

ВИДОВИ МЕНАЏЕРИ И ТИПОВИ МЕНАЏЕРИ

ЛИДЕР

Кога се употребува поимот лидер, веднаш тоа асоцира на луѓе што се поставени да “водат”, и тоа од позиција на високи функции: претседатели на држави, премиери, генерали, претседатели на компании (управни одбори) и слично. Но, да потсетиме дека тие луѓе, во зависност од политичките услови и финансиската моќ се поставени на високи функции и не значи дека се и лидери, бидејќи лидер не се *поставува* - лидер се *станува*. Многу примери во политиката и бизнисот покажуваат дека за лидер не е пресудно и потребно формалното образование. Треба да се има мотив, визија и желба да се јавно истакнат идеите и да се наметнат над другите. Ако мнозинството ги прифаќа и се поистовети со творецот и носителот на идеите, несвесно и ненамерно се постанува лидер. Ако по идеите и визиите на нивниот носител тргне маса луѓе и нив ги прифатат и сметаат како свои, лидерството доваѓа само по себе.

Се смета дека *етиката* и *чесноста* се основа на лидерската вештина. Никој нема да следи лидер кому не му верува или во кој ја изгубил довербата. Лидерот воспоставува стандарди, а потоа се држи до нив.

Лидерот е водич во колективот, на работните групи и другите социјални структури. Неговиот авторитет, пред сè, се темели на личните особини кои ги поседува, како и на сфаќањето дека заправо тој може да ги изрази интересите на колективот или групите кон остварувањето на целите.

Лидерите се мечтатели, со визионерски поглед, кои го сејат семето за растење и предвидуваат што ова семе може да даде.¹

¹ Лидер е поединец кој е способен да врши влијание над другите луѓе, за да помогнат да се остварат групните или организациските цели.

Според едни бихејвиористички истражувања за однесувањето на лидерството, современ лидер би бил оној кој умее да развие работна атмосфера на заемна доверба, почит кон идеите на потчинатите и уважување на вработените. Авторитарниот лидер се концентрира на работата (акцент - на задачата), а демократскиот лидер се концентрира на луѓето, односно првиот е зафатен со постигнување на целите, и затоа иницира акција, го појаснува проблемот и утврдува процедурални планови, а вториот ги одржува поволни интерперсоналните односи, арбитража во споровите, поттикнува, им дава шанса на сите да се искажат, го респектира нивното мислење и ја зголемува меѓузависноста меѓу членовите. Некои лидери управуваат со активност, а други се концентрираат на давање на социо-емоционална поддршка на нивните следбеници. Некои други, пак, ги употребуваат и двата стила, а некои - ниту еден.

Некои истражувања за лидерството покажуваат дека членовите на групата седат околу централниот лидер, а лидерот служи како јазел за заемнодејство, така што сите комуникации да минат преку него. Решавањето на проблемите на таков начин е многу понепосредно.²

Лидер не може да биде човек што е задоволен од постојните успеси, кој не е подготвен за промени, без визија пред себе и доволно храброст,

Лидерство е процес со кој личноста врши влијание над другите луѓе, ги инспирира, мотивира, и насочува нивните активности, за да помогне да се остварат групните или организациските цели.

Gareth R. Jones, Jennifer M. George-*Современ менаџмент*, За Р. Македонија, Издадена од Глобал Комуникации, 2008

² Лидерството преставува способност да се убедат другите во барањето на извесни цели и техника заради постигање на овие цели.

Поседувањето на менаџментска титула автоматски не значи и поседување на лидерство. Некои лидери, пак, не се вклопуваат добро во менаџментската улога. Исто така, не треба да се мешаат лидерството и популарноста. Тие секогаш не одат заедно.

Лидерството често се брка и со агресивноста и со ентузијазмот. Агресивноста е зовриено ораторство, можеби, дел од доброто лидерство.

Не е значајно колку знаете, доколку не сте способни вашето знаење да го ставите во дејство.

