со предизвиците кои доаѓаат (Thierry & Den Hartog, 2007, p. 238).

3.6. Лидерството и културата во Швајцарија

Швајцарија е земја ситуирана во центарот на Европа, опкружена од Германија, Австрија, Италија, Франција и Лихтенштајн. Во Швајцарија постојат четири големи лингвистички области: германски, француски, италијански и реторомански, кои се одраз на културниот диверзитет кој доминира во оваа мала земја. На крајот на 2012-тата година, Швајцарија имала 8.039.100 жители, од кои дури 1.714.000 (23,3%) се странци што е висока стапка во споредба со меѓународниот просек (The Swiss Statistics). Да се биде Швајцарец, не подразбира да се биде дел од специјална етничка група која има одреден регион или јазик. Швајцарија од историска перспектива гледано е мултикултурна земја која станала дом на луѓе од нејзините соседни земји кои имале волја да формираат сопствена нација.

Швајцарија исто така е дом и на многу познати меѓународни компании кои поради поволноста на пазарот се одлучиле токму тука да ги сместат своите седишта. Меѓу најпознатите се издвојуваат: Nestlé, Novartis, Novo Nordisk, IBM, Pepsico, Pfizer, Procter&Gamble, Philip Morris, Roche, ABB, Swatch, Rehau, Kühne+Nagel и многу други. Швајцарија им нуди на странските и домашните компании значителни предности како високообразована и меѓународна работна сила, флексибилен пазар на труд и даночен систем, извонредна инфраструктура и исклучителен квалитет на живот. Во такво деловно окружување, постојат поволни услови за развој на лидерството.

Карактеристиките на лидерите кои придонесуваат или инхибираат извонредно лидерство во Швајцарија, добиени како резултат на истражувањето GLOBE, се прикажани во **табела 3.7**. Карактеристиките кои го потпомагаат лидерството се мешавина од лични карактеристики (ориентација кон извршување, одлучност, административна компетентност, скромност, автономност, интегритет) и однесувања значајни во меѓуперсоналните односи (инспиративно, визионерско, дипломатско, саможртва, хумано, тимски интегратор, колаборативно-тимска ориентација). Во тој поглед, Швајцарија нема јасна светски позната позиција. Дури може да се каже дека атрибутите кои се сметаат за карактеристики на извонредно лидерство во Швајцарија се компатибилни со повеќето други земји, особено поради тоа што нема екстреми за идентификување. На дното на табелата, пак, се наоѓаат атрибутите и однесувањата кои го инхибираат извонредното лидерство, односно самозаштитничките, автократските, безобзирните, недруштвените „осамен волк“, антииновативните, атрибути и однесувања. Тие се делумно негативно оценети во меѓународна споредба. Автократското и непартиципативното однесување значително ги спречуваат лидерите во Швајцарија да бидат ефективни (House et al., 2004).

Во Швајцарија, истражувачите во рамки на проектот GLOBE, идентификувале три стилови на лидерство, дефинирани на следниот начин (Weibler & Wunderer, 2007, p. 274):

- **голем лидер** – визионер, инспиративен, саможртвувачки, ориентиран кон извршување, одлучен, дипломатичен, административно компетентен и тимски интегратор.
- **хуман лидер** – интегритет, хуман, колаборативно-тимски ориентиран и скром.
- **его шеф** – автономен, автократичен, злонамерен, непартиципативен, процедурален, егоцентричен, свесен за својот статус, зачувувач на образ, поттикнувач на конфликти).

Првите два фактори, придонесуваат за извонредно лидерство во Швајцарија, додека третиот е моќен инхибирачки фактор.

Табела 3.7. Вредности на лидерската скала во Швајцарија		
Првостепена лидерска димензија	Просек	Ранг
Интегритет	6,36	13
Инспиративност	6,25	26
Визионерство	6,12	30
Ориентација кон извршување	6,08	31
Одлучност	5,86	30
Тимски интегратор	5,59	50
Административна компетентност	5,51	49
Дипломатичност	5,27	46
Колаборативно-тимска ориентација	5,25	49
Скромност	4,88	38
Саможртва	4,88	39
Хумана ориентација	4,65	38
Автомонот	4,13	16
Свесен за статусот	3,81	46
Поттикнувач на конфликти	3,36	54
Процедуралност	3,00	57
Зачувување на образот	2,46	49
Непартиципативност	2,20	54
Самоцентричност	2,00	39
Автократичност	1,91	59
Злонамерност	1,60	46
Извор: Chhokar, J.S.; Brodbeck, F.C.; House, R. J. (2007), <i>Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies</i> , Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New York, p. 273.		

Во истражувањето GLOBE, спроведени се низа интервјуа, при што е дојдено до неколку откритија во однос на лидерските карактеристики во Швајцарија. Воведното прашање се однесувало на разликата меѓу менаџерите и лидерите и како таа разлика се перцепира. И самите емпириски податоци воделе кон заклучок дека најголемиот дел од луѓето прави разлика помеѓу менаџмент и лидерство. Кога луѓето размислувале за извонредно лидерство обично го

поврзувале лидерството со врвот на една корпорација, или политичка или воена организација. Во споредба на лидер со менаџер, тој спонтано добива повисоко рангирање отколку менаџерот. Сепак, пронаоѓањето на примери за извонредно лидерство било многу тешко. Интервјуираните имале мислење дека лидерството е покомплексно и потешко. Лидерството се справува со формулирање и поставување на цели со луѓето, преку креација на значењето, додека менаџментот е формирање рамки, ресурси, и процеси за ефикасно постигнување цели – на долг рок. Лидерите имаат директно влијание врз следбениците, за разлика од менаџерите. Оттука, главната разлика меѓу лидерите и менаџерите е во ориентацијата на лидерството кон луѓе и идеи, додека ориентацијата на менаџментот е кон цели, таргети, процеси и системи. Во суштина, и двата аспекти се вклучени на секое организациско ниво, но колку се оди повисоко, толку лидерството станува сè поважно (Weibler & Wunderer, 2007, p. 276).

Следното прашање се однесува на атрибутите и однесувањата на извонредните лидери. Се споменува дека лидерите треба да се способни да ги инспирираат луѓето, да бидат модели за однесување, да поседуваат кредибилитет. Исто така, тие треба да имаат способност да комуницираат, во комбинација со подготвеност да ги слушаат подредените. На комуникацијата се гледа како на должност лидерот да ги информира следбениците, но и должност на следбениците да ги информираат лидерите. Друга важна димензија од социјалните способности е способноста да се работи во тим. Прво, самиот лидер треба да биде способен да работи во тим (клучни зборови се соработка, делегирање, и координација); и второ, лидерите треба да бидат чувствителни кон креирање и развој на тимот, и одржување на тимот. Ова е особено интересно бидејќи означува дека извонредното лидерство е колективно ориентирано. Понатаму, лидерите се директни, постојани во тек на времето, директни во однос на комуникацијата и праведни. Важни задачи се мотивирање на луѓето, развој на човечките ресурси, воспоставување и одржување на култура. Лидерите кои не се однесуваат на тој начин ќе се соочат со проблеми како фрустрација, помирување/откажување, демотивација, одбивање на сугестии. Таквите лидери не се способни да ги убедат следбениците и да го продуцираат чувството дека лидерот и следбениците можат заедно да ја постигнат целта. Тие се неспособни да им го пренесат идеалот дека секој е важен за успехот (Weibler & Wunderer, 2007, p. 276).

Иако харизмата е многу често истакнувана како посакувана лидерска особина, сепак на харизматичниот лидер се гледа со фасцинација и недоверба. Презентирање на визија, оптимизам и перспективи евоцира восхит, но секогаш мора да се комбинира со специфични цели и чекори (ориентација кон иднина). Швајцарците се плашат дека харизматичните лидери ќе бидат премногу доминантни и губат контакт со своите следбеници од време на време, или, дури и

полошо – ќе се обидат да манипулираат со нив (моќ-растојание). Тоа се одразува во фактот дека швајцарската федерална влада се менува секоја година преку ротација на работните места на седум членови од владата (оваа позиција содржи многу помалку моќ отколку претседателство и е повеќе како функција на портпарол или претставник на владата) (Weibler & Wunderer, 2007, p. 277).

Кога прашувале за истакнати извонредни лидери, тие честопати биле етикетирани како луѓе кои се однесуваат на начин кој ќе им донесе силна поддршка и одобрување од публиката, правење или кажување на работи кои ќе направат луѓето да им се воодушевуваат и да ги поддржуваат, наместо да се занимаваат со поважни работи. Исто така, следбениците во Швајцарија се скептични кога некој лидер е премногу елоквентен, што може да биде фасцинирачки, но исто така произведува недоверба. Лидер кој говори елоквентно ќе биде отстранет од неговите следбеници (моќ-растојание) (Weibler & Wunderer, 2007, p. 277).

Како социјална функција, лидерството во Швајцарија е генерално прифатено бидејќи им е јасно дека некој мора да ги координира работите и да носи одговорност за нив. Сепак тие очекуваат лидерите да ги информираат следбениците и да овозможат отворена комуникација и да го земаат предвид мислењето на групата и ако има време, да се дискутира за тоа. Целта на дискусијата е да се најде консензус. Лидерите можат да добијат дополнителни поени преку следење на мислењето на групата, особено кога групата е многу заинтересирана за одредена цел и има многу добри аргументи за следење на различен курс. Во таква ситуација, кога го следат мислењето на групата, лидерите можат да добијат голема почит за во иднина (Weibler & Wunderer, 2007, p. 278).

Консензусот е високо ценет и често бил споменуван во интервјуата. Асертивно однесување е прифатливо само тогаш кога лидерот не е во можност да прифати таков компромис, односно поинакво мислење за правилниот начин за продолжување, или кога одлука треба да се донесе под притисок на време. Јавното критикување некогаш особено на деструктивен начин не е пожелно (зачувување на образ). Отворена комуникација се бара помеѓу лидерот и водениот, но треба да биде ограничена на луѓето кои се фактички вклучени во неа. Откако ќе биде донесена одлука, резултатот повеќе не треба да се коментира во јавност (Weibler & Wunderer, 2007, p. 278).

Генерално, од лидерите се очекува да размислуваат на граница на претприемништвото и во однос на алтернативни светови и сценарија. Тие треба да бидат способни да се справат со препреките и да ги надминат на начин кон реализирање на идеите. Извонредните лидери исто така треба да реагираат брзо и флексибилно. Тие се ориентирани кон задачи (ориентација кон

извршување), со отворен ум (избегнување неизвесност), и промовираат иновација (ориентација кон извршување). Од нив се очекува да носат одговорност, да имаат јасна точка на гледање (видик, поглед), да бидат способни да носат одлуки, и да бидат технички компетентни (уште повеќе на пониските менаџерски позиции). Лидери кои понесени од секоја идеја, се однесуваат без да размислат, често се предомислуваат, се сметаат за лоши лидери. Во ситуации кога е тешко да се донесе одлука, од лидерите се очекува да преземаат само умерени ризици. Добро е познато дека Швајцарците се многу внимателни луѓе и имаат висока потреба за сигурност (избегнување неизвесност) (Weibler & Wunderer, 2007, p. 279).

3.7. Лидерството во Велика Британија

Во последните три генерации, во Велика Британија се случува значителна културна промена како резултат на интерни и екстерни фактори. На промената влијаела Втората светска војна, но и други елементи, како: доаѓањето на имигрантите, стекнувањето на моќ на децата родени во периодот „baby boom“ (периодот помеѓу 1945 – 1960 година) што овозможува услови во кои економските и општествените реформи се високо на агендата на политичарите, зголемувањето на регионални и етнички влијанија (пример идентификувањето на разликите меѓу Англија и Северна Ирска како политички и културно важни). Исто така, има разлики меѓу многу етнички заедници, кои чинат значителен дел од популацијата во некои делови на Велика Британија. Оттука, треба да се внимава да не се даваат генерализирани тврдења за униформната англиската „култура“.

3.7.1. Неодамнешните културни промени во В. Британија

Во периодот од 1945 до 2000 во Англија се случуваат големи културни промени. Старата владејачка класа ја губи својата доминантна позиција. Дури и традиционалните карактеристики на резерва и одбивност на покажување чувства во јавноста се промениле. На пример, важноста на идејата „stiff upper lip“ беше предизвикана во извонредната јавна жалост покажана по повод смртта на принцезата Дијана во 1997 година. Тоа беше одраз на сè поголемото препознавање во општеството дека е прифатливо да се покажуваат емоции во јавност.

Примери за зголемувањето на предизвикот за доминантноста на машкиот модел на улоги, може да се види во општествената и економската еманципација на жените. До 1990 година, жените имале можност да играат поголема улога во општеството и да придонесат за реориентација на културата. Тие изнаоѓаат нови начини за згрижување на децата без потреба од маж за да ги обезбедува.

Широката примена на сатиричен хумор во различни медиуми е прифатлива алатка за потсмевање со помпата и вообразеноста на лидерите во општеството. Дури ни Кралицата Елизабета II не е имуна на тоа. По повод нејзиниот 88-ми роденден, реномираниот британски фотограф Дејвид Бејли изработи фотографски портрет во црно-бела техника, на којшто кралицата позира со широка насмевка! Фотографијата е направена во Бакингамската палата во март оваа година и објавена на социјалната мрежа Instagram [Duke, 2014]. Хуморот и правењето шега на своја сметка се користи од лидери во бизнисот како ефективен начин за избегнување на хиерархиската скала со цел воспоставување на односи. Британската култура никогаш не била имуна на промени. Миграциите, регионалната свесност, подемот на науката, зголемената улога на жените, отвореноста на масовните медиуми, се предизвикани.



Портретот на
Кралицата Елизабета II,
2014 година

3.7.2. Контекстот на менаџмент и лидерство во В. Британија

Многу автори се обиделе да ги идентификуваат главните карактеристики на англиската деловна култура и нејзиното влијание врз литературата за менаџмент. Еден од најзначајните секако е професорот *Geert Hofstede* кој обезбедил корисна компаративна анализа за менаџерите и нивните културни ставови. Неговото истражување во компанијата IBM во В. Британија покажале компаративно повисоки резултати за индивидуализам и маскулинизам, но и компаративно ниски резултати за избегнување неизвесност и моќ-растојание.

Во анализа на британските лидери не можеме да најдеме еден доминантен пристап, туку варијации на пристапи. **Британските** менаџери настојуваат да користат висок степен на партиципативен пристап на лидерство, односно делегираат авторитет и дозволуваат голем дел од одлуките да бидат донесени на пониските нивоа на менаџмент (Hodgetts & Luthans, 2000, p.408).

Откритијата од емпириското истражување GLOBE спроведено меѓу англиските менаџери на средно ниво се прикажани во **табела 3.8**. Сепак, мора да се напомене дека се работи за мал примерок (N=81) и не може да се генерализира, но може да се извлечат интересни заклучоци. Резултатите од истражувањето покажуваат дека испитаниците чувствуваат дека Англија е стратифицирано, индивидуалистичко и маскулинистичко општество. Постојат значителни разлики во моќта. Има малку хуманост, делење и љубезност (Booth, 2007).

Табела 3.8. Резултати за В. Британија за деветте културни димензии од GLOBE на општествено ниво				
Културни димензии	Општествена култура „каква е“		Општествена култура „каква треба да биде“	
	Резултат	Ранг	Резултат	Ранг
Моќ-растојание	5,15	36	2,80	24
Избегнување неизвесност	4,65	14	4,11	47
Асертивност	4,15	29	3,70	33
Колективизам I	4,27	30	4,31	47
Ориентација кон иднината	4,28	11	5,06	53
Колективизам II	4,08	53	5,55	37
Полова рамноправност	3,67	12	5,17	1
Хумана ориентација	3,72	48	5,43	34
Ориентација кон извршување	4,08	43	5,9	37
Извор: Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C., House, R. J. (2007), <i>Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies</i> , Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New York, p. 344.				

Средните менаџери опфатени во истражувањето сметале дека општеството само умерено ги охрабрува луѓето на ориентација кон извршување, умерена ориентација кон иднината и значителен степен на асертивност во општеството и значително низок степен на полова рамноправност што е показател за култура во која доминираат машките вредности. Исто така чувствувале дека општеството не е особено хумано-ориентирано и дека има значителен степен на моќ-растојание во британското општество. Сепак, во исто време препознале висок степен на колективизам на општествено ниво што можеби е одраз на социјалната држава како и значителен фамилијарен колективизам. Овие резултати можат да објаснат зошто има

избегнување неизвесност што индицира дека има некои основни начини за да им се помогне на луѓето да се справат со општо прифатените неизвесности во секојдневниот живот (Booth, 2007, p. 344).

Интересен дел од истражувањето е како менаџерите се чувствувале во врска со димензијата „како треба да биде“. Нивните одговори ги одразуваат промените од традиционална кон либерална култура. Можеби највпечатливиот пример е нивното мислење дека треба да има помалку моќ-растојание во општеството како и повеќе полова рамноправност и хумана ориентација. Овие резултати покажуваат дека средните менаџери се за културни промени. Овие резултати се одраз на силна желба за поголема еднаквост на можностите за сите, наградување за извршувањето и одбивање на нееднаквости врз база на моќ и пол (Booth, 2007, p. 344).

Во однос на прашалникот каде од менаџерите се барало да истакнат кои атрибути ги очекуваат од лидерите во нивните организации и во општеството како целина, резултатите се презентирани во [табела 3.9](#). Испитаниците ги вреднуваат способноста да се инспирира, визијата, охрабрување на ориентацијата кон извршување, тимска интеграција. Личниот интегритет, одлучноста, дипломатичноста и административните способности се исто така важни. Резултатите покажуваат дека поединците кои се автократични, свесни за статусот и кои користат бирократски методи не се фаворизирани. При тоа, идентификувани се четири главни компоненти, односно четири основни димензии кои произлегуваат од факторската анализа на резултатите од емпириските истражувања (Booth, 2007, p. 349):

- **Инспиративен тренер** – клучните елементи на овој пристап кон лидерството вклучуваат силно охрабрување и нагласување на кревање на моралот, во комбинација со искреност и доверба. Оваа димензија исто така се карактеризира со зависност и консултативен и неформален пристап кој е ориентиран кон извонредност и е инспиративен. Овие карактеристики сугерираат поддршка за низок степен на моќ-растојание и пристап кој делегира и гради доверба во вработените. Пример за деловен лидер кој го употребил ваквиот пристап во 1990-тите е [Richard Branson](#) кој станал добро познат во Англија поради своите инспирирачки квалитети, низок степен на моќ-растојание и тренерски став. Таквиот пристап може да е соодветен во ситуации каде што има можност за поединецот да направи влијание, или каде што екстерните или интерните регулативи се лимитирани или дозволуваат значителна дискреција. Сепак, инспиративните поединци можат да бидат извонредно успешни и покрај тоа што се спречувани од рестрикции или регулација.

- **Уреден организатор** – основните карактеристики на оваа димензија вклучуваат вредности како уредност, трпеливост, употреба на процедури, претпазливост. Овие лидери се

Табела 3.9. Просек и рангирање на лидерска скала по индустрија

Карактеристики	Финансии		Храна	
	Просек	Ранк	Просек	Ранк
Инспиративност	6,44	1	6,27	1
Ориентација кон извршување	6,41	2	6,27	2
Визионерство	6,23	3	6,17	3
Интегритет	6,20	4	6,08	4
Тимски интегратор	6,16	5	6,16	5
Одлучност	5,96	6	6,03	6
Дипломатичност	5,40	7	5,36	7
Колаборативно-тимски ориентиран	5,33	8	5,45	8
Административно компетентен	5,15	9	5,75	9
Саможртва	5,02	10	4,72	10
Хумана ориентација	4,95	11	4,91	11
Скромност	4,80	12	5,15	12
Автономност	3,85	13	3,88	13
Свесен за статусот	3,61	14	3,85	14
Поттикнувач на конфликти	3,47	15	3,31	15
Процедурален	3,38	16	3,88	16
Зачувувач на образот	2,48	17	2,61	17
Автократски	2,42	18	2,98	18
Непартиципативен	2,27	19	2,24	19
Егоцентричен	1,88	20	2,02	20
Злонамерен	1,71	21	1,77	21

Извор: Chhokar, J.S.; Brodbeck, F.C.; House, R. J. (2007), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New York, p. 348.

есенцијално базирани на правила, донесувањето одлуки е јасно засновано врз воспоставени процедури и тие оперираат “by the book” („по книга“). Се обидуваат да работат со другите по пат на соработка, и се свесни за потребата од чувствителност. Овие лидери имаат одбивност кон ризик и се скромни како поединци. Тие не се провокативни, или егоистични туку преферираат

ред, формалност и организација. Некои од елементите на пристапот се наоѓаат во деловни лидери како *Arnold Weinstock*, кој успешно го водеше General Electric во 1980-тите и 1990-тите.

- **Трговец авантурист** – основните карактеристики на оваа димензија се висок степен на моќ-растојание и егоцентричен индивидуализам. Главните елементи вклучуваат бескрупулозност, егоизам и неегалитаризам. Доминирачки елитизам се наоѓа во оваа категорија. Овие елементи имаат многу заедничко со самонаправените милионери кои станале богати во тек на 1980-тите. Поединците како *Tiny Rowlands*, *Robert Maxwell*, *James Hanson* покажаа како духот на индивидуалистичкиот трговец авантурист може да биде успешен во модерна Англија. Тие биле успешни преку комбинација на интелигенција, безобзирност и итрина.

- **Сочувствителен визионер** – основната димензија може да се гледа како хумана ориентација која е инспиративна и подразбира саможртва. Во оваа димензија се наоѓа и ориентација кон иднината и ориентација кон извршување. Овие лидери покажуваат сочувство и во помала мера динамизам и ентузијазам. Тие можеби не се многу добри администратори, но имаат визија. Може да се сугерира дека оваа категорија се одразува во лидерскиот стил на *Anita Roddick* (основач на The Body Shop – козметичка компанија за производство и малопродажба на природни производи за убавина кои го формирале етичкиот конsumerизам. Компанијата била првата што ја забранила примената на состојки тестирани на животни и една од првите која промовирала фер трговија со земјите од третиот свет) која добила широки пофалби во 1990-тите за градење на успешен бизнис истовремено нагласувајќи ја важноста на општествените и етичките вредности. Таа се чини дека претставувала нешто од либералната култура која се појавувала. Таа била егалитаријанска и страствена во врска со деловната етика. Таа стои како чист контраст на пристапот на трговец-авантурист. Тоа што Анита успеала во Англија покажува дека жените можат да победат да се пробијат и да капитализираат можности кои самите ги креирале. Тоа претставува јасна индикација за промената во британската култура.



Anita Roddick
(1942 – 2007)

3.8. Лидерството во Франција

Следните две земји, Франција и Шпанија, го претставуваат латиноевропскиот кластер од GLOBE кој го сочинуваат и Италија, Португалија, Швајцарија (француското говорно подрачје). Целиот кластер имал низок резултат за хумана ориентација и институционален колективизам и

бил во средина на другите димензии: асертивност, ориентација кон иднината, полова рамноправност, внатрешно-групен колективизам, ориентација кон извршување, моќ-растојание и избегнување неизвесност (House et al., 2004).

Во Франција, има најголемо отстапување помеѓу резултатите за практиките и вредностите кај културната димензијата моќ-растојание, која француските менаџери во реалност ја оцениле како значително повисока отколку што веруваат дека треба да биде и хуманата ориентација, за која француските менаџери веруваат во реалност е потценета во однос на тоа каде треба да биде. Атрибутите асертивноста и избегнувањето неизвесност исто така имаат повисок резултат за вредностите „каква треба да биде“ во однос на резултатот за практиките „каква е“. За сите други културни атрибути (институционален колективизам, внатрешно-групен колективизам, полова рамноправност, ориентација кон иднината, ориентација кон извршување) резултатите за вредностите се пониски од резултатот за практиките, односно менаџерите веруваат дека овие атрибути се приусутни во повисок степен отколку идеалот [Nelson, 2006].

3.4.1. Француската бизнис традиција

Француските интелектуалци отсекогаш заземале специјална позиција во француското општество. Тие отсекогаш преферирале повеќе генерални и апстрактни планови за реформа, наспроти британските кои следат повеќе прагматични и реформистички патишта во политичките и општествените прашања. Динамизмот во француското лидерство особено во бизнисот е калено од постоењето на силна интелектуална традиција. Од врвните менаџери не се бара да имаат огромна харизма или убедливи вештини или да бидат визионери. Моќта и авторитетот поврзани со нивната улога или стекнат статус гарантира согласување од подредените (Barsoux & Lawrence, 1997).

Престижното високо образование не се поврзува со универзитети, со можното примање во Сорбона во Париз. Младите луѓе со амбиции да го достигнат врвот во политиката, администрацијата или бизнисот се стремат да влезат на еден од врвните државно контролирани професионални училишта наречени *Les Grandes Écoles*. Постојат повеќе од 170 училишта кои се грижат за техничките, административните и бизнис-потребите на државата и приватната индустрија. Студентите од овие училишта циркулираат помеѓу граѓанската служба, политиката и бизнисот, последователно формирајќи моќна елита и развиени општествени мрежи од младоста (Castel et al., 2007).

Семејниот капитализам особено е важен во Франција. Продолжениот патернализам во дел од француските бизниси се одразува во бројните зборови поврзани со менаџментот кои

потекнуваат од латинскиот збор *pater* - татко. Примери се: *le patron* (вработувач, директор, шеф), *le patronat* (врвен менаџмент) и *le grand patronat* (врвни бизнис-лидери). Се смета дека Франција ја оддржала својата светска економска позиција поради динамизмот на фамилиите кои ги компензираат елитите. Во 1992 година, 25 од 100 најголеми компании се семејни бизниси. Буржоазијата го гледала успехот како основа на зголемување на нивното богатство и репутацијата на нивните фамилии. Тие веруваат дека нивната основна должност е да се пренесе сопственоста на нивните деца и да се штити фамилијарниот бизнис од надворешна контрола. (Castel et al., 2007).

3.4.1. Лидерски стилови во Франција

Голем број луѓе во постариот и врвниот менаџмент ѝ припаѓаат на политичката, економската и општествената елита. Врвните менаџери или лидери се опишани како политизирани и интелектуализирани (Jack, 1998). Повеќето француските постари менаџери во најголем дел од француските компании се образовани во елитните училишта на Франција. Овие колеџи поттикнуваат/развијаат интелектуална строгост во нивните студенти која ретко може да се надмине на друго место во светот. Ова продуцира високо образована популација на менаџмент која му пристапува на лидерството со необичен степен на академска прецизност. Интелектуализмот е нешто што треба да се негува наместо да се потценува и потсмева. Оттука, на менаџментот се гледа како на интелектуална задача за усовршување и размислување во поими на детална анализа, комплетно господарее со комплексни концепти и информации и евентуалната апликација на рационални одлуки [World Business Culture, n.d.].

Французите преферираат авторитативен пристап, насочен повеќе кон работата. Па така, француските организации се хиерархиски, ригидни, централизирани, одлуките се донесуваат на врвот. Доминира автократскиот стил на лидерство, но сепак лидерите избегнуваат конфронтации (Miller, 1995, pp. 52-53).

Најголемиот дел од бизнисите можат да се карактеризираат со повеќе стилови кои оперираат истовремено, во зависност од личноста на поединецот, околностите и нивото на хиерархија. Сепак, три широки лидерски стилови се очигледни во Франција (Castel et al., 2007, pp. 552-553):

Првиот модел е традиционален и вклучува хиерархија, централизација, бирократија и автократско квази-воено лидерство. Деловните лидери се слични на воени команданти. Менаџерите настојуваат да работат во изолација, непрекината со формални состаноци. Во голема компанија, таквата личност кумулира функции на претседавач и извршен директор,

одговорности кои често се поделени во големите американски и британски компании. Иако тој е предмет на контрола од бордот и акционерите, членовите на одборот ретко ги преиспитуваат неговите предлози на состаноците. Авторитетот е базиран на статус, закон, регулација, техничка компетентност. Организационската структура е соодветна на начинот на кој луѓето меѓусебно комуницираат. Француските извршни директори не мораат да следат долги процедури на консултација со колегите или други на различни нивоа во хиерархијата. Во овој стил менаџерите комуницираат од горе надолу на неперсонален начин преку пишани инструкции.

Вториот модел е патерналистичко лидерство, кое ги комбинира карактеристиките на традиционалните француски практики како персонализам и патернализам. Поблиската, повеќе лична природа на односите помеѓу претпоставениот и подредените ја омекнува хиерархијата. Групата се смета повеќе за семејство отколку за инструмент. Менаџерите се грижат за работата и личните проблеми на нивните вработени. Во овој модел можат да се идентификуваат две форми на семеен капитализам кои се преклопуваат меѓусебно. Првиот се однесува на фирми кои се под контрола на семејства, и вклучува големи компании како Michelin, de Wendel, Schneider, Peugeot, L'Oreal, Pinault, Dassault. Вториот се однесува на фирми кои креираат фамилијарна, патерналистичка или атмосфера на „социјална грижа“. Француските шефови ги започнуваат нивните бизниси како големи фамилии, чувствувајќи лична одговорност за благосостојбата на вработените, која се проширува и на нивните семејства и зависни (Sainsaulieu, 1997).

Третиот стил на лидерство, партиципативен или консензуален, се среќава во повеќе варијанти, зависно од различните миксови на директност и партиципација во одлучувањето. Кај овој модел на лидерство, прогресивниот вработувач е повеќе отворен за меѓународната економија, прифаќа трговски синдикати, и комбинира авторитативна дирекција со повеќе демократски, партиципативни практики.

За француските менаџери, извонредниот лидер е личност ориентирана кон луѓе која одржува лични релации во неговата околина. Резултатите од истражувањето GLOBE, се прикажани во **табела 3.10**, каде се гледа дека некои од лидерските димензии, се вреднувани, додека други се јасно потценети. Единствениот стил на лидерство кој Французите го оценуваат во просек повисоко од менаџерите од која било друга земја, е **партиципативниот стил**. За другите стилови, харизматичен, тимски ориентиран, хуман, самозаштитнички, автономен, француските менаџери даваат пониски резултати, во просек од менаџерите каде било во светот. Партиципативното лидерство се истакнува како најпочитувано од лидерските особини. Француските менаџери ја вреднуваат партиципацијата во одлучувањето од страна на сите како и

Табела 3.10. Карактеристики на извонредните лидери меѓу француските менаџери		
Димензии (првостепени фактори) Поддимензии (второстепени фактори)	Просек	Ранк
1. Харизматично	4,93	50
Ориентација кон извршување	5,10	59
Визионерство	5,06	59
Интегритет	5,22	59
Инспиративност	5,14	58
Саможртва	3,98	61
Одлучност	5,06	58
2. Тимски ориентирано	5,11	60
Тимски интегратор	4,73	60
Колаборативно-тимски ориентиран	5,11	59
Административно компетентен	4,52	61
Дипломатичен	5,01	59
Злонамерен (обратна оценка)	1,95	15
3. Самозаштитничко	2,81	58
Егоцентрично	1,86	54
Свесен за статусот	3,25	58
Поттикнувач на конфликти	5,11	59
Зачувувач на образот	2,19	60
Процедурален	3,17	57
4. Партиципативен	5,90	7
Автократичен (обратна оценка)	2,36	44
Непартиципативен (обратна оценка)	1,86	61
5. Хумано	3,82	61
Хуман	3,29	60
Скромен	4,27	59
6. Автономно	3,32	58
Автономност	3,32	58
Извор: Chhokar, J.S.; Brodbeck, F.C.; House, R. J. (2007), <i>Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies</i> , Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New York, p. 573.		

во делегирањето на задачите. Сепак, кога се анализираат резултатите мора да се има предвид дека резултатите се однесуваат на непартиципативните и автократските особини, ова значи дека тоа не е директно прифаќање на партиципацијата што било изразено, туку попрво одбивање на непартиципацијата (Castel et al., 2007).

Следните највреднувани особини во лидерскиот стил се **тимски ориентирано** (5,11) и **харизматично** (4,93). Првото се однесува на целно-ориентирана тимска работа базирана на дипломатичност и административна компетентност, додека последното ги претставува визионерството, саможртвата, искреноста, одлучноста и ориентирано кон извршување лидерство. Да се биде скроман и хуман се чини дека е помалку важно, па дури понекогаш и малку негативно за доброто лидерство во тоа дека може да го афектира кредибилитетот на лидерот. Ова исто така се применува на автономните лидери кои настојуваат сами да управуваат со проблемите. И конечно, најмалку ценет меѓу лидерите е самозаштитничкиот лидер кој е егоцентричен, свесен за статусот, процедурален како и поттикнувач на конфликти и зачувувач на образ (Castel et al., 2007, p. 574).

Во споредба со резултатите добиени од другите земји, француските резултати се наоѓаат на двата краја на скалата, од најотворени или партиципативни до најзатворени или протекционистички. И навистина, резултатот добиен за партиципација ја сместува Франција меѓу земјите кои најмногу го фаворизираат овој стил на лидерство. Другите пет фактори се очигледно девалвирани, рангирајќи ја од 50-тото до 61-вото место. Оттука, во споредба се чини дека само партиципацијата е вреднувана додека другите стилови очигледно се одбивани. Сепак, овие резултати треба да се интерпретираат во светлина на генералниот изглед на резултатите. Резултатите добиени од француските средни менаџери се чини дека се систематски многу пониски од оние добиени за другите земји, што ја рангира Франција меѓу четирите земји од најнискиот дел од табелата на 18 од 21 лидерска скала. За другите три димензии и другите земји имаат дадено ниски оценки. Една можна интерпретација е дека средните менаџери кои учествувале во истражувањето го евалуирале својот шеф и им дале ниски оценки на повеќето особини. Оттука се чини дека не е лесно да се даде позитивно мислење за претпоставените во француската култура особено за особини кои се најмногу заеднички вреднувани (Castel et al., 2007, p. 574).

Англосаксонските лидерски методи се чини дека не се прифатени како норма во Франција. За да се тестира дали тоа е случај или не, истражување на повеќе од 1.200 лидери во Франција и Британија ги разгледува контрастните приоди и ставови кон лидерството во овие земји. Различните менаџери се согласиле на три основни карактеристики кои сите добри лидери

треба да ги имаат: способност да се справуваат со кризи, одлучност и способност да мотивираат други. Никој од нив не сметал дека да се биде харизматичен или инспиративен е критична компонентна на лидерството. Една голема разлика е дека само француските лидери ги наброиле политичките вештини и силата на вмрежувањето како круцијални. Тоа можеби го одразува фактот дека во Франција сè уште постои елита образована во престижните институции како *Ecole Nationale d'Administration* која дала 7 од 10 премиери на Франција. Мокта на мрежата на човекот е помалку евидентна во Британија веројатно поради тоа што има далеку повеќе странски сопственици на компании кои имаат малку разбирање за старите врски и конекции и кои ги судат луѓето само според нивното извршување. Британските лидери идентификувале визија и чесност и интегритет како два неопходни квалитети. Чесноста е помалку поврзана со етиката и повеќе со довербата. Без довербата, некои британски менаџери рекле дека нивните тимови или корисници ќе си заминат. Французите биле критични кон британското донесување одлуки, оценувајќи го како хаотично, недоверливо и со недостаток на интелектуална строгост. Французите вреднувале јасност, извесност, прецизност и ред, додека Британците вреднувале двосмисленост и флексибилност [Management Today, 2007].

3.9. Менаџерската култура и лидерство во Шпанија

Најраните меѓународни истражувања на менаџерските размислување и однесувања со фокус на лидерството во приватните или јавните компании во Шпанија се спроведени почнувајќи од 1960 година. Тие биле спроведени во политичка клима која длабоко влијаела врз секоја фаза од областа на шпанскиот живот – четириесетгодишното диктаторство на *Franco*. Разбирливо е дека испитаниците можеби биле под влијание што би можело да влијае врз резултатите, особено во услови каде што се гонети и затворани луѓето кои фаворизирале демократија, каде што воени лица управуваат со државата и каде што граѓаните не можат слободно да го изразат своето мислење. Во вакви услови градењето кариера е политичко искуство. Луѓето, вклучувајќи ги и оние на менаџерски позиции се затворани или отпуштани ако се инкриминирани или сметани за премногу либерални или лево ориентирани. Шпанските испитаници во истражувањата од 1960-тите години во своите 40-ти години, се истите луѓе кои биле сведоци на граѓанската војна (1936-1939) во периодот кога имале 20-тина години што секако можело да има влијание врз нивните

одговори. Главната студија со податоци добиени од Шпанија е истражувањето на [Haire, Ghiselli и Porter](#) (1966). Ова се нивните главни откритија (O'Connell, Prieto & Gutierrez, 2007, p. 632):

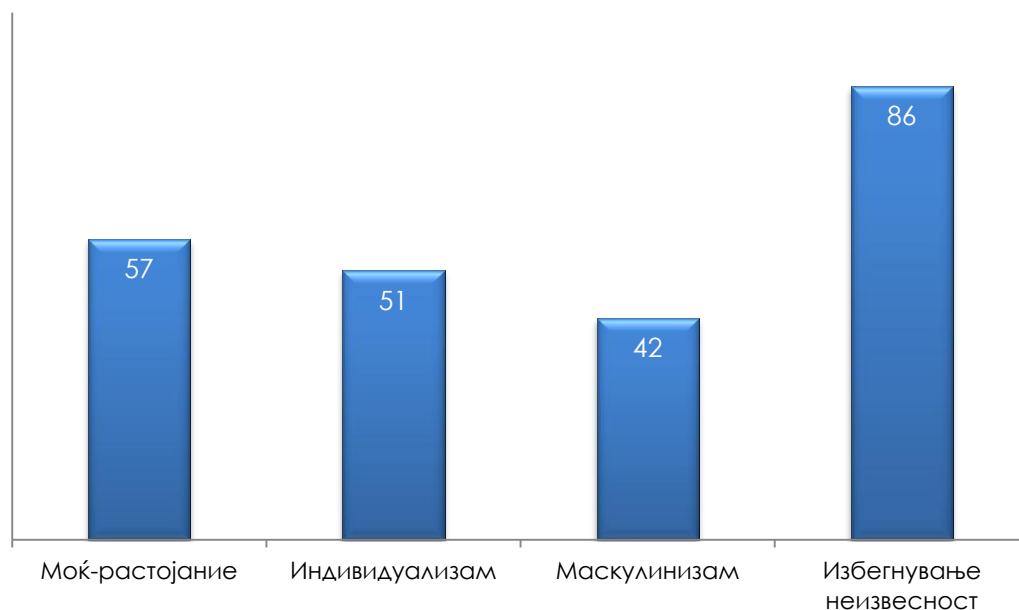
- Шпанските менаџери имале многу демократски претпоставки за делење на информациите, дури иако имале многу помалку позитивни ставови за капацитетот на луѓето за лидерство и иницијатива.
- Шпанските менаџери давале повисок приоритет на општествените, потребите за почитување и безбедност отколку на потребите за самоисполнување и за автономија. Тие изразиле големо незадоволство од општествените и безбедносните потреби.
- Менаџерите на ниско ниво изразиле поголемо незадоволство отколку менаџерите на повисоките нивоа.
- Младите менаџери изразиле повеќе незадоволство од постарите.
- Големината на компанијата влијаела врз резултатите, односно повеќе демократски претпоставки доминирале во малите шпански фирми.

По смртта на Франко, во 1975 година, започнува шпанската политичка транзиција која има свои корени во доцните 1960-ти и раните 1970-ти години. Во меѓувреме, шпанскиот економски раст го фаворизирал присуството на странски фирми и странски инвестиции и во услугите и во индустрискиот сектор. Туризмот станал водечка индустрија и идеите за слободно изразување започнале да стануваат прифатливи норми. Лидерите во банкарскиот и финансискиот сектор биле за политичка транзиција кон демократски систем бидејќи парите полесно се дижат во слободно општество отколку во изолирано (O'Connell, Prieto & Gutierrez, 2007, p. 632).

Појасна слика за културата во Шпанија, добиваме од првото истражување на [Hofstede \(1980\)](#). Со оглед на тоа што податоците се собирали во периодот од 1966 до 1973 година, може да се каже дека испитаниците на [Hofstede](#), сите вработени во американска мултинационална компанија IBM во Шпанија, се одраз на најраниот доказ за транзиција во пост-франко културата. Анализата на [Hofstede](#) илустрира дека димензијата избегнување неизвесност има највисока вредност од сите останати културни димензии, додека останатите три димензии се умерено рангирани. Тоа е резултат од чувствата и стравовите на Шпанците во врска со правилата, регулативите и сигурност на работното место. Особено е интересен нискиот резултат за димензијата маскулинизам. Иако жените се сè уште зад мажите во однос на еднаквост на работното место, тие се особено важни во општеството (Hofstede, 2012).

Слика 3.2.

Рангирање на Шпанија според културните димензии на Hofstede



Извор: *The Hofstede Centre*, [online], available at: <http://geert-hofstede.com/spain.htm>, [Accessed 27.12.2013]

Културните димензиите се релативни, што значи дека нивното вистинско значење доаѓа до израз само во споредба со димензиите на други земји. Она што е особено интересно за Шпанија е фактот што иако има просечен резултат за димензијата индивидуализам, шпанските менаџери се најмногу индивидуалисти од сите менаџери од латиноамериканските земји, но најмалку индивидуалисти од сите латиноевропски земји. Организациите и менаџерите одразуваат микс на индивидуалистички и колективни карактеристики, веројатно одраз на мешавината на културните влијанија увезени во Шпанија со големите странски директни инвестиции (O'Connell, Prieto & Gutierrez, 2007, p. 634). Резултатите од истражувањето на *Hofstede* во однос на индивидуализмот и моќ-растојание ги потврдуваат и традиционалните шпански поговорки, длабоко вкоренети во менталитетот на нацијата, како „*La union hace la fuerza*“ („силата е во единството“) и „*Todos obedecen con gusto si el que manda es justo*“ („сите со задоволство се покоруваат, ако тој што наредува е праведен“).

Во истражувањето на GLOBE спроведено во Шпанија, биле вклучени 173 шпански менаџери на средно ниво од финансискиот сектор и прехранбената индустрија кои направиле споредба на деветте димензии на шпанската култура на општествено ниво, меѓу практиките „каква е“ и вредностите „каква треба да биде“. Резултатите, прикажани во **табела 3.11**, покажуваат дека шпанските менаџери на средно ниво ја перцепираат шпанската култура како средина на патот, односно просечна, за сите димензии освен две: ориентација кон иднината и

хумана ориентација. Кај овие две димензии е најголемо отстапувањето помеѓу вредностите на културата „каква е“ и „каква треба да биде“. Најголемата новина во истражувањето е повикот за промена изразен од страна на менаџерите која би продуцирала помалку индивидуалистичка шпанска култура која е, многу повеќе чувствителна на можности за жените, многу повеќе алтруистичка и грижлива и многу повеќе посветена на еднаквост во делењето на моќта. На многу интересни начини, Шпанија е отсликана во вредностите на испитаниците и се приближува поблиску до профилот на нивните соседи од централна и северна Европа (O'Connell, Prieto & Gutierrez, 2007, p. 641).

Табела 3.11. Резултати за Шпанија за деветте културни димензии од GLOBE на општествено ниво				
Културни димензии	„каква е“		„каква треба да биде“	
	Резултат	Ранг	Резултат	Ранг
Ориентација кон извршување	4,01	37	5,80	41
Ориентација кон иднината	3,51	45	5,63	27
Асертивност	4,2	17	4,00	18
Институционален колективизам	3,85	51	5,20	12
Полова рамноправност	3,01	51	4,82	20
Хумана ориентација	3,32	60	5,69	5
Моќ-растојание	5,52	14	2,26	59
Внатрешно-групен колективизам	5,45	30	5,79	21
Избегнување неизвесност	3,97	37	4,76	27

Извор: Chhokar, J.S., Brodbeck, F. C., House, R.J. (2007), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New York, p. 637.

Имплицитната теорија на лидерство помеѓу шпанските менаџери ги акцентира следните атрибути како фактори кои придонесуваат за извонредно лидерство: инспиративно, колективно тимски ориентирано, тим II (тимски интегратор), со ориентација кој извршување, интегритет, одлучност, визионерство, дипломатичност, тимски интегратор, административно компетентен, саможртвувачко, скромност, хумано, поттикнувач на конфликти и свесност за статусот. Во спротивен правец, да се биде егоцентричен, злонамерен, автократичен и зачувувач на образ се рангирани на најниските нивоа, потенцирајќи дека придонесуваат многу малку за она што е есенцијално во процесот на станување извонреден лидер. Да се биде процедурален, автономен, непартиципативен се атрибути кои ниту се посакувани ниту се непосакувани (ниту придонесуваат

ниту инхибираат). Она што е интересно е дека шпанските испитаници изразиле повеќе негативни чувства кон четирите атрибути кои му пречат на извонредното лидерство отколку повеќето испитаници од другите 60 земји. (Chhokar, Brodbeck & House, 2008, p. 643).

Табела 3.12. Резултати за првостепените лидерски димензии на GLOBE во Шпанија	
Лидерски димензии	Резултат
Колаборативен тим	6,26
Ориентација кон извршување	6,25
Одлучност	5,95
Дипломатичност	5,73
Тимски интегратор	5,72
Непартиципативност	3,17
Инспиративност	6,34
Интегритет	6,11
Визионерство	5,91
Административна компетентност	5,66
Саможртва	4,80
Скромност	4,76
Хуманост	4,57
Поттикнувач на конфликти	4,27
Свесен за статусот	4,23
Процедуралност	4,11
Автономност	3,54
Автократичност	2,60
Зачувување на образот	2,48
Егцентричност	1,84
Злонамерност	1,77
Извор: Chhokar, J.S., Brodbeck, F. C., House, R.J. (2007), <i>Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies</i> , Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New York, p. 642.	

Можеме да заклучиме дека презентираниите истражувања за лидерските стилови во Европа, покажуваат дека лидерските прототипови во европските земји варираат како резултат на културните варијации. На пример, менаџерите во Шведска и Финска (нордски кластер) даваат повисоки оценки на тимската ориентација, како лидерски атрибут и го вреднуваат тимски ориентираното лидерство. Менаџерите во Австрија, Германија и Швајцарија (германски кластер) високо го вреднуваат партиципативното лидерство. Земјите, пак, од англискиот кластер, претставени во овој труд преку Велика Британија, ја перцепираат ориентацијата кон тимот како фактор кој повеќе придонесува за извонредно лидерство во поголема мера отколку германските менаџери. Во земјите од северните и западните делови на Европа, како повеќе важни се истакнуваат карактеристиките инспиративност и интегритет. Разликите во преференциите помеѓу земјите најмногу доаѓаат до израз при групирање на европските земји во две дивизии: северозападни наспроти југоисточни земји кои имаат слични лидерски прототипови.

Сепак, постојат и одредени универзални сличности помеѓу сите земји. Харизматичното лидерство е секаде оценето како стил кој позитивно придонесува кон извонредното лидерство, додека за автократското однесување се смета дека во извесна мера го инхибира ефективното лидерство.

Глава 4

Лидерските стилови во Северна и Јужна Америка

4.1. Историски и културен контекст на американското лидерство

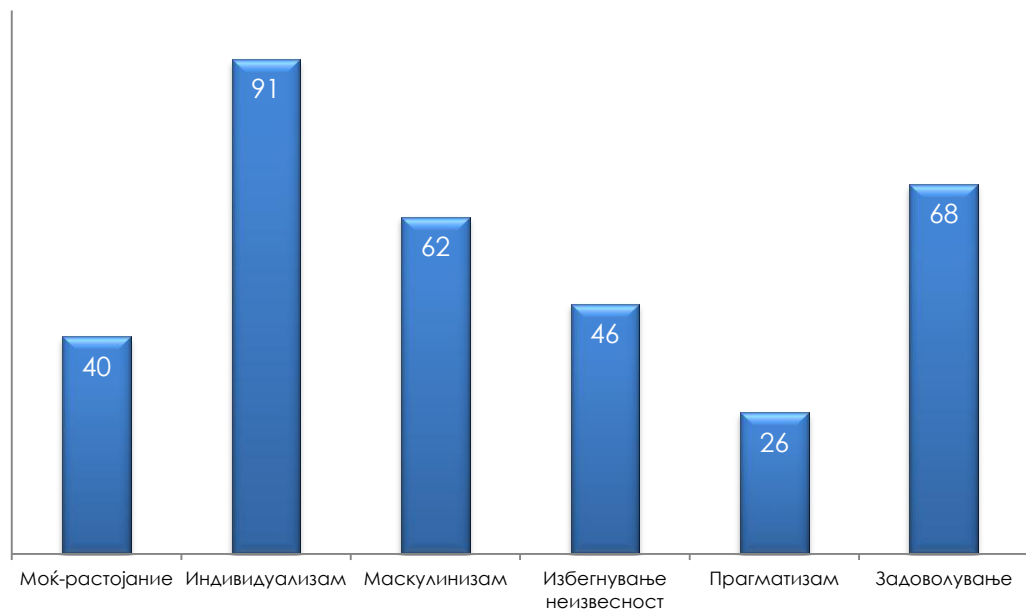
4.1.1. Карактеристики на ефективните лидери во САД

Најголем дел од досегашната лидерска теорија е напишана од стана на американски автори. Тоа е разбирливо доколку се има предвид големината на САД кои се четврта по површина држава, веднаш по Русија, Канада, Индија и Кина. Нивното културно и економско значење се чувствува низ целиот свет. Најголем дел од литературата за менаџмент и лидерство е посветена токму американскиот стил на лидерство. Пред да се направи анализа на карактеристиките кои ги обележуваат американските лидери, потребно е да се разгледаат културните претпоставки, вредности и верувања на Американците кои ја дефинираат нивната перцепција за идеалната организација, кариера и лидерство.

Културните карактеристики на САД се детално анализирани од страна на *Stewart & Bennett* (1991), *Hofstede* (1980, 2001), *Hoppe* (1990), *Schwartz* (1994), *Merritt* (2000), *House et al.* (2004) и многу други истражувачи. *Hofstede* Американците ги издвојува како најмногу индивидуалистичка нација во светот. Луѓето во индивидуалистичките култури се дефинираат со личните постигнувања и успех додека во колективистичките општества како Кина и Јапонија го нагласуваат единството и верноста кон групата. Во ваквите општества, претпоставените се потпираат на верноста на вработените, сигурни и координирани групни односи со другите и од овие причини преферираат да избираат персонал од нивниот круг на пријатели и роднини, додека во САД да се вработи роднина или пријател не е добар чин и се смета за деструктивно. Американците ѝ даваат важност на работата и планирањето и веруваат дека поединецот може да постигне успех преку искуство. Американските менаџери веруваат дека можат да ја контролираат околината и тоа што се случува во неа, и тие се сметаат себеси за одговорни за проблемите. Тие веруваат дека се господари на светот и имаат доверба во континуитетот на нивната супериорност. Освен високиот степен на индивидуализам, резултатите на *Hofstede*, прикажани на [слика 4.1](#), покажале мал степен на моќ-растојание, изразен маскулинизам во смисла на агресивност и конкурентност, како и ниско избегнување неизвесност, односно прифаќање на промените како непобитен факт на постоењето.

Слика 4.1.

Рангирање на САД според културните димензии на Hofstede



Извор: *The Hofstede Centre*, [online], available at: [The Hofstede Centre, http://geert-hofstede.com/united-states.html](http://geert-hofstede.com/united-states.html), [Accessed 20.04.2013]

Резултатите од истражувањето GLOBE во голема мера ги поддржуваат резултатите од *Hofstede*. При тоа, се издвојуваат следните карактеристики (Hoppe & Bhagat, 2007, pp. 482 – 484):

- Една од првите карактеристики на американското општество впечатлива во резултатите на GLOBE е високиот степен на **индивидуализам**. Како високо индивидуалистичко општество, Американците веруваат во правото на секој поединец да ја бара својата сопствена среќа. Со ова кредо доаѓа обврската и очекувањето поединецот да се грижи за себе и да се одвои од другите преку неговите лични постигнувања. Иницијативата и независноста се високо вреднувани. Самоостварувањето преку самоподобрување е цел. Таквото нагласување на индивидуалноста резултирало со појава на идоли како John Wayne или мажите од рекламите на Marlboro кои им праќаат порака на другите: „води, следи или тргни се од патот“. Спротивно на индивидуалистичката етика на САД, американските менаџери го вреднуваат внатрешно-групниот колективизам (степен до кој луѓето изразуваат гордост, лојалност и кохезивност во нивните организации) во иста мера како и менаџерите во Русија, Замбија, Турција и Тајланд (House et al., 2004).

