УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - ШТИП

МБА - Менаџмент

Гоце Јанкулоски

ТРАНСФОРМАЦИСКОТО ЛИДЕРСТВО КАКО ГЕНЕРАТОР НА УСПЕХОТ НА РАБОТЕЊЕТО

- ***МАГИСТЕРСКИ ТРУД*** **-**

Штип, февруари 2015 година

UNIVERSITY "GOCE DELCHEV" - SHTIP

FACULTY OF ECONOMICS - SHTIP

MBA - Management

Goce Jankuloski

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS GENERATOR OF SUCCESS IN OPERATIONS

-Master thesis

Shtip, February, 2015

Комисија за оценка и одбрана:

Претседател: **проф. д-р Ристо Фотов**

_____

Член: **проф. д-р Круме Николовски**

_____

Член: **проф. д-р Трајко Мицески (ментор)**

_____

„Научив дека луѓето ќе заборават што си рекол, луѓето ќе заборават што си направил, но луѓето никогаш нема да заборават како си направил да се чувствуваат тие во врска со твоите постапки"

Maya Angelou (Marguerite Ann Johnson - 4 April 1928 – 28 May 2014)

"I've learned that people will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you made them feel."

Maya Angelou (Marguerite Ann Johnson - 4 April 1928 – 28 May 2014)

КРАТОК ИЗВАДОК

Една компанија е онолку конкурентна колку што е подготвена да одговори бргу и оригинално на промените. Сè повеќе сме сведоци дека компаниите во современото работење се соочуваат со нови предизвици на кои мораат да одговорат на динамичен и инвентивен начин, како и да ги мобилизираат сите расположливи ресурси со цел да ја задржат конкурентската предност, но и да изнајдат начини до максимум да ги мобилизираат креативните потенцијали на секоја единка од нивниот екосистем.

Тоа подразбира нов начин на водење и управување на фирмите, при што лидерот ги инспирира своите следбеници да ја следат неговата визија и да ја спроведат потребната промена доброволно, со полн ентузијазам и како дел од тимот кој соработува и е посветен кон заедничката цел. Ваквиот пристап се покажал не само како морален и етички, туку ги подобрува и перформансите на членовите од тимот, нивната мотивација, лојалноста кон фирмата, изградбата на корпоративна култура, чувството за личен идентитет, како и задоволството од работењето.

Трансформацискиот лидер е модел за своите следбеници, ги предизвикува да преземат индивидуална иницијатива и одговорност, да ги сфатат своите слабости и предности и постојано да работат на своето усовршување со унапредувањето на работата.

Трансформацискиот лидер се одликува со карактеристики како што се: личен интегритет, доверба од следбениците, креативност, тимска ориентација, благодарност кон другите , учење, одговорност, признавање и други. Тој со конкретни лични примери и дела ги менува перцепцијата и очекувањата, а нивниот заразен ентузијазам е дополнителна мотивација за нивните следбеници да направат дополнителен исчекор за комплетирање на задачата.

Кај трансормациските лидери успехот не е резултатсамо на харизмата. Иако неретко трансформациските лидери се идеализирани, вистинска мерка за нивната успешност е ефектот што го имаат тие врз своите следбеници.

Трансформациското лидерство има огромен потенцијал да развие внатрешен човечки капитал во организациите и тоа далеку над очекувањата. Дополнително, има потенцијал да управува со промените во организациите и кај нивните вработени на начин што ќе обезбеди раст, менаџирање на ризици

и минимизирање на негативните ефекти. Има бројни позитивни и успешни примери од примената на трансформациското лидерство и поради тоа деталите за него се обработуваат во трудот во продолжение,

Клучни зборови: лидерство, промени, харизма, следбеници, инспирација, , креативност, тимска ориентација, учење, одговорност, признавање.

ABSTRACT

A company is as competitive as far it is ready to respond quickly to changes in the original manner. Increasingly we're seeing that companies operating today are faceing the new challenges, which they have to respond on dynamic and inventive way. Further more they need to mobilize all available resources, in order to maintain competitive advantage and to find ways to mobilize and take to maximum the creative potential of every individual of their eco-system. It means a new way of doing business and management, where leaders inspire their followers to follow their vision and to implement needed change voluntarily, with full enthusiasm and as part of a team working together and is committed to a common goal.

This approach has been shown not only as a moral and ethical , but also improves the performance of team members , their motivation , loyalty to the company , the construction of corporate culture , sense of personal identity and satisfaction with work.

Transformational leader is a model leader for his followers, the chalanges his followers to understand their strengths and weaknesses, and to take individual initiative and responsibility, and constantly development themselves by improve their job.

Transformation leader can be recognized by charqacteristics such as : personal integrity, trust of followers, creativity, team orientation, thanks to others, learning, responsibility, success recognition, etc. They lead by example, they change perceptions and expectations of their team, and their infectious enthusiasm is additional motivation for their followers to do the extra mile to complete the task.

Success of transformational leaders is not only due to their charisma. Although often idealized – (transformation leaders), the true measure of their success is the effect they have on their followers. Transformational leadership has a huge potential to develop internal human capital in organizations and well above expectations. Additionally, it has the potential to manage change in organizations and their employees in a way that will ensure growth , managing risk , and minimize the negative effects.

There are many positive and successful examples of the application of transformational leadership and because of that - details of the same are processed in the paper below

Keywords: *leadership, change, charisma, followers, inspiration, creativity, team orientation, learning, responsibility, recognition.*

СОДРЖИНА

1. ГЕНЕРИЧКИ ОСВРТ КОН ЛИДЕРСТВОТО

1.1. ДЕФИНИЦИЈА НА ЛИДЕРСТВОТО

Зборот лидер е стар колку и цивилизацијата, лидерството е појава која е многу сложена и во минатото имало многу обиди правилно да се дефинира и точно да се утврди неговото значење. Терминот потекнува од персискиот јазик и значи одење,патување. Да се биде лидер не значи само да се биде професионалец во одредена област, туку да се биде лидер и во обраќањето, во комуникацијата и во однесувањето.

Во изминатите 60 години се направиле многу обиди да се дефинира и точно да се утврди поимот лидерство. Во литературата под поимот лидерство се подразбира еден динамичен и флексибилен процес. Меѓутоа, она што треба да се истакне е дека со една дефиниција не може да се опфатат сите карактеристики на овој поим. Лидерството значи нееднакво поделена моќ помеѓу лидерот и членовите на групата. Членовите на групата не се без моќ, тие можат да влијаат врз активноста на групата на различни начини, но лидерот има поголема моќ, тој ги носи главните решенија. Лидерите во минатото влијаеле врз луѓето да убиваат, тие исто така влијаеле и врз работниците да се жртвуваат за компанијата, но моралното лидерство подразбира следбениците да бидат добро запознаени со алтернативите, за во моментите на носење решение да може да одговорат интелектуално.

Лидерството во контекст на организациските системи прв пат се обидел да го дефинира Џејмс Мекгрегор Бурнс[1]. Според Бурнс, „лидерството се презентира кога поединците ги мобилизираат психолошките, институционалните и политичките ресурси, за да ги мобилизираат и да ги ангажираат мотивите на следбениците“.

Во обид да се дефинира лидерството се идентификуваат неколку елементи што мора да ги има секој лидер, а со оваа теза се согласуваат повеќе автори, кои се обиделе да дадат прецизна слика за овој термин[2].

[1] *Burns, James Macgregor, 2003. Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness. New York: Atlantic Monthly Press.*

[2] *Chemers M. (1997). An integrative theory of leadership. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. ISBN 978-0-8058-2679-1*

Промена - лидерството подразбира промена, а не одржување на постојаната состојба.

- *Следбеници* – лидерството вклучува следбеници, а не подредени.

- *Влијание* – лидерството подразбира влијание што се јавува помеѓу лидерот и следбеникот.

- *Цел* – заедничката идеја помеѓу лидерот и следбеникот во концептот на лидерството ја составуваат основната ефикасност во остварувањето на заедничките цели.

Во денешно време лидерството е најзначајниот фактор за да се постигне успех во една организација.

Лидерите знаат да ги мотивираат луѓето, да ги поттикнат, така што тие се поинспирирани и имаат поголем успех во работата од она што се очекува од нив[3]. Тие ја подигнуваат свеста на вработените и ги поттикнуваат да се издигнат над индивидуалните интереси и да работат во корист на своите сектор и организација.

Лидерите често се непредвидливи бидејќи креираат атмосфера на визионерство.

Поимите водење и лидер се неразделно поврзани како што се поврзани поимите менаџер и менаџмент, но менаџерите само понекогаш се и лидери. Истражувачите имаат заеднички став дека менаџерите се добри војници кои ја работат својата работа во вистинска насока, односно влијаат врз ефикасноста. Лидерите, пак, се ориентирани кон иднината и се обидуваат да ги прават вистинските работи, односно да влијаат врз ефективноста. Практиката покажува дека само мал број менаџери имаат карактеристики на лидер. Постои јасна разлика помеѓу лидерот и менаџерот во една фирма бидејќи менаџерот мора да има формален авторитет, додека лидерот својот авторитет го наметнува со вештина и со стил на однесување, а тоа му овозможува да влијае врз луѓето

Најзначајни карактеристики на лидерите се:

- Тие не мора секогаш да бидат родени, туку и да бидат создадени;
- Најчесто се харизматични луѓе;
- Мора да влеваат доверба и да имаат многу толеранција;

[3] *John Bratton and Jeffrey Gold .Human Resource Management Theory and practice second edition. Lawrence Erlbaum Associates*

- Да имаат способност да ги мобилизираат и да ги контролираат соработниците.

1.2 ЧОВЕЧКОТО ОПШТЕСТВО И ЛИДЕРСТВОТО

Луѓето потекнуваат од приматите, во чии семејства се забележува јасна хиерархиска поставеност, со јасни разлики на доминација во рамките на видот. Истражувањата покажале дека доминантните мажјаци во однос на недоминантните имаат повисоко ниво на серотонин, а помало ниво на стрес. Друга карактеристика што сме ја наследиле од приматите е способноста на имитирање. Кај приматите имитацијата е секогаш еднонасочна - приматите со понизок статус ги имитираат приматите со повисок статус. Кај луѓето, односно кај децата, однесувањето е многу слично со однесувањето на приматите. Доминантните деца секогаш ги имаат најубавите играчки, избираат игри што ќе гииграат и секогаш тие одредуваат со кого ќе си играат. Помалку доминантните деца секогаш им се покоруваат на доминантните и секогаш ја исполнуваат нивната желба. Воедно, тие им се потчинети и го имитираат нивното однесување.

Децата на 18 месеци веќе имаат цврста свест дека постојат како единка. Тогаш почнуваат да ги бараат своите сличности со другите луѓе од опкружувањето. Фројд[4] тој процес го нарекол идентификација. Детето се идентификува со родителите од ист пол или со деца од ист пол, но повозрасни. Многу ретки се примерите детето да се идентификува со дете на иста возраст. Со идентификацијата детето станува верен „следбеник“бидејќи тоа ги повторува постапките по примерот на својот „лидер“и во ситуации што се надвор од неговата контрола.

Дете на возраст од пет години веќе јасно ја разбира позицијата на лидер и на следбеник и своето место во хиерархијата. Со јасно изразени желби и со ниско развиена емпатија, во овој период, детето развива емоционални карактеристики, кои се карактеристични за неговото однесување до крајот на животот. Некои од тие карактеристики може да се сменат во текот на животот[5].

---

[4] *Зигмунд Фројд, Вовед во психоанализата (Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse, 1917г.)*

[5] *Arnold M. Rose.1962 Human behaviour and social processes. University in Minesota, USA.*

Според истражувањата, повеќе од 60 проценти од британските лидери изгубиле еден од родителите во детството и тоа почесто таткото. Исто така и светските лидери, како Хитлер, Ленин и Сталин, имале добри односи со едниот, а лоши односи со другиот родител[6]. Во својата биографија Черчил истакнал дека познатите луѓе најчесто имале несреќно детство.

Следбениците се поинакви од лидерите. Тие се во константна потрага по фигура што ќе ги одушеви, а истражувањата велат дека тие често мигрираат во таа нивна потрага по личност што ќе ги одушеви, односно не бараат перфектен лидер, туку перфектна организација, организација или општество на кое сакаат да му припаѓаат. Сепак, постојат примери, иако ретки, кои покажуваат дека и следбеникот може да стане лидер. Постојат следбеници што се привлечени од снагата на идејата, додека други се привлечени од харизмата на лидерот.

Многу е важно да се истакнат биолошката и психолошката условеност на постоењето помеѓу лидерот и следбеникот за значењето на човечкото општество.

1.3 ДЕМОКРАТИЈАТА И ЛИДЕРСТВОТО

Демократијата е најголемиот од сите социјални експеримент, што сè уште не е заокружен и завршен. Таа постојано се трансформира и ја поддржува трансформацијата. Демократијата е поврзана со луѓето и со владеењето, со тоа како ги живееме нашите животи, како се однесуваме на работното место, според кои принципи се водиме и какви се нашите надежи за иднината. Демократијата ги инспирира слободата, еднаквоста, индивидуалните вредности, правдата и отвореноста. Демократијата е отворена и осетлива на промени. Демократската организација се гради со луѓе што се слободни, интелигентни и способни. Таа не претставува еден човек, еден глас, таа е високо организирана, одговорна и дисциплинирана. Демократската организација е основана на тимска работа. Ефективната тимска работа се базира на одредени емоции на тимот:

- Верување дека секој од нас е одговорен за својот успех, како и на групата и целината;

[6] *Иниќ Б., Иконите на светскиот бизнис Менаџмент 2. 3. изменето издание*

- Верување дека никој од нас не е толку ефективен самостојно како што може да биде ефективен во заедница;

- Верување дека успехот на организацијата зависи од сите нас;

- Верување дека секој член на тимот е пријател, а не потрошувач или конкурент.

Демократијата е неизбежна бидејќи таа е еднствен систем што може да излезе на крај со сите потреби и промени на современата цивилизација, како во работата, така и во политичка смисла. Работничките лидери порано ценеле дека демократијата е убава, но неефикасна во работата. Нивниот став бил дека „демократијата е добра работа за добрите луѓе, но тие не работат за мене“. Историјата покажала дека нациите со демократски уредувања имале релативно побогат и постабилен развој отколку авторитативните режими, кои се задушувале или во крв, или во беда. Единствено демократијата успешно се изборила со потребите на современата цивилизација и може да се потврди дека таа е единствено способна да се приспособува кон промените. Практиката покажува дека повеќе работни организации во САД ја сфатиле ефикасноста на демократијата и го спроведуваат тоа успешно .

Демократијата во организацијата не се основа на принципот „laissez–faire“[7] (слободна пазарна економија), туку на одредени вредности, а некои од нив се:

- Целосна и слободна комуникација;

- Потпирање на консензус при решавање на конфликтот, а не на принуда или компромис;

- Моќта се основа на стручна комплементност, а не на позиција во организацијата;

- Атмосфера што дозволува и стимулира емоционални релации и однесување;

[7] *Бидејќи ниедна постојна национална економија не го применува целосно идеалот на слободен пазар теоретизиран од економистите и од етичарите, терминот слободна пазарна еконимија се употребува за економијата на државата што се приближува до идеалот, со тоа што има влада што применува мала или пак никаква интервенционистичка економска регулација. Ако таквата влада интервенира во приватните работи, таа го прави тоа само за да ја спречи принудата што може да се случи меѓу пазарните учесници. Бидејќи ваквата заштита мора да биде финансирана, таквата влада оданочува само во таа мера потребна за да ја изврши оваа функција. Оваа состојба е исто така позната како „laissez-faire“.*

- Конфликтот помеѓу човекот и организацијата се решава на рационални основи.

Повеќето научни институции имаат демократски систем на организација. Во атмосфера на либерализам и на плурализам се граделе форми што стимулирале нови и напредни идеи. Тоа е потребно во индустријата, особено кога свирепоста е сè поприсутна и кога е потребна поголема креативност. За овие организации демократијата не е идеалистички концепт, туку секојдневие, ефективна базирана реалност.

Во минатото најчесто функционирал моделот „еден човек со една идеја“, но денес таа метода веќе не се применува, бидејќи иновациите се секојдневие и стануваат сè попотребни. Денеска е во мода „демократскиот човек“.

За организацијата да може да опстане и да преживее, мора да биде подготвена на сè и да биде ориентирана пред сè кон иднината, да се развива и да биде релевантна за иднината.

Ако во една организација врвните лидери не ја ставаат во фокусот на интересот ефикасноста, тогаш не се случуваат промени. За врвните лидери да бидат ефективни, потребен им е лидерски систем што ги стимулира потчинетите и соработниците да работат како еден тим. Демократската организација е всушност новиот лидерски систем.

Идеалната организација ќе ја оспособи организацијата успешно да се соочи со многу комплексни проблеми и да реагира на оној начин што ќе ѝ донесе најголема корист. Во таквата организација моќта не е најважна, туку лидерските работнички тимови. Моќта не се наоѓа во позицијата, туку во специјалистичката стручност на членовите на тимот. Во таквите тимови и организации не може да се управува автократски. Новите лидери не може да бидат автократи, тие мора да бидат демократи. Демократите ги стимулираат и ги мотивираат соработниците, знаат да ги искористат сите потенцијали, го освежуваат тимското работење и остваруваат успеси. Ваквиот пристап е вистински начин што ќе придонесе за креирање организација со високи перформанси бидејќи е збир на моќта и на знаењето на сите членови од тимот.

1.4 ЛИДЕРСТВОТО И НОВИТЕ НАУКИ

Новите науки, новите откритија на квантната физика, хемијата, биологијата и теоријата на хаосот ни даваат ориентација како треба да ја предводи лидерот компанијата кон новиот свет, преполн со промени. Сè околу нас живее и работи во организации, направени по примерот на Њутновиот закон. Ние ги управуваме подробностите ориентирајќи се кон одредени организациски делови во организацијата. Веруваме дека реакцијата е директна последица на стимулот во човечките релации, веруваме дека со комплексно планирање можеме да предвидиме сè и да бараме нови објективни методи постојано.

1.5. СТИЛОВИ НА ЛИДЕРИ

Начинот на кој се воспоставува односот помеѓу лидерот и соработниците, односно начинот на кој се однесува лидерот кон останатите во фирмата и средствата што ги користи се нарекуваат стил на лидерите. Се разликуваат класични и современи стилови на лидери.

1.5.1 КЛАСИЧНИ СТИЛОВИ НА ЛИДЕРИ

Класичните стилови на лидерите потекнуваат од најстарите и од најпознатите студии за лидерството, од кои најголемо влијание и внимание привлекуваат студиите Хоторн, Ајова, Охајо и Мичиген. Хоторн и Ајова се најстарите и до крај проучени студии, додека студиите Охајо и Мичиген не се верификувани до крај[8].

Во рамките на класичните видови лидерство се разликуваат автократско, демократско и либерално лидерство.

Автократскиот стил на лидер подразбира нефлексибилен, недоверлив и автократски лидер, кој има круто однесување во рамките на организацијата. Автократскиот стил на лидерство се карактеризира со самостојно носење решенија. Во оваа ситуација лидерот нема доверба во соработниците. Влијанието му произлегува од формалниот авторитет.

Харизматско лидерство се јавува кога лидерите имаат голем степен на референтна моќ, која произлегува од нивната потреба да влијаат врз

[8] *James A. F. Stoner, R. Edvard Freeman&Daniel R. Gilbert, Management, 1995*

другите луѓе, односно од желбата тие да доминираат и да ја истакнат својата самодоверба. Овие луѓее најчесто се карактеризираат со високо ниво на самодоверба, талент, енергичност, решителност и оригиналност.

- Во ***патерналистичкото лидерство*** лидерот се доживува како татко на организацијата и се труди сите вработени да ги придобие, односно сака да му бидат приврзани. Неговата моќ се темели на создавање визија кај вработените дека се членови на едно големо семејство и да им ги доближи неговите константни планови и визии за иднината.

Исто така, се разликуваат уште и:

- ***Демократски стил*** - овој стил на лидерство се базира на соработката на лидерот со подредените. Во донесувањето на решенијата учествуваат и неговите следбеници. Се забележува поголемата вклученост на подредните во донесувањето решенија и поголемата доверба која ја има лидерот во нив. Решавањето е децентрилизирано. Овој тип лидерство е карактеристичен за средните и поголеми претпријатија.

- ***Либерален стил*** - овој стил на водење подразбира целосна вклученост на сите вработени во една фирма. Лидерот има целосна доверба во своите вработени, а тие се слободни да ги искажат својата волја и размислувања. Тој им дава задолженија и ги гледа крајните резултати, додека вработените сами решаваат на кој начин ќе ја реализираат целта. Либералниот тип лидерство се применува во фирми што се стремат кон префинет начин на функционирање, без разлика на нивната големина.

Иако лидерството било предмет на интересирање уште од периодот на настанување на првите човечки заедници, неговото сериозно проучување почнало дури во дваесеттиот век. Тогаш настанале првите теории за лидерството што ги насочувале лидерот и интеракцијата на лидерот со останатите членови на организацијата.

Теориите за личностите тежнееле да ги одвојат карактеристиките на личноста што ги поседува лидерот од оние што не ги поседува[9]. Некои од главните карактеристики кои биле проучувани и биле поредени во класната припадност се: угледот во општеството, емоционалната стабилност, комуникативноста и реторските способности. Меѓутоа, и покрај тоа, по бројните

[9] *Petkovic M., Janicijevic N., Bogicevic Milikic B. 2009. Organizacija i menadzment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd.*

истражувања за утврдување на карактеристиките на групата, кои во секое време би укажале на лидерот, излеглодека се невозможни. Карактеристиките не се доволни за да се објасни лидерството. По суштинскиот неуспех на теоријата за личностите да укаже на предиспозициите на една личност да стане ефективен лидер, се појавиле теориите за однесувањето.

Пристапот кон стилот на лидерството се заснова врз однесувањето на лидерот. Ваквиот пристап се разликува од пристапот кон лидерството како збир на карактеристиките во кои се истакнуваат карактеристиките на лидерот, како и од пристапот кон лидерството како збир од вештини во кои се истакнуваат способностите на лидерот. Ова сфаќање за лидерството е фокусирано исклучиво на она што го прават лидерите и на начинот на кој дејствуваат тие. Со поместувањето на фокусот кон изучување на лидерството на стилот или кон однесувањето на лидерот и кон појавата на пристапот на лидерството, истражувањата за лидерството се прошириле и на активностите на лидерот кон следбениците во различни контексти. Истражувачите што го изучувале овој пристап кон стилот на лидерството, утврдиле дека лидерството се состои од два основни вида однесување:

- Однесување насочено кон задачите;
- Однесување насочено кон односите.

Однесувањето насочено кон задачите се занимава со реализација на целите - им помага на членовите на групата да ги остварат своите цели.

Однесувањето насочено кон односите им помага на подредените да се чувствуваат попријатно со другите и во ситуациите во кои се наоѓаат. Основната логика на пристапот кон стилот на лидерството е да објасни како ги комбинираат лидерите овие два вида однесување за да влијаат врз подредените и врз нивните напори да ја постигнат целта. Биле спроведени многу истражувања и изучувања во пристапот кон стилот на лидерството. Некои од првите студии кои требало да бидат направени се спроведени на Државниот универзитет во Охајо кон крајот на чеириесеттите години од минатиот век.

Приближно во исто време, друга група истражувања од Универзитетот во Мичиген спровела серија истражувања во кои се истражувало како функционира лидерството во мали групи. Третата линија истражувања ја

спровеле Блејк и Моутон во раните шеесетти години, кои истражувале како ги насочуваат менаџерите задачите и односите во организациското окружување.

Студии на Универзитетот во Ајова

Студиите на универзитетот во Ајова истражувале три типа лидерство:

Автократски стил, кој го карактеризира лидерот што има централизиран авторитет, ги одредува методите на работа и го ограничува пристапот на вработените во решавањето, *демократски стил*, кој го карактеризира лидерот што ги вклучува вработените во решавањето, вложува труд за да го сослуша мислењето на другите и да има целосна доверба во своите соработници, како и да ги прифати идеите и мислењата на своите подредени и стил „laissez-faire“, во кој лидерите ѝ даваат слобода на групата во донесувањето на решенијата на начин што го одредуваат самите. Автократското водење претставува таков начин на водење во кој целокупните овластувања и решенија се сконцентрирани во една личност што има неограничена моќ во донесувањето решенија.

Автократскиот лидер има централно место во тимот, се решава сам, а послушноста и покорноста на членовите на тимот ја обезбедува така што развива чувство на зависност и несигурност кај членовите.

Лидерот во лик на автократ командува, заповеда и работи применувајќи систем на казни и на награди.

Автократското водење се применува во мали банки, а со растот и развојот на претпријатието овој стил мора да се трансформира во стил на водење што е адекватен на ситуацијата.

Либералниот стил на водење се одликува со целосна вклученост на сите вработени во кои лидерот има целосна доверба, а тие се чувствуваат наполно слободни да дискутираат за сите прашања.

Либералното водење се применува во претпријатија, независно од нивната големина, кои се структуирани по тимови и работни групи, во кои се извршуваат сложени работи, кои подразбираат префинети знаења и високообразовани луѓе, кои не трпат ограничување и шаблони.

Демократскиот стил на водење, за разлика од автократскиот, го карактеризира вклучување соработници во процесот на донесување решенија. Демократот ги цени индивидуалноста и потребата на секој член од екипата, ги вклучува во планирањето и во организирањето на активностите на

групата, ја поттикнува нивната самостојност и сл. Ваков лидер освен издавањето наредби, вложува труд и ги слуша мислењата на другите. Со оглед на тоа што во овој систем на водење соработниците учествуваат во процесот на донесување решенија, тој уште се нарекува и партиципативно-демократски. Демократскиот стил на водење се заснова врз здрави меѓучовечки односи, кои го обележуваат овој стил на водење. Резултатот до кој се дошло е дека демократскиот стил придонел за подобар квалитет и квантитет на работата од останатите, но не се добиени конкретни резултати за најефективниот стил на лидерство бидејќи крајните резултати биле контрадикторни во различни компании.

Студии на Универзитетот во Охајо

Со оглед на тоа дека истражувањата за лидерството како збир на особини на личноста не дало резултати, група истражувачи на Државниот универзитет во Охајо почнале да анализираат како се однесуваат поединците кога водат група или организација. Овие анализи се спроведени така што подредените пополнувале прашалници за лидерите.

Во прашалниците морале да идентификуваат колку пати лидерите покажале одреден тип однесување. Истражувачите откриле дека одговорите на подредените во прашалниците може да се класификуваат во два основни типа однесување на лидерот: структурирање и уважување.

Иницирање на структурата во основа претставувало однесување насочено кон задачите и опфаќало активности како што биле организација на работата, структурирање на работните содржини, распоред на одговорностите и дефинирање на роковите за работните задачи.

Уважувањето претставувало однесување насочено кон односите и подразбирало градење другарски односи, почитување, доверба и врска помеѓу лидерот и следбеникот. Овие два типа однесување претставуваат срцевина на пристапот кон стиловите на лидерствата и имаат централно значење за она што го прават лидерите: лидерите обезбедуваат структура за подредените и се грижат за нив.

Студии на Универзитетот во Мичиген

Истражувачи на Универзитетот во Мичиген го испитувале лидерското однесување со тоа што посебно внимание посветиле на влијанието што го

има однесувањето на лидерот кон перформансите во малите групи[10]. Во програмата од истражувања е утврдено дека постојат два типа лидерско однесување: ориентација кон вработените и ориентација кон производството.

Ориентацијата кон вработените е однесување на лидерот на кое подредените му пристапуваат со изразен интерес за меѓучовечки односи. Тие се заинтересирани за работниците како човечки суштества, ја ценат нивната индивидуалност и обрнуваат посебно внимание на нивните лични потреби.

Ориентацијата на производството подразбира однесување на лидерот во кое се нагласени техничките и производните аспекти на работата. Од овој аспект, работниците се набљудуваат како средство за извршување на работата. И истражувачите во Охајо и во Мичиген во педесеттите и во шеесеттите години од минатиот век спровеле голем број истражувања за да го утврдат најдобриот начин на кој лидерите може да го комбинираат однесувањето насочено кон задачите и однесувањето насочено кон односите, така што максимално го зголемуваат впечатокот на овие однесувања кон задоволството и на перформансите на следбениците.

