



**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП**

**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - ШТИП**

**МБА - МЕНАЏМЕНТ**

**Елизабета Малиновска**

**„УЛОГАТА НА ЛИДЕРСТВОТО ВО КРЕИРАЊЕТО НА СТРАТЕГИСКИТЕ  
ПРОМЕНИ НА УПРАВУВАЊЕ СО ФИРМИТЕ „**

**“LEADERSHIP SIDE IN CHANGING STRATEGIC CREATION OF FIRMS”**

**МАГИСТЕРСКИ ТРУД**

**Штип, 2013**

**Елизабета Малиновска**

**„УЛОГАТА НА ЛИДЕРСТВОТО ВО КРЕИРАЊЕТО НА СТРАТЕГИСКИТЕ  
ПРОМЕНИ НА УПРАВУВАЊЕ СО ФИРМИТЕ „**

**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП**

**ELIZABETA MALINOVSKA**

**“LEADERSHIP SIDE IN CHANGING STRATEGIC CREATION OF FIRMS”**

**UNIVERSITY „GOTSE DELCHEV“ STIP**

**Комисија за оценка и одбрана**

**Ментор:** проф. д-р Ристо Фотов

Универзитет Гоце Делчев-Штип

**Член:** проф. д-р Трајко Мицески

Универзитет Гоце Делчев-Штип

**Член:** проф. д-р Ристе Темјановски

Универзитет Гоце Делчев-Штип

## Summary

The research of this master paper focuses on the strategic leadership or the role that the strategic leadership plays when creating strategic changes within companies. Particular matters that this paper considers refer to concepts of leadership and strategic leadership which may be found in countries with developed market economies and enormous knowledge and experience in management, furthermore it is the concepts of strategic management which the leadership becomes vital element of within any phases of the management process as well as the role of the leaders in the strategic management processes. This study aims to reveal how special the role of the strategic leadership and the leader is when creating the strategic changes within companies based on the theoretical concepts on leadership; moreover, to discover possibilities for the implementation of these concepts by our companies. This study has analysed a great number of leadership competences but particular attention has been drawn on the following aspects: (1) vision and leadership; (2) differences in leadership competences to management competences; (3) organisational leadership; (4) leadership evaluation; and (5) different leadership models and styles analysis, which are closely related to strategic changes.

It is evident among post-transitional counties where our country, the Republic of Macedonia also belongs that the companies operate in a more proclaimed democratic way under circumstances of plural societies and market economy. Due to many difficulties that the companies face in transforming their capital and the ownership relations thereof the performance of leadership has been challenged by many complex conditions and situations. Subject to these circumstances and particular considering the Balkan mentality and culture of this region may result in creating a type of “Balkan Leadership” the fundamentals whereof are based on the manipulative tactics for creating power. However, it is worth mentioning hereto that these “Balkan Leaders” as being a king of atypical individuals, there are among them leaders who have enormous qualities and are competent with their enthusiasm and enormous eager to prove their qualities may step beyond everyday practices and achieve admirable results.

**Key words:** the research, competences, vision, transforming, models, styles, stakeholders

## Апстракт

Предмет на истражување на магистерскиот труд е стратегиското лидерство, односно улогата на стратегиското лидерство во креирање на стратегиските промени на фирмите. Посебен предмет на проучување на трудот се концептите на лидерство и стратегиско лидерство кои се присутни во земјите со развиени пазарни стопанства и богато искуство во менаџментот, концепциите на стратегиски менаџмент во кои лидерството е важен елемент во сите фази од процесот, како и местото на лидерите во процесот на стратегиски менаџмент. Цел на проучувањето е врз основа на теоретските концепции за лидерство, да се согледа посебната улога на стратегиското лидерство и лидерот во креирањето на стратегиските промени во фирмите и да се истражат можностите за примена на овие концепции во нашите фирми. Во ова истражување, се анализирани голем број од компетенциите на лидерството, но посебно внимание е посветено на следниве нивни аспекти: (1) визија и лидерство; (2) разликите во компетенциите меѓу лидерството и менаџментот; (3) организациско лидерство; (4) вреднување на лидерството; како и (5) анализа на различните модели и стилови на лидерство, што се во тесна врска со стратегиските промени.

Во посттранзиционите земји, меѓу кои и Република Македонија, присутна е една тенденција за водење на фирмите во прокламираниот дух на демократијата, плуралното општество, и пазарната економија. Со оглед на тешкиот процес на трансформација на капиталот и сопственичките односи, постојат многу сложени состојби и ситуации за спроведување на лидерството, како резултат на хипотеката од минатото. Како продукт на овие состојби и услови, а посебно како резултат на балканскиот менталитет и култура се профилира еден тип на "балканско лидерство" кое се темели во основа на манипулативните тактики за спроведување на влијание. Меѓутоа треба да се напомене дека "балканските лидери", како чудни луѓе, има и такви кои поседуваат огромни способности и се во состојба со својот ентузијазам и преголема желба за докажување да се издигнат над секојдневието и да постигнат врвни резултати.