- Американското општество се карактеризира како култура со висок степен на **маскулинизам**. Предметите кои се израз на брз, силен, голем, допирлив успех (како на пример, парите) се посакувани и доживувани со восхит. Во однос на лидерството, постои силен фокус на работата и кариерата, извршувањето, резултати, предизвик, конкуренција, „going the extra mile“,

одлучност, ефикасност. Тие се клучните карактеристики кои се барани и наградувани кај лидерот (House et al., 2004).

- Верувањето во **егзистенцијална еднаквост** (мала до умерена вредност на моќ-растојание) кај сите членови на американското општество се поклопува со нагласувањето на индивидуализмот и постигнувањето. Секој е она што го постигнал. Никој не е супериорен во очите на креаторот. Сечие мислење, инпут и стекнато лично искуство има валидност и треба да биде земено предвид. Хиерархиите се воспоставуваат од потребата да се заврши работата. Неформалноста во облекувањето, говорот, однесувањето се толерира, па дури и се охрабрува.

- **Флексибилноста и отвореноста кон промени** и нови искуства се уште една културна карактеристика. Различното и новото се третираат како нешто возбудливо. Се очекува активност и новите технологии и модни трендови се прифаќаат како добредојдени. Се охрабрува креативноста, иновацијата и размислување „надвор од кутијата“. Правилата, регулативите се почитуваат се додека имаат смисла, со оглед на променливите околности.

- Силното преферирање на **податоци**, односно емпириски, видливи, мерливи факти има корени од американската претпоставка дека „рационалното размислување се базира на објективна реалност каде што може да се добијат мерливи резултати“ (Stewart & Bennett, 1991, p. 30). Постои научен поглед на светот кој бара објективни, квалитативни факти.

- Високо се вреднува **практичноста** на која и соодветствува преференција за индуктивно и оперативно размислување. Од ефективните лидери се очекува да „ја завршат работата“ и да бидат прагматични, флексибилни, ефикасни, добри решавачи на проблеми. Фокусот е ставен на правење брзи и ефективни прилагодувања на моменталните проблеми.

- Американското преферирање на **акцијата** пред размислувањето може да се опише на две различни нивоа. На едно ниво, верувањето дека секој си ја крои сопствената судбина, а од друга страна високото вреднување на акцијата изразена во начините на кои општествата стекнуваат информации и знаења. На пример, во САД постои експериментален, активен пристап кон учењето. Проблемите се решаваат преку обиди и грешки, студии на случај. Искусствените вежби во развојот на лидерите се вообичаена пракса.

- Димензијата **ориентација кон време** е исто така релевантна за културната скица на идеалниот американски лидер. На времето се гледа како на редок ресурс кој треба ефикасно да се користи, како во изреката „времето е пари“. Ефективните лидери го поминуваат своето време наменски и со интензитет. Брзо и пристапуваат на задачата, започнуваат состаноци на време и ги почитуваат крајните рокови. Тие работат денес кон остварување на иднината и генерално преферираат пократка временска рамка. Истовремено, американското општество се

воодушевува на лидерите со визија. Поседувањето визија обично се разбира како имање организациски фокус или лично чувство за цел, а не како долгорочен пристап. Краткорочните цели остануваат важни.

Од погоре кажаното, можеме да ги сумираме следните клучни карактеристики на лидерите кои Американците ги бараат кај своите лидери (Hoppe & Bhagat, 2007, p. 484):

- да се издвојува, да остава белег, да ги завршува работите и да успева,
- да биде воден од резултатите, да се обидува да ја контролира својата околина, да биде одлучен, силен, и конкурентен,
- да работи напорно, да биде ориентиран кон акција, и да има чувство на итност,
- да сака да презема ризици, да биде креативен, иновативен и флексибилен,
- да биде искусен, да бара инпут од другите, да биде неформален.

4.1.2. Карактеристики на истакнати американски бизнис-лидери

Во ова поглавје, ќе се издвојат клучните карактеристики на некои од истакнатите американски лидери во областа на бизнисот. *Bill Gates, John F. Welch Jr., Lee Iacocca, Thomas Watson Jr., Steve Jobs* се најчесто споменуваните извршни директори во последните неколку децении кои се наведуваат како пример за американски лидери. Нивните карактеристики се често обработувани во литературата посветена на лидерството. Со оглед на тоа што листата на истакнати американски лидери е особено долга, нашата цел е да се идентификуваат оние деловни лидери на денешницата кои се издвојуваат од останатите како извонредни, исклучителни лидери. За таа цел, ќе се направи осврт кон биографиите на неколку истакнати американски деловни лидери.

Jeff Bezos (CEO, Amazon) – *Bezos* демонстрирал љубов кон компјутерите уште од младоста и студирал компјутерски науки на Princeton University. По неговото дипломирање со високи почести, работел во повеќе компании на Wall Street, а во 1990 година станал најмладиот постар потпретседател во инвестициската компанија D.E. Shaw. Четири години подоцна, ја напушта профитабилната работа, преземајќи огромен ризик, за да го отвори *Amazon.com*, виртуелна книжарница која станува една од најголемите успешни приказни на интернетот. Иницијалниот успех на компанијата бил метеорски. Без конференција за печат, во рок од 30 дена, *Amazon.com* започнува да продава книги во САД и во 45 странски земји. За два месеци, продажбата достигнува 20.000 долари неделно, растејќи многу побрзо отколку што Bezos и неговиот тим предвиделе. Bezos продолжува да ја диверзифицира понудата на *Amazon.com* со продажба на CD и видеа во 1998 година и подоцна облека, електроника, играчки и многу повеќе

преку малопродажни партнерства. Во 2007 година, Amazon.com го пушти во продажба уредот Amazon Kindle, дигитален таблет – читач на книги, кој им овозможува на потрошувачите да купуваат, симнуваат, читаат и чуваат книги. Истата година, Bezos ги поставува целите уште повисоко, објавувајќи ја својата инвестиција во Blue Origin, аеровселенска компанија која развива технологии за да им понуди патување во вселената на потрошувачите кои се во можност да си го дозволат тоа. Во 2013 година, Bezos објавува дека го купува *The Washington Post* за 250 милиони долари. Во декември 2013 година, Bezos повторно стигнува до насловните страници во весниците, кога открива дека воведува нова експериментална иницијатива наречена „Amazon Prime Air“, со употреба на далечински контролирани беспилотни воздушни возила за да обезбеди достава на услугите до корисниците. Според Bezos, овие беспилотни воздушни возила се способни да носат предмети тешки до 2,26 кг. и да патуваат до 16 км. растојание од компанискиот дистрибутивен центар. Се очекува Prime Air да стане реалност во 2015 година [The Biography.com, 2014].

Jeff Bezos е пионер во светот на интернет-трговијата и има инструментално значење во дефинирање на просторот кој денес дефинира многу аспекти од интернет-светот. Тој е задолжен за измислувањето на концептот „предвидлива аналитика“ – препорачување на производи на потрошувачите засновани на нивната историја на пребарување и навики на купување. Овој концепт ја направил on-line трговијата повеќе профитабилна и ефикасна и го прави on-line купувањето подобро искуство за купувачите низ целиот свет.

Како негови лидерски квалитети се истакнуваат следните [Center For Work Life, 2013]:

- **Ставање приоритет на потрошувачите** – Џеф е познат по неговата традиција на „празен стол“. За време на неговите интерни состаноци со вработените тој честопати внесува дополнителна празна столица во конференциската сала. Таа столица служи како потсетник за личноста која не е присутна во собата – потрошувачот. Тоа му помага нему и на неговиот тим да бидат свесни за тоа како ќе се чувствува корисникот поради нивните одлуки и ги потсетува дека корисникот има приоритет. Amazon го следи своето извршување според 500 мерливи цели, од кои дури 80% се поврзани со корисниците [Forbs].

- **Силен карактер** – Независно од тоа што емпатијата е важна за сите професионалци, лидерскиот стил на Bezos не е топол и индиректен. Иако понекогаш храброста и силниот карактер, кои го прават Bezos незаборавен можат да бидат и негова слабост, сепак во најголем



Jeff Bezos
CEO на Amazon

дел се чини дека добро и служи на компанијата. Вкоренета во секоја негова акција и во компаниската култура е побуната против „социјалната кохезија“, односно тој смета дека вработените се обврзани со почит да ги предизвикуваат одлуките кога не се согласуваат со нив, дури и кога тоа е непријатно или исцрпувачко и не дозволува правење компромиси поради одржување на социјалната кохезија. А откако една одлука е утврдена, очекува сите во целост да и се посветат. Всушност, да се има силен карактер, да не се согласува и да се обврзува е дел од 14-те лидерски принципи на Amazon. Bezos смета дека без слобода да се изразат мислења и без слобода да се расправа, не може да има иновација.

- **Да се биде малку луд** – Можеби неговите луди идеи и активна имажинација потекнуваат од неговата рана љубов кон „звездените патеки“ (Star Trek) или пак тоа е особина на неговата личност. Без оглед какво е потеклото на овој негов квалитет, Bezos е познат по неговото размислување надвор од кутијата или реобликување на кутијата или нејзино комплетно фрлање настрана. Од купувањето на The Washington Post до лансирање на план за користење на беспилотни воздушни возила во доставата на пакети, Bezos константно им пркоси на нормите и тоа му успева. Тој има кажано: честопати, „инвенцијата бара долгорочна готовност да се биде несфатен“. Одвојувањето од толпата и носење луди одлуки води кон иновации. Тоа е честопати елемент на успешно лидерство и менаџмент [The Biography.com, 2014].

Larry Page (CEO, Google) – е уште еден пример за деловен човек кој може да прифати секаков предизвик. Лари и неговата компанија се соочиле со многу критицизам, но истовремено имаат добиено и обилни пофалби во текот на годините за акциите на неговата компанија. Во најтешките моменти, тој никогаш не дозволил она што го мислат другите да го оддалечи од следењето на курсот кој смета дека е најдобар за неговата компанија. Неговиот лидерски стил и идеали стануваат се повеќе јасни.

Следните лидерски стратегии менаџерите можат да ги научат од него [Elmer, 2011]:

- **Обрнете внимание на лудите идеи и искористете го најдоброто од нив.** „Зборувајте за иднината“, Page изјавил пред дипломците на Универзитетот Michigan во 2005 година, кога GOOGLE има 3.500 вработени, односно 1/8 од сегашниот број. Тој ги советува неговите тимови да веруваат во храбри идеи. Со прибирање големи идеи кои можат да го променат светот, привлекувате неверојатно паметни луѓе и постигнете



Larry Page
CEO на Google

нешто вредно, дури и кога оригиналната идеја не е ваша. Идејата за Google ја добил во сон, и додал: „Кога никој друг не е доволно луд за да го направи тоа, имате малку конкуренција“.

- **Градете го својот тим и избегнете ја бирократијата.** Со години, тој инсистирал да биде вклучен во секое вработување во Google. Многу од неговите први вработени биле дипломци од University of Michigan или Stanford University каде што тој и коосновачот на Google, Sergey Brin се запознале како студенти. Иако дел од вработените заминале за да основаат сопствени компании, многу останале токму поради неговиот пристап. Три од шест луѓе кои неодамна се унапредени да ги водат најголемите оддели во Google се меѓу првите десетмина вработени во компанијата, уште од 1998 година. Steven Levy, автор на неодамна објавената книга „In the Plex, a look inside Google“ има кажано: „Овие луѓе се доволно богати да купат што било, а сепак, тие сè уште работат, посветувајќи ѝ уште неколку години на компанијата. Тоа е вербата во Larry“. Тој постепено го намалува средниот менаџмент и бирократија, а показател за тоа е неодамнешната реорганизација на компанијата.

- **Бидете брзи. Бидете концизни.** Page работи на култивирање на побрз, подвижен пристап на менаџмент во Google, кој има повеќе од 26.000 вработени низ целиот свет. Тој бара од вработените да му дадат ажурирање за нивните тековни проекти со не повеќе од 60 збора. Исто така, тој охрабрува брзи одлуки и отвореност. Врвните извршни директори се наоѓаат заедно еднаш неделно – време за соработка и брзи одлуки.

- **Признавање на важноста на малите подобрувања.** Вработените во Google постојано ги доработуваат нивните производи, додавајќи нови карактеристики и подобрувајќи ја применливоста на Gmail, нивните пребарувачи или Android. Тие постојано подобруваат и импровизираат.

- **Истрајност.** На Page му биле потребни 6 години да започне да работи на проектот за дигитализација на книги Google Books. Ја добил идејата кога бил студент, а првата книга која ја скенирале била во 2004 година. Исто така, биле потребни години за да се лансира она што подоцна стана Google Maps.

Во 2014 година, магазинот Fortune по петти пат го рангира GOOGLE како најдобро место да се работи во САД што е признание за компаниското лидерство и практики за менаџмент на луѓето [Google, 2014].

Академската позадина на предците на Page, и неговата склоност кон независно размислување и истражување, имале значително влијание врз неговиот лидерски стил, особено што се однесува на давање моќ на вработените и нивно охрабрување да изнајдат иновативни идеи и да ги имплементираат. Во Google постои политика на регрутирање само на најдобрите кандидати и давање слобода да се применува креативност. Иако вработувањето на

второкласните вработени има свои предности (намалување на трошоците), сепак тоа би се одразило со медиокритет на долг рок. Постои „правилото 70-20-10“, норма за распределба на времето на вработените: 70% од времето треба да се посвети на главната дејност на Google за пребарување и рекламирање, 20% на проекти кои не се предвидени во буџетот и 10% за следење на идеи врз база на сопствените интереси и способности. Исто така, има великодушни награди за имплементирање на иновативни идеи. Проценето е дека 50% од новите производи на Google се генерирани преку користење на слободното време дозволено на вработените. Особено е интересно тоа што изборот за новите производи или стратегии не се диктира од страна на основачите, ниту пак се должи на големината на титулата на спонзорот. Идеите мора да се натпреваруваат врз база на своите заслуги, во „дарвинска околина“ на преживување на најсилните. Многу од популарните производи и стратегии на Google се појавиле на пазарот преку овој процес, како што е случајот на пример со Gmail од Paul Buchheir.

Комуницирањето на визијата и дозволување слобода на вработените е еден дел од системот на Google за работа со вработените. Другиот дел е да им се обезбеди на вработените средина ослободена од кавги, така што ќе можат во целост да се концентрираат на работа. Со други зборови, целта е да се отстрани сè што им пречи на вработените во работењето. Компанијата обезбедува стандарден пакет на бенефити за вработените и потоа го подобрува со навидум бескрајни, и во голема мера завидни, повластици: прва класа објекти за ручек со бесплатна и неограничена исклучителна храна, станици за ужинки во различни делови на компанијата, градинки за децата на вработените, вежбалници, пералници, соби за масажа, фризерски салони, пералници за автомобили, хемиско чистење, автобуски превоз до работа со автобуси опремени со простор за оставање велосипеди, кожни седишта, интернет пристап итн. Вработените исто така не се грижат за облеката додека се на работа, бидејќи корпоративната визија на Google е дека „можете да бидете сериозни и без одело“.

Она што е заедничко за Bezos и Page е спремноста да се фокусираат на потрошувачот и да гледаат во иднината. И двајцата вовеле нови продукти, развиваат нови пазари и комплетно нови извори на приходи за нивните компании. И двајцата значително ги жртвувале краткорочните профити барајќи долгорочно стратегиско позиционирање за одржливи, повисоки идни поврати на средствата. Исто така, и двајцата продолжиле да трошат големи суми пари во потрага по конкурентна предност за нивните организации.

Tim Cook (CEO, Apple). По смртта на Steve Jobs на Tim Cook му е препуштена тешката задача да го замени неговото место. Наместо да се обиде да ги достигне иновациите ориентирани кон потрошувачите по кои беше познат Steve Jobs, Tim Cook се впушта во иднината со негови сопствени достигнувања како најновата техника на Apple за управување со иновативен

инвентар. Неколку од лекциите кои можат да се научат од неговиот лидерски стил се следните [Inc.com, 2014]:

- различноста како извор на креативност и иновации е исклучително важна,
- транспарентноста е клучна (со отворањето на вратите на операциите на Apple, создал позитивна клима во компанијата и поставил индустриски стандарди за другите компании),
- читање кориснички мејлови (му покажува дали навистина ги познавате своите корисници),
- фокус само на тоа што го прави најдобро, и
- признава кога греша.

Warren Buffett (CEO, Berkshire Hathaway) – е еден од најбогатите луѓе на светот и се смета за еден од најдобрите инвеститори на сите времиња. Познат е како извонреден менаџер кој носи мудри и профитабилни деловни одлуки (Sorkin, 2011). Тој е длабоко конзервативен трговец во време кога сите околу него се движат од еден до друг екстрем за да ги избалансираат големите загуби и добивки. Buffett е совршен пример за трпение, докажувајќи дека деловната трка генерално се добива бавно и стабилно. Со својот либерален лидерски стил, тој креирал атмосфера каде неговите вработени се чувствуваат сигурни и мотивирани. Во годишниот извештај на Berkshire Hathaway, Buffett изјавил: „Настојваме да им дозволиме на нашите претставништва да оперираат на сопствена рака, без супервизија и мониторирање. Најголем дел од менаџерите ја користат независноста која им ја даваме величествено, преку одржување на сопственички ориентиран став [Stern, G., n.d.].

Еден од неговите најголеми квалитети е способноста да избере високо мотивирани и способни менаџери кои „цвтаат“ во околина ориентирана кон резултати. Тој е способен да им ја пружи автономијата која им треба за да бидат успешни имајќи потполна доверба во нив. Оваа негова способност се одразува и во следната негова мисла: „Некој некогаш рекол дека кога барате луѓе за вработување, треба да барате три квалитети: интегритет, интелигенција и енергија. А ако го нема првиот, другите два ќе ве уништат. Размислете за тоа, вистина е. Ако вработите некој без интегритет, надевајте се дека ќе биде глупав или мрзелив“. Дополнително, како негови карактеристики се издвојуваат следните: демократичност, има улога на самоовластен и сервилен лидер, лојален е, поставува цели, планира стратегија за постигнување и останува посветен сè додека не се исполни целта, сочувствува со



Warren Buffett
CEO, Berkshire Hathaway

неговите вработени, може да го критикува извршувањето на некоја личност, но не ја критикува личноста како целина, поттикнува интеракција и соработка, ја разбира важноста на комуникацијата, заемната доверба, применува хумор за да ги мотивира и води менаџерите/вработените [Saw, M., 2013].

Лидерските карактеристики кои произлегуваат од анализата на однесувањата и постигнувањата на овие и други американски лидери во голема мера се поистоветуваат со карактеристиките кои се среќаваат во американската литература за лидерство (Horpe & Bhagat, 2007, p. 490):

- да се има визија, добро да се артикулира, да се застане позади она во што се верува;
- да се биде харизматичен, инспиративен, оптимистичен, надеж за успех, да се повикува на доброто во луѓето, да се грижи за нив, да се служи за поголемо добро;
- да се биде катализатор, да се превртуваат работите, да се креира нешто ново;
- да се имплементира, да се биде ефикасен, да се надминат сите препреки, да се истрае;
- да се биде верен на себе и на сопствените убедувања, да се има интегритет и чесност, да се биде директен, да се води со пример;
- да се биде исклучителен, да се има добар резултат и да се биде победник.

4.1.3. Лидерството во САД

Менаџерите во САД сметаат дека е особено важно извонредните лидери да имаат: ориентација кон извршување (62), интегритет (61), хумана ориентација (59), визија (58) и инспирација (58), а во помала мера и скромност (56), одлучност (54) самопожртвуваност (54) и тимски интегратор (54), но покажуваат многу мали вредности за авторитарско однесување (37), непартиципативност (37), свесност за статусот (38), злонамерно (40) и поттикнување на конфликти (40). Податоците од истражувањето GLOBE, собрани од репрезентативен примерок од 382 американски менаџери се прикажани во **табела 4.1** (Horpe & Bhagat, 2007, p. 511).

Според добиените резултати, извонредниот лидер пред сè ги комбинира високо партиципативното со харизматично лидерство и хумани лични карактеристики. Се смета дека извонредните лидери поседуваат визија, го нагласуваат извршувањето, имаат интегритет и убедувања, одлучни се, рамноправни, флексибилни, прагматични во својот пристап кон другите и во својата работа. Сепак, американските менаџери наведуваат дека извонредните лидери треба да бидат партиципативни, да се грижат искрено за луѓето со кои работат, да ги подгреваат нивните внатрешни страсти и да бидат помалку преокупирани со себе си. Тие не само што креи-

Табела 4.1. Вредности на лидерската скала во САД		
Првостепени лидерски димензии	Просек	Ранг
Харизматично лидерство	6,12	59
Ориентација кон извршување	6,46	62
Визионерство	6,28	58
Инспиративност	6,35	58
Интегритет	6,51	61
Саможртва	5,16	54
Одлучност	5,96	54
Тимски ориентирано лидерство	5,80	52
Тимски интегратор	6,03	54
Колаборативно-тимска ориентација	5,38	48
Административна компетентност	5,63	46
Дипломатичност	5,46	50
Злонамерно (негативно оценувано)	1,55	40
Самозаштитничко лидерство	3,15	42
Егоцентричност	1,97	45
Свесен за статусот	3,60	38
Поттикнувач на конфликти	3,53	40
Зачувување на образот	2,66	45
Процедурално	3,90	50
Партиципативно лидерство	5,93	64
Автократичност (негативно оценувано)	2,03	37
Непартиципативност (негативно оценувано)	2,10	37
Хумано-ориентирано лидерство	5,21	64
Хуманост	5,19	59
Скромност	5,24	56
Автономно лидерство	3,75	47
Автономност	3,75	47
Извор: адаптирано од Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C., House, R.J. (2007), <i>Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies</i> , Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New York, pp. 512-514.		

раат слика на херој-воин кој е воден од успех и се издвојува од останатите, туку и потенцираат дека работата се завршува колективно, поради што е неопходно луѓето да се чувствуваат важно и да бидат сериозно сфатени во нивната желба да растат и да придонесуваат (Horpe & Bhagat, 2007, p. 512).

Американците почитуваат два вида лидери. Тие бараат овластување, зајакнување од лидерите кои им даваат автономија и делегираат авторитет на подредените. Тие исто така, го почитуваат храбриот, силен, самоуверен лидер кој презема ризик, персонифициран во ликот на John Wayne. САД се покажува како единствена култура во која партиципативното лидерство има позитивно влијание врз степенот на извршување на вработените (House et al., 2004).

4.2. Карактеристики на културата и лидерството во Мексико

До 1980-тите години, шпанската литература посветена на деловната администрација се сведувала на едноставни преводи и адаптации на американската лидерска теорија, без посериозни истражувања дали овие теории и принципи се применливи и во мексиканските организации. Првите статии посветени на мексиканското лидерство започнуваат да се објавуваат во текот на 1990-тите години. Само неколку мексикански академски автори продуцирале сопствена литература на темата лидерство. Нивните напори го опфаќаат она малку објавено за карактеристиките на мексиканските лидери.

Во 1995 година било спроведено истражување на карактеристиките на мексиканските лидери поддржано од страна на *Instituto tecnológico de Monterrey (1995)*. Целта била да се утврди мислењето на директорите во најважните мексикански компании во врска со профилот на мексиканските лидери. Оваа студија ги идентификувала лидерството, интегритетот и динамиката, како три најрепрезентативни карактеристики за мексиканските извршни директори воопшто. Во истата студија, кај извршните директори од Монтереј се среќаваат следните карактеристики: лидерство, ментална способност, интегритет, способност да организира и планира, динамичност, професионална и академска подготовка и толеранција во справување со неизвесноста (Instituto tecnológico de Monterrey, 1995).

Во својата докторската дисертација, *Hernandez-Romero* го поставува следното истражувачко прашање: Кои карактеристики на однесување ги поседува мексиканскиот лидер во

комплексните организации? Пет главни теми ги воделе неговите истражувања, а добиените резултати биле поттеми кои одговараат на 14 идентификувани карактеристики на однесување. Првата тема е *креирање и имплементирање на стратешки одлуки*, со следните поттеми: поставување стандарди за извршување, глобален истражувач, справување со комплексноста и неизвесноста и поттикнување на профитабилноста. Втората тема е *тимска работа за организациски цели* со двете поттеми: регрутација на луѓе и соработка. Третата тема е *практики на учење*, со три поттеми: поддршка на односи на тренирање, техники за тренирање на лидерите и наследство. Четвртата тема е *визија*. Две поттеми се појавуваат: комуницирање на визијата и одржување на визијата. И петтата тема се личните вредности, со три поттеми: морален интегритет, чувство за заедница и припаѓање, и праведност (Hernandez-Romero, p. 73).

Однесувањето на мексиканските лидери во бизнисот, владата, општеството е под силно влијание на традиционалните културните вредности кои произлегуваат од историскиот развој на Мексико, како нација и општество, и го одразуваат неговото културното наследство. Неколку од овие вредности се поистоветуваат и со димензиите идентификувани од страна на истражувачите на GLOBE. Тоа се следните (Howell et al., 2007, pp. 733-735):

- **Традиционализам.** Традиционалните општества, какво што е и Мексико, ставаат акцент на семејството, класата, почитта кон минатото и наследениот статус. Во нив, мажите имаат повисок статус отколку жените. На времето често се гледа без чувство на итност, а точноста и долгорочното планирање не се важни. На иднината Мексиканците гледаат фаталистички, па оттука, планирањето им е неприродно. Традиционалните општества често го прифаќаат автократското (непартиципативно) лидерство. Овие општествени карактеристики се распространети низ поголемиот дел од Мексико, особено во помалку развиените и посиромашни региони на југот, и областите оддалечени од високоразвиените индустријализирани градови. Овие вредности се присутни на работното место во малите и средни организации, а понекогаш и во големите организации, каде често се во конфликт со помодерните космополитски вредности.

- **Внатрешно-групен колективизам.** Семејството, како клучна одлика на традиционалните општества, е извор на грижа, заштита и поддршка. Доминацијата на таткото, жртвата на мајката, и децата кои ги сакаат, слушаат и почитуваат своите родители, се карактеристиките на традиционалното мексиканско семејство. Најстарото машко (патријарх) е главата на традиционалното проширено семејство во Мексико. Лојалноста и одрекувањето се сметаат за значајни за задоволување на потребите на другите пред сопствените потреби. Оваа блиска семејна структура со силна татковска фигура и посветеноста која се очекува од членовите на семејството да го обезбеди основниот модел за строги, хиерархиски организациски структури во Мексико. Почитта и соработката со оние кои се на повисоко ниво во општествената

хиерархија, се нешто што се очекува од сите Мексиканци. Овие очекувања обично ги подржуваат авторитативните и авторитарските поведенија, кои често се присутни кај мексиканските лидери.

- **Прифаќање на нееднаквата распределба на моќта.** Големите разлики во моќта отсекогаш постоеле во мексиканското општество; тие се очекувани и почитувани. Моќта е посакувана и применувана од страна на вештиот политичар, воениот лидер и успешниот бизнисмен. Постои голема сличност помеѓу *мачо* маж и шпанскиот *освојувач*. Тоа е моделот за мексиканските мажи кои поседуваат моќ: феудални господари, сопственици на хациенди, политичари, генерали, раководители во индустријата, кардинали и претседатели, како и раководителите на села, градови, бизнис-фирми и семејства. Овој модел на моќен лидер дополнително ја унапредил употребата на авторитативно и патерналистичко однесување од страна на мексиканските лидери (Drost & Von Glinow, 1998).

- **Социјален индивидуализам.** За разлика од Американците кои го нагласуваат индивидуализмот и ја вклучува вербата во еднакви можности, лична иницијатива и решителност, Мексиканците, како и многу други латиноамериканци, имаат поинаков поглед на индивидуализмот кој се фокусира на личната чест, достоинство и внатрешното чувство за сопствената вредност. Со генерации, голем број Мексиканци се чувствувале предадено од безбројните влади кои ги експлоатирале или ги игнорирале нивните потреби. Тоа можеби е една од причините поради која Мексиканците често се однесуваат индивидуалистички надвор од своите семејства. Тие често се високо заштитнички настроени кон својата „територија“ во хиерархиските, формални организации. Овој општествен индивидуализам е тесно поврзан со културната димензија на GLOBE институционален колективизам.

- **Интерперсонални односи.** Мексиканците имаат развиено модел на градење мрежа на лични односи, интеракција, наклонетост и лојалност во и помеѓу организациите, како средство за индиректна манипулација на нивното окружување. Личните односи со семејството и пријателите имаат предност во однос на заслугите и правичноста (Bass, 1990). За луѓето со мала политичка или економска моќ, социјалните односи и заложби стануваат водечки во обезбедувањето на соработка или вработување во организациите, во потпишувањето на деловни или владини договори, како и во повеќето аспекти на мексиканското општество. Пријателствата и личните познавања создаваат мрежа на поединци кои можат да и помогнат на една личност кога тој, или таа, имаат потреба од нив.

Истражувањето GLOBE потврдува дека силно посакувани и подржани лидерски стилови во Мексико се харизматично и тимски ориентираното лидерство. Сепак, овие два фактори се исто така силно подржани и во повеќето GLOBE земји. Мексико се наоѓа на 47-мо место од 61 земја со оценка 5,66 за харизматичното лидерство (Howell et al., 2007, p. 751).

Табела 4.2. Просек и ранг на Мексико според примарните и секундарните лидерски димензии на GLOBE		
Првостепени и второстепени лидерски димензии	Просек	Ранг
Харизматично/Лидерство засновано на вредности	5,66	47
Визионер	5,78	50
Инспиративен	5,91	46
Самопожртвуван	4,80	46
Интегритет	5,77	48
Одлучност	5,54	52
Ориентиран кон извршувањето	6,14	25
Тимски ориентирано лидерство	5,74	38
Ориентиран кон соработка	5,85	35
Тимски интегратор	5,54	27
Дипломат	5,55	31
Злобен (со обратна оценка)	2,09 (5,91)	11
Административно компетентен	5,92	23
Самозаштитничко лидерство	3,86	11
Егоистичен	2,52	11
Свесен за статусот	4,64	18
Предизвикувач на конфликти	4,37	17
Зачувувач на образ	3,34	15
Процедурален	4,48	8
Партиципативно лидерство	4,64	59
Автократски (со обратна оценка)	3,35 (4,65)	4
Непартиципативен (со обратна оценка)	3,38 (4,62)	5
Хумано-ориентирано лидерство	4,72	41
Ориентиран кон хуманоста	4,72	33
Скромност	4,74	44
Автономно лидерство	3,86	31
Извор: Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C., House, R.J. (2007), <i>Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies</i> , Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New York, p. 753.		

Од шесте примарни лидерски димензии кои го сочинуваат харизматичното/лидерството базирано на вредности, највисока оценка од 6,14 добила димензијата ориентацијата кон извршување, со што Мексико се наоѓа на 25 место на ранг листата во споредба со оценките на

другите земји на GLOBE. Инспиративен (5,91), визионер (5,78) и интегритет (5,77) исто така оствариле средни, до високи оценки како примарни фактори за харизматичното/лидерството кое се заснова врз вредности. Мексиканците континуирано ги почитуваат и слават нивните харизматични, револуционерни лидери, како *Francisco Villa* и *Emiliano Zapata* (Howell et al., 2007, pp. 753-754).

Оценката на Мексико за тимски ориентирано лидерство е 5,74 односно го зафаќа 38-мото место на ранг-листата од 61 земја. Трите примарни фактори кои го сочинуваат лидерството ориентирано кон тимот имаат добиено средни, до високи оценки. Административно компетентен (5,92), незлонамерен (5,91), тимски интегратор (5,54) се сметаат за значајни за исклучителното лидерство. Мексиканските испитаници очигледно веруваат во важноста на лидерството засновано на харизматичност/вредности и лидерство ориентирано кон тимот, иако има многу земји во истражувањето GLOBE кои овие лидерски димензии ги рангираат уште повисоко според нивната важност (Howell et al., 2007, p. 754).

Хуманото и партиципативното лидерство се рангирани малку над средината „нема влијание“, во поглед на нивното значење за исклучителното лидерство. Според вредноста за хумано-ориентирано лидерство (4,72) Мексико се рангира на 41-во место од 61 земја, а според партиципативното лидерство (4,64) на 59-то место од 61 земја. Во Мексико, сите примарни фактори во овие две лидерски димензии постигнаа оценки близу средината на скалата. Иако Мексиканците сметаат дека ориентацијата кон хуманост и партиципативниот пристап малку придонесуваат за исклучително лидерство, релативно ниската оценка за партиципативно лидерство е впечатлива, но не и изненадувачка. Некои мексикански менаџери можеби ќе го прифатат партиципативниот пристап со цел да се натпреваруваат во глобалната економија (Howell et al., 2007, p. 754).

Самозаштитничкото и автономното лидерство се глобални лидерски димензии кои резултираа со оценки малку над средината на скалата. Самозаштитничко лидерство со оценка од 3,86 го рангира Мексико на 11-то место од 61 земја. Формалниот и понекогаш нејасен стил на изразување е примарната стратегија за самозаштита кај Мексиканците. На тој начин, тие можат да ги скријат емоциите, да избегнат конфронтации и да бидат посредници во општество кое често функционира преку односи базирани на моќ. Со тоа што се двосмислени при давањето директиви, менаџерите можат да ја избегнат одговорноста односно можат да го обвинат толкувачот наместо да преземат одговорност кога ќе згрешат (Martínez, 2000). Сепак, ова не ја промовира директната и ефикасна комуникација која е потребна во конкурентните фирми. Автономното лидерство (3,86) е рангирано на 31-во место од 61 земја. Резултатите упатуваат на тоа дека Мексиканците не го отфрлаат самозаштитничкото однесување на исклучителните

лидери до ист степен како испитаниците во повеќето земји на GLOBE (Howell et al., 2007, pp. 754-755).

4.3. Лидерство во јужноамериканските земји

4.3.1. Лидерството во Аргентина

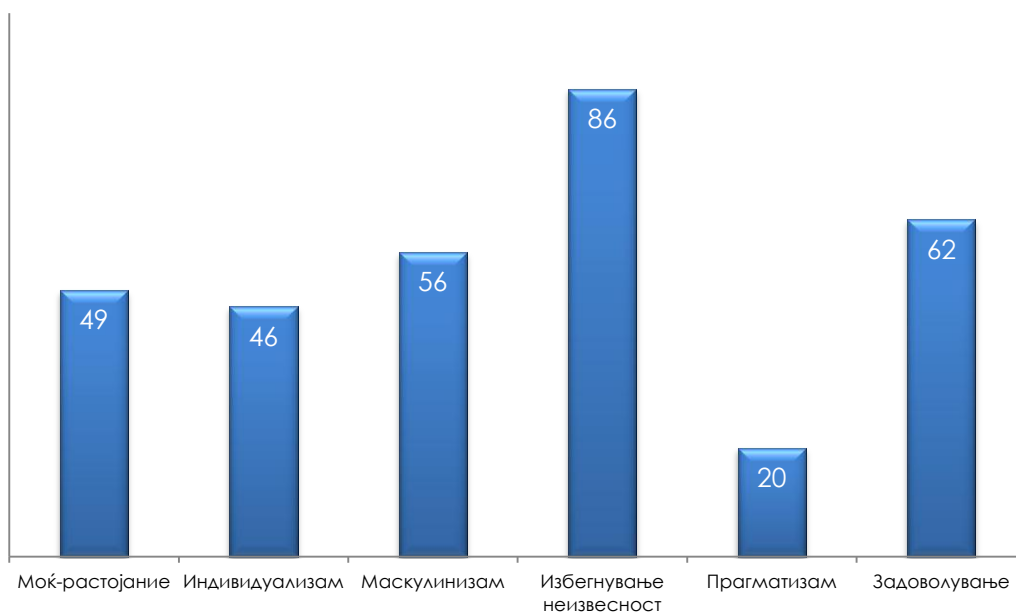
Првата асоцијација за лидер кога ќе се спомне Аргентина е Перон. Но, иако од Аргентина произлегоа и други доминантни лидерски фигури, како Морено, Сан Мартин, Ривадавиа, Росас, Уркиза, Алберди, Сармиенто, Рока, Иригојен, Алфонсин и Менем, сепак ниту една книга не е посветена на лидерството во Аргентина, со исклучок на Goldman & Salvatore (1998). Историјата на Аргентина дефинитивно влијае врз начинот на кој се перципира лидерството. Економската криза, недостаток од политичко лидерство, работнички раздор, контроверзија поврзана со глобализацијата, реформи на слободниот пазар, девалвација на валутата, општествени демонстрации креирале чувство на гордост и надеж во нацијата. Аргентинците, без јасно лидерство во нацијата се можеби предодредени да покажат индивидуалистички лидерски обрасци. Лидерите во Аргентина се сметаат за *figuras señeras*. На шпански, *figuras señeras* се однесува на водечки, уникатни, исклучителни индивидуи. Довербата е насочена кон истакнатата личност која може да ја канализира волјата на народот (Altschul et al., 2007, p. 672).

Анализата на Аргентина според културните димензии на Hofstede (слика 4.2) открива дека Аргентина има висок индекс на избегнување неизвесност, односно ниско ниво на толерантност за неизвесност. Кога ова ќе се спои со доминантно католичко население води кон верување дека постои апсолутна вистина и дека поединецот ја поседува таа вистина. Тоа може да резултира со високо себевреднување во успехот на лидерските практики. Аргентина исто така е рангирана повисоко за димензијата моќ-растојание, што значи дека е повеќе толерантна на моќ, што може да резултира со поголема почит и величење на извршното лидерство. Во ваквите култури, вработените очекуваат повеќе авторитативни лидери. Лидерството во Аргентина честопати се разбира како превласт, надмоќ, доминација. Тоа води кон авторитативни однесувања. Луѓето со висок статус во Аргентина очекуваат да работат само со поединци од исто ниво како нивното. Донесувањето одлуки е обично од горе надолу, спонтано, импулсивно и со нагласок на концепти. Луѓето од пониските статуси се секогаш свесни и настојуваат да не форсираат идеи, особено

конфликтни идеи бидејќи поддршката од претпоставениот може драстично да се смени ако биде предизвикана. Честопати, претпоставените не се испитуваат, иако се знае дека тие не се во право. Исто така, Аргентина е повеќе колективистичко општество од САД, со поблиски врски меѓу поединците отколку во САД. Слично како во Мексико, и во Аргентина се става силен нагласок на личните асоцијации. Мрежите на познанства служат како безбедносни мрежи и ја олеснуваат мобилноста. Кога на личноста ѝ е потребно нешто, се преферира да се потпре на некој кој го знае. Односите имаат предност пред формалните контакти со институциите, законите или регулативите. На процесите честопати се гледа со сомневање, бидејќи можат да го заменат разбирањето во групата. Концептот на време се гледа апстрактно, како ресурс кој помага да се градат односи. Времето не се смета за дефиниран настап во смисла на потрошени часови и/или минути. Аргентинците се друштвени, воспоставуваат пријателски односи со леснотија. Луѓето одржуваат контакт очи во очи и дури и мажите ја прифаќаат физичката демонстрација на приврзаност. Односите се неформални и стабилни во тек на времето. Партиципацијата е жешка тема за дискусија. Експресивноста и емоцијата во вербалната комуникација се поврзани со аргентинскиот концепт на индивидуализам [Aimar, 2007].

Слика 4.2.

Рангирање на Аргентина според културните димензии на Hofstede



Извор: *The Hofstede Centre*, [online], available at: <http://geert-hofstede.com/argentina.html>, [Accessed 20.04.2013].

Trompenaars (1994) исто така утврдил дека Аргентина се стреми кон партикуларизам, односно верување дека околностите детерминираат како идеите и практиките можат да бидат применети и како резултат практиките не можат да се спроведат на ист начин секаде. Исто така, Аргентина според *Trompenaars*, настојува да биде дифузна култура во која јавниот и приватниот

простор на поединците се тесно поврзани и испреплетени. Во дифузните култури, луѓето не се многу директни и во приватниот живот се тесно поврзани [Aimar, 2007].

Табела 4.3. Резултати од GLOBE за лидерството во Аргентина				
Првостепени и второстепени лидерски димензии	Просек	Ранг	Највисока оценка	Најниска оценка
Автономно лидерство	4,55	4	4,63	2,27
Партиципативно лидерство	5,89	8	6,09	4,50
Автократски (со обратна оценка)	2,23	50	3,86	1,89
Непартиципативен (со обратна оценка)	2,00	-	3,61	1,86
Тимски ориентирано лидерство	5,99	8	6,21	4,74
Обединувач на тимот; Ориентиран кон соработка со тимот	5,69	16	6,09	4,42
Административно компетентен; дипломат	6,04	38	6,43	4,10
Злобен (со обратна оценка)	6,05	-	6,05	4,49
Харизматично лидерство	5,98	20	6,46	4,51
Ориентација кон извршување	6,20	18	6,64	4,51
Визионер	6,20	21	6,50	4,62
Инспиративен	6,15	31	6,63	5,04
Интегритет	4,72	61	6,79	4,72
Самопожртвуван	4,87	41	5,99	3,98
Одлучен	6,13	12	6,37	3,62
Самозаштитничко лидерство	3,45	32	4,62	2,55
Егоцентричен	6,13	2	6,20	1,55
Свесен за статусот	3,00	61	5,93	3,00
Предизвикувач на конфликти	4,24	18	5,01	3,09
Зачувувач на образ	3,00	26	4,63	2,05
Процедурален	4,87	3	5,12	2,82
Хумано-ориентирано лидерство	4,70	42	5,75	3,82
Хуманост	2,23	61	5,68	2,23
Скромност	4,72	45	5,86	4,14

Извор: Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C., House, R.J. (2007), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New York, p. 674.

Просечните емпириски вредности, кои ја опишуваат перцепцијата на испитаниците за комплексноста на менаџерската конструкција во Аргентина, добиени преку истражувањето GLOBE, се прикажани во **табела 4.3** (Altschul et al., 2007, p. 674).

Лидерските карактеристики како злобен (1,59), егоцентричен (1,66), непартиципативен (2,02) и автократски (2,22) се наоѓаат под средината (4,55) и алудираат на негативни однесувања – непосветен, пасивен, отуѓен. Со нив се опишуваат суверени, неумерени, произволни и раздорни однесувања. Ова е слика за лош лидер, кој себе си се смета за некој кој се заложува за врховна власт и е нарцис. Во рамките на оваа шема, злобен, непријателски настроен, нечесен, одмаздлив, иритантен, циничен, несигурен, не соработува, егоцентричен, неинтелигентен, мисли само на себе и своите интереси, непартиципативен, самотник и асоцијален, се сметаат за најкритични особини и можат да бидат поврзани со менаџерите кои имаат лична корист од пристапот до авторитативните позиции: „Лидери кои им служат на другите, или ѝ служат на својата сопствена алчност?“ е приказ за степенот на недоверба. Исто така, автократски, диктаторски, заповеднички, елитистички, владетел, доминантен, непартиципативен, не делегира и е ориентиран кон себе, се карактеристики кои асоцираат на „перчење со чиновите“ (Altschul et al., 2007, p. 673).

Позитивните однесувања кои се над средните вредности се: хумано-ориентиран (4,65), скроман (4,68), автономен (4,68), харизматичен III: самопожртвуван (4,85), административно компетентен (5,53), колаборативно-тимски ориентиран (5,68), дипломат (6,07), тимски интегратор (6,08), одлучен (6,11), интегритет (6,15), харизматичен I: визионер (6,17), ориентиран кон извршување (6,19), харизматичен II: инспиративен (6,34). Со нив се опишуваат посветени, активни, инволвирани однесувања, кои како такви би биле во согласност со очекувањата на организацијата и следбениците. Фактот што повеќето земји во GLOBE се збиени во две третини од сите 21 димензии во оваа подгрупа, дозволува ова да се опише како идеал, односно нешто што секој го посакува. Покрај тоа, субјектите се повикуваат на тоа дека „компанијата дава плата за вашата работа, таа не ветува правда“ (Altschul et al., 2007, pp. 673-674).

Оттука, за да добиеме слика за стилот на лидерство во Аргентина кој е културно условен, потребно е да се даде значење на останатите четири димензии во средниот опсег: зачувувач на образ (2,97), процедурален (3,75), предизвикувач на конфликти (4,26) и ориентиран кон статусот (4,49). Зачувувач на образ, индиректен, избегнува негативности, двосмислен, се особини кои алудираат на стравот од понижување и неуспех заради неисполнување на очекувањата од соодветната позиција. Ова се опишува како одржување на лажна позитивна слика и прикривање на одредената ситуација или чувство само за да не дојде до скандал. Тоа алудира на низок кредибилитет и недоследност, и укажува на зачестеноста на неисполнетите ветувања и

постојана употреба на еуфемизми. Заедно со процедурален, ритуалистички, формален, постојан, претпазлив, предизвикувач на конфликти, нормативен, таинствен, конкурент во групата, свесноста за статусот и свесноста за класата се сочинува подгрупа која ги идентификува потребните влезни нивоа. Ова се влезните способности, општествено потврдени особини и однесувања, прилагодени така што ги дискриминираат единствено техничките аспекти од она што личноста мора да го научи во врска со тоа што треба да го прави кога ќе заземе позиција на авторитет. Тие сметаат дека за да ги извршува работите во согласност со барањата на улогата, личноста мора да поседува такви особини, бидејќи врз основа на минатите искуства од слични ситуации се покажало дека истите се од голема помош (Altschul et al., 2007, pp. 674-675).

Според тоа, испитаниците од GLOBE изградија комплексен концепт за лидерот. Додека позитивниот дел од спектарот упатува на општествено добро познати особини, а негативниот дел на искусените лоши особини, средниот опсег ги идентификува прилагодливите однесувања во поглед на големите корпоративни промени од кои произлегуваат дискрециските однесувања на врвниот менаџмент/сопственикот. Овие резултати се разликуваат од истражувањето на *Haire, Ghiselli & Porter* (1996) и укажуваат на ниво на комплексност кое претходно не било забележано. Од спроведените интервјуа на средни менаџери од водечки фирми од различни индустрии, во рамки на истражувањето GLOBE, биле идентификувани следните поими кога се разговара за лидерите (Altschul et al., 2007, pp. 677- 680).

- **Иконата *dueño* – сопственик.** *Dueño* се однесува на сопственик, или на членови од семејната структура, и се повикува на поимот *patron de estancia*, или сопственик на куќата. Според тоа, се имплицира на водство, а не на професионално лидерство. Авторитетот му е доделен на поединецот и не укажува на извршување според улогата. На *dueño* му се припишува мала компетентност и зрелост и се поврзува со експлоатација. За *dueño* другата личност не е вредна. Оттука, оваа икона алудира на отсутно лидерство и почитта кон него подразбира некритична послушност.

- **Иконата *buen jefe* – добар шеф.** Добриот шеф има позиција на надзор и одржува лични односи со неговите штитеници, односно формално му е доделена одговорност, но сепак одржува контакти. Тој „поседува одредена хемија, луѓето го следат“, работи преку систем на награди и казни, технички е компетентен и чувствителен. „*Buen jefe* обезбедува поддршка, поставува пример, обезбедува работа“. Повеќето учесници кажале дека никогаш немале *buen jefe*: „Ако избие пожар, *buen jefe* останува смирен, решава проблеми, се покажува себе си, честита за направеното. Тој се интересира за луѓето, но неговата рака не трепери кога некој мора да биде отпуштен бидејќи направил нешто што не смеел да направи“. Ова е критично во стресни времиња: „Ако директно му пристапиш, *buen jefe* ќе те заштити“. *Buen jefe* знае дека е дел од

проект со комплексна структура. *Buen jefe* е флексибилен. Тој знае како да ги затвори очите. Тој има сопствен систем на вредности и прави проценка на сите на крајот на неделата. Користи систем на бодови и ги пишува на табла за да можат сите да ги видат. „Интерперсоналната динамика го прави посебен“. „Пред сè, *buen jefe* е врвот. И тој може да ги разликува луѓето, знае дека машинистот не е човек за лопата“.

- **Иконата jefe – шеф.** Нагласокот на вниманието произведува две концепции во улогата на надзорот, како резултат на што се користат и две алтернативни икони, *jefe* и *gerente*. *Jefe* го вклучува носителот на позиција која носи привилегии, укажува на автократски стил и го нагласува војничкото однесување. Тој претставува продолжена сенка на *dueño*. *Jefe* ја користи предноста на позицијата во структура каде што преовладува субординација; *gerente* управува во рамките на договор кој вклучува дијалог. Шефовите се арогантни, се дистанцираат и си ги чуваат информациите за себе. „Аргентинците се вивнуваат во небо веднаш штом добијат позиција или униформа. Бараат исклучоци, се чувствуваат ослободено од нормите. Те тераат да остануваш после работното време“.

- **Иконата на gerente – менаџер.** *Gerente* се развива со појавата на концептот на професионалниот менаџмент и со претворањето на бизнисот во организација. Како и *buen jefe*, а за разлика од *jefe*, *gerente* го вклучува чувството за авторитативен систем: *gerente* знае дека неговите одлуки подразбираат трошоци и користи и вклучува фидбек. *Gerente* знае дека нормите очекуваат од него да биде грижлив. „Еден менаџер имаше привремен работник, стануваше збор за лош однос. Но кога се разболи, тој му обезбеди медицинско покривање, полно работно време и време за закрепнување. Го направи тоа бидејќи беше очекувано од него“. Во период на бизнис-трансформации, зачудувачки малку примери биле дадени за поединци со професионални, менаџерски и социјални компетенции, кои се насочени кон акција. Иницијативата за наведување на исклучителни менаџери резултирала со неколку изјави кои, пред се, се однесувале на странски менаџери во локалните потфати.

- **Иконата líder – дусидент.** Во Аргентина, поимот *líder*, резервиран за јавни фигури надарени со уникатни дарби, го идентификува секој кој е на чело на комплексен процес, кој е олицетворение на народот, нема потреба од посредници. „*Perón* беше единствениот неоспорен *líder*. Тој остана во срцата на луѓето“. Од лидерот се очекува да ги крши правилата и за тоа ќе му се восхитуваат, но и ќе го презираат. Учесниците го користат поимот *líder* за личност способна да се соочи со криза, посочувајќи дека кризата ја истакнува комплексната врска меѓу лидерот и следбениците. Оттука, се потпираат на лидерот кога се потребни големи промени, „тој ги разбира емоциите на масите, употребува трикови, знае како да ги канализира тие емоции за да ја постигне целта“. што се побива со природата на инструменталното лидерство кое се бара

во организациите. Лидерот обезбедува идентификација на подредените со него бидејќи го прави она што тие самите сакаат да го прават. Тој станува идол, со што се зајакнува перцепцијата за неговата безгрешност. „Тој може да води бидејќи му е дозволено практично сè“. Згора на тоа, „тој бара исклучителни услови, и како што стекнува корист од неговите иницијативи, тој е награден со поголем простор, но ако доживее неуспех, тој мора да исчезне“. Лидерот е демагог и својата визија ја пренесува со страст. Тој развива нови патеки, но е заробен од неговата реторика. „Сите знаат дека тој не го кажува сето она што го мисли, ниту пак го прави сето она што го најавува“. Политичкиот лидер стекнува митски димензии, но „станува дискредитиран кога ќе ги прекрши своите ветувања“. „Лидерот поседува вродени квалитети и харизма. Тој е оној кој ние би сакале да бидеме, но не се осмелуваме“ (Altschul et al., 2007, pp. 679).



Eva Perón
(1919–1952)

Кога се говори за Аргентина, неизбежно е да се спомне и името на *Evita Perón*, како еден од ретките лидери од женскиот пол. Аргентинците на неа гледаат како на лидер кој промовираше културни промени комуницирајќи со луѓето. Таа им даде глас на оние кои го немаа. Таа донесе визија, интуиција и чувство за јавен живот во Аргентина. Луѓето и беа лојални издигнувајќи ја на ниво на светец. „Таа е првата жена која ги претстави идеите за организација на општествената работа“. „Она што ја направило бесмртна е тоа што била скромна жена од мал град, која одлучила да ги промени работите во корист на народот, по цена на нејзиниот живот“ [Murch, 2012].