Иако некои од резултатите го истакнале значењето на тоа дека лидерот истовремено е ориентиран и кон задачите, и кон односите во сите ситуации, истражувањата во оваа област биле главно неубедливи.

Прв пат се појавиле во раните шеесетти години од минатиот век, а доработени се и ревидирани неколкупати.

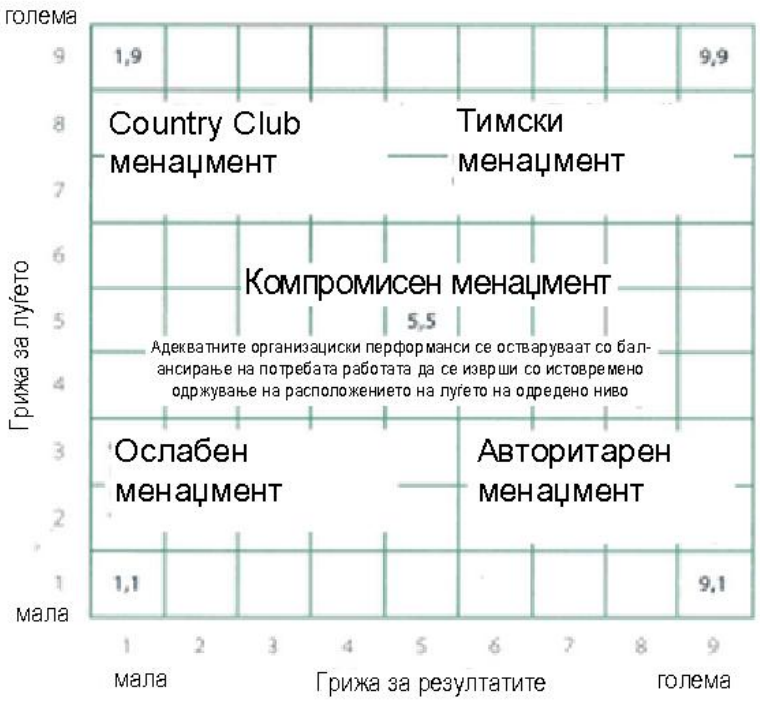
Менаџерската мрежа што е преименувана во лидерска мрежа, осмислена е така што да објасни на кој начин ѝ помагаат менаџерите на организацијата да ја исполни својата намена користејќи два фактора: грижа за производството и грижа за луѓето.

Грижата за производството се однесува на начинот на кој лидерот ги спроведува организациските задачи. Тоа опфаќа голем број активности, некои од нив се решенија за политиката, развој на нови производи, прашања врзани за работниот процес, нивото на оптоварување и обемот на продажба.

Грижата за производството може да се однесува на кој било аспект кон она што организацијата сака да го постигне.

[10] *Rensis Likert. 1968. The Human Organization. Its Management and Value. McGraw-Hill, New York.*

Грижата за човечките односи се третира на начин на кој лидерот ги третира вработените во организацијата, кои настојуваат да ги остварат нејзините цели. Овој вид грижа подразбира изградување на посветеноста кон огранизацијата и изградување доверба, промовирање индивидуални вредности на вработените, обезбедување добри услови за работа, одржување коректна структура на плати и промовирање добри меѓучовечки односи. Лидерската (менаџерска) мрежа ја спојува грижата за производството и грижата за луѓето во модел што содржи две оски кои се пресекуваат (слика 1).



Слика 1-1. Лидерска (менаџерска) мрежа[11]

Хоризонталната оска ја претставува грижата на лидерот за резултатите, а вертикалната оска ја претставува грижата на лидерот за луѓето. На секоја оска е нацртана скала која содржи 9 поени, од кои бројот 1 претставува минимална, а бројот 9 максимална грижа.

Со спојувањето на резултатите од двете оски може да се прикажат различни видови лидерство. На лидерската мрежа може да се забележат 5 основни стилови на лидерство:

[11] *Blake, R.; Mouton, J. (1985). The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co.*

Авторитарен менаџмент (9,1) – карактеристично е силно нагласување на задачите и на барањата од работата, а послабо нагласување на улогата на луѓето, освен во онаа мерка на давање инструкции во врска со задачите. Овој стил дава резултати, а луѓето се набљудуваат како средство за да бидат постигнати резултатите.

Хуманиот менаџмент (1,9) – го карактеризира слаба загриженост за исполнувањето на задачите, следена со изразена грижа за меѓучовечките односи и го минимизира значењето на производството. Ваквите лидери истакнуваат дека ставовите и чувствата на луѓето се важни и се грижат за тоа личните и социјалните потреби на следбениците да бидат исполнети. Тие настојуваат да создадат позитивна атмосфера и затоа се кооперативни, подготвени да помогнат, да утешат и не се наклони кон конфликти.

Ослабениот менаџмент (1,1) - го претставува лидерот што не води сметка ни за задачите, ни за меѓучовечките односи. Овој тип на лидер ја извршува улогата на лидер, но се однесува незаинтересирано и повлечено. Лидерот 1,1 малку контактира со следбениците и може да се опише како индиферентен, непосветен, повлечен и без желба.

Компромисен менаџмент (5,5) – карактеристичен е за лидери што се подготвени на компромис и кои се умерено заинтересирани за задачите и за луѓето што ги извршуваат тие задачи. Тие наоѓаат рамнотежа така што се грижат за луѓето, но и понатаму водат сметка за потребите на работата. Со компромисен стил тие обезбедуваат извесен поттик за производство, а истовремено им посветуваат внимание и на вработените.

Тимски менаџмент (9,9) – нагласени се и задачите, и меѓучовечките односи. Се промовира високо ниво на партиципација и тимска работа во организацијата и се задоволуваат основните потреби на вработените за да се вклучат и да бидат посветени на работата.

1.5.2 СОВРЕМЕНИ СТИЛОВИ НА ЛИДЕРИ

Робинс[12] наведува три современи пристапи кон лидерството:

- трансакциско и трансформативно лидерство;
- лидерство на харизматични визионери и
- тимско лидерство.

Трансакциските лидери ги насочуваат, односно ги мотивираат своите следбеници во правец на потврдените цели, така што им објаснуваат задачи што се потребни за работата. Постојат друг вид лидери, оние што ги инспирираат своите следбеници за насочувањето на нивните лични интереси кон благосостојбата на компанијата и за способност да извршат влијание врз групата. Овие лидери ги нарекуваме *трансформациски лидери*.

Трансформациското лидерство е всушност последен степен на трансакциското лидерство. Тоа влијае врз вработените со надминување на ефектите што би се остариле со примена на трансакцискиот пристап. Трансформациското лидерство се однесува на луѓе што ги инспирираат останатите со својата визија да преземат драстични мерки. Трансформацискиот лидер го обезбедува темелот за дефинирање на визијата на организацијата со соработка и со прифаќање од останатите членови на менаџерскиот тим. Овие лидери ги инспираат своите вработени да ги насочат своите лични интереси кон добивање бенефиции за компанијата.

Харизматичните лидери се разликуваат од останатите вработени што немаат јасна визија со која се во состојба да направат ризик, управувајќи ја со цел да се оствари. Бидејќи се чувствителни на ограничувањето во околината и на потребите на своите следбеници, тие имаат необично однесување. Ваквиот вид лидерство е нужен кога е во прашање задача во која следбениците се принудени да работат во стресна околина или под висок ризик.

Визионерските лидери мора да поседуваат способност за објаснување на својата визија на другите, особено во изразувањето што не подразбира вербално изразување туку покажување постапки и успешно проширување на

[12] *STEPHEN P. ROBBINS. MARY COULTER. Leadership. Part. 1. Early Leadership Theories. Trait Theories (1920s-30s).*

својата визија, нејзино применување во различни области на лидерството. Тоа подразбира дека визијата мора да им биде јасна на луѓето што работат во различни сектори на банкарски организации, во различни експозитури или во регионални центри.

Харизматичното лидерство ја темели својата моќ врз идентификацијата со следбениците, односно врз сопствената харизма. Харизматичните лидери се оние што имаат јасна визија, подготвени да ја управуваат и да преземаат голем ризик за нејзиното целосно остварување. Ваквиот вид лидерство е потребно кога е во прашање задача во која следбениците се принудени да работат под висок ризик и во стресна околина.

Голем број организации користат лидер за насочување на членовите од тимот. За многу лидери ова е голем предизвик бидејќи се принудени да научат како да пренесат информации на ефикасен начин, да ги разбираат своите вработени, да препознаваат момент за акција и за интеракција.

Според современите размислувања, факторите што влијаат врз современото лидерство се[13]:

- карактеристиките и потребите на задачата;
- особините, очекувањата и однесувањето на вработените;
- организациската култура.

Врз основа на овие карактеристики, се разликуваат 4 типа современо лидерство:

- Фидлеров модел;
- Херси-Бланшаров модел;
- Хаусов модел;
- Врум-Јагов модел.

Фидлеровиот модел се цени за основа на контингентниот модел на ефикасно водење. Фидлеровиот модел се базира на односот помеѓу стилот на водството и поволноста на состојбата, односно степенот до кој може лидерот да ги предвиди и да ги контролира последиците од одредено однесување. Фидлер ценел дека лидерите може да применуваат два стила во водењето на соработниците.[14] Едниот стил се карактеризира со попустливост и наклонетост кон соработниците, додека другиот се карактеризира со неповолен однос кон

[13] *Петер Г. Нортхаус, Лидерство, теорија и пракса, Дата Статус, Белград, 2008*
[14] *Сања Влаховиќ, Лидерство во современите организации, ЦИД, Подгорица, 2008*

соработниците. Техниката што ја развил тој се базира врз мерење на ставовите на лидерите во групата за членовите на групата со кои најмалку и најлошо соработувале или LPC[15], т.е., на македонски, скала на НПС (најмалку преферирaн соработник).

Лидерот со рејтинг LPC е лидер што е ориентиран кон задачите, па сосема е нормална неговата негативна ориентираност кон вработените што не придонесуваат кон добри резултати. Лидерот со висок рејтинг LPC е лидер што е ориентиран кон што поголемо создавање и градење меѓучовечки односи.

Според Фидлер, двата стила на водење имаат добри перформанси под добри околности, додека под неповолни околности немаат голема корист. Тој исто така напоменува дека не може да се зборува за добри и за лоши лидери, туку за ситуации во кои лидерот може да има добри перформанси и за ситуации во кои тој може да има лоши перформанси.

Фред Фидлер го развил моделот според кој претпоставува дека менаџерите ги менуваат своите стилови со кои станале успешни. Тој е убеден дека поголем дел од менаџерите не се флексибилни поради одговорностите во непредвидливи или променливи ситуации што би воделе кон неуспех.

Со оглед на тоа дека стиловите се релативно нефлексибилни и дека ниту еден од нив не може да се примени во секоја ситуација, пожелно е да се избере менаџер за одредена ситуација или ситуацијата да се приспособи кон менаџерот.

Фидлеровиот стил се разликува од другите бидејќи со помош на мерни инструменти се избира најмалку посакуваниот соработник (LPC) и го лоцира на скалилата на менаџерсиот стил. Личноста, која LPC ја опишува како релативно позитивна, е ориентирана кон човечките односи и се грижи за чувствата на своите луѓе, а оној кој LPC го опишува како негативен (со низок LPC рејтинг) е крута личност ориентирана кон задачата.

Менаџерот со висок LPC има пријателски односи со соработниците, а со пониските сака добро да ја сработи работата. Реакцијата на работниците е помалку важна од одржувањето на производството. Менаџерите со низок LPC сакаат да го променат стилот за да се одржува производството. Фидлер ги

[15] *LPC англ. Least Preferred Coworker*

идентификувал трите лидерски ситуации: однос лидер-член, структура на задачите, моќ врз основа на положбата.

- Однос лидер-член - соработката помеѓу лидерот и работникот најмногу влијае врз моќта на менаџерот. Односот на водачот може да биде карактеризиран како добар, кога постои меѓусебна доверба или како лош, кога е присутно високо ниво на контрола, грижа и страв.

- Структура на задачите - променливоста на работната структура овозможува утврдување на моќта на менаџерот, при што со структурата имаат автоматска моќ во задачите, а без структурата моќта исчезнува. Структурата на задачата може да биде карактеризирана како високо структуирана, кога задачата е дефинирана со познати и јасни процедури и упатства за членовите на организацијата или како лошо структуирана, кога членовите на организацијата се во двоумење што и како треба да работат.

- Моќ врз основа на положбата - моќта врз основа на положбата е последна ситуациска промена на вредностите. На висока позиција има голема моќ и обратно. Моќта на лидерот може да биде силна, кога тој има големо влијание или слаба, кога лидерот има мало влијание во организацијата.

Модел пат-цел лидерство - овој модел го формулирале Мартин Г. Еванс и Роберт J. Хаус, кои преку теоријата за лидерството ја истакнуваат улогата на лидерот во учењето на подредените како да достигнат високи резултати[16]. Менаџерот ориентиран кон работниците ќе понуди плата, унапредување, како и поддршка, сигурност и почитување. Свесен е за разликите меѓу работниците, но е подготвен да наградува според заслугите. Менаџерот ориентиран кон задачите нуди помал избор на награди, не ги зема предвид разликите меѓу работниците и во мерењето на ефектот на работникот за наградите е поуспешен од менаџерот ориентиран кон работниците. Еванс верува дека лидерскиот стил што најмногу ги мотивира работниците зависи од наградите што ги сакаат.

Херси-Бланшаровиот модел ги воведува следбениците во анализа и во ситуација на варијабила, односно е модел на зрелоста на следбениците. За

[16] *Martin G. Evans, Robert J., Haus.Evans, M.,1970. Leadership and Motivation: A Core Concept, Academy of Management Journal 13, 91-102.*

Херси-Бланшаровиот модел се карактеристични три важни моменти[17]: задачата на лидерот, односот на лидерот и зрелоста на следбениците. Тој ја дефинира зрелоста на следбениците како подготвеност и способност на вработените да ја преземат одговорноста. Нивото на зрелоста се одредува според три критериуми:

- степенот на мотивираност;
- подготвеноста да се преземе одговорност;
- степенот на образование и искуство.

Врз база на овие критериуми се јавуваат четири лидерски стила:

- ***Зборувачки стил на водство*** - овој тип на водство е најдобар за комуникација со соработници што имаат ниско ниво на зрелост, кои не се подготвени да преземат одговорност и се однесува на луѓе што ги извршуваат задолженијата строго по наредба.

- ***Продажен стил на лидерство*** - овој стил е најдобро да се употребува во случаи на ниска или на средна зрелост на соработниците. Овој стил обезбедува ориентираност кон извршување на задачите и поддршка на луѓето што не се способни, а се подготвени да преземат одговорност.

- ***Партиципативен стил на лидерство*** - овој модел се применува онаму каде што следбениците имаат зрелост и способност, но не се подготвени да преземат одговорност, па затоа им е потребна поддршка и поголема мотивација.

- ***Делегирачки стил*** - овој стил на лидество се користи во комуникација со соработници што имаат висок степен на зрелост и им е дозволен само на луѓе со висок степен на слобода и на можност да преземат целосна одговорност.

Хаусов модел - овој модел е познат и како модел „пат-цел“ и во фокусот на интересот ги става очекувањата и интересот на вработените[18]**.** Овде од вработените се очекува да постигнат високи резултати, да бидат наградени за тоа, а задачата на лидерот е да им го покаже патот по кој ќе ја постигнат целта. Според овој модел, лидерот треба да биде способен да ги забележи способностите на вработените и врз база на нивните различни

[17] *Hersey, P., Blanchard, H., Management of Organizational Behavior, 4 ed., Englewood Cliffs, N.Y, 1982..8-17.*

[18] *House R., 1971. A Path-Geal Theory of Leader Effectiveness. Administrative Science Quarterly 16,.321-328.*

способности да гради систем на наградување. Врз база на овие критериуми се разликуваат четири типа на однесување на лидерите:

- Директно однесување – остава голем впечаток врз работниците кога треба да се изврши некоја многу важна задача, но има негативно влијание кога задачата е јасна;

- Стимулирачко однесување – предизвикува поголемо задоволство кај вработените што имаат работа која предизвикува монотонија или стрес;

- Однесување ориентирано кон достигнувања – ова однесување треба да ги инспирира вработените повеќе да се залагаат за работата и да ги прифаќаат предизвиците;

- Партиципативно однесување – подразбира висок степен на соработка и вклученост на вработените во донесувањето решенија.

Како и другите модели, кои се основани врз контингентен пристап, и овој модел им сугерира на лидерите дека стилот на водство треба да се менува и да се приспособува според ситуацијата.

Врум–Јагов модел или нормативниот модел на водство се обидува да објасни како треба да реагираат лидерите или какво решение треба да донесат во дадена ситуација[19]. Овој модел вклучува 5 стилови на водство, 7 ситуациски димензии, 14 типови проблеми и 7 правилни решавања. Првите два подразбираат автократско решавање, следните два имаат карактеристика на консултативно однесување, а последниот стил подразбира групно решавање.

Автократски стил 1 – означува ситуации кога лидерот сам го решава проблемот и сам го носи решението потпирајќи се на информациите што ги има во тој момент.

Автократски стил 2 – лидерот ги обезбедува потребните информации од соработниците, а потоа сам го решава проблемот и го донесува решението. Соработниците само ги собираат потребните информации.

Консултативен стил 1 – во овој стил лидерот ги консултира соработниците, но сам донесува решенија, а неговото решение не мора да биде базирано врз мислењата и ставовите на оние со кои се консултирал.

[19]*Vroom, V. I A. Jago, 1988., The New Leadership: Managing Participation in Organizations, Englewood Cliffs, NewYork, Prentice Hall.*

Консултативен стил 2 – лидерот ги собира вработените во група и тие заедничи разговараат за проблемот. Така се формира мислење на групата, а лидерот го донесува решението по консултациите.

Групен стил – во оваа ситуација лидерот и вработените заедно дискутираат за проблемот и заеднички го бараат решението на проблемот. Заеднички ги бараат алтернативните решенија и го користат моделот на консензус.

1.5.3 ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО

Роберт Гринлиф[20] вели дека проучувањето на лидерството почнало во првата половина на дваесеттиот век. Првите теории, теориите за особините биле ориентирани кон лидерите, додека потоа се конкретизирала и теоријата за однесувањето или за заемното функционирање на лидерот и на членовите на групата.

Теорија за особините го опфаќа проучувањето на лидерството во периодот на дваесеттите и триесеттите години на 20 век што било насочено кон особините на лидерот - карактеристики што можеле да го издвојат лидерот од нелидерот. Основната цел била да се изолираат особините што ги има лидерот, а не ги поседува нелидерот. Иако на почетокот не можеле да се издвојат особините што би ги одвојувале лидерите од нелидерите, во подоцнежните обиди дошло до јасно ограничување.

Теорија за однесувањето го опфаќа проучувањето на лидертвото во доцните четириесетти години на минатиот век, па сè до шеесеттите години и тоа било сконцентрирано на избрани облици на однесување што ги имале лидерите.

Ситуациското модел на лидерство е една од најважните контингентални теории што ги развиле Пол Херси и Кенет Х. Бланчард. Според овој модел, најефикасниот лидерски стил се менува во зависност од подготвеноста на работниците. Авторите ја дефинираат подготвеноста како желба за докажување, како подготвеност за прифаќање на одговорностите, вештините и искуството, кои се потребни за извршување на задачите. Целите и

[20]*Greenleaf, R. K., 2002. Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness (25th anniversary ed.). New York: Paulist Press*

знаењата на следбениците се важен променлив елемент во постапката за утврдување на ефикасен лидерски стил.

Тие веруваат дека односите помеѓу менаџерите и следбениците минуваат низ четири фази и менаџерот треба да го промени лидерскиот стил според развојот на следбениците. Во почетната фаза најзабележително е менаџерот пред сè да се ориентира кон задачата.

Работниците мора да добиваат упатства за задачите и мора да бидат запознаени со организациските правила и процедури. Неавторитетниот менаџер може да предизвика загриженост и конфузија кај новите следбеници. Во оваа фаза не би одговарало ни партиципативното однесување бидејќи следбениците бараат структура.

Кога следбениците ќе почнат да ги учат своите задачи, однесувањето ориентирано кон задачата останува основен модел бидејќи следбениците сè уште не се подготвени да функционираат без структура.

Кај способните работници доаѓа до израз мотивираноста за докажување, па поактивно бараат поголема одговорност, тимот од лидери не мора да биде авторитетен зашто тоа би било непопуларно.

Сепак, лидерот мора да даде поддршка, да биде внимателен и да ја поддржува решеноста на следбениците за преземањето поголема одговорност. Во следната фаза на следбениците не им е потребно насочување бидејќи стануваат сè понезависни.

Овој модел на лидерство е динамичен и флексибилен. Секогаш се оценуваат мотивираноста, способноста и искуството на следбениците за да се утврди најпогодната комбинација на стилови во либерални и променливи услови. Во овој модел на променливост на стиловите се фаворизира напредувањето во усовршувањето на работата.

Се поставува прашање дали менаџерите може да избираат помеѓу различни лидерски стилови во различни ситуации. Тие решенија влијаат врз изборот, позицијата и унапредувањето на менаџментот. Флексибилноста на менаџментот и можноста за менување на стиловите придонесуваат за ефикасност во различни лидерски ситуации.

1.5.4 ТИПОВИ НА ЛИДЕРИ

Теоретичарите лидерите ги делат на две групи:[21]

(1) *Конзервативни лидери* - главни карактеристики на конзервативниот тип на лидер се традиционалност, внимателност во донесување решенија, стабилност и строгост.

(2) *Креативни лидери* - овие лидери имаат способности да внесуваат новитети во работата, константно да ги проверуваат луѓето, да развиваат слободен стил во однесувањето, а решаваат и управуваат на демократски начин.

Оваа шема не треба да претставува непроменлива и константна шема на однесување и на раководење. Со менувањето на стиловите на лидерите во зависност од ситуацијата, може да се внесе креативен импулс кој воедно е и отскочна штица за промените што ќе ги направи организацијата под водство на лидерот. Лидерот голем дел од своето време го поминува во интеракција со соработниците. Според квалитетот на меѓучовечките односи, помеѓу лидерот и соработниците разликуваме резонантни и дисрезонантни лидери, односно лидери што прават постапки во согласност со размислувањата на следбениците, па заедно наоѓаат позитивна работна клима и лидери што прават различни постапки спротивни од потребите на соработниците, па климата што постои е дестимулативна.

Врз основа на истражувањето на Големан[22], врз база од 3871 лидер, се разликуваат неколку типови на лидери.

- ***Визионер*** - овој тип на лидер е резонантен, кога промените бараат нова визија или кога е потребен нов и оргинален правец, тие создаваат позитивна клима во организацијата, ги ориентираат луѓето кон заедничката цел;

- ***Тренер*** - овој лидер им помага на вработените да ги подобрат своите перформанси врз долгорочна основа создавајќи многу позитивна клима во организацијата. Се обидуваат да ги поврзат потребите на секој вработен со целите на организацијата;

---

[21] *Covey Stephen R., PRINCIPLE CENTERED LEADERSHIP, Simon & Schuster, USA, 1992, str. 286.*

[22] *Daniel Goleman, Leadership That Gets Results, Harvard Business Review, 2000*

- ***Старател*** - кога треба да се зацврстат врските, да се стимулираат работниците во стресни ситуации или да се потполнат „дупките“, овој тип на лидер создава хармонија и се обидува да ги поврзе луѓето;

- ***Демократ*** - во одредени ситуации се јавува потреба да се создаде консензус или да се стимулираат вработените, тогаш демократскиот лидер создава позитивна клима и го вреднува трудот на вработените;

- **Регулатор** - овој тип на лидер е дисонантен, кога е потребно да се постигнат висококвалитетни резултати од целиот тим, лидерот-регулатор ги одредува чекорите како да се дојде до посакуваните резултати. Бидејќи ова тешко се остварува во практика, овој тип на лидер често создава негативна клима.

- ***Командант*** - во кризните ситуации овој тип ја намалува неизвесноста давајќи директни наредби, но често ја злоупотребува положбата и создава негативна клима во организацијата.

1.5.5 КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЛИДЕРИТЕ

Лидерот е личност што има способност да влијае врз останатите луѓе и има моќ да организира стратегија што ќе ги мотивира и ќе ги поттикне работниците да ги извршуваат задачите успешно. Всушност, се работи за личност што влијае врз однесувањето, размислувањето и емоциите на индивидуите со своето дело и со своите постапки. Лидерите се луѓе што имаат следбеници. Без следбеници нема лидер. Истражувачите користат два пристапа за утврдување на карактерните особини на лидерот, ги споредувале карактерните особини на оние што станале лидери со карактерните особини на оние што не станале лидери и ги споредувале карактерните особини на успешните и на неуспешните лидери.

Фредерик Тејлор[23], теоретичар на менанџментот, вели дека за еден човек да стане лидер треба да поседува интелегенција, да биде образован, енергичен, тактичар, да има мануелна сила и да има добро здравје. Но, ако се направи збир на сите истражувања, кои ги правеле многу луѓе, се доаѓа до заклучокот дека секој лидер треба да ги поседува следниве карактеристики:

- да биде достоен за пример на сите вработени;

[23] *Frederick Winslow Taylor, The Principles of Scientific Management, 1911*

- да биде самосвесен и реален кон себе;
- да биде свесен во секој момент за реалната состојба;
- да биде визионер;
- да ужива во промени;
- да е етичен и морален.

Лидерите не се раѓаат, тие се создаваат, овие луѓе се харизматични личности и секогаш мора да бидат неуморни, а истовремено и полни со доверба и толеранција во однос на подредените. Вистинските лидери имаат способност да ги контролираат и да манипулираат со своите соработници. Вештината на лидерството пред сè подразбира учење на елементарните психолошки карактеристики на луѓето, тие се целосно ориентирани кон тоа што го работат и многу добро знаат да комуницираат.

2. МУЛТИДИСЦИПЛИНАРНОСТ НА ЛИДЕРСТВОТО

2.1 ИНТЕЛИГЕНЦИЈАТА И ЛИДЕРСТВОТО

Кога зборуваме за лидерството и за лидерите, не може да ги заобиколиме лидерите како Линколн или Мендела и нивните лидерски способности кои биле многу важни за успехот или за неуспехот за организациите кои ги управувале. Илјадници научници ги проучувале лидерството, неговите карактерни особини, лидерското однесување и околностите или ситуациите во кои работеле.

Постојат многу различни дефиниции за лидерството како што постојат и многумина што се обиделе да го дефинираат овој поим. Менаџерското лидерство може да се дефинира како процес со кој активноста на членовите на групата се насочува кон остварувањето на задачите. Оваа дефиниција има четири значења:

- *Лидерството вклучува други луѓе* - работници или следбеници. Подготвеноста да ги прифатат насоките и упатствата на лидерите, на членовите на групата им овозможува да го дефинираат статусот на лидер, како и процесот на лидерство; кога не би постоеле други луѓе, сите квалитети на лидерството кај менаџерот би биле безначајни;

- *Лидерството значи нееднаков распоред на моќта* помеѓу лидерот и членовите на групата;

- *Членовите на групата не се без моќ*: тие може да влијаат врз активноста на групата на различни начини. Лидерот има поголема моќ, колку е поголем бројот на изворите на моќ, толку се поголеми можностите менаџерот да биде успешен лидер. Врз основа на резултатите на снимањето на работата во организацијата, заклучено е дека менаџерите на исто ниво - со исти легитимни моќи - различно ги користат своите моќи: моќта на наградување, моќта на принуда, легитимната моќ, референтната моќ и стручната моќ. На различни начини се користат различни облици на моќ за да се влијае врз однесувањето на следбениците. Лидерите влијаеле врз војниците да убиваат. Лидерите, исто така влијаеле врз работниците лично да се жртвуваат за

доброто на компаниите. Моралното лидерство бара следбениците да бидат добро запознаени со алтернативите за да може во моментот на донесување решенија за понуда од лидерот за лидерството да одговорат интелигентно.

Познатиот етичар Мајкл Џозефсон[24] (Michael Josephson) тврди дека со етиката не учиме од луѓе што проповедаат или што зборуваат за етиката; етиката ја учиме од луѓе што ги цениме и ги почитуваме, од луѓе што имаат моќ над нас. Тие се вистинските учители на етиката. Многу е важно да им се даде поддршка на идеалите ако се искрени. Многу е важно лидерите и улогите, без разлика дали се спортски ѕвезди или политичари, да дадат позитивни изјави за етиката ако не се лицемери.