Постои позната поговорка која гласи: “шефот може секогаш да не биде во право, но тој секогаш е шеф”. Ако послушноста е резултат само на слепата почит кон шефовската позиција, станува збор за постоење ниско ниво на лидерство. Идеална ситуација е кога поединецот со природно признание и почит од својата група, истовремено е назначен и поставен на функција официјално лидерство - заклучува Р. Фалмер. Види повеќе: Р. Фалмер, “**Новиот менаџмент 1**”, стр.124. и “**Новиот Менаџмент 2**”, стр.112-136.

способност, вештина и мудрост, таа визија да ја реализира. Лидерот треба да ги совлада вештините на комуникацијата, да умее јасно да ги дефинира ставовите и да верува во себе и тоа што го прави (во својата визија) за да може да се наметне на другите и да ја стекне нивната доверба.³

Лидерот е повеќе усмерен на работата, а помалку на функциите на претпријатието и делувањето на пазарот. Тој се залага за помалку хиерархија, а повеќе мотивираност, за оспособувањето на вработените и нивно поголемо учество во одлучувањето. Тој ја мотивира тимската работа, заедништвото и флексибилноста во работата. Тој знае дека клучни ресурси во организацијата се кадрите - креативен човек оспособен да работи со задоволство и да ствара профит. Тој ја почитува секоја личност во колективот и за тоа е почитуван. Лидерот раководи со организацијата, а не организира. Кога некој стварно ќе се докаже како лидер, нему му се верува, помалку ќе биде контролиран и подолго ќе ја ужива довербата.

Вистинскиот лидер посветува повеќе внимание на третирањето на сите вработени поеднакво, а нивните сугестии ги смета за пожелни и добродојдени. Во напредните претпријатија вработените се консултираат за проблемите на менаџментот и добиваат информации од менаџерите кои порано се сметале за доверливи. Менаџерот треба да ужива согласност од оние со кој управува, односно само тогаш може да биде лидер. Современото пазарно стопанисување бара такви луѓе на челни позиции во друштвата.

Лидерите ги инспирираат луѓето, а "босот" ги води т.е. владее со нив.⁴

Дали лидерската моќ се стекнува со раѓањето (се наоѓа во гените) па затоа некои поседуваат лидерски способности, други не. Некои се лидери, а други тоа не се. Дали некој е предодреден да води, а други да бидат водени. Може ли да се изгради и создаде вистински лидер со помош на

³ "Дај ми сила госпoде, да го издржам она што не можам да го менам. Дај ми памет да менам она што можам, а најмногу дај ми мудрост да правам разлика меѓу едното и другото. Од непознат автор од пред 2000 год. Списание: **Жена**, септември, 1999.

⁴ "Босот предизвикува страв, лидер значи љубов. Босот вели **јас**, лидерот вели **ние**. Босот кажува кој погрешил, лидерот, што не е во ред. Босот знае како нешто е направено, лидерот знае како нешто да се направи" - вели Doris Lessing. Часопис "**Маркетинг**" бр. 2, Београд, 1993, стр. 7.

воспитувањето и низ образовниот процес, со едноставно совладување на лидерската вештина. Овие и други прашања се предмет на интересирање од дамнина од страна на психолози, историчари и други науки. Вистинските лидери, на крајот од овој милениум нема да се раѓаат на политичката сцена, туку на полето на бизнисот, вели Naurad Has во својата книга “Лидер во секој од нас”.⁵

Респектирајќи го погоре изнесеното, може да се заклучи дека лидерството е *поседување* на сопствена идеја, визија, цел, мотив, желба, незадоволството од постојните успеси и односи јавно да се истакне и во него да се верува: непоколебливост, верба, знаење, вештина, мудрост, способност и техники како тоа да се оствари, и користење на вербата, симпатиите, наклоноста и подршката (услугата) на другите, за реализација на замислената цел (цели). Ако сопствената идеја не прерасне во сакана и прифатлива идеја на сите оние со кои сè сака да се реализира сопствената

⁵ Познатиот професор на Харвардскиот универзитет, Teodor Livit, пишувајќи за лидерската вештина вели дека човек може да биде поставен на функција, но не може да биде поставен на место **лидер**.