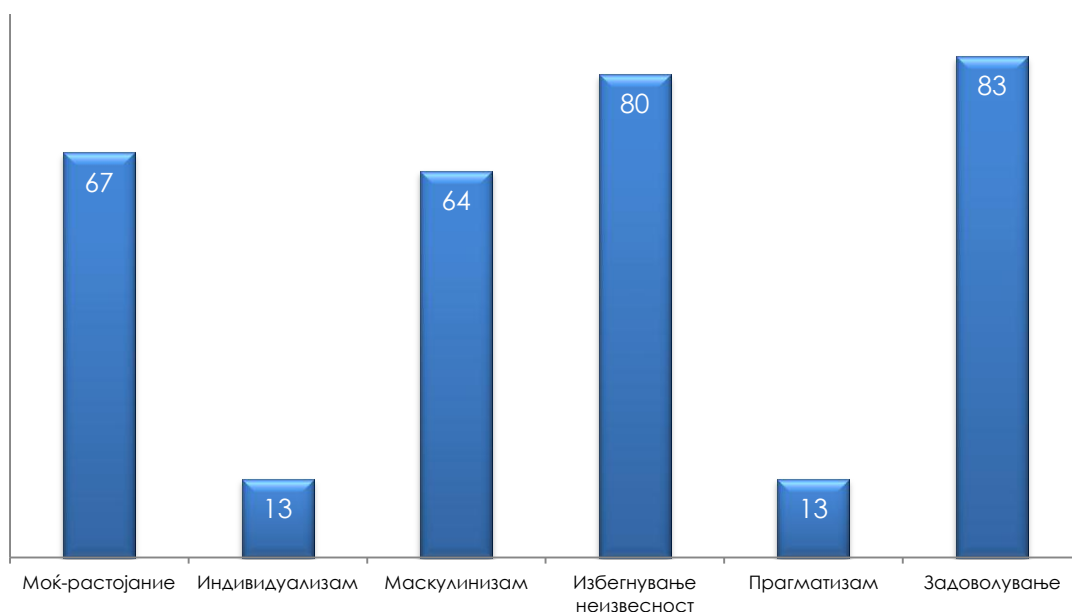
4.3.2. Особености на лидерството во Колумбија

Колумбија е можеби најдинамичната и најмалку позната латиноамериканска земја. Во последните години, Колумбија помина низ извонредна трансформација – вртејќи им го грбот на долготрајните терористички бунтови, правејќи голем напредок во враќање на безбедноста и стабилноста и напредни политики кои водат кон значителен прогрес и економски раст. Колумбија е латиноамериканска земја со највисок и најстабилен економски раст во текот на последните 25 години. Освен површните информации од печатот, многу малку се знае за нејзината култура, економија и лидерство.

Резултатите од истражувањето на *Hofstede* (слика 4.3) покажуваат дека тоа е општество кое верува дека постојат нееднаквости меѓу луѓето. Оваа нееднаквост е прифатена како животен факт, на сите нивоа на општеството, што значи дека лидер на синдикат ќе има поголема концентрирана моќ отколку членовите на неговиот тим на менаџмент, кои пак, ќе имаат поголема моќ од останатите членови на синдикатот. Истиот феномен владее и кај деловните и политичките лидери. Во однос на димензијата индивидуализам, Колумбија е меѓу најмалку индивидуалистичките општества, односно една од најмногу колективните култури во светот (веднаш по Еквадор, Панама, Гватемала). Бидејќи Колумбијците се колективистички настроени, особено е важно да се припаѓа на една група. Во комбинација со високиот резултат на моќ-растојание, тоа значи дека групите честопати ги поврзуваат своите идентитети со класите во општеството. Појалноста кон таквите групи е врв и честопати преку корпоративните групи луѓето стекнуваат привилегии и бенефити кои не се наоѓаат во други култури. Истовремено, конфликтот се избегнува со цел да се одржи хармонијата во групата и да се зачува образот (достоинството). Односите повеќе се важни отколку извршување на задачите и кога една група луѓе има мислење или проблем, ќе и се придружат и други луѓе кои се чувствуваат како дел од таа група. Колумбијците честопати ќе се обидат да ви помогнат доколку сметаат дека постои важна врска меѓу вас. Сепак, оној кој е перцепиран како „outsider“ може многу лесно да биде исклучен или сметан за непријател.

Слика 4.3.

Рангирање на Колумбија според културните димензии на Hofstede



Извор: *The Hofstede Centre*, [online], available at: [The Hofstede Centre, http://geert-hofstede.com/colombia.html](http://geert-hofstede.com/colombia.html), [Accessed 17.03.2013]

Колумбиското општество се карактеризира со изразен маскулинизам. Колумбијците се конкурентни и свесни за стаусот, но сепак колективисти наместо индивидуалисти. Тоа значи дека конкурентноста е насочена кон членовите на други групи или општествени класи, а не кон членовите на сопствената група. Колумбија има висок резултат на избегнување неизвесност, што значи дека како нација тие бараат механизми да избегнат неизвесност и двосмисленост. Емоциите отворено се изразуваат, постојат правила за сè, но не се следат секогаш, зависи од мислењето во рамки на групата, дали тие правила се прифатливи за нејзините членови и од одлуката на оние кои ја имаат моќта и кои создаваат сопствени правила. Општествениот конзерватизам има многу следбеници. Тоа се одразува и во религијата, која се почитува. Колумбиската култура е нормативна, каде што луѓето имаат силна грижа за утврдување на вистината. Показуваат голема почит кон традициите и многу малку штедат за иднината. Исто така, Колумбија е хедонистичка земја, каде што луѓето ги следат своите импулси со цел да уживаат и да се забавуваат [The Hofstede Centre, n.d.].

Студијата на [Hofstede](#) е најзначајниот предвесник на истражувањето GLOBE. Податоците и рангирањата (колку е помал рангот, толку е позначаен факторот) за секоја од 21 лидерска димензија за Колумбија се прикажани во [табела 4.4](#) (Oglastris, 2007, pp. 707-709).

Вреди да се напомене дека во категориите за ориентираност кон извршувањето, визија, тимски интегратор и тимска соработка, Колумбија е рангирана меѓу првите 5 од вкупно 61 испитувана земја. Колумбиските менаџери се убедени дека личноста која е високо заинтересирана за извонредност (ориентација кон извршувањето), која ги организира тимовите (тимска ориентација, тимска соработка), која јасно укажува каде да се оди (визионер), која е добар администратор и која води со интегритет, скромност и дипломатија, ги поседува најзначајните атрибути потребни за да се биде исклучителен лидер во нивната компанија. Од другата страна пак, карактеристиката „злобен“ го зазема последното место на листата на вредности и видови на однесување кои се сметаат за есенцијални кај исклучителниот колумбиски бизнис-лидер. Според тоа, непријателски настроен, нечесен, одмаздлив, иритантен, несигурен, затворен за соработка, егоцентричен и интелигентен, но циничен, се најмалку посакуваните карактеристики на еден лидер (Oglastris, 2007, p. 709).

За колумбискиот лидер важно е да биде харизматичен во смисла на тоа да е визионер, односно ориентиран кон иднината, да може да предвидува, да биде подготвен и да планира однапред, на начин кој може да се смета за интелектуално стимулативен за организацијата. Интегритетот, кој значи дека поединецот е искрен, фер при донесувањето одлуки и оценувањето на луѓето и случувањата, чесен и доверлив, при што сето ова се смета за клучно за успехот на

исклучителниот лидер, е исто така меѓу прво рангираните карактеристики. Значајни лични особини се и скромноста и трпеливоста (Oglastris, 2007, p. 709).

Табела 4.4. Оценки, рангирања и групи за Колумбија, базирани на 21 лидерска димензија според GLOBE

Лидерски димензии	Просек	Ранг
Харизматичен I: Визионер	6,36	4
Ориентација кон извзшување	6,39	5
Колаборативно-тимско	5,90	5
Тимски интегратор	6,30	5
Интегритет	6,43	10
Скромност	5,43	9
Административна компетентност	6,11	14
Дипломат	5,63	21
Харизматичност II: Инспиративен	6,34	13
Харизматичност III: Самопожртвуван	5,21	15
Поттикнувач на конфликти	4,19	22
Свесност за статусот	4,51	24
Непартиципативно	2,54	34
Процедурално	3,78	38
Хумано	4,56	42
Одлучно	5,52	53
Автономен	3,34	56
Автократ	2,44	42
Зачувувач на образ	2,50	44
Егоцентричен	1,91	49
Злонамерно	1,59	48

Извор: Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C., House, R.J. (2007), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New York, p. 708.

Тоа што општеството во Латинска Америка се карактеризира со експресивна природа и екстремни реакции, можеби придонесува за фактот што дипломатскиот фактор е високо ценет во

контекст на организацијата. Тоа значи да се биде ефективен и елоквентен преговарач, кој успешно ќе ги реши проблемите на начин погоден за секого. Како финална забелешка, студијата го истакнува значењето на видовите на однесување кои се оценети како компетентни, кои ја зголемуваат ефикасноста на организацијата, кои се исправни, кои вклучуваат административни вештини и добра организираност (Ogliastri, 2007, p. 709).

Во рамки на истражувањето GLOBE биле идентификувани **три клучни лидерски елементи**: исклучителни групни и индивидуални односи, визија за иднината на компанијата и стил на менаџмент. Исто така, биле идентификувани и три комплементарни аспекти: интегритет, иновативна акција во моменти на криза и поставување амбициозни цели (Ogliastri, 2007, pp. 713-714):

- Примарната карактеристика на исклучителното лидерство, произлегува од областа на **личните односи во внатрешноста на самата компанија**. Лидерите кои се опишани како исклучителни, биле познати по тоа што биле „отворени“ кон другите; сакаат и спремни се да ги слушат; перцептивни се, односно имаат разбирање; се грижат за чувствата на другите; способни се да изразат топлина и пријателство; „знаат како со луѓето“; и лојални се на групата. Овие карактеристики беа спомнати заедно со харизмата, хуманистичките вредности, личниот магнетизам, физичкото присуство, способноста за мотивација преку поставување пример, и способноста да се охрабрат останатите да бидат следбеници. Покрај тоа, одличните комуникациски способности, способноста да се убедат луѓето и да се мотивираат за да направат заложби, беа исто така наведени како карактеристики на исклучителното лидерство. Уште еден аспект на исклучителниот стил на менаџмент е опишан како способност да се развие личноста преку работните задачи, да се доделуваат одговорности и да се прифаќаат грешките на другите како искуства од кои може да се научи. Исклучителниот лидер има профил на личност која добро комуницира, која ги истакнува политиките и целите на компанијата низ целата организација и која ги информира останатите за причините поради кои се извршуваат одредените работи, и кои се проблемите со кои се соочува компанијата, сето тоа во обид да го мотивира персоналот.

- Вториот најзначаен елемент со кој се карактеризира исклучителниот лидер во колумбиската култура е нивната способност за **поседување визија за иднината**. Визионерските лидери се опишани како „оние кои знаат каде одат“, како личности кои имаат јасни цели, подготвени се за иднината, херои се за своето окружување, и имаат знаење како да постават приоритети и да носат вистински одлуки. Другите аспекти на исклучителните лидери кои беа споменати вклучуваат: поседување на темелно знаење за нивните специфични економски сектори, знаење кое придонесува за анализа на проблеми и изнаоѓање на решенија на иновативен и креативен начин (иновацијата како клуч за иднината), и способноста да се гледа на

нештата од различна перспектива и со поголема проекција од останатите, што се смета за способност која придонесува за спроведувањето на потребните промени. Исклучителните лидери се амбициозни при дефинирањето на нивните долгорочни стратегии, тие „сонуват за невозможното“, одлучни се и способни се да ги визуелизираат можностите и да преземаат предизвици заедно со своите тимови. Оваа карактеристика на исклучителните лидери повеќе доминирала кај мажите отколку кај жените. Жените, пак, кои се исклучителни лидери даваат поголем акцент на интерперсоналните аспекти, на емоциите и на харизмата, кои се сметаат за многу поголем дел од човечките односи.

- Третиот суштински елемент кој го идентификува исклучителниот лидер во Колумбија е неговиот **менаџмент или административен стил**, кој се карактеризира преку способноста за работа со групи (тимска работа), способноста да се поттикне промена на енергичен и позитивен начин, способноста да се координираат и интегрираат интересите на целиот персонал, и способноста да се бара многу и да се биде строг, но истовремено и дарежлив и свесен дека исклучителните членови на тимот заслужуваат лично признание. Исклучителните организациски лидери во Колумбија го засноваат својот авторитет на структура која почнува на дното на бизнисот: тоа значи дека тие веруваат во „зајакнувањето“ кое им овозможува на вработените да имаат верба во сопствените достигнувања за компанијата. Исклучителните лидери се уверени во капацитетите на поединците кои работат за нив, како и за групните напори на тие поединци. Исклучителните лидери ја охрабруваат самокритиката која придонесува за подобрување на достигнувањата на вработените; тие се консултираат со групата и ја охрабруваат да носи одлуки кои поттикнуваат промена, и се способни да ги мотивираат другите да се соочат со предизвиците и да ризикуваат да направат грешки. Овој исклучителен стил на менаџмент е најочигледен за време на криза, кога вистинските лидери се ставени на тест и се присилени да се докажат. За време на тие моменти, исклучителниот лидер се повикува на убедување без наметнување, и на тој начин ги охрабрува другите во организацијата да целат кон заедничко добро со ентузијастички став кој ќе доведе до решение на кризната ситуација.

Овие три суштински елементи: човечки односи, визија за иднината и стил на менаџмент; заедно со трите секундарни елементи: **интегритет, иновација во време на криза и поставување на амбициозни, јасни цели** – се она што ги одликува исклучителните лидери во Колумбија. Квалитативните интервјуа повеќепати нагласуваат дека човечките односи, визијата за иднината и партиципативниот менаџмент заснован на интегритет, амбицијата и креативноста се од суштинско значење за оформувањето на исклучителен лидер во Колумбија (Ogliastri, 2007, p.714).

Глава 5

Лидерството во земјите на азискиот континент

5.1. Лидерството во Индија

„Индија е колевка на човековата раса, родно место на хуманиот говор, мајка на историјата, баба на легендата и прабаба на традицијата. Нашите највредни и најпоучни материјали во историјата на човештвото се чуваат само во трезорот на Индија“
– Марк Твејн

Индија е земја на културен и религиски диверзитет, дом на античката цивилизација од хиндуската долина, но и регион со историски трговски патишта и пространи империи. Нејзината култура опфаќа временски период подолг од 4.500 години, започнувајќи уште од 1.700 до 500 г. пр.н.е., кога биле поставени основите на хиндуската филозофија, митологија, теологија и литература, како и на многу верувања и практики кои сè уште постојат денес, како *dhárma*, *kárma*, *uóga* и *mokṣa*. Четири светски религии – хиндуизмот, будизмот, џаинизмот и сикизмот потекнуваат одовде, додека јудаизмот, зороастризмот, христијанството и исламот, со своето пристигнување во првиот милениум од новата ера, придонесуваат да се дооформи разновидната култура на индискиот супконтинент [Wikipedia, n.d.].

Индија не само што е една од најстарите цивилизации во светот, таа е исто така и со најголема демократија во светот. Индија ја презема својата независност од Британија во 1947 година, по долгата борба за слобода, обележана со ненасилен отпор, водена главно од Индискиот национален конгрес (The Indian National Congress) и неговите визионерски лидери, на чело со Махатма Ганди.

5.1.1 Општеството и културата во Индија

Речиси и да не постои друга земја во светот со покомплексен социјален, економски, културен и јазичен диверзитет од Индија. Со оглед на различноста и комплексноста на индиското општество и култура, воопшто не е лесно да се утврдат карактеристиките на индиската култура кои се:

- вообичаени за целата земја, без исклучок, и
- уникатни за земјата, односно не можат да се сретнат во други земји.

Сепак, се истакнуваат неколку карактеристики, иако тие често се среќаваат и во други општества кои можат да се наречат традиционални и колективистички. Следува краток опис на некои од овие карактеристики (Chhokar, 2007, pp. 991-992):



Ритуали и церемонии. Ритуалите, церемониите и други слични практики се прилично вообичаени во сите животни аспекти. Започнувањето на некои значајни активности, како формирањето нов бизнис, отворањето нова фабрика, денот на склопување брак, па дури и положувањето свечена заклетва за определена функција, честопати се закажуваат за датуми кои се сметаат за среќни и поволни. Во Индија има широк интерес за астрологијата. Астролозите често се повикуваат на консултација, не само за да откријат што носи иднината, туку и за да ја одредат соодветната дата и време за преземање на значајни активности.

Концептот за време. Постои одредена амбивалентност во поглед на времето и точноста. Оваа двосмисленост се рефлектира во фактот што зборот за „вчера“ и „утре“ во некои индиски дијалекти е ист (*kal*), па оттука, нема разлика дали состанокот бил одржан вчера или ќе се одржи утре. Иако еден определен ден може да биде клучен во лимитираниот концепт за време на поединецот, тоа не е така во поглед на бескрајниот континуитет на времето, кое тече пред и по сегашниот живот на поединецот. Тоа е една од можните причини зошто не се чувствува потребата за два различни збора за вчера и денес.

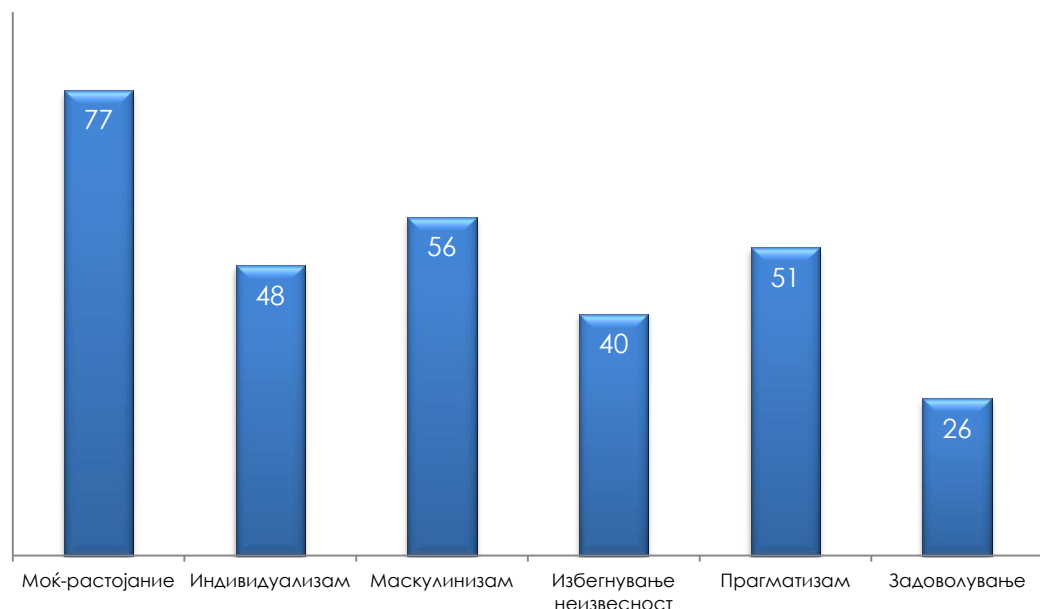
Бизнис-организации кои се управувани и контролирани од семејството. Некои од најголемите бизниси во Индија се управувани од семејствата на нивните основачи. Семејствата го контролираат менаџментот на тие компании, иако поседуваат само мал дел од акциите. Таквите компании или групи на компании вообичаено ги води член на фамилијата, најчесто син или внук на основачот. Клучните позиции во менаџментот често ги држат членовите на

„поширокото“ семејство, кои може да ги вклучуваат роднините по брак, блиски пријатели и познаници. Пренесувањето на контролата на менаџментот на професионални менаџери кои не се поврзани со семејството настанува со промените на генерациите и често станува значајно до третата генерација по основачот.

Почитување на возраста и статусот. И покрај тоа што индиското општество поминува низ транзиција, сепак неговата традиционалната природа се одржува. Лицата кои се постари и со повисок статус сè уште често се третираат со огромна почит. Староста продолжува да биде вреднувана во скоро сите видови организации. Вообичаено е формално да се ословуваат постарите со нивното презиме. Почесното обраќање како господин, госпоѓа, сер и мадам, и нивните еквиваленти во индискиот јазик, наидуваат на широка примена.

Слика 5.1.

Рангирање на Индија според културните димензии на Hofstede



Извор: *The Hofstede Centre*, [online], available at: *The Hofstede Centre*, <http://geert-hofstede.com/india.html>, [Accessed 26.05.2014]

Со проучување на индиската култура низ призмата на шестдимензионалниот модел на *Hofstede*, можеме да добиеме добар преглед на културните димензии значајни за Индија во однос на другите светски култури. Димензијата **моќ-растојание**, која се однесува на фактот дека сите поединци во општеството не се еднакви, ги одразува ставовите на културата кон нееднаквата распределба на моќта. Резултатот на Индија за оваа димензија покажува дека постои голема почит кон хиерархијата и општеството и организациите се високо структурирани. Нееднаквите права меѓу моќните и помалку моќните се прифаќаат. Вработените зависат од шефот или властодржачот, за насока, што треба да прават. Директните претпоставени се достапни, но претпоставените на две или повеќе нивоа погоре се помалку достапни. Моќта е

централизирана и менаџерите очекуваат послушност од членовите на нивниот тим. Лидерите се однесуваат патерналистички и ги наградуваат вработените во замена за лојалност. Ставовите кон менаџерите се формални, па дури и во случаи кога се обраќаат меѓусебно само по име. Комуникацијата се одвива од горе надолу и има директивен стил и честопати негативната повратна информација не доаѓа до повисоките нивоа во хиерархијата [The Hofstede Center, n.d.].

Во однос на димензијата **индивидуализам - колективизам**, Индија има просечна оценка од 48, што означува дека како општество има и индивидуалистички и колективистички карактеристики. Колективистичката страна означува дека силно се преферира да се припаѓа на поголема општествена рамка, во која од поединците се очекува да се однесуваат во корист



на поголемото добро на луѓето во групата. Во вакви ситуации, акциите на поединецот се под влијание на различни концепти како мислењето на семејството, пошироката фамилија, соседите, работните групи и други поголеми општествени мрежи со кои поединецот е поврзан. За еден колективист, да се биде одбиен од истомислениците или да се има лошо мислење за него, го остава поединецот без кормило и со чувство на интензивна празнина. Односот помеѓу вработените и работодавачите е однос на очекувања, базиран врз очекување лојалност од вработениот и речиси фамилијарна заштита од работодавачот. Одлуките за вработување и унапредување често се прават врз база на конекциите, кои се пресудни во едно колективистичко општество. Индивидуалистичкиот аспект на индиското општество се гледа како резултат на доминантната религија/филозофија – хиндуизмот. Хиндусите веруваат во кругот на смртта и повторно раѓање, на тој начин што следното раѓање зависи од тоа како поединецот го живеел претходниот живот. Оттука, луѓето се индивидуално одговорни за начинот на кој ги живеат своите животи и какво влијание ќе има тоа врз нивната реинкарнација. Овој фокус на индивидуализмот е во меѓусебна интеракција со колективистичките тенденции на индиското општество што води кон просечна оценка за оваа димензија [The Hofstede Center, n.d.].

Со резултат од 56 за димензијата **маскулинизам**, Индија може да се смета за машко општество. Во повеќето маскулинистички земји, фокусот на успехот и постигнувањата, се потврдени од материјалните добивки. Работата е центар на животот на луѓето и видливите

симболи кои се одраз на успех на работното место се многу важни. Во смисла на визуелно покажување на успехот и моќта, Индија е високо маскулинистичко општество. Брендираната облека, сјајот и перчењето, кои одат под рака со рекламирањето на сопствениот успех, се широко практикувани. Сепак, Индија е и спиритуална земја со илјадници божества и различни религиски филозофии. Таа е античка земја со една од најдолго опстојувачите култури со бројни лекции за вредноста на понизноста, скромноста и апстиненцијата [The Hofstede Center, n.d.].



Во однос на димензијата **избегнување неизвесност**, Индија има резултат 40, што означува дека има средно-ниска преференција кон избегнување неизвесност. Во Индија постои прифаќање на несовршеноста, ништо не мора да биде совршено, ниту мора да биде точно како што било планирано. Индија е традиционално трпелива земја каде што толерантноста спрема неочекуваното е висока, па дури неизвесноста се прифаќа како бегство од монотонијата. Луѓето генерално не се чувствуваат мотивирани ниту приморани да преземат акција или иницијатива и комотно се сместуваат во воспоставените улоги и рутини без размислување. Правилата се често поставени само за да се прекршуваат и луѓето се потпираат на иновативни методи за да го „заобиколат системот“. Често се користи зборот „прилагодува“ кој значи широк спектар на нешта, од замижување на прекршувањето на правилата, до изнаоѓање уникатно и инвентивно решение за навидум несовладлив проблем. Постои изрека во Индија дека „ништо не е невозможно, се додека човек знае како да се прилагоди“ [The Hofstede Center, n.d.].

За димензијата **прагматизам**, Индија има резултат 51, што покажува дека постои долгорочна, но и прагматична култура. Во Индија, концептот „карма“ доминира во религиските и филозофските мисли. Времето не е линеарно, а со тоа и не е толку важно, како во западните

општества кои обично имаат најмала оценка за оваа димензија. Индија има голема толеранција за различни религиозни погледи од сите делови на светот. Хиндуизмот честопати повеќе се смета за филозофија отколку религија, соединување на идеите, ставовите, практиките и езотерични верувања. Во Индија постои согласност дека постојат многу вистини и вистината често зависи од оној кој ја бара. Општествата кои имаат висока оценка за прагматизам обично го простуваат недостатокот на точност, менување на планот во зависност од менување на реалноста и постои општа комотност во откривање на патот кој е суден наместо да очекувасе да оди според планот [The Hofstede Center, n.d.].

Во однос на шестата димензија на *Hofstede*, **уживање наспроти воздржување**, Индија има ниска оценка од 26, што означува дека има култура која се стреми кон воздржување. Општествата со низок резултат за оваа димензија имаат тенденција кон цинизам и песимизам. Исто така, за разлика од општествата кои се стремат кон ужување/задоволување, индиското општество не става голем акцент на слободното време и Индијците го контролираат задоволувањето на нивните желби. Луѓето со ваква ориентација, имаат перцепција дека нивните акции се ограничени од општествените норми и чувствуваат дека задоволувањето на своите желби во извесна мера е погрешно [The Hofstede Center, n.d.].

Резултатите од споредбата на Индија со другите земји, врз основа на деветте клучни димензии на GLOBE за општествената култура се прикажани во **табела 5.1**. Оваа табела ги содржи средните вредности на Индија за општествената култура „каква е“ и општествената култура „каква треба да биде“, како и рангот на Индија за секоја од димензиите во споредба со другите 61 земја од истражувачката програма GLOBE (Chhokar, 2007, p. 992).

Највисоките вредности кои ги поседува Индија за општеството „какво е“ се однесуваат на димензиите колективизам во рамките на групата (внатрешно-групен колективизам), ориентација кон хуманост, ориентација кон иднината и прифаќање на нееднаквата распределба на моќта (моќ-растојание). Со исклучок на вредностите за полова еднаквост и самодоверба, Индија има прилично високи оценки за сите други културни димензии во однос на другите земји учеснички.



Табела 5.1. Општествената култура “каква е” и “каква треба да биде”

Општествената култура “каква е”	Индија (ранг)	Највисока оценка (земја)	Најниска оценка (земја)
Асертивност	3,37 (53)	4,80 (Албанија)	3,38 (Шведска)
Институционален колективизам (Колективизам I)	4,38 (25)	5,22 (Шведска)	3,25 (Грција)
Колективизам во рамките на групата (Колективизам II)	5,92 (4)	6,36 (Филипини)	3,53 (Данска)
Ориентација кон иднината	4,19 (15)	5,07 (Сингапур)	2,88 (Русија)
Полова еднаквост	2,90 (55)	4,08 (Унгарија)	2,50 (Јужна Кореја)
Ориентација кон хуманост	4,57 (9)	5,23 (Замбија)	3,18 (Германија)
Ориентација кон извршувањето	4,25 (23)	4,94 (Швајцарија)	3,20 (Грција)
Прифаќање на нееднаквата распределба на моќта	5,47 (16)	5,80 (Мароко)	3,89 (Данска)
Избегнување на неизвесноста	4,15 (29)	5,37 (Швајцарија)	2,88 (Русија)
Општествената култура “каква треба да биде”	Индија (ранг)	Највисока оценка (земја)	Најниска оценка (земја)
Асертивност	4,76 (7)	5,56 (Јапонија)	2,66 (Турција)
Институционален колективизам (Колективизам I)	4,71 (32)	5,65 (Ел Салвадор)	3,83 (Грузија)
Внатрешно-групен колективизам (Колективизам II)	5,32 (50)	6,52 (Ел Салвадор)	4,94 (Швајцарија)
Ориентација кон иднината	5,60 (29)	6,20 (Тајланд)	4,33 (Данска)
Полова еднаквост	4,51 (36)	5,17 (Англија)	3,18 (Египет)
Ориентација кон хуманост	5,28 (44)	6,09 (Нигерија)	4,49 (Нов Зеланд)
Ориентација кон извршувањето	6,05 (26)	6,58 (Ел Салвадор)	4,92 (Јужна Африка)
Прифаќање на нееднаквата распределба на моќта	2,64 (38)	3,65 (Јужна Африка)	2,04 (Колумбија)
Избегнување на неизвесноста	4,73 (29)	5,61 (Тајланд)	3,16 (Швајцарија)

Извор: Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C., House, R.J. (2007), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New York, p. 993.

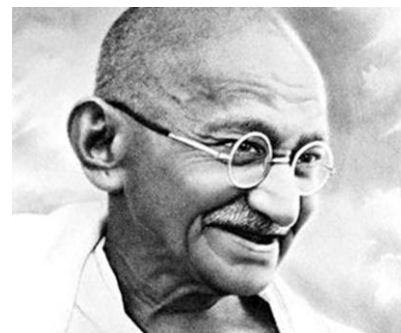
Релативно ниската оценка за половата еднаквост укажува дека постои поголем акцент на улогата на мажот, како што и се очекуваше. Високите оценки за колективизам во рамките на

групата и прифаќање на нееднаквата распределба на моќта се исто така во рамките на очекувањата (Chhokar, 2007, p. 994).

Најзначајното откритие во споредувањето на оценките на Индија за „каква е, и „каква треба да биде“ се оценките за прифаќањето на нееднаквата распределба на моќта. Оценките индицираат на силни преференции за намалување на нееднаквата распределба на моќта. Политичката еднаквост која настапи по стекнување на независноста ја зголеми желбата за општествена еднаквост, и моментално постои борба за менување на распространетите врски засновани на моќ во општеството (Chhokar, 2007, p. 994).

5.1.2 Лидерскиот стил во Индија

Лидерството е многу популарна тема во Индија. Луѓето од сите делови на индиското општество често дискутираат за лидерството, односно лидерите. Голем број јавни институции, како болници, училишта, универзитети и аеродроми, го носат името на некој лидер. Портрети на историски и религиски лидери честопати се своеволно закачени на јавни места како продавници, кафулиња и канцеларии. Индија низ вековите била дом на бројни и различни лидери, но најпознат е *Махатма Ганди* – без сомнение најзначајниот лидер на 20 век, кој ја обликуваше судбината на модерна Индија. Заради неговиот огромен придонес во движењето за ослободување на Индија од британското владеење, Индијците го нарекуваат „татко на нацијата“. Тој симболизира уникатен стил на лидерство што ги преобразува материјалните слабости во духовни и политички сили. *Харизматичен, инспиративен, визионерски и заснован на вредности*, се поимите кои најблиску ја доловуваат суштината на неговото лидерство.



Махатма Ганди
(1896 – 1948)

Во деловните кругови, Индија главно била сведок на директивен стил на лидерство. Таквиот лидер е задолжен за тимот или организацијата, издава наредби и дава инструкции на подредените да извршат одредени задачи. Неговиот главен мотив е да се заврши работата која му помага да стекне одредена корист, да го подобри неговиот имиџ или да победи пред конкурентите. Овој стил ја прави целокупната работна сила зависна од лидерот. Вработените обично не размислуваат многу подалеку од наредбата на шефот, ниту пак се мотивирани да имаат подобри резултати од очекуваното. Лидерот е зафатен со непотребни и рутински активности и нема време за креативност или нестандартно одлучување. Тоа го забавува организацискиот одговор, стратегиското одлучување и идниот развој во организацијата.

Доминантноста, како стил на водење на организацијата е многу вообичаена во Индија. Некои од преферираните стилови на лидерство во индиските компании се следните [Pal & Kapur, 2011]:

- **Директивно лидерство** – Директивното лидерство кое сè уште е широко применувано во Индија има свои предности и ограничувања. За редовни активности и мануелна работа, директивното лидерство резултира со адекватни и конзистентни резултати на вработените. Сепак, не може да се очекува соработка или креативност и членовите работат нормално како независни субјекти. За динамично деловно окружување, директивното лидерство помага да се заврши работата без поделба во тимот. Експертизата и искуството на лидерот им помага на вработените да учат и да се угледуваат на него. Значителен процент од работната сила во секоја организација сакаат да бидат слепи следбеници на менаџерот/лидерот и овој стил е најмногу погоден за ефикасно завршување на работата. Ограничувањето на овој стил на лидерство е тоа што креативната партиципација на подредените е минимална и го инхибира нивното свежо, иновативно размислување „надвор од кутијата“. Дури 60% од испитаниците веруваат дека директивното лидерство е добро за земјата и треба да се применува за да се завршува работата. Истиот стил се применува успешно и во воените и паравоените сили, во полицијата и услугите на обезбедување.

- **Лидерство базирано врз семејна контрола и способности** – голем број од големите и средните индиски бизниси во семејна сопственост се добро познати во корпоративниот свет. Во овие компании, наследството се предава на децата и други членови на фамилијата независно од нивните менаџерски вештини и лидерски способности. Многу од овие компании имаат диверзифицирани деловни домени и имаат потреба од компетентни и талентирани лидери кои можат да се справат со брзо променливите потреби на овие бизниси. Од избраниот лидер се очекува да биде експерт во својата област, да има способност да ги искористи можностите и да носи ефективни одлуки, дури и со делумни и нецелосни информации. Сепак, промената од цврстата семејна контрола во овие бизниси кон лидерство базирано на способности е сè уште минимална поради социјалната структура која доминира во оваа земја. Со цел да се расте и напредува глобално, сè поголем број од овие индиски компании планираат да бараат таленти надвор од нивните домови.

- **Партиципативно лидерство** – постои промена од директивно кон партиципативно лидерство. Лидерот станува повеќе инволвиран, влева тимски дух и култура и може емотивно да ги врзе вработените и стејхолдерите за компанијата. Овој лидер е самоуверен, великодушен, сочувствителен, скром, подржувач, отворен, флексибилен, делегативен и ориентиран кон луѓе, тој е пријателски расположен, нема предрасуди и гради односи. Партиципацијата на вработените во процесот на одлучување е максимизирано и

колективните напори се негуваат што води кон подобри можности за раст. Така, 94% од испитаниците веруваат дека постои постепена промена од директивно кон партиципативно и овластувачко лидерство во многу индиски организации како резултат на брзите промени во деловното окружување. Индустрите кои бараат иновативни инпути и се базираат на знаење активно го применуваат овој стил на лидерство. Сепак, за некои компании, партиципативното лидерство, може да води кон побавно донесување одлуки, конфликт на интереси меѓу поединците и одложувања во имплементација на политиките. Исто така може да резултира со хаос во непланирани ситуации или во динамичното деловно окружување.

- **Лидерство на овластување** – лидерот делегира одговорности на подредените и на тој начин поефикасно ја завршува работата. Тој е креативен, флексибилен, емотивно ориентиран, ориентиран кон односи и градител на тим. Тој поседува вештини да ги инспирира и енергизира неговите подредени и им дава простор да го реализираат својот полн потенцијал. Подредените имаат чувство на одговорност и се мотивирани да работат посилно кон заедничките цели на организацијата. Овој тип лидерство придонесува за развојот на организацијата и исто така негува и развива идни лидери за организацијата. Бројни индиски организации го практикуваат овој стил на лидерство и се успешни во тоа.

- **Иновативно лидерство** – лидерот применува иновација и креативност во деловниот модел, охрабрува експериментирање и промовира истражување и развој и развивање на нови производи. Голем број на индиските компании го применуваат овој стил кој им овозможува на лидерите да развијат нови и иновативни производи, редовно и брзо. Лидерот презема ризик и ги користи неговите вештини да презентира производ кој е прифатлив за потрошувачите.

- **Високо-технолошко лидерство** – лидерот е интелигентен, динамичен, запознаен со модерната технологија и преферира употреба на автоматизирани машини, информациски технологии и интернет за водење на бизнисот и очекува и другите да ги стекнат овие вештини и да ги следат истите трендови. Тој се обидува да ја подобри работната ефикасност на организацијата, преку примена на технологијата. Исто така ја разбира психологијата на генерацијата Y и е способен ефикасно да се справува со помлад персонал и да ги употребува нивните таленти за корист на организацијата.

Водечката консултантска група за менаџмент Hay Group, спровела истражување на 2.500 лидери од 80 компании во Индија, при што дошла до заклучок дека најголем дел од корпоративните лидери во Индија применуваат „присилен“ лидерски стил. Според нив, преголемото потпирање на еден единствен лидерски стил резултира со демотивирање на вработените и намалување на организациското извршување. Истражувањето исто така покажало дека 2 од секои 3 индиски лидери (62%) се решаваат за присилен лидерски стил, во споредба со

само 37% глобално. Споредено со глобалниот просек од 55%, лидерите во Индија се далеку од идеалната работна околина, со 70% лидери кои креираат демотивирачка клима за нивните вработени [The Hay Group, 2013].

Во рамки на истражувањето GLOBE, резултатите од квалитативната анализа, утврдиле дека следните шест карактеристики се најмногу поврзани со ефективното лидерство во Индија: комуникација и обезбедување насока, како најзначајни, а по нив следат визија, ориентација кон акција, харизма и промена (Chhokar, 2007, p. 989). Четири од овие карактеристики: комуникација, обезбедување насока, визија и ориентација кон акција, иако се издвоиле како важни во квалитативните анализи, не го задржале истото ниво на важност во квантитативните анализи. Слично на тоа, атрибутите како бирократски, автократичен, колективистичен, кои се издвоиле како значајни во квантитативната анализа, не се истакнале во квалитативните анализи. Делумно, тоа може да се должи на различниот пристап на двете методологии, но можеби е и одраз на комплексното индиско општество богато со екстреми (Chhokar, 2007, p.1005).

Просечните оценки и рангирањето на Индија во квантитативната анализа, базирани врз 21 примарна лидерска карактеристика, се прикажани во **табела 5.2**, која исто така ги прикажува и земјите со највисоки и најниски оценки по овие карактеристики. Во меѓународна споредба, највисоки рангирања за Индија имаат добиено лидерските атрибути: харизматичен (саможртва), зачувувач на образ, егоцентричен, и злобен. Сепак, важно е да се напомене дека ова се ранговите кои се добиваат во споредба со други земји, додека во рамки на Индија, највисоки рангирања имаат добиено карактеристиките: харизматичен (визионер), интегритет, административно компетентен, ориентиран кон постигнување резултати, харизматичен (инспиративен), по тој ред. По нив следат одлучен, тимски интегратор и дипломатичен. Злобен, егоцентричен, непартиципативен, автократичен и зачувувач на достоинство се петте најниско рангирани лидерски скали во рамки на Индија. Индија се наоѓа меѓу земјите кои имаат постигнато прилично високи оценки за последните карактеристики. Егоцентричноста има свои корени во значењето кое традиционалните верски системи во Индија го препишуваат на разбирањето на самиот себе. Интроспекцијата често се вреднува како значајна активност, дури и при спроведувањето на екстерни искуства. Чувањето на достоинството се здобива со значење заради големата чувствителност на Индијците при објаснувањето на нивните мисли и практики. Се смета дека во колективистичките култури како Индија, и лажењето е прифатливо кога служи за зачувување на достоинството. Преференциите за автократско лидерство можеби водат потекло од долгата историја на добронамерни, автократски владетели. По петте највисоко рангирани карактеристики, следуваат одлучност, обединувач на тимот, дипломат, отворен за

соработка (ориентиран кон тимот), харизматичен (самопожртвуван), скромност и хуманост, кои ги исполнуваат очекувањата кога ќе се земе предвид претходниот опис на индиското лидерство.

Табела 5.2. Првостепени лидерски димензии			
	Индија (ранг)	Највисока оценка (земја)	Најниска оценка (земја)
Административно компетентен	5,98 (20)	6,42 (Иран)	4,53 (Франција)
Автократски	3,10 (12)	3,86 (Русија)	1,89 (Канада)
Автономен	3,85 (32)	6,05 (Аргентина)	2,27 (Бразил)
Харизматичен (инспиративен)	5,93 (42)	6,63 (Еквадор)	5,04 (Катар)
Харизматичен (самопожртвуван)	5,45 (9)	5,99 (Еквадор)	3,98 (Франција)
Харизматичен (визионер)	6,02 (40)	6,50 (Еквадор)	4,62 (Катар)
Отворен за соработка, ориентиран кон тимот	5,51 (31)	6,09 (Бразил)	4,42 (Катар)
Предизвикувач на конфликти	4,24 (18)	5,01 (Тајван)	3,09 (Данска)
Одлучен	5,83 (33)	6,37 (Филипини)	3,62 (Катар)
Зачувувач на образ	3,57 (9)	4,63 (Албанија)	2,05 (Финска)
Хуман	5,17 (12)	5,68 (Грузија)	2,23 (Аргентина)
Интегритет	5,99 (42)	6,79 (Еквадор)	4,72 (Аргентина)
Злобен	2,35 (2)	2,67 (Јужна Африка)	1,33 (Бразил)
Скромност	5,33 (14)	5,86 (Иран)	4,14 (Казахстан)
Непартиципативен	2,93 (17)	3,61 (Албанија)	1,86 (Франција)
Ориентација кон извршувањето	5,96 (41)	6,64 (Еквадор)	4,51 (Катар)
Процедурален	4,1 (23)	5,12 (Албанија)	2,82 (Данска)
Егоцентричен	2,63 (9)	6,2 (Албанија)	1,55 (Финска)
Свесност за статусот	4,18 (36)	5,93 (Кувајт)	3,00 (Аргентина)
Обединувач на тимот	5,83 (37)	6,43 (Бразил)	4,10 (Катар)
Извор: Chhokar, Jagdeep S.; Brodbeck, Felix C.; House, Robert J.: <i>Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies</i> , Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New York, 2008, p. 995.			

Вреди да се спомене дека просечните оценки за Индија 13 од 21 карактеристика спаѓаат во горната половина од сите земји учеснички. Тие 13 карактеристики се: административно

компетентен, автократски, харизматичен (самопожртвуван), отворен за соработка (ориентиран кон тимот), предизвикувач на конфликти, дипломат, чувар на достоинството, хуман, злобен, скромност, непартиципативен, процедурален и егоцентричен. Ова дава една генерална идеја за компаративната перцепција на особините за ефективно лидерство во Индија (Chhokar, 2007, p. 996).

Просечните оценки и ранг листата на Индија за шесте второстепени лидерски димензии на истражувачкиот проект GLOBE, се дадени во **табела 5.3**. Во споредбата помеѓу земјите, највисоки места на ранг листата, Индија ги добива за хуманото (9) и самозаштитничкото лидерство (15). Во споредба на оценките на димензиите, харизматичното лидерство има највисока оценка (5,85), следен од лидерство ориентирано кон тимот (5,72) и хумано лидерство (5,26). Партиципативното лидерство (4,99) е некаде на средината, додека самозаштитничко (3,77) и автономно (3,85) се двата лидерски стилови со најниски оценки (Chhokar, 2007, p. 996).

Табела 5.3. Второстепени лидерски димензии			
	Индија (ранг)	Највисока оценка (земја)	Најниска оценка (земја)
Автономен	3,85 (32)	4,63 (Русија)	2,27 (Бразил)
Харизматичен	5,85 (36)	6,46 (Еквадор)	4,51 (Катар)
Хуман	5,26 (9)	5,75 (Иран)	3,82 (Франција)
Партиципативен	4,99 (48)	6,09 (Канада)	4,5 (Албанија)
Самозаштитнички настроен	3,77 (15)	4,62 (Албанија)	2,55 (Финска)
Ориентиран кон тимот	5,72 (41)	6,21 (Еквадор)	4,74 (Катар)

Извор: Chhokar, Jagdeep S.; Brodbeck, Felix C.; House, Robert J.: *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New York, 2008, p. 996.

Бидејќи податоците од индискиот примерок не се вклопувале соодветно во моделот развиен од страна на GLOBE, истражувачите во Индија спровеле експлораторна факторска анализа со која утврдиле дека најефективни стилови на лидерство во Индија се: **харизматично и лидерство ориентирано кон акција, автократско лидерство и бирократско лидерство** (Chhokar, 2007, p. 1003). Најефективниот стил на лидерство во Индија е оној кој ги комбинира лидерските атрибути: *интегритет, организираност, ориентација кон акција, самоиницијатива, харизма и колективна ориентација, решавање проблеми, визионер, претприемачки и инспиративен*. Ваквите детални барања кои треба да ги исполнува еден индиски лидер за да биде ефективен веројатно произлегуваат од постоењето на навидум заемно контрадикторни вредности во индиското општество (Chhokar, 2007, pp. 1004-1005).

5.2. Лидерството на Блискиот Исток

Како значаен дел од светската историја, Блискиот Исток отсекогаш бил центар на светските интереси. Овој регион опфаќа повеќе земји од Западна Азија, Арапскиот полуостров и делови од Северна Африка. Тука спаѓаат: Египет, Саудиска Арабија, Јемен, Оман, Обединети Арапски Емирати, Катар, Бахреин, Кувајт, Иран, Ирак, Сирија, Турција, Либан, Јордан и Израел. Најголеми етнички групи, пак, кои живеат во овие земји се: Арапите, Персијците, Турците, додека Курдите, Коптите, Евреите, Асирците, Сомалијците, Ерменците и други народи формираат значително мнозинство.



Богатството на народи и националности, општествени и економски системи, религии и убедувања значително го отежнуваат проучувањето на културата во овој простран регион во кој доминира исламот и арапскиот јазик. Еден од најголемите проблеми со кои се соочуваат научниците е прашањето дали да се анализираат сите арапски земји како една целина или одделно. Одредени автори сметаат дека е невозможно да се генерализираат повеќето културни

вредности во сите арапски земји, бидејќи секоја земја е различна од другите, а понекогаш постојат и културни разлики и во рамки на самата држава. Најголемиот дел од авторите кои ја истражуваат арапската култура, не се сложуваат и сметаат дека арапските земји треба да се третираат како една целина. Според нив, верувањата и ставовите кои се заеднички за многу Арапи се чини дека ги преминуваат националните и социјалните граници. Најчесто, земјите од Блискиот Исток се третираат како еден ентитет, идентификуван како „арапска култура“.

Еден од најзначајните и најспецифичните аспекти на арапската култура е религијата. Многу истражувачи ја идентификуваат религијата како доминантна варијабла која влијае врз повеќето аспекти на арапската култура (Kalliny & Gentry, 2007; Shahin & Wright, 2004). Исламот се смета за фактор кој ја обликува културата во рамки на исламските земји. Арапскиот јазик, социјалниот живот и традиции, имаат корени од исламот, за кој се смета дека е комплетен начин на живот (Kavoossi, 2000).

Иако во иницијалното истражување на културните разлики меѓу земјите од 1980 година, не биле вклучени земјите од Блискиот Исток, во своето подоцнежено истражување Hofstede, врз база на 141 одговор на испитаници, од седум различни арапски нации: Египет, Ирак, Саудиска Арабија, Обединети Арапски Емирати, Либан, Кувајт и Либија, вклучува низа резултати за овој регион како целина. Овие земји тој ги опфатил во кластерот „арапска група“. Неговите откритија овие земји ги карактеризирале како земји со висок степен на моќ-растојание, релативно висок степен на избегнување неизвесност, висок колективизам и умерен степен на маскулинизам-феминизам.

Истражувањето GLOBE опфатило податоци добиени од примерок на менаџери од Египет, Кувајт, Мароко и Катар. Резултатите од овие земји се потоа вклучени во рамки на кластерот „Близок Исток“ заедно со резултатите од истражувањето во Турција (House et al., 2004). Истражувачите барале од испитаниците да дадат оценка до која мера секоја од 112-те атрибути го карактеризира извонредниот лидер, со цел да ја тестираат својата хипотеза дека извонредните лидери ќе демонстрираат исти харизматични квалитети во сите културни контексти. Иако постои значителна варијација од земја до земја, во однос на преферираниот стил на лидерство, менаџерите од земјите од Блискиот Исток сметаат дека харизматичното/лидерството базирано на вредности и тимски ориентираното лидерство позитивно придонесуваат за извонредното лидерство. Хумано-ориентираното лидерство се смета дека или придонесува или има неутрално влијание врз извонредното лидерство, додека автономното лидерство се смета дека може и да придонесува и да има неутрално влијание, но и да го инхибира извонредното лидерство. Самозаштитничкото лидерство се смета дека е или

неутрално или го инхибира извонредното лидерство. Партиципативното лидерство е многу малку застапено низ сите земји на кластерот земји од Блискиот Исток (House et al., 2004).

Ефективните менаџери од арапските земји имаат значително пониски резултати од резултатите на сите други земји за харизматично, тимски-ориентирано или партиципативно лидерство и значително повисоки резултати за самозаштитничкото лидерство, кое го карактеризираат лидерски атрибути како егоцентричност, свесност за статусот, зачувување на достоинството, поттикнување конфликт и потпирање на процедури. Чувањето на достоинството и свесност за статусот се честопати споменувани како важни вредности во традиционалната арапска култура, особено во племенските култури (Gregg, 2005). Сепак, многу е важно да се напомене дека испитаниците не дале високи оценки за самозаштитничките карактеристики, туку само помалку негативни оценки во однос на испитаниците од другите региони. Исто така, харизматичните оценки не биле оценети негативно, туку помалку позитивно во однос на другите земји.

Квантитативната анализа во Турција, која исто така е вклучена во групата земји од Блискиот Исток, покажала дека харизматичното лидерство, базирано на вредности е посакувано и во Турција, со следните лидерски атрибути: одлучен, визионер, интегритет, инспиративен. Исто така, високи резултати има добиено и тимски ориентираното лидерство, односно од извонредниот лидер во Турција се очекува да биде интегратор, координатор, да ги обезбедува потребните информации, да комуницира на јасен начин со следбениците. Административната компетентност исто така е многу висока. Хумано ориентираните карактеристики се перцепираат како малку да придонесуваат кон извонредното лидерство, додека



самозаштитничкото лидерство се смета дека го спречува извонредното лидерство во турските организации. Како особено негативни биле сметани карактеристиките на самозаштитничкото лидерство како: процедуралност, чувар на достоинство и егоцентричен. Турските менаџери ги перцепирале непартиципативните и автономните карактеристики како негативни карактеристики кои во голема мера го спречуваат извонредното лидерство (Kabasakal & Bodur, 2007, pp. 866-868).

Податоците добиени од квалитативната анализа на GLOBE во Турција, покажуваат дека следните три лидерски стила се доминантни во турското општество (Kabasakal & Bodur, 2007, pp. 853-854):

- **Автократско лидерство.** Испитаниците истакнале дека автократското лидерство често се сретнува во турското општество. Автократските лидери се обидуваат да ги носат сите одлуки, сами ги извршуваат важните задачи, а на другите им дозволуваат само да ги применат веќе донесените одлуки. Тие ја прескокнуваат слободата на поединците и им ги наметнуваат нивните сопствени преференции. Автократскиот лидер кажува „не“ за сите работи кои нема да го добијат неговото одобрување. Тие се плашат да работат со луѓе подобри од нив самите. Овие лидери најчесто не ги земаат предвид идеите на луѓето кои се на пониски позиции – не со цел да ги казнат за одредена грешка, туку како генерална практика. За казнување во одредени случаи, тие јавно го навредуваат, критикуваат и потценуваат поединецот. Испитаниците генерално имале негативни чувства кон автократските лидери и сметаат дека тие имаат негативен ефект врз мотивацијата на нивните следбеници.

- **Патерналистичко лидерство** – патерналистичкото лидерство често се практикува во турското општество. Овој тип на лидерство е делумно слично на автократското лидерство, со таа разлика што во патерналистичкото лидерство, лидерот повеќе се однесува како татко и се грижи за следбениците како што тоа би го сторил вистински татко. Лидерот покажува холистичка грижа за следбениците и нивните семејства, во замена за несомнената послушност и лојалност од страна на следбеникот. Како дел од улогата на татко, лидерот понекогаш може да донесе одлука за вработените во нивно име. Независното однесување на вработените може да биде казнето. Од вработените кои работат за патерналистички лидери се очекува да бидат комплетно посветени и лојални кон лидерите. Најголем дел од испитаниците кои работеле за патерналистички лидер изјавиле дека не би ја напуштиле организацијата за подобра плата или унапредување. Како дел од патерналистичката улога, лидерот ја исполнува општествената улога и учествува на настани како свадбени церемонии на вработените и нивните деца, седење на иста маса со вработените за време на групните вечери, учествување во компаниските турнири и одмори со семејствата на целиот оддел и слично. Со исполнување на овие социјални улоги, лидерите на некој начин го намалуваат социјалното растојание меѓу себе си и следбениците и се однесуваат како татковска фигура. На работа, социјалната растојание повторно се вовлекува. Патерналистичките лидери честопати се гледаат позитивно заради нивната татковска грижа за



Мустафа Кемал – Ататурк
(1881 – 1938)

следбениците и нивниот обид да создадат семејна атмосфера. Темната страна на патерналистичкото лидерство е можноста да се претвори во непотизам и да се обезбедуваат ресурси само за лојалните членови на групата, додека другите се исклучуваат.