2.2 ЛИЧНОСТ И ЛИДЕРСТВО

Важно е да се истакне дека лидерството и управувањето не се ист поим и покрај фактот дека лидерството се доведува во врска со управувањето и е важно за менаџментот.

Некој може да биде успешен менаџер, добар планер и чесен, организиран управник, но без мотивациски способности за лидер. Други може да бидат успешни лидери способни да ги стимулираат расположението и приврзаноста, но им недостасуваат менаџерски способности да ја канализираат енергијата што ја предизвикале кај други. Во денешниот свет многу организации ценат дека е важно менаџерите да поседуваат лидерски способности.

Психолозите и останатите истражувачи користеле два пристапа во утврдувањето на карактерните особини на лидерите:

I. Ги споредиле карактерните особини на оние што станале лидери со карактерните особини на оние што не станале;
II. Ги споредиле карактерните особини на успешните лидери со карактерите на неуспешните лидери.

Од искуството се покажало дека лидерите како група се попаметни, поотворени, полни со самодоверба за разлика од нелидерите. По правило,

[24] *Michael Josephson, „Josephson Institute of Ethics: Training, Consulting, Keynote Speeches, Materials for Ethical Workplaces“. Josephsoninstitute.org. Retrieved 2010-11-12.*

повисоки се во растот. Иако милиони луѓе во светот ги имаат овие карактеристики, поголем дел од нив никогаш нема да станат лидери. А од друга страна многу неоспорни лидери, пак, ги немаат тие особини. Можно е луѓето да стигнат до самодоверба и сигурност откако ќе го заземат местото на лидер.

Високиот раст со години ги поврзува американските лидери. Тоа можеби ја одржува подготвеноста на нашата култура лидерите да ги бара меѓу мажите од кавкаската раса.

Претпоставките за особините на лидерите се менуваат бидејќи сè повеќе жени ја заземаат положбата на лидер.

Успешноста на лидерството не зависи од карактерите на групата, туку од тоа колку карактерот на лидерите одговара на барањето на ситуацијата. Жените може да бидат еднакви по популарност со мажите, но веројатноста да станат лидери е помала отколку кај мажите. Резултатите покажуваат дека жените-лидери, кај работниците, се еднакво ценети, постигнуваат еднакво добри резултати како мажите.

Разните стереотипи се уште еден проблем со кој се соочуваме во напорите да ја утврдиме врската помеѓу карактерните особини и лидерските квалитети бидејќи лидерските квалитети може да останат скриени. Организациите како што се General Motors, AM International, Xerox, Avon, IBM и Procter & Gamble ги почнале програмите со поставување црнци и жени на лидерските позиции.

Еден од начините на кој „црниот“ деловен свет помага за растот на економската моќ на *афроамериканците* е т.н „мрежа од надворешни контакти со различни компании“. Таа мрежа се користи за создавање упоришта во разни области од комуникации преку шоу-бизнис до стока за широка потрошувачка.

2.3 КРЕАТИВНОСТ

Како што споменавме, лидерството е еден мошне сложен процес на социјално влијание, во кој една личност ги придобива соработката и поддршката на останатите во остварувањето на заедничката цел. За да се оствари таа цел, потребно е лидерот да биде креативен и да умее правилно да

ја насочи својата креативност. Лидерството е процес во кој поединецот (лидерот) влијае врз другите луѓе, ги инспирира и ги мотивира, ги насочува нивните активности за да им помогне на припадниците на групата, како и на целата организација да ги постигнат своите претходно поставени цели. Креативноста на лидерот се сфаќа како начин или облик на управување со однесувањето на луѓето како најзначаен ресурс во современото општество. Трансформацијата се движи од статичен стереотипен модел до флексибилен модел на менаџерот-лидер.

Основната разлика меѓу лидерот и менаџерот е тоа што менаџерот управува, а лидерот иновира, менаџерот гледа на кратки патеки, а лидерот има долгорочна перспектива, менаџерот прашува „како?“ и „кога?“, а лидерот прашува „што?“ и „зошто?“. Користејки интернационална терминологија, доаѓаме до предизвикот да ги преведеме зборовите лидер и следбеник во ист контекст, во моментот на нивната нераскинлива поврзаност. Најопшто и впрочем наједноставно, успешниот лидер е креативна личност што ги води и ги подучува другите, а следбеник е лице што го прифаќа учењето на некој друг.

Особините ги издвојуваат квалитетите или карактеристиките на личноста. Карактерот претставува збир на различни особини. Според поделбата на Том Петерс[25], клучни особини за еден успешен креативен лидер се следните: чесност, компетентност, современост, инспиративност, правичност, либералност, истрајност, имагинативност.

2.4 НАУКИТЕ И ЛИДЕРСТВОТО

Првенствено потребно е да се подвлечат неопходните парадигми во филозофијата на лидерството. Новата филозофија е потребна заради новите убедувања на поединците и на организациите во поглед на природата на луѓето и на нивниот однос кон работата, примарниот извор на мотивација, дистрибуцијата на знаењето и креативноста во организацијата како основа за донесување решенија и во однос на дизајнирањето и на задавањето задачи. Организацијата мора да ја промени својата култура од „индустриски модел“ со

[25] *Tom Peters,2005. Leadership (Essentials), DK Publishing.*

карактеристично автократско лидерство кон „мрежниот талент- модел“ со карактеристично партиципативно, демократско лидерство.

Што се однесува на природата на луѓето и на нивниот однос кон работата, автократската лидерска филозофија се базирала на претпоставката дека луѓето не сакаат да работат, дека не се амбициозни и дека не сакаат да бидат одговорни. Принудата и контролата биле неопходни за да се заврши некоја работа. Новата филозофија се базира на претпоставката дека работата е исконска потреба на човекот, дека луѓето сакаат да бидат дел од нешто важно и да бидат изедначени меѓусебе. Самоконтролата е поефективна отколку надворешната контрола.

Што се однесува на примарниот извор на мотивација, старата филозофија се базирала на пониски нивоа на потреби (Маслов), односно на хигиенски фактори (Хецберг). Филозофијата на демократското лидерство ја гледа мотивацијата во повисоките редови (Маслов), односно во мотиваторите (Хецберг).

Дистрибуцијата на знањето и креативноста, односно донесувањето решенија, во индустрискиот модел се базирале на филозофијата дека знаењето и креативноста се сконцентрирани главно на врвот на организацијата, дека врховните менаџерски специјалисти најдобро знаат кои решенија е потребно да се донесат, без консултации со пониските нивоа на организацијата. Во мрежниот модел знаењето и креативноста се широко распространети низ организацијата, тие најблиски функции најдобро знаат како да ги водат и да ги унапредуваат, консултациите се неопходни за да се дојде до најдобрите решенија.

Во врска со природата на работата, старата филозофија се базирала на претпоставката дека работата најдобро се завршува ако се подели на поедноставни задачи, со обврска да ги обедини менаџментот. Работата е она што индивидуата сама го прави, наградата се базира на конкуренцијата меѓу работниците. Новата филозофија се базира на претпоставката дека работата расте во индивидуалецот и дека е потребна мрежа од образовани и стимулирани соработници за да биде извршена задачата. Наградата се базира на кооперативните перформанси на тимот.

2.5 ФИЛОЗОФИЈА НА ЛИДЕРСТВОТО

Следбениците на лидерот имаат идеализирано мислење за тоа што прават лидерите, што може да постигнат и на кој начин може да влијаат врз животите на следбениците. Овие погледи настануваат затоа што поголемиот дел од нас не можат да го разберат начинот на кој функционираат големите, комплексни системи на нашето општество, зашто се свртуваме кон лидерите за тие да ни ги поедностават нашите животи.

Можеби на луѓето им е потребно да имаат идеализирана слика за лидерите за да може да се сконцентрираат и да ги задоволат организациските потреби. Од тие причини лидерот мора да биде способен да мотивира и да влијае онолку колку што следбениците му веруваат. Кога ќе ја изгубат довербата, лидерите веќе не се ефикасни.

2.6 ФУНКЦИИ И ФОРМИ НА ЛИДЕРСТВОТО

Кога сфативме дека успешните лидери не поседуваат посебни особини според кои се истакнуваат или се разликуваат, дојдовме на идеја да откриеме што прават успешните лидери, како ги делегираат задачите, како комуницираат и како ги мотивираат своите работници, како ги извршуваат своите задачи... Истражувачите што се занимавале со оваа проблематика согледуваат два аспекта на однесувањето на лидерите: функциите и стиловите на лидерството.

Лидерските функции се активности насочени кон одржување на групата и кон задачите што мора да ги реализира лидерот за да може успешно да работи една група. Истражувачите што се занимавале со истражување на тие функции заклучиле дека за успешна работа на групата е потребен таков лидер што може да изврши две важни функции: функции на решавање на проблемите и функции на одржување на групата во целост (социјална функција).

Наведените функции на лидерството се изразуваат во два различни стила:

I. Менаџери што се ориентирани кон задачите, кои ги контролираат работниците за да се уверат во успешно завршената работа и
II. Менаџери што се ориентирани кон работниците, повеќе внимаваат на посветување на мотивацијата, сакаат да воспостават пријателски односи со работниците, многу доверба и почитување.

Како ќе ја води менаџерот компанијата зависи од неговото потекло, знаење, вредностите и искуството.

Менаџерот што верува дека потребите на поединците доаѓаат по потребата на организацијата ќе има изразена авторитативна улога во активностите на работниците.

Пред менаџерот да избере стил на лидерство што ќе одговара, мора да ги согледа особините на подредените. Менаџерот може да допушти поголем степен на учество и слобода на работниците ако тие сакаат независност и слобода во дејствувањето, ако сакаат да преземат одговорност за донесување решенија, ако се идентификуваат со целите на организацијата, ако имаат знаење и искуство во решавањето на проблемите. Ако овие услови не се исполнат, менаџерите мора да го прифатат авторитарниот стил. Тие може да го менуваат своето лидерско однесување во зависност од тоа како работниците ќе стекнат самодоверба, квалификации и организациска приврзаност.

Изборот на лидерски стил зависи од тековните сили како што се: пожелен стил, големина и кохезивност на одредени работни групи, природата на задачите што ги извршува групата, факторот време, сето тоа може да влијае врз ставовите на членовите на организацијата по прашањето на авторитетот.

Техниките на менаџментот може да ги остварат организациските цели, а да се разликуваат во зависност од ситуацијата или од околностите.

Истражувачите се обиделе да ги идентификуваат оние фактори во секоја ситуација што влијаеле врз ефикасноста на одреден лидерски стил. Сите теории што произлегле од ова истражување го претставуваат контингентниот пристап на лидерство, а тие се занимаваат со следните фактори:

- барањата на задачите;
- очекувањата и однесувањата на личностите од ист ранг;
- особините, очекувањата и однесувањата на работниците;
- организациската култура и политика.

Функцијата на лидерството се фокусира на „работата на лидерството“, односно на она што всушност го работи лидерот. Лидерството што е потребно во моделот на ОВП (организација со високи перформанси) е лидерство што е застапено на сите нивоа во организацијата, секој работник мора да го даде

сопствениот придонес за лидерските функции за организацијата да биде успешна. Функцијата на лидерот е во својата работа да дојде до вистински одговори на следните елементи:

- анализа на стратегиските потрошувачки вредности;
- визија/вредности/стратегија/структура/систем;
- интеграција супрасистем/домаќински однос;
- знаење/мислење/промена/обновување;
- овозможи/оспособи/поттикни.

Лидерот секогаш треба да биде подготвен да одговори на сите овие барања.

2.7 ЛИДЕРСТВОТО ВО МОДЕЛОТ ОВП

Изучувањето на мотивацијата во моделот ОВП се базира на трудовите на Маслов[26], Хецберг[27] и Емери[28]. Овие автори препознавале два вида фактори за мотивација на вработените:

- *мотиватори* - фактори поврзани со работната сатисфакција и мотивацијата;

- *хигиенски фактори* - адекватното ниво на овие фактори може да биде превенција од незадоволство, но самите тие не се „мотиватори“.

Маслов е познат по изучувањето на мотивот и на потребата што ја задоволуваат тие. Мотиваторите кај Маслов се:

- развој (самоактуелизација),
- почитување (его-статус),

а хигиенските фактори се:

- припаѓање,
- сигурност,
- основен опстанок.

Кај Хецберг, пак, мотиватори се интересната работа и работата што бара:

- одговорност,

[26] *A. H. Maslov,1954. Motivation and Personality, Harper & Row, New York.*
[27] *F. Hertzberg,1959. Motivation to Work, John Wiley, New York.*
[28] *F. Emery, 1964. Report on the Hunsfoss Project, Tavistock, London.*

- достигнување,
- препознавање,
- професионален раст,
- напредување на повисоко ниво.

Додека хигиенски фактори кај него се:

- плата и додатоци,
- чувство на сигурност,
- меѓучовечки односи,
- статус,
- услови за работа,
- квалитет на контролата,
- политиката на организацијата и фер администрација.

Кај Емери, пак, област на истражување е дизајнот на работата. Мотиватори за работа според Емери се следните:

- разновидност и предизвици,
- донесување решенија,
- фидбек и учење,
- заземање став на поддршка и почитување,
- чувство на целосност,
- можност за раст,

додека хигиенски фактори се:

- чесна и адекватна плата,
- сигурност на работата,
- додатоци,
- здравје,
- процес на признавања.

Најважни автори чии трудови се основа за дизајнирање на моделот на ОВП во филозофијата на лидерството се: Мек Грегор, Блок и Ликерт.

Теоријата X *и* ***теоријата Y*** на Мек Грегор биле основа за развој на бихејвиористичката наука[29]**.** Тој сам верувал дека *Y* моделот одговара за повеќето луѓе.

[29] *D. McGregor, 1960. The Human Side of Enterprise, McGraw – Hill, New York,*

Според теоријата X:

- Работата за повеќето луѓе е во основа непријатна;
- Многу луѓе не се амбициозни, имаат малку желба за одговорност и сакаат да бидат насочувани;
- Многу луѓе имаат малку способности за решавање на организациските проблеми;
- Мотивацијата се базира на филозофската потреба за сигурност (според Маслов);
- Многу луѓе мора да бидат директно контролирани и често мора да бидат под принуда за да ги остварат целите на организацијата.

Според теоријата Y:

- Работата е природна како игра ако се поволни условите
- Самоконтролата е често нужна во достигањето на организациските цели;
- Способноста за решавање на организациските проблеми е широко застапена кај популацијата;
- Мотивацијата се базира на социјалните потреби, самопочитувањето и самоактуелизацијата, исто како и на филозофските потреби и потребите за сигурност;
- Луѓето не треба да бидат управувани, тие може да бидат креативни ако се соодветно мотивирани.

Очигледно е дека моделот на ОВП и демократскиот талент се базираат на теоријата Y.

Блок се занимавал со т.н. „циклуси“ и нивното изучување донело бирократски и претприемачки циклус[30]. Тие се наоѓаат на спротивни страни. Претприемачкиот циклус на Блок се заснова врз демократската филозофија на лидерство:

- авторитет има секоја личност; индивидуите се одговорни за своите акции и за успехот на организацијата; менаџментот е фокусиран на целта на организацијата и помага во креирањето на културата;

[30] *P. Block,1991.The Empowered Manager, Jossey – Bass, San Francisco.*

- самоизразувањето е неопходно за да се ослободи човековата енергија, страста и мотивацијата;
- визијата и вредностите се основа за одговорни акции на поединците;
- луѓето се приврзани кон организацијата затоа што го сакаат тоа, не затоа што мораат;

Просветено користољубие:

- успехот е дефиниран како давање придонес, работа на нешто важно, услужност кон колегите и потрошувачите, интегритетот е примарен, наградите се секундарни;

Автентични тактики:

- потребата е непосредна и фер; информациите и контролата се поделени; луѓето имаат чувство на припадност;

Автономија:

- чувство дека нашиот опстанок е во наши раце; преземаме одговорност за нашата ситуација и за иднината.

Бирократскиот циклус на Блок го врзуваме со авторитативната организација, формално и строго хиерархиски, нефлексибилен[31].

Патријархалниот договор бара:

- Подредување на повисок авторитет; врвот знае најдобро; менаџментот е автократски, контролата е централизирана; хиерархија;

- Неможност за самоизразување; да се биде внимателен;

- Жртвување во корист на непознатите награди во иднина;

- Претпоставена нелојалност спрема договорот;

Кратковидо користољубие:

- Успехот е дефиниран како добивање лична корист - напредување, авторитет, корист и „корпоративен накит”;

Манипулативни тактики:

- Автократската култура и личната амбиција ги поддржуваат себично, внимателно и со индиректно однесување, манипулативно, базирано на контрола на луѓето;

Зависност:

[31] *Slobodan Adžić, 2004. Lider u marketingu.Ekonomski institut, Beograd.*

- Чувствуваме дека нашиот опстанок е во рацете на другите; нашата ситуација зависи од решенијата на другите и од нивниот однос кон нас;

но, дефинитивно, најдобра и најпрактична вредност наоѓаме во Ликертовиот организациски систем, кој има четири основи и еден „дијамант" што и не може да се рече дека постои како единствен систем[32]:

- Експлоататив автократски;
- Доброволен автократски;
- Консултативен;
- Партиципативен;
- „Laissez faire" (нулта-систем)

Нулта-систем не се нарекува системот затоа што во него има смеша од сè и сешто: еден елемент се одвива на ниво на консултативните организации (да речеме комуникација), додека друг се базира на систем на авторитативни организации (да речеме тимска работа). Во вакви случаи имаме „најболна" организација.

Во првиот, експлоататив автократски систем, филозофијата се базира на следново: луѓето се гледаат како себични, а политиката на организацијата е експлоататорска. Луѓето се мотивирани со страв од губење на работата или платата. Знаењето, способноста и креативноста се концентрирани во рацете на врвот на менаџерот.

Работата строго се контролира, на секои 6-8 работници се поставени супервизори, хиерархијата е високо изразена. Односот помеѓу менаџерите и работниците е сличен на односот на робовладетелот и робот, работникот не е значаен за постоењето на организацијата.

Во вториот, доброволно автократски систем, филозофијата се базира на следното: луѓето се гледаат како и во првиот систем, но политиката не е експлоататорска. Луѓето се мотивираат со страв и плата и со статусот на организацијата. Оваа организација вообичаено има доволно нивоа на напредување и доволно места за звучни титули. Знаењето, способноста и креативноста се и понатаму концентрирани на врвот, но се покажува и доверба во знаењето на некои технички соработници. Работата е и понатаму разбиена на голем број задачи, со обврска на менаџерот да ја интегрира. Односот

[32] *R. Likert, 1967. The Human Organization, McGraw – Hill, New York.*

помеѓу менаџерот и работниците е сличен на односот сопственик - слуга, односите се базираат на доверба.

Во третиот, консултативен систем, филозофијата се базира на следното: луѓето се пожелни, дури и потребни за одвивање на добра работа. Добро обучени, ќе ги обработат своите задачи и без надворешна контрола. Кога се намирени факторите на „хигиена”, мотивацијата произлегува од работата - потребата, растот, признанијата и придонесот. Знаењето, способноста и креативноста се широко застапени во организацијата, менаџментот нема одговор на сите прашања. Работата се набљудува како комплексен процес, менаџментот е задолжен за креирање на културата на организацијата. Односот помеѓу менаџерот и работникот е однос на возрасен спрема возрасен.

Во четвритот, партиципативен систем, филозофијата се базира на следново: луѓето имаат статус како во третиот систем. Кога се намирени факторите „хигиена“, мотивацијата произлегува од работата - потребата, растот, признанијата и придонесот. Луѓето се набљудуваат како широко оспособени и креативни и работата на менаџерот се трансферира во задача на тимот, кои природно имаат и лидерска, и менаџерска улога. Работата се набљудува како комплексна, тимовите се одговорни за техничките, менаџерските и лидерските перформанси. Односот меѓу менаџерот и работникот е однос на возрасен наспрема возрасен, работата на лидерот е да оспособува и да изедначува.

Практичната вредност на овој модел е тоа што горните системи се основа за испитување на организацијата - во кој систем се наоѓа таа. Најмалку консултативната организација треба да ни биде стандард за ОВП, а пожелно е таа да се менува чекор по чекор за да се усвојат филозофијата и нормите на партиципативната организација. Врз основа на оценките од лидерот, се оценува во кој систем се наоѓа организацијата или ако одговорите се расфрлени по различни системи, организацијата да се наоѓа во нулта-системот, кој и не може да се нарече организиран систем, туку една смеша од сè. Нулта-системот е систем со убедливо најниски перформанси. Исто така, лидерите одговараат и на прашањата во каква организација сакаат да работат и со тоа се тестира нивната способност за водење партиципативен или консултантски систем. Треба да се напомене дека четвртиот систем е сè уште

реткост и во САД. При оценувањето на лидерите, се работи и на оценувањето на соработниците - оценките на постојниот и на посакуваниот систем.

2.8 ЛИДЕР НА ОРГАНИЗАЦИЈА СО ВИСОКИ ПЕРФОРМАНСИ - ЛИДЕР НА ОВП

Филозофијата на лидерството треба да ни биде патоказ за природата на луѓето, нивната мотивација, за дистрибуцијата на знаењето, креативноста и одговорностите. Таа треба да биде предводник во водењето на организацијата.

Ново во филозофијата на лидерството на ОВП е да се базира на целосна партиципација на сите вработени, на целосно оспособување и изедначување на сите во организцијата. Таа придонесува за бришење на хиерархиските нивоа во организацијата и за новата мотивација на вработените.

Гледајќи на организацијата како на нешто заедничко на сите во неа, доаѓа до ослободување на многу потенцијал на сите членови и до освојување на лидерството од сите соработници во организацијата.

Најдобар начин на добивање одговор за дефиниција на лидерот на ОВП би дало истражувањето на лидерот во ефективни компании. Едно такво петгодишно истражување е направено и е објавено. Но, прво да дадеме податоци за примерот: од 1435 компании од „Fortune 500“ во периодот од 1965 до 1995 година, со процесот на селекција се дошло до компании што имале трипати поголем индекс на раст отколку просекот на њујоршката берза и го одржувале барем 15 години. Таквите компании се нарекуваат „одлични“. Компаниите мора да бидат добри и да имаат барем 1,25% поголем раст на акциите, со просек 6,9 пати поголем раст одошто растот на американската работливост. Доларот вложен во овие компании во 1965 година, по 30 години вредел 471 долар, а вложувањето на генералниот пазар би значело 56 долари.

Во работата тие се споредувале со добрите компании со слична големина и старост, од иста гранка и слични производи и услуги. Исто така вметната е и група на непостојни компании, со одредени сличности, но компании што имале изразен раст и брз пад со помалку од 10 години на траење на циклусот. Важно е дека кај одличните компании станува збор за критериум што и натаму би го одржувал растот на акциите за време на истражувањата.

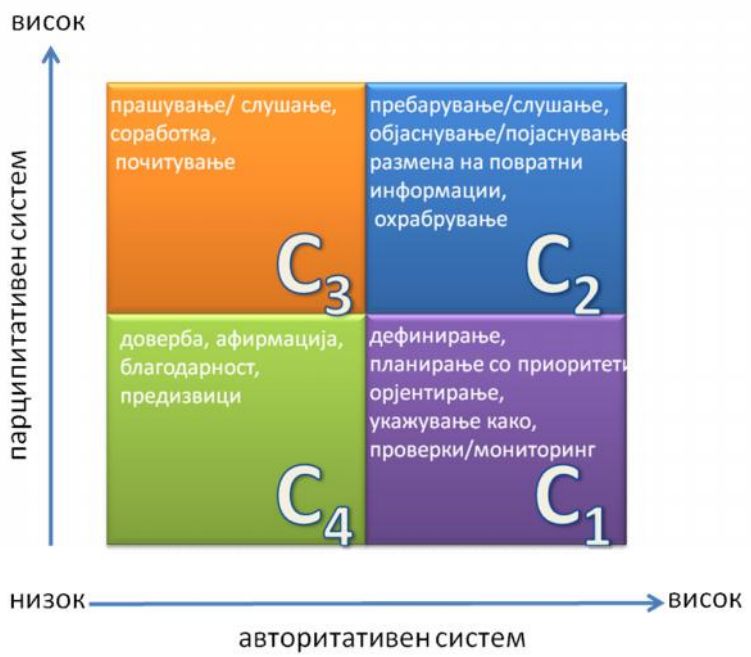
2.9. ФОРМИ НА ЛИДЕРСТВОТО

Преминувањето од организација со решавањето на проблемите од автократен стил, водење на групите од неколку поединци во организација од партиципативен стил, придонесува за водење од тимот што се одвива на секое ниво од организацискиот механизам. Во моделот на ОВП тоа го дефинираме како форма на лидерство.

Активностите вклучуваат градење колективен лидерски менталитет претпоставувајќи одговорност за поврзување на организациските единици во една целина, како и движење на „паралелните организациски структури“, при што стратегиското размислување и работата на лидерството може да се изврши прво, за разлика од хиерархиски втемелената организација.

Целта е да се менува формата, да се тргне кон градење паралелна организација, која ќе биде приспособена кон моментните услови и промени во окружувањето. Ние веќе се запознавме со посакуваната форма на паралелната организација, а тоа е мрежниот талент-модел.

Слика 2-1. Матрица за менаџирање со времето



Слика 2-2. Матрица за парципативен и авторитативен систем

Во дизајнирањето на ОВП првенствено се занимаваме со постапката како од почетниот систем на организацијата, според Ликерт, да дојдеме до ефективниот последен партиципативен систем С4. Организациите што се наоѓаат во почетните авторитативни системи С1 и С2 имаат цврста и слоевита организациска пирамида. Односите помеѓу претпоставените и потчинетите се однос на родител кон своето дете. Личните интереси превладуваат над колективните. Раководителите во голем дел се занимаваат со итни работи (квадранти I и III во матрицата на управување со времето). ОВП тежнее да биде во системот С4, тоа да биде организација со лидерски тимови на сите нивоа.

Лидерскиот тим го дефинираме како тим на соработници што се собрани заедно поради постојана или привремена работа во организацијата и во тој тим сите имаат еднакви права и одговорности. Секој член на тимот е подеднакво важен како и кој било друг. Подеднаквата важност на сите во тимот и нивното „пронаоѓање“ во лидерскиот квадрант КII, сепак не ја исклучува хиерархијата. Прво доаѓа хиерархијата, а потоа оспособувањето и изедначувањето. Лидерскиот тим има задача потенцијалите на сите членови на тимот да ги искористи до максимум.

3. ТРАНСФОРМАЦИСКО ЛИДЕРСТВО

3.1. ТРАНСФОРМАЦИСКОТО ЛИДЕРСТВО И ЕФЕКТИВНОСТА

Сè поголемо интересирање предизвикува студијата за поединците кои имаат значаен придонес во своите организации. Тие поединци ги нарекуваме харизматични или трансформациски лидери. Тоа се лидери кои со својата лична визија и енергија ги инспирираат следбениците и имаат голем придонес во својата организација.

Бернард М. Бас во своето истражување ги споредувал двата вида лидерско однесување[33]:

- *авторитарното* и
- *трансформациското.*

Авторитарните лидери решаваат за тоа што треба да направат работниците за да ги остварат своите цели, како и целите на организацијата. Спротивни на нив се трансформациските лидери и тие нас нè мотивираат да направиме повеќе од што сме мислеле, со тоа што не убедуваат во значењето и во вредноста на нашите задачи, нè наведуваат да ја прејдеме границата на сопствените интереси во име на организацијата или на високата политика.

Најголем придонес во анализата на оваа тема имал Роберт Ј. Хауз[34]. Неговата теорија наведува на тоа дека харизматичните лидери имаат висок степен на референтни моќи и дека тоа произлегува од нивните потреби да влијаат врз другите. Харизматичниот лидер има високо ниво на самодоверба, влијателност и цврсто верува во исправноста на своите уверувања.

Хауз цени дека харизматичните лидери ги соопштуваат својата визија или повисоките цели што предизвикуваат преданост и енергија кај следбениците. Тие градат претстава за успехот и за стручноста очекувајќи следбениците да ги исполнат големите очекувања.

---

[33] *Bass B. M. ,1990.From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision,Organizational Dynamics*

[34] *Хаузова теорија на харизматичниот лидер*

Според мислењето на Зигмунд Фројд[35], врз обликувањето на најголем дел од човековото однесување влијаат несвесни напори да се задоволат неисполнетите потреби и нагони. Ние не мора да знаеме зошто го правиме тоа што го правиме затоа што голем дел од нашето однесување го поврзуваме со искуствата од најраното детство.