Самиот збор **лидер** асоцира на **водач**, на оној што управува, што е прв меѓу многуте други, што го открива патот за оние што не можат да го најдат. Колку што е стара цивилизацијата, толку е стар и зборот **лидер**, чиј корен е во староперсискиот јазик со значење “оди, патува”. Тој никогаш не е задоволен со постојното, туку сегогаш во него живее еден сон, визија што го турка напред, што го тера да “оди”, да “патува”. Преземено од весникот “Жена”, октомври 1999, страна 12.

За војничкиот стратег Александар Македонски, кој, покрај својата младост, го освоил скоро половина човечанство, се вели дека е роден за лидер. Петар Велики, кој успеал да ги реализира своите визији, Адолф Хитлер, и покрај безумните идеи кои успеал да ги наметне врз еден цел народ и пошироко имаат лидерски способности. Махатма Ганди, Владимир Илич Ленин, Сталин, Винстон Черчил, Јосип Броз Тито, Шарл Де Гол, и многу други личности - лидери од понов датум успеале да го стекнат својот имич во и по Втората светска војна и потоа долго да го одржат. Карл Маркс, со неговиот научен поглед на свет изврши такво влијание врз општествено-економските и политичките односи во светот, поради кое е прогласен за највлијателна личност на милениумот. Да ја споменеме и Мајка Тереза, со својата хуманост, и Принцезата Дајана, со својата контроверзност, а сепак омиленост. Но, нас нè интересираат оние лидери со креативен дух и способност да влијаат врз луѓето и ги поведат кон реализација на своите замисли кои ќе донесат успешно работење во сите свери на човековото живеење. Значи, лидери, со лидерски вештини не само во политиката, туку, пред се во бизнисот, науката, спортот, уметноста и во сите свери на општественото живеење. Да го споменеме само Bil Gejts, основачот на Microsoft најбогатиот човек на светот..

Инаку, лидер на англиски значи; управник, водич, првак (lead, leader). - Милан Вујаклија, **Лексикон**, стр.515.

идеја, и ако почнат да се користат насилни - принудни средства за нејзино остварување - тука престанува и лидерството.

Да се даваат генерални карактеристи за поимот лидерство е можно, но да се одредува поимот лидер е непожелно, бидејќи секој обид ќе биде неуспешен, поради фактот што не постојат идентични, ниту слични лидери, ако се анализираат нивните физички и ментални особини, возраста, зрелоста за постигнување на високи цели, воспитувањето, искуството и образованието итн. Но, едно е заедничко за сите лидери, дека тие водат поголема група на приврзаници кои веруваат во нив, во нивните идеи и чекорат по патот кој лидерите го трасираат.

Дали во Република Македонија постојат луѓе лидери, со лидерски способности и вештини во денешниот општествен, стопански и политички живот? Имајќи го во предвид гореизнесеното за тоа што го карактеризира поимот лидер, си дозволувам слобода, користејќи ја силата на мојата апстракција да заклучам дека и кај нас постојат такви луѓе.⁶ Што се однесува до лидерите на највлијателните политички партии, за нивните визии и лидерски способности можеби треба да судиме подоцна од нивните дела. Дали се тоа лидери или само луѓе со харизма, амбиции, зовриено ораторство, ентузијазам и времена популарност? Дали тие воопшто размислуваат за структурата и мотивот на нивното членство?

ДРУГИ ВИДОВИ И ТИПОВИ МЕНАЏЕРИ И СТИЛОВИ НА РАКОВОДЕЊЕ

⁶ Да не се навраќаме во историјата, за периодот од осамостојувањето на нашата држава, таков епитет можеби заслужува нашиот претседател Киро Глигоров. Во прилог на оваа тврдeње доволно е само ако се прочитаат дневните весници од тоа време, од кои може да се извлече непобитен заклучок дека скоро сите меѓународни истакнати политички личности, на господинот претседател му изразуваат голема почит и признаније за неговите заслуги и способности, кои го карактеризираат како способен и успешен лидер. Уште повеќе и фактот што истакнати личности од сите сфери на општествениот живот во Република Македонија, дури и оние од опозицијата, кои секогаш не се сложуваа со неговата политика, изразуваат искрена почит и признание кон неговото дело и личност.