- **Консултативно лидерство** – испитаниците индицирале дека консултативното лидерство помеѓу турските лидери се забележува до извесна мера. Овие лидери настојуваат да носат одлуки откако ќе ги ислушаат следбениците. Тие креираат околина каде луѓето можат да зборуваат отворено за нивните идеи и се избегнува атмосфера каде што вработените го прават само тоа што ќе им се каже. Тоа не значи дека консултативните лидери користат консензуални одлуки, туку само бараат идеи од другите и потоа самите одлучуваат. Во турски контекст, слушањето на подредените идеи не се користи со цел да се зголеми квалитетот на одлуките, туку како стратегија за луѓето да се чувствуваат добро. Лидерите го користат ова лидерство за да направат луѓето да чувствуваат дека придонеле во одлуката или да креираат тимски дух и чувство на припаѓање на групата. Лидерите често имаат мал круг на блиски колеги, нуклеус, во рамки на кој може да се даде вистинскиот придонес. Честопати тој нуклеус опфаќа луѓе кои се слични на лидерот, во смисла на економско-социјалната позадина. Останатите се консултираат само за да се создаде позитивно чувство, да се креира тимски дух или да се чувствуваат вреднувани. Генерално, постојат позитивни реакции на консултативното лидерство. Со оглед на високиот степен на моќ-растојание и социјалните разлики во општеството, вработените не реагираат негативно на фактот што лидерот сам ја носи одлуката или во мала група на блиски колеги. Од друга страна, оние луѓе кои се перцепираат себе си како еднакви на нуклеусот во смисла на нивната социо-економска состојба или вештини ќе реагираат негативно ако се исклучени од нуклеусот.

Освен истражувањето GLOBE, не се спроведени понатамошни емпириски истражувања за споредба на однесувањата на лидерите и менаџерите од арапските нации, а само неколку истражувања обезбедуваат податоци за една земја. Постојната литература обезбедува само делумен поглед на менаџментот и лидерството во арапскиот регион и недостаток на систематски опис на однесувањето на арапските лидери. Доминантноста на исламот и арапскиот јазик низ регионот исто така охрабрува без многу генерализирање на заедничките аспекти на арапската култура. Иако најголем дел од арапските нации ја делат истата религија и јазик, тие се разликуваат во многу други аспекти како нивната историја, социјални норми, традиции, дијалекти, политички и економски системи, религиозни деноминации и присуство на значителни малцинства (Smith; Achoui & Harb, 2007, p. 278).

5.3. Лидерството во Јапонија и Теоријата Z на William Ouchi

Јапонската култура се состои од многу слоеви, стари и нови, странски и домашни. Таа еволуирала во текот на милениумите, од предисторискиот период Џомон од 14.000 год. пр.н.е., па сè до неговата современа хибридна култура, која комбинира влијанија од Азија, Европа и Северна Америка. Сепак, Јапонија поминала и долг период на релативна изолација (sakoku) од надворешниот свет, која започнала од 1635 година и траела повеќе од 200 години. Интересот кој Јапонците го имаат за другите култури, при тоа без да ги отфрлат традиционалните обичаи, само додава дополнителна комплексност на повеќеслојната јапонската култура.

Јапонската култура е прилично униформна низ целата земја. Традиционално, поголемо значење ѝ се придава на групата отколку на поединецот, што придонело за зачувување на хомогеноста на јапонското општество. Јапонија е колективистичка култура и оваа вредност е интегрална во идентитетот на Јапонците. Јапонската



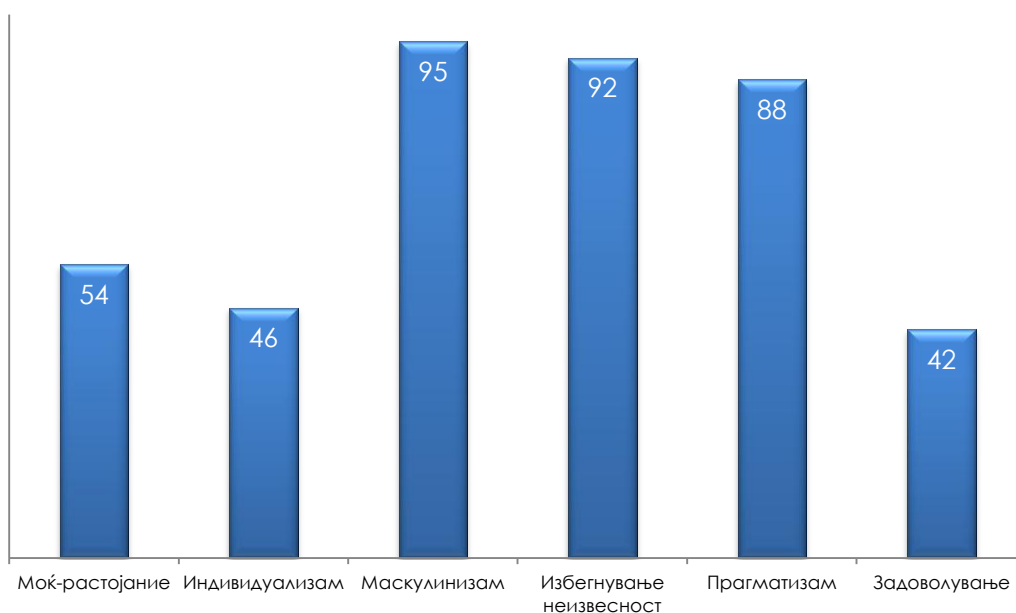
колективистичка култура ги охрабрува луѓето да ги стават интересите на групата пред нивните сопствени интереси и да одржат силни врски со членовите на групата. Тоа се одразува и на работното место. Работното место го проширува кругот на социјалните односи за Јапонците и откако еднаш ќе биде вработен, Јапонецот ретко го напушта работното место, дури и ако му се пружи можност да си замине. Јапонските вработени се идентификуваат себеси како членови на својата работна група. Кога една работна група ќе ги постигне зададените цели, ниту еден поединечен член нема да биде издвоен според своите заслуги, туку целата група ќе биде признаена и наградена. Јапонците исто така имаат поголема аверзија кон ризик и се ориентирани кон иднината. Отпорот кон ризик означува дека тие сакаат неструктурирани ситуации, избегнуваат неизвесности и се придржуваат до строги правила и процедури. Ориентацијата кон иднина, значи дека нивната култура верува дека е важно за се откажат од краткорочните добивки

во сегашноста на сметка на долгорочните бенефити во иднината, што значи дека поголема е веројатноста да инвестираат и штедат за иднината [Onken, n.d.].

На **слика 5.2** се прикажани вредностите добиени во рамки на истражувањето на *Hofstede* кои го поткрепуваат сето погоре кажано. Со средна вредност од 54 за димензијата моќ-растојание, Јапонија може да се смета за хиерархиско општество. Јапонците се секогаш свесни за нивната хиерархиска позиција и се однесуваат соодветно на тоа. Сепак, ова општество не е толку хиерархиско како останатите азиски култури. Некои странци ја доживуваат Јапонија како екстремно хиерархиско општество главно поради нивното искуство со бавниот процес на одлучување, во кој сите одлуки мора да бидат потврдени на секое хиерархиско ниво и на крај од врвниот менаџмент во Токио. Парадоксално, бавниот процес на одлучување покажува дека во јапонското општество не постои еден врвен менаџер кој може да донесе одлука како во другите хиерархиски општества [The Hofstede Centre, n.d.].

Слика 5.2.

Рангирање на Јапонија според културните димензии на Hofstede



Извор: *The Hofstede Centre*, [online], available at: [The Hofstede Centre http://geert-hofstede.com/japan.html](http://geert-hofstede.com/japan.html), [Accessed 25.05.2014]

Во однос на димензијата индивидуализам-колективизам, Јапонија има оценка 46. Јапонското општество покажува многу карактеристики на колективно општество, како давање приоритет на интересите на групата, пред индивидуалните интереси и силно чувство на срам доколку се изгуби достоинството. Сепак, таа не е толку колективистичка како најголем дел од нејзините азиски соседи. Имено, јапонското општество нема систем на проширени фамилии кои се основа за повеќе колективистички општества, како Кина или Кореја. Јапонија е патерналистичко општество во кое семејното име и имот се пренесува од татко на најстариот син.

Помладите браќа или сестри треба да го напуштат домот и да создадат свој живот со нивните потесни семејства. Еден навидум парадоксален пример е тоа што Јапонците се познати по нивната лојалност кон компаниите, за која говоревме претходно, додека Кинезите се чини дека полесно ги менуваат работните места. Сепак, компанииската лојалност е нешто што самите луѓе го избираат за себе си, што сепак е индивидуалистичка особина. Јапанците се доживуваат како колективистичко општество според западните стандарди, но се доживуваат како индивидуалистичко според азиските стандарди [The Hofstede Centre, n.d.].

Со оценка 95, Јапонија е една од земјите со namногу изразени машки вредности во светот. Сепак, во комбинација со нивниот умерен колективизам, не се среќаваат асертивни и конкурентни индивидуални однесувања кои се поврзуваат со општества со висок степен на маскулинизам. Она што се забележува е силна конкуренција помеѓу групи. Во корпоративна Јапонија, вработените се најмногу мотивирани кога се натпреваруваат против противниците во тим кој победува. Како израз на маскулинизам во Јапонија се забележува мотив за извонредност и совршенство во материјалното производство (*monodukuri*), услугите (хотели и ресторани) и презентацијата (завиткувањето подароци и сервирањето храна) во секој аспект на животот. Позната јапонска посветеност на работата е уште еден израз на оваа димензија [The Hofstede Centre, n.d.].

Со резултат 92, Јапонија е една од земјите која најмногу се стреми кон избегнување на неизвесност. Тоа честопати се припишува на фактот што Јапонија е константно под закани од природни катастрофи како земјотреси, цунамија, тајфуни и вулкански ерупции. Во вакви околности, Јапонците учат да се подготват себе си за сите несигурни ситуации. Тоа значи не само да се има план за итни случаи како ненадејни природни катастрофи, туку и за сите други аспекти на општеството. Може да се каже дека во Јапонија, се што се прави се презема за постигнување максимална предвидливост. Од колевка па сè до гроб, животот е високо ритуализиран и има многу церемонии. На пример, постојат церемонии за отворање и затворање на секоја училишна година, кои се одвиваат на речиси идентичен начин насекаде во Јапонија. На венчавки, погребни и други важни социјални настани, во книгите за бонтон детално е опишано како луѓето треба да бидат облечени и како треба да се однесуваат. Во корпоративна Јапонија, многу време и напор се вложува во студии на изводливост и пред почетокот на секој проект сите фактори на ризик мора да бидат внимателно анализирани. Менаџерите пред да донесат одлука ги бараат сите бројки и факти. Оваа потреба за висока сигурност е една од причините зошто во Јапонија е многу тешко промените да се реализираат [The Hofstede Centre, n.d.].

Во однос на димензијата прагматизам, Јапонија има резултат 88, што ја прави да биде едно од најмногу прагматичните општества. Јапонците го гледаат својот живот како многу краток момент во долгата историја на човештвото. Од оваа перспектива, не изненадува одреден степен на фатализам за Јапонците. Сè што може да се направи е да се даде најдоброто од себе. Поимањето на еден и семоќен Бог не им е познато на Јапонците. Луѓето ги живеат своите животи водени од доблести и добри практични примери. Во корпоративна Јапонија, долгорочната ориентација се забележува во континуирано високата стапка на инвестирање во истражување и развој, дури и во економски тешки времиња, повисоката стапка на сопствен капитал во компаниите, приоритет на стабилен раст на пазарниот удел наместо краткорочен квартален профит итн. Сето тоа служи за постигнување трајност и долгорочност на компаниите. Причината за тоа е идејата дека компаниите не се тука да прават пари на секој квартал за акционерите туку да им служат и на акционерите и на општеството за многу генерации кои ќе дојдат. Со резултат 42 за димензијата уживање, Јапонија е култура на воздржување, што означува дека, не се става голем акцент на слободното време и се контролира задоволувањето на нивните желби [The Hofstede Centre, n.d.].



Јапонците силно се идентификуваат со нивните работни групи и избегнуваат конфронтации и конфликти. Тие соработуваат со своите работници на секој можен начин со цел да ги завршат нивните задачи. Секој член на групата е одговорен да помогне во постигнување на целите на групата. Кога една група ќе ги постигне своите цели, ниту еден поединец не е издвоен или награден за својот придонес. Наместо тоа, целата група е признаена и наградена. Оттука, бидејќи Јапонците се високо колективистичко општество во кое постои силна верба во групните одлуки и емотивна зависност на припаѓањето на организацијата, партиципативниот лидерски пристап би бил најмногу ефективен стил на лидерство. Во овој стил на лидерство, вработените се вклучени во процесот на донесување на одлуките и сите членови се повикани да размислуваат стратешки и да го подобрат работењето на организацијата. За разлика од менаџерите во најголем дел од другите земји, јапонските менаџери имаат силна верба во способностите на подредените за лидерство и иницијатива. Јапонските менаџери обично имаат помалку искуство во секојдневното работење на организациските делови отколку нивните подредени. Работата на менаџерот е да ја одржува хармонијата, а не да биде технички експерт.

Концептот на групна хармонија „Wa“ е еден од фундаменталните концепти на јапонскиот морален систем [Onken, n.d.].

5.3.1. Споредба меѓу јапонските и американските стилови

Јапонските стилови на лидерство се разликуваат од оние во САД на повеќе начини. *William Ouchi (1981)*, Американец од јапонско потекло, ги испитувал факторите за опаѓањето на конкурентноста на американските компании во 70-тите години на минатиот век, наспроти порастот на конкурентноста на јапонските организации на светскиот пазар. Резултат на неговата работа е широко признатата „теорија Z“, која ги комбинира јапонските и американските претпоставки и пристапи. Тој тргнал од претпоставката дека јапонските и американските менаџери во основа имаат различна филозофија за управување со луѓето. Разликите помеѓу американските организации (тип A) и јапонските организации (тип J) се претставени во [табела 5.4.](#)

Табела 5.4. Јапонски наспроти американски стилови на лидерство		
Филозофска димензија	тип - J јапонски организации	тип - A американски организации
Вработување	Доживотно вработување	Краткорочно вработување
Оценување и промоција	Ригорозно оценување и бавно унапредување	Брзо оценување и унапредување
Патишта на кариерата	Неспецијализирани патеки на кариера	Специјализирани патеки на кариера
Контролен механизам	Примарно потпирање на имплицитна контрола	Експлицитна контрола преку политики и правила
Одлучување	Колективно одлучување	Индивидуално одлучување
Одговорност	Колективна одговорност	Лична одговорност
Грижа за вработените	Грижа за вкупниот живот на вработените	Грижа за улогите на поединците во организацијата
Извор: Ouchi, W.G. (1981), <i>Theory Z, How American Business Can Meet the Japanese Challenge</i> , Avon Books, New York, pp. 48-49.		

Карактеристиките на американската форма на организација презентирани во табелата, се преплетуваат и заемно се поддржуваат една со друга. Овие делови сочинуваат систем кој многу наликува на формата за прв пат опишана од социологот *Max Weber* како бирократска организација. Иако од денешен аспект поимот бирократија има негативно значење, неговата

оригинална цел била да се опише систем кој е ефикасен. Современите научници речиси универзално ја сметат бирократската форма како неефикасна, нефлексибилна, нечувствителна и неефективна (Ouchi, 1982, p. 53). *Ouchi* причината ја барал во социјалниот контекст во кој egzистираат организациите. Американскиот тип на организација претставува природна адаптација на условите на хетерогеност, мобилност и индивидуализам – форма каде што луѓето тешко се поврзуваат и ретко постигнуваат интимност. Јапонската организација тип J претставува адаптација на услови на хомогеност, стабилност и колективизам – форма каде што индивидуалните однесувања меѓусебно се испреплетуваат.

Ouchi се запрашал како тогаш компании со типични јапонски карактеристики успешно работат во средина каде што е создадена организација тип A како доминантна форма. Дополнително, за време на презентацијата на своите резултати пред група извршни директори од IBM, еден од директорите изјавил дека формата на јапонска организација која ја опишува *Ouchi* е всушност формата која ја има развиено IBM, сама по себе. Тоа имплицирало на фактот дека овие две форми на организации всушност не се културно условени, туку генерички форми, способни да преживеат во различни културни средини. Овие организации кои природно се развиваат во САД, но имаат многу карактеристики слични на компании во Јапонија, *Ouchi* ги нарекол организации тип Z. Името е меѓународна референца на разликите помеѓу менаџментот од „теоријата X“ наспроти „теоријата Y“ развиени од страна на *Douglas McGregor*. Според него, постојат две претпоставки во односот на вработените кои менаџерите треба да ги познаваат. Менаџерот од теоријата X тргнува од претпоставката дека луѓето во основа се мрзеливи, неодговорни и треба постојано да се наблуѓуваат. Додека менаџерот од теоријата Y тргнува од претпоставката дека луѓето во основа се трудољубиви, одговорни и треба да се подржуваат и охрабруваат (Ouchi, 1982, pp. 58-59).

„Теоријата Z“ тргнува од претпоставката дека, како што менаџерите во САД не покажуваат типично однесување X или Y, исто така и организациите не се чисти форми на тип A (типична американска организација) или тип Z (организација развиена во САД со карактеристики на фирмите од Јапонија) (Дракулевски, 2005, стр. 85). Според авторот на оваа теорија токму организациите од типот Z се идеална компанија, која ги интегрира најдобрите елементи на американскиот и јапонскиот стил на менаџмент.

5.3.2. Карактеристики на организација Z

Секоја организација од типот Z има свои специфичности, но сепак сите имаат карактеристики кои наликуваат на јапонските организации. Некои од главните карактеристики на организациите од типот Z се следните (Ouchi, 1981, pp. 60-79):

- долгорочно вработување и сигурност на работното место;
- релативно бавно напредување кое зависи од вештината, а не од возраста;
- имплицитна, неформална контрола со експлицитни формализирани мерки;
- колективно донесување одлуки со консензус – сите оние кои се засегнати од одлуките треба да бидат вклучени во нивното донесување;
- умерено специјализирани кариери, широки вештини стекнати преку ротација на различни работни места; и
- целосна грижа за вработените и нивните семејства;

Овие компании настојуваат да нудат долгорочно вработување, честопати доживотно. Долгорочните односи произлегуваат од природата на бизнисот кој подразбира процес на учење во тек на работењето. Компаниите сакаат да ги задржат вработените, инвестираат во нивни обуки и тренинзи со цел вработените да остваруваат подобри резултати. Вработените остануваат во компаниите бидејќи нивните вештини се специфични за компанијата и во извесна мера некомпатибилни во други компании. Сепак, напредувањето е побавно, отколку во компании од типот А.

Во компаниите од типот Z, експлицитното и имплицитното постојат истовремено во состојба на рамнотежа. Имплицитните, внатрешни механизми на контрола можат да се развијат кај вработените само во услови на стабилно вработување, постепена евалуација и унапредување и умерено специјализирани кариери. Сепак, тие не можат да постојат самостојно, туку мора да бидат поддржани преку формална контрола и анализа.

Во овие компании, процесот на донесување одлуки е консензуален и партиципативен. Тоа е демократски процес во кој многу луѓе се вклучени во носење на важните одлуки. Партиципативното одлучување е механизам кој го овозможува пренесување на информациите и вредностите низ компанијата и служи како непогрешлив показател на намерата на компаниите. Организациите од типот Z вложуваат многу енергија во развој на меѓуперсоналните вештини неопходни за ефективно групно донесување одлуки. Иако донесувањето на одлуките е колективно, крајната одговорност за одлуката сè уште се наоѓа во поединецот, на тој начин одржувајќи го чувството за индивидуализам.

Холистичката ориентација на овие организации на многу начини е слична како онаа на јапонските, но со одредени разлики. Тие покажуваат грижа за благосостојбата на подредените и колегите како природен дел од нивната работна релација. Односите помеѓу луѓето се неформални бидејќи сите вработени имаат потреба да комуницираат и меѓусебно, а не само

менаџерите со подредените. Ваквата ориентација одржува силна егалитаријанска атмосфера која е карактеристична за сите организации од типот Z (Ouchi, 1981, pp. 60-79).

5.3.3. Култура во организациите од типот Z

Специфичните карактеристики на организациите од типот Z несомнено влијаат врз културата на овие организации која се карактеризира со специфичен сет на вредности како долгорочно вработување, доверба и блиски персонални односи. Сите области на организацијата се под влијание на овие вредности, од нејзината стратегија до дизајнот и развојот на производите. Културата во овие организации подразбира дека животот на вработените претставува една целина, а не половина машина, од девет до пет часот, и половина човек, во останатите часови на денот. Хуманите работни услови, не само што ја зголемуваат продуктивноста и профитот на компанијата, туку и самодовербата на вработените. Зголеменото чувство на леснотија прави сите да функционираат подобро како целина.

До пред извесно време, Американците претпоставувале дека технологијата ја зголемува продуктивноста, но теоријата Z бара да се пренасочи вниманието кон човечките односи. Организациите од типот Z се успешни бидејќи нејзината култура им овозможува на вработените стабилно окружување во кое можат да добијат поддршка и можат да ги градат другите делови на нивните животи. Интимноста и довербата се камен темелник на оваа култура, во и надвор од деловното окружување. Менаџерите и вработените работат заедно преку систем на „менаџмент со одење наоколу“ (management by walking around – MBWA). Тоа подразбира дека честопати се преместува работното биро на менаџерот во средина на проблематичната област на тој начин што тој е во центарот на акцијата. Ваквиот менаџмент ја пренесува потребата од пристап со кој менаџерите наместо да даваат наредби од далечина, директно партиципираат во решавањето на проблемите. Врвниот менаџмент е посветен на поставување цели кои му дозволуваат на секој поединец да ги задоволи сопствените интереси додека истовремено служи за остварување на корпоративните цели (Ouchi, 1981).

Една важна разлика е во начинот на кој се гледа на профитот. За најголем дел од компаниите, профитот е разликата помеѓу цената и трошокот, што значи компаниите за да го зголемат својот профит можат или да ги намалат трошоците или да ја зголемат цената, со што му се наштетува на потрошувачот. Во компанија од типот Z, пристапот кон профитот е многу морален, односно е фокусиран на вредноста, во смисла на тоа дека колку подобро се извршува работата, толку е поголем „бакшишот“. Во услови кога се става приоритет на вредноста, нагласокот на ефикасноста е во сенка. Овие компании не успеваат преку зголемување на ефикасноста, туку на тој начин што нудат нови производи или услуги кои потрошувачите сакаат

да ги користат. Наместо да ја користат економијата од обем, со нудење на еден производ во големи количини, тие нудат огромен број производи, кои постојано ги доусовршуваат, фокусирајќи се на вредноста која му ја нудат на потрошувачот (Ouchi, 1981).

Една од најзачудувачките разлики која ја утврдил *Ouchi* е во тоа што, од извршните директори кои тој ги интервјуирал во организациите од типот Z, само еден извршен директор ја напуштил организацијата и тоа е директор кој бил дојден од надворешна компанија. Во компаниите од типот A, речиси 2/3 од вработените дале отказ во периодот по завршување на интервјуата, а еден од нив дури и се самоубил. Секако, разликите во културата на компаниите од типот A и Z не се секогаш толку драстични, бидејќи секоја организација се разликува од останатите, но разликите се секогаш очигледни (Ouchi, pp. 58-59).

5.4. Лидерството во Кина

Од отворањето на Кина кон светскиот пазар во 1978 година, кинеската економија започнува да се интегрира во глобалната економија, наметнувајќи се како значителна глобална економска сила. Кинескиот пазар станува сè повеќе и повеќе атрактивен за меѓународните компании. Во едно неодамнешно истражување меѓу глобални извршни директори од 19 индустрии спроведено од Hay Group и Economist Intelligence Unit, повеќе од 80% се изјасниле дека во наредните три години очекуваат да работат со Кина [The Hay Group, 2007].

Денешните лидери во Кина се соочуваат со предизвикот да се прилагодат на потребите на глобалниот пазар, од една страна, но и да ги почитуваат културните традиции, од друга страна. Традиционално, лидерството во Кина се базира врз чувството на заемна почит и поврзаност меѓу поединците. Сепак, за да можат да се натпреваруваат глобално, на новите лидери на Кина им се неопходни лидерски квалитети кои досегаат подалеку од нациите и културите (Bernthal, Bondra & Wang, 2005).

5.4.1. Конфучијанизмот - основа на кинеската култура

Конфучијанизмот е камен темелник на кинеското општество и култура. Со векови наназад, тој имал огромно влијание врз етичките, филозофски, политички и религиозни системи во Кина, служејќи како нејзин официјален етички систем, сè до Комунистичката револуција од 1949 година. Основан во петтиот век пр.н.е. од страна на Конфучие, конфучијанизмот е изграден врз јасни етички прописи кои формираат еден вид водич за односите со другите. Лојалноста,

реципроцитетните обврски и чесноста во работењето со другите се трите централни вредности за конфучијанскиот етички систем (Hill, 2005, p. 105):

Лојалноста кон претпоставените во конфучијанизмот се смета за света должност. Во компаниите кои работат во конфучијански земји, таа може да го намали конфликтот меѓу менаџментот и вработените и да го зголеми степенот на соработка меѓу нив. Сепак, лојалноста на вработените кон менаџерот не е слепа лојалност.

Во конфучијанската етика особено е важен **концептот на реципроцитетни обврски**, кој подразбира дека претпоставените се обврзани да ја наградат лојалноста на нивните подредени со давање на разни „благослови“. Ако овие „благослови“ не постојат, тогаш, нема да има ниту лојалност. Оваа



конфучијанска етика е централна во концептот на *guanxi*, кој во Јапонија се рефлектираше во концептот на доживотно вработување, а во Кина се одразува во градење комплексна мрежа односи поддржани од реципроцитетната обврска. Секој кој бара и прима помош преку односите *guanxi* се обврзува да ја врати услугата и се соочува со социјални санкции ако таа обврска не е возвратена кога ќе биде побарана. Ако тие не ја вратат услугата, нивната репутација ќе биде потемнета и нема да можат да се потпираат на односите на мрежата (организацијата) во иднина.

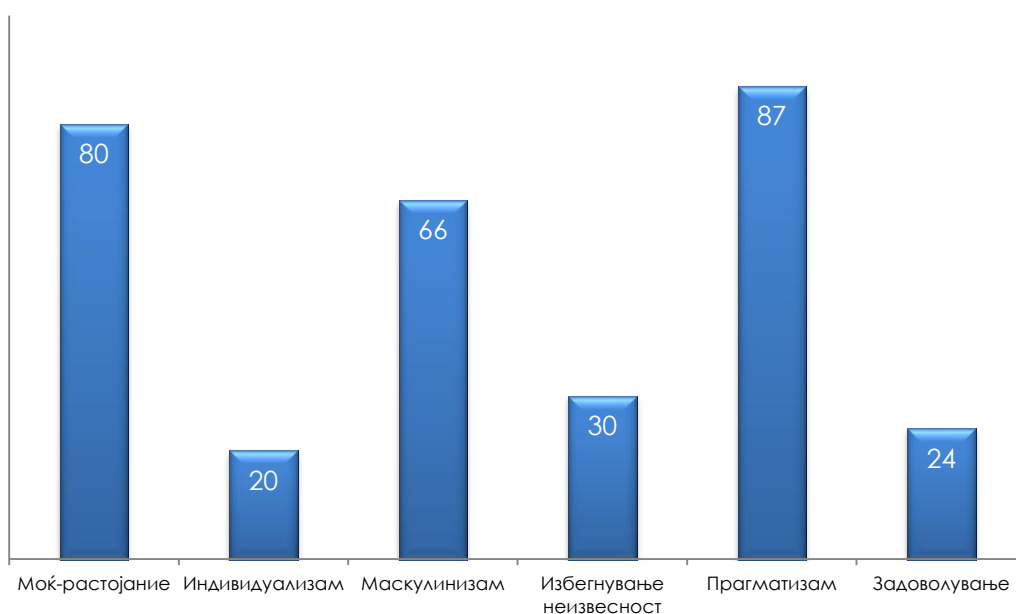
Третиот концепт кој се наоѓа во сржта на конфучијанизмот е **важноста на честа** или „чување на образот“. Конфучијанските мислителите нагласуваат дека иако нечесното однесување може да придонесе за краткотрајна корист за поединецот, сепак на долг рок нечесноста не се исплатува. Да се изгуби образот значи да се изгуби честа и почитта на другите и ниту еден Кинез не посакува да биде ставен во таква ситуација. Да се зачува образот значи да се избегне јавно посрамотување, а пак да не се заштити некој од губење на достоинството е врв на лошото однесување. Оваа карактеристика се одразува и во корпоративниот свет каде што многу од кинеските компании, со цел да не го изгубат образот, се сложуваат со сите барања изнесени на состанокот. Таа ситуација може да создаде многу недоразбирања бидејќи тие се согласуваат, но тоа не значи дека можат или дека ќе го направат она што се предлага и се договара во преговорите. Под влијание на конфучијанизмот, Кинезите се мирни, тивки, обединети и послушни луѓе кои имаат силни семејни врски со цел да си помогнат меѓусебно да ги надминат потешкотиите.

5.4.2. Посакувани карактеристики на кинеските лидери

Обемното истражување на *Hofstede* помага подобро да се разберат димензиите кои ја одделуваат културата на Кина од остатокот на светот. Резултатите покажале дека Кина е највисоко рангирана според димензијата долгорочна ориентација, што е конзистентно со високата вредност која Кинезите ја доделуваат на трпеливоста и упорноста и релативно ниската вредност која ја ставаат на агресивноста во преземањето акции. Ова истражување исто така покажува дека во однос на димензијата индивидуализам, Кина е пониско рангирана во однос на другите земји.

Слика 5.3.

Рангирање на Кина според културните димензии на *Hofstede*



Извор: *The Hofstede Centre*, [online], available at: The Hofstede Centre <http://geert-hofstede.com/china.html>, [Accessed 02.06.2014]

Стиловите на лидерство во Кина во голема мера се одраз на самата кинеска култура, што покажува дека културата има влијание и врз начинот на кој се однесуваат лидерите во деловното окружување кое брзо се менува. Иако кинеските организации работеле успешно во минатото, сепак тоа не е гаранција за нивната успешност во една глобална, меѓународна економија. Според едно истражување, најкритични вештини за кинеските лидери се: мотивирање на другите, градење на доверба, задржување на талентите и водење на успешни тимови ориентирани кон остварување резултати (Bernthal, Bondra, Wang, 2005).

Едно истражување на The Hay Group, спроведено во 37 кинески организации помеѓу извршните директори и нивните подредени, покажува бројни специфични и во извесна мера

уникатни вештини и способности помеѓу кинеските извршните директори (The Hay Group, 2007, pp. 2-4):

- **Општествена одговорност.** Имајќи ја предвид глобалната тенденција на кинеските компании кон корупција, особено е интересно што општествената одговорност повеќе пати била спомената како особено важна од страна на лидерите. Гледано од страна на најдобрите кинески извршни директори, социјалната одговорност подразбира водење на бизнисот на начин дизајниран за да го подобри деловното окружување, пред сè она во сопствената област или индустрија. Тоа може да вклучува активна поддршка на предлозите за посилна регулација на сопствената индустрија, одбивање да



„Лесно е да се најде армија од илјадници, но многу е тешко да се најде генерал“ – кинеска народна поговорка

се земе учество во заедничките, но нефер деловни практики или дури доброволно ограничување на сопствените профити на разумно ниво за доброто на индустријата и општеството.

- **Хармонија.** Потрагата по хармонија е една од кинеските лидерски карактеристики која ја надополнува и поддржува општествената одговорност. Најдобрите кинески извршни директори, покажуваат специфичен и могу ефективен начин на преговарање преку создавање хармонични резултати, со кои сите вклучени страни се барем разумно задоволни. Кинеските извршни директори конструираат и презентираат неколку алтернативи, на таков начин што секоја страна доброволно ќе ја одбере истата алтернатива – онаа која лидерот ја смета како најдобра во целина. Се посветува внимание да се осигура дека ниту една страна нема потполно да „победи“ на штета на другите страни. Основата на оваа способност е претпоставката дека односите ќе бидат долготрајни – никој нема интерес само на едната страна да се гледа како на „победник“. Кинеските лидери, не само што сакаат да го подобрат општеството и нивните деловни односи, туку сакаат и самите да се подобрат.

- **Потрага по самоусовршување.** Истражувањето на The Hay Group покажало дека кинеските деловни лидери не се задоволни од нивните сопствени способности и имаат апетит за континуирано самоподобрување. Оваа карактеристика се одразува во свесноста за сопствените начини и востановени шеми на однесување, ставови и расположенија, препознавање на сопствените ограничувања и желба да се научи и да се биде подобар. Самокритицизмот во Кина

се смета за доблест и носи вредности не само на лично, туку и на организациско ниво. Оваа карактеристика се поврзува со подобри деловни резултати бидејќи подразбира преземање практични акции со цел да се подобрат и да ги инспирираат другите да го сторат истото. Деловните лидери кои ја поседуваат оваа особина повеќе бараат повратна информација и совети за подобрување. Тие организираат тимови кои треба да спроведат сопствени размислувања и да преземат акции со цел да воведат промени врз база на заклучоците од размислувањата.

Квалитативната анализа спроведена во рамки на истражувањето GLOBE покажала дека најпосакувани квалитети на извонредните лидери во Кина се искреноста, доверливоста и интегритетот. Лидерот кој не поседува високо ниво на интегритет не може да се надева дека ќе воспостави висок степен на кредибилитет, а без кредибилитет не може да биде ефективен. Како најважни квалитети на лидерите се извојуваат следните (Fu et al., 2007, pp. 897-900):

- добриот лидер знае како да балансира помеѓу тоа да биде конзервативен и агресивен;
- добриот лидер мора да има визија и мора да биде способен да гледа далеку пред него;
- добриот лидер мора да биде отворен кон нови идеи и константно да се обидува да се усоврши себе си;
- добриот лидер мора да иницира промена и мора да биде одлучен во спроведувањето на промените;
- добриот лидер мора да биде хуман;
- добриот лидер знае што функционира кај Кинезите при тоа учејќи од Западот.

Табела 5.5 ги прикажува просечните оценки добиени од кинеските менаџери за секоја од 21-та примарна и 6-те секундарни лидерски димензии добиени во рамки на истражувањето GLOBE, како и нејзиното рангирање во однос на останатите (61) земји учеснички.

Од една страна, табелата покажува дека во споредба со менаџерите во повеќето од другите земји, за кинеските менаџери поверојатно е дека чувањето на достоинството (3,97, 4-то место) ќе има негативно влијание врз личноста која сака да биде исклучителен лидер. Слично на тоа, се смета дека атрибутот непартиципативен (3,24, 8-мо место) многу малку ја попречува личноста да биде исклучителен лидер. Овие релативно попозитивни гледишта на чувар на достоинството и непартиципативен како карактеристики на лидерите, најверојатно се должат на фактот што Кинезите се обесхрабрани во поглед на имањето екстремни ставови за кое било прашање или проблем (на пример, ниту една од кинеските оценки за 21-та примарна карактеристика не е под 2 или над 6 на скала од 1 до 7). Од друга страна пак, кинеските

менаџери ставаат особено позитивен акцент на ориентација кон хуманоста (5,40, 6-то место), што одговара со општественото културно нагласување на личното достоинство (mianzi).

Табела 5.5. Резултатите за Кина од GLOBE истражувањето за лидерство				
Лидерски димензии	Просек	Ранг место	Највисока оценка	Најниска оценка
Самозаштитничко лидерство	3,80	14	4,62	2,55
Егоцентричен	2,22	23	6,20	1,55
Свесност за статусот	4,47	25	5,93	3,00
Предизвикувач на конфликти	4,40	14	5,01	3,09
Чувар на достоинство	3,97	4	4,63	2,05
Процедурален	3,94	28	5,12	2,82
Хумано лидерство	5,19	16	5,75	3,82
Хуманост	5,40	6	5,68	2,23
Скромност	5,03	32	5,86	4,14
Автономно лидерство	4,07	18	4,63	2,27
Партиципативно лидерство	5,04	44	6,09	4,50
Автократски (со обратна оценка)	2,66	27	3,86	1,89
Непартиципативен (со обратна оценка)	3,24	8	3,61	1,86
Лидерство ориентирано кон тимот	5,57	51	6,21	4,74
Обединувач на тимот	5,71	14	6,09	4,42
Ориентација кон соработка со тимот	5,36	57	6,43	4,10
Административно компетентен	5,88	26	6,42	4,53
Дипломат	5,05	58	6,05	4,49
Злобен (со обратна оценка)	2,04	12	2,67	1,33
Харизматично лидерство	5,56	54	6,46	4,51
Ориентација кон извршувањето	5,64	56	6,64	4,51
Визионер	5,85	48	6,50	4,62
Инспиративен	5,92	45	6,63	5,04
Интегритет	5,98	43	6,79	4,72
Самопожртвуван	4,70	51	5,99	3,98
Одлучен	5,29	57	6,37	3,62
Извор: Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C., House, R.J. (2008), <i>Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies</i> , Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New York, p. 901.				

Највисоките оценки за Кина се однесуваат на карактеристиките како интегритет (5,98), инспиративен (5,92), административно компетентен (5,88) и визионер (5,85). Тоа укажува дека

лидерството засновано на харизма и вредности и покрај компаративно ниските оценки (54-то место меѓу 61 земја од GLOBE), исто така наидува на релативно силна поддршка кај кинеските испитаници, во споредба со оценките на другите лидерски димензии за Кина (Fu et al., 2007, p. 900).

Другата димензија која доби релативно високи оценки за Кина е лидерството ориентирано кон тимот, кое вклучува карактеристики како обединувач на тимот (5,71), административно компетентен (5,88) и ориентација кон соработка со тимот (5,36), што индицира дека кинеските менаџери гледаат на неколкуте различни аспекти на лидерството ориентирано кон тимот (заедно со административните вештини) како на значајни олеснувачи за исклучително лидерство. Двојниот идентитет на голем број бизнис-лидери, кои во продолжение на својата организациска улога најчесто се и членови на комунистичката партија, оставиле свој белег во релативно високите оценки за административна компетентност.

Карактеристиките кои добиле најниски оценки се: автократски (2,66, 27-мо место), егоцентричен (2,22, 23-то место) и злобен (2,04, 12-то место), што индицира дека овие фактори кинеските менаџери ги сметаат за инхибитори на исклучителното лидерство. Самозаштитничкиот стил на лидерство, кој е исто така генерално подржуван меѓу земјите на истражувањето GLOBE, очигледно не е прифатен од страна на кинеските менаџери. Сепак, компаративно високата оценка на Кина за самозаштитничкото лидерство (3,80, 14-то место), кое опфаќа некои од претходно споменатите и понатамошните карактеристики (на пример, свесност за статусот, 4,47; предизвикувач на конфликти 4,40), е компаративно висока во однос на 61 земја учесничка во GLOBE. Оценката на Кина е близу 4,00 што претставува средина на скалата (нема влијание врз исклучителното лидерство).

Во минатото, најголем дел од истражувањето за лидерските стилови се фокусираше на западниот контекст, додека многу помалку внимание било посветено на лидерските стилови кои се развиле во источните земји. Патерналистичкото лидерство го обележува кинескиот стил на лидерство, комбинирајќи силна дисциплина и авторитет со татковска благонаклонетост и морален интегритет. Кинеското патерналистичко лидерство има три димензии: авторитаризам, добронамерност и моралност (Wu, Huang & Li, 2012, pp. 97-121):

- **Авторитарното лидерство** може да ја намали довербата преку создавање на неправда. Акцентот на апсолутниот авторитет и контрола над подредените може да направи подредените да не се чувствуваат добро и да бидат под притисок што предизвикува негативна интеракција меѓу подредените и надредените. Иако овој стил на лидерство се покажува како ефективен во кинеските организации бидејќи се совпаѓа со традиционалните вредности, сепак во

помала мера ја развива довербата кај вработените. Може да се смета дека е голема веројатноста да предизвика страв и лутина.

- **Благонаклонетото (доронамерно) лидерство** ја зголемува довербата кај вработените во претпоставените преку зголемување на перцепцијата за праведност во интеракциите. Ова лидерство е класично лидерско однесување во кинески услови, и се смета за обврска на лидерот. Лидерите кои покажуваат добронамерно лидерство можат да го зголемат реципрочитетот преку помагање на подредените кога тие се соочуваат со потешкотии и лични проблеми изразувајќи интерес за благосостојбата на вработените надвор од работните услови и наградување на подредените за соодветно однесување.

- **Моралното лидерство** влијае позитивно на довербата на вработените во подредените. Длабоко всадено во конфучијанската идеологија се вредностите кои советуваат дека моралните лидери никогаш не треба да ги искористуваат подредените и треба да ги третираат како крајна цел, а не како средство. Во кинески контекст, моралното лидерство е уште повеќе важно бидејќи Кина има долга историја на феудализам и авторитарно владеење. Како резултат, моралното лидерство ја зголемува перцепцијата за праведноста во интеракциите.

Брзиот раст на Кина, која е дом на повеќе од петтина од светското население, го прави неопходно и корисно проучувањето на кинеската култура и нејзиното влијание врз деловните лидери. Истражувањето на културните вредности кои го формираат размислувањето и однесувањето на луѓето во оваа древна земја и нивните традиционални вредности кои опстоиле илјадници години наназад, може да биде од исклучителна корист за успешноста на глобалните лидери и меѓународните корпорации.

5.5. Лидерството во Хонг Конг

Хонг Конг е познат како „бисер на ориентот“, епитет кој асоцира на импресивните светла од бројните облакодери кои високо се издигнуваат на двете страни од пристаништето Victoria. Во Хонг Конг постојат 1.223 облакодери и повеќе згради повисоки од 150 метри отколку во кој било друг град во светот. Градската панорама на Хонг Конг остава најголем визуелен впечаток во однос на останатите градови на светот [Wikipedia].

Во 1997 година, **Хонг Конг** официјално станува првиот специјален административен регион на Народна Република Кина (вториот е Макао), со што завршува британската колонизација долга 156 години. Денес, Хонг Конг е рангиран како трет најзначаен водечки меѓународен финансиски центар, веднаш по Лондон и Њујорк. Неговата главно капиталистичка

економија се карактеризира со ниски даноци и слободна трговија, додека неговата валута (хонгконгшкиот долар) е 8-ма најтргувана валута во светот. Исто така, Хонг Конг се карактеризира со еден од највисоките приходи по глава жител во светот меѓу развиените економии, но и со највисок степен на нееднаквост во примањата меѓу луѓето. Владата на Хонг Конг традиционално играла главно пасивна улога во економијата, со малку индустриски политики и речиси без никаква контрола на увозот или извозот. Под официјалната политика „позитивен неинтервенционизам“ Хонг Конг е често пати цитиран како пример за *laissez-faire* капитализам [Wikipedia].



Хонг Конг честопати е опишуван како место каде што „Истокот го сретнува Западот“ што ја одразува мешавината на кинеската култура со влијанијата од времето на британската колонизација. Иако долги години бил под влијание на британската култура, сепак традиционалните кинески концепти, како на пример *feng shui* се сфаќаат многу сериозно. Честопати, во тек на скапите градежни проекти се ангажираат консултанти по *feng shui* бидејќи се верува дека од тоа зависи иднината на бизнисот. Други предмети како *Ba gua* огледала редовно се користат за да бркаат лоши духови и во зградите честопати недостига спрат со број кој содржи 4 во него, бидејќи на изговорот на бројот четири на кантонски е многу сличен на зборот „смрт“ [Wikipedia].

До 1994 година, на сите врвни позиции во јавната администрација и во приватниот сектор се наоѓале британски емигранти. Во културата и лидерството во Хонг Конг, постои видлива разлика пред и по повторното обединување со Кина. До 1980-тите, во бизнис-заедницата во Хонг

Конг доминираа неколку големи деловни заедници или еснафи наречени „хонгови“ (Waters, 1990). Поради својата монополска позиција, тие имале значително влијание врз потрошувачката, трговијата, производството и други клучни области на економијата. Начинот на работа на големите „хонгови“ (како Банката на Хонг Конг, Jardine, Matheson & Company и The Swire Group), кои доминирале во бизнис-заедницата во Хонг Конг, значително влијаел врз културата и лидерскиот стил. По повторното обединување, фирмите управувани од Кина се стекнале со поголемо значење и започнале да стекнуваат поголемо влијание врз економијата на Хонг Конг. Новите доминантни организации во Хонг Конг биле водени од страна на кинеските таипани, елитни постари извршни директори.

Во неколкуте истражувања посветени на лидерството во Хонг Конг, било утврдено дека кинеските лидери се прилично автократски. Во овие истражувања, лидерството главно се поврзува со индивидуалните квалитети или начини на однесување на лидерите. Личноста која е на чело на организацијата може да го достигне тој статус на различни начини (на пр. наследување или сопственост). На водењето од страна на менаџерите се гледа како на нешто што им е наметнато на следбениците, особено кога се работи за фамилијарните бизниси. Кинескиот бизнисмен ќе биде прифатен како водач на претпријатието и неговите права како сопственик нема да бидат предизвикани (Westwood & Chan (1992)). Високата концентрација на моќта ја намалува слободата за одлучување на подредените и го зголемува степенот на нивната зависноста. Послушноста и согласувањето ги инхибираат иницијативите кај подредените. Од конфучијанска перспектива, лидерот треба да биде морално супериорна личност која се однесува на начин соодветен на клучните доблести на загриженост и добродушност и пристојно однесување. Односите можат да бидат нееднакви, но тие исто така се реципрочни и содржат заемни обврски. Сопствениците менаџери очекуваат лојалност и послушност од своите подредени, со тоа што и тие мора да возвратат со поддршка и грижа за подредените.

Патернализмот, кој ги комбинира дисциплината и авторитетот со татковска грижа и благонаклонетост, е исто така добро познат стил на лидерство во Хонг Конг. Патернализмот се смета за основен стил на лидерство во кинеските организации. Сепак, едно неодамнешно истражување спроведено на примерок на кинески лидери во Хонг Конг покажува дека традиционалниот авторитет, најистакнатата димензија на патернализмот, не само што бил оценет како неефективен, туку и се смета дека ја спречува ефективноста. Авторитетот предизвикувал отпор кај подредените, спротивно на тврдењата дека поттикнува чувство на почитување. Најверојатно патернализмот, како стил на лидерство, повеќе не е соодветен за модерните рационални кинески организации во Хонг Конг. Тој ја поткопува фундаменталната потреба на поединецот за самопочитување и дигнитет. Трансформациското лидерство, кое

вклучува идеализирано влијание, инспиративна мотивација, интелектуална стимулација и индивидуализирана грижа (Bass & Avolio, 1994) го култивира токму тоа, што на крај резултира со подобри резултати и соработка на вработените. Оваа студија заклучува дека трансформациското лидерство се смета за ефективен стил во кинеските организации во Хонг Конг, кои повеќе фаворизираат рационалност и конзистентност и не ги толерираат неконзистентните лидерски однесувања кои ги применува патернализмот. За разлика од Хонг Конг, во Кина сè уште постојат услови кои го потпомагаат развивањето на патерналистичките лидери каде што политичките, економските и правните системи се значително поинакви од оние во Хонг Конг (Sheer, 2010).

Табела 5.6. Просечните оценки и рангот на Хонг Конг на скалата за лидерство на GLOBE		
Првостепени лидерски димензии	Оценка	Ранг
Харизматичен: инспиративен	5,85	48
Ориентација кон извршувањето	5,82	48
Харизматичен: визионер	5,76	51
Колаборативно-тимски ориентиран	5,76	40
Интегритет	5,73	49
Административно компетентен	5,71	37
Дипломат	5,60	23
Одлучен	5,57	40
Обединувач на тимот	5,28	45
Харизматичен: самопожртвуван	5,13	21
Скромност	5,00	33
Хуман	4,77	31
Автономен	4,38	8
Свесност за статусот	4,31	33
Процедурален	3,83	36
Злонамерен	3,34	4
Чувар на достоинството	3,14	21
Непартиципативен	3,02	13
Егоистичен	2,63	9

Извор: Chhokar, Jagdeep S.; Brodbeck, Felix C.; House, Robert J.: *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New York, 2008, p. 926.

Откритијата од студијата GLOBE сугерираат дека харизмата, тимската ориентација и партиципација на следбениците, кои се многу блиски до трансформациското лидерство се универзално посакувани лидерски димензии како во другите земји од светот, така и во Хонг Конг. Квантитативните податоци за лидерските особини собрани од 171 менаџер на Хонг Конг, се прикажани во **табела 5.6**.

Имплицитната теорија за лидерство меѓу менаџерите на Хонг Конг покажува дека се фаворизираат атрибути како инспиративен, ориентиран кон извршувањето, одлучен, визионер, обединувач на тимот, интегритет, административно компетентен, дипломат, отворен за соработка, самопожртвуван и скроман. Сите овие димензии на скала од 1 до 7 добиле оценка повисока од 5. Од друга страна, пак, процедурален, автократски, непартиципативен, егоистичен и злонамерен се перцепираат како најмалку посакувани карактеристики на еден лидер. Овие особини се сметаат за неефективни или за пречки за исклучителното лидерство. Споредбата на рангирањето на оценките на Хонг Конг со останатата 61 земја овозможува попрецизно да се рафинира сликата. Иако атрибутите како злонамерен, автократски, непартиципативен и егоистичен се атрибути кои се сметаат за инхибирачки за личноста која сака да биде исклучителен лидер, сепак во меѓукултурна споредба со другите земји од ранг листата Хонг Конг има добиено компаративно високи места за овие димензии. На пример, Хонг Конг има добиено најниска оценка од 2,63 за атрибутот егоистичен, но во споредба со сите земји на GLOBE се рангира прилично високо (на 9-то место). Или пак, злонамерен има оценка од 3,34, а сепак е на 4-то место од 61 земја. Ова укажува дека менаџерите во Хонг Конг ги перцепираат овие особини како помалку инхибирачки за ефективно лидерство, во однос на менаџерите во повеќето други земји на GLOBE (Chow, 2007, pp. 925-926).

Хонгконгските менаџери сметаат дека инспирацијата, ориентацијата кон извршувањето, визионерството и интегритетот најмногу го потпомагаат ефективното лидерство во споредба со другите лидерски димензии. Но, релативното рангирање на Хонг Конг за овие лидерски особини, кога ќе се спореди со сите 61 земји, е релативно ниско. Конкретно, за визионерство и интегритет, како две од клучните карактеристики на лидерството засновано на вредности, Хонг Конг ги зафаќа 51-вото и 49-тото место на ранг листата во примерокот на GLOBE. Генерално гледано, овие резултати сугерираат дека на лидерите во Хонг Конг не се гледа со голема благонаклонетост во споредба со лидерите во другите земји вклучени во студијата GLOBE. Сепак, ова можеби се должи на фактот што во азиските култури, вклучувајќи го и Хонг Конг, испитаниците се склони кон избегнување на екстремните вредности на скалата и преферираат одговори со среден опсег (Chow, 2007, pp. 925-929).

Анализата на секундарните лидерски фактори, добиени од погоре спомнатите 21 првостепен лидерски фактор, резултирала со шест димензии претставени во [табела 5.7](#). Лидерите во Хонг Конг добија оценка од 5,66 и 6,58 за харизматично и лидерство ориентирано кон тимот. Тоа имплицира дека харизматичното лидерство/лидерството засновано на вредности е надополнето со колаборативните особини за ориентација кон тимот. Хуманото и партиципативното лидерство добија средни оценки, додека само автономното и

самозаштитнички настроеното лидерство имаат оценки под 4,5 при што самозаштитничкото лидерство, со оценка од 3,67, е најмалку посакуваниот стил на лидерство (Chow, 2007, p. 927).