Трансформациското лидерство се набљудува како процес што го менува и го трансформира претпријатието. За трансформациското лидерство може да се каже дека е „паметен“ начин на користење на моќта за да се оствари радикална промена. Во трансформациското лидерство се важни 4 елементи:

- Да се реагира брзо и решително, за да се создаде чувство на итност;
- Да се создаде и да се комуницира со визија и план;
- Да се прошират целите и да се ополномоштат другите да преземат одговорност;
- Да се преземе акција за да се спроведат институционализирани промени.

Трансформациската промена не е примарна задача да се работи повеќе и побргу, туку промена во она што го работи претпријатието и како го работи тоа.

Бас, кој дал значаен придонес за концептот на трансформациското лидерство, гледа четири карактеристики што го издвојуваат од останатите концепти на лидерство:

- *харизма;*
- *инспирација;*
- *интелектуална стимулација;*
- *индивидуализирано разгледување.*

Според Бас[36], трансформациското и харизматичното лидерство се разликуваат меѓусебе.

Трансформациските лидери настојуваат своите следбеници да ги одржат слаби и зависни и да ја обезбедат нивната лојалност, а не нивната

[35] *Психоаналитички пристап на лидерството*
[36] *Bass B. M. ,1990.From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision,Organizational Dynamics*

привржаност за идеите. Ополномоштувањето на соработниците се врзува со трансформациското лидерство.

Лидерството што се заснова на трансакциите помеѓу менаџерот и вработените се нарекува трансакциско лидерство.

Суштината во сфаќањата за трансформациското лидерство е да се направи разлика помеѓу него и трансакциското лидерство.

Во трансформациското лидерство следбениците чувствуваат доверба, уважување, лојаност и почит кон лидерот и тие се мотивирани да направат повеќе за разлика од порано. Една студија имала задача да ја установи и да ги разјасни сличноста и разликата помеѓу трансформациското, трансакциското и харизматичното лидерство.

Истражувањата установиле дека трансформациското и харизматичното лидерство покажуваат висока конвергентност во валидноста. Овие два стила покажуваат поголема дивергенција од трансакциското лидерство. Трансформациското лидерство се цени за поефективно во сите ситуации или култури. Трансформацискиот лидер е осамен во креирањето на визијата, но му е потребна соработка од сите клучни луѓе за таа да се прифати од вработените во претпријатието. Во еден проект истражуван е односот на трансформациското и на трансакциското лидерство и организациското учење. Заклучено е дека двата лидера го стимулираат истражувањето, со тоа што трансформациските лидери овозможуваат учење во положба на статус кво, а трансакциските лидери овозможуваат учење што ја зајакнува постојната практика. Додека трансформациското лидерство ги унапредува групното и индивидуалното учење во ситуација на промена, трансакциското лидерство тоа го прави во ситуација на стабилност.

Се цени дека трансформацискиот лидер дава многу подобри резултати бидејќи поседува одредени карактеристики.

Прво е визионерството - создава визија за иднината што е прифатлива за следбениците.

Второ, тој е инспиратор - комуницира со визија на убедлив начин.

Трето, тој е стимулатор - обезбедува создавање нови идеи и програми и наоѓа вистински начини да се заврши работата.

Четврто, тој е тренер што ги насочува следбениците да преземат одговорност за подобрување на перформансите.

Трансформациските лидери вршат големо позитивно влијание врз поединците, тимовите и претпријатијата. Се цени дека постојат 7 типови на создавање акциска логика и лидерите можат да минуваат низ посебни категории во текот на својата кариера.

Каратеристиките на акциската логика го определуваат типот на лидерството[37]:

- *Опортунист* - добро се снаоѓа во тешки ситуации и добро ја користи можноста да ја зголеми продажбата;
- *Дипломат* - добро ги поврзува луѓето во претпријатието и овозможува тие да се држат заедно;
- *Специјалист* - добар е како индивидуа што придонесува за подобрување на перформансите;
- *Остварувач* - многу добро е приспособен кон менаџерската улога, ориентиран е акциски и целно;
- *Индивидуалист* - ефективен во работните зафати, а добро се снаоѓа и како консултант;
- *Стратег* - ефективен е како трансформациски лидер;
- *Алхемичар* - добар е да ја води трансформацијата на општеството.

Само 15% од примерите (индивидуалисти, стратези и алхемичари) покажуваат способност да иницираат и успешно да го трансформираат своето претпријатие. Трансформациските лидери го моделираат однесувањето - да биде во согласност со целите на претпријатието и со секојдневните активности на вработените. Работат конзистентно со моралните принципи и ги согледуваат етичките консеквенции на своите решенија.

Јуки цени дека, врз основа на личните искуства и резултати, истражувањата може да дадат одредени сугестии за поголема ефективност на трансформациското лидерство[38].

1) потребно е да се создаде добра и привлечна визија;
2) потребно е да се објасни како ќе се оствари визијата;
3) лидерот мора да ја извршува својата активност уверливо и оптимистички;

---

[37] *William R. Torbert, 2004. The Secret of Timely and Transforming Leadership. Berrett-Koehler.*

[38] *Yukl G., Van Fleet D.D., 1992.Theory and Research on Leadership inOrganizations.Pearson.*

4) лидерот мора да им изразува доверба на своите следбеници;
5) се сугерира користење на драматични, симболични акции за да се нагласат клучните вредности;
6) лидерот треба да биде пример за останатите вработени - „делата говорат повеќе од зборовите“;
7) се сугерира ополномоштување на вработените за да ја остварат визијата.

3.2 ТРАНСФОРМАЦИСКОТО УЧИЛИШНО ЛИДЕРСТВО СПОРЕД СЕРЏОВАНИ

Според истражувањата на Серџовани, училиштето може да се трансформира од организација во заедница со градење договор од споделени вредности, кој ги врзува луѓето заедно за една заедничка цел. Серџовани го проширил концептот на лидерството во образовните поставки, кое било засновано само на „служење“ (servant leadership). Притоа, тој констатирал дека[39] „…најважното нешто е да им се служи на вредностите и на идеите што помагаат да се оформи училиштето како заедница во која има заедничка соработка“. Во 1992 година, Серџовани ја интерпретирал оваа идеја за да вклучи т.н. „stewardship“, односно со посветеноста да се управува животот. Притоа ги зел предвид правата на другите луѓе и заедничкото добро[40]. Во претставувањето на ваквиот начин на морално лидерство, Серџовани предложил три фази на училишното лидерство[41].

Со првата фаза, наречена „конструкција“, се стимулира човечкиот потенцијал, се задоволуваат повисоки потреби и се покачуваат очекувањата со цел да се мотивираат лидерите и следбениците до повисоко ниво на предаденост и изведба.

Вторара фаза наречена „врска“ е мошне значајна и ги стимулира свесноста и свеста со кои се промовираат организациските цели на ниво на споделена конвенција, при што лидерот и следбениците се во морална врска. Оваа премиса била моралната основа за ефективно лидерство во

[39] *Sergiovanni, T.J., 1984. Leadership and excellence in schooling, Educational Leadership, 41(5), 4-13.*
[40] *Sergiovanni, T. J.,2005. The virtues of leadership, The Educational Forum.*
[41] *Sergiovanni, T. J.,1990. Value-added leadership: How to get extraordinary Performancein schools , New York, NY: Harcourt, Brace, and Janovich.*

училиштата бидејќи ја инспирирала целата училишна заедница да тежнее кон поголема посветеност и изведба.

Благодарение на тоа, родителите, учениците и останатиот училишен персонал имале визија пред себе за тоа во што може да прерасне училиштето и им се овозможувало да создадат слика од верувања за тоа какви може да бидат предавањето и учењето.

Третата компонента, наречена „депонирање“, се фокусира на подобрувањата во рутините или во искуствата, грижејќи се за потребите на училиштето и чувајќи ги постигнатите вредности притоа[42].

Врз основа на теоријата на Серџовани, Литвуд[43] продолжувајќи да ја применува трансформациската теорија на училишните организации, оформил теорија која се потпирала на моќта што се манифестирала преку другите луѓе. Тој потврдува дека силен трансформациски директор може да им биде од голема полза на наставниците во пронаоѓањето поголемо значење во работата. Исто така, тој може да им помогне во развивањето и во одржувањето професионална и колаборативна училишна култура. Според него, ако наставниците се охрабрени поефективно да ги решаваат проблемите, тие ќе бидат стимулирани да учествуваат во нови активности и да вложуваат дополнителни напори во работењето на училиштето.

Теоријата дека „трансформациското лидерство е проширување на трансакциското лидерство“ потекнува оригинално од Барнс[44], а потоа е преработена од Бас[45]. Според идејата на Барнс, трансформацискиот лидер бара од следбениците да ги надминат нивните сопствени интереси за доброто на групата, организацијата или општеството; да сметаат на сопствените долгорочни потреби за сопствен развој наспроти нивните краткорочни потреби и да станат посвесни за тоа што е навистина важно. Со оваа интеракција, следбениците се трансформираат во лидери.

---

[42] *Sergiovanni, T. J., 1990. Value-added leadership: How to get extraordinary Performancein schools , New York, NY: Harcourt, Brace, and Janovich*

[43] *Leithwood, Kenneth A; Poplin, Mary S,1992. The Move Toward Transformational Leadership, Educational Leadership, Research Library*

[44] *Burns, J.M. ,1978. Leadership. N.Y: Harper and Raw*

[45] *Bass,B. M,1985.Leadership and Performance. N. Y*

3.3. КАРАКТЕРИСТИКИ НА ТРАНСФОРМАЦИСКИТЕ ЛИДЕРИ

Авторите што го изучуваат трансформациското лидерство ги наведуваат особините на лидерот како многу важни. Од нив, од ставовите и од вредностите на трансформацискиот лидер, зависи успехот на трансформацискиот процес. Може да се издвојат некои од карактеристиките на трансформацискиот лидер[46]:

- трансформациските лидери се јавуваат како поттикнувачи и застапници на промените;
- трансформацискиот лидер е убеден во постапките за позитивното менување на организацискиот субјект;
- трансформациските лидери ги разбираат и имаат доверба во луѓето и се чувствителни на нивните потреби;
- трансформациските лидери се раководат од вистинските вредности - можат да создадат збир од суштински вредности;
- трансформациските лидери учат додека се живи, тие се флексибилни и отворени за учење врз основа на науката и искуството;
- трансформациските лидери имаат способност на запазување и веруваат во дисциплинирано размислување и во потребата што произлегува од анализата на проблемите;
- трансформациските лидери се визионери и веруваат во својата цел.

Многу важна одлика на трансформацискиот лидер е и неговата харизматичност. Без харизма не може да постои трансформациски лидер, но харизмата не е доволна лидерот да го изврши трансформацискиот процес[47]. Таа развива кај следбениците силни емоции и идентификација со лидерот, но за разлика од харизматичните лидери што може да се јават и како автократски типови, трансформациските лидери не сакаат да ја обезбедат својата лична лојалност, туку приврзаноста кон идејата кај следбениците.

---

[46] *Marlane C. Steinwart, Jennifer A. Ziegler, 2014. Remembering Apple CEO Steve Jobs as a "Transformational Leader": Implications for Pedagogy. Journal of Leadership Education DOI:10.12806/V13/I2/R3*

[47] *Timothy A. Judge, at all, 2006. Charismatic and Transformational leadership.Organisationpsichologie 50 203-214.*

3.4 УЛОГА И ЗАДАЧИ НА ТРАНСФОРМАЦИСКИТЕ ЛИДЕРИ

Улогата на трансформацискиот лидер е повеќестрана - да ги стимулира вработените, да ги набљудува работите од нова перспектива, да ги синхронизира мисијата и визијата на организацијата, да ги развие своите потенцијали и потенцијалите на вработените, така што колективниот интерес, односно интересот на организацијата да се стави пред личниот. Негови главни задачи се:

- Да ја препознае ситуацијата кога треба да се трансформира организацијата, односно да биде реализатор;
- Да креира визија;
- Да ги институционализира промените.

Тие задачи може да се преформулираат и да се прошират, па како четири главни задачи или елементи на трансформацискиот лидер може да се наведат:

- Да реагира бргу и решително за да создаде чувство на итност;
- Да создава и да комуницира со визија и со план;
- Да ги проширува целите и да ги ополномоштува другите да преземат одговорност;
- Да презема акција за да се институционализираат проблемите.

Јуки наведува задачи, односно сугестии за успешно трансформациско лидерство: создавање јасни и привлечни визии, создавање стратегии за остварување на визиите, артикулирање и промовирање на визиите, да дејствува гордо и оптимистички, да им изрази доверба на следбениците, да го користи успехот во раните фази за да се гради доверба кај следбениците, да го слави успехот со формални и со неформални церемонии за да се зголеми оптимизмот, да користи симболи за да се истакнат клучните вредности, да води процес според лични примери, да креира и да модификува некои културни форми (слогани, симболи итн), да ги користи резултатите од транзицијата за да им се помогне на лидерите да поминат низ промените[48].

За да ги оствари сите задачи и улоги, трансформацискиот лидер треба да примени барем еден начин на однесување од т.н „четири И“. Бас нè

[48] *Yukl, G., 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. Leadership Quarterly, 10, 285-305; http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2*

наведува на тоа дека тие се всушност тие четири карактеристики што го издвојуваат трансформациското лидерство од останатите концепти на лидерства. Тие се[49]:

- *Харизма, референтно влијание врз другите* (idolized influence). Лидерот мора да се однесува така што ќе биде пример за останатите вработени. Тие мора да му се восхитуваат, да го почитуваат и да му веруваат. Тој мора да ги поставува потребите на луѓето пред личните интереси и мора да ги почитува етичките кодекси во почитувањето.

- *Инспирација и мотивација на вработените* (inspirational motivation). Лидерот секогаш мора да поставува нови предизвици пред вработените. Јасните и важни цели ги изразува на едноставен начин. Тој мора да го негува тимскиот дух, да ги стимулира посветеноста, оптимизмот и ентузијазмот.

- *Интелектуална стимулација* (Intellectual stimulation). Лидерот секогаш ги преиспитува поставените цели. Тој им пристапува на старите идеи на нов начин и ги преиспитува дотогашните начини на решавање на проблемите. Го поттикнува внимателното решавање на проблемите, рационалноста, иновативноста и креативноста и ја промовира интелигенцијата.

- *Индивидуален однос кон вработените* (Individualized consideration). Лидерот обрнува внимание на личноста, го третира секој поединец како специфична индивидуа. Тој ги следи индивидуалните потреби, достигнувања и развојот, создава можности за дополнително учење. Тој избегнува директна контрола, надзор и јавна критика на вработените и ја прифаќа разновидноста меѓу луѓето.

Трансформациското лидерство се фокусира на ефикасна и ефективна интеракција со променливата реалност. Трансформациското лидерство, на тој начин, се насочува кон „високото ниво‘‘ и е ориентирано кон принципите, за разлика од трансакциското водство, кое е фокусирано на „ниското водство‘‘ и е ориентирано кон настаните.

Целта на трансформациското водство е да ги „трансформира‘‘ луѓето и организациите во буквална смисла: да ги промени во срцата и во умот, да ја зголеми визијата, нејзината јасност и разбирање, да ги потврди целите, да го

[49] *Bass, B.M. & Avolio, B.J., 1994. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications*

направи однесувањето соодветно на верувањата, принципите и вредностите. Со еден збор, да се донесат промени што се вистински, постојани, суштински и развојни. Донесувањето на ваквите промени бара визија, иницијатива, трпение, почит, упорност, храброст и верба во себе како трансформациски лидер.

4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

4.1 ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Денес, во современото деловно опстојување на компаниите, голем дел од истражувачите го поставуваат успешното лидерство како една значајна компонента во реализацијата на сите останати сегменти за зголемувањето на ефективноста и на економските постигнувања на компанијата.

Имајќи ги предвид претходно обработените теоретски аспекти на трансформациското лидерство, повеќе од јасно е дека во трансформациското лидерство правилно употребените вештини на лидерите директно влијаат врз остварувањето на организациските цели, што понатаму води кон успешноста и ефикасноста на компанијата.

Теоретското истражување е надополнето и поткрепено со емпириско истражување, кое има задача да ја покаже реалната и практичната ситуација во секојдневното и актуелно постоење на организациите. Всушност, во анкетните прашалници во неколку организации од Скопје предмет на истражувањето е трансформациското лидерство во нив.

4.2 ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Трансформациското лидерство доведува до напредок на компаниите во кое грижата за вработените, за нивен целосен развој и напредок е неизоставен дел.

Целта на теоретското и на емпириското истражување во овој магистерски труд е да се направи споредба помеѓу теоријата и практиката и да се утврди вистинската ситуација во некои од македонските компании.

Главната поставена хипотеза во овој труд е дека:

Трансформациското лидерство е клучен елемент во остварувањето на главните цели на компанијата и тоа постои во испитуваните компании.

Како дополнителни хипотези се издвоени:

- Трансформациското лидерство се демонстрира преку лидерот со дефинирана визија, кој со својата стратегија ги предводи вработените;

- Трансформацискиот лидер има можност да создаде поволна клима со правилна стратегија за мотивирање на вработените;
- Трансформацискиот лидер е тој што треба да најде начин да ги инспирира и да ги заинтересира вработените за оставрување на главните цели.

4.3 МЕТОДОЛОГИЈА НА ЕМПИРИСКОТО ИСТРАЖУВАЊЕ

Користените методи во ова истражување се: анализа, анкета, споредба, статистичка анализа на податоците.

Во теоретскиот дел од овој магистерски труд, беа користени анализата и синтезата на податоците, како и информациите од теоретските содржини и материјали од областа на лидерството.

Во емпирискиот дел на истражувањето како метод беше користена анкетата. Анкетата како метод на истражување е спроведена со формулирање прашалници со стандардизирани прашања за менаџерите и за вработените, поделени во неколку групи искази. Прашањата се дизајнирани на начин да ја покажат перцепцијата што ја имаат менаџерите за своите лидерски способности, но и да се споредат со тоа како вработените ги перципираат тие способности.

За добивање подетална слика, по приказот на одговорите од анкетните прашалници следи нивна статистичка обработка. Собраните податоци се статистички обработени, со што е овозможено рангирање на податоците и нивно прикажување во табеларен и во графички приказ, со цел да се обезбеди подетално изведување заклучоци од спроведеното практично истражување.

Истражувањето беше спроведено во 7 организации (претпријатија) на територијата на град Скопје во периодот од 15 август до 9 октомври 2014 година. Анкетата беше анонимна и се спроведуваше електронски. Во еден дел на анкетата учесниците одговорија и писмено исто така на анонимни прашалници што им беа доставени. За реализација на истражувањето во наведените фирми беа испратени над 200 анкетни прашалници, од кои 30 на менаџерите на организациите, а 170 на вработените.

По реализацијата на анкетата и анализата, вкупно одговорени прашалници биле 133, што имплицира на одѕив од 66,5%. Вкупно на

прашалниците одговориле 76,6% од менаџерите, а 64,11% вработените. Фреквенцијата на доставените и на реализираните анкетни прашалници за менаџерите и за вработените одделно за секоја организација-учесник во истражувањето е претставена во табелата 4.1.

Табела 4.1. Фреквенција на доставени и на одговорени анкетни листови од менаџерите и од вработените во 5 организации

Организација/фирма	Тип на организација /фирма	Доставени анкетни листови	
		менџери	вработени
Асеко СЕЕ МК	ИТ-Компанија	11	50
СНТ МК	ИТ-Компанија	3	25
САГА МК	ИТ-Компанија	2	15
ИНТЕК	ИТ-Компанија	3	15
ТДК	ИТ-Компанија	1	15
Водовод Скопје	Јавно претпријатие	5	30
ОКТА	Локална експозитура на корпорација	5	20

Стандардизираните анкетни прашања за менаџерите и за вработените заедно со понудените одговори се претставени во табела 4.2.

Статистичката обработка и анализата на податоците се извршена со компјутерската апликација во „Microsoft Excel“. Се врши рангирање и табелирање на обработените податоци. Во рамките на статистичката обработка, за да се утврди дали постои разлика помеѓу одговорите на анкетните прашања меѓу вработените и менаџерите, се користи тестот χ^2.

Табела 4.2. Прашања и понудени одговори за менаџерите и за вработените во анкетните прашалници

Р. Бр.	Прашање		Понудени одговори
	Менаџери	Вработени	
1	Дали Вие како менаџер (лидер) применувате трансформациско лидерство, односно вршите радикално свртување (трансформација) на вниманието на вработените кон значително подобрување на работењето со: зголемување на нивниот напор, воведување иновативни и револуционерни идеи и визии за идните можности.?	Дали вие како вработени цените дека Вашиот менаџер (лидер) применува трансформациско лидерство, односно врши радикално свртување (трансформација) на вашето внимание кон значително подобрување на работењето со: зголемување на напорот, воведување иновативни и револуционерни идеи и визии за идните можности?	Да Не Не знам

2	Дали Вие како менаџер (лидер) цените дека со Вашиот личен пример ги мотивирате вработените и потикнувате акции кај нив кон позитивни промени и успех на вашата фирма?	Дали вие како вработени цените дека вашиот менаџер (лидер) со неговиот личен пример ве мотивира вас вработените и поттикнува кај вас акции кон позитивни промени и успех на вашата фирма?	Да Не Не знам
3	Дали Вие како менаџер (лидер) цените дека доволно ги информирате вработените за мисијата и за визијата на фирмата, за важните промени, предизвици и дали поттикнувате отворена комуникација со нив?	Дали вие како вработени цените дека Вашиот менаџер (лидер) доволно ве информира за мисијата и за визијата на фирмата, за важните промени, предизвици и дали поттикнува отворена комуникација со вас?	Да Не Не знам
4	Дали Вие како менаџер (лидер) сте отворени за позитивни промени и дали Вашата фирма е доволно флексибилна и агилна да ги прифати тие промени и предизвиците со нив?	Дали вие како вработени цените дека вашиот менаџер (лидер) е отворен за позитивни промени и дали вашата фирма е доволно флексибилна и агилна да ги прифати тие промени и предизвиците со нив?	Да Не Не знам
5	Дали Вие како менаџер (лидер) ги делегирате работните задолженија на најкомпетентните вработени, кои можат да одговорат на барањата на пазарот и на актуелните и на идните трендови во поширокото опкружување?	Дали вие како вработени цените дека вашиот менаџер (лидер) ги делегира работните задолженија на најкомпетентните вработени, кои можат да одговорат на барањата на пазарот и на актуелните и на идните трендови во поширокото опкружување?	Да Не Не знам
6	Дали Вие како менаџер (лидер) цените дека Вашите постапки и дела се во согласност со Вашите искази и ветувања кон вработените?	Дали вие како вработени цените дека постапките и делата на вашиот менаџер (лидер) се во согласност со неговите зборувања и ветувања кон вас?	Да Не Не знам
7	Дали Вие како менаџер (лидер) правилно и објективно ги препознавате, оценувате и ги наградувате вработените во согласност со нивните заслуги во работењето?	Дали вие како вработен цените дека вашиот менаџер (лидер) правилно и објективно ги препознава, оценува и ги наградува вработените во согласност со нивните заслуги во работењето?	Да Не Не знам
8	Дали цените дека вработените се горди што работат во фирмата, имаат изградена лојалност и припадност и споделуваат заеднички вредности и култура што ја прават фирмата препознатлива и атрактивна за луѓето однадвор?	Дали вие како вработени сте горди што работите во фирмата, имате изградена лојалност и припадност и споделувате заеднички вредности и култура што ја прават фирмата препознатлива и атрактивна за луѓето однадвор?	Да Не Не знам
9	Дали цените дека работите во фирмата се завршуваат навреме и во согласност со реалните барања?	Дали вие како вработени цените дека работите во фимата се завршуваат навреме и во согласност со реалните барања?	Да Не Не знам
10	Дали Вие како менаџер (лидер)	Дали вие како вработени цените	Да

цените дека успевате да ги мобилизирате вработените со јасна и ефикасна комуникација за успешно извршување на активностите во согласност со генералната визија и со планот на фирмата?	дека вашиот менаџер (лидер) успева да ги мобилизира вработените со јасна и ефикасна комуникација за успешно извршување на активностите во согласност со генералната визија и со планот на фирмата?	Не Не знам

4.4 РЕЗУЛТАТИ ОД СПРОВЕДЕНОТО ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

Фреквенциите на одговорите (N) на првото прашање од анкентниот лист: Дали менаџерот (лидерот) применува трансформациско лидерство, односно дали врши радикално свртување (трансформација) на вниманието на вработените кон значително подобрување на работењето со: зголемување на нивниот напор, воведување иновативни и револуционерни идеи и визии за идните можности, се прикажани во табелата 4.3.

На ова прашање, како и на сите останати, одговориле вкупно 133 анкетирани испитаници, од кои 23 менаџери и 110 вработени.

Табела 4.3. Фреквенција на одговорите од менаџерите и од вработените за применување на трансформациското лидерство

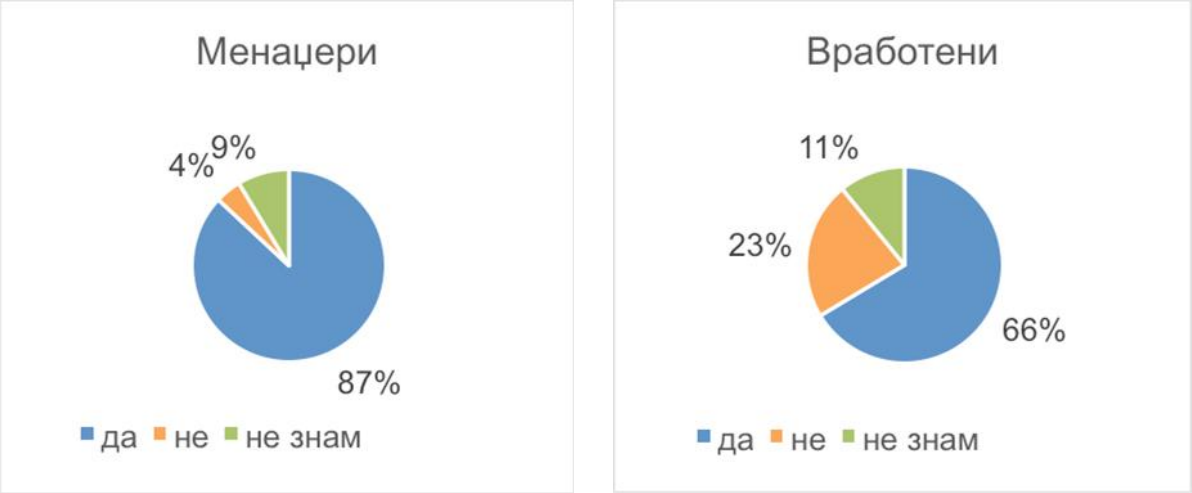
Прашање	Одговори:	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	(%)	N	(%)	N	(%)
Дали менаџерот (лидерот) применува трансформациско лидерство, односно дали врши радикално свртување (трансформација) на вниманието на вработените кон значително подобрување на работењето со: зголемување на нивниот напор, воведување иновативни и револуционерни идеи и визии за идните можности?	Да	20	87	73	66	93	70
	Не	1	4	25	23	26	20
	Не знам	2	9	12	11	14	11
	Вкупно	23		110		133	
				χ^2 = 16,453			

Првично поставената хипотеза дека менаџерот (лидерот) применува трансформациско лидерство, односно дека врши радикално свртување (трансформација) на вниманието на вработените кон значително подобрување на работењето со: зголемување на напорот, воведување иновативни и

револуционерни идеи и визии за идните можности, и за менаџерите, и за вработените не се остварува бидејќи вредноста χ^2 = 16,453.

Имено, и менаџерите, и вработените не го делат истото мислење бидејќи разликата во нивните одговори е значителна, така што χ^2 = 16,453 > $\chi^2_{0,05}$ = 5,991. Граничната вредност од 5,991 е таблична вредност што одговара за 2 степени на слобода $[(2-1)\cdot(3-1)=1\cdot 2=2]$ на ниво на доверба од 95% (веројатност за грешка помала од 5%).