Постарите се сведоци на настанот кога почина Јосип Броз Тито, со какви почести беше испратен од скоро сите светски државници, бидејќи се работеше за коевек со исклучителни лидерски способности.

Според местото на менаџерите во пирамидално хиерархиската структура менаџерите имаат многубројни титули. Овие титули можат да бидат различни, во зависност од поединечните позиции на менаџерите на организационата хиерархиска лествица.

Менаџерите на врвот на хиерархиската лествица или пирамида обично се нарекуваат “**извршни или топ-менаџери (top managers)**”. Нивните титули го вклучуваат председателот, генералните менаџери и вице председателите на компаниите.

Најголемиот број менаџери, чија позиција се наоѓа помеѓу врвот и дното се нарекуваат “**средни менаџери (middle managers)**”. Нивните титули се различни и обично се поврзани со функциите или одделенијата. На пример, тоа се менаџерот за сметковотство, менаџерот за производство, директорот на техничката служба, кадровскиот менаџер и други.

Менаџерите на дното на хиерархиската лествица се нарекуваат “**менаџери од прво ниво (first-line managers)**”. Нивните титули обично ги вклучуваат супервизорите - надзорниците, кај нас шефовите на работните единици или службите.. Тие за својата работа одговараат на топ-менаџерите и на менаџерите од средното ниво.

Постои и поделба на менаџерите според *делокругот на работата*: општ менаџер (*general manager*) – кој е задолжен за целокупната активност на една организација или некој нејзин дел и функционален менаџер - задолжен за некоја функција, како што е на пример: маркетинг, продажба, кадар, финансии, производство, набавки и друго.

Пристапот кон раководењето од страна на однесувањето на менаџерите практично го определува стиловите на раководење. Познати се четири типови - стилови на менаџери, во зависност од тоа како тие ја употребуваат власта:

ДИКТАТОР КАКО МЕНАЏЕР

Диктаторот како менаџер применува автократски стил на раководење. Тој најмногу ја користи власта што му ја дава неговата позиција. Тие командуваат и очекуват послушност. Тоа е најчест тип на раководител во

областа на финансиските услуги - пред се во осигурувањето, а помалку во банкарството. Диктаторот смета дека постојат два главни начина за мотивација на вработените: награда или казна. Казната може да биде изразена како материјална казна - на плата, или јавни саркастични примедби и понижувања, па се до закани за отпуштање од работа. Наградата е обично лимитирана со одредена финансиска награда или како јавно признание.

БИРОКРАТ КАКО МЕНАЏЕР

Тој тип на менаџер применува т.н. доброчуден автократски стил на раководење и се нарекува “доброчуден автократа”.

Основна карактеристика на бирократскиот тип на менаџери е што не покажуваат никаква или сосем мала флексибилност и потребна храброст да направат нешто што е неопходно. Бирократот како раководител се однесува круто и секогаш строго ги следи правилата, ретко ризикува и не сака посебно да се истакнува. Тој повеќе наликува на *администратор* бидејќи води грижа за поединостие и се занимава со следење и спроведување на зацртаната политика. Повеќе се грижи *како* да се работи, а не *што* и *зошто* нешто се работи. Тој не сака да биде лидер.

ЧОВЕК ОД ВИСОКИТЕ СЛОЕВИ КАКО РАКОВОДИТЕЛ - “КОНСУЛТАТИВЕН МЕНАЏЕР”

Тој тип на менаџер применува “консултативен стил” и има базична, но не и комплетно доверба во своите подредени соработници. Но, сепак се тоа менаџери со демократски стил на раководење кои се консултираат со подредените за одлуките и акциите кои треба да ги преземат. Ги користи (селективно) нивните идеи и ставови, дозволува нивно учество во одлучувањето и води широка деловна политика. Се чувствува супериорно и сегодеш го има и за себе го задржува главниот збор. Употребуваат награди за мотивација со повремени казни и малку партиципација.