Табела 5.7. Секундарни лидерски фактори		
Лидерски димензии	Оценка	Ранг
Харизматично/лидерство засновано на вредности: визионер, инспиративен, самопожртвуван, интегритет, одлучен и ориентација кон извршување	5,68	47
Ориентирано кон тимот: ориентација кон соработка со тимот, обединувач на тимот, злонамерен, дипломат, административно компетентен	5,58	50
Хумано лидерство: ориентација кон хуманост, скромност	4,89	31
Партиципативно лидерство: автократски, непартиципативен (со обратна оценка)	4,86	54
Автономно лидерство	4,38	7
Самозаштитничко лидерство: егоистичен, чувар на достоинство, свесност за статусот, процедурален, предизвикувач на конфликти	3,67	18
Извор: Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C., House, R.J. (2007), <i>Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies</i> , Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New York, p. 927.		

Харизматично/лидерство засновано на вредности ги опфаќа атрибутите како визионер, инспиративен, самопожртвуван, интегритет, одлучен и извршување. Менаџерите во Хонг Конг живеат во исклучително неизвесна околина поради што јасната визија е од клучно значење за лидерите во периодот на транзиција. Тие се инспиративни, ориентирани кон извршувањето, одлучни и визионери. Во *лидерство ориентирано кон тимот* спаѓаат ориентација кон тимот, обединувач на тимот, скромност, дипломат, злонамерен и административно компетентен. Во средно-колективно општество, како Хонг Конг, доминантните лидери формираат сојузништво за да ги заштитат своите интереси. Тие исто така имаат потреба од поддршката на масите. Ова е единствената скала која не покажа значителна разлика меѓу четирите кинески економии. Луѓето во Хонг Конг се сметаат за големи индивидуалисти на работното место, но се многу поврзани со своето семејство и пријатели. Доследно на патерналистичкиот стил на менаџмент во кинеското општество, лидерите ја покажуваат нивната власт и авторитет заедно со грижата и загриженоста. Хонг Конг се рангира во средината меѓу 61 земја во однос на ориентација кон хуманоста и скромноста. Хонг Конг има најниска оценка меѓу четирите кинески општества за *хумано-ориентирано лидерство*, што најверојатно укажува дека менаџерите во Хонг Конг личната грижа за благосостојбата на следбениците ја перцепираат како помалку важна за ефективното лидерство. Во однос на *партиципативниот стил на лидерство* Хонг Конг се наоѓа на ниското

54-то место. Хонгконгските менаџери сметаат дека автократските и непартиципативните особини помалку го спречуваат ефективното лидерство, за разлика од повеќето други менаџери од примерокот GLOBE. Хонг Конг е на високото 7-мо место со оценка од 4,38 за *автономно лидерство*. Желбата за автономија и независност во поглед на работата е прилично доследна во Хонг Конг. Ова е конзистентно со политиката на хонгконгската влада за „позитивна неинтервенција“. Успехот на Хонг Конг, во споредба со скоро индустријализираните азиски економии, Сингапур, Тајван и Кореја, во голема мера зависи од слободата и претприемачкиот дух. Во случај на пад на економијата и зголемување на невработеноста, својствениот одговор на жителите на Хонг Конг беше да не ја притискаат владата за помош или бенефиции за невработените. Наместо тоа, тие планираа да ги подобрат своите квалификации и да ја земат предвид идејата за започнување на сопствен бизнис. Очигледно е дека постои силна желба за автономија и независност. *Самозаштитничкото лидерство* со атрибути како егоистичен, чувар на достоинството, свесен за статусот, процедурален (или бирократски) и предизвикувач на конфликти во одредена мера се смета за пречка при издигнувањето на една личност како исклучителен лидер. Себичен, алчен и експлоатирачки се перцепираат како дел од негативните особини на лидерството (Chow, 2007, pp. 927-928).

Менаџерите од Хонг Конг се доволно прагматични за да ги зачуваат кинеските вредности истовремено апсорбирајќи го знаењето и искуството на Западот. Длабоко вкоренетите конфучијански вредности како скромноста, трпеливоста, упорноста сè уште ги водат индивидуалните постапки и ставови. Хонгконгските менаџери одржуваат висока работна етика како резултат на нивното културно наследство на трудољубивост, посветеност и одговорност кон повисокиот авторитет. Хонг Конг обезбедува големи можности за меѓународните бизниси. Откритијата за лидерството во Хонг Конг им нудат важни импликации за странските менаџери кои работат во Хонг Конг или соработуваат со менаџери од Хонг Конг. За меѓународните организации е особено важно да се посвети внимание на културните разлики и на уникатните лидерски карактеристики, бидејќи како што може да се заклучи постои разлика во лидерските стилови дури и помеѓу навидум слични култури како кинеската култура во Кина и кинеската култура во Хонг Конг.

5.6. Културни вредности и лидерството во Сингапур

Специфичната култура на Сингапур произлегува од спојот на различните влијанија на Истокот и Западот. Во минатото, Сингапур бил британска колонија, а со независност се стекнува во 1965 година. Оттука, не изненадува фактот што Сингапур е парламентарна република со политички систем по примерот на Велика Британија. Од прогласувањето на независноста, во политичкиот живот на Сингапур доминирала една единствена партија – People's Action Party – PAP (ПАП). Оваа партија ги има добиено сите парламентарни избори од почетокот на независноста, па сè до последните избори во 7 мај 2011 година. Иако речиси секоја партија би се гордеела со 60% мнозинство од гласовите и освоени 81 од вкупно 87 пратенички места, за ПАП оваа бројка е најниска бројка на освоени гласови од 1965 година поради што премиерот Lee Hsien Loong изјавил дека неговата партија ќе го преиспита нејзиниот стил на владеење [The New York Times]. Доминантноста на оваа партија, во комбинација со ниското ниво на слобода на печатот и потиснати цивилни слободи и политички права, придонесува Сингапур да биде класифициран како делумно авторитативен режим.



Lee Hsien Loong
Премиер на Сингапур
од 2004

Особено важен фактор на окружувањето во Сингапур е **доминантноста на странските компании во економијата на земјата**. Ваквата состојба е резултат на мерките преземени од страна на Владата од 1960-тите години, кога Владата одлучила да го смени фокусот од увоз кон извоз, имплементирајќи различни политики за либерализација на трговијата и субвенции. Увозните такси биле намалени на 5%, а од 1988 година и целосно укинати, со што Сингапур станува практично слободна трговска економија. Како резултат на таквото однесување, во 2011 година Сингапур е рангиран како втора најслободна економија во светот (после Хонг Конг) според индексот за економска слобода [Asian Century Institute, 2014].

Исто така, во 1967 година, Владата воведува и разни даночни повластици со цел да се охрабрат странските директни инвестиции. Ваквата промена во трговијата и политиките за поттикнување странски директни инвестиции во Сингапур резултирала со многу ревизии на законот за труд, сè со цел да се зголеми атрактивноста на Сингапур за странските инвеститори

(продолжување на работната недела, намалување на деновите за одмор или националните празници, разни рестрикции на исплаќањето на платите или пензиите, платено отсуство, прекувремена работа и бонуси, намалена моќ на синдикатите итн). Сепак, како резултат на напорите кои ги вложувала Владата, присуството на странски компании во сингапурската економија значително се зголемило, особено во производството каде што странските директни инвестиции претставуваат 80% од нето инвестициите. Присуството на странските компании во Сингапур имало огромен ефект врз културата на земјата и лидерскиот стил. Сингапур се стекнал со голем избор на напредни системи на менаџмент, развиени и тестирани во различни делови на светот. На пример, американските системи на менаџмент и јапонските корпоративни филозофии се ефективно имплементирани во сингапурски контекст.

Втора значајна карактеристика на окружувањето на Сингапур е **големата вклученост на Владата во економијата и други аспекти на општествениот живот**. Како резултат на тоа, кинеската заедница во Сингапур значително се разликува од другите кинески заедници како на пример во Хонг Конг. И Хонг Конг и Сингапур се островски градови-држави каде што главниот дел од популацијата го сочинува кинеско население. И двата града историски биле британски колонии и биле окупирани од Јапонците за време на Втората светска војна. И двете земји поседуваат слично ниво на технолошки и економски развој. Сепак, овие две кинески заедници во голема мера се разликуваат меѓусебе во степенот на владината инволвираност во бизнисот и други аспекти на општествениот живот. Владата во Хонг Конг прифатила *laissez-faire* пристап



кон економијата и има ниско ниво на владина контрола или вклученост во бизнисот. Владините политики поттикнале окружување погодно за развој на мали и средни фирми во производната дејност кои имаат претприемачки дух и преземаат ризици. Во Сингапур, владата е во голема мера влучена во мерцерите на големи компании, високотехнолошки компании, банки, па дури и такси-компаниии. Како резултат на тоа, во сингапурската економија доминираат две групи на компании: мултинационални компании - МНК (околу 7.000 во земјата) и компании поврзани со владата кои се пенетрирани во речиси сите индустрии во Сингапур (Li, Ngim, Teo, 2007, p. 950-952).

Резултатите од истражувањето на културните вредности и практики во рамки на GLOBE во Сингапур јасно ја рефлектираат високата инволвираност на владата во бизнисот. Имено, во однос на димензијата *избегнување неизвесност*, Сингапур се рангира на трето место од сите 62 земји учесници. Оценката на Сингапур е пониска само од оценките на две северноевропски земји, Швајцарија и Шведска. Сингапур е единственото азиско општество меѓу првите осум земји за оваа димензија, додека сите други земји се од северна или западна Европа (т.е. Швајцарија, Шведска, Данска, Германија, Финска и Австрија). Тоа се земјите кои вообичаено имаат најдобри општествени и сигурносни системи во светот. Ова откритие го поддржува тврдењето дека колку повеќе владата е инволвирана во општествените животи на своите граѓани и колку повеќе таа се грижи за нив, толку поголема ќе биде општествената вредност за избегнување на неизвесноста. Според димензијата *ориентација кон иднината* општествена култура во Сингапур е прилично насочена кон иднината (1-во место). Оваа висока оценка може барем делумно да се припише на практиките на сингапурската влада за донесување „непопуларни“, но далековиди одлуки (Li, Ngim, Teo, 2007, p. 956).

За културната димензија *прифаќање на нееднаква распределба на моќ*, Сингапур (42-ро место) е многу сличен со Хонг Конг (43-то место). Интересно е тоа што во поглед на оваа димензија, сите четири кинески заедници се многу слични, со Кина на 41-во и Тајван на 32-ро место во ранг листата. Според оценките за димензијата *институционален колективизам*, Сингапур го зазема 4-тото место, Јапонија е трета, Кина седма, додека Хонг Конг, Тајван и САД се рангираат на пониски места. Во случајот со Сингапур, владата има клучно значење за развивање на поголемо ниво на колективизам. На пример, поранешниот премиер на Сингапур, Гох Чок Тонг (Goh Chok Tong, 1990 - 2004), ги охрабруваше младите Сингапурци да се отргнат од материјализмот, стилот на демократија и индивидуализмот кој го налага западот (Li, Ngim, Teo, 2007, p. 956).

Оценката на Сингапур за *ориентација кон извршувањето* е висока, сместувајќи го на второ место во однос на сите испитувани земји во проектот GLOBE. Повторно, Сингапур и Хонг



Конг имаат многу слични оценки, додека Кина и Тајван имаат пониски оценки. Добиените оценки индицираат дека општеството во Сингапур му дава значење на извршувањето или резултатите исто толку колку и Хонг Конг. Сепак, потенцирањето на извршувањето или достигнувањата не мора да значи и преземање на ризик. Според оценките за избегнување на неизвесноста и ориентација кон извршувањето, дискутабилно е дека културата во Сингапур го нагласува извршувањето, но не и преземањето ризик. Од друга страна, културата во Хонг Конг ги нагласува и ориентацијата кон извршувањето и преземањето ризик (Li, Ngim, Teo, 2007, p. 957).

За димензијата *внатрешно-групен колективизам* Сингапур го зазема 17-то место што е втора највисока оценка меѓу четирите кинески заедници. Неколку студии откриваат дека како што се индустријализираат Хонг Конг, Сингапур и Тајван, така традиционалните кинески семејни вредности постепено се губат во тие општества (Westwood & Posner, 1997). Оценката на Сингапур за оваа културна вредност е повисока од оние на другите кинески општества најверојатно заради напорите на сингапурската влада во последните неколку години за негување на семејните вредности и конфучијанската филозофија (Li, Ngim, Teo, 2007, p. 958).

Двата претходно споменати фактори на окружувањето (доминацијата на западните мултинационални компании во сингапурската економија и големата инволвираност на сингапурската влада во сите аспекти на општествениот живот) имаат големо влијание врз насоката во која ќе се развива и прилагодува општествената култура во Сингапур. Економскиот

напредок на Сингапур од земја во развој во развиена и богата земја е резултат на силното и во извесна мера авторитативно лидерство. Сосема е логично дека истиот стил на лидерство ќе биде доминантен и во најголем дел од компаниите кои работат во Сингапур. Одредени претходни студии укажуваат дека практиките на менаџмент во локалните кинески компании се недоволно развиени и дека традиционалниот стил на лидерство најдобро може да се окарактеризира како **патерналистичко-автократско**. Со други зборови, традиционалните сингапурски менаџери или лидери вообичаено брзо носат одлуки, им наредуваат на своите подредени да преземат определени акции (без притоа да ги образложуваат причините за тие акции) и очекуваат од нив да се потчинат без оглед на исправноста на тие акции. Иако таквите традиционални сингапурски лидери имаат мала почит за мислењата на своите подредени, тие многу се трудат за подредените да се чувствуваат како дел од едно големо, проширено семејство. За нив, не е изненадувачки да ги посетуваат вработените или членовите на нивните семејства кога се болни, често покривајќи дел од лекарските трошоци (Cheong, 1991). Според Hofstede (1980), таквиот патерналистичко-автократски стил на лидерство се преферира во сите големи општества во Азија, каде што се прифаќа нееднаквата распределба на моќта (Hofstede, 1980).

Следејќи го приливот на директни странски инвестиции во Сингапур во 1970-тите, постепено беа претставени понапредни практики на менаџмент. Со оглед на тоа што најголемите инвеститори во Сингапур беа американски, јапонски, германски, француски и британски мултинационални компании, на Сингапурците им беа претставени нови културни вредности и стилови на лидерство. Тие нови стилови и практики подоцна влијаеја на поведението на локалните менаџери или лидери.

Табела 5.8. Споредба на сите земји од конфучијанскиот кластер на GLOBE						
Второстепени лидерски димензии	Сингапур	Кина	Хонг Конг	Јапонија	Ј. Кореја	Тајван
Харизматично	5,95>	5,56	5,66	5,49	5,53	5,58
Тимски ориентирано	5,76	5,57	5,58	5,56	5,52	5,69
Партиципативно	5,30	5,04	4,86	5,07	4,92	4,73
Хумано	5,24	5,19	4,89	4,68	4,87	5,35
Автономно	3,87	4,07	4,38	3,67	4,21	4,01
Самозаштитничко	3,31<	3,80	3,67	3,60	3,67	4,38
Извор: Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C., House, R.J. (2007), <i>Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies</i> , Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New York, p. 963.						

Споредбата на оценките на Сингапур за шесте секундарни лидерски димензии на GLOBE со оценките на петте земји од конфучијанскиот азиски кластер (Кина, Хонг Конг, Јапонија, Јужна Кореа и Тајван) покажува дека посакуваните лидерски стилови во Сингапур се повеќе слични со оние на западниот кластер на земји, отколку со конфучијанскиот азиски кластер (табела 5.8). Поконкретно, Сингапур има повисоки оценки за харизматичен и партиципативен стил на лидерство, а пониски за самозаштитнички стил на лидерство, за разлика од другите азиски земји. Од друга страна, Сингапур има високи оценки за лидерство ориентирано кон тимот и хумано лидерство, што е типично за конфучијанскиот, но и за јужниот азиски кластер (Li, Ngin, Teo, 2007, pp. 964-965).

Можеме да заклучиме дека културните вредности и стилот на лидерство во Сингапур се под влијание и на истокот и на западот. Очигледно, влијанието на кинеските вредности во Сингапур е видливо до ден-денес. И покрај силното влијание од британските и другите култури доминантни во југоисточна Азија, Сингапур успеал да зачува многу од неговата кинеска културна традиција, но и да преземе одредени димензии од нив.

Глава 6

Стиловите на лидерство во македонските компани

6.1. Специфичности на бизнис-културата во Р. Македонија

Со прогласувањето на својата независност во 1991 година, Република Македонија се издвојува како најсиромашна поранешна југословенска држава. Во првите години од осамостојувањето, македонската економија се наоѓа во услови на длабока рецесија, предизвикана од бројни фактори: распадот на заедничкиот пазар, војните во поранешна Југославија, грчката блокада, санкциите кон СР Југославија, начинот на спроведување на процесот на приватизација на претпријатијата, проблемите во банкарскиот сектор и многу други. Процесот на транзиција во Република Македонија резултира со големи последици во економијата и бизнисот, како губење на работните места и отпуштања, мали и нередовни примања, намалување на производството и слично.

Денес, македонската економија сè уште се карактеризира со висока стапка на невработеност од 30% (Државен Завод за статистика). Од средината на 1990-тите се одржува ниска, едноцифрена стапка на инфлација од 2% годишно, низок буџетски дефицит, стабилна валута и развиен банкарски сектор кој се карактеризира со ликвидност, солвентност и профитабилност. Државата располага со висококвалификувана, но евтина работна сила. Република Македонија е членка на Светската трговска организација и има отворена економија, високоинтегрирана во меѓународната трговска размена.

Во последните години Република Македонија брзо напредува на патот на политички и економски реформи кон зајакнување на демократското општество и слободната пазарна економија. Резултатот е политичка и макроекономска стабилност која остава простор за развој на деловните претпријатија. Врвните приоритети на Владата вклучуваат економски раст и развој, активно учество во регионалните и глобалните процеси на интеграција и привлекување на странски директни инвестиции. Република Македонија доби статус на земја-кандидат за влез во ЕУ, додека влез во НАТО се очекува во блиска иднина.

Во последните неколку години, значително е зголемен бројот на странските директни инвестиции преку влез на многу меѓународни компании кои започнаа свои операции во Македонија. Холандија, Австрија и Словенија се вбројуваат помеѓу трите најголеми инвеститори во Македонија. Приливот на странски директни инвестиции е резултат на мерките кои

македонската влада ги презема, како: привлечен даночен пакет (ниска стапка на данокот на доход од 10%, 0% данок на задржана добивка, и корпоративен данок на приход само доколку се оствари профит и се дистрибуира дивиденда на акционерите), намалување на социјалните придонеси до 5,5% (пензиско, здравствено осигурување), правни реформи (електронско регистрирање компании за помалку од 4 часа, без задолжителни барања за капитал за започнување бизнис, поедноставување и намалување на бирократските пречки (намалени административни такси и рокови), имотно-правни реформи со воведување електронски катастар итн. Дополнително, развиени се 10-тина технолошко-индустриски развојни зони (ТИРЗ) во повеќе региони во Македонија, кои нудат дополнителни бенефиции за инвеститорите, како 10-годишно ослободување од данок на добивка, 100% намалување на личниот данок на доход во период од 10 години, ослободување од плаќање ДДВ и царини за добрата, сировините, опремата и машините, долгорочен наем на земјиштето (до 99 години) и концесионерски цени, ослободување од плаќање на комунални такси и надоместоци за градежни дозволи, бесплатен довод на природен гас, вода и канализација, па дури и учество на Владата на Р. Македонија во градежните трошоци до 500.000 ЕУР.

Како резултат на сè поголемата поддршка и вклученост на државата преку имплементирање на различни програми за поттикнување на интересот за формирање на нови мали претпријатија, како и различните мерки за самовработување, интересот за започнување со мал бизнис се зголемува. Македонската економија се карактеризира со висок степен на учество на мали претпријатија што претставува одраз на зголемениот степен на претприемничка активност. Малите претпријатија претставуваат претпријатија кои се најчесто во сопственост на едно лице или индивидуа и дејствуваат независно, не се доминантни во подрачјето во кое дејствуваат и обично имаат помалку од 50 вработени. Според податоците на Државниот завод за статистика, бројот на активните деловни субјекти во Република Македонија во 2013 година изнесува 71.290. Анализата на податоците за структурата на активните деловни субјекти според бројот на вработени, покажува дека најголемо учество од 85% имаат деловните субјекти со 1 до 9 вработени (Државен завод за статистика на Р. Македонија).

Најчесто целосното управување на овие претпријатија е во рацете на сопственикот, кој истовремено врши повеќе функции. Најголем дел од менаџерите наедно се и сопственици на малите претпријатија, или пак нивната менаџерска титула е одраз на функцијата која ја вршат во претпријатието (пр: маркетиншки менаџер, финансиски менаџер, проектен менаџер) без при тоа да водат поголема група на подредени. Несомнено е дека во малите претпријатија, можностите за развој на извонредното лидерство се скромни. Оттука, поголема е веројатноста дека примери

за извонредно лидерство полесно можат да се најдат во претпријатијата кои вработуваат поголем број вработени. Податоците од Заводот за статистика покажуваат дека субјектите со 50 до 249 вработени во вкупниот број на активни деловни субјекти во Македонија учествуваат со 1,8%, додека само 0,3% од активните деловни субјекти имаат над 250 вработени. Во овие претпријатија, хиерархиската структура е повеќе разгранета, поради што е поголема застапеноста на менаџерите кои се наоѓаат на лидерска позиција и се директно претпоставени на поголем број вработени.

Менаџерите на врвно, средно и пониско ниво на менаџмент во организациите се разликуваат според функциите кои ги вршат, како и според времето кое го посветуваат на основните функции на менаџмент. Дополнително, функциите и значењето кое го имаат варира од претпријатие до претпријатие. Па така, најважните стратегиски одлуки во претпријатието се во надлежност на врвниот менаџмент, односно највисоките органи на претпријатието, извршните директори или сопствениците на претпријатието. Врвниот менаџмент е одговорен за подготвување на деловната политика, за насочување и успехот на сите активности на претпријатието. Тие овозможуваат најдобра поврзаност на компанијата со нејзините стејкхолдери и окружување. Менаџерите на средно ниво се одговорни за спроведување и интерпретација на политиката во претпријатието и за успешното работење на одделението или секторот. Тие се линкот помеѓу стратегијата на компанијата од една страна и нејзината имплементација од друга страна. За разлика од нив, менаџерите на оперативно ниво, се одговорни за конкретно извршување на политиките и за остварување на целите на организациските единици преку процедури одобрени од страна на средниот и врвниот менаџмент (Шуклев, 2004, стр. 7). Тие повеќе време поминуваат во координирање и контролирање на вработените и нивното извршување. Сепак, независно од тоа на каква позиција се наоѓаат, менаџерите се соочуваат со низа проблеми за чие решавање е потребно големо знаење, но и развиени меѓучовечки и лидерски способности.

6.2. Анализа на досегашните истражувања за бизнис-лидерството во Македонија

Во последните години, лидерството станува тема од особен интерес и обработка и во македонската литература. Сепак, до сега не е спроведено големо сеопфатно истражување кое ќе овозможи извлекување на генерален заклучок за лидерството во Македонија. Најголем дел од истражувањата се спроведени во рамки на изработка на магистерски или докторски трудови и опфаќаат различни аспекти на лидерството.

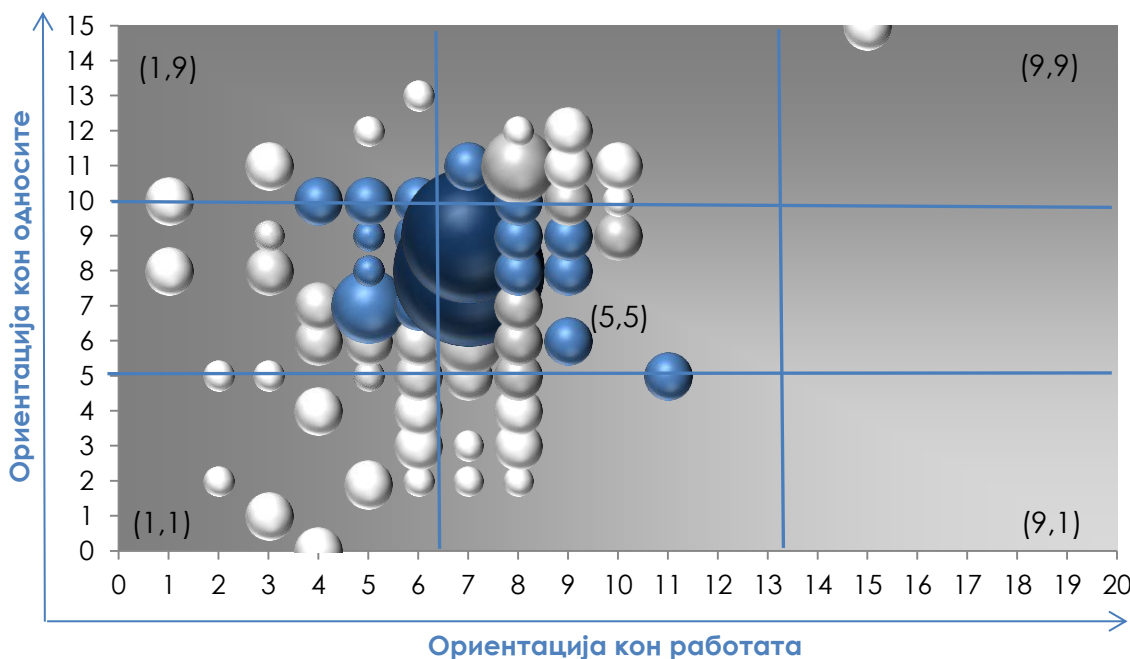
Едно од позначајните истражувања спроведени во Република Македонија има за цел да даде општа претстава за стилот на лидерство што се применува од страна на менаџерите во Република Македонија. За таа цел, применет е анкетен прашалник кој се состои од два дела. Првиот дел од прашалникот содржи 17 прашања кои се однесуваат на застапеноста на функциите на менаџментот на одделни нивоа во претпријатието, временскиот хоризонт за планирање, способностите и квалитетите на менаџерите, целите на кои се дава приоритет во претпријатието, влијанието на одделни фактори врз мотивацијата на менаџерите и слично. Вториот дел од прашалникот се состои од 35 прашања со чија помош треба да се определи типот на лидерство кој се применува од страна на менаџерите, односно нивната ориентираност кон работата и вработените. Во рамки на ова истражување, опфатени се 160 менаџери од врвно и средно ниво на менаџмент од 78 претпријатија од различни дејности во Република Македонија (Дракулевски, 1999, стр. 219).

Добиените резултати од истражувањето на стилот на лидерство во Република Македонија се претставени преку дијаграмот на растурање во менаџерската мрежа на *Blake* и *Mouton*, на [слика 6.1](#). На оската X од менаџерската мрежа е претставена ориентацијата на менаџерите кон работата, додека на Y оската е претставена нивната ориентација кон односите со другите. Големината на круговите на дијаграмот на растурање го претставува бројот на добиените одговори на менаџерите за дадена точка на дијаграмот, додека бојата на круговите (од посветла кон потемна) ја покажува централната тенденција на испитуваната појава. Резултатите покажуваат дека менаџерите во Република Македонија одржуваат рамнотежа помеѓу ориентацијата кон односите со подредените и ориентацијата кон извршувањето на

работата. Сепак, се забележува дека менаџерите во поголема мера се наклонети кон односите со подредените отколку кон извршувањето на работата. Резултатите исто така покажуваат отсуство на висок степен на ориентација кон извршување на задачите (Дракулевски, 1999, стр. 225-226).

Слика 6.1.

Дијаграм на растурање на типот на менаџери во менаџерската мрежа на R. Blake и J. S. Mouton



Извор: Дракулевски, Љ. (1999), *Лидерство, основа за ефективен стратешки менаџмент*, Економски факултет – Скопје, стр. 225.

За да се откријат причините кои придонесуваат за таквиот стил на лидерство на менаџерите, потребно е да се направи анализа на димензиите на културата во Република Македонија и на ситуационите варијабли. Тргувајќи од резултатите на СФРЈ во истражувањето на Hofstede од 1991 година, Република Македонија е земја со висок индекс на избегнување неизвесност и висок индекс на моќ-растојание. Високиот индекс на моќ-растојание укажува на постоење на помал распон на менаџментот, повеќе нивоа во хиерархијата на менаџментот во претпријатијата и на централизирано одлучување. Лидерството се базира на позицијата и на авторитетот, што значи дека силно е изразена желбата за статус и моќ. Високиот степен на избегнување неизвесност укажува на постоење на формализирани и пропишани правила, правилници и процедури во работењето. Менаџерите настојуваат да избегнуваат ризици во работењето. Резултатите потврдуваат дека вработените придаваат големо значење на сигурноста и стабилноста на работното место. Нискиот индекс на мажи-жени и нискиот индивидуализам-колективизам укажува на однесување на лидерот со висок степен на

општествена одговорност и поголема ориентација кон односите со работените отколку кон извршување на работата. Според ова истражување, иако во претпријатијата во Република Македонија често се нагласува важноста на тимската работа за успехот на претпријатијата, сепак во практика ситуацијата е поинаква. Менаџерите најчесто применуваат авторитативен стил на лидерство. Спремни се да го сослушаат мислењето на соработниците, но сепак клучните одлуки ги донесуваат сами. Врвниот менаџерски тим има повеќе советодавна улога и се насочени кон извршување на одлуките на генералниот менаџер, кој пак, настојува директно да ги контролира активностите на вработените. Главната причина за недостиг на лидери се наоѓа во тоа што организациите често пати не обезбедуваат услови во кои ќе можат да се развијат лидери. Тие треба да креираат организациска клима во која лидерите ќе можат да напредуваат, менаџерите ќе ги развиваат лидерските способности под водство на компетентни лица и ќе се овозможи нивно наградување за успехот како лидери (Дракулевски, 1999, стр. 263).

Следното истражување на темата лидерство е посветено на прашањето дали лидерите се раѓаат како лидери или стануваат лидери преку мешавина од различни животни искуства кои ги дефинираат, а вклучуваат фамилијарни искуства, културни влијанија и други критични искуства. Тоа се искуства кои го предизвикуваат капацитетот на поединецот и го носат подалеку од неговата претходна перцепција за сопствените ограничувања. Истражувањето се одвива во три дела кои влијаат на создавањето на лидерот. Првиот дел се однесува на раната возраст на поединецот и влијанијата од семејството, вториот дел се однесува на културните аспекти од лидерскиот развој, односно дали различните културни вредности креирани во рамки на општествата низ светот влијае врз создавањето на лидерот, а третиот, последен дел се однесува на специфичните моменти кои го поттикнуваат поединецот да истапи и да ја преземе лидерската улога. Истражувањето е спроведено помеѓу 120 лидери низ светот при што прашалникот го одговориле 53 лидери од 23 различни земји од светот кои се наоѓаат на различни лидерски позиции во приватни, јавни, невладини и меѓународни организации. Во ова истражување, 33% од испитаниците се по потекло од Македонија. На прашањето „Дали мислите дека лидерството може да биде фамилијарно наследено имајќи ги предвид успешните династии или едноставно се работи за коинциденција?“ повеќе од една третина од испитаниците, односно 36% одговориле дека веруваат дека лидерските способности можат да се наследат, други 30% веруваат дека се наследуваат, но во исклучителни ситуации. На прашањето „Дали верувате дека вие лично сте ги наследиле лидерските способности од Вашите родители?“ 44% од испитаниците одговориле потврдно, односно веруваат дека ги наследиле своите лидерски способности од нивните родители, а само 29% не се согласуваат со таа изјава. Во рамки на ова истражување,

како пример на лидерство кое се пренесува од татко на син, авторот спроведува интервју со Живко Мукаетов, извршен директор на најголемата македонска фармацевтска компанија Алкалоид. Во интервјуто, Мукаетов ја нагласува улогата и влијанието на неговиот татко во неговото создавање како лидер, велејќи: „Мојот татко беше мојот идол. Во саботите поминував време во неговата канцеларија каде што го гледав како ја врши неговата работа и на некој начин тоа стана дел од мене. Така го наследив „алкалоид генот“ во себе. Исто така се секавам како тој континуирано читаше книги седнат на скапилата од нашата куќа за време на викендите додека целата фамилија беше собрана заедно, поради што развив амбиција за себе си и слика што сакам да бидам“. Понатаму тој го нагласува значењето на раните лидерски искуства кои ги стекнал како млад преку различни организации, студентски сојузи и слично. При тоа не го потценува и значењето на „уличната школа“ како средство за развивање на конкурентскиот дух, каде што не постојат правила ниту поддршка од родителите. Авторот исто така истакнува дека лидерството се гради и на национално ниво и дека е потребен само еден пример на успешен лидер за да го покаже патот, наведувајќи ги како примери Кирил Лазаров, Тоше Проески и Симон Трпчевски (Mitevski, 2010).

Голем е бројот на истражувањата кои покажуваат дека постои поврзаност помеѓу емоционалната интелигенција и трансформациското лидерство, кое вклучува фокус кон емоции и повисоки емоционални нивоа. Во рамки на едно домашно истражување, направена е анализа на емоционалната интелигенција и лидерството во Република Македонија. Неговата цел била да се утврди дали постои поврзаност помеѓу стилот на лидерство, емоционалната компетентност и емоционално интелигентните лидерски вештини кај лидерите во Р. Македонија. Добиените резултати потврдуваат дека емоционално интелигентните лидери во Р. Македонија се служат со своите емоционално интелигентни лидерски вештини во своето секојдневно работење и постигнување успеси. Тие најчесто го користат трансформацискиот стил на лидерство, со фокус кон харизма и креирање визија. Исто така, утврдена е статистички значајна корелација помеѓу стилот на лидерство и емоционалната компетентност. Според авторот, трансформациското лидерство е поврзано со способноста за перцепирање и разбирање на емоциите, како и нивно управување. Природата на работата на лидерите бара од нив тие да ги поседуваат овие способности. Исто така, ова истражување покажува позитивна корелација помеѓу способноста за перцепирање и разбирање на емоциите и трансакциското лидерство. Генералниот заклучок од истражувањето е дека лидерите во Македонија, според своите вештини и способности се слични со лидерите во другите земји во светот (Танева-Вешоска, 2010).

Современите теории потврдуваат дека трансформациското лидерство дава големи можности за побрзо спроведување на промените. Теориите за лидерство го истакнуваат ова лидерство како најуспешно во време на промени, развој и реформи и како најпогоден начин за водење во 21 век, особено во едукативните институции. Истражување спроведено помеѓу 115 менаџери од основни и средни училишта во Р. Македонија се обидува да ја утврди присутноста на современите стилови на лидерство кај менаџерите и нивната условеност од емоционалната компетентност. Во ова истражување, авторот ја испитува поврзаноста на емоционалната компетентност на менаџерите, со трансформациското лидерство засновано на харизматично влијание. Авторот истакнува дека, иако е тесна линијата помеѓу трансформациското и харизматичното лидерство, сепак сите харизматични лидери не се и трансформациски, односно немаат способност значајно да ја изменат организацијата и нејзината култура. Емпириските истражувања покажуваат дека харизматичните водачи кои се опишани како трансформациски се многу поподготвени и поефективни затоа што вклучуваат и однесување поврзано со поставување на визија и предизвикувачки цели. (Котевска Димовска, 2012, стр. 173-180).

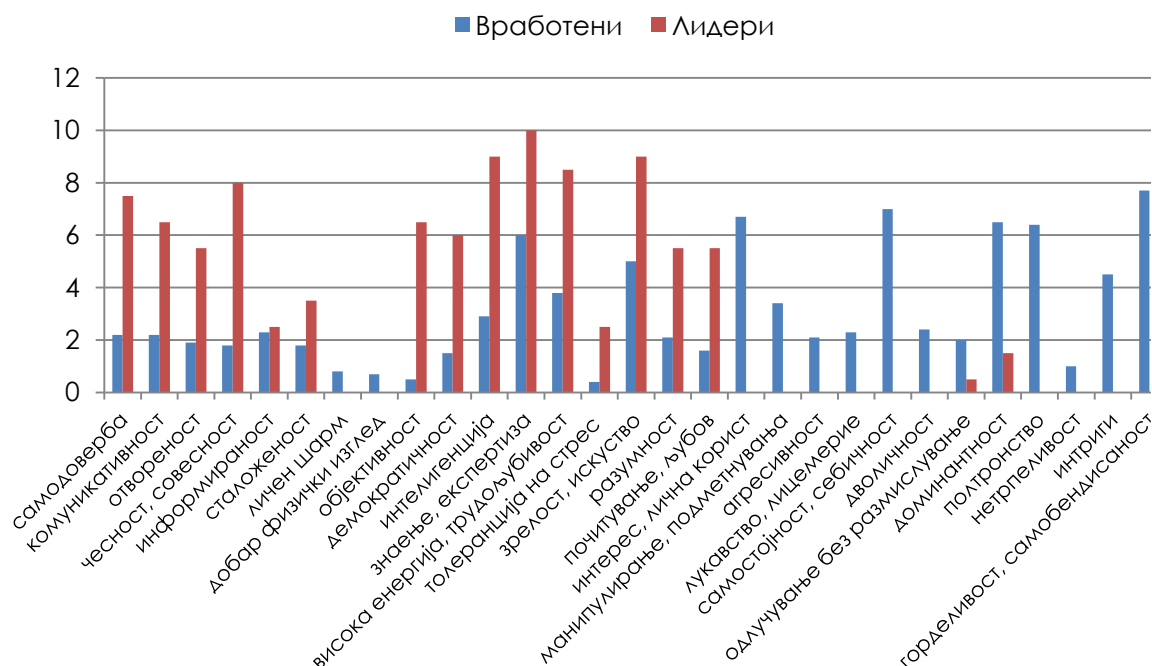
Ова истражување тргнува од претпоставката дека емоционалната компетентност е услов за практикување на трансформациско водство засновано на харизматично влијание. Со помош на мултипла корелација се испитува односот помеѓу двете варијабли: емоционалната компетентност – независна варијабла, претставена преку трите емоционални компетенции на Даниел Големан (самосвесност, самопроцена и самовладеење) и трансформациското лидерство засновано на идеализирано влијание, т.е. харизматичност – зависна варијабла. Резултатите покажале дека постои висок степен на корелација меѓу емоционалната компетентност и степенот на застапеност на трансформациското лидерство засновано на харизматично влијание ($R=0,58$; $p<0,001$). Според овие резултати, менаџерите кои имаат развиено повисока емоционална компетентност ќе можат да практикуваат трансформациско лидерство засновано на харизматично влијание. Во заклучокот од трудот, авторот истакнува дека овие научни сознанија имплицираат на потреба од воведување на систематска едукација за развој на емоционалната компетентност на сите нивоа во образовниот систем, преку подготовка на адекватни програми и обуки. На тој начин менаџерите ќе ги актуелизираат и развиваат своите емоционални вештини во справување со обврските и предизвиците во водењето, како и за воспоставување на здрави и продуктивни меѓучовечки односи (Котевска Димовска, 2012, стр. 173-180).

Исто така интересни се и сознанијата од истражувањето посветено на лидерството ориентирано кон високи перформанси, со осврт во здравствените институции во Р. Македонија. Според ова истражување, колку повеќе се застапени вистинските вредности кај лидерите, толку

повеќе организацијата ќе има високи перформанси. Во него се проучува вредносниот систем на лидерот и се прави споредба на вредностите кои лидерот ги поседува наспроти вредностите кои ги бараат и посакуваат неговите следбеници, односно подредените во организацијата. Истражувањето е спроведено во три здравствени установи од источниот дел на Р. Македонија во периодот јуни-септември 2010 година помеѓу 280 анкетирани испитаници. Предмет на истражувањето се 30 вредности, од кои 17 се идентификувани од страна на авторот како вистински вредности (самодоверба, комуникативност, отвореност, чесност, информираност, сталоженост, личен шарм, добар физички изглед, реалност, демократичност, интелигенција, знаење, висока енергија, толеранција на стрес, зрелост, разумност и почит), а 13 како искривени вредности (интерес, манипулативност, агресивност, лукавост, самостојност, дволичност, одлучност, доминантност, полтронство, нетрпеливост, интриги, горделивост и моќ). Од испитаниците било побарано да одберат 10 од вкупно 30 понудени вредности во два анкетни прашалника (еден со применувани, а другиот со барани вредности на лидерите).

Слика 6.2.

Поединечни применувани вредности од аспект на вработените и од аспект на лидерите



Извор: Папарова, Е. (2010), *Моделирање на лидерство со високи перформанси – со осврт во здравствените институции*, Универзитет „Гоце Делчев“ –Штип, Економски факултет, стр. 116.

Добиените резултати, презентирани на **слика 6.2**, покажуваат дека во јавните здравствени установи во поголем дел се применуваат искривени вредности од страна на лидерите (62,1%) наспроти вистинските вредности (37,9%). Искривените вредности, кои се

применуваат од страна на лидерите во здравствените установи, а се согледани од страна на вработените, се: моќ од позиција, формална моќ, горделивост, самостојност-себичност, лична корист, доминантност, полтронство, интриги, манипулации, дволичност, лукавост, агресивност, одлучување без размислување и нетрпеливост, нечувствителност и суровост (Папарова, 2010, стр. 95-117).

За разлика од одговорите на анкетираните вработени во здравствените установи, анализата на одговорите на лидерите, довеле до заклучок дека лидерите, според нивните согледувања, применуваат вистински вредности. Ова укажува на недостиг на самокритичност и нереалност од страна на лидерите. Нивните изјаснувања се поблиски до посакуваните отколку до применуваните вредности, што значи дека самите лидери се свесни за вистинските вредности, но истите не ги имплементираат, што се согледува од искажувањата на вработените. Поголемото учество на искривени вредности, во однос на вистинските вредности, а согледани од страна на вработените, предизвикуваат негативно ефектуирање кај вработените кое се искажува преку демотивираност, повреда на сопственото его, создавање чувство на незадоволство, на искористување, зголемување на отпор, недоверба, сомнеж, се јавува зголемување на личниот интерес, непочитување, манипулативни игри, полтронство, желба да се добие положба која би значела повисоки примања, притоа не водејќи сметка за знаењето и способностите (Папарова, 2010, стр. 95-117).

Иако лидерството е често обработувана тема во македонската литература за менаџмент, сепак, истражувањата се мали во обем и многу малку внимание се посветува на истражувањата за влијанието на културата врз стиловите на лидерство. Најголемите студии за односот на културата врз меѓународниот бизнис и врз лидерството, како на пример, истражувањата спроведени од страна на *G. Hofstede*, *F. Trompenaars* или *R. House*, за жал, не ја вклучуваат Македонија во своите истражувања. Следното истражување спроведено помеѓу 96 испитаници од Македонија се однесува токму на идентификување на културата и културните димензии на Македонија според културните модели на *Hofstede* и *Trompenaars*. Според добиените резултати за моделот на *Hofstede*, македонската култура се карактеризира со: **висок степен на моќ-растојание** (нееднаквоста е очекувана и посакувана), **низок индекс на индивидуализам** (идентитетот на луѓето е тесно поврзан со идентитетот на групата на која и припаѓаат), **умерено висок индекс на димензијата мажи-жени** (главни вредности се материјалниот успех и прогресот, од мажите се очекува да бидат самоуверени, амбициозни и цврсти, а од жените да бидат нежни и грижливи), **висок индекс на избегнување неизвесност** (страв од нејасни ситуации и ризици) и **умерено низок индекс на долгорочна ориентација** (напорите треба да

дадат релативно брзи резултати, почит кон традициите и сл.). Според моделот на *Trompenaars*, ова истражување ја карактеризира Македонија со умерен партикуларизам, односно луѓето ги претпочитаат односите пред правилата, луѓето ги контролираат емоциите и ретко ги покажуваат на работа, специфична култура (постои дистинкција помеѓу работата и приватниот живот) и умерено постигнување (статусот на луѓето се поврзува со тоа што самите го постигнале и направиле) (Николов, 2012).

6.3. Стилот на лидерство во македонските компании

6.3.1. Предмет и цел на истражувањето

Во лидерската теорија и практика честопати се дискутира на темата кои лидерски карактеристики и однесувања, односно лидерски димензии, придонесуваат лидерот да биде успешен. Бројни емпириски истражувања покажуваат дека однесувањето на лидерите значително варира како резултат на културните димензии на земјите или регионите во кои функционираат лидерите. Резултатите од меѓународното истражување GLOBE даваат детални, недвосмислени, емпириски поткрепени резултати дека иако одредени лидерски димензии (атрибути и однесувања на лидерите) се универзално прифатени како позитивни или негативни, сепак, поголем дел од лидерските димензии се културно условени, односно зависат од националната и организациската култура. Универзалните и културно условените лидерски димензии се систематизирани во 21 првостепени или примарни лидерски димензии: инспиративен, тимски интегратор, визионер, одлучен, интегритет, ориентација кон извршување, дипломатичен, административно компетентен, колаборативно-тимски ориентиран, саможртва, скроман, свесен за статусот, непартиципативен, автократски, хуман, поттикнувач на конфликти, автономен, процедурален, чувар на образот, егоцентричен. Овие лидерски димензии потоа се групираат во шест второстепени лидерски димензии или фактори: харизматично/лидерство засновано врз вредности, тимски ориентирано, партиципативно, хумано-ориентирано лидерство, автономно и самозаштитничко лидерство. Во рамките на ова истражување, второстепените лидерски димензии се ословувани и како лидерски стилови или стилови на лидерство.

Меѓународното истражување GLOBE, како впрочем и други меѓународни истражувања на оваа тема, ја заобиколува Македонија оставајќи простор за анализа на **стиловите на лидерство на македонските менаџери**, кои се наедно предмет на ова истражување. Оттука, произлегува целта на истражувањето следејќи ја методологијата на проектот GLOBE, да се испитаат и анализираат ставовите на македонските менаџери за културните и лидерските димензии кои придонесуваат или го спречуваат ефективното лидерство.

6.3.2. Теоретска рамка на истражувањето и хипотези

Во процесот на истражувањето, потребно е да се одговори на следните фундаментални прашања поврзани со културните и лидерските димензии:

1. Кои културни димензии се доминантни во македонската национална култура?
2. Дали лидерските однесувања, атрибути и стилови на лидерство кои се универзално прифатени како ефективни (или неефективни) низ целиот свет се исто така прифатени како ефективни (или неефективни) и во македонските компании?
3. Кои се културно условените лидерски однесувања, атрибути и стилови кои се прифатени како ефективни во македонската бизнис-култура?

Оттука, може да се постави **генералната хипотеза** која гласи: *стиловите на лидерство на менаџерите на средно ниво во македонските компании се под директно влијание на националната култура во македонското општество, односно се културно условени од нивните заеднички вредности и ставови.* Членовите на една култура делат заеднички вредности, ставови и верувања за прашања кои се од суштинско значење за нивната егзистенција. По аналогија може да се заклучи дека тие ги делат и истите ставови за лидерството. Дали одредени лидерски атрибути и однесувања придонесуваат или го спречуваат извонредното лидерство зависи од културните димензии на националната култура. Со оглед на комплексноста на предметот на истражувањето, а со цел подобро да се објасни главната теза, поставени се следните **помошни хипотези**:

Хипотеза 1: Харизматичното и тимски ориентираното лидерство, кои универзално придонесуваат за извонредно лидерство во сите култури, се исто така перцепирани од македонските лидери како лидерски стилови кои придонесуваат за извонредното лидерство. Лидерските димензии кои го сочинуваат харизматичното лидерство се визионерство, инспиративност, саможртва, интегритет, одлучност и ориентација кон извршување, додека лидерските димензии кои го сочинуваат тимски ориентираното лидерство се тимски

колаборативно, тимски интегратор, дипломатичност, административна компетентност и злонамерност (негативно оценувано). Резултатите треба да потврдат дека харизматичното и тимски ориентираното лидерско однесување се универзално посакувани бидејќи се составени од лидерски атрибути кои имаат универзален карактер, односно се универзално прифатени како фактори кои придонесуваат за извонредно лидерство.

Хипотеза 2: Самозаштитничкото лидерство, кое го спречува извонредното лидерство или во најмала рака има неутрално влијание, исто така е перцепирано од македонските менаџери како лидерство кое го спречува извонредното лидерство или во најмала рака има неутрално влијание. Самозаштитничкото лидерство подразбира егоцентрично, статусно-свесно процедурално однесување, кое поттикнува конфликти со цел да се зачува сопствениот образ. Поради универзално негативното чувство кое се поврзува со овие лидерски димензии, се очекува резултатите да потврдат дека македонските менаџери го перцепираат самозаштитничкото лидерство како лидерство кое го инхибира или не придонесува за извонредно лидерство во македонските компании.

Хипотеза 3: Останатите стилови на лидерство, како партиципативно, хумано-ориентирано и автономно ќе бидат културно условени. Одредени лидерски димензии, односно атрибути и однесувања ќе бидат културно условени во зависност од националната култура. Најголем дел од лидерските димензии како лукав, амбициозен, свесен за статусот, провокатор, арогантен се културно условени, односно во одредени земји се посакувани и високо вреднувани, а во други култури се осудуваат како крајно негативни. Меѓународните резултатите за овие вредности не покажуваат постоење на универзален став низ различни култури, односно варираат од најниска до највисока вредност, на скала од 1 до 7. Од 35-те лидерски атрибути идентификувани како културно условени, некои ќе бидат доживувани позитивно, а други крајно негативно. Логиката позади оваа хипотеза е дека димензиите на националната култура влијаат врз однесувањата на лидерите и врз начинот на кој лидерите ќе бидат прифатени во општеството. Поконкретно, националната култура ќе влијае врз тоа кои атрибути и однесувања се очекувани, прифатливи и ефективни.

6.3.3. Примерок и прибирање на податоците

Истражувањето е спроведено во периодот од мај до јули 2014 година, со дистрибуција на прашалниците до таргетирана група на менаџери на средно ниво преку е-пошта. Основната техника која беше применета во истражувањето е анкетата, спроведена преку два прашалника како мерни инструменти. Прашалниците (во прилог на овој труд) беа доставени во електронска

форма, користејќи веб-апликација специјализирана за таа намена. При тоа, применети беа два од трите стандардни прашалници развиени од меѓународниот истражувачки проект GLOBE, поточно:

1. Прашалник за димензиите на националната култура.
2. Прашалник за лидерските димензии (атрибути и однесувања).

Првиот прашалник, насловен како **Прашалник за културните димензии во Македонија**, е составен од три дела со вкупно 86 прашања. Првиот дел опфаќа неколку општи демографски прашања поврзани со личната и професионалната историја на испитаниците. Во вториот дел, составен од 38 прашања, од испитаниците се бара да ја оценат нивната перцепција во однос на културните *практики* доминантни во македонското општество. Секое од овие 38 прашања се однесува на некоја од деветте културни димензии идентификувани во проектот GLOBE: моќ-растојание, внатрешно-групен колективизам, институционален колективизам, ориентација кон извршување, полова рамноправност, асертивност, ориентација кон иднината и хумана ориентација. Во третиот и последен дел од овој прашалник, од испитаниците повторно се бара да одговорат на истите или слични прашања од претходниот дел, но овој пат да ги одразат нивните ставови за тоа какви треба да бидат културните *вредности* во македонското општество.

Прашалникот беше дистрибуиран на група од 165 испитаници, при што вкупно 118 испитаници (71,5%) одговориле на прашањата, во целост или делумно. Од вкупно добиените 118 одговори, дури 109 (92%) се комплетни одговори на сите три дела од прашалникот, односно само 9 испитаника (8%) не го одговориле прашалникот во целина.

Табела 6.1. Приказ на добиените одговори од првиот прашалник			
	Целосно одговорени прашалници	Нецелосно одговорени прашалници	Вкупно добиени одговорени
Прашалник за културните димензии во Македонија	109 (92%)	9 (8%)	118 (100%)

Комплетната структура на добиените одговори е прикажана на **табела 6.1**. Во статистичката анализа, земени се предвид само целосно одговорените прашалници.

Примерокот на испитаниците кои го пополнија овој прашалник е значително хетероген во однос на возраста, односно 6% од испитаниците се на возраст од 18 до 24 години, 18% се на возраст од 25 до 29 години, најголем дел односно 36% се на возраст од 30 до 34 години, 21% се на возраст од 40 до 44, додека 12% припаѓаат на старосната категорија повеќе од 45 години. Во однос на половата припадност, 72% од испитаниците се од женски, а 28% од испитаниците се од машки пол. Групата на испитаници е во голема мера хомогена кога се работи за националната и

религиозната припадност, односно дури 92% од испитаниците се од македонска националност. Слични се и вредностите во однос на религиозната припадност на испитаниците, односно 92% се православни христијани, што укажува на фактот дека добиените резултати може да се сметаат како репрезентативни за доминантната култура во македонското општество. Во однос на степенот на образование, опфатената група испитаници покажува високо учество на високообразовани поединци, со завршено високо образование (64%) и втор степен на студии (21%), додека учеството на испитаниците кои како најнизок степен имаат завршено само средно образование изнесува 13%. Исто така, вреди да се спомене и фактот дека останатите 2% се изјасниле како докторанти или доктори на науки, што го потврдува фактот дека се работи за квалитетно одбрана група која може правилно да ги разбере и да одговори на поставените прашања.