**Клучни зборови:** истражување, компетенции, визија, трансформација, модели, стилови, стеикхолдери

## СОДРЖИНА

<b>ВОВЕД</b> .....	4
<b>1. ПОЈДОВНА-ТЕОРЕТСКО МЕТОДОЛОШКА РАМКА</b> .....	7
1.1. Појава и проблем на истражувањето.....	7
1.2. Дефинирање на основните поими на предметот на истражувањето.....	13
1.3. Структурно определување на предметот на истражување.....	23
1.4. Тези и цели на истражувањето.....	24
1.5. Методи, техники и инструменти на истражување.....	29
<b>2. КЛУЧНИ КОМПЕНТЕНЦИИ ЗА РАЗВОЈ НА СТРАТЕГИСКОТО ЛИДЕРСТВО</b> .....	30
2.1. Визија и лидерство.....	30
2.1.1. Важноста на визијата за лидерите.....	31
2.1.2. Посакуваната визија креира култура на креативност.....	33
2.1.3. Лидерски компентенции.....	38
2.2. Лидерство и менаџмент.....	42
2.3. Организациско лидерство.....	45
2.4. Вреднување на лидерството.....	51
2.4.1. Теоријата на вредносно засновано лидерство.....	52
2.4.2. Принципи на моделот заснован на вредносно лидерство.....	54
2.5. Модели на лидерство.....	58
2.5.1. Лидерски перспективи: Пет текови на лидерски истражувања.....	59

2.5.2. Истражувачки потврдувања на петте лидерски перспективи.....	61
2.5.3. Идентификување на операционалните категории и лидерски елементи.....	62
2.5.4. Лидерството како научен менаџмент.....	63
2.5.5. Лидерството како надмоќен менаџмент.....	64
2.5.6. Вредносно лидерство.....	65
2.5.7. Културно доверливо лидерство.....	65
2.5.8. Духовно (спиритуално лидерство).....	66
2.6. Стили на лидерство.....	71
2.6.1. Влијанието на различни лидерски стилови.....	71
2.6.2. Ситуационо лидерство.....	73
2.6.3. Трансформациско лидерство.....	75
2.6.4. Оценување на лидерските стилови.....	76
<b>3. СТРАТЕГИСКО ЛИДЕРСТВО И УПРАВУВАЊЕ</b>	
<b>СО СТРАТЕГИСКИТЕ ПРОМЕНИ.....</b>	<b>80</b>
3.1. Стратегио лидерство и управување со стратемиски промени.....	80
3.2. Стратемии за управување со промени.....	92
3.3. Лидерски стратемии за управување со промени.....	104
3.4. Стратемиско лидерство во градење на нова култура, неопходни стратемиски промени.....	115
<b>4. ЗАКЛУЧОК.....</b>	<b>132</b>
<b>5. ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>136</b>

## ВОВЕД

Во современото економско работење нема ниту еден толку важен сегмент и фактор во рамките на стратегискиот менаџмент, како што е лидерството, а особено улогата на стратегиското лидерство. Во новиот милениум видливи се соочувања со најразлични предизвици и стратегиски промени во сите области на општествениот живот, во услови на глобализација и глобална економија, кои бараат подлабока стратегиска анализа на работата и рedefинирање и преиспитување на стратегиите со кои се антиципира надворешното и внатрешното работење на фирмите.

Предизвиците на иднината, едноставно бараат нов вид на лидерство. Фирмите мораат да им посветат целосно внимание на тие промени и тоа од повеќе причини од кои најзначајна е: привлекување на квалификувани кадри кои имаат целосно различни вредности и очекувања за промените со кои фирмите се соочуваат. Ако фирмите сакаат да привлечат и вработат таленти, старите начини на вработувања, наградувања и водење нема многу да им помогнат. На радикалната промена на традиционалното сваќање на поимот лидерство и организациската структура може многу да помогне моделот "лидерство со служење", со што во прв план не се става трагањето по моќ, престиж или материјални награди, туку се работи на изградување на вистинските темели на договорените заеднички стратегиски цели.

За да се реализираат воспоставените стратегии потребни се водачи – стратегиски лидери кои ќе ги предвидат стратегиските промени и ќе реализираат такви стратегии со кои своите конкурентски предности ќе бидат во функција на остварување на зацртаната визија, мисија и цели на фирмата.

Глобалната економска сцена се одвива во услови на засилена конкуренција, предводена од нови водачи – стратегиски лидери, со такви способности кои ќе одговорот на историските предизвици, искушенија и духот на новото информациско време и современо општество во кое ќе работат фирмите.