Од табелата 4.3 и од графиконот (слика 4.1) се гледа дека дека 87% од менаџерите, а 66% од вработените го делат истото мислење. На истото прашање спротивно мислење изразиле, односно одговориле со „не“ 4 % од менаџерите а 23% од вработените. За одговорот „не знам“ се изјасниле 9% од менаџерите и 11% од вработените.



Слика 4-1 Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на трансформациското лидерство во испитуваните компании

Табелата, сликата и пресметаната висока вредност на тестот χ^2 (16,453) и нискиот коефициент на контингенција (C = 0,276) укажуваат на незадоволните одговори на испитаниците, со што се оправдува нашето истражување, кое укажува за примерот на трансформациски лидер.

За второто прашање кое гласеше: Дали цените дека менаџерот (лидерот) со личен пример ги мотивира вработените и потикнува акции кон позитивни промени и успех на фирмата, фреквенцијата на

одговорите,нивната процентуална застапеност и резултатот од тестот χ^2 се прикажани во табелата 4.4. На слика 4-2 е прикажан графиконот на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените на ова прашање.

Табела 4.4. Фреквенција на одговорите на менаџерите и на вработените за прашањето за влијанието на менаџерот со позитивен пример врз вработените за поттикнување акции кон позитивни промени

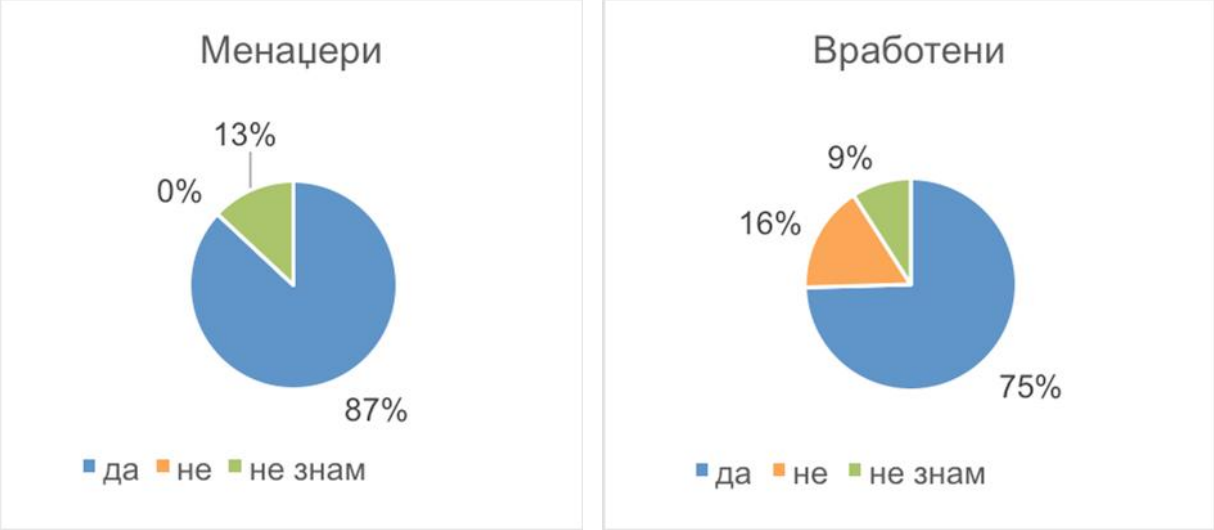
Прашање	Одговори:	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	(%)	N	(%)	N	(%)
Дали цените дека менаџерот (лидерот) со личен пример ги мотивира вработените и поттикнува акции кон позитивни промени и успех на фирмата?	Да	20	87	82	75	102	77
	Не	0	0	18	16	18	14
	Не знам	3	13	10	9	13	10
	Вкупно	23		110		133	
				χ^2 = 17,616			

Иако во табелата од вкупниот број 133 анкетирани испитаници (менаџерите и вработените) 77% го делат мислењето дека менаџерот (лидерот) со личен пример ги мотивира вработените и потикнува акции кон позитивни промени и успех на фирмата, додека на ова прашање 14 % испитаници одговориле со „не“, а 10 со „не знам“, сепак и овде не содејствуваат одговорите на испитаните менаџери и вработени.

Значи, врз основа на ова прашање, менаџерите и вработените не мислат исто, односно во 87% од случаите кај менаџерите и во 75% кај вработените се цени дека менаџерот (лидерот) со личен пример ги мотивира вработените и поттикнува акции кон позитивни промени и успех на фирмата. 13 % од анкетираните менаџери се изјасниле со „не знам“, а 25 % од анкетираните вработени се изјасниле со одговорите: „не“ и „не знам“.

И овде пресметаната вредност за тестот χ^2, која изнесува 17,616 е поголема од табличната (χ^2 = 17,616 > $\chi^2_{0,05}$ = 5,991).

Освен табеларно, испитуваните резултати ги прикажуваме графчки на слика 4-2.



Слика 4-2. Процентуална застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на позитивниот пример на менаџерите врз вработените

Значи од несоодветното мислење на анкетираните менаџери и вработени, прикажано табеларно, графички и пресметковно (χ^2 = 17,616 и слабиот коефициент на контингенција C = 0, 285), се гледа дека не се потврдува ни генералната, па ни помошната хипотеза, која гласеше: трансформациското лидерство се демонстрира преку лидерот со дефинирана визија, кој со својата стратегија ги предводи вработените, со што уште еднаш се потврдува потребата од нашето истражување.

За *третото прашање* кое гласи: Дали менаџерот (лидерот) ги информира доволно вработените за мисијата и за визијата на фирмата, за важните промени, предизвици и дали поттикнува отворена комуникација со нив, врз основа на групирањето, анализата и пресметките на податоците по тестот χ^2, се добиени резултатите прикажани во табелата 4.5. и во графиконот на слика 4.3.

Табела 4.5. Фреквенција на одговорите на менаџерите и на вработените на прашањето дали вработените се доволно информирани за мисијата и за визијата на фирмата

Прашање	Одговори:	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	(%)	N	(%)	N	(%)
Дали менаџерот (лидерот) ги информира доволно вработените за мисијата и за визијата на фирмата, за важните промени, предизвици и дали се поттикнува отворена комуникација со нив?	Да	11	48	68	62	79	59
	Не	7	30	29	26	36	27
	Не знам	5	22	13	12	18	14
	Вкупно	23		110		133	
$\chi^2 = 5{,}009$							

Во 59% од случаите, иситаниците ценат дека менаџерите ги информираат доволно вработените за мисијата и за визијата на фирмата, за важните промени, за предизвиците и дека се поттикнува отворена комуникација со нив. На ова прашање 27% од анкетираните учесници одговориле со „не“, додека 14% со „не знам“. И во овој случај, според вредноста на тестот χ^2, одговорите помеѓу менаџерите и вработените статистички не се разликуваат значително: ($\chi^2 = 5{,}009 < 5{,}99$).

Интересно е да се забележи дека 48% од менаџерите ценат дека вработените се добро информирани за мисијата и за визијата на фирмата, а 62% од вработените го делат истото мислење.

Застапеноста на одговорите: 30% за менаџерите и 26% за вработените се однесува на одговорот „не“.На истото прашање одговорот „не знам“ го дале 22% од менаџерите и 12 % од вработените.

Слика 4-3 Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените за тоа: Дали менаџерот (лидерот) ги информира доволно вработените за мисијата и за визијата на фирмата, за важните промени и предизвици и дали се поттикнува отворена комуникација со нив

Иако според одговорите се доби пресметаната вредност на тестот χ^2, која изнесува 5,009, која е помала од табличната ($\chi^2 = 5{,}009 < \chi^2_{0,05} = 5{,}991$), сепак коефициентот на контингенција C е мал (C = 0,156), а и од одговорите на испитаните менаџери под 50% се за неинформирање, односно само 48 % од испитаните менаџери одговориле дека ги информираат вработените и овде се потврдува потребата од нашето истражување.

За четвртото прашање кое гласеше: Дали менаџерот (лидерот) е отворен за позитивни промени и дали фирмата е доволно флексибилна и агилна да ги прифати тие промени и предизвиците со нив, анализата и пресметките на податоците по тестот χ^2 добиени од ова анкетно прашање се прикажани во табелата 4.6. и во графиконот на слика 4.4.

Табела 4.6. Фреквенција на одговорите на менаџерите и на вработените за прашањето за влијанието на менаџерот во креирањето на организациската култура

Прашање	Одговори:	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	(%)	N	(%)	N	(%)
Дали менаџерот (лидерот) е отворен за позитивни промени и дали фирмата е доволно флексибилна и агилна да ги прифати тие промени и предизвиците со нив?	Да	16	70	79	72	95	71
	Не	3	13	18	16	21	16
	Не знам	4	17	13	12	17	13
	Вкупно	23		110		133	
χ^2 = 1,201							

Во 71% случаи, вкупниот број испитаници ценат дека менаџерите се отворени за позитивни промени и дека фирмата е доволно флексибилна и агилна за тие промени и за предизвиците што произлегуваат од нив. На ова прашање со „не“ одговориле 16% од испитаниците, додека со „не знам“ се изјасниле 13% од испитаниците. Одговорите помеѓу менаџерите и вработените статистички не се разликуваат значително, а вредноста χ^2=1,201 е многу пониска во однос на претходните прашања.

На ова прашање со „да“ одговориле 70% од менаџерите и 72% од вработените. Спротивно мислење искажале со „не“ 13% од менаџерите и 16% од вработените Во 17% од случаите, менаџерите не знаат дали фирмите се доволно флексибилни и агилни за позитивните промени и за предизвиците што произлегуваат од нив. Истото мислење „не знам“ го делат и 12% од вработените.

Слика 4-4. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на отвореноста на менаџерот кон позитивни промени

И овде, како во претходното прашање, се доби пресметана вредност на тестот x^2 од 1,201, која е помала од табличната (χ^2 = 1,201 < $\chi^2_{0,05}$ = 5,991) и е многу слаб коефициентот на контингенција C = 0,077, што не покажува ни минимална поврзаност со одговорите на испитаните менаџери и вработени, се забележува дека промените се гледаат повеќе од технички аспект. Но, со оглед на тоа дека трансформацискиот лидер е генератор на сите позитивни промени, а не само на техничките, потребно е посуштински да се сфати улогата на лидерот.

Петтото прашање гласеше: Дали менаџерот (лидерот) ги делегира работните задолженија на најкомпетентните вработени, кои можат да одговорат на барањата на пазарот и на актуелните и на идните трендови во поширокото опкружување. Врз основа на групирањето, анализата и на пресметките на податоците од тестот χ^2, добиените резултати се прикажани во табелата 4.7. и во графиконот на слика 4.5.

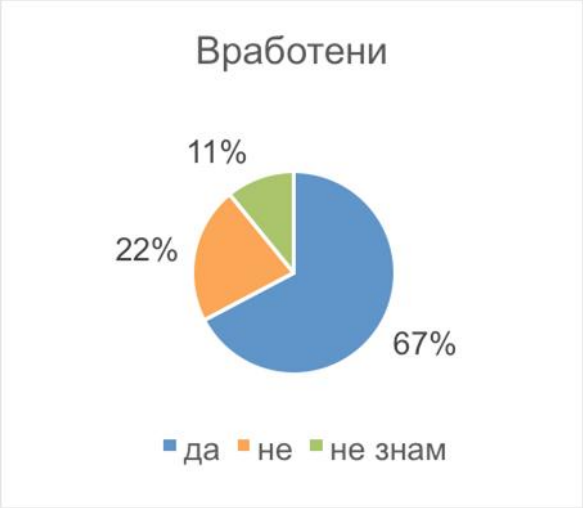
Табела 4.7. Фреквенција на одговорите на менаџерите и на вработените за прашањето дали менаџерот ги делегира работните задолженија на најкомпетентните вработени

Прашање	Одговори:	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	(%)	N	(%)	N	(%)
Дали менаџерот (лидерот) ги делегира работните задолженија на најкомпетентните вработени, кои можат да одговорат на барањата на	Да	21	92	74	67	95	71
	Не	1	4	24	22	25	19
	Не знам	1	4	12	11	13	10
	Вкупно	23		110		133	
χ^2 = 19,659							

На ниво на вкупно анкетираните испитаници (менаџери и лидери) се гледа дека во 71% од случаите иситаниците ценат дека менаџерите (лидерите) ги делегираат работните задолженија на најкомпетентните вработени, кои можат да одговорат на барањата на пазарот и на актуелните и на идните трендови во поширокото опкружување. На ова прашање со „да“ одговориле 92% од менаџерите и 67% од вработените

Одговорите помеѓу менаџерите и вработените статистички се разликуваат значително бидејќи пресметаната вредност од тестот χ^2 изнесува 19,659 и е повисока од 5,991.

Следи графичкиот приказ.



Слика 4-5 Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на тоа дали менаџерот ги делегира работните задолженија на најкомпетентните вработени

Во 4% од случаите кај менаџерите и во 22% кај вработените одговориле на ова прашање со „не“.4% од случаите кај менаџерите и 11% проценти кај вработените не знаат дали менаџерите ги делегираат работните задолженија на најкомпетентните вработени, кои можат да одговорат на барањата на пазарот и на актуелните и на идните трендови во поширокото опкружување.

Со оглед на несоодветните одговори на испитаните менаџери и вработени, презентирани во табеларниот, графичкиот и во пресметковниот приказ (χ^2 = 19,659> $\chi^2_{0,05}$ = 5,991) и на коефициентот на контингенција C = 0,299, не се потврдуваат ни генералната, ни помошната хипотеза која гласеше: трансформацискиот лидер има можност да создаде поволна клима со правилна стратегија за мотивирање на вработените. Значи, и со ова прашање се потврдува потребата од поцелосно истражување на проблематиката за трансформациското лидерство.

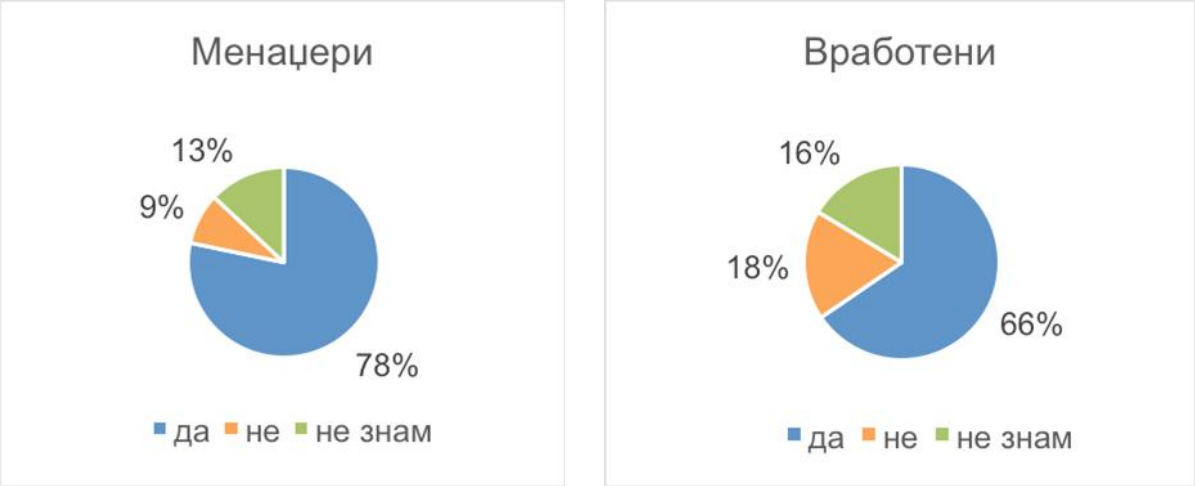
За *шестото прашање* кое гласеше: Дали постапките и делата на менаџерот (лидерот) се во согласност со неговите искази и ветувања кон вработените, врз основа на групирањето, анализата и пресметките на податоците од тестот χ^2, ги добивме резултатите прикажани во табелата 4.8. и во графиконот на слика 4.6.

Табела 4.8. Фреквенција на одговорите на менаџерите и на вработените за шестото прашање

Прашање	Одговори:	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	(%)	N	(%)	N	(%)
Дали постапките и делата на менаџерот (лидерот) се во согласност со неговите искази и ветувања кон вработените?	Да	18	79	72	65	90	68
	Не	2	8	20	19	22	17
	Не знам	3	13	18	16	21	16
	Вкупно	23		110		133	
					χ^2 = 6,153		

Иако податокот за резултатот од вкупно анкетираните вработени нема некое значење за тестот χ^2, сепак може да се види дека вкупно анкетираните испитаници во 68% од случаите ценат дека постапките и делата на менаџерот

(лидерот) се во согласност со неговите зборувања и ветувања кон вработените. Застапеност од 17% имаат одговорите со „не“, а на ова прашање со „не знам“одговориле 16% од испитаниците. Сепак, поединечните одговори на испитаните менаџери и вработени не содејствуваат, што се гледа и од претходната табела, а и од графичкиот приказ (слика 4-6).



Слика 4-6 Дали постапките и делата на менаџерот (лидерот) се во согласност со неговите зборувања и ветувања кон вработените

Одговорите помеѓу менаџерите и вработените статистички се разликуваат во значителен дел, а тоа го покажува и добиената вредност од тестот: χ^2 = 6,153 е повисока од табличната вредност 5,991.

Процентуална застапеност на одговорите што ги дале менаџерите и вработените на ова прашање покажува дека 79% од менаџерите ценат дека постапките и делата на менаџерот (лидерот) се во согласност со неговите искази и ветувања кон вработените. Истото мислење го делат и 65% од вработените. Во 8% од случаите кај менаџерите и 19% од вработените ценат дека постапките и делата на менаџерите(лидерите) не се во согласност со нивните искази и ветувања кон вработените. На ова прашање одговорот „не знам“ го дале 13% од анкетираните менаџери и 16% од анкетираните вработени.

Значи, и по ова прашање не се потврдува целосно ни генералната, ни помошните хипотези, што зборува за оправданоста на ова истражување.

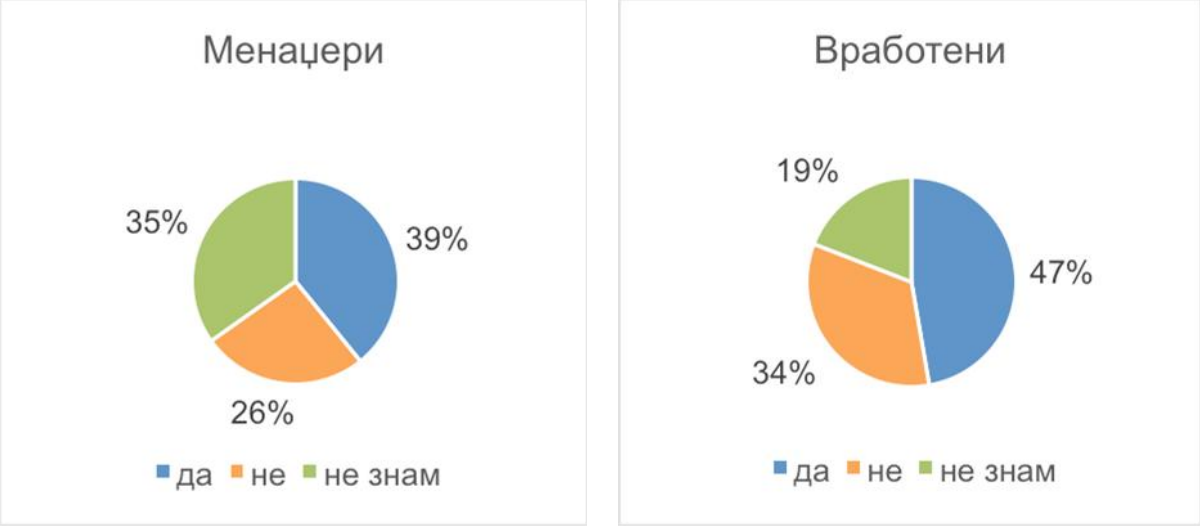
Од *Седмото прашање*: Дали менаџерот (лидерот) правилно и објективно ги препознава, оценува и ги наградува вработените во согласност со нивните заслуги во работењето, резулатите на групирањето, анализата и пресметките на податоците по ˉтестот χ^2 се прикажани во табела 4.9. и на на слика 4.7.

Табела 4.9. Фреквенција на одговорите на менаџерите и на вработените за прашањето дали менаџерите ги препознаваат, оценуваат и ги наградуваат вработените во согласност со нивните заслуги во работењето

Прашање	Одговори:	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	(%)	N	(%)	N	(%)
Дали менаџерот (лидерот) правилно и објективно ги препознава, оценува и ги наградува вработените во согласност со нивните заслуги во работењето?	Да	9	39	52	47	61	46
	Не	6	26	37	34	43	32
	Не знам	8	35	21	19	29	22
	Вкупно	23		110		133	
					χ^2 = 6,552		

Од ова прашање, уште од вкупните резултати на одговорите на испитаните менаџери и вработени, се гледа дека во помалку од 50 %, т.е. поконкретно само во 46% од случаите, испитаниците ценат дека менаџерите правилно и објективно ги препознаваат, оценуваат и ги наградуваат вработените во согласност со нивните заслуги во работењето, додека пак 32% од испитаниците мислат спротивно, а 22% од вкупниот број испитаници одговориле со „не знам“.

Одговорите помеѓу менаџерите и вработените статистички сепак се разликуваат значително, вредноста χ^2= 6,552 е повисока од 5,99, што укажува на несоодветноста во одговорите.



Слика 4-7 Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на тоа дали менаџерите ги препознаваат, оценуваат и ги наградуваат вработените во согласност со нивните заслуги во работењето

Имено, 39% од менаџерите одговориле дека правилно и објективно ги препознаваат, оценуваат и ги наградуваат вработените во согласност со нивните заслуги во работењето, а процентуално нешто повеќе: 47% од вработените се согласуваат со тоа. Процентуалната застапеност на одговорот „не“ е 26% кај менаџерите, а со тој одговор се согласиле 34% од вработените. На прашањето со „не знам“ одговориле: 35% од менаџерите и 19% од вработените

Од несоодветните одговори на испитаните менаџери и вработени, презентирани во табеларниот, графичкиот и пресметковниот приказ ($\chi^2 = 6{,}552 > \chi^2_{0{,}05} = 5{,}991$) и коефициентот на контингенција C = 0,178, не се потврдуваат ни генералната, ни помошната хипотеза која гласеше: трансформацискиот лидер има можност да создаде поволна клима со правилна стратегија за мотивирање на вработените. Значи, и кај ова прашање се констатира дека менаџерот (лидерот) недоволно правилно и објективно ги препознава, оценува и ги наградува вработените во согласност со нивните заслуги во работењето, па затоа и за ова прашање цениме дека има потреба од поцелосно познавање на проблематиката за трансформациското лидерство.

За *осмото* анкетно прашање: Дали вработените се горди што работат во фирмата, имаат изградена лојалност и припадност и дали споделуваат заеднички вредности и култура што ја прават фирмата препознатлива и

атрактивна за луѓето однадвор, резултатите од групирањето, анализата и пресметките на податоците по тестот χ^2, се прикажани во табелата 4.10. и на слика 4.8.

Табела 4.10. Фреквенција на одговорите на менаџерите и на вработените за прашањето дали вработените се горди што работат во фирмата, имаат изградена лојалност и припадност и дали споделуваат заеднички вредности и култура што ја прават фирмата препознатлива и атрактивна за луѓето однадвор

Прашање	Одговори:	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	(%)	N	(%)	N	(%)
Дали вработените се горди што работат во фирмата, имаат изградена лојалност и припадност и дали споделуваат заеднички вредности и култура што ја прават фирмата препознатлива и атрактивна за луѓето однадвор?	Да	12	53	74	67	86	65
	Не	1	4	14	13	15	11
	Не знам	10	43	22	20	32	24
	Вкупно	23		110		133	
$\chi^2 = 14{,}795$							

Од вкупните одговори се гледа дека во 65% од случаите иситаниците ценат дека се горди што работат во фирмата, имаат изградено лојалност и припадност и споделуваат заеднички вредности и култура што ја прават фирмата препознатлива и атрактивна за луѓето. Само 11% од испитаниците мислат спротивно, а 24% од сите испитаници одговориле со „не знам“.

Слика 4-8 Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на тоа дали вработените се горди што работат во фирмата, имаат изградено лојалност и припадност и дали

споделуваат заеднички вредности и култура што ја прават фирмата препознатлива и атрактивна за луѓето однадвор

Во однос на ова прашање, менаџерите и вработените не го делат истото мислење, тие статистички се разликуваат, χ^2=14,795 е пониска од 5,99.

На ова прашање 53% од менаџерите и 67% од вработените одговориле со „да“, а 4 % од менаџерите и 13% од вработените одговориле со „не“, додека со „не знам“ одговориле 43% од менаџерите и 20% од вработените.

Врз основа на табеларниот и на графичкиот приказ, може да се заклучи дека во испитуваните организации и менаџерите, и вработените во поголем дел не се согласуваат дека работат во фирмата, со изградена лојалност и припадност и дека се споделуваат заеднички вредности и култура што ја прават фирмата препознатлива и атрактивна за луѓето однадвор.

Деветтото анкетно прашање гласеше: Дали сметате дека работите во фирмата се завршуваат навреме и во согласност со реалните барања? Врз основа на групирањето, анализата и пресметките на податоците по тестот χ^2, резултатите се прикажани во табела 4.11. и на слика 4.9.

Табела 4.11. Фреквенција на одговорите на менаџерите и на вработените за прашањето дали работите во фирмата се завршуваат навреме и во согласност со реалните барања

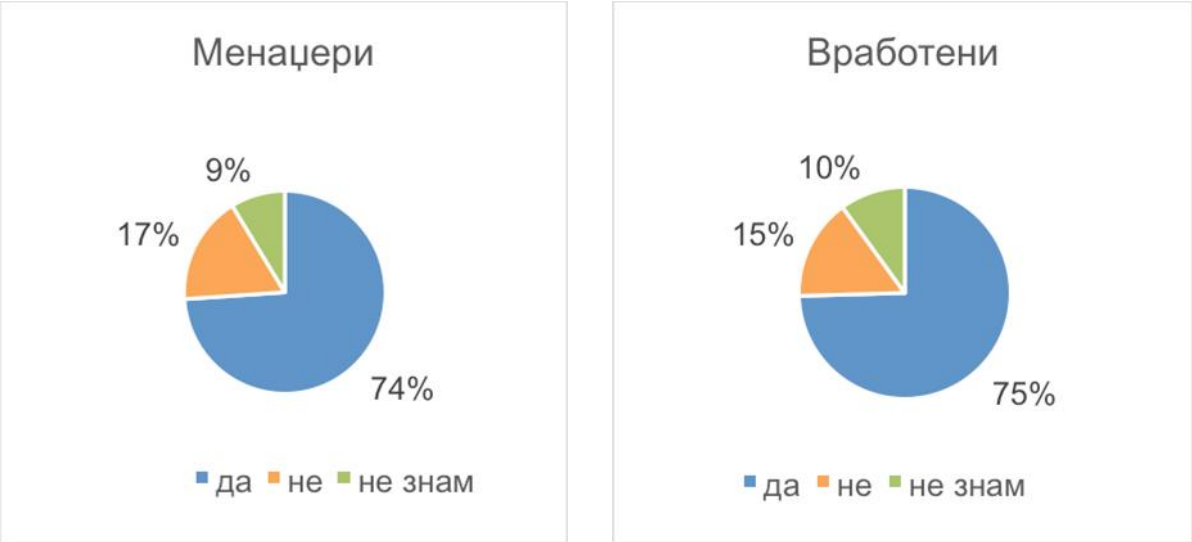
Прашање	Одговори:	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	(%)	N	(%)	N	(%)
Дали цените дека работите во фирмата се завршуваат навреме и во согласност со реалните барања?	Да	17	74	82	75	99	74
	Не	4	17	17	15	21	16
	Не знам	2	9	11	10	13	10
	Вкупно	23		110		133	
				χ^2 = 0,184			

74% од случаите кај вкупните испитаници ценат дека работите во фирмата се завршуваат навреме и во согласност со реалните барања. Само 16% од испитаниците мислат спротивно, а 10% од сите испитаници одговориле со „не знам“. Во однос на тоа дали работите во фирмата се завршуваат навреме и во согласност со реалните барања, одговорите помеѓу менаџерите и

вработените не се разликуваат, χ^2 = 0,184 е пониска од 5,99, но со многу слаб коефициент на контингенција, кој не покажува никаква поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и на вработените (C = 0,030).