Вториот прашалник, насловен како **Прашалник за лидерските однесувања на македонските менаџери**, беше дистрибуиран исклучително помеѓу луѓе кои заземаат менаџерска позиција на ниско или средно ниво во рамки на својата организација. Менаџер на средно ниво е менаџер кој во хиерархијата на организацијата има барем едно ниво на менаџмент над него и едно ниво на менаџмент под него. Во малите организации, кои сочинуваат поголем дел на нашата економија, а кои по дефиниција се карактеризираат со плитка хиерариска структура, како менаџер на средно ниво може да биде вработениот кој директно му одговара на сопственикот/управителот на компанијата, или пак самиот сопственик/управител на компанијата. За разлика од извршните менаџери кои се повеќе вклучени во планирање и развој на стратегија, управителите/сопствениците во малите претпријатија се повеќе вклучени во работењето на компанијата на оперативно ниво, директно комуницирајќи и координирајќи ги своите вработени, што ги прави прифатливи кандидати за испитаници.

Прашалникот беше дистрибуиран помеѓу 129 менаџери на ниско и средно ниво на менаџмент во голем број македонски претпријатија: Вип оператор ДООЕЛ, Евроинс АД Скопје, КИБС АД Скопје, Цертус АД Скопје, ЕВН Македонија, Лакталис МК ДООЕЛ, Идеал Шипка ДООЕЛ, Нестле Адриатик Македонија ДООЕЛ, Лек Скопје ДООЕЛ, КРКА-ФАРМА ДООЕЛ, Виндија Интернационал експорт-импорт ДООЕЛ, Атлантис Група, САВА Осигурување АД Скопје, Близу Медиа енд Броудбенд ДООЕЛ, ДММ Дрекслмајер Мануфактуринг, Капитал банка АД Скопје, Еос Матрикс ДОО, Тинекс, ТИТАН АД (УСЈЕ), Кемет Електроникс Македонија ДООЕЛ, Брико Македонија, Ми-Да Моторс ДОО и многу други компании. Голем дел од компаниите се со мешовита сопственост, компании во сопственост на странски инвеститор или претставништва на

меѓународни компании. Јавните институции и претпријатија беа исклучени од истражувањето од причина што можностите за развој на деловното лидерство имаат политички контекст.

Прашалникот е составен од 125 прашања поделени во три дела. Првиот дел опфаќа 13 општи демографски прашања поврзани со личната и професионална историја на испитаниците, додека во наредните два дела рамномерно се распределени останатите 112 прашања. Секое од овие прашања се однесува на некој лидерски атрибут или однесување. Овие лидерски атрибути и однесувања понатаму се групираат во 21 првостепена лидерска димензија, од кои се добиваат шест второстепени лидерски димензии или лидерски стилови: харизматично/лидерство базирано врз вредности, тимски ориентирано лидерство, партиципативно лидерство, хумано-ориентирано лидерство, автономно лидерство и самозаштитничко лидерство.

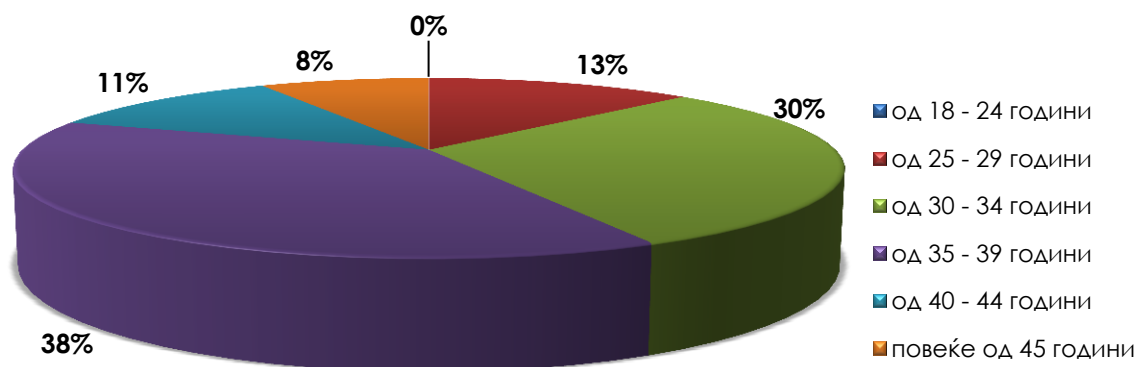
Табела 6.2. Приказ на добиените одговори од вториот прашалник			
	Целосно одговорени прашалници	Нецелосно одговорени прашалници	Вкупно добиени одговори
Прашалник за лидерските однесувања на македонските менаџери	87 (89%)	11 (11%)	98 (100%)

Од 129 менаџери на кои им беше доставен прашалникот, добиени се одговори од вкупно 98 менаџери (77%), при што само 11 одговори (11%) се некомплетни. Во статистичката анализа на одговорите од овој прашалник, исто така земени се предвид само комплетните одговори. Добиените одговори од испитаниците се обработени со примена на повеќе статистички методи кои варираат во зависност од потребите на истражувањето.

Пред да се премине кон анализа на резултатите од спроведеното истражување, потребно е да се направи краток осврт на демографските карактеристики на групата на македонски менаџери кои во целост го одговориле прашалникот. Од аспект на возрастната структура, презентирана на [слика 6.3](#), сите менаџери се постари од 25 години. Во оваа старосна категорија, од 25 до 29 години, се изјасниле дека спаѓаат само 13% од испитаните менаџери. Најголем дел од менаџерите се наоѓаат во следните две категории: од 30 до 34 и од 35 до 39 години, и тоа 30% и 38% соодветно. На категоријата од 40 до 44 години отпаѓаат 11% од испитаниците, додека 8% од испитаниците се на возраст повеќе од 45 години. Ваквата старосна распределба покажува дека се работи за група на релативно млади и амбициозни менаџери.

Слика 6.3.

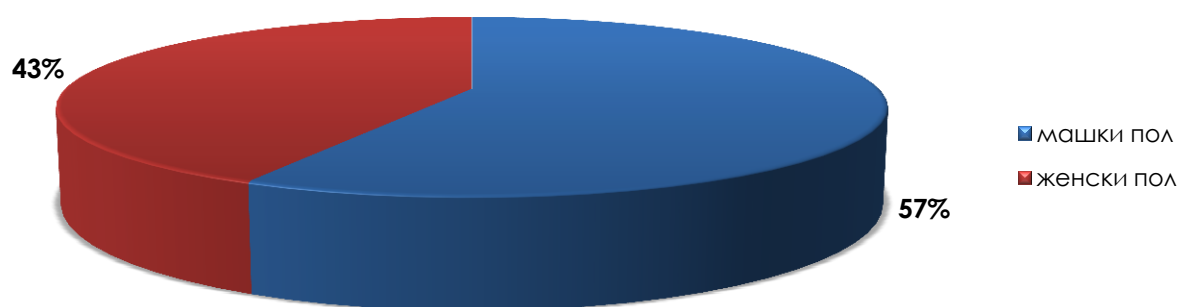
Графички приказ на возраста на испитаниците



Анализата на следното прашање, открива дека менаџерите се главно припадници на посилниот пол, односно 57% од испитаните менаџери се мажи наспроти 43% жени (слика 6.4).

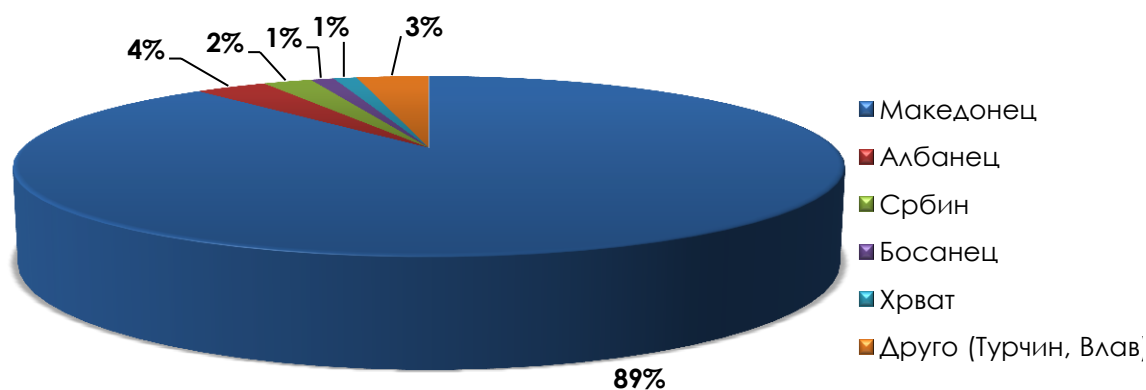
Слика 6.4.

Графички приказ на половата структура на испитаниците



Слика 6.5.

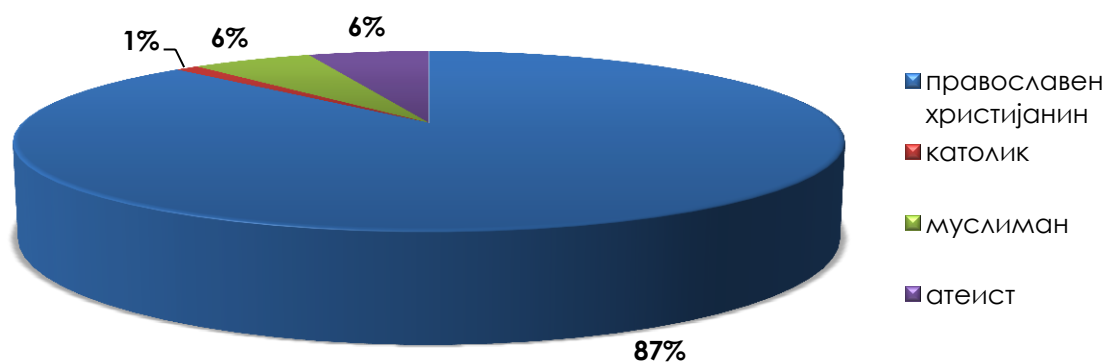
Графички приказ на националноста на испитаниците



Разликата од 14% во извесна мера е одраз на моменталната состојба во општеството, која се одразува со поголеми можности за напредување на мажите. Дополнително, во Македонија, сè уште е присутен ставот дека на жените местото им е во семејството, каде што треба да ја исполнат својата улога како сопруги, домаќинки и мајки, а не да градат кариери и да се натпреваруваат рамо до рамо со мажите. Сепак, бројката од 43% жени менаџери воопшто не е за потценување и е показател за упорноста и еманципираноста на современата македонска жена, како и сигнал на промена во општеството.

Слика 6.6.

Графички приказ на религиозна припадност

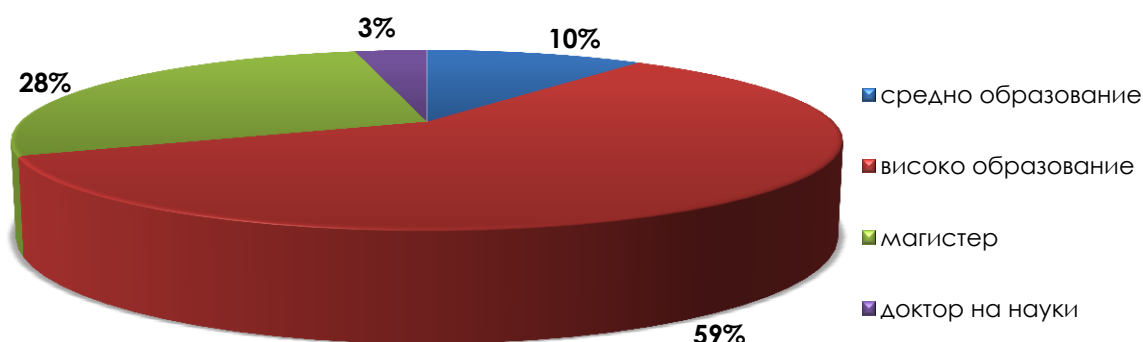


Слично како и претходната група на испитаници, и во овој примерок се доминани испитаници кои по своето потекло се Македонци, и тоа 89%. Останатите групи на националности како Албанци, Турци, Власи, Срби, Босанци, Хрвати се застапени со многу помали проценти. Ваквата сегментација дефинитивно не е одраз на мултикултурното општество во кое живееме, но целта на ова истражување беше да се согледаат ставовите на една што е можно похомогена група испитаници.

Слични се податоците и за религиозната припадност, презентирани на [слика 6.6](#), каде што 87% од испитаниците се православни христијани, додека муслиманската религија и католицизмот се застапени со 6%, односно 1% респективно. Испитаниците кои се изјасниле дека не припаѓаат на ниту една религија, односно се атеисти изнесува 6% од вкупната бројка.

Слика 6.7.

Графички приказ на степенот на образование на испитаниците



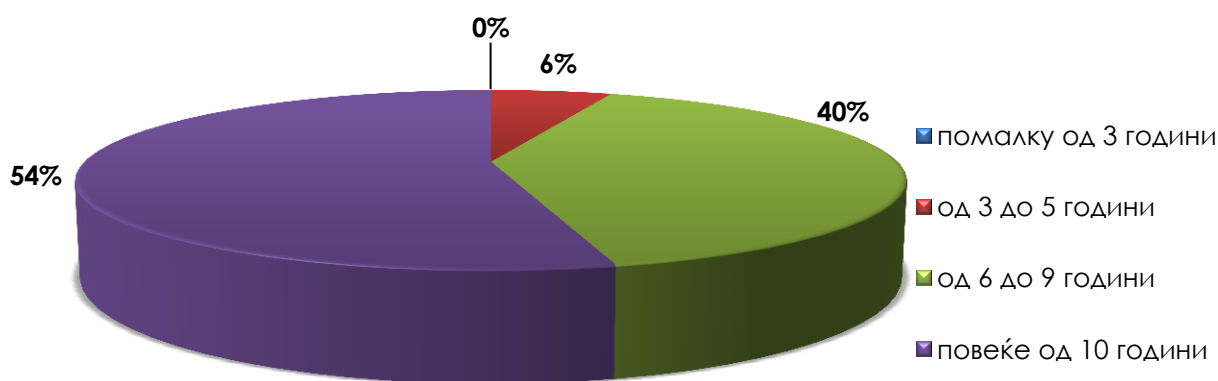
Во однос на највисокиот степен на формално образование со кој се стекнале испитаните менаџери, сосема очекувано, дури 59% од нив имаат завршено висок степен на образование, 28% се магистри, а 3% се доктори на науки, докторанти или пак имаат остварено специјализација во нивната стручна област. Само 10% од анкетираните менаџери имаат завршено само средно образование, што е доказ за висококвалификувана работна сила, од една страна, како и зголемена свесност на работодавачите за важноста на универзитетската диплома, од друга страна.

[Сликите 6.8 и 6.9](#) претставуваат графички приказ на должината на работниот стаж, воопшто, како и на годините поминати на менаџерска функција. Па така, ниту еден од

менаџерите нема работен стаж помал од 3 години, само 6% од менаџерите имаат должина на работниот стаж од 3 до 5 години, додека најголемиот дел од менаџерите имаат работен стаж подолг од 6 години (40%) и подолг од 10 години (54%). Тоа покажува дека менаџерските титули се резервирани исклучително за лица со поголемо работно искуство.

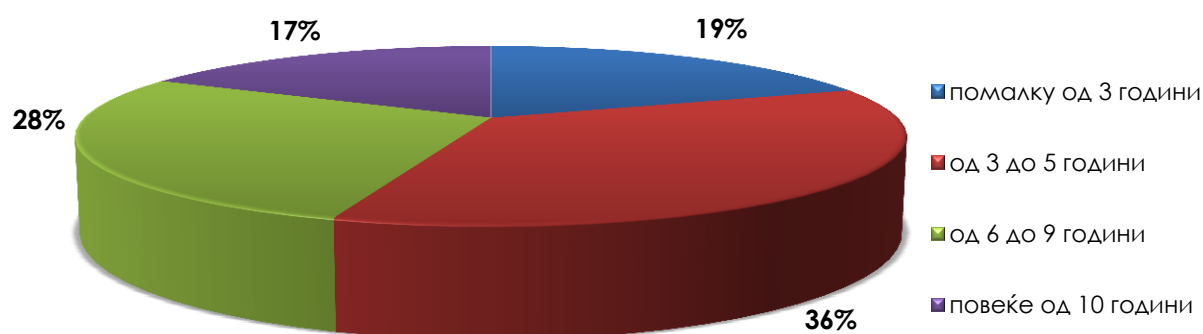
Слика 6.8.

Графички приказ на должината на работниот стаж на испитаниците



Слика 6.9.

Графички приказ на годините поминати на менаџерска позиција

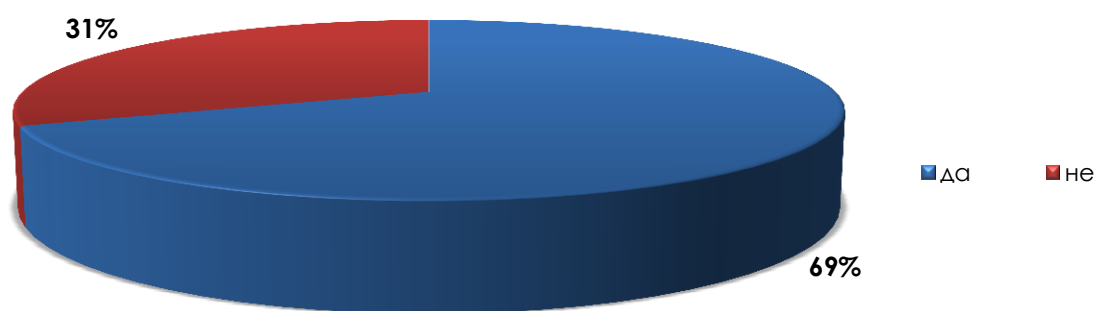


Во поглед на годините поминати на менаџерска позиција, 19% од испитаниците се наоѓаат на менаџерска позиција помалку од 3 години, 36% од 3 до 5 години, 28% од 6 до 9 години и 17% се менаџери со менаџерско искуство подолго од 10 години. Со оглед на тоа што се

работи за група на релативно млади менаџери, податоците од истражувањето говорат за висок степен на стручност и амбициозност во извршувањето на својата работа. Дополнително, ваквата состојба е резултат на тоа што младите луѓе се сметаат за предвесници на нови и современи практики на менаџмент кои се поефикасни од досегашните.

Слика 6.10.

Графички приказ на работно искуство во меѓународна компанија

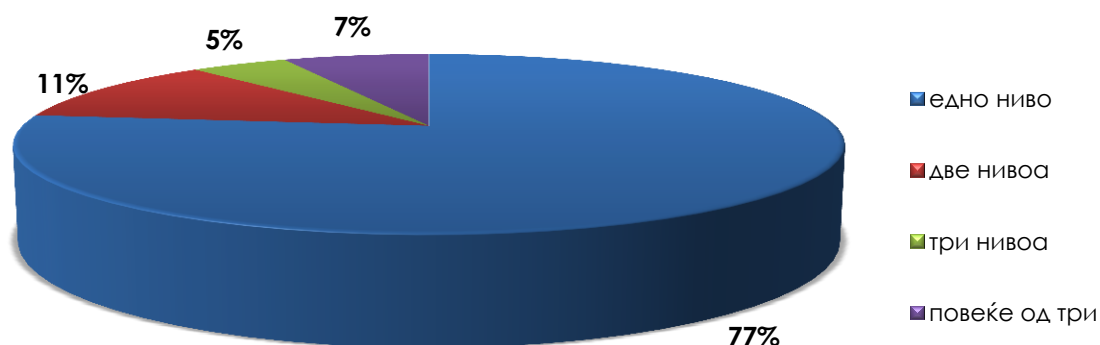


Во таа насока е и податокот прикажан на [слика 6.10](#) според кој дури 69% од менаџерите работат или работеле во меѓународна компанија, каде што имале можност да се здобијат со знаења за современите западни практики на менаџмент и да посетуваат различни тренинзи за стручно доусовршување.

Прашалникот за лидерските димензии беше доставен до група менаџери на ниско и средно ниво. Во малите претпријатија, како менаџер на средно ниво го сметавме вработениот кој директно му одговара на сопственикот/управителот на компанијата или е самиот сопственик/управител. [Слика 6.11](#) графички ја прикажува позицијата на анкетираниите менаџери во хиерархиската структура на компанијата. Имено, најголем дел од менаџерите, и тоа значителни 77%, одговориле дека само едно ниво ги дели од врвниот менаџмент или сопствениците на компанијата. Околу 11% се изјасниле дека од врвниот менаџмент ги делат две нивоа, 5% одговориле дека помеѓу нив и извршниот менаџер има повеќе од 3 нивоа, додека повеќе од три нивоа на менаџмент ги делат од врвот само 7% од испитаниците. Ваквата распределба е повторно одраз на структурно недоволно развиени компании во нашата економија.

Слика 6.11.

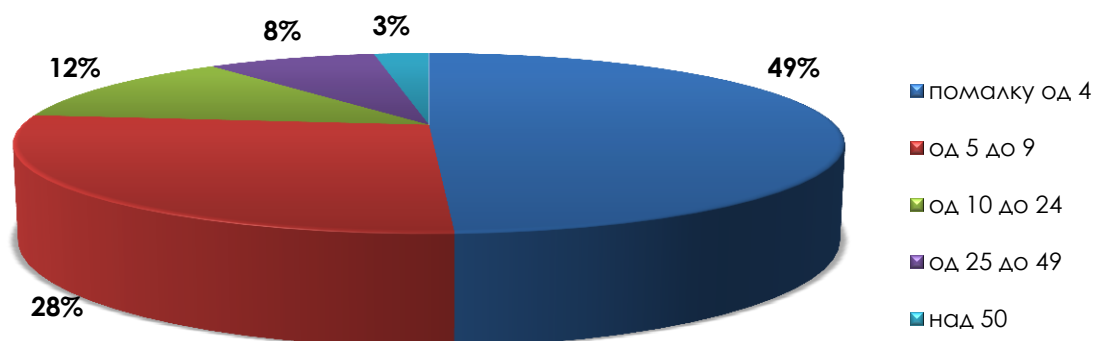
**Графички приказ на нивната хиерархиска позиција во
однос на врвниот менаџмент**



Она што е од особена важност за лидерската функција, како процес на применување на влијание и мотивација врз другите лица, е интерперсоналната релација со вработените, односно подредените. Имајќи ја предвид застапеноста на малите претпријатија и плитката хиерархија на поголемите претпријатија, воопшто не изненадува фактот што најдодем дел од менаџерите се одговорни за мали тимови на луѓе составени од најмногу 4 членови. Дури 49% од испитаните менаџери одговориле дека се директно претпоставени на 4 лица. Понатаму, 28% од менаџерите

Слика 6.12.

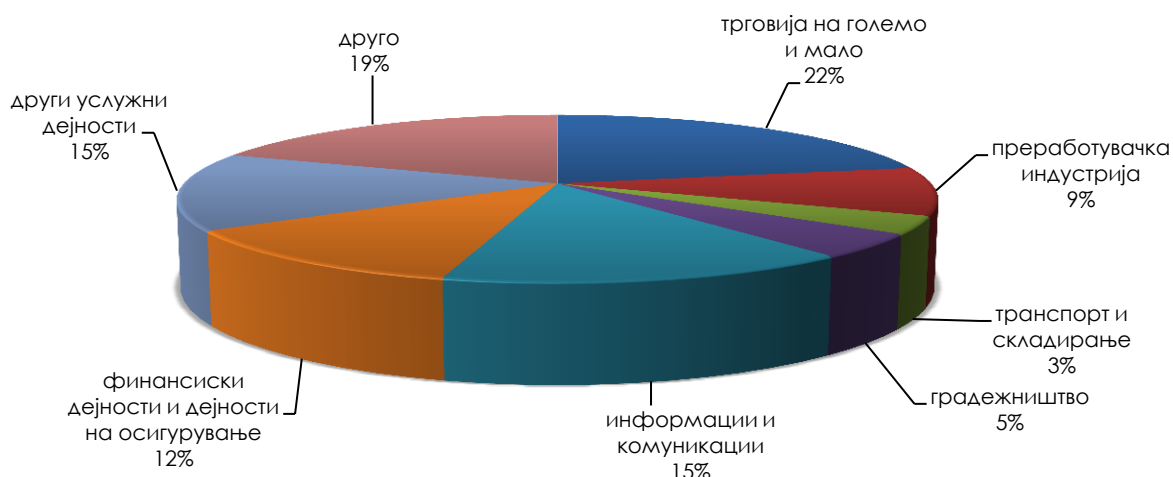
**Графички приказ на бројот на вработени кои им се
директно подредени**



водат тимови или сектори со 5 до 9 вработени, а 12% со 10 до 24 вработени. Менаџери на ниско или средно ниво кои управуваат со повеќе од 25 вработени се реткост. Околу 8% од испитаниците одговориле дека се претпоставени на повеќе од 25 до 49 вработени, додека само 3% се задолжени за повеќе од 50 вработени. Во вакви услови, лесно е да се заклучи дека лидерството како функција е малку застапено и недоволно развиено во македонските компании. Сепак, имајќи ја предвид демографската структура на испитаните менаџери, кои се млади, високообразовани и искусни во својата област, може да се заклучи дека сега е одличен момент за актуелизирање на темата лидерство во македонските компании.

Слика 6.13.

Графички приказ на дејноста во која работат испитаниците



Во рамки на проектот GLOBE, истражувачите на меѓународно ниво опфатиле само три индустрии: прехранбената индустрија, финансискиот сектор вклучувајќи ги осигурителните дејности и телекомуникациите, поради нивната застапеност во сите земји каде што е спроведено истражувањето. Во ова истражување, освен овие дејности, а имајќи ја предвид бројноста на трговските и градежните претпријатија во нашата индустрија, опфатени се претпријатија од повеќе различни дејности. Како резултат, добиен е високо сегментиран примерок на компании, со доминантност на трговски претпријатија (22%), претпријатија од областа на информации и комуникации (15%), финансиски и осигурителни компании (12%) и услужни претпријатија. Иако во прашалникот ја користевме класификацијата на дејностите која ја применува Заводот за статистика на Р. Македонија, сепак, голем дел од испитаниците одговориле на ова прашање со одбирање на опцијата друго (19%).

6.3.4. Анализа на резултатите за културните димензии

Во статистичката обработка на податоците од овој прашалник, деветте димензии на националната култура се тестирани со студентов Т-тест за зависни примероци при што е применет методот Varimax за ротација на факторите. Просечните вредности за културните димензии „какви се“ и културните димензии „какви треба да бидат“, добиени од спроведеното истражување, како и рангирањето на резултатите за Македонија во меѓународна споредба со останатата 61 земја учесничка во проектот GLOBE се презентирани во **табела 6.3.**

Табела 6.3. Резултати добиени од истражувањето во Македонија за деветте културни димензии на GLOBE				
Културни практики „какви се“	Просек	Ранг	Мин.	Макс.
Моќ-растојание	5,9	1	3,89	5,80
Внатрешно-групен колективизам	5,6	20	3,53	6,36
Ориентација кон извршување	3,9	43	3,2	4,94
Полова рамноправност	3,9	5	2,50	4,08
Хумана ориентација	3,8	45	3,18	5,23
Избегнување неизвесност	3,8	52	2,88	5,37
Асертивност	3,7	53	3,38	4,89
Ориентација кон иднината	3,6	40	2,88	5,07
Институционален колективизам	3,3	61	3,25	5,22
Културни вредности „какви треба да бидат“	Просек	Ранг	Мин.	Макс.
Моќ-растојание	2,4	52	2,04	3,65
Внатрешно-групен колективизам	5,2	51	4,94	6,52
Ориентација кон извршување	6,3	9	4,92	6,58
Полова рамноправност	2,9	62	3,18	5,17
Хумана ориентација	4,9	59	4,49	6,09
Избегнување неизвесност	5,6	1	3,16	5,61
Асертивност	5,0	4	2,06	5,56
Ориентација кон иднината	4,6	61	4,33	6,20
Институционален колективизам	4,6	34	3,83	5,65

Вредностите за димензијата моќ-растојание се пресметани како средна вредност од добиените резултати за следните пет прашања:

- Влијанието на поединецот во општеството произлегува од неговата способност да придонесува во општеството или од авторитетот на неговата позиција?
- Моќта во нашето општество е рамномерно распределена или е концентрирана на врвот?
- Во нашето општество, рангот и позицијата во хиерархијата имаат специјални привилегии?
- Во нашето општество, луѓето на позиции на моќ се обидуваат да го зголемат или намалат општественото растојание?
- Во нашето општество од следбениците се очекува да им се покорат на своите лидери без да ги доведуваат под знак прашалник нивните барања, или пак да им се спротивстават во оние ситуации кога не се согласуваат со нивното мислење?

Во однос на *културните практики*, сосема очекувано највисока вредност од сите димензии има добиено димензијата **моќ-растојание** (5,95). Резултатите за димензијата моќ-растојание индицираат постоење висок степен на нееднаква распределба на моќта во општеството. Во меѓународна споредба на добиениот резултат со резултатите од останатите земји, Македонија се издигнува високо над првопласираните Мароко, Нигерија, Ел Салвадор, Зимбабве, Аргентина, Тајланд и Јужна Кореја, заземајќи го првото место, со просечна вредност повисока од највисоката добиена максимална вредност. Тоа сугерира дека се работи за општество кое се карактеризира со висок степен на нееднаквост и стратификација на општеството. За разлика од времето на социјализмот, пред распаѓањето на Југославија, кога речиси сите членови на општеството беа социјално еднакви, последните две децении придонесоа за зголемување на нееднаквоста и концентрирање на моќта и богатството во рацете на одредена група луѓе со геометриска прогресија. Во културите со висок степен моќ-растојание, луѓето на високи позиции во општеството и во организациите имаат (речиси) апсолутна моќ и нивниот збор е закон. Подредените се покоруваат на нивните барања и ги исполнуваат.

Една од манифестациите на високиот степен на моќ-растојание е почитта кон делото на историските личности од минатото кои имаат статус на народни херои, именување улици по нив и изградба на споменици. Неодамна реализираниот проект Скопје 2014, со кој беше предвидена и реализирана изградба на споменици на историски личности од мермер и бронза, фонтани, скулптури и нови мостови и згради на институции за централното градско подрачје, претставува одраз на високиот степен на димензијата моќ-растојание во македонската култура.

Според добиените резултати за тоа „каква треба да биде“ димензијата моќ-растојание, односно културните вредности, Македонија се наоѓа во долниот дел на табелата, односно на 52 место, со просечна оценка од 2,4. Резултатите од спроведениот студентски Т-тест за споредба на двете состојби на димензијата моќ-растојание, односно културните практики „какви се“ наспроти културните вредности „какви треба да биде“ се прикажани во **табела 6.4**.

Табела 6.4. Статистички резултати од Т-тестот за моќ-растојание					
	Просек (M)	Стандардна девијација σ	Просек (M)	Стандардна девијација σ	p
Културни практики „какви се“	5,95	0,83	3,55	1,37	0.00*
Културни вредности „какви треба да бидат“	2,40	0,86			
N=109					
*статистички значајна на ниво < 0.05					

Резултатите потврдуваат дека постои значителна разлика помеѓу културните вредности ($M=5,95$) и културните практики ($M=2,40$), односно $p<0,05$ што сугерира дека постои статистички значајна разлика помеѓу овие две состојби. Отстапувањето помеѓу културните практики и културните вредности сигнализира желба за промена на ситуацијата во насока на намалување на нееднаквата распределба на моќта и вреднување на луѓето според нивните способности, а не според авторитетот на нивната позиција.

Втората димензија со највисоки просечни вредности за културните практики со која се карактеризира македонското општество е димензијата **внатрешно-групен колективизам** со резултат 5,6 кој е значително над меѓународниот просек. Добиената вредност е резултат на одговорите на испитаниците на следните прашања:

- Во нашето општество децата се гордеат со постигнувањата на своите родители?
- Во нашето општество, родителите се гордеат со постигнувањата на своите деца?
- Во нашето општество, постарите родители генерално живеат дома со своите деца?
- Во нашето општество, децата генерално живеат дома со своите родители додека да стапат во брак?

При мерењето на оваа димензија, постои квалитативна разлика помеѓу прашањата за културните вредности и културни практики, односно во практиките се вметнати ставови кои се однесуваат на степенот до кој членовите на една група треба да се гордеат што се членови на таа група и степенот до кој посакуваат нивната група, организација или општество да бидат позитивно набљудувани од страна на надворешни членови. Резултатите покажуваат дека

македонското општество се одликува со висок степен на колективизам во рамки на групите, независно дали се работи за потесно семејство, поширока фамилија или работна група и организација, со голем акцент на персоналните односи меѓу членовите. Во рамки на организациите, тоа се манифестира со лидерски однесувања кои се тесно поврзани со одржувањето на релациите. Оваа димензија се поврзува со одредени атрибути на самозаштитничкото и патерналистичко лидерство. Имено во општествата со висок степен на внатрешно-групен колективизам, атрибутите свесен за статусот, процедурален и поттикнувач на конфликт имаат добиено вредности кои се повисоки од резултатите на другите земји за истата димензија. Она што е особено интересно во врска со оваа димензија е фактот што постои многу мало отстапување помеѓу просечните вредности на практиките и вредностите. Сепак, резултатите од спроведениот студентов Т-тест за споредба на двете состојби на димензијата внатрешно-групен колективизам, прикажани на **табела 6.5** покажуваат дека тоа отстапување е статистички значајно, односно $p=0,01$. Бидејќи вредноста p е помала од 0,05 тоа сугерира дека постои статистички значајна разлика, односно одразува желба за намалување на внатрешно-групниот колективизам во општеството.

Табела 6.5. Статистички резултати од Т-тестот за внатрешно-групен колективизам					
	Просек (M)	Стандардна девијација σ	Просек (M)	Стандардна девијација σ	p
Културни практики „какви се“	5,62	1,03	0,33	1,21	0,01*
Културни вредности „какви треба да бидат“	5,29	0,90			
N=109					
*статистички значајна на ниво < 0.05					

Ситуацијата е значително поразлична кога се работи за **институционалниот колективизам**, односно степенот до кој организациските и општествените практики ја охрабруваат и наградуваат колективната дистрибуција на ресурсите. Оваа димензија беше мерена преку следните прашања од прашалникот:

- Во нашето општество, лидерите охрабруваат лојалност кон групата, дури и на штета на индивидуалните цели?
- Економскиот систем во нашето општество е дизајниран за да ги максимизира индивидуалните или колективните цели?

- Во нашето општество, да се биде прифатен од другите членови на групата е особено важно?
- Во нашето општество, повеќето луѓе сакаат да играат колективни или индивидуални спортови?
- Во нашето општество групната кохезија се вреднува повеќе отколку индивидуализмот?

Добиените резултати ја сместуваат Македонија на претпоследното место во однос на останатата 61 земја, со вредност која е малку повисока од најниската оценка 3,25 која ја има добиено Грција. Резултатите укажуваат на помал степен на институционален колективизам, односно пониско вреднување на колективните интереси. Дobar индикатор за оваа димензија е застапеноста на работничките синдикати, вклученоста на државата во многу услуги како образованието, пазарот на труд, здравството, и други видови на социјално осигурување, како заштита на околината и сл. Она што е евидентно за оваа димензија е постоење на голема разлика помеѓу фактичката ситуација и посакуваната ситуација, па така, во однос на вредностите „како треба да биде“ резултатите ја рангираат Македонија околу средината во однос на останатите земји, со вредност поголема од просечната.

Табела 6.6. Статистички резултати од Т-тестот за институционален колективизам					
	Просек (M)	Стандардна девијација σ	Просек (M)	Стандардна девијација σ	p
Културни практики „какви се“	3,33	1,02	-1,30	1,62	0,00*
Културни вредности „какви треба да бидат“	4,63	0,88			
N=109					
*статистички значајна на ниво < 0.05					

Резултатите од спроведениот студентов Т-тест за споредба на двете состојби на димензијата институционален колективизам, односно културните практики ($M=3,33$) наспроти културните вредности ($M=4,63$) исто така покажуваат дека постои значителна статистичка разлика. Како што се гледа во **табела 6.6**, вредноста p изнесува 0,00 при што $p < 0,05$. Резултатите сугерираат дека постои желба за зголемување на институционалниот колективизам во општеството во однос на досегашната ситуација.

Во Македонија политиката на социјалната вклученост нема долгогодишна традиција и сè уште опстојуваат „старите“ социјални проблеми, како што се сиромаштијата, нискиот стандард на живеење и маргинализацијата. Токму овие проблеми се причина за преземањето на бројни мерки

и активности од страна на Владата со цел подобрување на социјалната и економска состојба на граѓаните, како изградба на станови за социјално загрозените категории на граѓани, опремување станови за деца без родители, субвенции за земјоделците, субвенции за самовработување, вработување на лица со инвалидитет, субвенции за вработување на невработени на возраст под 29 години, ваучери за купување компјутери за студентите и слично. Како една од атрактивните мерки се издвојува и проектот „Купи кука, купи стан“, кој веќе трета година се реализира и има за цел решавање на станбеното прашање на младите брачни парови. Проектот подразбира учество на државата во трошоците преку два модуса: пола-пола рата за првите пет години и 50% учество за купување стан односно изградба на кука. Сите овие мерки се во насока на зголемување на вклученоста на државата во остварување на колективните интереси и во иднина треба да придонесат за зголемување на степенот на димензијата институционален колективизам.

Добиените одговори од спроведениот анкетен прашалник исто така покажуваат просечна оценка за културните практики на димензијата **ориентација кон извршување** од 3,9 што е блиску до меѓународниот просек. Вредноста за оваа димензија е добиена како просечна вредност од одговорите на следните прашања:

- Во нашето општество, студентите се охрабруваат да се стремат кон континуирано подобрување на перформансите?
- Верувам дека најголемите награди треба да се базирани врз ефективност на перформансите; врз ефективност на перформансите и други фактори (како политички конекции или возраста; или врз кои било други фактори освен ефективност на перформансите?
- Во нашето општество, иновативноста со цел да се подобрат перформансите генерално се наградува или воопшто не се наградува?
- Во нашето општество, луѓето повеќе ставаат акцент на решавање тековни проблеми или на планирање на иднината?

Просечната вредност упатува на култура каде што постои умерен фокус кон извршување и подобрување на резултатите. Впечатливо за оваа димензија е постоењето на значително отстапување во однос на ставовите за тоа „какви треба да бидат“ вредностите. Имено, просечната оценка од 6,3 е висока и одразува стремеж за континуирано подобрувањето на резултатите, наградување на поединците или групите кои остваруваат високи резултати, како и воведување на иновации со цел да се зголеми степенот на извршување. Според податоците од Државниот завод за статистика, учеството на иновативни деловни субјекти (субјекти кои во периодот на набљудување имаат воведено иновација на производ, процес, организациска или

маркетиншка иновација) во вкупниот број на активни деловни субјекти во периодот од 2010-2012 година, изнесува 42,8%, што е индикатор на постоење фокус кон остварување подобри перформанси (Државен завод за статистика на Р. Македонија). Исто така, резултатите покажуваат и поголем степен на фокусирање на решавање на тековните проблеми и изнаоѓање различни начини за постигнување на целта.

Резултатите од спроведениот студентов Т-тест за споредба на двете состојби на димензијата ориентација кон извршување, прикажани на **табела 6.7**, потврдуваат дека постои статистички значајна разлика во резултатите за културните вредности ($M=3,96$) и културните практики ($M=6,34$), при што $p=0,00$. Бидејќи вредноста p е помала од 0,05 тоа сугерира дека разликата е статистички значајна, односно во општеството постои желба за зголемување на ориентацијата кон извршување.

Табела 6.7. Статистички резултати од Т-тестот за ориентација кон извршување					
	Просек (M)	Стандардна девијација σ	Просек (M)	Стандардна девијација σ	p
Културни практики „какви се“	3,96	0,95	-2,38	1,26	0,00*
Културни вредности „какви треба да бидат“	6,34	0,86			
N=109					
*статистички значајна на ниво < 0.05					

Според добиените одговори за оваа димензија, испитаниците сметаат дека во нашето општество постојат во голема мера „превртени вредности“ односно дека економскиот систем е така дизајниран што не ги наградува резултатите, туку вреднува и други фактори како што се возраста, статусот во општеството, политичките конекции и други фактори. Од 109 испитаници само четворица (3,67%) одговориле дека наградите се добиваат врз база на ефективност на перформансите, што секако е поразителна бројка. Оттука, сосема е разбирлива потребата на испитаниците да се зголеми вреднувањето на остварените резултати и дела, и развој на систем на награди (на институционално и организациско ниво), кој ќе го вреднува квалитетот и ефективност на поединците и групите. Вредностите на оваа димензија се тесно поврзани со вредностите на харизматичното/лидерство базирано врз вредности. Имено, во општество кое високо ги вреднува извонредноста, супериорните перформанси, подобрување на резултатите и иновацијата, членовите на општеството посакуваат лидери кои покажуваат харизматични вредности, кои се визионери, инспиративни, поттикнувачи на мотивацијата, засилувачи на моралот итн.

Следната карактеристична димензија на националната култура во Македонија е димензијата **избегнување неизвесност**. Оваа димензија се мери преку пресметување средна вредност од добиените резултати за следните прашања:

- Во нашето општество, редот и конзистентноста се нагласуваат, дури и на сметка на експериментирањето и иновацијата?
- Во нашето општество, повеќето луѓе водат високо структурирани животи со малку неочекувани настани?
- Верувам дека општествените барања и инструкции се детално и јасно познати, така што граѓаните знаат што се очекува од нив?
- Нашето општество има закони или правила кои ги покриваат речиси сите ситуации; покриваат некои ситуации или покриваат многу малку ситуации?

Добиените одговорите за практиките за димензијата избегнување неизвесност резултираат со оценка од 3,8 која е пониска од просекот на останатите земји. Меѓутоа, ако во анализата се вклучи и рангот кој го зазема оваа вредност во меѓународна споредба (52 место од 62 земји), укажува на фактот дека постои многу мал степен на избегнување неизвесност. Општествата кои имаат низок степен на оваа димензија се карактеризираат со неформалност во интеракциите со другите членови на општеството, се потпираат на кажаниот збор наместо на формални договори, помалку се загрижени за уредноста и ажурирање податоци, дури и не ги документираат заклучоците донесени на состаноците. Наместо на формализирани правила и политики, процедури и правила тие повеќе се базираат на неформалните интеракции и неформални норми. За нив промените се честа појава, немаат потреба од правила кои ќе го диктираат нивното однесување и се повеќе толерантни на кршење на правилата.

Табела 6.8. Статистички резултати од Т-тестот за избегнување неизвесност					
	Просек (M)	Стандардна девијација σ	Просек (M)	Стандардна девијација σ	p
Културни практики „какви се“	3,81	0,99	-1,83	1,27	0,00*
Културни вредности „какви треба да бидат“	5,65	0,94			
N=109					
*статистички значајна на ниво < 0.05					

Резултатите од спроведениот студентов Т-тест за споредба на двете состојби на димензијата избегнување неизвесност, се прикажани во **табела 6.8**. Како што се гледа од табелата, постои значителна статистичка разлика во резултатите за културните вредности

($M=3,81$) и културните практики ($M=5,65$), односно $p=0,00$ на статистички значајно ниво 0,05. Очигледно впечатлива е промената која се рефлектира во одговорите на испитаниците, а која наговестува огромна потреба од зголемување на степенот на сигурност и намалување на неизвесните и непредвидливи настани.

Според добиената вредност за културните вредности за димензијата избегнување неизвесност (5,6), Македонија е рангирана на првото место во меѓународна споредба. Од прашањата кои се однесуваат на оваа димензија, највисока оценка за вредностите „какви треба да бидат“ имаат добиено прашањата кои ја одразуваат потребата од зголемување на бројот на закони или правила кои ги регулираат скоро сите ситуации и потребата од детално и јасно познавање на општествените правила и закони, како сите членови на општеството би знаеле што се очекува од нив. Како одраз на таа потреба, во декември 2013 година, во Македонија е донесен Законот за финансиска дисциплина со кој се воспостави правна рамка во насока на утврдување на рокови во кои ќе се подмируваат обврските помеѓу приватните субјекти, но и помеѓу приватниот и јавен сектор. Исто така, во тек е реализација на проект за осигурување од ризици од катастрофи и од временски непогоди преку регионалниот Проект за осигурување од ризици од катастрофи и временски непогоди. Овие и други мерки кои се преземаат имаат за крајна цел намалување на неизвесноста која ја носи иднината и обид да се минимизира нејзиното негативно влијание.

Според добиените резултати за димензијата **полова рамноправност**, во меѓународна споредба, Македонија го зазема високото петто место според актуелните практики со добиена просечна вредност 3,9 која е малку пониска од добиената максимална оценка (после прворангираните Унгарија, Русија, Полска и Словенија). Оваа вредност е добиена преку анализа на одговорите за следните прашања:

- Во нашето општество, машките деца се охрабруваат да стекнат високо образование повеќе отколку женските деца?
- Во нашето општество, постои поголем акцент на атлетски програми за момчиња отколку за девојчиња?
- Во нашето општество, полошо е ако момче не заврши училиште отколку ако девојче не заврши училиште?
- Во нашето општество, поголема е веројатноста на висока позиција да биде назначен маж отколку жена?

Високата оценка сугерира окружување во кое има висок степен на полова рамноправност и жените се еднакви со мажите. Иако на високите функции се уште доминираат мажи, сепак

македонските жени имаат огромна улога во нашето општество. Тие се мајки, домаќинки, но истовремено и активни членови на општеството кои придонесуваат во економијата и домашниот буџет. Според Државниот завод за статистика, во вкупното работоспособно население во 2013 година жените учествувале со 29%, додека мажите со 41%. Од останатите 30% невработени лица, 12% се жени, а 18% мажи. Иако податоците за вработените жени, од Државниот завод за статистика на Р. Македонија, покажуваат дека мажите се во блага предност, сепак треба да се има предвид дека жените припадници на различни културни и религиозни групи имаат различен третман, а во спроведеното истражување македонската националност беше застапена со 92%, идентично како и застапеноста на испитаници од православна вероисповед.

Високиот степен на полова рамноправност може да се интерпретира и од аспект на поставените прашања со кои се мереше оваа димензија, а кои претежно се однесуваа на образовниот систем и на вклученоста на припадничките на понежниот пол во спортски активности. Може да се заклучи дека еднаквата позиција на жените во ова општество произлегува и од стекнатиот степен на образование: од вкупно 57.746 студенти запишани на додипломски студии во академската 2013/2014 година во Република Македонија, бројот на запишани студенти - жени изнесува 31.450 или 54,5%, додека процентот на дипломирани студенти-жени во истата година изнесува 56,3%. Учеството на жените магистри во вкупниот број на лица кои стекнале научен степен магистер на науки во 2013 година изнесува 57,4% и 54,3% од вкупниот број на лица кои докторирале во 2013 година (Државен завод за статистика на Р. Македонија). Дополнително, треба да се напомене и дека најголем процент од испитаниците кои го одговорија овој прашалник беа жени (72%) што е показател на нивната перцепција за себе си како еднакви на мажите во општеството. Сепак, треба да се потенцира дека во рамки на прашањата кои служеа за анализа на оваа димензија, најниски резултати беа добиени на прашањето за еднаквата застапеност на жените на повисоки позиции во институциите и организациите. Само во одговорите добиени за ова прашање се забележува доминантноста на мажите. Сепак, останатите димензии на општеството сугерираат дека жената има еднаков третман, висок степен на свесност, образование и еманципација, што во иднина треба да придонесе кон нивна поголема застапеност на високи позиции во приватните претпријатија и државните институции.

Резултатите од спроведениот студентов Т-тест за споредба на двете состојби на димензијата полова рамноправност, прикажани во **табела 6.9**, покажуваат дека постои значителна статистичка разлика во резултатите за културните вредности ($M=3,95$) и културните практики ($M=2,95$); $p=0,00$ која е помала од 0,05. Тоа сугерира дека постои желба за промена во

насока на поголема рамноправност во општеството. Значително нискиот резултат за оваа карактеристика, но за димензијата „како треба да биде“ може повторно да се објасни во светлина на погоре спомнатата констатација дека прашањата главно се однесуваа на вклученоста на двата пола во спортски активности и образовниот систем. Во насока на искажување на ставовите за полова рамноправност, без да се фаворизира ниту еден пол, голем дел од одговорите на прашањата не ја преминуваат средната граница, дури вклучувајќи го и прашањето за застапеноста на жените на високи позиции, каде од 109 испитаници дури 103 одговориле дека лидерските позиции треба да бидат еднакво достапни на двата пола.

Табела 6.9. Статистички резултати од Т-тестот за полова рамноправност					
	Просек (М)	Стандардна девијација σ	Просек (М)	Стандардна девијација σ	p
Културни практики „какви се“	3,95	1,00	1,00	1,13	0,00*
Културни вредности „какви треба да бидат“	2,95	0,67			
N=109					
*статистички значајна на ниво < 0.05					

Димензијата **асертивност** се однесува на степенот до кој индивидуите во организациите или општествата се асертивни, конфронтирачки или агресивни во општествените односи. Оваа димензија е анализирана преку следните прашања:

- Во нашето општество, луѓето се генерално агресивни или неагресивни?
- Во нашето општество, луѓето се генерално асертивни или неасертивни?
- Во нашето општество, луѓето се генерално доминантни или недоминантни?
- Во нашето општество, луѓето се генерално силни или кротки?

Оценката добиена за културните практики на димензијата асертивност со просечна вредност 3,7 ја рангира Македонија на 53 место во однос на другите земји опфатени во истражувањето GLOBE. Перцепцијата на испитаниците индицира дека во општеството доминира скромност, чувствителност и симпатија кон другите. На луѓето често пати им недостига директност во комуникацијата, која пак, е индиректна и двосмислена. На агресивноста се гледа како на негативна карактеристика која води кон негативен исход. Исто така, се нагласува значењето на традицијата, се почитуваат возрасните и се вреднува искуството. Според овие практики, при споредба со рангирањата на останатите земји-учеснички, Македонија спаѓа во долната третина на табелата, заедно со Индија, Русија, Коста Рика, Тајланд, Кувајт и Јапонија.

Очигледна е разликата со добиените резултати за тоа „каква треба да биде“ оваа димензија, односно испитаниците посакуваат зголемување на степенот на асертивност. Со добиениот резултат од 5,0 Македонија се искачува на четврто место во однос на останатите земји, односно веднаш по Јапонија, Кина и Филипини, земји кои се познати по неасертивност.

Табела 6.10. Статистички резултати од Т-тестот за асертивност					
	Просек (М)	Стандардна девијација σ	Просек (М)	Стандардна девијација σ	p
Културни практики „какви се“	3,71	1,20	-1,28	1,86	0,00*
Културни вредности „какви треба да бидат“	5,00	1,05			
N=109					
*статистички значајна на ниво ≤ 0.05					

Во табела 6.10 се прикажани резултатите од спроведениот студентов Т-тест за споредба на двете состојби на димензијата асертивност, односно културните практики „каква е“ наспроти културните вредности „каква треба да биде“. Резултатите покажуваат дека постои значителна статистичка разлика во резултатите за културните вредности ($M=3,71$) и културните практики ($M=5,00$); $p=0,00$. Бидејќи вредноста p е помала од 0,05 тоа сугерира дека постои желба за зголемување на степенот на асертивност во општеството.

Димензијата **ориентација кон иднината** во прашалникот беше претставена од следните прашања:

- Единствен начин да се биде успешен во нашето општество е да се планира однапред или да се прифаќаат животните настани онака како што тие се случуваат?
- Во нашето општество, прифатена норма е да се планира иднината или да се прифати статус-кво?
- Во нашето општество, општествените настани се планираат две или повеќе недели однапред или се спонтани?
- Во нашето општество, повеќето луѓе живеат за сегашноста отколку за иднината?

Оценките за културните практики на оваа културна димензија се релативно ниски, односно под просекот на останатите земји, сместувајќи ја Македонија на 40 место од 62 земји. Тоа открива општество кое не размислува многу за иднината, туку живее во сегашниот момент. Ваквите општества се карактеризираат со мала стапка на осигурување и изработка на тестаменти. Во организациите, планирањето е сведено на минимум и постои силен фокус кон

решавање на тековните проблеми. Доцнењето е дозволено и очекувано, затоа што секогаш постои некој проблем кој бара негово итно, најчесто моментално решавање. Настаните се планираат неколку дена однапред, а состаноците не ретко помалку од еден ден однапред. Состаноците договорени повеќе од две недели однапред многу често се презакажуваат поради непредвидени ситуации.