Зошто некои фирми работат подобро од другите ? Зошто некои фирми се поуспешни во водењето на бизнис аранжманите и спроведувањето на деловните стратегии ? Одговорите на овие прашања се наоѓаат во стратегискиот менаџмент и стратегиското лидерство што се извршува во фирмите. Стратегиското лидерство, се изразува во способноста на личноста професионално да го анализира опкружувањето во услови на економска и финансиска криза, да ја предвиди иднината и флексибилно да управува, стратешки да размислува и да работи со други за иницирање на промените што ќе креираат одржива иднина за самата фирма. Стратегиското лидерство им помага на фирмите за успешно насочување и управување со динамичните промени во нивното несигурно опкружување, во кое што тие меѓусебно се натпреваруваат. Стратегиското лидерство е изразено во личноста на генералниот директор како највисок топ извршител во фирмата заедно со неговиот тим. Однесувањето на лидерите е многу важно и претставува значаен фактор во заземањето на позиции на глобалниот пазар. Голем број на истражувања покажуваат дека постојат различни модели на лидери и можни начини на кои лидерот размислува во процесот на остварување на стратегиските цели на фирмата. Согласно нив, се истакнуваат следниве пет практики на примена на лидерство: модели на лидерство; поттикнување во реализацијата на визијата; предизвикување на процесот; овозможување на другите да делуваат; и охрабрување на средината.

Преку проучувањето на моделите на лидерство, особено ќе биде истакната улогата на лидерскиот перспективен модел ( ЛПМ ) кој ги објаснува активностите, алатките, пристапите и техниките што се потребни за да постои ефективност и успешност во рамките на овие перспективи.

ЛПМ, ги истражува следниве елементи на лидерство: лидерство како научен менаџмент, лидерство како надмоќен менаџмент, вредносно лидерство, лидерство на културна доверба, и духовно лидерство. Проучувањето на лидерството во моделите на стратегискиот менаџмент, треба да даде нови аспекти за теоријата и практиката во стратегискиот менаџмент, како концепт кој бележи брз развој во последниве две декади.

Лидерството се јавува како способност на едно лице да влијае без принуда на вработените, за тие да соработуваат и придонесуваат во напорите насочени кон остварување на целите на организацијата. Изборот на влијание на лидерот може да биде формален, да произлегува од положбата на менаџерот во организацијата, или неформален, да произлегува од определената група во која припаѓа. При тоа, треба да се има предвид дека секој менаџер не е и лидер во организацијата, како што и секој лидер не е менаџер.

Лидерот поттикнува промени и за да биде ефективен тој мора да има способност своите идеи да ги пренесе на други луѓе. Со одглед на фактот дека лидерот ги води другите без принуда, тој мора пред сè да се познава самиот себе. Лидерот мора да биде архитект кој ја оформува културата на организацијата. Тој ја трансформира визијата во акција преку овластување на подредените во остварување на целите.

Предмет на истражување на магистерскиот труд е стратешкото лидерство, односно улогата на стратешкото лидерство во креирањето на стратешките промени на фирмите. Посебен предмет на проучување на трудот се концептите на лидерството и стратешкото лидерство кои се присутни во земјите со развиени пазарни стопанства и богато искуство во менаџментот, концепциите на стратешкиот менаџмент во кои лидерството е важен елемент во сите фази од процесот, како и местото на лидерите во процесот на стратешки менаџмент. Цел на проучувањето е врз основа на теоретските концепции за лидерство, да се согледа посебната улога на стратешкото лидерство и лидерот во креирањето на стратешките промени во фирмите и да се истражат можностите за примена на овие концепции во нашите фирми. Целта на проучувањето се разработува преку проучување на определени конкретни задачи:

**1. Согледување на природата на лидерството.** За остварување на оваа задача се дефинира поимот лидерство, улогата на стратешкото лидерство, дефинирањето на стратешките промени. Управувањето со ресурсите, како материјалните така и човечките е во рамките на стратешките лидери. Оттука, неслучајно во овој труд особено се истражува развојот и мобилизацијата на човечкиот капитал. Исто така во овој контекст се истакнува значењето за

градењето на победнички тимови и здружувањето во повисоки и посложени форми на организациски структури.

**2. Клучни компетенции за развој на стратемиско лидерство.** Во ова истражување, се анализирани голем број од компетенциите на лидерството, но особено внимание е посветено на следниве нивни аспекти: (1) визија и лидерство; (2) разликите во компетенциите меѓу лидерството и менаџментот; (3) организациско лидерство; (4) вреднување на лидерството; како и (5) анализа на различните модели и стилови на лидерство, што се во тесна врска со стратемиските промени.

**3. Стратемиско лидерство и управувањето со стратемиските промени.** Оваа задача се разработува преку согледување на стратемиското лидерство како предуслов за успешно креирање и управување со стратемиските промени, така што без него нема реализација на стратемиски промени. Тоа значи искористување на сите можности што ги овозможува окружувањето и искористување на сите конкурентски предности на самите фирми, со разработување на активности неопходни за согледување на стратемиското лидерство во градење на нова култура. Кои се вештините, способностите или знаењето што треба да се поседуваат, за да се оствари ефективно лидерство, спремно за реализација на стратемиски промени ? На ова прашање, посебно е посветено ова истражување. Лидерите, ако немаат јасна визија за иднината, ако тие не можат нејзе да ја предвидат врз основа на научни методи, тие не ќе можат прецизно да ги определат стратемиските правци, а со тоа и стратемиските промени.