Може да се заклучи дека во испитуваните организации менаџерите во голема мера придонесуваат работите во фирмата да се завршуваат навреме и во согласност со реалните барања, што е потврдено со одговорот „да“ од меџерите кај 74% од случаите и кај 75% од вработените. Само 4% од менаџерите и 15% од вработените не го делат мислењето, па одговориле со „не“, а 2% од менаџерите и 10% од вработените одговориле со „не знам“.

Со оглед на слабата поврзаност на одговорите на испитаните менаџери и на вработените, може да се заклучи дека трансформациското лидерство нема голем израз.



Слика 4-9 Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на тоа дали работите во фирмата се завршуваат навреме и во согласност со реалните барања

Десеттото анкетно прашање гласи: Дали менаџерот (лидерот) успева да ги мобилизира вработените со јасна и ефикасна комуникација за успешно извршување на активностите во согласност со генералната визија и со планот на фирмата? Резултатите по групи, анализата и пресметките на податоците по тестот χ^2 се прикажани во табелата 4.12. и на слика 4.10.

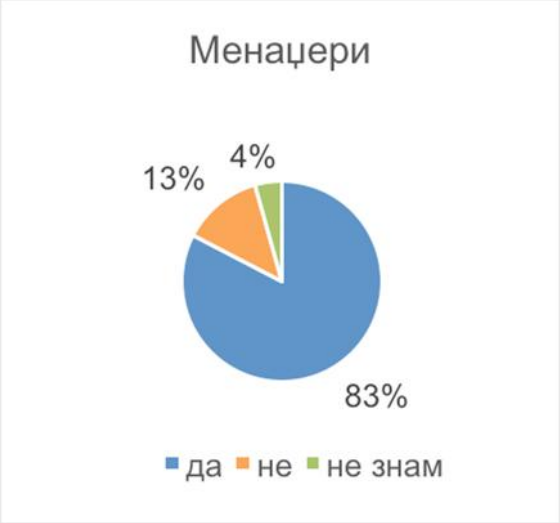
Табела 4.12. Фреквенцијата на одговорите на менаџерите и на вработените за прашањето дали менаџерот (лидерот) успева да ги мобилизира вработените со јасна и ефикасна комуникација за успешно извршување на активностите во согласност со генералната визија и план на фирмата?

Прашање	Одговори:	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	(%)	N	(%)	N	(%)
Дали менаџерот (лидерот) успева да ги мобилизира вработените со јасна и ефикасна комуникација за успешно извршување на активностите во согласност со генералната визија и со планот на фирмата?	Да	19	83	80	72	99	74
	Не	3	13	15	14	18	14
	Не знам	1	4	15	14	16	12
	Вкупно	23		110		133	
						χ^2 = 6,373	

Во овој случај 74% од испитаниците ценат дека менаџерот успева да ги мобилизира вработените со јасна и ефикасна комуникација за успешно извршување на активностите во согласност со генералната визија и со планот на фирмата. Во 14% од случаите испитаниците мислат спротивно и одговориле со „не“, а 12% од сите испитаници одговориле со „не знам“.

Во однос ова прашање, менаџерите и вработените не дале соодветно исти одговори одговори и тие статистички се разликуваат значително, χ^2=6,373 е повисока од 5,991, која претставува табеларно дадена вредност.

83% од анкетираните менаџери ценат дека успеваат да ги мобилизираат вработените со јасна и ефикасна комуникација за успешно извршување на активностите во согласност со генералната визија и со планот на фирмата, додека останатитете 13% имаат спротивно мислење. 72% од вработените се согласуваат дека нивните менаџери успеваат да ги мобилизираат вработените со јасна и ефикасна комуникација за успешно извршување на активностите во согласност со генералната визија и со планот на фирмата, додека 14% од вработените имаат спротивно мислење. На ова прашање 4% и од испитаните менаџери и 15% од вработените одговориле со „не знам“.



Слика 4-10. Графички приказ на процентуалната застапеност на одговорите на менаџерите и на вработените во однос на тоа дали менаџерот (лидерот) успева да ги мобилизира вработените со јасна и ефикасна комуникација за успешно извршување на активностите во согласност со генералната визија и со планот на фирмата

Несоодветните одговори на испитаните менаџери и вработени, презентирани во табеларниот, графичкиот и пресметковниот приказ (χ^2 = 6,373 > $\chi^2_{0,05}$ = 5,991) и коефициентот на контингенција C = 0,176 не ја потврдуваат ни генералната, ни помошната хипотеза која гласеше, дека трансформацискиот лидер е тој што треба да најде начин да ги инспирира и да ги заинтересира вработените за оставрување на главните цели.

Значи, и по ова прашање се констатира дека менаџерот (лидерот) недоволно применува начини за да ги инспирира и да ги заинтересира вработените за остварување на главните цели, па затоа и по ова прашање цениме дека е оправдано нашето истражување за поцелосно познавање на проблематиката за трансформациското лидерство.

Заклучни согледувања од емпириското истражување

За да покажеме заклучни констатации, во табела 4.13 се дадени збирно резулатите од тестот χ^2 заедно со прегледот дали менаџерите и вработените имаат различни ставови во однос на сите анкетни прашања.

Табела 4.13. Збирен приказ на резултатите од тестот χ^2 за сите анкетни прашања

Бр.	Прашање	χ^2	Различни ставови помеѓу менаџерите и вработените
1.	Дали менаџерот (лидерот) применува трансформациско лидерство, односно дали врши радикално свртување (трансформација) на вниманието на вработените кон значително подобрување на работењето со: зголемување на нивниот напор, со воведување иновативни и револуционерни идеи и визии за идните можности.?	16,453	да
2.	Дали менаџерот (лидерот) ги мотивира со личен пример вработените и потикнува кај нив акции кон позитивни промени и успех на фирмата?	17,616	да
3.	Дали менаџерот (лидерот) ги информира вработените доволно за мисијата и за визијата на фирмата, за важните промени, за предизвиците и дали со нив поттикнува отворена комуникација?	5,009	не
4.	Дали менаџерот (лидерот) е отворен за позитивни промени и дали фирмата е доволно флексибилна и агилна да ги прифати тие промени и предизвиците со нив?	1,201	не
5.	Дали менаџерот (лидерот) ги делегира работните задолженија на најкомпетентните вработени, кои можат да одговораат на барањата на пазарот и на актуелните и на идните трендови во поширокото опкружување?	19,659	да
6.	Дали постапките и делата на менаџерот (лидерот) се во согласност со неговите искази и ветувања кон вработените?	6,153	да
7.	Дали менаџерот (лидерот) правилно и објективно ги препознава, оценува и ги наградува вработените во согласност со нивните заслуги во работењето?	6,552	да
8.	Дали вработените се горди што работат во фирмата, имаат изградено лојалност и припадност и дали споделуваат заеднички вредности и култура што ја прават фирмата препознатлива и атрактивна за луѓето однадвор?	14,795	да
9.	Дали сметате дека работите во фирамта се завршуваат навреме и во согласност со реалните барања ?	0,184	не
10.	Дали менаџерот (лидерот) успева да ги мобилизира вработените со јасна и ефикасна комуникација за успешно извршување на активностите во согласност со генералната визија и со планот на фирмата?	6,373	да

Од овој преглед се согледува дека во испитуваните компании не се применува трансформациското лидерство, односно може да се констатира

дека недоволно се препознаваат принципите на трансформациското лидерство.

Во речиси поголемиот дел од прашањата, менаџерите и вработените имаат различни ставови во однос на одговорите, па така на 7 прашања имаат несоодветни одговори, а само на 3 прашања имаат посоодветни, но не поврзани одговори.

Од сето тоа може да се заклучи дека резултатите од ова емпириско истражување покажуваат дека во најголем број случаи не се потврдуваат ни главната, ни споредните поставени хипотези. Тоа укажува на правилно избраната проблематика на истражување и насочува кон поцелосна посветеност кон проблематиката за подобро разбирање и спроведување на трансформациското лидерство.

5. ВОВЕДУВАЊЕ ПОЗИТИВНИ ПРОМЕНИ ВО РАБОТЕЊЕТО СО ТРАНСФОРМАЦИСКО ЛИДЕРСТВО

5.1. ТРАНСФОРМАЦИСКОТО ЛИДЕРСТВО КАКО СИСТЕМ НА ИНСПИРАЦИЈА

Фирмите може да се најдат во ситуација кога постојат неискористени капацитети или кога настануваат периоди на дезинтеграција. Менаџерот не може да смета на авторитет ако премногу непосредно се ориентира кон успехот, според тоа, пренапнатата ориентираност кон успех може да биде самопоразителна во некои случаи. Вооченио лимит на стратегиска рационалност упатува на појавата на организациска рационалност и на позиција на стратегиска рационалност во состав на односите на средствата и на целите. Постојат убедливи аргументи што укажуваат дека наметнатиот настап на менаџментот одозгора со промовирање инструменталната ефикасност не е адекватен.

Имено, пристапот што ја уважува исклучителноста на наметнатиот настап на менаџментот не ја зема предвид ненаклоноста на припадниците на фирмата или на стејкхолдерите во поглед на довербата во неограничената стратегиска рационалност. Довербата, како што тоа често се покажува во теоријата, настанува како „споредeн продукт“, а не како планиран резултат. Лидерскиот аспект на менаџментот е секогаш поврзан со персоналниот ангажман во однос на решавањето на проблемите што се посредуваат комуникативно. Етичноста се инволвира благодарение на фактот дека менаџерот е во состојба да ги убеди припадниците на фирмата во поглед на тоа дека е способен да разрешува релевантни проблеми и да ги продлабочи процесите на координацијата. Поинаку кажано, актот на одважноста во однос на целите на организацијата ја одредува позицијата на менаџерот во рамките на организацијата.

Организацијата што опстанува е организација која врз основа на филозофијата, функциите и формите на лидерството, како и врз основа на визијата и вредностите, ги менува своите стратегија, структури и систем. Успехот на лидерот е во достигнувањето на високите перформанси, односно на симултаното производство на квалитетни производи и услуги, на

дополнителни вредности за потрошувачите и на завидните финансиски перформанси.

Карактеристиките на трансформациското лидерство треба да предизвикаат развивањеинспирација и негово спроведување во работењето на организацијата.

Трансформациското лидерство, всушност, ги надминува нормалните очекувања, со тоа што дава чувство на мисија, стимулира учење од новите искуства и инспирира нови начини на размислување[50]. Поради брзите промени и бурното опкружување, трансформациските лидери сè повеќе се ценат како неопходни за успехот на бизнисот.

Трансформациското лидерство е поврзано со радикално свртување на вниманието кон значително подобрување на работата преку: зголемување на напорот на вработените, воведување иновативни и револуционерни идеи и визии за идните можности. Во услови кога организацијата се соочува со непознато и конкурентно опкружување или со опкружување со динамични промени, во услови кога работата е комплексна и тешка, организацијата мора да поседува способност за мобилизација на сите вработени за искористување на нивните способности и знаења.

Лидерите што се способни да ги поттикнуваат, менуваат и да ги користат[51] вредностите, верувањата и потребите на нивните следбеници во извршувањето на задачите во кризни и динамични ситуации со големи промени се трансформациски лидери.[52,]

Трансформациските лидери дејствуваат инспиративно и иновативно. Обично ги карактеризираат претпријатијата што се во основање и пораст. Всушност, лидерот е добро изграден, совесен и разумен, како и способен на следбениците да им претстави нова визија со која ќе инспирира ентузуијазам, креативна енергија и целосна посветеност за остварување на определената визија.[53]

---

[50] *Рики Грифин, 2010. Основи на менаџментот, ЈОУ Библиотека „Искра“, Генекс, Кочани.*

[51] *Bernard Bass, 1985. Leadership and Performance beyond Expectations, Free Press, New York*

[52] *James Mac Burns, 1978. Leadership. Harper & Row, New York.*

[53] *Проф. д-р. Трајче Мицевски, 2009. Менаџмент, Универзитет „Гоце Делчев“-Економски факултет-Штип.*

Тие се слични на харизматичните лидери, но може да се препознаат по нивната посебна способност да предизвикаат иновации и промени така што ги препознаваат потребите и грижите на следбениците, им помагаат да гледаат со нови очи на старите проблеми и ги охрабруваат слободно да се посомневаат во статус кво состојбата. Трансформациските лидери ги поттикнуваат следбениците не само лично да му веруваат, туку да веруваат и во сопствениот потенцијал да замислат и да создадат една подобра иднина за организацијата. Тие се компетентни да ги водат промените во мисиите, стратегиите, структурата и културата на организацијата, како и да промовираат иновации кај производите и технологиите. Трансформациските лидери не се потпираат само на конкретни правила и мотиви за да ги контролираат специјалните трансакции со следбениците. Тие посветуваат внимание и на нематеријални квалитети како што се визии, заеднички вредности и идеи за градење односи, на разновидните активности им даваат поголемо значење и изнаоѓаат заеднички јазик за да ги вклучат следбениците во процесот на промени.

Едно неодамнешно истражување потврди дека трансформациското лидерство има позитивно влијание врз развојот и резултатите на следбениците, односно позитивно влијае врз остварувањето на организациските цели. Вештините на ова лидерство може да се совладаат и се составен дел на личните карактерни особини.[54] Како и да е, некои лични особини може да му олеснат на лидерот да се појави како трансформациски. На пример, истражувањата за трансформациското лидерство дошле до заклучок дека особината љубезност се поврзува позитивно со трансформациските лидери. Оваа карактеристика не е изненадувачка ако се земе предвид дека овие лидери постигнуваат промени со градење мрежи на позитивни односи.

Трансформацискиот лидер обезбедува силна визија и „заразен“ ентузијазам што кај следбениците ги зголемува довербата, нивните аспирации и обврзаноста кон лидерот. Со тоа следбениците се високо посветени на лидерот, позадоволни од работата и подготвени да вложат дополнителен напор за постигнување успех на организацијата во услови на предизвик. Само

[54] *Гарет Р. Џонс, Џенифер М. Џорџ, 2010. Современ менаџмент, Национална и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“, Скопје,*

трансформациските лидери се способни да трасираат нови текови за модерна организација. Тие се главни носители на промените во организацијата. Лидерите им даваат слобода на следбениците во извршувањето на задачите и интервенираат само ако не се остварат саканите цели. На тој начин им овозможуваат на следбениците да остварат подобри резултати од оние што се очекуваат од нив. Со тоа само уште еднаш се потврдува силното влијание на лидерите врз организацијата.

5.2. ПОДИГНУВАЊЕ НА СВЕСТА НА РАКОВОДИТЕЛИТЕ И НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА ПРИФАЌАЊЕ НА ТРАНСФОРМАЦИСКОТО ЛИДЕРСТВО

Секој лидер е должен да работи на подигнувањето на свеста на вработените за прифаќање и претпочитање на позитивните промени.

Всушност, клучни задачи на лидерите на промените се:

- управување со повеќекратните временски рамки;
- создавање коалиција (алијанси);
- стратегиски развој на алијансата;
- тимска работа и
- создавање визија.

Управување со повеќекратните временски рамки

Поради сфаќањето на итноста на промените и избегнувањето на прераното „објавување победа“, лидерите треба да објаснат дека се потребни неколку години за значајни промени. Истовремено, лидерите создаваат краткотрајни победи и ги потсетуваат вработените на итноста на потребните моментни промени со оглед на долготрајниот процес на промените. Краткорочните резултати со ефективна визија обезбедуваат успех.

Создавањето коалиција (алијанси)

На лидерите им е потребна поддршка од вработените, партнерите, инвеститорите и од другите значајни работни партнери за остварување бројни иницијативи. При создавањето на алијансата, потребно е да се има предвид ангажирањето вистински таленти. Создавањето на коалициите бара одредени вештини, искуства и „хемија“ (меѓусебно уважување) на членовите на тимот.

Најдобрите партнери имаат голема моќ, значајно искуство, кредибилитет и вештини на лидер.

Стратегиски развој на алијансата

За ефективно водење на коалицијата потребни се разновидни погледи и мислења. По создавањето на групите, се поставува прашањето за нејзиниот развој. Тоа често бара ангажирање луѓе надвор од организацијата. Лидерите мора да знаат каде и како може да добијат поддршка. Се предлага преземање одговорност за остварените резултати, награда за успехот и критика во поглед на неуспехот.

Тимска работа

Коалицијата остварува подобри резултати ако му се дава поддршка на тимот. Ресурсите на тимот се енергија, стручност и доверба. Членовите на тимот работат заедно во правец на остварување на визиите и целите.

Создавање визија

Многумина ценат дека создавањето визија е долгорочно планирање. Меѓутоа, создавањето на визијата е повеќе емоционално отколку рационално ориентирано. Лидерите мора да ја претстават визијата на иднината која е јасна и им одговара на работните партнери.

Трансформациското лидерство го обезбедува потребното чувство за припадност на следбениците кон организацијата. Водачите и следбениците се обединети во намерата за достигнување повисоко ниво на заеднички цели. И двете страни сакаат да го постигнат најдоброто, сакаат да ѝ дадат нов правец на движење на организацијата.

Трансформациското лидерство се појавува кога менаџерите ги трансформираат нивните подредени на три важни начини:[55]

Менаџерите за трансформација ги прават подредените свесни за тоа колку е важна нивната работа за организацијата и колку е потребно да ја извршуваат работата најдобро што можат за да може организацијата да ги оствари своите цели.

Менаџерите за трансформација ги прават подредените свесни за нивните потреби за личен раст, развој и достигнување.

[55] *Ричард Л. Дафт, 2011. Менаџмент, ЈОУ Библиотека „Искра“, Генекс, Кочани.*

Менаџерите за трансформација ги мотивираат нивните подредени да работат за доброто на организацијата како целина, а не само за нивно лично достигнување и за бенефициии.

Исто така, постојат најмалку три начини на кои трансформациските лидери може да влијаат врз нивните следбеници, а кое резултира со успешна реализација на претходно дефинираните цели: да се биде харизматичен лидер, со интелектуално стимулирање на подредените и со вклучување во развојното размислување.

Трансформациските лидери се одликуваат со харизматичност

Менаџерите за трансформација се харизматични лидери. Тие имаат визија за тоа колку може да бидат работите добри во нивните работни групи и организации. Нивната визија предизвикува драматични подобрувања во групата или во организацијата, како резултат на промените во организациските структура, култура, стратегија, решавање и други фактори и процеси. Оваа визија го осигурува патот за постигнување конкурентска предност.

Харизматичните лидери се ентузијасти за нивната визија и јасно им ја пренесуваат на нивните подредени. Возбудата, ентузијазмот и самодовербата на харизматичниот лидер придонесуваат лидерот да биде способен да ги инспирира следбениците да ја поддржуваат неговата визија. Суштината на харизмата е да се има визија и таа да им се пренесува на другите. Според тоа, менаџерите што се предодредени да бидат мирни и сериозни, исто така може да бидат харизматични.

Интелектуално стимулирање на подредените

Менаџерите за трансформација отворено ги делат информациите со подредените и со тоа тие се свесни за проблемите и за потребите за промена. Менаџерот предизвикува подредените да гледаат на проблемите во нивните групи и низ организацијата од поинаква перспектива, конзистентна на визијата на менаџерот. За разлика од претходните подредени што можеби не биле свесни за некои проблеми и ги гледале проблемите како „прашање на менаџментот“, надвор од нивната грижа, интелектуалното стимулирање на трансформациските менаџери ги води подредените да ги гледаат проблемите како предизвици со кои може да се соочат и да ги победат. Менаџерот се

вклучува и ги овластува подредените да преземат лична одговорност за помагање во решавањето на проблемите.

Вклучување во развојното размислување

Кога менаџерите се вклучуваат во развојното размислување, тие не само што размислуваат за размислувањата, како што се демонстрирање вистинска грижа за благосостојбата на подредените, туку одат чекор напред. Менаџерот се вклучува во поддршката и поттикнувањето на подредените давајќи им можности да ги унапредуваат нивните вештини и способности, да растат и да се надминуваат во работата.

Наведениве и многу други ненаведени, а својствени карактеристики на трансформациското лидерство, играат важна улога за подигнување на свеста на раководителите и на вработените за прифаќање и за претпочитање на принципите на трансформација на пониските кон повисоките цели во севкупното работење на организацијата.

5.3. КОНТИНУИРАНО УНАПРЕДУВАЊЕ НА РАКОВОДЕЊЕТО СО РАБОТНИ И СО ЕТИЧКИ ПРИНЦИПИ ВО РАБОТНАТА СРЕДИНА

Фокусот на трансформациското лидерство е свртено кон насочувањето на процесите на управување со позитивните промени од трансформациски, односно од радикален карактер. Во таа смисла, може да се каже дека суштината на лидерската вештина е во идентификувањето на работните трендови и на визијата за промените од кои произлегуваат планот за промените, трансформацијата и новиот правец. Континуираната трансформација подразбира движење кон големите важни, крупни промени и високиот раст. Работната трансформација станува сè повеќе главна и примарна задача на деловните лидери.

Трансформациското лидерство се заснова врз способноста на лидерот да ги инспирира следбениците со визијата и да се одредат мисијата, целите, стратегиите, програмите, проектите, плановите, за да се оствари радикална промена. Во тој поглед, Бас дал значаен придонес за развојот на концептот на трансформациското лидерство истакнувајќи ги четирите карактеристики што го издвојуваат од останатите концепти на лидерството, кои претходно ги

истакнавме. Се цени дека единствено трансформациското лидерство води до коренити промени во организацијата. Трансформациските лидери се способни да влијаат и да ги креираат промените, а не само да се приспособуваат кон промените.

Постои разлика меѓу трансформациското и трансакциското лидерство. Трансакциските лидери ги насочуваат и ги мотивираат своите следбеници во правец на утврдени организациски цели со награди на вработените од менаџерите. Наградата зависи од извршувањето на работата, па оттука и атрибутот „контингентно“ наградување. Трансакциските лидери не се подготвени за покрупни промени. Бас исто така констатира дека не треба трансакциското и трансформациското лидерство да се гледаат како два исклучителни пристапи, туку се констатира дека трансформациското лидерство е изградено на врвот на трансакциското лидерство. Доказите за супериорноста на трансформациското лидерство во однос на трансакциското лидерство се импресивни, но е потребно да се констатира дека овие два пристапа се дополнуваат меѓусебно. Најдобрите лидери се оние што ги обединуваат трансформациското и трансакциското лидерство.

Моделите на трансформациското лидерство се различни. Јуки ги сугерира следние чекори на процесот на трансформациско лидерство[56]

- создавање јасна и привлечна визија;
- објаснување како може да се постигне визијата (формулирање стратегија);
- да се дејствува доверливо и оптимистички;
- да се изрази доверба во следбениците;
- да се обезбедат шанси за ран успех;
- да се слават успесите;
- да се користат драматизација и симболи за да се акцентираат клучните вредности;
- да се води процесот со личен пример;
- да се осамостојат (овластат) вработените за достигнување на визијата.

[56] *Momcilo Milosavljevic, 1999. Liderstvo u preduzecima. Cigoja stampa, Beograd.*

Овие чекори ние ги претпочитаме како континуиран начин не само за подобрување на раководењето, туку и за подобрување на сите перформанси на работењето во организацијата.

Сите организации, без разлика колку се големи или мали, успешни или неуспешни, може да остварат корист кога нивните менаџери се вклучуваат во лидерството за трансформација. Освен тоа, бенефициите од лидерството за трансформација се често видливи кога организацијата има подредени. Таквото лидерство може да биде траен пристап кон лидерството што доведува до долгорочна организациска ефективност.

Менаџерите за трансформација

- се харизматични;
- интелектуално ги стимулираат подредените;
- се вклучуваат во развојните мислења.

Подредените на менаџерите за трансформација:

- имаат зголемена свест за значењето на нивната работа и за високата важност на извршувањето;
- работат за доброто на организацијата, а не само за нивна лична корист;
- свесни се за нивните потреби за раст, развој и достигнување.

Трансформацискиот лидер може да биде помалку храбар да прифати состојба на статус кво, а повеќе да бара начин да ги оствари нештата искористувајќи максимум од можностите. За разлика од него, трансакциските менаџери се концентрираат на она што е јасно дека ќе функционира; тие ги имаат на ум временските ограничувања и го прават она што е најефикасно и ослободено од ризик.

Според стилот, лидерот треба да биде насочен кон постулатот дека секој од вработените е одговорен за успехот. Секој вработен нека учествува со умот и со срцето, а со тоа и со својата волја и стремеж кон посветувањето големо внимание на работата и на успехот. Со тоа вработените добиваат поголеми награди кога се внесуваат во работата со ум и со срце.[57]

Денес лидерите сносат голема одговорност паметно и етички да ја користат својата моќ. Дојде време кога високите стандарди на етичко

[57] *Поопширен исказ на еден менаџер, кај Ричард Л. Дафт, „Менаџмент“, ЈОУ Библиотека „Искра“,Генекс, Кочани, 2011*

однесување се предуслов за успешно лидерство. Моралните лидери прават разлика помеѓу тоа што е правилно и тоа што е погрешно и избираат да постапат правилно. Етичкото лидерство е во потрага по праведното, искреното, доброто и чесното однесување во лидерската сфера.[58] Моралните лидери паметат дека во бизнисот се работи за вредности, а не само за економски перформанси. Поточно, на највисоките менаџери им се препорачува да одржуваат високи етички стандарди за сопственото однесување, секогаш да се однесуваат етички, а да го бараат тоа и од другите во организацијата.

Препознавањето и решавањето да се постапи правилно не е секогаш лесно, а да се направи токму тоа е нешто уште потешко. Лидерите често се среќаваат со добри и со други добри решенија во кои постои конфликт на одговорности. Етичките лидери повеќе тежнеат да го изнајдат моралниот одговор или компромис, отколку да го изберат полесниот пат.

Јасно е дека моралното лидерство бара храброст, способност да се истапи напред, повеќе се набљудува однесувањето на највисоките лидери, па дури и одговорните за вработување нови деловни лидери покажуваат поголем интерес за историјатот на кандидатите што се разгледуваат. Поголемите притисоци, пак, за поцврсти модели на корпоративна власт, може да доведат до тоа да се избираат поединци со високи етички стандарди, кои, за разлика од порано, ќе имаат поголема одговорност за постапките и за последиците од нив.

Моралните лидери наоѓаат храброст да постапат правилно, дури и ако тоа не е популарно. Да се избориш за она што е правилно, претставува главен начин на кој лидерите создаваат средина на искреност, доверба и интегритет во организацијата. Лидерите често се однесуваат неетички едноставно поради недостаток на храброст. Повеќето луѓе посакуваат да им се допаднат на луѓето, а исто така многу е лесно да се постапи погрешно со цел да се вклопиме во средината или да оставиме добар впечаток.

5.4. НАСОЧУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА И НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ СТРАТЕГИИ ПОД ВЛИЈАНИЕ НА ТРАНСФОРМАЦИСКОТО ЛИДЕРСТВО ВО УСЛОВИ НА КРИЗА

Без постоењето на организациски промени, менаџерите пред себе би имале лесна задача. Планирањето на секојдневно ниво би било исто, со

[58] *Ричард Л. Дафт, „Менаџмент“, ЈОУ Библиотека „Искра“, Генекс, Кочани, 2011*

еднакви донесени решенија за кои последиците ќе бидат лесно предвидени. Со тоа им се олеснува работата на менаџерите.

Така би се случило ако конкуренцијата не вклучи нови производи и услуги, ако потрошувачите не сакаат нови и подобрени производи, ако не се прават измени во владините регулативи или ако потребите на вработените не се менуваат никогаш.

Сепак, во современот бизнис тоа не е случај. Промените во организацијата постојат и се реалност. Промената претставува измена на постојната состојба во банка. На современиот пазар постојат многу фактори што предизвикуваат промени. Од аспект на банкарските организации, на пример, причините за организациските промени може да бидат внатрешни или надворешни. Кога надворешните причини предизвикуваат организациски промени, истовремено вршат голем притисок на претпријатието и тогаш станува збор за реакција на банка, односно станува збор за реактивни оранизациски промени. Од друга страна, проактивни промени настануваат кога во банката има промени со моќ и со сила да предизвикаат статус кво. Сите претпријатија на пазарот, а особено малите и средните се соочуваат со голем број предизвици на глобалниот пазар и нивниот опстанок зависи од способноста за управување со промените, односно за приспсобување кон околината.

Организацијата е во состојба на стабилност кога стратегиите на организациската структура и стилот на водење на претпријатијата се во согласност со нејзината надворешна и внатрешна средина. Меѓутоа состојбата на стабилност е тешка за одржување со постојана промена на условите во внатрешната и во надворешната средина.