ИЗВРШИТЕЛ КАКО РАКОВОДИТЕЛ - ДЕМОКРАТА

Поради низа причини извршителот - демократ преставува идеален раководител. Менаџерите од тој тип применуваат “демократски стил” и имаат комплетна доверба во своите соработници, ги прифаќаат конструктивните идеи и мислења на подредените и го поттикнуваат групниот начин на донесување одлуки. Затоа, демократскиот стил на раководење се нарекува и партиципативен. Овие менаџери имаат најголем успех како лидери. Овој систем може да се нарече “*систем на учество во власта*”.

ЛИБЕРАЛЕН МЕНАѢЕР

Тоа е тип на менаџер кој најмалку ја употребува власта и на вработените им дозволува висок степен на независност во нивното делување. Либералните менаџери им дозволуваат на подредените сами да си ги поставуваат задачите и да ги решаваат самостојно. Нивната менаџерска улога е само да им помагаат на подредените во реализацијата на задолженијата, да им даваат информации и да им обезбедат предуслови за работа.

Користењето на било кој од горенаведените стилови зависи од дадената ситуација. Еден ист менаџер во одредена ситуација може да користи еден стил на раководење (одлучување), а во друга ситуација друг стил, сè во зависност од ситуацијата, потребата за итност во решавањето на проблемот, структурата на групата со која раководи (вербата во нив, степенот на образование, стручноста, искуството, јасноста на задачите кои треба да се извршат и слично). Значи, менаџерот во одредена ситуација може да биде голем автократ, а во друга, да користи консултативен приод или да биде демократичен, дури и либерален кон подредените.

Раководителите се само продукт на дадената ситуација. На управувањето силно влијае *ситуацијата* во која менаџерот работи.⁷

Постајат и таканаречени **менаџери - претприемачи** и **менаџери за пресврт**.

Кај **менаџерите-претприемачи** бизнисот е повеќе од произведување и администрирање. Тие се иницијатори на акции и луѓе кои ќе иницираат промени. Кај нив се присутни нови идеи за да преживеат и се приспособат на промените. Тие се чиста спротивност на т.н. административни менаџери. Претприемничките менаџери се грижат повеќе за *што*, а административните менаџери за *како*. Во секое време, а посебно сега, потребни се менаџери со претприемачки дух.

Менаџерите за пресврт се специјализирани за преземање на непрофитни организации и за нивно претварање во профитни. Обично тоа се менаџери кои се доведуваат од успешни организации чија задача е новата организација да ја претвори во профитабилна. Тоа се способни луѓе за

⁷ Менаџерската решетка од Роберт Блејк и Џејн Мутон (R. Blake i J. Mouton) се употребува низ целиот свет за обука на менаџери и прикажува различна комбинација на раководни стилови. Решетката има две димензии: менаџерска грижа и за луѓето и за производството. Грижата за луѓето опфаќа степенот на персоналната обврска спрема постигањето на целите, делегирање на одговорност врз база на верба, а не на основа на послушност, обезбедување на добри услови за работа и сл. Загриженост за производството опфаќа надзор, квалитет на одлуките во производството, работен ефект и друго.

Блејк и Мутон идентификувале 5 екстремни стила на раководење: 1. *Автократски менаџер по должност* - насочени кон производството, а со минимално внимание кон луѓето, луѓето бегаат да преземаат обврски (“се разболуваат”) и слично. Тоа се *лоши* менаџери. 2. *“кантри клуб”* менаџери - не се грижат за производството, но затоа се грижат за вработените. Тие создаваат услови за работа во кои се сите опуштени, пријателски расположени и среќни и никој посебно не се залага за постигнување на целите на компанијата. И овие менаџери се *лоши* менаџери. 3. *Менаџери на половина пат* - тоа се компромисни менаџери кои се залагаат за т.н. златна средина, средно се интересираат за производството и луѓето. Тие обезбедуваат адекватни, но не и исклучителни услови за работа и задоволително производство. Не поставуваат преамбициозни цели и воглавном имаат добротен автократски однос према лето. 4. *Сиромашни менаџери* - не се стремат ни кон резултатите од работењето ни кон воспоставување на хумани услови. Не ги интересира ништо, тоа се заскитани луѓе на менаџерски позиции, клати врата, земај плата. Нивната улога е единствено да ги пренесуваат информациите од шефовите до подредените. 5. *Тимски менаџери*-максимално се посветени на производството и посветуваат максимално внимание спрема луѓето. Тие се во состојба да ги усогласат потребите на производството со индивидуалните потреби на вработените. Негуваат тимска работа и даваат можност на соработниците за самопотврдување. Види повеќе, Т. Кралев, **Основи на менаџментот**, стр.365-368 и М. Зечевиќ, **Менаџмент**, стр, 163-164.