## **ПОЈДОВНА ТЕОРЕТСКО-МЕТОДОЛОШКА РАМКА**

### **1.1 Појава и проблем на истражувањето**

Лидерството претставува еден од најважните елементи во процесот на стратемиски менаџмент. Оваа проблематика побудува внимание од разни аспекти и голем број на автори во земјите со традиција во менаџментот даваат свој придонес за надградување на концептот на лидерство, како неопходен предуслов

за ефективен и ефикасен процес за стратешки менаџмент. Проблематиката на менаџментот, а особено на лидерството и стратешкиот менаџмент, во литературата и практиката кај нас во досегашниот период не го следеше таквото интересирање и не му посветуваше доволно внимание. Меѓутоа денес, во услови на глобализација и глобална економија, се одвиваат процеси кои бараат од “менаџерите прифаќање и примена на најновите светски искуства од областа на лидерството и промените како и воспоставување на адекватен процес на стратешки менаџмент во фирмите.”<sup>1</sup> Од друга страна глобализацијата на светската економија и неопходноста од извоз и конкурентска борба на фирмите на светскиот пазар е идеално време за докажување на лидерите – луѓето со визија кои можат да креираат тим на врвни менаџер и да ги поведат во остварување на сопствената визија. Меѓутоа, за да се остварат овие идеи, потребни се познавања за улогата на лидерството и лидерот во процесот на стратешки менаџмент и остварување на стратешките цели. Затоа се наложува потребата од синтетичко истражување на теоријата и практиката за лидерството, со што ќе се збогатат аспектите на проучувањето на стратешкото лидерство и неговата улога во остварување на стратешките промени во рамките на фирмите.

Во услови на засилена европска конкуренција, потребни се нови водачи – стратешки лидери, кои што ќе одговорат на новите предизвици и искушенијата во духот на новото информациско време и современо општество. Управувањето со ресурсите, како на материјалните така и на човечките е во рамките на стратешките лидери. Човечкиот капитал е клучен извор на креирање на лидерско однесување во фирмите, а “користењето на тимови во извршувањето на задачите и градењето на заедништво го презентира внатрешниот социјален капитал.”<sup>2</sup> Стратешките лидери постојат и работат со човечкиот и социјалниот капитал за креирање на нови вредности за фирмата. Имено, овој тип на

---

<sup>1</sup> проф. д-р. Дракулевски Љубомир “Лидерство – основа за ефективен стратешки менаџмент”, Економски факултет Скопје, Скопје, 1999, стр.9,

<sup>2</sup> Hitt A. Michael, & Ireland R. Duane, :”The Essence of Strategic Leadership” Menaging Human and Social Capital, Jurnal of Leadership and Organizational Studies, 2002, p.4;

лидерство е критичен за опстанок на компанијата и нејзиниот успех. Динамичното и комплексно конкурентско опкружување креираат големи несигурности за фирмите, но исто така и многу нови можности за развој и експанзија на фирмите. За да се идентификуваат и искористат овие можности, фирмите мора да се стратегиски флексибилни, така што своите ресурси, знаења и способности засновани врз човечкиот и социјалниот капитал, ќе ги претворат во стратегиски предности. Стратегиското лидерство е способност на личноста да ги антипицира настаните во нејзиното опкружување, флексибилно да управува, "стратегиски да размислува и да ги иницира промените што ќе значат креирање одржива иднина за самата фирма."<sup>3</sup> Стратегиското лидерство им помага на фирмите за успешно насочување и управување со динамичните промени во нивното несигурно опкружување, во кое што тие меѓусебно се натпреваруваат. За да успеат фирмите во такви услови, треба постојано да вршат "стратегиско усогласување меѓу она што опкружувањето го бара од нив и она што фирмите можат да му понудат на опкружувањето."<sup>4</sup>

Опкружувањето може да се набљудува како екстерно и интерно опкружување. Постојат различни економски, општествени, технолошки, правни, демографски, културни, социјални и конкурентски промени, ја истакнува промената за ефективно оценување на екстерното опкружување. Имено, не постои фирма која може да егзистира одвоено од екстерното опкружување. Всушност, треба да се има предвид дека опкружувањето е важно за менаџерите бидејќи сите опкружувања не се исти. Тие се разликуваат според степенот на неизвесност што постои во нив. Имено, "неизвесноста во опкружувањето може да се согледува низ две димензии: степен на промени и степен на комплексност."<sup>5</sup> Степенот на промени се однесува на брзината на менување на факторите во опкружувањето,

---

3 Ireland R. Duane, & Hitt A Michael, "Achieving and Maintaining strategic competitiveness in the 21- st century: The role of strategic leadership", Academy of Management executive, 2005, p.63;

4 проф. д-р. Шуклев Бобек и проф. д-р. Дракулевски Љубомир: "Стратегиски менаџмент", Економски факултет Скопје, 2001 година, стр. 75

5 Robbins Stephen Mukerji: "Managing organizations", New Challenge and perspectives, Prentice – Hall, Pty. Ltd., Sydney, 1990, p.49