Околината како база за сите фактори, надвор од претпријатијата што ги нарушуваат рамнотежата и стабилноста, останува најголема и најсилна моќ за промени. Општо гледано, промените што се случуваат во внатрешноста на банкарската организација може да се однесуваат на структурата на претпријатијата, технологијата и на луѓето. Промените во организациската структура може да бидат поврзани со специјализацијата на трудот, поделбата на одделот, синџирот на управувањето, распонот на контрола, централизацијата, формализацијата или со промената на работните места.

Во малите и средни претпријатија ваквите промени се случуваат постепено, односно една по една. Промената на организациската структура на малите и на средните претпријатија во практика најчесто се случува поради зголемувањето на обемот на работата. Затоа тимот формира ново работно одделение.

Според степенот и фреквенцијата на промените на организациските параметри, организациските структури се разликуваат од претпријатие до претпријатие. Во зависност од профилот на претпријатието, староста и големината, како и од пазарната ориентација, зависи и влијанието на индивидуалните сили за промена. Во мали и млади претпријатија во кои степенот на поделба на трудот е низок, треба да се оди во правец на стеснување на бројот на работните места од вработените или во насока на специјализација на вработените и на организациските поединци.

Од друга страна, трансформацијата на малите претпријатија во средни или од средни во големи претпријатија поттикнува потреба за редизајнирање на работните места, нова поделба и групирање на работата и преориентација на вработените за нови работни места. Така обликот на координација се разликува според механизмите што лидерите ги користат за да добијат хармонично функционирање во сите делови со единствена цел – остварување на дефинираните цели.

Меѓусебното комуницирање во мали и млади претпријатија е најдобар механизам за координација. Кога претпријатието не е мало, меѓусебната комуникација на лидерот и на вработените не е ефикасен механизам. Неопходно е воспоставување други механизми што ќе бидат ефикасни. Во ера на компјутери, најефикасен механизам на координација е менаџментот на информациското систем – MIS.

Менувањето на технологијата значи воведување нови алатки, односно компјутеризација. Поголемиот дел од информатичките системи ги користат банките. Мало претпријатие што се занимава со трговија мора да користи наједноставен софтвер за класифицирање и водење евиденција за залихи. Денес се чести мрежно поврзаните компјутери во голем број канцеларии.

Кога е во прашање промената на луѓето, секогаш треба да се тргне од фактот дека менувањето на ставовите, перцепциите и очекувањата на вработените не е едноставна работа. Неколку децении академските

истажувачи се обидуваат да пронајдат начин за ефикасно заедничко работење на вработените во претпријатието.

Терминот „организациски развој“[59] се однесува на сите видови организациски промени. Во суштина се занимава со технички програми и со програми за промена на луѓето, природата и на квалитетот на меѓучовечките односи. Во програмата на организацискиот развој и во организациската трансформација, го менува протокот и оди во насока на менување на културата и на системот, што индиректно води кон менување и подобрување на квалитетот на работниот процес во банката. Програмата на организацискиот развој претставува прва и најстара програма за организациски промени. Нејзините почетоци влечат корени од концептот на групната динамика, која ја развиле Курт Левин[60] и соработниците од Институтот за технологија од Масачусец во 1940 година, со цел помагање на Комисијата за расни прашања и на Одборот за меѓусебна соработка на Американскиот еврејски конгрес, со обука на локални лидери. Основани се национални лаборатории за помош и обука, во кои почнале да функционираат првите работилници на кои лидерите дискутирале за расни проблеми. Така настанала првата тренинг--група (Т-група), формирана од луѓе зависно од начинот на реакцијата на податоците за сопствено однесување. Истражувачите дефинирале два заклучока:

- Повратната информација за групните меѓусебни односи претставува богато искуство во учењето;

- Процесот на создавање групи содржи голем потенцијал за учење што може да се претвори во домашна ситуација.

Ваквиот добар почеток влијаел врз примената на концептот на групната динамика во многу области и организации, односно во претпријатијата, јавната администрација и војската. Заедничкото на овие техники е потрагата по начин за промена на луѓето во банкарските организации.

Во опишувањето на процесот на промени, можна е употреба на два различни пристапи. Како прво, претпријатието се гледа како голем брод што плови по мирни води. Капетанот на бродот и екипажот знаат точно каде

[59] *Organizational Development,*

[60] *Kritsonis A., 2004-2005. Comparison of Change Theories. International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity; 8.*

пловат бидејќи претходно пловеле. Промената е во облик на ретки невремиња, кратко попречување на мирното патување.

Во друга метафора, претпријатието е мал сплав што плови на немирна река, со непрекинати брзини. На сплавот се наоѓаат шестмина луѓе што никогаш не работеле заедно, недоволно ја познаваат реката, не се сигурни каде одат и каков ќе биде резултатот по ноќната пловидба.

Реката е, всушност, метафора, промената е очекувана и природна состојба, а управувањето со неа е постојан процес. Двете метафори претставуваат различни пристапи за разбирање на промената. Метафората за мирната вода е реална до доцните 1980 години.

Најдобро претставување на промената во три чекори на претпријатијата е дадено од Курт Левин на следната слика:

Слика 5-1. Моделот на промени на Курт Левин[61]

Левин цени дека успешна промена може да се планира и бара одмрзнување на статусот кво, еволуирање во нова состојба и замрзнување, со цел промената да остане константна. На одмрзнувањето може да се гледа како на подготовка за промена, што се постигнува со зацврстување на постојните сили што водат до промена. Тоа се сили што промовираат промени и го насочуваат однесувањето ослабувајќи ги ограничувачките сили на промените. Транзицијата од одмрзнувањето до повторното замрзнување не се случува преку ноќ.

[61] https://rapidbi.com/kurt-lewin-three-step-change-theory/

Промените како систематизирани иновации претставуваат извори за иновативни можности за развој на компанијата и на останатите институции. Стратегискката проценка на однесувањето на стејкхолдерите и нивното влијание врз перцепцијата на потрошувачите и на конкуренцијата се основите на управувањето со промените. Задачата на промените е компанијата да даде адекватен одговор на предизвиците, на трендовите што влијаат врз развојот, растот и особено врз визијата за идното работење. Стратегиските промени неопходни за реструктуирање и исполнување на стандардите на компанијата може да се однесуваат од работните единици на компанијата до алијансите – бизнис-мрежите и друго. Промените со себе секогаш носат неизвесност.[62]

Ако под виталност на компанијата се подразбира способноста на неговиот менаџмент навремено и на вистински начин да ги користи постојните или да креира нови пазарни шанси, тогаш може да се каже дека тоа ќе биде живо сè додека успева, благодарение на маркетиншките, финансиските, организациските и на производните способности и вештини да ја направи својата понуда поатрактивна од конкурентската во очите на купувачите. Под влијание на надворешните фактори или поради неудобноста, конзервативизмот и непознавањето на менаџментот, растот и развојот на компаниите не одат секогаш по права и влезна линија, туку често ги вклучуваат кризите, потресите, блокадите, радикалните промени во стратегијата, организациската структура и системот на врски со окружувањето. Кризата не настанува ненадејно, туку е обично последица на игнорантските односи според предизвиците и симптомите, релевантно е компанијата да има развиен информациски систем за навремено дешифрирање на сигналите што носат пораки и опасности. Се цени дека развојот на кризата поминува низ неколку стадиуми:

I. кризата не се забележува поради неадекватниот механизам на контрола и немотивираното и небудно раководство;
II. присутните симптоми на болеста се игнорираат, па кризата не се признава со уверување дека тешкотиите се од минлив карактер;
III. кризата се согледува, но од различни причини се крие;
IV. кризата се објавува, но не се знаат вистинските причини;

[62] *Јагош Бошковиќ, Стратешки менаџмент, Подгорица, 2008*

V. настанувањето кулминација на кризата се карактеризира со демотивација, брзоплети решенија, конфликти, дезинтеграција, колапс на компанијата.[63].

За да се управува закрепнувањето на компанијата, важно е да се препознаат симптомите на кризата навреме, да се утврдат причините, да се одредат стадиумите во нејзиниот развој и да се определи стратегија за закрепнување.

Постојат различни видови кризни состојби и постапки за креирање стратегија за закрепнување. За да се формира стратегија за закрепнување, важно е да се разбере карактерот на причините, како и да се препознаат стадиумите во развојот на кризата. Еден од пристапите за идентификување на фазите во развојот на кризата се:

- продормални кризи или фаза во која се јавуваат првите предзнаци или симптомите на болеста;
- фаза на акутна криза што ја карактеризира кулминација на болеста со некои надоместливи загуби;
- хронична криза што ја карактеризира стивнувањето на болеста;
- фаза на решавање на кризата.

Спектарот од стратегиски опции за оздравување на компанијата е доста широк почнувајќи од промените на менаџментот, воведувањето силна централна финансиска контрола, промената на организациската структура и децентрализацијата на управувањето, преориентацијата на производите и пазарот, подобрување на маркетингот, промена на методите за раст, редукција на трошоците и сл. Трите главни типови промени се:

1) реинженеринг;
2) преструктуирање;
3) иновации.

[63] *Јован Тодоровиќ, 2003. Стратегиски и оперативен менаџмент, Конзит, Белград*

Слика 5-2. Три главни типови на стратегиски промени

Реинженерингот се опишува како фундаментална реконцептуализација и радикално редизајнирање на работните процеси за да се постигнат драматични подобрувања во клучните мерила на перформансите како што се трошоците, квалитетот, услугата и брзината[64]. Преструктуирањето е напор со намалување на бројот на организациските делови, хиерархиските нивоа и бројот на вработените, да се намалат трошоците на работењето и да се подобрат работните перформанси. Иновациите претставуваат процес на воведување нови трошоци.

Со управувањето на трансформациските процеси што би биле во функција на оздравување на компанијата и на економијата како целина, неопходно е да се опфатат неколку меѓусебно ускладени елементи и чекори, меѓу кои клучни се:

I. темелна дијагноза на состојбата со идентификација на стадиумите во развојот на кризата;
II. креирање стратегиска визија на промената за да се обезбеди компатибилност со доминантниот пазарен концепт;
III. идентификување на условите за стекнување конкурентски предности;
IV. препознавање на условите клучни за успех во одделни гранки и пазари;
V. создавање коалиција на заинтересирани стејкхолдери за спроведување на промените;
VI. креирање на потребната институционална инфраструктура, избор на менаџерски тим и механизми за мотивација на колективот.

[64] *Јован Тодоровиќ, Стратегиски и оперативен менаџмент, Конзит, Белград, 2003*

Ако под трансформациски процес се подразбира вршење промени со цел да се пресретнат блокадите, застоите и ерозијата на работните перформанси, односно да се зголеми конкурентската предност, тогаш може да се каже дека стратегискиот менаџмент мора да тежнее кон тоа да се минимизираат ризикот и неизвесноста, односно да се намали можноста за настанување кризна состојба.

Прва фаза во процесот на прифаќање и претпочитање на принципите на трансформациското лидерство претставува развивањето на свеста за неопходни промени. Таа е многу значајна при воспоставувањето потребна кооперативност. Успех во оваа фаза е кога поголем број од вработените, (најмалку 75%) заедно со целото раководство (директор, заменик-директор, управен училишен одбор) веруваат дека промените се неопходни и има голема потреба од нив. Ниту еден проект не треба да почне без претходно доволно да се развие свеста кај вработените за чекорот, односно за акцијата што ќе се преземе. Без неопходното подигнување на свеста за неопходните промени што следат, на менаџерите би им било многу потешко да ги „натераат“ вработените да вложат дополнителни напори. За да се достигне ова, потребно е:

- да се креира криза, со што свесно ќе се создаде мобилна состојба во институцијата;
- да се елиминираат очигледните елементи на претходниот успех;
- да се постават цели на високо ниво, при што тие нема да може да се исполнат со вообичаениот начин на работа;
- да се одвојат перформансите на вработените и тие од функционални да се вклучат во работни перформанси;
- да се дадат што е можно поголем број информации во врска со незадоволството на вработените и на клиентите, посебно на оние вработени што не покажуваат добри резултати во својата работа;
- да се изнесуваат во јавност поголем број информации поврзани со организацијата.

Според претпоставките на специјалистите, ефективноста на лидерите од петто ниво во 21 век ќе биде заснована на следните постаменти:

- Лидерите треба да ги дефинираат внатрешноста и надворешноста на организацијата според цврстите вредности и визии на организацијата не со

традиционални граници и органичувања. Мора да ја зачуваат вредноста за да го стимулираат прогресот;

- Лидерите треба да изградат механизам на врски и на обврски заснован на слободен избор, а не да се потпираат на системот на принуда и контрола. Демократските вредности и демократското устројство на организациите се појавуваат како неминовност при изборот;

- Лидерите треба да го прифатат фактот дека вистинското лидерство е во обратен сразмер со водењето врз основа на моќта;

- Лидерите треба да ја опфатат реалноста во својата сложеност. Сите ѕидови што постојат како пречки не смее да постојат за лидерите на 21 век;

Ефективните лидери:

- Ја дефинираат мисијата на организацијата како круг за извршување на активностите;

- Креираат флексибилно окружување во кое луѓето не се само ценети, туку и охрабрени да го достигнат својот целосен потенцијал, при што сите ќе се третираат подеднакво;

- Моделираат корпоративна култура за креативноста, автономноста и континуираното учење да ги заменат со конформизам, послушност и механичност;

- Ја трансформираат организациската форма од ригидната пирамида кон флуидниот круг и кон развиената мрежа од автономни единици;

- Ги охрабруваат иновацијата, експериментите и преземањето на ризиците;

- Ја антиципираат иднината со читање на сегашноста;

- Прават нови врски внатре во организацијата и нови конекции внатре во тимот од соработници;

- Прават нови сојузништа надвор од организацијата;

- Константно ја студираат организациската форма на организацијата, како сопствената, така и на окружувањето;

- Ги идентификуваат слабите алки и ако е потребно, ги заменуваат;

- Размислуваат глобално пред да размислат национално и локално;

- Ги идентификуваат и им одговараат на новите и на непредвидливите потреби на соработниците;

- Проактивни се, не реактивни, комфорни спрема двосмисленоста и неизвесноста.

Денешните лидери се основа на денешниот демократски развој, во кој силата се дистрибуира, а не се коцентрира. Вистинскиот лидер, лидерот на петто ниво, ќе успее да одговори на промените на овој век. Круцијално е да ја прифати природата на луѓето како таква и да одговори на неа. Вистинскиот пат кон тоа е развиената емоционална интелигенција.

Ефективните визии се доволно фокусирани да го насочат донесувањето на решенијата, но и доволно флексибилни да се приспособат кон индивидуалните иницијативи и кон променливите услови. Најголемиот поединечен предизвик во управувањето со промените не е стратегија, структура или култура, туку поттикнување на луѓето да го променат своето однесување. Една од причините за наведениот предизвик е што лидерите претставуваат логични причини за промените, без емоционални влијанија. Луѓето го менуваат своето однесување кога се мотивирани, а тоа се случува кога се зборува за нивните чувства. Потребни се визуелни влијанија што ги поттикнуваат емоциите, а кои понатаму ги мотивираат луѓето во правец на остварување на визиите. Луѓето го менуваат своето однесување кога гледаат нешто „визуелно“, визија што влијае на нивните чувства, ги поттикнува размислувањето и активностите. Луѓето може да ја сфатат потребата за промена, но истовремено да не направат ништо различно поради недостаток на желба да ги сменат постојните навики.

Успешните лидери на промените ги претставуваат проблемите и начините на нивно решавање. Тие ги користат приказите што луѓето може да ги видат, да ги слушнат или да ги почувствуваат. Место извештајот за резултатите на истражувањето на потрошувачите, лидерите може преку видео или „живописни приказни“ да го прикажат „лутиот потрошувач“. Лидерите на промените ги претставуваат своите заклучоци така што влијаат врз емоциите на вработените. Организациите не мора да потрошат големи средства и време за да ги поттикнат промените.

Доволно е да се влијае врз емоциите на вработените. Дури и кога се луѓето мотивирани да ги спроведат промените, често се блокирани со чувствување или верување дека не може да се сменат. Песимизмот создава емоционална пречка за промените. Ефективните лидери за промена користат

„инспиративни“ приказни за да го поттикнат оптимизмот на сите вработени. Кога лидерите не ги истражуваат своите активности, може да дадат лош пример за вработените однесувајќи се спротивно од своите зборови.

Слика 5-3. Улоги на лидерот на тимот[65]

Врховниот менаџмент ја остварува својата улога во градењето на мотивацискиот амбиент за квалитет во секој сегмент на системот за управување со човечките ресурси почнувајќи од планирањето, селекцијата, воведувањето во работата, обуката и образованието, процената на успешноста и развојот на вработените до организирањето, контролата и комуникацијата. Со лично ангажирање и личен пример, раководителот докажува дека интересите на раководството и на вработените се исти - успех на организацијата и квалитет на работата на која заеднички работат.

Личниот пример, како и стручниот морален авторитет на раководителот, со видливи докази за саможртвување и доследност, може да развијат креативна енергија кај вработените и да создадат поволна клима за квалитетна работа и за уважување на потребите на клиентите. Значењето на непосредните раководители во изградбата на мотивациски амбиент за

[65] www.singidunum.ac.rs.

квалитет е голем од проста причина што тие се во директен контакт со вработените и со производството, а во услугите со купувачите, клиентите.

Според тоа, разбирливо е мислењето, ставовите, па и однесувањето на вработените во голема мера да зависат од непосредниот раководител. Непосредниот раководител мора да биде добар дијагностичар, добар проценувач на своите луѓе. Тој мора да биде оспособен да ги проценува и да ги следи способностите, ставовите, уверувањата и мотивацијата на своите соработници за да може да им делегира соодветни задачи, да влијае врз нивното однесување и да ги насочува кон остварувањето на целите и на очекуваните резултати на организациската целина и на компанијата.

Организацијата што сака да ја унапреди мотивацијата за квалитет треба да почне од селекција и едукација на непосредните раководители. Раководителот треба да ги познава своите соработници и потенцијалот со кој располагаат и од нив да очекува максимум. Соработниците треба да имаат формулирани цели, стандарди на својата работа и однесувањето, а раководителот да дава поддршка на соработникот во текот на работата, навремено, по забележаниот проблем, за да се елиминира проблемот и да се зголеми самодовербата на соработникот. За добро извршена работа раководителот му оддава признание на соработникот. Признанието е важна потреба за луѓето што имаат развиен мотив на постигнување. Раководителот ги поттикнува соработниците на развој така што им доверува сѐ посложени работи и им овозможува да донесуваат решенија. Окружувањето на современите компании го одликуваат постојани промени. Имајќи го предвид амбиентот во кој компаниите ја остваруваат својата мисија, големи се значењето на лидерот и неговите визионерски способности во водењето на компанијата.

Лидерството претставува процес во тек на кој една личност влијае врз другите членови на групата поради остварување на дефинираните цели на групата или на организацијата, и тоа без примена на факторот на принудата.

Лидерот поседува идеја и има сила да влијае врз вработените да ги остваруваат целите на компанијата. Креира визија и на тој начин влијае врз иднината на организацијата. Лидерот со својата претстава за правците и за можностите на дејствување на компанијата во одреден економски амбиент ги

обврзува соработниците на акција и ги претвора следбениците во двигатели на промената.

Еден од најсигурните начини за некој да стане лидер е да ги набљудува и да ги анализира делата на успешните луѓе, а потоа и сам да ги примени. Стереотип е лидерот да биде осамен на врвот на организациската пирамида и дека под него се менаџерите што управуваат, а дека на дното се вработените.

Реалноста е поинаква бидејќи во современата компанија може да има илјадници комплексни и поврзани работи, а одличните лидери може да бидат и во тимови на најниското ниво. Луѓето се цврсто поврзани не само поради меѓузависноста на тимовите во компанијата, туку се директно поврзани и со купувачите и со останатите актери од окружувањето, а доброто лидерство е од пресудно значење за успех на организацијата на пазарот.

Менаџментот е поврзан со ефикасното функционирање на компанијата, а лидерството со промените. Компаниите управуваат со комплексноста на планирањето, додека водењето на компанијата почнува со развојот на визијата. Додека менаџментот остварува планови за организирање, еквивалентот во лидерството е комуникацијата меѓу оние што се наоѓаат на патот на остварување на својата визија. Конечно, додека менаџментот го обезбедува остварувањето на планот со контрола, во лидерството визијата се постигнува со инспирација. Лидерството е процес во кој поединецот влијае врз следбениците за тие да постигнат одредени цели. При тоа, тој користи различни модалитети на влијанието, кои, главно, не се засноваат на принуда. Следбениците го прифаќаат влијанието на лидерите бидејќи го почитуваат или му се восхитуваат, а никако затоа што се на позиција од која произлегува официјалниот авторитет. Работната исклучителност подразбира развој на пазарното работење со корисникот во центарот на вниманието, постојано унапредување на работењето базирано на унапредување на продуктивноста на знаењето и на работата и, конечно, работење усогласено со барањата на различните интересни групи од окружувањето во функција на унапредување на јавниот интерес.

Дигиталната економија, во услови на глобален пазар и динамично, турбулентно и високо конкурентно окружување, поставила пред организацијата нови предизвици што барале промена на деловната стратегија за развој со цел зголемување на нивната ефикасност и ефективност. Овие нови барања

можело да се реализираат со целосен пресврт, со примена на нови концепти на маркетингот, воведување системи за квалитет, со примена на нови методи и модели во процесот на решавање и управување. Развиена е целосна низа хардверски и софтверски решенија со кои се поддржани ваквите промени, а вклучувањето на современите ИКТ им овозможило на работните системи да ги извршуваат своите работни активности на најоптимален можен начин: бргу, ефикасно и сигурно.

Значи, во услови на зголемена конкуренција на глобалниот пазар и работењето со „брзината на мислите“, работните системи сè повеќе преминуваат во сферата на електронското, користат мрежно окружување и нови веб-технологии и попримаат нови облици и нови форми. ИКТ стануваат најважен дел од нивната инфраструктура, која е од есенцијална важност за реализацијата на работењето, односно за реализација на сè поразновидните функционални барања на работните модели и на нивните клиенти. Благодарение на промените во окружувањето и на технологијата, лидерството поприма облици на е-лидерство, кое се базира на истите принципи на ефективноста како и кој било друг облик на лидерство, но бара и високо ниво на трансформација на лидерството поради карактерот на е-окружувањето во кое нема јасни граници меѓу е-организациите и е-купувачите и во кој карактерот на односите меѓу лидерите и оние што ги следат попримаат извесни специфичности.

Е-лидерството за компаниите што работат во мрежата на окружувањето значи побрзо глобално размислување и флексибилност во организацијата, што ќе го унапреди сопственото конкурентско позиционирање во трката за поделба на глобалниот пазар. Новата вредност на производите и на услугите во тие услови е креирана врз основа на силата на позицијата на фирмата во работното окружување. Силата на позицијата на е-фирмата е одредена со меѓуодносите со другите учесници во е-окружувањето (на пример, е-купувачите и е-доставувачите) или со група работни системи и поединци што ги реализираат сопствените работни активности и така придонесуваат за остварување на сопствените работни цели, но истовремено даваат свој придонес за реализација на општите цели. Затоа работниот успех во новата економија, односно е-лидерството се базира на четири клучни концепти:

- работен поредок - проектиран со стратегискиот план кој, во однос на реалната мапа на поредокот на глобалниот пазар, овозможува успешно селектирање на работните активности и дефинирање на оптималната улога на компанијата.

Современиот пристап на реализација на стратегиското планирање врз кое се базира е-лидерството подразбира децентрализација и забрзан процес на планирање на организациската мрежа - како резултат на стратегискиот план со кој е обликувана кохезивната, неограничена мрежа (глобална мрежа) што го нагласува градењето на работните меѓуодноси во компаниите и меѓу нив.

Во стратегискиот план се дадени детални упатства за изградба и за управување со мрежата на организациската структура што треба да ангажира цел спектар ресурси и да овозможи секој од нив да даде свој придонес во работните активности, односно во напорите компанијата да ги искористи пазарните можности за глобално размислување - како моќна сила која ја менува корпоративната култура на организацијата приморувајќи ги сите учесници во е-активностите да размислуваат однапред, да донесуваат општи решенија бргу, континуирано да ги препознаваат и да ги прифаќаат трендовите во новото работно е-окружување, да ги идентификуваат и да ги прифаќаат нереализираните потенцијали...

Стратегиската брзина, која пред сè е реализирана со соодветната организациска мрежа како круцијално важен елемент што може да биде ограничувачки за постигнување успех на современиот пазар. Сепак, кога работната активност се реализира во интернетското окружување, тогаш компаниите се соочуваат со извесни проблеми како што се постигнување сопствено брендовско препознавање, развивање способности за привлекување, мотивирање и задржување, а особено реализација на доволната брзина на движење во правец на постигнување и задржување на водечката позиција на глобалниот пазар во однос на конкуренцијата.

Унапредувањето на квалитетот на работењето станува императив на современиот пазар и на глобалните текови. Спроведувањето и воспоставувањето на процесите за постојано унапредување на квалитетот, заедно со примената на различните техники на лидерството, претставуваат основа за унапредување на продуктивноста на работењето на компанијата и за креирање на конкурентската предност на меѓународниот пазар, првенствено

поради пазарната и технолошката флексибилност на претпријатието. Успехот во лидерството нема врска со среќата, но има врска со способноста. Ако раководителите решат да ги почнат стратегиските рационални процеси без знаење за тоа како да продолжат или без познавање на условите за успех, нема да успеат. Од друга страна, ако стратегиската рационалност се води од посветен лидер, кој е вдахновение за останатите вклучени во тој процес и ако организацијата навистина ги разбира концептите на процесот, тогаш организацијата има предиспозиции да биде исклучително успешна.

Ефективните лидери не може да користат еден стил на лидерство во сите ситуации. Националната култура игра голема улога во избирањето на вистинскиот, односно на ефикасниот стил. Така, на пример, од лидерите во Кореја се очекува да имаат татковски однос кон вработените. Арапите ценат дека лидерите што се љубезни и великодушни кога не се бара тоа од нив ги покажуваат своите слабости. Во Јапонија од лидерот се очекува да разговара често со следбениците. Во Германија, на пример, лидерите се ориентирани кон ефектот, со малку сочувство, низок степен на ориентираност кон тимот и висок степен на автономија. Во Скандинавија лидерите што ги издвојуваат поединците и ги фалат јавно ги доведуваат вработените во непријатна ситуација, а не произведуваат амбиција и мотивација за своите постапки.

Одговорот на бројните дилеми што ги поставува современото општество засновано на знаење и нова економија пред организацијата и управувањето со современите компании ги поврзува со поимот е-лидерство. Во основа, лидерството се дефинира како способност да се обединат луѓето, алатките и ресурсите за да се надминат проблемите во работењето и да се остварат позитивни резултати. Она што денес се менува е фактот што новото време бара е-лидер што ќе ги поврзува луѓето и ресурсите надвор од национални, географски, културни и останати граници на користење информациско-комуникациската технологија, со цел остварување на растечкиот профит на глобалниот пазар.

Ефикасната, реструктуирана организација е онаа во која спроведениот реинженеринг бил доволно добар за да биде успешен во минатиот век. За новиот век организацијата што има амбиција да се натпреварува мора да развива соодветно лидерство и да креира иновации кои ќе го сменат пазарот. Е-лидерството затоа значи „способност на лидерите да препознаат дека

силите на Интернетот што немаат географски, ниту национални граници креирале глобален купувач на наполно глобализиран мрежен пазар“.

Предизвикот на е-лидерите во такви услови, всушност, станува потреба на совладување на човечкиот и на социјалниот развоен гап во однос на последиците на експоненцијално брзиот развој на технолошката спирала чии предности треба да се интегрираат во современото работење. Современите е-лидери мора константно да ги придвижуваат границите на воспоставениот систем на работење. Не постои избор меѓу ефикасноста и иновативноста, меѓу задржувањето на постојните работни модели и креирањето на нови, меѓу растот на приходите и зголемената профитабилност. Е-лидерите мора симултано да остваруваат напредок на сите наведени фронтови.