Резултатите за оваа димензија покажуваат отстапување во однос на тоа како треба да биде, односно како испитаниците посакуваат да биде, но евидентно е дека тоа отстапување е мало. Добиената вредност 4,6 е само малку повисока од најниската добиена оценка помеѓу останатите земји од истражувањето GLOBE, рангирајќи ја Македонија на претпоследното место пред Данска. Сепак, резултатите од спроведениот студентски Т-тест за споредба на двете состојби на димензијата ориентација кон иднина (табела 6.11), покажува дека отстапувањето е статистички значајно на ниво 0,05. Тоа сугерира дека во општеството постои желба за ориентација кон иднината и свесност дека единствен начин да се биде успешен е да се планира однапред и повеќе да се фокусира кон иднината.

Табела 6.11. Статистички резултати од Т-тестот за ориентација кон иднина					
	Просек (М)	Стандардна девијација σ	Просек (М)	Стандардна девијација σ	р
Културни практики „какви се“	3,65	1,05	-1,04	1,43	0,00*
Културни вредности „какви треба да бидат“	4,69	0,78			
N=109					
*статистички значајна на ниво ≤ 0.05					

Димензијата хумана ориентација се однесува на степенот до кој индивидуите во организациите или општествата ги охрабруваат и наградуваат индивидуите за тоа што се фер, праведни, алтруистички, пријателски, великодушни, загрижени за другите и љубезни кон другите. Во прашалникот за културата, димензијата **хумана ориентација** беше претставена преку следните прашања:

- Во нашето општество, луѓето се генерално многу загрижени за другите или незагрижени за другите?
- Во нашето општество, луѓето се генерално многу чувствителни кон другите или многу нечувствителни кон другите?
- Во нашето општество, луѓето се генерално многу толерантни на грешки или нетолерантни на грешки?

- Во нашето општество, луѓето генерално се многу великодушни или воопшто не се великодушни?
- Во нашето општество, луѓето генерално се пријателски расположени или воопшто не се пријателски расположени?

Во однос на димензијата хумана ориентација, резултатите од спроведеното истражување ја рангираат Македонија малку под средината, укажувајќи на просечен степен на оваа димензија. Тоа упатува на култура во која луѓето се умерено великодушни и умерено сочувствителни со останатите. Во однос на тоа како треба да биде, резултатите покажуваат потреба за поголемо нагласување на оваа димензија и се значително повисоки.

Резултатите од спроведениот студентов Т-тест за споредба на двете состојби на димензијата хумана ориентација, покажуваат дека постои значителна статистичка разлика во резултатите за културните вредности ($M=3,79$) и културните практики ($M=4,93$); $p=0,00$, како што е прикажано во **табела 6.12**. Бидејќи вредноста p е помала од $0,05$ тоа сугерира дека постои статистички значајна разлика, односно резултатите сугерираат дека постои желба за зголемување на степенот на хумана ориентација во општеството. Сепак, во меѓународна споредба со останатите земји Македонија се наоѓа на 59 место од 62 земји што укажува дека испитаниците од Македонија во помала мера ги вреднуваат овие вредности отколку испитаниците од останатите култури.

Табела 6.12. Статистички резултати од Т-тестот за хумана ориентација					
	Просек (M)	Стандардна девијација σ	Просек (M)	Стандардна девијација σ	p
Културни практики „какви се“	3,79	1,11	-1,14	1,63	0,00*
Културни вредности „какви треба да бидат“	4,93	0,87			
N=109					
*статистички значајна на ниво ≤ 0.05					

Статистичките резултати за отстапувањата помеѓу добиените резултати за сите културни димензии „какви се“ наспроти тоа „какви треба да бидат“ се прикажани во **табела 6.13**. Од презентираните резултати може да се заклучи, дека постојат сигнификантни статистички разлики во сите културни димензии меѓу општествена култура „каква е“ и општествена култура „каква треба да биде“.

Табела 6.13. Отстапувања помеѓу добиените вредности за културните димензии „какви се“ наспроти „какви треба да бидат“

Културни практики	Просек М	Стандардна девијација σ	Стандардна грешка (просек)	Значајност Р
Моќ-растојание	3,54862	1,37232	0,13144	0,000*
Внатрешно-групен колективизам	0,33257	1,21003	0,11590	0,005*
Ориентација кон извршување	-2,37844	1,25767	0,12046	0,000*
Полова рамноправност	1,00229	1,13320	0,10854	0,000*
Хумана ориентација	-1,13761	1,63406	0,15651	0,000*
Избегнување неизвесност	-1,83257	1,27114	0,12175	0,000*
Асертивност	-1,28440	1,86354	0,17849	0,000*
Ориентација кон иднината	-1,04358	1,42921	0,13689	0,000*
Институционален колективизам	-1,30275	1,62200	0,15536	0,000*

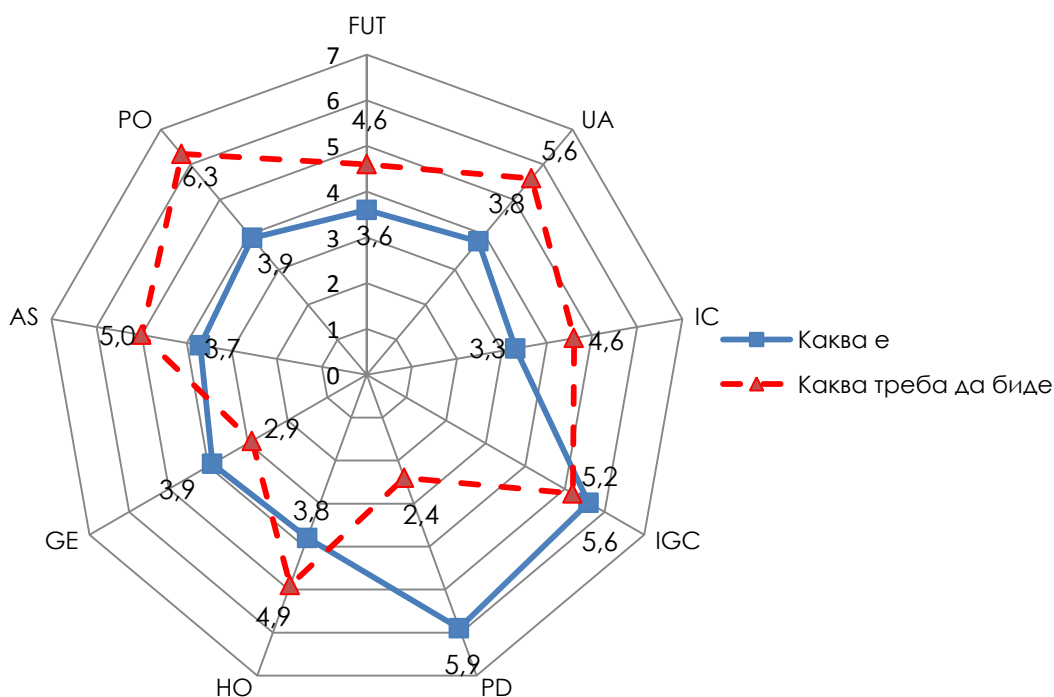
N=109

*статистички значајна на ниво < 0,05

Со цел подобра визуелна презентација, отстапувањата за вредностите на културните димензии моќ-растојание (PD), внатрешно-групен колективизам (IGC), институционален колективизам (IC), избегнување неизвесност (UA), ориентација кон извршување (PO), полова рамноправност (GE), асертивност (AS), ориентација кон иднината (FO) и хумана

Слика 6.14.

Општествена култура на Македонија според културните димензии на GLOBE



ориентација (НО), се исто така илустрирани на [слика 6.14](#), каде што е јасно видливо дека најголемо отстапување постои кај димензиите моќ-растојание и ориентација кон извршување, а најмало кај димензијата внатрешно-групен колективизам.

Добиените резултати за културните вредности (културата „каква треба да биде“) имаат поголемо значење врз одговорите на прашањата од вториот прашалник посветен на лидерските димензии. Имено, овие димензии се однесуваат на перцепцијата на македонските менаџери за тоа кои атрибути и однесувања придонесуваат за извонредно лидерство или пак го инхибираат извонредното лидерство.

6.3.5. Анализа на резултатите за лидерските димензии

Секое од 112-те прашања од прашалникот се однесува на некој од 112-те лидерски атрибути. При обработката на податоците, со примена на статистичка анализа, 99 од овие атрибути беа поделени во 21 првостепена лидерска димензија. Согласно методологијата на GLOBE, овие 21 лидерски атрибут или првостепени димензии се групирани во 6 второстепени димензии односно стилови на лидерство.

Табела 6.14. Резултати за ставовите кон лидерските особини и однесувања во Македонија		
Првостепени лидерски димензии	Клучни зборови од прашалник	Резултат
Инспиративност	Ентузијастичко, позитивно, охрабрувачко, мотивациско и поттикнувач на морал	5,75
Тимски интегратор	Комуникативен, градител на тимот, интегратор, и координатор	5,73
Визионерство	Ориентирано кон иднината, предвидувачко, инспиративно, визионерско, и интелектуално стимулативно	5,71
Одлучност	Полно со волја, одлучно и интуитивно	5,71
Интегритет	Искрено, чесно, праведно и доверливо	5,66
Ориентација кон извршување	Ориентираност кон подобрување, извонредност и извршување	5,58
Дипломатичност	Дипломатичен, win/win решавач на проблеми, ефективен преговарач	5,52
Административно компетентен	Среденост, административно вешт, организиран и добар администратор	5,47
Колаборативна тимска ориентација	Групно ориентирано, колаборативно, лојално, консултативно, медијатор/посредничко, татковско	5,21
Саможртва	Преземач на ризици, саможртвеност, убедителност	5,00

Табела 6.14 (продолжува од стр. 238)		
Скромност	Скроман, самоотповикување, смирен и трпелив	4,89
Класна (статусна) свесност	Свесен за статусот, класносвесен	4,85
Непартиципативност	Неделигирање, микроменаџерство, неегалитаријански, индивидуалистички ориентиран	4,80
Автократско	Автократски, диктаторски, елитистички, владеечки, надмоќен	4,51
Хуманост	Великодушен и сочувствителен	4,39
Поттикнувач на конфликти	Нормативен, таен, внатрешно-тимски натпреварувач	4,23
Автономност	Индивидуалист, независен, автономен, уникатен	4,21
Процедуралност	Ритуалистичен, формален, предаден на навики, претпазлив, и процедурален	4,12
Чување на образот	Недиректен, избегнува негативности, заобиколува	3,41
Егоцентричност	Самозаинтересиран, непартиципативен, осаменик и асоцијален	2,96
Злонамерност	Непријателски, осветољубив, циничен, некооперативен и егоистичен	2,33

Во **табелата 6.14** се прикажани добиените резултати за секоја лидерска димензија и нејзините клучни зборови по опаѓачки редослед, односно од атрибутот кој има добиено највисока оценка, до атрибутот со најниска оценка. Истражувањето покажува дека највисоки оценки имаат добиено димензиите инспиративност, тимски интегратор, визионерство, одлучност и интегритет, односно лидерските атрибути кои се поврзуваат со харизматичното лидерство, следени од лидерските димензии кои се поврзуваат со тимски ориентираното лидерство (дипломатичност, административно компетентен, колаборативна тимска ориентација и сл.). Во долниот дел од табелата се среќаваат карактеристиките злонамерност, егоцентричност и чување на образот, кои пак се поврзуваат со самозаштитничкото лидерство.

Со цел да се испитаат поставените хипотези, кои се однесуваат на меѓународната споредба на Македонија со останатите земји учеснички во GLOBE, ќе направиме споредба на просечните вредности за шесте второстепени лидерски димензии, односно стилови на лидерство. Со цел подобра визуелна прегледност на резултатите кои се споредуваат, во **табелата 6.15** се прикажани добиените вредности на второстепените лидерски димензии односно стилови на лидерство добиени врз база на одговорите од анкетираниите менаџери. Во табелата се прикажани и вредностите на меѓународниот просек, како и најниската и највисоката

добиена вредност во меѓународното истражување. При тоа, како критериум за споредба се користи истата ликертова скала која се користи и во меѓународната методологија GLOBE:

- 1 – во голема мера го инхибира извонредното лидерство
- 2 – го инхибира извонредното лидерство
- 3 – во мала мера го инхибира извонредното лидерство
- 4 – нема никакво влијание врз извонредното лидерство
- 5 – во мала мера придонесува за извонредното лидерство
- 6 – придонесува за извонредното лидерство
- 7 – во голема мера придонесува за извонредното лидерство

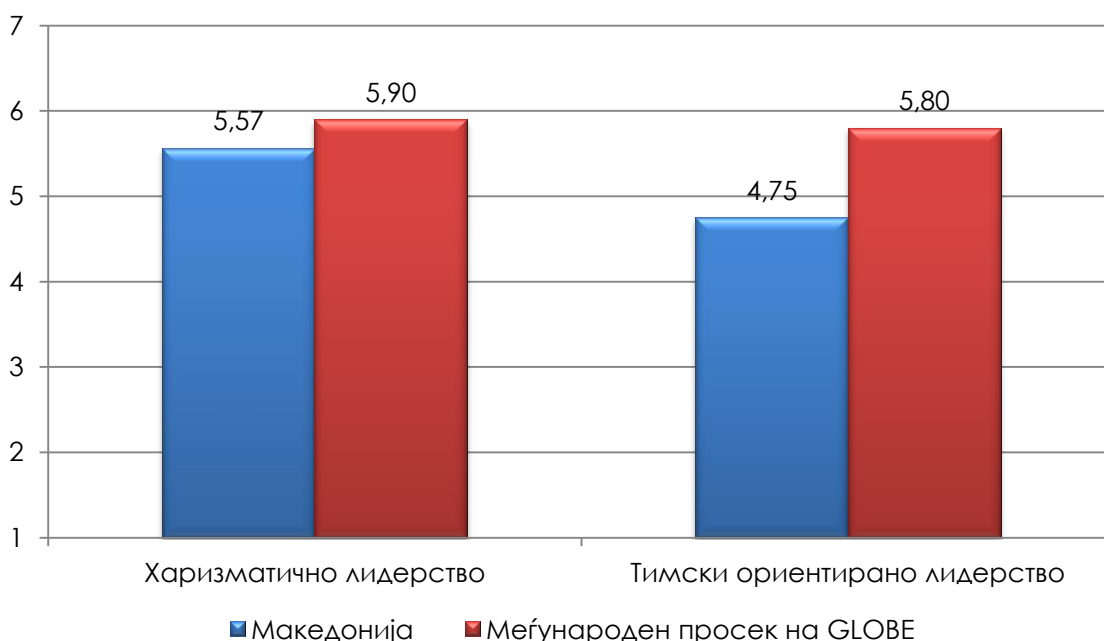
Табела 6.15. Меѓународна споредба на резултатите за лидерските стилови				
Лидерски стилови (второстепени фактори)	Просек	Меѓунаро- ден просек	Минимум	Максимум
1. Харизматично лидерство	5,57	5,9	4,5	6,5
2. Тимски ориентирано лидерство	4,75	5,8	4,7	6,3
3. Партиципативно лидерство	4,66	5,3	4,5	6,1
4. Хумано-ориентирано лидерство	4,64	4,9	3,8	5,8
5. Автономно лидерство	4,21	3,9	2,3	4,7
6. Самозаштитничко лидерство	3,91	3,5	2,5	4,7

Од табелата се забележува дека харизматичното и тимски ориентираното лидерство имаат добиено највисоки вредности во однос на преостанатите стилови. Добиената просечната вредност за харизматскиот стил на лидерство од 5,57 е во рамки на опсегот помеѓу минималната и максималната оценка добиени на светско ниво и се наоѓа во близина на меѓународниот просек од 5,9 на останатите земји. Тоа укажува дека овој стил на лидерство е исто така посакуван од страна на македонските менаџери како и од менаџерите во останатите земји вклучени во меѓународното истражување. Тимски ориентираното лидерство, кое е во позитивна корелација со харизматичното лидерство, во Македонија има добиено просечна оценка од 4,75, која е во рамки на опсегот помеѓу минималната и максималната оценка добиени на светско ниво, но е пониска од просечната вредност 5,8 на сите земји за оваа димензија. Дополнително, оваа вредност е многу блиску до минималната вредност добиена во меѓународното истражување од 4,7 поради што Македонија се вбројува во групата на јужноевропските земји (Шпанија и

Португалија) и латиноамериканските земји (Мексико и Аргентина). Тоа сугерира дека според македонските менаџери тимски ориентираното лидерство придонесува за извонредно лидерство, но сепак ова лидерство во Македонија е помалку важно отколку во останатите земји од светот.

Слика 6.15.

Споредба на просечната вредност за харизматичното и тимски ориентираното лидерство со меѓународниот просек



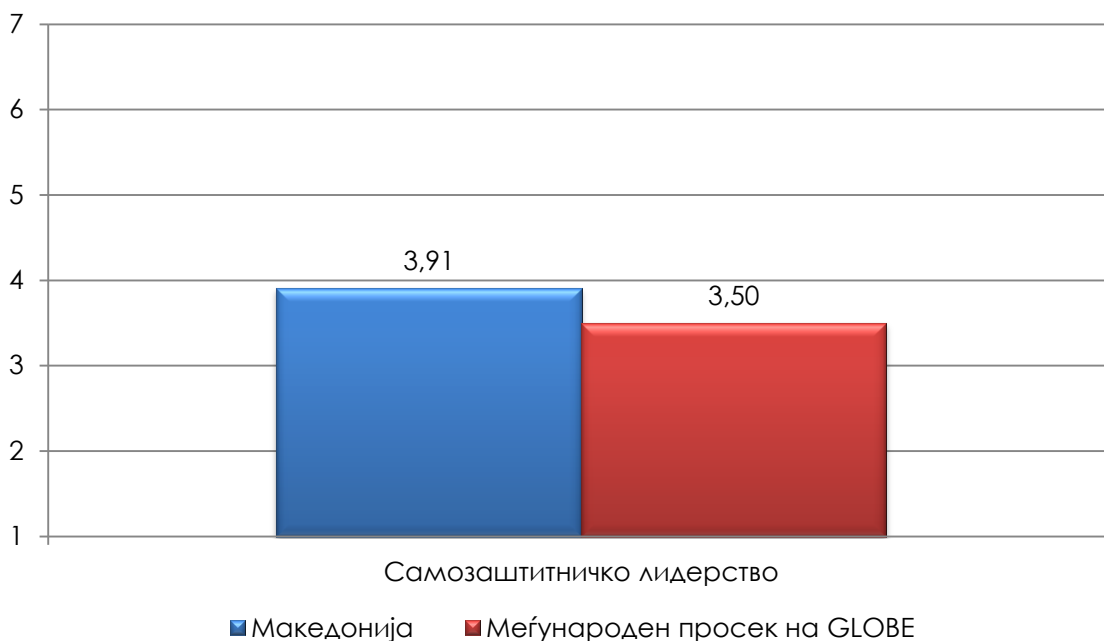
Оттука, статистичките резултати потврдуваат дека харизматичното и тимски ориентираното лидерство придонесуваат кон извонредното лидерство во Македонија, односно помошната хипотеза 1 се потврдува. Сепак треба да се нагласи дека добиените резултати покажуваат дека македонските менаџери пониско ги оценуваат харизматското и тимски ориентираното лидерство во однос на другите земји.

За разлика од харизматичното и тимски ориентираното лидерство, кои се универзално прифатени како димензии кои придонесуваат кон извонредното лидерство, самозаштитничкото лидерство се смета за лидерска димензија која го инхибира извонредното лидерство или во најмала рака нема никакво влијание. Резултатите добиени од статистичката анализа покажуваат дека овој тип лидерство е најмалку посакуван стил на лидерство кај нашите менаџери со просечна вредност од 3,91. Но, во споредба со останатите земји, Македонија го има оценето ова лидерство како попозитивно во однос на просечната оценка, на тој начин рангирајќи ја Македонија во горниот дел на табелата заедно со Мексико. Ваквиот резултат (повисок од меѓународниот просек) покажува дека според македонските менаџери самозаштитничкото

лидерство има неутрално влијание, врз извонредното лидерство, врз извонредното лидерско однесување во Македонија, односно ниту придонесува ниту го инхибира.

Слика 6.16.

Споредба на просечната вредност за самозаштитничкото лидерство со меѓународниот просек



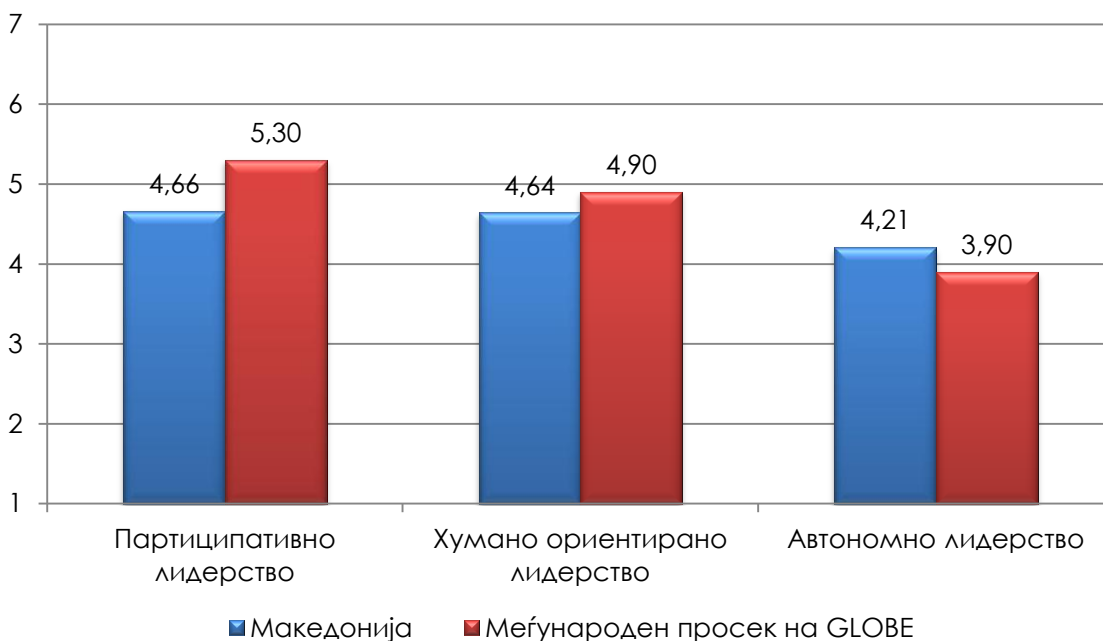
Можеме да заклучиме дека добиените резултати од анализата на резултатите добиени од спроведеното истражување ја потврдуваат и втората помошна хипотеза, односно самозаштитничкото лидерство го спречува извонредното лидерство или во најмала рака нема никакво влијание врз него. И во овој случај, влијанието на културата е евидентно, односно македонските менаџери сепак повисоко го вреднуваат ова лидерство во однос на многу други земји.

До сега презентираниите резултати покажуваат дека постојат варијации од земја до земја поради што не треба да се игнорира важноста на културата. Нејзиното значење особено доаѓа до израз при анализа на лидерските стилови кои се културно условени. Резултатите добиени од истражувањето покажуваат дека во однос на партиципативното, хумано-ориентираното и автономното лидерство, Македонија не отстапува надвор од минималните и максималните вредности добиени за останатите земји од светот. Она што е впечатливо е релативно нискиот резултат добиен за партиципативното лидерство. Овој стил на лидерство е исто така посакувано од страна на македонските менаџери, но добиената просечна вредност 4,6 е само малку повисока од долната граница односно најниската добиена оценка 4,5 во споредба со останатите

земји што може да се протолкува дека во Македонија оваа димензија малку придонесува кон извонредното лидерство.

Слика 6.17.

Споредба на просечната вредност за културно условените стилови на лидерство со меѓународниот просек



Речиси идентично посакувано како партиципативното е хуманото лидерство чија што добиена вредност 4,64 е над минималната просечна оценка 3,8 и приближно блиску е до просечната вредност за сите земји заедно (4,9). Ова лидерство, кое се карактеризира со скромност, великодушност, сочувствителност е во директна корелација со резултатите добиени од анализата на културните димензии, каде што исто така беше изразена желба за поголема хумана ориентација, односно општество каде што се вреднува грижата, пријателството, толерантноста и поддршката за другите.

Поврзаноста помеѓу културните и лидерските димензии најмногу доаѓа до израз кај автономното лидерство. За оваа димензија испитаниците од опфатениот примерок дале повисоки вредности за автономното лидерство во однос на просекот, што укажува дека македонските менаџери повеќе го вреднуваат автономното лидерство во однос на менаџерите од другите земји, што значи дека атрибутите како независен и уникатен, не се потпира премногу на другите и се однесува на начин различен од неговите колеги повеќе придонесуваат за извонредно лидерство во Македонија отколку во Шведска, Швајцарија, Велика Британија, САД, Австралија, Мексико, Грција, Сингапур и многу други. Ваквиот лидер е способен сам да донесува одлуки, без да се потпира на туѓа помош или мислење. Резултатите недвосмислено покажуваат

дека овој стил на лидерство не го инхибира туку во извесна мера го поттикнува извонредното лидерство во македонските компании.

Оттука, можеме да се заклучи дека се потврдува и третата помошна хипотеза, односно анализата на резултатите за партиципативното, хумано-ориентираното и автономното лидерство покажува дека тие се под влијание на културните ставови и вредности на македонските менаџери. Културната условеност особено доаѓа до израз кај автономното лидерство, кое има добиено повисоки резултати од другите земји и е повеќе посакувано отколку во многу други земји и кај партиципативното лидерство кое е пониско оценето отколку во други земји.

Табела 6.16. Ротирана матрица на компоненти ^a			
	Фактори		
	1	2	3
Одлучно	0,950	0,005	0,117
Тимски интегратор	0,941	-0,097	0,063
Визионерство	0,938	-0,009	0,154
Инспиративност	0,932	-0,024	0,218
Интегритет	0,884	-0,016	0,260
Дипломатичен	0,875	0,047	0,258
Ориентиран кон извршување	0,855	-0,034	0,119
Колаборативно-тимски ориентиран	0,850	0,046	0,387
Административно компетентен	0,827	0,067	0,352
Саможртва	0,798	0,289	0,006
Свесен за статусот	0,710	0,341	0,184
Скромен	0,670	0,172	0,536
Злонамерен	-0,666	0,629	0,058
Автократичен	-0,113	-0,813	0,254
Непартиципативен	0,018	-0,792	-0,206
Егоцентричен	-0,151	0,787	0,126
Чувар на образ	-0,005	0,580	0,502
Поттикнувач на конфликти	0,487	0,537	0,171
Автономен	0,524	0,532	0,042
Хумана ориентација	0,444	0,013	0,708
Процедурален	0,426	0,449	0,620
Метод на екстракција: Анализа на главни компоненти.			
Метод на ротација: Varimax со Kaiser нормализација.			
a. Ротација обединета во 5 повторувања.			

Сепак, со цел да се добијат попрецизни резултати во однос на тоа кои првостепени лидерски димензии имаат најголемо влијание врз лидерските стилови во Македонија, беше спроведена експлораторна факторска анализа на главните компоненти со примена на Varimax метод на ротација. Експлораторната анализа идентификуваше три лидерски фактори, чија содржина во голема мера се совпаѓа со второстепените лидерски димензии. Трите идентификувани второстепени фактори објаснуваат вкупно 76% од варијансата на првостепените лидерски скали. Резултатите од анализата се прикажани во [табела 6.16](#).

Со цел подобро да ја доловиме нивната содржина, развиеме нови називи за лидерите кои ги практикуваат овие стилови на лидерство:

- **Харизматичен тим-лидер** – Првиот лидерски фактор добиен со експлораторна факторска анализа има оптеретување кое е статистички значајно на ниво $p > 0,5$ од сите шест фактори кои го сочинуваат харизматскиот стил, односно лидерство засновано врз вредности, и тоа: визионерство со 0,938, инспиративност со 0,932, интегритет со 0,884, одлучност со 0,950, ориентација кон извршување 0,855 и саможртва 0,798. Дополнително, експлораторната анализа утврди статистички значајна корелација на факторите од тимски ориентираното лидерство: тимски ориентиран со 0,941, колаборативно-тимски ориентиран 0,850, административно компетентен со 0,827, дипломатичен со 0,875. Исто така, позитивно оптеретување на овој фактор имаат и лидерските димензии свесен за статусот со 0,710 (самозаштитничко) и скромен (хумано лидерство). Овој фактор е во негативна корелација со лидерската димензија злонамерен на статистички значајно ниво од $p > 0,5$, каде што $r = -0,666$.

Овој лидер во целост се вклопува во харизматичното/лидерство ориентирано кон вредности, но со силен фокус кон тимот. Неговата најдоминантна карактеристика е неговата одлучност и решителност. Дополнително, тој е способен да ги интегрира различните членови на тимот во една компактна целина и да им ја пренесе неговата визија. Ваквиот лидер е способен да гледа во иднината и да ги предвидува идните настани, но е свесен дека без поддршка од неговиот тим остварувањето на неговата визија е невозможно. Тој е инспиративен, знае како како да го извлече најдоброто од другите и да ги мотивира да придонесат во остварувањето на целите на организацијата. Има развиено високо чувство за дипломатичност, како би можел да ги одржува интересите на групата пред интересите на поединците. Честопати, знае да се жртвува за својот тим и да ја преземе на свој грб одговорноста за неуспехот на групата и е скромен во своето однесување и интеракција со другите. Еден од парадоксите кој се јавува кај овој тип лидер е фактот што истовремено тој е свесен за статусот, односно се однесува соодветно на класните разлики помеѓу луѓето. Харизматичниот лидер на тим е омилен помеѓу членовите на неговиот

тим, но и пошироко во рамки на неговата организација и деловното окружување. Во практика, постојат малку деловни лидери кои во себе ги обединуваат сите карактеристики на овој прототип за извонредно лидерство. Но оние кои можат да се вклопат во овој лидерски профил ја шират својата харизма меѓу вработените и ги инспирираат другите со својот сопствен пример да ги практикуваат истите однесувања.

- **Самозаштитнички егоист** – Следниот тип лидер претставува комбинација на фактори од две димензии идентификувани како културно условени и тоа самозаштитничкото лидерство и партиципативното лидерство (со негативно оптеретување). Овој фактор е во позитивна корелација со лидерските димензии злонамерен (0,629), егоцентричен (0,787), чувар на образ (0,580), поттикнувач на конфликти (0,537) и автономен (0,532). Сите овие фактори имаат оптеретување на статистички значајно ниво $p > 0,5$, додека е во негативна корелација со автократичен (-0,813) и непартиципативен (0,732). Овој фактор опфаќа егоцентричен и злонамерен, автономен стил на лидерство. Ваквиот лидер е автономен, независен во одлучувањето и однесувањето, кој презема различни активности со чија помош може да го зачува своето достоинство. Неговата доминантна карактеристика е егоцентричноста, односно секогаш се стреми кон остварување на своите интереси и има однесување на „волк самотник“ односно се држи на страна од другите луѓе. Димензиите на партиципативното лидерство се во негативна корелација со овој тип лидерство, односно лидерот сака да ги донесува одлуките сам, без да прашува други членови на групата.

- **Процедурален хуманист** – Третиот лидерски фактор добиен со експлораторна факторска анализа има оптеретување од факторите скромност (0,536), хумана ориентација (0,708), процедуралност (0,620) и чување на образот (0,502), што создава уникатен профил на лидер. Сите фактори имаат вредност $p > 0,5$ и не се во негативна корелација со останатите лидерски атрибути. Ваквиот лидер е великодушен, пријателски расположен, скром и чувствителен кон останатите. Тој демонстрира висок степен на грижа за членовите на неговиот тим и е секогаш спремен да одвои време, пари, ресурси или друг вид помош за другите. Сочувствува со другите, има висок степен на емпатија и покажува милост. Ваквиот лидер е толерантен кон грешки, но е истовремено секогаш е спремен да им објасни на подредените што се очекува од нив. Го нагласува редот и процедурите и се однесува формално, во согласност со општо прифатените правила, ритуали и церемонии. Предаден е на константна, регуларна рутина, неговото однесување е предвидливо и не е склон кон преземање ризици.

Трите идентификувани лидерски фактори, претставуваат одраз на добиените одговори од примерокот на менаџери вклучени во истражувањето. Со оглед на тоа што од испитаниците

се бараше да ги идентификуваат лидерските атрибути кои според нив придонесуваат за ефективно лидерство, можеме да заклучиме дека тие се повеќе одраз на нивните вредности отколку на применетите стилови на лидерство (нивни или на нивните претпоставени). Харизматичниот тим-лидер и процедуралниот хуманист претставуваат прототипови на лидери кои би биле ефективни во нашето окружување, додека самозаштитничкиот егоист го инхибира извонредното лидерство. Во реалноста стиловите на лидерство кои се практикуваат можат да се разликуваат од идеалните лидерски прототипови.

Спроведеното истражување во рамки на овој труд во голема мера ги потврдува заклучоците на меѓународниот проект GLOBE. Добиените резултати потврдуваат дека стиловите на лидерство кои ги применуваат македонските менаџери се под влијание на специфичните аспекти на македонската национална култура. Влијанието на културата најмногу се согледува кај културно условените стилови на лидерство. Спроведеното истражување покажа дека автономното лидерство има добиено највисока вредност помеѓу трите културно условени лидерски стила. Тоа сугерира дека македонските менаџери ја вреднуваат автономноста и независноста, и слободата во извршување на задачите. Партиципативното лидерство, пак, во помала мера придонесува за извонредно лидерство отколку во други делови на светот. Влијанието на културата се согледува не само кај културно условените стилови туку и кај лидерските стилови кои се универзално прифатени како позитивни или негативни. Како што потврдуваат резултатите, харизматичното лидерство во Македонија е најмногу посакуван стил на лидерство, но сепак во меѓународна споредба е пониско вреднувано во однос на други земји. Самозаштитничкото лидерство за кое универзално се смета дека го инхибира извонредното лидерство има добиено најниски вредности од македонските менаџери, односно е најмалку посакуван стил на лидерство, но сепак во меѓународна споредба, овој стил има добиено повисока просечна оценка во однос на други земји.

На крај, можеме да заклучиме дека резултатите од статистичката анализа ја потврдуваат генералната хипотеза дека *стиловите на лидерство на менаџерите на средно ниво во македонските компании се под директно влијание на националната култура во македонското општество, односно се културно условени од нивните заеднички вредности и ставови*. Постапките на секој лидер зависат од вредностите и ставовите кои се длабоко всадени во нивната потсвест. Секој обид да се минимизира или игнорира културата ќе води кон неуспех. Моќта и влијанието кое го добиваат лидерите исто така ќе зависи од културните вредности во општеството. А во општества кои се карактеризираат со висок степен на нееднаква распределба

на моќ, како што сугерираат резултатите од истражувањето за културните димензии за Македонија, лидерите ќе имаат привилегија да уживаат во речиси безусловна моќ и влијание.

Спроведеното истражување опфати само дел од културните аспекти на лидерството и остава простор за понатамошни истражувања кои би можеле да ја земат предвид и организациската култура на претпријатијата во Македонија, економската состојба, половите, националните и религиозните разлики помеѓу менаџерите и многу други варијабли.

6.4. Препораки за бизнис-лидерите во Р. Македонија

Окружувањето во кое функционираат македонските претпријатија е подложно на бројни длабоки промени. Процесите на глобализација не ги заобиколуваат ниту македонските компании, кои стануваат сè повеќе зависни од други земји за извоз на своите производи од една страна или за набавка на сировини од друга страна. Дополнително, приливот на странски директни инвестиции резултира со отворање на големи производствени капацитети и бројни претставништва на големите меѓународни компании што ги зголемува можностите за контакт со луѓе од различни култури. Врз база на прегледаната теоретска литература и спроведеното истражување, може да се издвојат следните препораки за македонските бизнис-лидери:

- Македонските бизнис-лидери треба да бидат свесни дека окружувањето во кое работат станува сè повеќе меѓународно. Претпоставката дека сите луѓе се во основа исти може да се покаже како клучна грешка во комуницирањето со подредените. Лидерите мора да развијат чувствителност за културните разлики помеѓу луѓето и да разберат дека различните вредности, ставови и начини на вршење на работите не се погрешни, туку едноставно различни и произлегуваат од различната културна позадина.

- Комплексното меѓукултурно окружување бара од лидерите да развијат нови лидерски атрибути и однесувања со кои ќе бидат повеќе ефикасни во домашната и глобалната арена. Истражувањата потврдуваат дека одредени универзални карактеристики се универзално прифатени како позитивни карактеристики кои придонесуваат кон извонредно лидерство. Тие треба да се обидат да ги развијат кај себе карактеристиките како инспиративност, визионерство, решителност, ориентација кон извршување, остварување. Лидерите треба да бидат ентузијасти, секогаш позитивни, способни да ги охрабруваат и мотивираат подредените. Тие треба да

постават пример со своето морално однесување и интегритет. Треба да бидат комуникативни, способни да ги интегрираат различните членови на тимот и добри координатори. Треба да бидат визионери, да гледаат кон иднината, да се обидат да ги предвидат идните настани и да бидат интелектуално стимулативни. Лидерите треба секогаш да бараат начин за подобрување на резултатите и да се стремат кон извонредност. Особено е важно да бидат дипломатични, способни да ги решат проблемите на начин на кој и двете засегнати страни ќе имаат корист и добри преговарачи.

- Македонските менаџери не треба да поттикнуваат конфликти и да се однесуваат на таен и нетранспарентен начин. Лидерските атрибути кои се одраз на самозаштитничко однесување, како двосмисленост, нејасност, заобиколување треба да се избегнуваат. Егоцентричноста, непартиципативноста, циничноста се негативни карактеристики кои го оневозможуваат лидерот да биде успешен, независно од културата во која работи.

- Културните практики во Македонија покажуваат одредени „превртени вредности“ каде што се вреднува авторитетот на позицијата наместо способностите на личноста и нејзиниот придонес во општеството. Во вакви услови, лидерите многу лесно можат да ја злоупотребат добиената моќ за лични цели на штета на туѓите интереси. Во организациите често се среќава автократското лидерство кое во себе опфаќа низа атрибути и однесувања кои се универзално прифатени како негативни. Сепак, менаџерите треба да бидат свесни дека постои високо изразена желба за промена на актуелните практики и нивна замена со вистински вредности како полова и социјална рамноправност, умереност, почитување на туѓите мислења и потреби. Во такви услови, позитивните и компетентни лидери, кои имаат развиено чувство за меѓучовечки односи, емпатија и грижа за другите, несомнено ќе бидат прифатени и почитувани од подредените како извонредни лидери, што е пресудно за ефективно спроведување на стратегијата на компанијата и остварување на нејзините цели.

Заклучни согледувања

Врз база на претходно изложените анализи и истражувања на полето на лидерските стилови во различни културни услови, можеме да ги изнесеме следните заклучоци:

1. Извонредниот технолошки напредок во транспортната, комуникациската и информациската индустрија, во последните неколку децении придонесе за создавање единствен глобален пазар. Но иако глобализацијата постепено ги брише географските и економските граници помеѓу земјите, културните граници и понатаму опстојуваат. Менаџерите во меѓународните бизниси постојано се среќаваат со луѓе кои имаат поинакви сфаќања, ставови, вредности, обичаи и начини на правење на работите. Разликувањето на културните разлики, наспроти човековата природа и карактеристиките на човековата личност, и нивното подобро разбирање и прифаќање е клучно за успех на глобалните лидери. За да бидат успешни, лидерите на 21 век мора да развијат нови т.н. глобални способности кои произлегуваат од комплексноста на меѓународното работење. Повеќето лидери се согласуваат дека иако деталното познавање на дејноста или функцијата во која работат е клучно за искачување на кариерата по нагорна линија, повеќе тоа не е доволно. Потребно е да се направи нова приоритизација на способностите, со вклучување на глобалните способности во основата на пирамидата, следени од функционалните, географските и корпоративните способности.

2. Глобалните способности кои треба да ги развиваат глобалните лидери се: глобален бизнис-акумен (способноста да се разбере пошироката бизнис-околина), лидерски карактеристики (ментални и емотивни однесувања, како самоубедување, енергија, ентузијазам, емпатија), поглед на светот (глобална свесност за окружувањето, културна адаптација и социјални, политички и економски трендови), глобално лидерство над луѓе (комуникациски вештини, способност да се мотивираат и инспирираат луѓето, вештини од човечките ресурси) и глобално деловно лидерство (стратешко одлучување, ефикасна алокација на ресурси, ефективно управување со време, способности за решавање проблеми, леснотија во управување со комплексности и флексибилност). Глобалните способности исто така, ја вклучуваат и способноста да се прилагодува стилот на лидерството на различни ситуации, креативност, иновација и поседување стратешки/визионерски ментален склоп.

3. Глобалните лидерски карактеристики, кои треба да ги поседуваат глобалните лидери се делат во две категории: лидерските особини кои кажуваат „кои сте“ (на пример: да се биде отворен за нови искуства, да се развие љубопитност за светот, да се биде ентузијаст и енергичен итн.) и суштински вредности – кои кажуваат „какви сте“ (убедувања, претприемништво, чесност, интегритет итн.). Голем е бројот на авторите кои се обиделе да ги идентификуваат глобалните лидерски способности и карактеристики кои треба да ги поседуваат ефективните глобални лидери. Иако до ден-денес не постои една општо прифатена листа која ги обединува сите карактеристики и способности на глобалните лидери, сепак, сите се сложуваат дека ефективното глобално лидерство, во голема мера зависи од способноста на лидерите и претпријатијата да ги препознаат, признаат и прифатат културните разлики.

4. Најобемната и најрелевантна студија за културните ставови и вредности на вработените е спроведена од страна на холандскиот истражувач [Geert Hofstede](#), за време на неговата работа како психолог во IBM. Неговиот т.н. модел за истражување на културата се состои од четири основни димензии: **моќ-растојание**, **индивидуализам-колективизам**, **мажи-жени** и **избегнување неизвесност**, како и подоцна додадената петта димензија карактеристична за земјите од Ориентот наречена **краткорочна-долгорочна ориентација**. Истражувањето на [Hofstede](#) овозможува да се идентификуваат разликите помеѓу две или повеќе земји правејќи споредба во однос на клучните културни димензии. Така, одредена земја може да се окарактеризира како индивидуалистичка, склона кон избегнување неизвесност, со високо почитување на распределбата на моќта во општеството и доминантност на традиционални машки вредности. Според неговото истражување, западните земји како САД, Канада и Британија се рангираат високо на скалата на индивидуализмот, а ниско во однос на растојанието кон моќта. Земјите од Латинска Америка и Азија, пак, го нагласуваат колективизмот и имаат висок индекс на димензијата моќ-растојание. Јапонската култура има висок степен на избегнување неизвесност и висок маскулинизам, додека Шведска и Данска се земји со низок индекс на избегнување неизвесност и поголема нагласеност на феминистичките вредности.

5. Меѓународниот истражувачки проект GLOBE, спроведен во 90-тите години на минатиот век во 62 земји од светот, дава огромен придонес кон разбирањето на меѓусебното влијание на националната и организациската културата врз лидерските димензии. При тоа, истражувачите идентификуваат девет културни димензии: моќ-растојание, избегнување неизвесност, институционален колективизам, внатрешно-групен колективизам, асертивност, полова рамноправност, ориентација кон извршување, ориентација кон иднината и хумана ориентација, кои ги анализираат од аспект на културните практики, т.е. културата „каква што е“ и од аспект на

културните вредности, т.е. „каква треба да биде“. Нивните резултати покажуваат значително отстапување на вредностите помеѓу овие две перспективи на културните димензии.

6. Културните вредности кои се длабоко врежани во потсвеста на луѓето влијаат врз нивните ставови во однос на посакуваните карактеристики и однесувања на лидерите, т.е. лидерски димензии. Нивното истражување покажува дека 22 лидерски димензии (како визионер, инспиративен) се универзално прифатени како позитивни карактеристики кои придонесуваат кон извонредното лидерство, 8 лидерски димензии се универзално прифатени како негативни карактеристики и однесувања кои го спречуваат извонредното лидерство, додека најголем дел од нив, т.е. 35 се културно условени од националната и организациската култура. Овие лидерски карактеристики и однесувања се групираат во 21 првостепена или примарна лидерска димензија, кои понатаму пак се групираат во 6 второстепени лидерски димензии или стилови на лидерство: харизматично/лидерство ориентирано кон вредности, тимски ориентирано лидерство, партиципативно лидерство, автономно лидерство, хумано-ориентирано лидерство и самозаштитничко лидерство. Вредностите од истражувањето покажале дека харизматичното и тимски ориентираното лидерство се најмногу посакувани стилови на лидерство во сите земји од светот, самозаштитничкото лидерство е лидерство кое го инхибира извонредното лидерство, додека останатите стилови се културно условени, односно зависат од културните димензии на националната и организациската култура.

7. Презентираните истражувања за лидерските стилови во Европа, го поддржуваат тврдењето дека лидерските прототипови во европските земји се разликуваат како резултат на културните варијации. На пример, менаџерите во Шведска и Финска (нордски кластер) даваат повисоки оценки на тимската ориентација, како лидерски атрибут и го вреднуваат тимски ориентираното лидерство. Менаџерите во Австрија, Германија и Швајцарија (германски кластер) високо го вреднуваат партиципативното лидерство. Земјите, пак, од англискиот кластер, претставени во овој труд преку Велика Британија и САД, ја перцепираат ориентацијата кон тимот како фактор кој повеќе придонесува за извонредно лидерство во поголема мера отколку германските менаџери. Разликите во преференциите помеѓу земјите најмногу доаѓаат до израз при групирање на европските земји во две дивизии: северозападни наспроти југоисточни земји кои имаат слични лидерски прототипови. Сепак, постојат и одредени универзални сличности помеѓу сите европски земји. Харизматичното лидерство е секаде оценето како стил кој позитивно придонесува кон извонредното лидерство, додека за автократското однесување се смета дека во извесна мера го инхибира ефективноста лидерство.

8. Извонредниот лидер во САД пред сè ги комбинира високо партиципативното со харизматично лидерство и хумани лични карактеристики. Се смета дека извонредните лидери

поседуваат визија, го нагласуваат извршувањето, имаат интегритет и убедувања, одлучни се, рамноправни, флексибилни, прагматични во својот пристап кон другите и во својата работа. Во рамки на истражувањето GLOBE, САД се покажува како единствена култура во која партиципативното лидерство има позитивно влијание врз степенот на извршување на вработените. Американските менаџери сметаат дека извонредните лидери треба да бидат партиципативни, да се грижат искрено за луѓето со кои работат, да ги подгреваат нивните внатрешни страсти и да бидат помалку преокупирани со себе си.

9. Мексиканските менаџери исто како и менаџерите од други делови на светот, веруваат во важноста на лидерството засновано на харизматичност/вредности и лидерството ориентирано кон тимот. Сепак, иако има многу земји во истражувањето GLOBE кои овие лидерски димензии ги рангираат уште повисоко според нивната важност. Хуманото и партиципативното лидерство немаат никакво влијание врз извонредното лидерство, но сепак не е исклучена можноста мексикански менаџери можеби да го прифатат партиципативниот пристап со цел да се натпреваруваат во глобалната економија. Самозаштитнички настроен и автономен се глобални лидерски димензии кои се вреднувани малку над просекот. Мексиканските менаџери можат да ги скријат емоциите, да избегнат конфронтации и да бидат посредници во општество кое често функционира преку односи базирани на моќ. Со тоа што се двосмислени при давањето директиви, менаџерите можат да ја избегнат одговорноста односно можат да го обвинат толкувачот наместо да преземат одговорност кога ќе згрешат. Во Аргентина, се среќаваат следните лидери: *dueño* или сопственик, кој има формален авторитет и се поврзува со личност која е некомпетентна и незрела и честопати ги експлоатира другите; *buen jefe* или добар шеф, кој има позиција на надзор и одржува лични односи со неговите штитеници, им дава поддршка и е компетентен; *jefe* или шеф, кој е носител на позиција која носи привилегии, укажува на автократски стил и го нагласува војничкото однесување и *gerente* кој управува во рамките на договор кој вклучува дијалог; и *lider* – дисидент, кој се однесува на јавни фигури надарени со уникатни дарби, некој кој е на чело на комплексен процес, кој е олицетворение на народот. Во Колумбија, високо се вреднуваат атрибутите ориентација кон извршување, визија, обединувач на тимот и тимска соработка. Колумбиските менаџери се убедени дека личноста која е ориентирана кон извршување, која ги организира тимовите, која има јасна визија каде треба да се оди, која е добар администратор, и која води со интегритет, скромност и дипломатија, ги поседува најзначајните средства потребни за да се биде исклучителен лидер во нивната компанија.

10. Најефективниот стил на лидерство во Индија е оној кој ги комбинира лидерските атрибути: *интегритет, организираност, ориентација кон акција, самоиницијатива, харизма и*

колективна ориентација, решавање проблеми, визионер, претпримач и инспиративен. Индија ги оценува хуманото и самозаштитничкото лидерство повисоко отколку другите земји.

11. Во земјите од Блискиот Исток постои значителна варијација од земја до земја, во однос на преферираниот стил на лидерство, која упатува на заклучокот дека нивното групирање во рамки на еден кластер е неоправдано. Генерално, менаџерите од земјите од Блискиот Исток сметаат дека харизматското/лидерството базирано на вредности и тимски ориентираното лидерство позитивно придонесуваат за извонредното лидерство. Хумано-ориентираното лидерство се смета дека или придонесува или има неутрално влијание врз извонредното лидерство, додека автономното лидерство се смета дека може и да придонесува и да има неутрално влијание, но и да го инхибира извонредното лидерство. Самозаштитничкото лидерство се смета дека е или неутрално или го инхибира извонредното лидерство. Партиципативното лидерство е многу малку застапено низ сите земји на кластерот земји од Блискиот Исток.

12. Кинескиот стил на лидерство се карактеризира со патерналистичко лидерство кое комбинира силна дисциплина и авторитет со татковска благонаклонетост и морален интегритет. Кинеското патерналистичко лидерство има три димензии: авторитаријанизам, добронамерност и моралност. Патернализмот, кој ги комбинира дисциплината и авторитетот со татковска грижа и благонаклонетост, е исто така добро познат стил на лидерство и во Хонг Конг и во Сингапур. Иако таквите традиционални сингапурски лидери имаат мала почит за мислењата на своите подредени, тие многу се трудат за подредените да се чувствуваат како дел од едно големо, проширено семејство. Споредбата на оценките на Сингапур за шесте секундарни лидерски димензии на GLOBE со оценките на петте земји од конфучијанскиот азиски кластер (Кина, Хонг Конг, Јапонија, Јужна Кореа и Тајван) покажува дека посакуваните лидерски стилови во Сингапур се повеќе слични со оние на западниот кластер на земји, отколку со конфучијанскиот азиски кластер. Поконкретно, Сингапур има повисоки оценки за харизматичен и партиципативен стил на лидерство, а пониски за самозаштитнички настроен стил на лидерство, за разлика од другите азиски земји. Од друга страна, Сингапур има високи оценки за лидерство ориентирано кон тимот и хумано лидерство, што е типично за конфучијанскиот, но и за јужниот азиски кластер.

13. Во рамки на истражувањето спроведено во Македонија, направена е анализа на културните димензии на македонското општество, со примена на меѓународната методологија GLOBE. Резултатите покажуваат дека Македонија се карактеризира со висок степен на моќ-растојание, висок степен на внатрешно-групен колективизам, низок степен на институционален колективизам, умерен степен на ориентација кон извршување, висок степен на полова рамноправност, умерен степен на хумана ориентација и асертивност, низок степен на

ориентација кон иднината и низок степен на избегнување неизвесност. Резултатите сугерираат дека постојат сигнификантни статистички разлики во сите културни димензии меѓу општествена култура „каква е“ и општествена култура „каква треба да биде“.