односно се мисли на промени кои не се предвидливи, а степенот на комплексност се однесува на бројот на факторите кои почесто или поретко се менуваат. Всушност комплексноста е исто така мерка за знаењето што фирмата треба да го има за нејзиното опкружување. Со оглед на тоа што фирмите во своето работење се судруваат со динамично екстерно опкружување, се зголемува проблемот на толкување на појавите, и настаните во тоа опкружување и соодветно стратегиско реагирање. За надминување на ова, фирмите се ангажираат во процесот наречен анализа на екстерното опкружување кое опфаќа скенирање, набљудување, предвидување и проценување на факторите кои создаваат можности или ограничувања за фирмите. Врз основа на анализа на екстерното опкружување се врши анализа на интерното опкружување на фирмата, кое ги утврдува интерните стратегиски фактори, предностите и слабостите кои ќе учествуваат во креирањето на стратегиските промени на фирмата. Имено, “економската анализа на индустриската организација е една од најзначајните што влијае врз анализата на бизнис стратегијата во нејзините обиди да се објаснат бизнис перформансите.”<sup>6</sup>

Бизнис стратегијата своето внимание го ограничува на перформансите на индивидуалните фирми или на суборганизациите во рамките на фирмите.

Оттука, може да се заклучи дека стратегиското лидерство, согласно екстерното и интерното опкружување во 21-от век, е соочено со комплексна проблематика од научно и техничко-технолошки карактер што бара соодветни и континуирани стратегиски промени на ресурсите, способностите и компетенциите на човечкиот и социјалниот капитал. Всушност од тие причини, фирмите ги напуштаат традиционалните функционални организациски структури, како нефункционални, во корист на повеќе софистицирани организациони структури на новите стратегиски бизнис единици.

Суштината на стратегиското лидерство е остварување на човечкиот и социјалниот капитал “во“ и “за“ фирмата. Ова подразбира стратегиските лидери внимателно да ја оценат тековната состојба со човечки и социјален капитал, со цел да додадат или доквалификуваат или отпуштат човечки ресурси во зависност од стратегиските промени што ќе се преземат.

6 Проф. д-р Спиркоски Благоја: “Бизнис стратегија и пирадигмата на структурно-диригирани перформанси”, Годишник на ФОН Универзитет, Скопје, 2008/2009, стр. 282-294;

Всушност, најзначајна карактеристика на лидерите е практикување на корпорациското знаење и способности, кои што се засновани на човечкиот и социјалниот капитал. За да бидат ефективни стратегиските лидери, мораат да имаат мудри интерперсонални вештини и конкурентски предности. Лидерите мора да бидат способни да го идентификуваат знаењето, да оценат и развиваат способности кај луѓето и да градат и одржуваат доверба и соработка во рамки на фирмата. Се разбира градењето на соодветни конкурентности и развивањето на социјален капитал, претпоставуваат способности кои можат да бидат препознаени како критични во постигнувањето предности над конкурентите. Некои автори ги опишуваат “ефективните стратегиски лидери – како човечки модеми кои што се господари во развојот на продуктивни врски.”<sup>7</sup> Суштинското верување на организациските стратегиски промени е дека е најдобар начин за иницирање, имплементирање и одржување на промени е да се зголеми нивото на влијание и ангажирање од човечкиот и социјалниот капитал од кои што се бараат промените, нивно истакнување и раздвојување на нивните интереси за време на напредувањето. Ова напредување е клучна стратегија бидејќи без оваа стратегија неможе да се постигне соработка и реализирање на промените кои се проповедаат. Имено, оттука може да се заклучи дека концептот за стратегиско лидерство акцентот го става на проблемот на креирање и развој на стратегиските промени во контекст на човечкиот и социјалниот капитал кои претставуваат значајни придобивки во постигнувањето на конкурентски предности на фирмата. Со конкурентска предност се поврзани и организациските темелни способности, односно “компетентности, како што се: колективното учење во фирмата, вкупното знаење и специфичните тимски вештини, како и координирањето на различните вештини и технологии.”<sup>8</sup>

Всушност нив ги сочинуваат комуникациите, инволвираноста и

---

7 Hitt A. Michael, & Ireland R. Duane, “The Essence of Strategic Leadership” *Managing Human and Social Capital, Journal of Leadership and Organizational studies*, 2002, p. 5;

8 Ulrich, D.: “Using Human resources for Competitive Advantage”, Kloman, R. H and Associates, making organizations competitive, San Francisco, Jossey-Bass, 1991, p. 129-155;

посветеноста на луѓето во фирмите. Овде треба да се истакне дека нивното “специфично и најважно својство е тоа што за разлика од физичките средства, тие не се намалуваат со употребата и дејствувањето, напротив тие растат.”<sup>9</sup>