Претприемништвото на современото време бара креативна дистракција на стариот начин на работење и трансформација кон новите работни модели и техники. Станува збор за напредување од целта „да се биде продуктивен и ефикасен“ кон целта „да се биде креатор на новите можности и иноватор“. Значи, стратегиските прашања поврзани со намената, насоката и судбината на организацијата лидерите веќе не ја поставуваат еднаш во секоја нова работна генерација, туку овие судбински прашања на работење на компаниите мора да се решаваат на секои три до четири години.

Во рамките на овие активности корисно е да се споменат два важни аспекти: алокацијата на ресурсите и прашањето на квалитетот и на образованието на вработената работна сила. Во контекст на алокацијата на ресурсите, за своето успешно работење банките под управа на е-лидерите мора да направат напредок од моделот на „алоцирање на инпутот“кон моделот на „привлекување на ресурсите“.

Овој модел подразбира дека луѓето/вработените, во кој било дел на корпоративната мрежа, може да креираат интерен пазар на идеи, таленти и капитал што се основа на константното иновирање на производите и услугите и на постигнувањето сè поголеми нивоа на конкурентност на глобалниот пазар. Максималното користење на синергијата на знаењата и ресурсите е најдобриот пат за постигнување на резултатите во современата мрежна интерактивна економија.

Другата важна компонента на овој систем е секако образованата работна сила што квалитетниот врховен менаџмент може да ја насочи на

вистински начин и со новите ИТ-работни техники и алатки да очекува брзо приспсобување, усовршување на работните процеси и подобри работни резултати. Предизвикот за секој вработен поединец станува соочување со растечката крива на учењето. Од друга страна, предизвик на лидерот станува обезбедувањето квалитетно организациско учење и константно инвестирање во луѓето. Клучот на успехот е секако и добрата комуникација. Добриот е-лидер мора да има талент да слуша. Комуникацијата може да го следи моделот топ-даун (top-down), но во изобилие и флуидност на информациите денес лидерите мора да бидат мајстори да ги насочуваат инструкциите и пораките кон своите работници, како и да ги слушаат нивните совети, знаења, искуства и идеи. Искусниот лидер знае дека никогаш не може да се предвиди кој од работниците во компанијата може да има сила и потребна моќ, страст и фантазија да го измени целосното работење на компанијата.

Е-лидерите поради тоа креираат систем на корпоративни вредности според принципите: „сакам да им помогнам на другите“, „прифаќам лична одговорност за својата работа на кое било ниво на активности од едноставните работни задачи до врховниот менаџмент“ и „развивам дух на сите вработени што се константно подготвени за акција и за нови промени со тимска работа, соработка и меѓусебна комуникација“. Ваквиот став на е-лидерите ги уверува вработените дека е поминато времето на индустриската корпоративна култура и дека денес секоја успешна компанија што се потпира на својата квалитетна работна сила мора да креира ново окружување за во иднина.

Лидерите на промените спроведуваат осум клучни активности со одреден редослед. Тие фази во процесот на трансформација на организацијата се:

- сфаќање на итноста на промените - истражување на пазарната и на конкурентната ситуација;

- идентификување и разгледување на актуелните и на потенцијалните кризи или на главните можности;

- создавање моќна, водечка коалиција - составување група што има доволно моќ да ги спроведува промените;

- охрабрување на членовите на групата да работат заедно како тим;

- создавање визија и стратегија - создавање визија што директно помага да се остварат промените;

- развој и стратегија за остварување на визијата;

- претставување на визијата - користење на сите расположливи средства за да бидат претставени новата визија и стратегиите;

- учење на новото однесување врз основа на примерите на водечката коалиција;

- овластување на другите да дејствуваат врз основа на визијата - отстранување на пречките во поглед на промените;

- менување на системот и на структурата што сериозно ја нарушуваат визијата;

- охрабрување во поглед на преземање ризик, нетрадиционални идеи, активности и акции;

- планирање и остварување краткорочни позитивни резултати - планирање видливи подобрувања, создавање планирани подобрувања;

- наградување на вработените ангажирани во создавањето на подобрувањата;

- зајакнување на подобрувањата и создавање нови промени - користење на зголемениот кредибилитет поради менување на системот, структурата и политиката што не се во согласност со визијата;

- вработување, поттикнување и развој на вработените што може да ја остварат визијата;

- поттикнување на процесот со нови проекти, теми и агенти на промените;

- институционализирање на новите пристапи - создавање врска помеѓу новото однесување и успехот на организацијата;

- развој на средствата што обезбедуваат развој на лидерството и успех.

Клучни задачи на лидерите на промените се (32):

- Управување со повеќекратните временски рамки. Поради создавање итност на промените и избегнување на прераното „објавување на победите“, лидерите треба да објаснат дека за позначајни промени се потребни неколку години. Истовремено, лидерите создаваат краткотрајни победи и ги потсетуваат вработените на итноста на потребните моментни промени со оглед на долготрајниот процес на промените. Краткотрајните резултати со ефективна визија обезбедуваат успех;

- Создавање коалиции (алијанси). На лидерите им е потребна поддршка од вработените, партнерите, инвеститорите и другите значајни работни партнери за остварување бројни иницијативи. При создавањето на алијансите, потребно е да се има предвид следново: ангажирање на вистинските таленти (Создавањето коалиции бара одредени вештини, искуства и „хемија“, односно меѓусебно уважување на членовите на тимот. Најдобрите партнери имаат поголема моќ, значајно искуство, кредибилитет и вештина на лидер.); Стратегиски развој на алијансата (За ефективно водење на коалицијата се потребни разновидни погледи и мислења. По создавањето на групата, се поставува прашањето за нејзиниот развој. Тоа често бара ангажирање луѓе надвор од организацијата. Лидерите мора да знаат каде и како може да добијат поддршка. Се предлага преземање одговорност за остварените резултати - награда за успех и критика во поглед на неуспехот.); Тимска работа (коалицијата остварува подобри резултати ако се дава поддршка за тимот. Ресурсите на тимот се енергија, стручност и доверба. Членовите на тимот работат заедно, во правец на остварување на визијатаи на целите); Создавање визија (многумина ценат дека создавањето визија е долгорочно планирање. Меѓутоа, создавањето визија е повеќе емоционално отколку рационално ориентирано. Лидерите мора да ја претстават визијата на иднината, која е јасна и која им одговара на деловните партнери. Ефективните визии може да го поттикнат донесувањето на решенијата, но истовремено може и да се приспособат кон индивидуалните иницијативи и променливите услови.

Зошто повеќето менаџери не ги управуваат промените ефективно? Често бидејќи забораваат дека не се менува организацијата, туку однесувањето на луѓето, односнолуѓето што се наоѓаат во организацијата. За да се дојде до промени, потребно е луѓето во организацијата да ги сфатат неопходноста и значењето на промените.

6. ЗАКЛУЧОК

Темата на овој магистерски труд, трансформациското лидерство како генератор на успех во работењето, е разработена во 5 поглавја.

Во ***првиот дел*** е направен генерички осврт на лидерството.

Врз основа на голем број истражувања, во изминатите 60 години е дефиниран поимот лидерство, што подразбира динамичен и флексибилен процес. Во овој процес, моќта нееднакво е распределена помеѓу лидерот и членовите на групата. Членовите на групата влијаат врз активноста на групата на различни начини, а лидерот ги носи главните решенија. Во денешно време лидерството е најзначајниот фактор за да се постигне успех во една организација.

Промената, следбениците, влијанието и целите се едни од неколкуте елементи што мора да ги има секој лидер.

Лидерите треба да знаат да ги мотивираат и да ги поттикнуваат луѓето. Од друга страна, пак, бидејќи креираат атмосфера на визионерство, тие често се непредвидливи. Лидерите не се родени како такви, тие се создаваат. Обично тие се харизматични луѓе, влеваат доверба, имаат висог праг на толеранција и имаат способност да ги мобилизираат и да ги контролираат соработниците/следбениците.

Следбениците се поинакви од лидерите. Тие се во константна потрага по фигура што ќе ги одушеви. А истражувањата велат дека тие често мигрираат во таа нивна потрага по личност што ќе ги одушеви, односно не бараат перфектен лидер, туку перфектна организација, организација или општество на кое би сакале да му припаѓаат. Сепак, постојат примери, иако ретки, кои покажуваат дека и следбеникот може да стане лидер. Постојат следбеници што се привлечени од снагата на идејата, додека други се привлечени од харизмата на лидерот.

Во текот на проучувањата на лидерството, развиени се повеќе теории за стиловите на лидерското однесување. Раните теории се засновани врз однесувањата на лидерот кон задачите и односите, како и според начинот на користење на авторитетите. Современите теории во себе ги содржат личните

карактеристики на лидерот, однесувањето и влијанието врз соработниците/ следбениците. Во врска со тоа се разликува: трансакциско и трансформативно лидерство, лидерство на харизматични визионери и тимско лидерство. Факторите што влијаат врз современото лидерство се: карактеристиките и потребите на задачите; особините, очекувањата и однесувањето на вработените; организациската култура.

Во зависност од карактерните особини, современите лидери се поделени на: (1) конзервативни лидери чии главни карактеристики се традиционалноста, внимателноста во донесувањето решенија, стабилноста и строгоста; (2) креативни лидери што имаат способност за внесување новитети во работата, константна проверка на луѓето, слободен стил во однесувањето, а решавањето и управувањето е на демократски начин.

Понатаму, според квалитетот на меѓучовечките односи, помеѓу лидерот и соработниците се разликуваат резонантни и дисрезонантни лидери, односно лидери што постапуваат во согласност со размислувањата на следбениците, па заедно наоѓаат позитивна работна клима и лидери што постапуваат различно, спротивно од потребите на соработниците, па климата што постои е дестимулативна.

Врз основа на голем број истражувања од во областа на лидерството, утврдено е дека лидерите треба да поседуваат интелигенција, да бидат: образовани, енергични, тактичари, силни, здрави; да се пример на вработените, самосвесени и реални кон себе, свесни за реалната состојба, визионери и морални.

Во ***вториот дел*** е направен осврт на мултидисциплинарноста на лидерството.

Лидерите не се раѓаат, тие се создаваат, овие луѓе се харизматични личности и секогаш мора да бидат неуморни, а истовремено и полни со доверба и толеранција во однос на подредените. Вистинските лидери имаат способност да ги контролираат и да манипулираат со своите соработници. Вештината на лидерството пред сè подразбира учење на елементарните психолошки карактеристики на луѓето, тие се целосно ориентирани кон тоа што го работат и многу добро знаат да комуницираат.

Од морален аспект, според етичарот Мајкл Џозефсон, етиката не се учи од луѓе што проповедаат или зборуваат за етиката; етиката се учи од ценетите

и почитуваните луѓе, односно од луѓе што имаат моќ врз луѓето. Тие се вистинските учители на етиката.

Врз основа на психолошките испитувања на лидерите, утврдено е дека лидерите како група се попаметни, поотворени, пополни со самодоверба отколку нелидерите. По правило, повисоки се во растот. Иако милиони луѓе во светот ги имаат овие карактеристики, поголем дел од нив никогаш нема да станат лидери. А од друга страна, многу неоспорни лидери, пак, ги немаат тие особини. Можно е луѓето да стигнат до самодоверба и сигурност откако ќе го заземат местото на лидер. Жените може да бидат еднакви по популарност со мажите, но веројатноста да станат лидери е помала отколку кај мажите. Но, резултатите покажуваат дека жените-лидери, се еднакво ценети од работниците, постигнуваат еднакво добри резултати како мажите.

За да се оствари главната цел, потребно е лидерот да биде креативен и да умее правилно да ја насочи својата креативност. Креативноста на лидерот се сфаќа како начин или облик на управување со однесувањето на луѓето како најзначаен ресурс во современото општество. Трансформацијата се движи од статичен стереотипен модел до флексибилен модел на менаџерот-лидер.

Според поделбата на Том Петерс, клучни особини за еден успешен креативен лидер се следните: чесност, компетентност, современост, инспиративност, правичност, либералност, истрајност, имагинативност.

Понатаму, лидерот се приспособува кон напредокот на науката и на техниката во организациската култура.

Можеби на луѓето им е потребно да имаат идеализирана слика за лидерите за да може да се сконцентрираат и да ги задоволат организациските потреби. Од тие причини лидерот мора да биде способен да мотивира и да влијае онолку колку што следбениците му веруваат. Кога ќе ја изгубат довербата, лидерите повеќе не се ефикасни.

Истражувачите се обиделе да ги идентификуваат факторите во секоја ситуација што влијаеле врз ефикасноста на одреден лидерски стил. Сите теории што произлегле од ова истражување го претставуваат контингентниот пристап кон лидерството, а тие се занимаваат со следните фактори: барањата на задачите; очекувањата и однесувањата на личностите од ист ранг; особините, очекувањата и однесувањата на работниците; организациската култура и политика. Лидерството во организација со високи перформанси е

застапено на сите нивоа во организацијата, секој работник мора да го даде сопствениот придонес за лидерските функции за организацијата да биде успешна.

Во ***третиот дел*** е направена теориска анализа на трансформациското лидерство.

Трансформациското лидерство се набљудува како процес што го менува и го трансформира претпријатието, во кој моќта се користи за да се оствари радикална промена.

Целта на трансформациското водство е да ги „трансформира‘‘ луѓето и организациите во буквална смисла: да ги промени во срцата и во умот, да ја зголеми визијата, нејзината јасност и разбирање, да ги потврди целите, да го направи однесувањето соодветно на верувањата, принципите и вредностите. Со еден збор, да се донесат промени кои се вистински, постојани, суштински и развојни. Донесувањето на ваквите промени бара визија, иницијатива, трпение, почит, упорност, храброст и верба во себе како трансформациски лидер.

За трансформациското лидерство најважно е: да се реагира бргу и решително за да се создаде чувство на итност; да се создаде и да се комуницира со визија и со план; да се прошират целите и да се ополномоштат другите да преземат одговорност; да се преземе акција за да се спроведат институционалнизирани промени.

Авторите што го изучуваат трансформациското лидерство како многу важни ги наведуваат особините на лидерот. Од нив, од ставовите и вредностите на трансформацискиот лидер, зависи успехот на трансформацискиот процес. Трансформациските лидери треба да имаат визија и да веруваат во себе и во својата цел, да ги поттикнуваат и да ги застапуваат промените, при што треба да се убедени во постапките за позитивното менување на организацијата. Важен сегмент кај трансформациските лидери е да ги разбираат луѓето, да имаат доверба и да сочувствуваат со нив. За да може да создадат збир од суштински вредности, тие треба да имаат чувство за вистинските вредности. Да се флексибилни, отворени за соработка, за нови сознанија и знаења. Исто така, треба да имаат способност за запазување и да веруваат во дисциплинирано размислување, во потребата што произлегува од анализа на проблемите.

Многу важна одлика на трансформацискиот лидер е и неговата харизматичност. Без харизма не може да постои трансформациски лидер, но харизмата не е доволна лидерот да го изврши трансформацискиот процес. Таа кај следбениците развива силни емоции и идентификација со лидерот, но за разлика од харизматичните лидери што можат да се јават и како автократски типови, трансформациските лидери не сакаат да ја обезбедат својата лична лојалност, туку приврзаноста кон идејата кај следбениците.

Улогата на трансформацискиот лидер е повеќестрана - да ги стимулира вработените, да ги набљудува работите од нова перспектива, да ги усклади мисијата и визијата на организацијата, да ги развие своите потенцијали и потенцијалите на вработените, така што колективниот интерес, односно интересот на организацијата да се стави пред личниот.

Освен креирањето на визијата на компанијата, главните задачи на трансформацискиот лидер се да биде реализатор на потребните трансформации во организацијата и нив да ги институционализира.

Во ***четвртиот дел*** се презентирани резултатите од емпириското истражување.

Главната цел на емпириското истражување беше да се испита дали трансформациското лидерство постои во испитаните компании.

За остварување на целта, како метод на истражувањето беше користена анкета. Анкетата беше реализирана со анкетни прашалници со 10 стандардизирани прашања и со три понудени одговори. Одговорањето на прашалниците беше анонимно и електронски, а дел и со непосредно анонимно пополнување на испечатени прашалници. Истражувањето беше спроведено во 7 организации (претпријатија) на територијата на град Скопје во периодот од 15 август до 9 октомври 2014 година.

По реализацијатаа на анкетата и по анализата, вкупно одговорени прашалници беа 133, што имплицира на одѕив од 66,5%, при што на прашалниците одговориле вкупно 76,6% од менаџерите, а 64,11% од вработените.

Во рамките на статистичката анализа, за да се утврди дали постои разлика помеѓу одговорите на анкетните прашања помеѓу вработените и менаџерите, се користеше тестот $\chi 2$.

Врз основа на резултатите од анализата, се гледа дека на речиси поголемиот дел од прашањата испитаните менаџери и вработени имаат различни ставови, па така на 7 прашања имаат несоодветни одговори, а само на 3 прашања имаат посоодветни, но неповрзани одговори.

Од сето тоа може да се заклучи дека резултатите од емпириско истражување покажуваат дека во најголем број случаи не се потврдуваат ни главната, ни споредните поставени хипотези. Тоа укажува на правилно избраната проблематика на истражување и насочува кон поцелосна посветеност кон проблематиката за подобро разбирање и спроведување на трансформациското лидерство.

Во ***петтиот дел*** е направена анализа за воведување позитивни промени во работењето со трансформациското лидерство.

Врз основа на неговите карактеристики, трансформациското лидерство треба да предизвика развивање инспирација и да биде спроведено во работењето на организацијата. Понатаму, трансформациското лидерство ќе го овозможи чувството за мисија, го стимулира учењето од новите искуства и инспирира нови начини на размислување. Трансформациското лидерство е поврзано со радикалното свртување на вниманието кон значително подобрување на работата со: зголемување на напорот на вработените, воведување иновативни и револуционерни идеи и визии за идните можности.

Со други зборови, при ефективно трансформациско лидерство не се менува организацијата, туку однесувањето на луѓето во организацијата. За да се постигне тоа, потребно е луѓето во организацијата да ги сфатат неопходноста и значењето на промените.

Трансформациските лидери се способни да трасираат нови текови за модерна организација. Тие се главни носители на промените во организацијата.

Трансформациските лидери дејствуваат инспиративно и иновативно. Со поставување на новата визија, тие инспирираат голема доза на ентузијазам и креативна енергија за да се постигне целосна посветеност во остварувањето на определената визија. Тие ги поттикнуваат следбениците не само лично да му веруваат на лидерот, туку да веруваат и во сопствениот потенцијал да ја замислат и да создадат една подобра иднина за организацијата.

Подигањето на свеста на вработените за прифаќање на позитивните промени се оставарува со управувањето на повеќекратните временски рамки во текот на промените, формирањето коалиции, тимската работа, како и со изборот на стратегијата.

Освен конкретните правила и мотиви, трансформациските лидери им посветуваат внимание на заедничките вредности и на градењето односи со следбениците, со други разновидни активности преку кои следбениците се вклучуваат во процесот на промени. Во извршувањето на задачите, следбениците имаат слобода, а лидерите интервенираат само ако не се остварат саканите цели. На тој начин им овозможуваат на следбениците да остварат подобри резултати од оние што се очекуваат од нив.

Трансформациските лидери исто така сносат голема одговорност за користењето на моќта. Денес, во современиот свет, високите стандарди на етичко однесување се предуслов за успешно лидерство. Поради тоа лидерите не треба да заборават дека во бизнисот се работи за вредности, а не само за економски придобивки. Поточно, тие секогаш треба да се однесуваат етички, а потоа да го бараат истото и од другите во организацијата.

ПРЕГЛЕД НА КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Bennis Warren G., On Becoming a Leader: The Leadership Classic - Updated and Expanded, Perseus Publishing,USA, 2003.
2. Bittel L., Лидерство - стилови и техники на управување, Клио, Белград, 1997
3. Бошковиќ Јагош, Стратегиски и оперативен маркетинг, Победа, Подгорица, 2008
4. Бошковиќ Јагош, Основни принципи на менаџментот, Победа, Подгорица, 2008
5. Bennis Warren G., ON BECOMING A LEADER: THE LEADERSHIP CLASSIC - UPDATED AND EXPANDED, Perseus Publishing, USA, 2003.
6. Collins Jim, Porras Jerry I., BUILT TO LAST: SUCCESSFUL HABITS OF
7. VISIONARY COMPANIES, Harper Business, USA, 2002.
8. Collins Jim, The Misguided Mix-up of Celebrity an Leadership, "Conference Board Annual Report", Anual FeatureEssay, USA, September – October 2001.
9. Collins Jim, And the Walls Came Tumbling Down
10. Collins Jim, Good to Great, Harper Business, USA, 2001.
11. Collins Jim, Porras Jerry I., Built to last: Succesful Habits of Visionary Companies, Harper Business, USA, 2002.
12. Covey Stephen R., First Things First: To Live, To Love, To Learn, To Leave in Legacy, Free Press, USA, 1996.
13. Covey Stephen R., Principle Centered Leadership, Simon &Schuster, USA, 1992.
14. Covey Stephen R., The 7 Habits of Highly Effective People, Simon & Shuster, USA, 1989.
15. Coutu Diane L., How Resilience Work, Harvard Business School Press, USA, 2002.
16. Covey Stephen R., Principle Centered Leadership, Simon & Schuster, USA, 1992

17. Dunphy D., Griffiths, Benn S. (2003), Organizational Change for Corporte Sustainability, London: Routledge.
18. Drucker Peter F., MANAGEMENT CHALLENGES FOR THE 21st CENTURY, Harper Business, USA, 2001.
19. Depree Max, Leadership is an Art, DTP, USA, 1990.
20. Drucker Peter F., Management Challenges for the 21st Century, Harper Business, USA, 2001.
21. Drucker Peter F., The Effective Executive Revised, HarperBusiness, USA, 2002.
22. Drucker Peter F. Foundation on Non-Profit Management, Leading Beyond the Walls, Jossey – Bass books, USA, 1999.
23. Farkas Charles M., Wetlaufer Suzy, The Ways Chief Executive Officers Lead, Harvard Business School Press, USA, 1998.
24. Greiner L. E. (1998), Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, May-June.
25. Goleman D., Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence,
26. Bantam Books, 2002
27. Goleman Daniel, Emotional Intelligence, Bantam Books, USA, 1997
28. Gergen David, Eyewitness to Power, Simon & Shuster, USA,2000.
29. Goleman Daniel, Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Harvard Business School Press, USA, 2002.
    a. Ѓоршевиќ Бранислав, Зошто лидерството е уметност, Економика, Ниш, 2000
30. Hiefetz Ronald A., Laurie Donald L., The work of Leadership, Harvard Business School Press, USA, 1998.
31. Јаничевиќ Небојша, Организациска култура на претпријатието: Kolektivnium на претпријатието, Ulixes, Novi Sad, 1997.
    a. Jobber D, Fahy J, Основи на маркетингот, Дата Статус, Белград, 2. издание
32. Keirsey David, Bates Marilyn, Please Understand me, 5thEdition, Gnosology Books Ltd., USA, 1984.
33. Kotter John P., What Leaders Really Do, Harvard Business School Press, USA,1998.

34. Kotler Philip, Управување со маркетингот, Informator, Hrvatska,1994.
35. Kotter John P., A Power for Change, The Free Press, USA,1990.
36. Kotter John P., Leading Change, Harvard Business School Press,USA, 1996.
37. Kotter John P., Power and Influence, The Free Press, USA,1985.
38. Kouzes James M., Posner Barry Z., The Leadership Challenge, 3rd Edition, Jossey-Bass, USA, 2003.
39. Куртиќ А., Основи на менаџментот, Тузла, 2009
40. Laskin Emma, Leading Minds, Basic Books,USA, 1996.
41. Лончаревиќ Ранко, Менаџмент, 2006
42. Машиќ Б., Стратегиски маркетинг, Универзитет Сингидунум, Белград, 2009
43. Машиќ Б., Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Белград, 2009
44. Машиќ Б., Трансформациско лидерство: Можат ли да ви помогнат тајните на Џек Велч?, Универзитет Сингидунум, Белград, 2009
45. Милосавлевиќ М. Стратегиски маркетинг, Центар за издавачка дејност, Економски факултет, Белград, 2006
46. Милосавлевиќ М. Маркетинг, Современа администрација, Белград, 2003
47. Милосавлевиќ М. Лидерство во претпријатијата, Чигоја штампа, Белград, 2003
48. Mintzberg Henry, The Manager's Job, Harvard Business School Press, USA,1998.
49. Northouse P, Лидерство-теорија и пракса, Дата Статус Белград, 2008
50. Петковиќ М., Јаничевиќ Н., Богичевиќ Б., Организација: Теории, дизајн, однесување, промени, Економски факултет Белград, 2002
51. Pickering John W., Brokaw Gerald S., Building High-performance Organization for the Twenty first Century Charlottesville, VA, USA: Commonwealth Center ForHigh Perfomance Organizations Inc. (Unpublished Participant Text), 2003.
52. Pickering John W., Matson Robert E., Why Executive Development Programs don't Change organization, ASTD's Training & Development Journal",USA, 1992.
53. Porter Michael E., Van Der Linde Claas, Green and Competetive, Harvard Business School Press, USA, 2000.
54. Pickering John W., Brokaw Gerald S., BUILDING HIGH-PERFOMANCE

55. ORGANIZATIONS FOR THE TWENTY-FIRST CENTURY, Charlottesville, VA, USA: Commonwealth Center For High Perfomance Organizations Inc. (Unpublished Participant Text), 2003.
56. Porter Tom, Building High-performance Organization: Lessons from Charleston Naval Shipyard, ProjectManagement College, NAVSEA07, USA, January 1995.
57. Rigby Darrell, Moving Upward in a Downturn, HarvardBusiness School Press, USA, 2002.
58. Roberts Deborah D., Delivering on Democracy: High Performance Government for Virginia, "University of Virginia NEWS LETTER", Vol 71, No. 6, USA, 1995.
59. Senior Executive Institute, University of Virginia, 2003, (материјали на учениците)
60. Slater Philip, Bennis Warren G., Democracy is Inevitable, "Harvard Business Review", USA, September – October 1990.
61. Stayer Ralph, How I Learned to let my Workers lead, "Harvard Business Review", USA, November – December 1990.
62. Стефановиќ Ж, Стефановиќ Н, Лидерство и квалитет, Машински факултет во Крагуевац, Крагуевац, 2007
63. Stoner James A.F., Freeman R.Edvard & Gilbert Daniel R., Management,1995
64. Sun Cu, Уметност на војувањето, Alnari, Mono & Manana Press,Beograd, 2002.
65. Thompson Charles "Chic", What a great Idea!, HarperPerennial, USA, 1992.
66. Tichy Noel M, Leadership Engine: Building Leaders at Every Level, Pritchett Pub Co., USA, 1996.
67. Teal Thomas, The Human Side of Management, Harvard Business School Press, USA, 1998.
68. Тодоровиќ Јован, Стратегиски и оперативен менаџмент, Конзит, Белград, 2003
69. University of Virginia Weldon Cooper Center for Public Service Senior Executive Institute Charlottesville, Virginia, USA Jul – avgust 2003.
70. Вељковиќ Саша, Маркетинг услуги, Центар за издавачка дејност, Економски факултет, Белград, 1. издание, 2008

71. Влаховиќ С., Лидерство во современите организации, ЦИД, Подгорица, 2008
72. Zaleznik Abraham, Managers and Leaders – Are They Different?, HarvardBusiness School Press, USA, 1998
73. Zenger John H. i dr., The Extraordinery Leader: Turning Good Managers into Great Leaders, McGraw-Hill Trade, USA, 2002
74. Џинџиќ Зоран, Една српска визија, Ateneum, Белград, 2004.
75. Wheatley Margaret J., Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World Revised, Berrett-Koehler Publishing, USA, 2001.
76. Група автори HARVARD BUSINESS REVIEW ON BUSINESS ANDTHE ENVIRONMENT,Harvard Business School Press, USA,2000.
77. HARVARD BUSINESS REVIEW ON LEADERSHIP,Harvard Business School Press, USA, 1998.
78. HARVARD BUSINESS REVIEW ON LEADING INTURBULENT TIMES, Harvard Business School Press, USA, 2002.

Web:

http://www.seebiz.net.mk
http://www.tompeters.com/
http://www.extraordinaryleader.net
http://www.goodlocalgovernment.org
http://www.highperformanceorg.com
http://www.jimcollins.com
http://www.novavizia.com
http://www.ekapija.com
http://vsmti.hr/component/option,com_docman/task,doc_view/gid,480/Itemid,35/
www.ekof.bg.ac.yu