пресфрт. Организацијата може да биде во криза и се бара, наоѓа и доведува менаџер да стори нешто. Тоа во последно време се вика и *кризен менаџмент* и дури може да стане збор за професија *кризен менаџер*. Кога една организација, на пример, е западната во долгови, кризниот менаџер констатира дека нешто не е во ред и дека треба да се постигне консенсус за промени. Обично, кога кризата се продлабочува најспособните заминуваат од организацијата. Потоа се преземаат акции за штедење и за намалување на трошиците. Но, кога и тоа не е доволно доваѓа последната фаза - колапс и дезинтеграција. Доколку се тргне по друг пат, преку инвестирање во менаџментот и во чевечките ресурси, да се мотивира менаџментот чии примања ќе зависат пред се од резултатите, дел од остварената плата да се исплаќа во акции и менаџерите да се директно заинтересирани за резултатите од работењето, работитет можат да тргнат на подобро.

Менаџерот за пресфрт е всушност трансформатор кој доаѓа во организацијата и од кој се очекува многу, да ја спаси од пропаст и тргне напред, односно да ја направи профитабилна. Значи, реорганизацијата е неопходна, конфликтите поради разнишаниот комодитет и поволности се неизбежни. Затоа, кај менаџерот за пресфрт нема сентименталност, пријателство, непотизам. Тој не должи никому ништо. Реорганизацијата е неопходна, тој ќе го стори тоа. Некои работни места ќе бидат укинати, работни единици кои немаат профит ќе бидат затворени или продадени, ќе има ново распоредување, унапредувања на нови луѓе или доведување луѓе од надвор, познати на менаџерот за пресфрт со кои тој работел и во кои има доверба и други нужни неизбежни промени.

Според животниот циклус на организациите постојат повеќе типови на менаџери:

- **Менаџер- пионер** - тој е тип кој донесува брзо одлуки и презема висок ризик. Полн е со енергија, активен е немирен и целосно посветен на организацијата. Индивидуалист и егоцентричен, јака личност и окупиран со идеата за бизнис.

- **Менаџер - махер** - исто така брзо донесува одлуки, но помалку ризикува. Добро е организиран и сигурно чекори напред, но нема визија и инвентивност.
- **Менаџер - стратег** - споро одлучува и донесува одлуки со висок степен на ризик. Имаат поглед кон иднината, тие се ангажирани мислителни, навикнати се на успеси.
- **Менаџер - тренер** - е приврзаник на тимската работа. Тие се комуникативни и знаат да ја поврзуваат работата на другите. Добри се мотиватори и вешти во координативните активности.
- **Квази - менаџер** - залутал во менаџер, заскитани луѓе на менаџерски позиции. Тоа се производ на “менаџери” кои на таа функција се дојдени благодарение на опортунизмот, полтронството, непотизмот, по партиска линија и сл., немаат поим од менаџмент, не располагаат ниту со стручни, ниту со организаторски способности, (други работат место нив) без идеја, летаргични, по малку или повеќе егоцентрични и препотентни, донесуваат конфузни одлуки, го гледаат личниот интерес за сметка на интересот на организацијата, со други зборови луѓе со незаслужени стекнати позиции и привилегии. Тоа е назив за менаџер, според мислење на авторот на овој труд.⁸

⁸ За видови и типови менаџери и стилови на раководење, може да се види повеќе кај: Т. Кралев, **Основи на менаџментот**, стр. 363-378. М. Зечевиќ, **Менаџмент**, стр.11-12 и 16-17 и 160-169.