За стратeгиското лидерство, особено е значаен Модел на лидерски перспективи (LPM) кој што ги има следниве карактеристики: лидерство како научен менаџмент, лидерство како надмоќен менаџмент, вредносно лидерство, културно доверливо лидерство и духовно лидерство. Моделот на лидерски перспективи идентификува единствени лидерски елементи кои се категоризирани во однос на: (1) описите на лидерството во акција, (2) алатки и однесувања (3) пристапи кон следбениците. Сите овие елементи се применуваат на секоја од петте перспективи на лидерство за да се покаже како лидерските промени се прифаќаат од страна на поединецот. Во процесот на развој на лидерството и бизнисот, неопходно е да се добие разбирање за основните вредности на поединецот. Секако дека тие можат да покажат раководење со некои позитивни карактеристики, но за да се зборува за стратeгиски лидери потребни се вредности како што се отвореност, интегритет, доверба, почитување на другите и искреност. Имено луѓето “кај кои постои недостаток на овие квалитети никогаш неможат да бидат ефикасни стратeгиски лидери.”<sup>10</sup> Во фаза на големи стратeгиски трансформациски промени во индустријата или во фирмата ( големи технолошки поместувања, големи аквизиции, финансиски кризи ) потребни се големи стратeгиски лидери. На овие лидери им е потребно: визија, донесување на одлуки, финансиска проникливост, менаџирање со стратeгиските промени, менаџирање со ризикот, контрола на трошоци, ориентација кон правилата и фокусирање кон задачите. За да го реализираат тоа лидерите промовираат чувство на индивидуална вредност и заедништво, кои што внимателно ги насочуваат кон бизнис амбициите на фирмата. Всушност, лидерството значи поврзаност и влијание меѓу тие што копнеат за водење и оние кои избрале да ги водат. Успехот во лидерството, успехот во бизнисот и успехот во животот секогаш

---

9 Prahalad, C.K. Hamel, G.: “The Core Competence of the Corporation”, Harvard Business Review, 1990, p.79-82;

10 Topping A. Peter, PhD: “Managerial Leadership”, Goizueta Business School Emory University, The McGraw-Hill Executive Mba series, 2002, p.14;



е и ќе биде збир на функции од тоа како добро да се работи и да се игра заедно, односно “лидерите целосно се зависни од нивниот капацитет за градење и одржување на врски.”<sup>11</sup> За да се биде победник во светот на бизнисот, според извршниот директор Jack Welch – CEO –GE (1981-2001), кој се смета за мајстор стратегиски лидер, “успешните стратегиски лидери ги почитуваат и користат главните тајни на лидерството.”<sup>12</sup> Имајќи ги предвид сите релевантни фактори за улогата на стратегиското лидерство во креирањето на стратегиските промени, може да се истакне дека матрицата на стратегиското лидерство ( SLM ) почнува со фундаменталниот и мошне владиниот концепт дека “луѓето се најдобрите извршители кога нивните персонални карактеристики се усогласени со нивното опкружување.”<sup>13</sup> Основата на оваа матрица се “трансформациските и трансакциските промени”<sup>14</sup> што бара и соодветен вид на лидерство. Новата парадигма на раководење, претставена од James MacGregor Burns го сфаќа “лидерството како трансакциско или трансформациско.”<sup>15</sup> Како што забележал Burns “трансакциските бизнис лидери“ нудат награди за продуктивност или негираат награди поради недостаток на продуктивност. Трансформациските лидери се оние кои ги стимулираат и поттикнуваат следбениците во постигнување на извонредни резултати, а во текот на процесот ги бодрат да развиваат сопствени лидерски капацитети. Овие лидери им помагаат на следбениците да растат и да се развиваат во лидери што ќе одговараат на индивидуалните следбенички потреби за нивно зајакнување и поврзување со заедничките цели на следбениците, лидерот, групата и фирмата. Трансформациското лидерство може да ги движи следбениците да ги надминат очекуваните перформанси како и да раководи до повисоки нивоа за задоволство на следбениците и нивна поголема

---

11 Goldsmith Marshall and Lyins Laurences: “Coaching for Leadership”, The Practice of Leadership coaching from the World’s Greatest Coaches, Published by Pfeigger, 2006, p.136;

12 Види пошироко кај Slater Robert: “29 Leadership Secrets from Jack Welch”, McGraw-Hill, Second edition, 2003, p.7-132;

13 Edwards, J.R.: “International Review of Industrial and Organizational Psychology”, Person job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique, 1991, p.283-357;

14 Goldsmith Marshall and Lyins Laurences: “Coaching for Leadership”, The Practice of Leadership Coaching from the World’s Greatest Coaches, Published by Pfeigger, 2006, p.82;

15 Coles J. Martin & Southworth Geoff: “Developing Leadership” Me Graw – Hill education, 2008, p.4

посветеност кон групата и фирмата. За реализирање на индивидуалните размислувања и способности, овој вид на лидерство “обезбедува поддршка, менторство и тренерство на следбениците.”<sup>16</sup>

Во Република Македонија, посебно, не постојат фундаментални тероретски истражувања, ниту систематски и плански емпириски истражувања поврзани со проблематиката на стратегискиот третман на улогата на лидерство, и стратегискиот лидер во процесот на креирање на стратегиски промени. Оттука, се налага потребата од истражување на можностите за примена на овие концепти во македонските фирми. Затоа е неопходно да се изврши појмовно-концептуална анализа на проблемите поврзани со оваа појава, што ќе има за задача оваа недоволно разработена појава да се истражува, т.е. да се соберат соодветни податоци, да се обработат и потоа да послужат како основа за проектирање и спроведување дескриптивни, емпириски и други истражувања. Ова истражување има првенствена функција да ги прошири и да ги продлабочи постојните научни сознанија, и тоа преку истражување на постојната теорија и определени емпириски истражувања. Значи станува збор за истражување со првенствена задача, преку систем на рационални и функционални, логички, епистемолошки и технички компоненти да ги верификува, провери, прошири и продлабочи постојните научни сознанија и да се стекнат нови сознанија. Притоа, основна задача е да се воспостави изгубената врска меѓу теоријата и практиката, во фирмите на полето на стратегиските промени и стратегиското лидерство. Ова истражување за улогата на стратегиското лидерство во креирањето на стратегиските промени на фирмите, е концентрирано кон користење на сознанија од високо развиените земји, пред се, од постоечките истражувања на овој план во САД, Западна Европа и Јапонија.