14.Највисоки вредности во истражувањето имаат добиено димензиите моќ-растојание, следен од внатрешно-групен колективизам и полова рамноправност. Резултатите за димензијата **моќ-растојание** индицираат постоење висок степен на нееднаква распределба на моќта во општеството. Во меѓународна споредба на добиениот резултат со резултатите од останатите земји, Македонија се издигнува високо над првопласираните Мароко, Нигерија, Ел Салвадор, Зимбабве, Аргентина, Тајланд и Јужна Кореја, заземајќи го првото место, со просечна вредност повисока од највисоката добиена максимална вредност. Тоа сугерира дека се работи за општество кое се карактеризира со висок степен на нееднаквост и стратификација на општеството. Резултатите за димензијата **внатрешно-групен колективизам** покажуваат дека македонското општество се одликува со висок степен на колективизам во рамки на групите, независно дали се работи за потесно семејство, поширока фамилија или работна група и организација, со голем акцент на персоналните односите меѓу членовите. Според добиените резултати за димензијата **полова рамноправност**, во меѓународна споредба, Македонија го зазема високото петто место според актуелните практики со добиена просечна вредност 3,9 која е малку пониска од добиената максимална оценка (после прворангираните Унгарија, Русија, Полска и Словенија). Сепак, ваквата состојба е одраз на прашањата опфатени во прашалникот кои пред сè се однесуваат на степенот на формалното образование и учеството во спортски активности. Во однос на застапеноста на жените на позиции на моќ, одговорите на испитаниците сугерираат дека жените сè уште се во дискриминирана позиција.

15.Во рамки на истражувањето, националната култура во Македонија доби умерени резултати за димензиите **ориентација кон извршување и хумана ориентација**. Просечната вредност на димензијата ориентација кон извршување упатува на култура каде што постои умерен фокус кон извршување и подобрување на резултатите. Во однос на димензијата хумана ориентација, резултатите од спроведеното истражување ја рангираат Македонија малку под средината, укажувајќи на просечен степен на оваа димензија. Тоа упатува на култура во која луѓето се умерено великодушни и умерено сочувствителни со другите луѓе. Добиените резултати за **институционален колективизам** ја сместуваат Македонија на претпоследното место во однос на останатата 61 земја, со вредност која е малку повисока од најниската оценка 3,25 која ја има добиено Грција. Ваквите резултати укажуваат на помал степен на институционален колективизам, односно пониско вреднување на колективните интереси. Исто така ниска вредност е добиена за димензијата **избегнување неизвесност** од 3,8 која е пониска од просекот на

останатите земји. Меѓутоа, ако во анализата се вклучи и рангот кој го зазема оваа вредност во меѓународна споредба (52 место од 62 земји), укажува на фактот дека постои многу мал степен на избегнување неизвесност. Општествата кои имаат низок степен на оваа димензија се карактеризираат со неформалност во интеракциите со другите членови на општеството, се потпираат на кажаниот збор наместо на формални договори, помалку се загрижени за уредноста и ажурирање податоци, дури и не ги документираат заклучоците донесени на состаноците. Наместо на формализирани правила и политики, процедури и правила тие повеќе се базираат на неформалните интеракции и неформалните норми. За нив промените се честа појава, немаат потреба од правила кои ќе го диктираат нивното однесување и се повеќе толерантни на кршење на правилата.

16.Оценката добиена за културните практики на димензијата **асертивност** со просечна вредност 3,7 Македонија ја рангира на 53 место во однос на другите земји опфатени во истражувањето GLOBE. Перцепцијата на испитаниците индицира дека во општеството доминира скромност, чувствителност и симпатија кон другите. На луѓето често пати им недостига директност во комуникацијата, која пак, е индиректна и двосмислена. На агресивноста се гледа како на негативна карактеристика која води кон негативен исход. Исто така, се нагласува значењето на традицијата, се почитуваат возрасните и се вреднува искуството. Според овие практики, при споредба со рангирањата на останатите земји-учеснички, Македонија спаѓа во долната третина на табелата, заедно со Индија, Русија, Коста Рика, Тајланд, Кувајт, Јапонија и други.

17.Оценките за културните практики на димензијата **ориентација кон иднината** се релативно ниски, односно под просекот на останите земји, сместувајќи ја Македонија на 40-тото место од 62 земји. Тоа открива општество кое не размислува многу за иднината, туку живее во сегашниот момент. Ваквите општества се карактеризираат со мала стапка на осигурување и изработка на тестаменти. Во организациите, планирањето е сведено на минимум и постои силен фокус кон решавање на тековните проблеми. Доцнењето е дозволено и очекувано, затоа што секогаш постои некој проблем кој бара негово итно, најчесто моментално решавање. Настаните се планираат неколку дена однапред, а состаноците не ретко помалку од еден ден однапред. Состаноците договорени повеќе од две недели однапред многу често се презакажуваат поради непредвидени ситуации.

18.Истражувањето на лидерските димензии на македонските менаџери покажува дека највисоки оценки имаат добиено димензиите инспиративност, тимски интегратор, визионерство, одлучност и интегритет, односно лидерските атрибути кои се поврзуваат со харизматичното лидерство, следени од лидерските димензии кои се поврзуваат со тимски ориентираното

лидерство (дипломатичност, административно компетентен, колаборативна тимска ориентација и сл.), додека најниски оценки имаат добиено карактеристиките злонамерност, егоцентричност и чување на образот, кои пак се поврзуваат со самозаштитничкото лидерство.

19. Харизматичниот стил на лидерство се издвојува како најмногу посакуван стил на лидерство во Македонија, следен од тимски ориентираното лидерство. Овој стил на лидерство е исто така посакуван од страна на македонските менаџери како и од менаџерите во останатите земји вклучени во меѓународното истражување. Тимски ориентираното лидерство, кое е во позитивна корелација со харизматичното лидерство, во Македонија има добиено просечна оценка од 4,64, која е во рамки на опсегот помеѓу минималната и максималната оценка добиени на светско ниво, но е пониска од просечната вредност 5,8 на сите земји за оваа димензија. Тоа сугерира дека според македонските менаџери тимски ориентираното лидерство придонесува за извонредно лидерство, но сепак ова лидерство во Македонија е помалку ефективно отколку во останатите земји од светот.

20. Резултатите добиени од статистичката анализа покажуваат дека самозаштитничкото лидерство е најмалку посакуван стил на лидерство кај нашите менаџери со просечна вредност од 3,91. Но, во споредба со останатите земји, Македонија го има оценето ова лидерство како попозитивно во однос на просечната оценка, на тој начин рангирајќи ја Македонија во горниот дел на табелата заедно со Мексико. Ваквиот резултат (повисок од просекот) покажува дека според македонските менаџери самозаштитничкото лидерство има неутрално влијание врз извонредното лидерство врз извонредното лидерско однесување во Македонија, односно ниту придонесува ниту го инхибира.

21. Резултатите добиени од истражувањето покажуваат дека во однос на партиципативното, хумано-ориентираното и автономното лидерство, Македонија не отстапува надвор од минималните и максималните вредности добиени за останатите земји од светот. Она што е впечатливо е релативно нискиот резултат добиен за партиципативното лидерство. Овој стил на лидерство е исто така посакувано од страна на македонските менаџери, но добиената просечна вредност 4,6 е само малку повисока од долната граница односно најниската добиена оценка 4,5 во споредба со останатите земји што може да се протолкува дека во Македонија оваа димензија малку придонесува кон извонредното лидерство.

22. Повеќе посакувано од партиципативното е хуманото лидерство чија што добиена вредност е над минималната просечна оценка 3,8 и приближно блиску е до просечната вредност за сите земји заедно. Ова лидерство, кое се карактеризира со скромност, великодушност, сочувствителност е во директна корелација со резултатите добиени од анализата на културните димензии, каде што исто така беше изразена желба за поголема хумана ориентација, односно

општество каде што се вреднува грижата, пријателството, толерантноста и поддршката за другите.

23. Влијанието на културните димензии врз лидерството во Македонија најмногу доаѓа до израз кај автономното лидерство. За оваа димензија испитаниците од опфатениот примерок дале повисоки вредности за автономното лидерство во однос на просекот, што укажува дека македонските менаџери повеќе го вреднуваат автономното лидерство во однос на менаџерите од другите земји, што значи дека атрибутите како независен и уникатен, не се потпира премногу на другите и се однесува на начин различен од неговите колеги повеќе придонесуваат за извонредно лидерство во Македонија отколку во Шведска, Швајцарија, Велика Британија, САД, Австралија, Мексико, Грција, Сингапур и многу други. Ваквиот лидер е способен само да донесува одлуки, без да се потпира на туѓа помош или мислење. Резултатите недвосмислено покажуваат дека овој стил на лидерство не го инхибира туку во извесна мера го поттикнува извонредното лидерство во македонските компании.

24. Експлораторната факторска анализа идентификува три стилови на лидерство кои имаат најголема поврзаност со лидерските димензии во Македонија: **харизматичен тим-лидер**, **самозаштитнички егоист** и **процедурален хуманист**. Харизматичниот лидер во целост се вклопува во харизматичното/лидерство ориентирано кон вредности, но со силен фокус кон тимот. Неговата најдоминантна карактеристика е неговата одлучност и решителност. **Самозаштитнички егоист** е тип лидер кој претставува комбинација на фактори од две културно условени димензии и тоа самозаштитничкото лидерство и партиципативното лидерство (со негативно оптеретување). Ваквиот лидер е автономен, независен во одлучувањето и однесувањето, кој презема различни активности со чија помош може да го зачува своето достоинство. Неговата доминантна карактеристика е егоцентричноста, односно секогаш се стреми кон остварување на своите интереси и има однесување на „волк самотник“ односно се држи на страна од другите луѓе. Димензиите на партиципативното лидерство се во негативна корелација со овој тип лидерство, односно лидерот сака да ги донесува одлуките сам, без да прашува други членови на групата. **Процедурален хуманист** претставува уникатен профил на лидер кој е великодушен, пријателски расположен и чувствителен кон останатите. Тој демонстрира висок степен на грижа за членовите на неговиот тим и секогаш е спремен да одвои време, пари, ресурси или друг вид помош за другите. Сочувствува со другите, има висок степен на емпатија и покажува милост. Ваквиот лидер е толерантен кон грешки, но е истовремено секогаш е спремен да им објасни на подредените што се очекува од нив. Го нагласува редот и процедурите и се однесува формално, во согласност со општо прифатените правила, ритуали и

церемонии. Предаден е на константна, регуларна рутина, неговото однесување е предвидливо и не е склон кон преземање ризици.

25. Најголемиот дел од литературата за лидерството и организациското однесување се базира врз истражувања спроведени во претпријатијата од западниот свет. Сосема е неоправдано да се очекува дека истите модели на лидерство кои се успешни во западните компании, ќе бидат универзално применливи и во други културни средини. Успешноста на лидерот зависи од тоа во колкава мера неговата личност се вклопува во прототипот за идеален лидер, создаден во потсвеста на поединците кој, пак, е под директно влијание на нивната национална култура. Културата се состои од многу елементи кои заедно создаваат комплексно, повеќедимензионално окружување. Глобалните лидери мора да бидат способни да го прилагодат својот стил на лидерство на соодветното културно окружување. глобалните лидери мора да бидат свесни за важноста на културните димензии и да разберат како тие димензии можат да влијаат врз нивните работни односи со други луѓе од различни култури.

Користена литература:

КНИГИ И СТАТИИ:

1. Aaltonen, M. (1998), "Suomalaisen johtamisen kuvia Kalevassa, Vänrikki Stoolin tarinoissa, Seitsemässä veljessä ja Tuntemattomassa sotilassa" [Descriptions of Finnish Leadership in Kalevala, in the stories of second lieutenant Stool, in Seven brothers and in Unknown soldier], *The Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 47, No. 2, pp. 236-246.
2. Abdalla, I.A., Al-Homoud, M.A. (2001), "Exploring the Implicit Leadership Theory in the Arabian Gulf States," *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50, No. 4, pp. 506-531.
3. Adler, N., Gundersen, A. (2007), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 5th edn., South Western College Publishing, Cincinnati.
4. Adler, N. (1997), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3rd edn., South Western College Publishing, Cincinnati.
5. Airola, V., Kulla, J., Lumia, M., Nyström, L., & Snow, J. (1991), *Suomalainen johtaja 1991* [Finnish leader 1991], PA Consulting Group Oy, Helsinki.
6. Alkafaji, A.F. (1995), *Competitive Global Management*, St. Luice Press.
7. Allen, J.L. (2001), *Student Atlas of World Geography*, 2nd edn., McGraw-Hill Companies.
8. Altschul, C., Altschul, M., López, M., Preziosa M.M., Ruffolo, F. (2007), "Argentina: Crisis of Guidance." In: J. Chhokar, F. Brodbeck and R. House, (eds.), *Culture and Leadership across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 657-687.
9. Aoki, M. (1988), *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.

10. Austin, J. E. (1990), *Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques*, Free Press, New York.
11. Ball, D.A., McCulloch, W.H., Frantz, P.L., Geringer, J.M. & Minor, M.S. (2002), *International Business: The Challenge of Global Competition*, Irwin McGraw-Hill, Boston.
12. Barsoux, J. L., & Lawrence, P. (1997), *French management: Elitism in action*, Cassell, London.
13. Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Sage, Thousand Oaks.
14. Bass, B., Eldridge, L. (1973), "Accelerated Managers' Objectives in Twelve Countries", *Industrial Relations*, Vol. 2.
15. Bass, B.M. (1984), "Leadership: Good, Better, Best", *Organizational Dynamics*, Vol. 12.
16. Bass, B.M. (1990), "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, Vol. 18.
17. Bass, B.M. (1996), "Is There Universality in the Full Range Model of Leadership?" *International Journal of Public Administration*, Vol. 16, No. 6.
18. Bernthal, P.R., Bondra, J., Wang, W. (2005), *Leadership in China: Keeping pace with a growing economy*, Development Dimensions International, Inc., Pittsburgh, Pennsylvania.
19. Bingham, C., Felin, T., Black, S.J. (2000), "An Interview with John Pepper: What it Takes to Be a Global Leader," *Human Resource Management*, pp. 287-292.
20. Биновска, А. (2008), *Влијание на културата врз меѓународниот бизнис*, магистерски труд, Економски факултет – Скопје.
21. Blake, R.R., Mouton, J.S. (1964), *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston.
22. Bond, M. (1987), "Chinese Values and the Search for Culture-Free Dimensions of Culture", *Journal of Cross-Cultural Psychology*.

23. Booth, S. (2007), "Inspirational Variations? Culture and Leadership in England". In: J. Chhokar, F. Brodbeck and R. House (eds.), ***Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies***, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 335-359.
24. Brilman, J. (1998), ***Les meilleures pratiques de management: Au coeur de la performance*** [Best management principles: Based on performance], Editions de l'Organisation, Paris.
25. Brodbeck, F., Fresse, M., Javidan, M. (2002), "Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance", ***Academy of Management Executive***, Vol. 16, No. 1, pp. 16–30.
26. Brodbeck, F.C., Frese, M. (2007), "Societal culture and Leadership in Germany." In: J. Chhokar, F. Brodbeck and R. House (eds.), ***Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies***, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 147-214.
27. Burns, J. M. (1979), ***Leadership***, Harper Torch books, New York.
28. Busch, R., McMahon, R., Unger, A., May, C. and Wang, Y. (2013), "A Comparison of Leadership Style between Chinese and German Managers of Chinese Companies in Germany", ***Chinese Management Review***, Vol. 16, No. 2, pp. 1-17.
29. Carter, R. T. (1990), "Cultural Value Differences between Africans Americans and White Americans," ***Journal of College Student Development***.
30. Castel, P., Deneire, M., Kurc, A., Lacassagne, M., and Leeds, C.A. (2007), "Universalism and Exceptionalism: French Business Leadership." In: J. Chhokar, F. Brodbeck and R. House (eds.), ***Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies***, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 547-581.
31. Catlin, L.B., White, T.F. (2001), ***International Business Cultural Sourcebook and Case Studies***, Second Edition, South-Western Publishing, Cincinnati.
32. Cheong, W.K. (1991), "The style of managing a multicultural society – Singapore." In J. M. Putti (Eds.), ***Management, Asian context*** (pp. 258-283), Singapore Bulletin, Vol. 27, No. 4, p. 2.
33. Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C., House, R.J. (2008), ***Culture and Leadership across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies***, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New York.

34. Chhokar, Jagdeep S. (2007), "India: Diversity and Complexity in Action." In: J. Chhokar, F. Brodbeck and R. House (eds.), ***Culture and Leadership across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies***, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 971-1020.
35. Child, J. (1981), "Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organizations." In L.L. Cummings, B.M. Staw (Eds.), ***Research in organizational behaviour***, Vol. 3, Greenwich, CT: JAI, pp. 303-356.
36. Chow, I.H. (2007), "Culture and Leadership in Hong Kong." In: J. Chhokar, F. Brodbeck and R. House (eds.), ***Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies***, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 909-944.
37. Cohen, E. (2007), ***Leadership without Borders***, John Wiley & Sons, Singapore.
38. Collins, J. (2001), ***Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't***, HarperCollins Publishers, Inc., New York.
39. Collins, J., Porras, J. (1996), "Building Your Company's Vision," ***Harvard Business Review***, pp. 65-77.
40. Connerley, M.L, Pedersen, P.B. (2005), ***Leadership in a Diverse and Multicultural Environment: Developing Awareness, Knowledge, and Skills***, Sage Publications, Inc.
41. Cope, K. (2012), ***Seeing the Big Picture: Business Acumen to Build Your Credibility, Career, and Company***, Greenleaf Book Group Press.
42. Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A., Moffett, M.H. (2010), ***International Business***, 8th edn., John Wiley & Sons.
43. Daft, R.L. (2005), ***The Leadership Experience***, Southwestern, Toronto.
44. Daft, R.L. (2012), ***Organization Theory and Design***, Cengage Learning, 11th edn.
45. Daft, R.L. (2013), ***Management***, 11th edn., South-Western, Cengage Learning.
46. De Merode, J. (1997), "Readings on global leadership: Synthesis, Center for Creative Leadership." In: McCall, M.W., Mobley, W. (2001), ***Advances in Global Leadership***, Emerald Group Publishing, UK, pp. 28-30.

47. Дракулевски Љ. (1999), *Лидерство, основа за ефективен стратегиски менаџмент*, Економски факултет - Скопје.
48. Дракулевски, Љ. (2005), *Меѓународен менаџмент*, Економски факултет - Скопје.
49. Drost, E., Von Glinow, M.A. (1998), "Leadership behavior in Mexico: Etic philosophies-emic practices". In: Scandura, T.A., Serapio, M.G. (Eds.), *Research in International Business and International Relations*, 7, pp. 3-29.
50. DuBrin, A.J. (2011), *Essentials of Management*, 9th edn., South-Western, Cengage Learning, USA.
51. Duncan, J.W. (1989), "Organizational Culture: Getting a Fix on an Elusive Concept", *The Academy of Management Executive*, Vol. 3, No. 3.
52. Ekwall, A., Karlsson, S. (1999), *Mötet – en bok om kulturella skillnader och ledarskap. Svenskt och finskt*, [The Meeting - A book about cultural differences and leadership. Swedish and Finnish], Storkamp Media, Vaasa.
53. Ferraro, G.P. (2007), *The Cultural Dimensions of International Business*, Pearson Education, 2007.
54. Fiedler, F.E. (1976), "The Leadership Game: Matching the Man to the Situation", *Organizational Dynamics*, Vol. 4, No. 3.
55. Fisher, G. (1997), *Mind-sets: The Role of Culture and Perception in International Relations*, 2nd edn., Intercultural Press.
56. Flamholtz, E.G. (2011), "The Leadership Molecule Hypothesis: Implications for Entrepreneurial Organizations", *International Review of Entrepreneurship*, Vol. 9, No. 3, Senate Hall Academic Publishing, pp. 1-24.
57. Fredriksson, M. (2011), *Same or different: A study of culture's impact on leadership*, master theses, Göteborgs Universitet, Institutionen för pedagogic och didaktik, Göteborg.
58. Fu, P.P., Wu, R., Yang, Y., Ye, J. (2007), "Chinese Culture and Leadership." In: J. Chhokar, F. Brodbeck and R. House (eds.), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 877-907.

59. Goldman, N. & Salvatore, S. (1998), *Caudillismos rioplatenses. Nuevas miradas a un viejo problem*, Eudeba, BuenosAires.
60. Graham, J.L. (1985), "The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations: An exploratory study", *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, No. 1, pp. 81-96.
61. Gregg, G.S. (2005), *The Middle East: A Cultural Psychology*, Oxford University Press, Oxford.
62. Griffin, R.W., Pustay, M.W. (2002), *International Business - A Managerial Perspective*, 3rd edn., Prentice-Hall International, Inc.
63. Griffin, R.W., Pustay, M.W. (2013), *International Business*, 7th edn., Pearson.
64. Grint, K. (2005), *Leadership: Limits and Possibilities*, Palgrave Macmillan.
65. Haire, M., Ghiselli, E.E., Porter, L.W. (1966), *Managerial Thinking: An International Study*, John Wiley & Sons, New York.
66. Hall, E.T. (1981), *Beyond Culture*, Anchor Book, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
67. Hall, E.T., Hall, M.R. (1987), *Hidden Differences*, Doubleday, New York.
68. Hall, E.T., Hall, M.R. (1990), *Understanding Cultural Differences: Germans, French, and Americans*, Intercultural Press Inc., Boston.
69. Hampden-Turner, C. (1993), *Charting the Corporate Mind: From Dilemma to Strategy*, Wiley-Blackwell.
70. Hart, S.L. (2005), "Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems," *Wharton School Publishing*, p. 21.
71. Hernandez-Romero, E.I.N. (2010), *Characteristics of Mexican leaders in complex organizations in Monterrey Mexico: An exploratory study of the perceptions of human resource executives*, doctoral dissertation, Pepperdine University, Graduate School of Education and Psychology.
72. Hesselbein, F, Goldsmith, M. (2006), *The Leader of the Future 2*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 41-42.

73. Hill, C.L.W. (2012), *International Business: Competing in the Global Marketplace*, 9th edn., McGraw-Hill Higher Education.
74. Hodgetts, R.M. & Rugman, A.M. (2000), *International Business: A Strategic Management Approach*, 2nd edn., Prentice-Hall.
75. Hodgetts, R.M. (1999), *Modern Human Relations at Work*, 7th edn.
76. Hodgetts, R.M., Luthans, F. (2000), *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, 4th edn., McGraw-Hill Companies Inc., Boston.
77. Hoecklin, L. (1995), *Managing Cultural Differences*, Addison-Wesley, Wokingham, England.
78. Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, SAGE Publications.
79. Hofstede, G. (1984), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, vol. 5, Cross Cultural Research and Methodology Series, Sage Publications, Inc., Beverly Hills.
80. Hofstede, G. (1994), "The Business of International Business is Culture", *International Business Review*, , Elsevier Science Ltd., p. 3.
81. Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd edn., Sage Publications.
82. Hofstede, G. (n.d.), "Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?" *Organizational Dynamics*, Vol. 9.
83. Hofstede, G., Bond, M. H. (1988), "The Confucius Connection", *Organizational Dynamics*, Vol. 16, No. 4, pp. 5-21.
84. Hofstede, G., Hofstede, G.J. (2005), *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, 2nd edn., McGraw-Hill, New York.
85. Hofstede, G.H. (1998), *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*, Sage Publications, Inc.

86. Holmberg, I. and Åkerblom, S. (2007), "Primus Inter Pares: Leadership and Culture in Sweden." In: J. Chhokar, F. Brodbeck and R. House (eds.), ***Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies***, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 33-74.
87. Holmberg, I., Åkerblom, S. (2006), "Modelling Leadership - Implicit Leadership Theories in Sweden," ***Scandinavian Journal of Management***, Vol. 22, No. 4, pp. 307-329.
88. Hoppe, M.H., Bhagat, R.S. (2007), "Leadership in the United States of America: The Leader as Cultural Hero." In: J. Chhokar, F. Brodbeck and R. House (eds.), ***Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies***, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 475-543.
89. Hofstede, G. (1993), "Cultural constraints in management theories," ***Academy of Management Executive***, Vol. 7, No. 1, pp. 83-94.
90. House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (2004), ***Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies***, Sage Publications.
91. Howell, J.O., de la Cerda, J., Martínez, S.M., Bautista, J.A., Ortiz, J., Prieto, L., Dorfman, P. (2007), "Societal Culture and Leadership in Mexico – A Portrait of Change." In: J. Chhokar, F. Brodbeck and R. House (eds.), ***Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies***, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 723-722.
92. Hunger, D.J., Wheelen, T.L. (1996), ***Strategic Management***, Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts.
93. Jack, A. (1998), ***Sur la France*** [About France], Odilie Jacob, Paris.
94. Janssens, M., Brett, J.M., Smith, F.K. (1995), "Confirmatory Cross-Cultural Research: Testing the Viability of a Corporation-Wide Safety Policy," ***Academy of Management Journal***, Vol. 38, No. 1, pp. 364-382.
95. Jogulu, U.D. (2010), "Culturally-linked leadership styles", ***Leadership & Organization, Development Journal***, Vol. 31, No. 8, pp. 705-719.
96. Johnson, D. & Turner, C. (2010), ***International Business: Themes and Issues in the Modern Global Economy***, Routledge, 2nd edn., London.

97. Jones, A.F. (1995), ***Culture... Who Cares?***, Telford, England.
98. Kabasakal, H., Bodur, M. (2007), "Leadership and Culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon." In: J. Chhokar, F. Brodbeck and R. House (eds.), ***Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies***, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 835-874.
99. Kakar, S. (1971), "Authority Patterns and Subordinate Behaviour in Indian Organizations", ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 16, No. 3, pp. 298-307.
100. Kalliny, M., Gentry, L. (2007), "Cultural values reflected in Arab and American television advertising", ***Journal of Current Issues & Research in Advertising***, Vol. 29, No. 1, pp. 15-32.
101. Kanter, R.M. (1997), ***World class: Thriving locally in the global economy***, 2nd edn., Simon and Schuster, New York.
102. Kavoossi, M. (2000), ***The Globalization of Business and the Middle East: Opportunities and Constraints***, Quorum Books, Westport.
103. Kirkman, B., Chen, G., Fahr, J., Chen, Z. (2009), "Individual Power Distance Orientation and followers reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination", ***Academy of Management Journal***, Vol. 52, No. 4, pp. 744-764.
104. Kluckhohn, F., Strodtbeck F.L. (1961), ***Variations in Value Orientations***, Greenwood Press, Westport.
105. Котевска Димовска, М. (2012), „Психолошки димензии на ефективното раководење – емоционална компетентност на менаџерите“, во ***Зборник на трудови од првата меѓународна научна конференција „Современите менаџерски предизвици и организациските науки“***, Бизнис академија Смилевски – Скопје, БАС Институт за менаџмент – Битола, стр. 173-180.
106. Kouzes, J., Posner, B. (2006), ***A Leader's Legacy***, Jossey-Bass, San Francisco.
107. Kroeber, A., Kluckhohn, C. (1952), ***Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions***, Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology, Harvard University.

108. Lämsä, A. (2010), "Sukupuoli johtajuustutkimuksessa. Liiketaloudellinen Aikakauskirja," [Gender in leadership research], *The Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 59, No. 4, pp. 369-379.
109. Lämsä, T. (2010), "Leadership Styles and Decision-making in Finnish and Swedish Organizations," *Review of International Comparative Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 139-149.
110. Lane, H.W., DiStefano, J.J. & Maznevski, M.L. (2009), *International Management Behavior: Leading with a Global Mindset*, 6th edn., John Wiley & Sons.
111. Larsson, T. (2001), *The Race to the Top: The Real Story of Globalization*, Cato Institute, Washington D.C.
112. Laurent, A. (1983), "The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 13, No. 1-2, pp. 75-96.
113. Lawrence, P., Spytbey, T. (1986), *Management and Society in Sweden*, Routledge, London.
114. Lebel, P. (1985), *Le triangle du management* [*The management triangle*], Editions d'Organization, Paris.
115. Lewis, R. (2006), *When Cultures Collide: Leading across Cultures*, 3rd rev. edn., Nicholas Brealey International, London.
116. Li, Ji, Ngin, Phyllis M., Teo, Albert C.Y. (2007), "Culture and Leadership in Singapore." In: J. Chhokar, F. Brodbeck and R. House (eds.), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 947-968.
117. Likert, R. (1967), *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill, New York.
118. Lincoln, J.R., Hanada, M., Olson, J. (1981), "Cultural Orientation and Individual Reactions to Organizations: A Study of Employees of Japanese-Owned Firms," *Administrative Science Quarterly*.
119. Lindell, M., Sigfrids, C. (2007), "Culture and Leadership in Finland." In: J. Chhokar, F. Brodbeck and R. House (eds.), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 75-106.

120. London, M., Sessa, V.I. (1999), ***Selection of international executives: An introduction and annotated bibliography***, Center for Creative Leadership, Greensboro.
121. Lord, R. G., Maher, K. J. (1991), ***Leadership and information processing***, Routledge, London.
122. Lowry Miller, K. (1995), "The Toughest Job in Europe," ***Business Week***.
123. Luthans, F. (2010), ***Organizational Behavior***, 12th edn., The McGraw-Hill, New York.
124. MacGregor, B.J. (1979), ***Leadership***, Harper & Row, Publishers, New York.
125. Maczynski, J., Jago, A., Reber, G., Böhnisch, W. (1994), "Culture and leadership styles: A comparison of Polish, Austrian, and U.S. managers." ***Polish Psychological Bulletin***, Vol. 25 No. 4, pp. 303-315.
126. Martin, G. S., Keating, M. & Brodbeck, F. C. (2004), Organizational leadership in Germany and Ireland. In M. Keating & G. S. Martin (Eds.), ***Managing cross-cultural business relations: The Irish-German case*** (pp. 41-69), Blackhall, Dublin.
127. Martínez, S. M. (2000), An ethnographic study of the Mexican entrepreneur: A configuration of themes and roles impacting managerial leadership in an emerging economy, ***Dissertation Abstracts International***, Vol. 63 (01A).
128. McClelland, D. (1961), ***The Achieving Society***, Princeton, New York.
129. McDonald, F., Burton, F. (2002), ***International Business***, Thomson South-West, London.
130. McGregor, D. (1960), ***The Human Side of Enterprise***, McGraw-Hill, New York.
131. McShane, S.L. & Von Glinow, M.A. (2000), ***Organizational Behavior***, 6th edn., Irwin McGraw-Hill, Boston.
132. Mead, Richard (1994), ***International Management: Cross-Cultural Dimensions***, Blackwell Publishers, Oxford.
133. Meade, Robert D. (1967), "An Experimental Study of Leadership in India," ***Journal of Social Psychology***, pp. 73-75.

134. Mendenhall, M.; Punnett, B.J.; Ricks, D. (1995), ***Global Management***, Basil Blackwell Inc., Cambridge.
135. Merritt, A. (2000), "Culture in the cockpit: Do Hofstede's dimensions replicate?", ***Journal of Cross-Cultural Psychology***, Vol. 31, No. 3, pp. 283-301.
136. Minkov, M. (2012), ***Cross-Cultural Analysis: The Science and Art of Comparing the World's Modern Societies and Their Cultures***, SAGE Publications, Inc.
137. Minkov, M., Hofstede, G. (2011), "The evolution of Hofstede's doctrine", ***Cross Cultural Management: An International Journal***, Vol. 18, No. 1, pp. 10-20.
138. Misumi, I., Seki, F. (1971), "Effects of Achievement Motivation on the Effectiveness of Leadership Patterns," ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 16, No. 1, pp. 51-59.
139. Mitevski, D. (2010), ***Leadership creation moments***, MBA Thesis, University American College Skopje, School of Business, Skopje.
140. Moran, R.T., Harris, P.R., Moran, S.V. (2010), ***Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century***, 8th edn., Routledge.
141. Morrison, A. J. (2000), "Developing a Global Leadership Model", ***Human Resources Management***, Vol. 39, Nos. 2 & 3, pp. 117-131.
142. Moyet, S. (1989), ***Les commandeurs*** [The commanders], Stock, Paris.
143. Murray, E. J. (1964), ***Motivation and Emotion***, Prentice-Hall.
144. Nakane, C. (1970), ***Japanese Society***, University of California Press.
145. Namenwirth, J. Z., Weber, R.B. (1987), ***Dynamics of Culture***, Allen & Unwin, Boston.
146. Nevis, E.C. (1983), "Cultural Assumption and Productivity: The United States and China", ***Sloan Management Review***, Vol. 24, No. 1.
147. Николов, А. (2012), ***Културата, културните димензии и нивното влијание врз бизнисот***, Економски факултет - Скопје.

148. Northouse, P.G. (2012), *Leadership, Theory and practice*, SAGE Publications, Inc., 6th edn., February 2, 2012.
149. Numeroff, R.A., Abrams, M.N. (1998), "Integrating Corporate Culture from International M&As", *HR Focus Magazine*, Vol. 75, No. 1, pp. 11-12.
150. O'Connell, J.J., Prieto, J.M., Gutierrez, C. (2007), "Managerial Culture and Leadership in Spain." In: J. Chhokar, F. Brodbeck and R. House (eds.), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 623-654.
151. Obeidat, B.Y., Shannak, R.O., Masa'deh, R., Al-Jarrah, I.M. (2012), "Toward Better Understanding for Arabian Culture: Implications Based on Hofstede's Cultural Model", *European Journal of Social Sciences*, EuroJournals Publishing, Inc., Vol. 28, No. 4, pp. 512-522.
152. Ogliastri, E. (2007), "Colombia: The Human Relations Side of Enterprise." In: J. Chhokar, F. Brodbeck and R. House (eds.), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 689-722.
153. O'Hara-Devereaux, M., Johansen, R.. (1994), *Globalwork, Bridging Distance, Culture & Time*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994.
154. Ouchi, W. (1982), *Theory Z, How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Avon Books, New York.
155. Папарова, Е. (2010), **Моделирање на лидерство со високи перформанси - со осврт во здравствените институции**, магистерски труд, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Економски факултет, стр. 95-117.
156. Parsons, T., Shills, E.A. (2013), *Towards a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
157. Pinos, V., Twigg, N.W., Parayitam, S., Olson, B.J. (2006), "Leadership in the 21st century: The effect of emotional intelligence", *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 61-74.
158. Puffer, S.M., McCarthy, D.J., Naumov, A.I. (1997), "Russian Managers' Beliefs about Work: Beyond the Stereotypes," *Journal of World Business*, Vol. 32, No. 3.

159. Punnett, B.J. & Withane, S. (1990), "Hofstede's Value Survey Module: To Embrace it or Abandon?" ***Advances in International Comparative Management***, Vol. 5, JAI Press, Greenwich.
160. Ricks, D.A. (1983), ***Big Business Blunders: Mistakes in Multinational Marketing***, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
161. Risberg, A., Tienari, J., Vaara, E. (2003), "Making sense of a Transnational merger: Media Texts and the (re)construction of power relations", ***Culture and Organization***, Vol. 9, No. 2, pp. 121-137.
162. Robbins, S.P., Coulter, M. (1996), ***Management***, 5th edn., Prentice Hall.
163. Rosen, R. (2000), "In growing global economy, boost cultural literacy," ***Computerworld***, Vol. 34, No. 17, p. 35.
164. Rosen, R., Phillips, C., Singer, M., Digh, P. (2000), ***Global Literacies: Lessons on Business Leadership and National Cultures***, Simon & Schuster, 2000.
165. Rowlinson, S., Ho, T.K.K., Po-Hung, Y. (1993), "Leadership Style of construction managers in Hong Kong," ***Construction Management and Economics***, Vol. 11, pp. 455-465.
166. Royal, M., Stark, M.J. (2006), "Why Companies Excel at Conducting Business Globally," ***Journal of Organizational Excellence***, September, Vol. 25, Issue 4, pp. 3-10.
167. Rugman, A.M., Hodgetts, R.M. (2000), ***International Business: A Strategic Approach***, 2nd edn., Prentice Hall.
168. Russo, K.W. (2000), ***Finding the middle ground: Insight and applications of the Value Orientations Method***, Intercultural Press, Yarmouth.
169. Sainsaulieu, R. (1997), ***Sociologie de l'entreprise*** [Sociology of Business], 2nd edn., Presses de Sciences Po and Dalloz, Paris.
170. Schein, E. (1985), ***Organizational Culture and Leadership***, San Francisco.
171. Shahin, A., Wright, P. (2004), "Leadership in the context of culture: An Egyptian perspective." ***Leadership & Organization Development Journal***, Vol. 25, No. 6, pp. 499-511.

172. Sheer, V.C. (2010), "Transformational and Paternalistic Leaderships in Chinese Organizations: Construct, Predictive, and Ecological Validities Compared in a Hong Kong Sample," *Intercultural Communication Studies XIX: 1*, pp. 121-140.
173. Simon, H., Bauer, B., Kaivola, K. (1996), *Euoppalainen johtaja johtamiskulttuurit ja menestymistekijät* [European manager management cultures and success factors], WSOY, Porvoo, Finland.
174. Slater, R. (2003), *29 Leadership Secrets from Jack Welch*, 2nd edn., McGraw-Hill.
175. Smith, D. B., Desai, H., Cotner, J. and Kashlak, R. (2005), "International Field Studies: Tools for Enhancing Cultural Literacy", *Journal of College Teaching & Learning*, Vol. 2, No. 2, pp. 9-17.
176. Smith, P.B., Achoui, M., Harb, C. (2007), "Unity and Diversity in Arab Managerial Styles," *International Journal of Cross Cultural Management*, SAGE Publications, Vol. 7, No. 3, pp. 275–290.
177. Stephens, D. B. (1981), "Cultural Variations in Leadership Style: A Methodological Experiment in Comparing Managers in the U.S. and Peruvian Textile Industries", *Management International Review*, Vol. 21, No. 3, p. 47.
178. Stern, B., Walters, B. (2005), "Build Your Business Acumen", *T&D Magazine*, p. 30.
179. Stewart, E. C., & Bennett, M. J. (1991), *American cultural patterns: A cross-cultural perspective*, Intercultural Press, Yarmouth.
180. Stewart, R., Barsoux, J.L., Kieser, A., Ganter, H. D., Walgenbach, P. (1994), *Managing in Britain and Germany*, Macmillan, London.
181. Swallow, D. (2011), *Finland: A Survival Guide to Customs and Etiquette (CultureShock!)*, 4th edn., Marshall Cavendish Corporation.
182. Szabo, E., Reber, G. (2007), "Culture and Leadership in Austria." In: J. Chhokar, F. Brodbeck and R. House (eds.), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 109-146.

183. Taleghani, G., Salmani, D., Taatian, A. (2010), "Survey of leadership styles in different cultures," *Iranian Journal of Management Studies* (IJMS), Vol. 3, No. 3, pp. 99-111.
184. Танева-Вешоска, А. (2010), *Влијанието на емоционалната интелигенција врз лидерството*, докторска дисертација, Економски факултет - Скопје.
185. Terpstra, V., David, K. (1985), *The Cultural Environment of International Business*, South-Western Publishing, Dallas.
186. The Hay Group (2007), *East meets West: Bridging two great business cultures*, pp. 2-4.
187. Thierry, H., Den Hartog, D.N. (2007), "Culture and Leadership in a Flat Country: The Case of Netherlands." In: J. Chhokar, F. Brodbeck and R. House (eds.), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 215-249.
188. Thung, R. L. (1997), "International and intranational diversity." In C.C. Granrose, S. Oskamp (Eds.), *Cross-cultural work groups*, Sage, Thousand Oaks, pp. 163-185
189. Tollergerdt-Andersson, L. (1996), *Svenskt ledarskap i Europa* [Sweedish leadership in Europe], Liber-Hermods, Malmö.
190. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2000), *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth From Conflicting Values*, Yale University Press.
191. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2004), *Managing People Across Cultures*, Wiley, Capstone Press.
192. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2007), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, 2nd edn., Nickolas Brealey Publishing, London.
193. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2012), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, 3rd rev. edn., Nickolas Brealey Publishing, London.
194. Trompenaars, F., Prud'homme, P. (2005), *Managing Change Across Corporate Cultures*, Capstone Press.

195. Trompenaars, F., Woolliams, P. (2003), *Business Across Cultures*, Capstone Press.
196. Trompenaars, Fons, Hampden-Turner, Charles (2002), *21 Leaders for the 21st Century: How Innovative Leaders Manage in the Digital Age*, 2nd edn., New York: McGraw-Hill.
197. Turner, J. R., Müller, R. (2005), *The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review*, Project Management Journal, pp. 49-61.
198. Usunier, J. (1998), *International and Cross-Cultural Management Research*, Sage Publications, London.
199. Van De Ven, A. (1986), "Central Problems in the Management of Innovation", *Management Science*, p. 590.
200. Warner, M. & Campbell, A. (1993), "German management." In D. J. Hickson (ed.), *Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations*, De Gruyter, Berlin, pp. 89-108.
201. Waters, D. (1990), "Hong Kong Hongs With Long Histories And British Connections", *Journal of the Royal Asiatic Society Hong Kong Branch*, Vol. 30, pp. 219-256.
202. Weber, H. (1986), *Le parti des patrons-le CNPF* [Organizations of the business leaders], Seuil, Paris.
203. Weibler, J., Wunderer, R. (2007), "Leadership and Culture in Switzerland – Theoretical and Empirical Findings." In: J. Chhokar, F. Brodbeck and R. House (eds.), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 251-295.
204. Westwood, R.I., Posner, B.Z. (1997), "Managerial values across cultures: Australia, Hong Kong and The United States." *Asia Pasific Journal of Management*, Vol. 14, pp. 31-66.
205. Westwood, R.I., Chan, A. (1992), "Headship and leadership." In R.I. Westwood (ed.), *Organizational behaviour: Southeast Asia perspectives*, Longman Group (Far East), Singapore, pp. 118-143.

206. Wu, M., Huang, X., Li, C. (2012), "Perceived Interactional Justice and Trust-in-supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership", *Management Organization Review*, Vol. 8, No. 1, pp. 97-121.
207. Yoo, S., Lee, S.M. (1987), "Management Style and Practice of Korean Chaebols," *California Management Review*, Vol. XXIX, No 4, pp. 95-110.
208. Zander, L. (1997), *The Licence to lead: An 18 country study of the relationship between employees' preferences regarding interpersonal leadership and national culture*, School of Economics, Stockholm.
209. Zhang, Y., Lin, T.-B., & Foo, S. F. (2012), "Servant leadership: A preferred style of school leadership in Singapore," *Chinese Management Studies*, Vol. 6, No. 2, pp. 369-383.
210. Müller, W. A. (1995), "Führungsforschung/Führung in der Bundesrepublik Deutschland, in Österreich und in der Schweiz" [Leadership research/leadership in Germany, Austria and Switzerland]. In A. Kieser, G. Reber, & R. Wunderer (Eds.), *Handwörterbuch der Führung*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, pp. 573-586.
211. Шуклев, Б., Дракулевски, Љ., Дебарлиев, С., Јанеска – Илиев, А. (2013), *Корпоративно управување во големите акционерски друштва во Република Македонија*, Економски факултет – Скопје.
212. Шуклев, Бобек (2013), *Менаџмент*, 4-то издание, Економски факултет - Скопје.

Интернет страни и електронски документи:

1. Aimar, C. (2007), *Leadership: does culture matter? Comparative practices between Argentina and United States of America*. [online] Available at: <http://www.freepatentsonline.com/article/Academy-Educational-Leadership-Journal/171536572.html> [Accessed: 20 April 2014].
2. Asian Century Institute, (2014), *Singapore and leadership*. [online] Available at: <http://www.asiancenturyinstitute.com/development/389-singapore-and-leadership> [Accessed: 05 June 2014].

3. Center For Work Life, (2013), **Leadership Qualities of Jeff Bezos**. [online] Available at: <http://www.centerforworklife.com/leadership-qualities-jeff-bezos/> [Accessed: 20 April 2014].
4. Central Intelligence Agency, (2014), **The World Factbook**. [online] Available at: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/> [Accessed: 30 May 2014].
5. Charan, R. (2006), **Sharpening Your Business Acumen**, [online] strategy+business. Available at: <http://www.strategy-business.com/article/06106?pg=all> [Accessed: 30 October 2013].
6. Cherry, K. (n.d.), **How Does Laissez-Faire Leadership Work? The Pros and Cons of the Delegative Leadership Style**. [online] Available at: <http://psychology.about.com/od/leadership/f/laissez-faire-leadership.htm> [Accessed: 29 December 2014].
7. Cohen, A. (2010), **Business Travel Supplement**. [online] Available at: <http://www.supplymanagement.com/analysis/supplements/2010/whos-on-the-bill> [Accessed: 18 October 2013].
8. Државен завод за статистика на Р. Македонија, (2014). [online] Available at: <http://www.stat.gov.mk/PublikaciiPoOblasti.aspx> [Accessed: 18 June 2014].
9. Duke, A. (2014), **Queen Elizabeth II gets new profile pic**. [online] CNN. Available at: <http://edition.cnn.com/2014/04/20/world/europe/queen-elizabeth-portrait/> [Accessed: 22 April 2014].
10. Elmer, V. (2011), **What would Larry Page do? Leadership lessons from Google's doyen**. [online] Fortune. Available at: <http://management.fortune.cnn.com/2011/04/18/what-would-larry-page-do-leadership-lessons-from-googles-doyen/> [Accessed: 15 April 2014].
11. Forbes, (2013), **The World's Most Innovative Companies**. [online] Available at: <http://www.forbes.com/innovative-companies/list/> [Accessed: 20 October 2013].
12. Google, (2014), **Fortune Names Google the 2014 "Best Company to Work For" - Google Careers**. [online] Available at: <http://www.google.com/about/careers/lifeatgoogle/google-named-best-company-to-work-for-2014.html> [Accessed: 15 April 2014].
13. Hauschild, S., Licht, T., Stein, W. (2001), "Creating a Knowledge Culture", **The McKinsey Quarterly**, Vol. 1, pp. 74-81. [online] Available at:

http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Creating_a_Knowledge_Culture.pdf [Accessed: 30 October 2014].

14. Hay Group, (2013), ***Coercive style of leadership threatens to erode innovation in Indian workplace.*** [online] Available at: <http://www.haygroup.com/downloads/in/Leadership%20styles%20press%20release%20final.pdf> [Accessed: 25 May 2014].
15. Hay Group, (2014), ***Who are the FORTUNE World's Most Admired Companies 2014?*** [online] Available at: http://www.haygroup.com/ww/best_companies/index.aspx?id=155 [Accessed: 15 April 2014].
16. IMF - International Monetary Fund, (2014), ***Austria and the IMF.*** [online] Available at: <http://www.imf.org/external/country/AUT/index.htm> [Accessed 14 January 2014].
17. Inc.com, (2014), ***5 Essential Leadership Lessons From Tim Cook.*** [online] Available at: <http://www.inc.com/eric-markowitz/tim-cooks-message-for-ceos-admit-when-youre-wrong.html> [Accessed: 20 April 2014].
18. India Heritage, A Living Portrait of India, (2014), ***The Colonial Period.*** [online] Available at: http://indiaheritage.org/history/history_the_colonial_period.htm [Accessed: 25 May 2014].
19. Instituto tecnológico de Monterrey (1995), [online] Available at: http://www.itesm.mx/wps/portal?WCM_GLOBAL_CONTEXT [Accessed: 16 April 2014].
20. Management Today, (2007), ***Leadership styles in France and the UK.*** [online] Available at: <http://www.managementtoday.co.uk/news/669368/Leadership-styles-France-UK/> [Accessed: 20 January 2014].
21. McDonalds, (2014), ***McDonald's Worldwide*** [online] Available at: http://www.mcdonalds.ca/ca/en/our_story/mcdonalds_worldwide.html [Accessed: 10 October 2013].
22. Murch, B. (2012), ***Eva Peron's Legacy Continues, 60 Years After Death.*** [online] Fox News Latino. Available at: <http://latino.foxnews.com/latino/lifestyle/2012/07/26/eva-peron-legacy-continues-60-years-after-death/> [Accessed: 22 April 2014].

23. Mydans, S. (2011), ***Vote Forces Singapore's Leader to Reconsider Style***. [online] Available at: http://www.nytimes.com/2011/05/09/world/asia/09singapore.html?_r=0 [Accessed: 06 June 2014].
24. Nelson, K. (2006), Project GLOBE I: Leadership in France. [Blog] ***Streamline Training & Documentation***. Available at: <http://streamlinetraining.blogspot.com/2006/07/project-globe-i-leadership-in-france.html> [Accessed: 20 January 2014].
25. Onken, (n.d.), ***Business In Japan: General Concepts***. [online] Available at: <http://www.onken.com/classroom/internationalmanagement/Japan/GeneralConcepts.html> [Accessed: 24 May 2014].
26. Oxford English Dictionary (2014), [online] Available at: <http://www.oed.com/>, [Accessed: 20 April 2014].
27. Pal, S.K. & Kapur, V. (2011), ***Exploring Unique Corporate Leadership Styles in India***. [online] Available at: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan050937.pdf> [Accessed: 25 May 2014].
28. Reilly, R. R. & Reilly, G. P. (2009), ***Building Business Acumen***, [online] HR West. Available at: http://acumenlearning.com/public/images/uploaded/reilly-building_business_acumen-hrwest1209.pdf [Accessed: 20 April 2014].
29. Saw, M. (2013), What was his leadership style and was it effective? ***Warren Buffet***. [blog] Available at: <http://warrenbuffettbusinessleadership.blogspot.com/2013/11/what-was-his-leadership-style-and-was.html>, [Accessed: 28 April 2014].
30. Schragle-Law, S., Samii, M., and Sharma, N. (2007), ***Leadership Style of Indian Managers: A Comparative Study***, [online] Available at: http://academicarchive.snhu.edu/bitstream/handle/10474/1807/int_conference_006.pdf?sequence=1 [Accessed: 25 May 2014].
31. SHRM's Business Literacy Glossary, [online] Available at: <http://www.shrm.org/pages/default.aspx> [Accessed: 15 November 2013].

32. Sloane, P. (2004), ***Failure is the mother of innovation***. [online] Innovation Management. Available at: <http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/failure-is-the-mother-of-innovation/> [Accessed: 05 October 2013].
33. Sorkin, A. (2011), ***Warren Buffett, Delegator in Chief***, The New York Times. [online] Available at: <http://www.nytimes.com/2011/04/24/weekinreview/24buffett.html?ref=warrenebuffett> [Accessed: 28 April 2014].
34. Starbucks Coffee Company, (2014), ***International Stores***. [online] Available at: <http://www.starbucks.com/business/international-stores> [Accessed: 10 October 2013].
35. Stern, G., (n.d.), ***Why Warren Buffett's Laissez-Faire Management Style Works***. [online] Available at: http://www.marshallgoldsmithlibrary.com/cim/articles_print.php?aid=897 [Accessed: 28 April 2014].
36. Swiss Statistics, (2014), ***Population - Key figures, Main Indicators***. [online] Available at: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/en/index/themen/01/01/key.html> [Accessed: 27 December 2013].
37. The Biography.com, (2014), ***Jeffrey Preston Bezos***. [online] Available at: <http://www.biography.com/people/jeff-bezos-9542209> [Accessed: 20 April 2014].
38. The Hofstede Centre, (n.d.), ***Colombia - Geert Hofstede***. [online] Available at: <http://geert-hofstede.com/colombia.html> [Accessed: 17 March 2014].
39. The Hofstede Centre, (n.d.), ***Cultural Insights - Geert Hofstede***. [online] Available at: <http://www.geert-hofstede.com/> [Accessed: 02 November 2013].
40. The Hofstede Centre, (n.d.), ***Dimensions - Geert Hofstede***. [online] Available at: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html> [Accessed: 02 November 2013].
41. The Hofstede Centre, (n.d.), ***India - Geert Hofstede***. [online] Available at: <http://geert-hofstede.com/india.html> [Accessed: 26 May 2014].
42. The Hofstede Centre, (n.d.), ***Japan - Geert Hofstede***. [online] Available at: <http://geert-hofstede.com/japan.html> [Accessed: 25 May 2014].

43. Wikipedia, (n.d.), **Hong Kong**, [online] Available at: http://en.wikipedia.org/wiki/Hong_Kong [Accessed: 12 June 2014].
44. Wikipedia, (n.d.), **India**, [online] Available at: <http://en.wikipedia.org/wiki/India> [Accessed: 24 May 2014].
45. Wilms, W.W., Hardcastle, A.J., Zell, D.M. (n.d.). "Cultural Transformation at NUMMI", [online] **Sloan Management Review**. Available at: <http://sloanreview.mit.edu/article/cultural-transformation-at-nummi/> [Accessed: 20 April 2014].
46. World Business Culture, (n.d.), **Business Management Style in France and Doing Business in France**. [online] Available at: <http://www.worldbusinessculture.com/French-Management-Style.html> [Accessed: 21 January 2014].
47. WuDunn, S. (1997), **Incubators of Creativity**. [online] New York Times, Available at: <http://www.nytimes.com/1997/10/09/business/incubators-of-creativity-can-japan-inc-put-corporate-individualism-to-work.html> [Accessed: 11 October 2013].
48. Закон за трговски друштва, „Службен весник на Република Македонија” бр. 28/2004. [online] Available at: <http://www.mse.mk/> [Accessed: 19 June 2014].