На македонските фирми потребен им е успешен стратегиски лидер кој во услови на нови стратегиски промени се јавува како човек кој може да ги поведе вработените во трансформација на фирмата во правец на поефикасно и

---

<sup>16</sup> Bass, M Bernard, Riggio E. Ronald: “Transformational Leadership”, Center for Leadership Studies Binghamton University, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, 2006, p.3-26;

поефективно работење на фирмите, а со тоа и на економијата на земјата воцелина. Република Македонија се карактеризира со недоволно развиено институционално опкружување и пазарна инфраструктура, од една страна, и слаб институционален капацитет во фирмите за развој на стратемско лидерство и спроведување на стратемски промени, од друга страна. Во вакви услови “македонските фирми се принудени на креирање на различни видови неформални и формални бизнис групи.”<sup>17</sup>

## **1.2. Дефинирање на основните поими на предметот на истражувањето**

Предмет на истражување на трудот се концепциите на лидерството кои се присутни во земјите со развиени пазарни економии и богато искуство во менаџментот, концепциите на стратемскиот менаџмент во кои лидерството е важен елемент во сите фази од процесот, како и местото на лидерите во процесот на стратемските промени. Лидерството е еден од најистражуваните делови, но и најмалку разбрана варијабилна на оргаанизациското однесување. До скоро, општо прифатено мислење во литературата е поделбата на светот на лидери и светот на следбеници, при што како лидери се јавуваат само неколкумина коишто можат да ги придвижат и инспирираат останатите за остварување на поголеми резултати од вообичаените. Сепак, ова едноставно “стереотипно набљудување на лидерот не е прифатливо, и затоа се отвара потребата за изучување на природата на лидерството.”<sup>18</sup>

За да се согледа ова прашање, потребно е да се определи поимот лидерство, улогата на стратемското лидерство, креирањето на стратемските промени, со цел успешно да се насочат фирмите во динамичното и несигурно опкружување во кое тие се натпреваруваат. Динамичните општествени и технички-технолошки промени бараат од научниците и истражувачите-практичари, да ја преиспитаат лидерската способност што е потребна за деловен успех во 21

---

17 м-р. Дебарлиев Стојан: “Ефектите на бизнис групите врз формулирањето и извршувањето на стратегиите на претпријатијата”, Годишник на Економски факултет Скопје, 2008, стр. 549;

18 Проф. д-р. Дракулевски Љубомир “Лидерство”, основи за ефикасен стратемски менаџмент, Економски факултет Скопје, 1999, стр. 13;

век, во конкурентско опкружување. Дополнителни истражувања се потребни за креирање на нова стратегиска лидерска парадигма и новите програми за развој и одржување на лидерските способности со цел да се создаваат во новото бизнис опкружување. Новите истражувања се однесуваат на “степенот до кој интеграцијата на човечкиот и социјалниот капитал позитивно ќе влијае врз способноста на фирмата за ефективно експлоатирање на денешните конкурентски предности.<sup>19</sup> Улогата на лидерството се состои од “водење на неопходна промена која што создава нови проблеми, да ја реинтегрира фирмата да ги решава тие проблеми, да ја подготви за креирање на повторни промени и да има нови проблеми.”<sup>20</sup> Поимот лидерство, како збор од англискиот јазик, се преведува како водење, водство, управување. Меѓутоа за објаснување на овој поим неопходно е да се земат предвид “карактеристиките што всушност ги изразува водството и водењето.”<sup>21</sup> Картер Мак Намара, како наједноставна дефиниција за лидерството ја наведува: “ лидерството е давање насоки и вршење на влијание врз другите да ги следат тие насоки. Лидерството е умешност да се влијае на однесувањето на луѓето преку способноста да се насочат кон остварување на специфични цели. Лидерството е процес со кој поединец дава насоки и влијае на другите да ги остварат задачите на организацијата.”<sup>22</sup> Денес се јавува неопходна потреба од покомплексно дефинирање на поимот лидерство бидејќи како што истакна Michael Fullan, завршните години на 20-от век беа одбележани од фокусот на стандарди, на почетокот на 21-от век “покажа на многу начини дека ќе биде декада на лидерство.”<sup>23</sup> Интелектуално и стратешки, лидерите на развој го заземаат централното место на главната агенда, поврзувајќи го лидерството со учењето. Менаџментот на стандарди и целите во тестирањето на нивните достигнувања, го покажуваат патот на новата ера на

---

19 Hitt A. Michael, & Ireland R. Duane, : “The Essence of Strategic Leadership” *Managing Human and Social Capital*, *Journal of Leadership and Organizational studies*, 2002, p.11;

20 Ph.D. Adizes Ichak: “Managing Corporate Lifecycles”, *Macedonian Academy of Sciences and Arts, Skopje, Educational Centre Skopje*, 2010, p.9;

21 Проф. д-р. Стаменковски Алекса: “Стратегиски менаџмент”, *Европски Универзитет Скопје*, 2008, стр.212;

22 Исто, оп.цитат. стр.217;

23 Coles J. Martin & Southworth Geoff: “Developing Leadership” *Mc Graw – Hill education*, 2008, p.1;

лидерство, што е заснована на “перманентно креативно учење“ со кое што се стекнуваат нови и се понови знаења за окружувањето на фирмите и за самите фирми. Со сигурност може да се истакне дека 21-от век е ера на лидерство. Ова произлегува од конвергенцијата на неодоливоста на социо-економските сили. Забрзаните економски и социјални промени во глобалната економија, императивот на забрзана иновација, непредвидените глобални мрежи на партнери, зголемата улога на невидливостите кои што не можат да се контролираат како што се физичките добра, растечката сопственост на значењето на продукција на знаечки работници, ескалаторната сила на потрошувачите на пазарите, сите овие сили влијаат на се поголемата улога за трансформациско лидерство во иднината. Лидерството – способноста во поврзувањето, ќе биде “основното барање за опстанок на компанијата во иднина.“<sup>24</sup> Лидерството бара специфични однесувања компатибилно со стратегијата на фирмата, односно одлучувањето креира нов модел на однесување во зависност од степенот на различности помеѓу старите начини на работење и она што е потребно за понатамошен успех на фирмата во иднина.

**Во Табела 1:** Прикажани се некои од различностите помеѓу вештините кои лидерите треба да ги развиваат како и вештини кои ги поддржуваат нивните организации.<sup>25</sup>

---

24 Denning Stephen: “The Secret Language of Leadership”, John Wiley & Sons, Inc, 2007 1st ed, Jossey-Bass, 2007, p.6;

25 Berke David, Kossler Michael E., Wakefield Michael: “Developing Leadership Talent”, by Center for Creative Leadership, 2008, p.35-107;

**Табела 1: Шест најважни лидерски атрибути и сили: Six cated leadership attributes and power**

<b>Атрибути критични за стратегиски успех</b> Attributes critical to strategic success  Водење на луѓе Managing People	<b>Способности што се развиваат помеѓу лидерите</b> Skills that are developed among leaders  Почитување на индивидуите Respect for individual
Стратегиско планирање Strategic Planning	Работење согласно целите Work purposes
Снаоѓање Coping	Културна прилагодливост Cultural adaptability
Стекнување на знаење Knowledge	Постигнување на вештини со учење Achieved skills
Инспиративно дело Insparativno work	Компонирање Composing
Партиципативен менаџмент Participatory management	Сочуство и сензитивност Condolences and sensitivity

Извор: “Talent Management: From Compentencies to Organizational Performance”, APQC, 2004;

Според J.Thomas Wren еволуцијата на идејата за лидерство се врзува со историјата на демократијата. Според него и демократијата и лидерството бараат луѓето да веруваат во сигурни фикции, а тоа се лидерите претставени како успешни луѓе. Без суштинско разбирање од каде доаѓаат идеите за лидерството, секоја анализа на лидерството секогаш ќе изгледа некомплетна.

Теоријата за лидерство еволуира уште од крајот на 19 век. Имено, тогаш научниот пристап се движел од “теоријата за големи луѓе” (која се однесува на лидери кои се родени, а не надоградени со вештини во текот на животот), кој доминирал на почетокот на 1900-тите, кон еден поразбирлив и целосен пристап на лидерство кој навлегува во надлежностите на врските помеѓу задачите,

лидерот и врските со следбениците. На ова треба да се додаде “влијанието на социо-културната динамичност во рамките на организацијата и во рамки на бизнис опкружувањето за да може да се определи кој лидерски стил најмногу одговара.”<sup>26</sup>

Овде треба да се истакне и верувањето на Gari Yukl дека “лидерството е процес на влијание на другите за разбирање и согледување на потребите што треба да се направат и како да се стори тоа и воедно е процес на олеснување на индивидуалните и колективните напори за извршување партиципативно одредени работи.”<sup>27</sup> Peter Northouse лидерството го дефинира како “процес каде што индивидуата влијае на групата од индивидуи да ја остварат заедничката цел.”<sup>28</sup> Овие дефиниции сугерираат на неколку компоненти (а) лидерството е процес, (б) лидерството вклучува влијание на другите, (в) лидерството се случува во контекст на група, (д) лидерството вклучува остварување на целите и (е) овие цели се заеднички за лидерите и нивните следбеници. Гледиштето на лидерството како процес значи дека лидерите влијаат на другите, но и тие се под влијание на следбениците, независно дали позитивно или негативно. Тоа го истакнува значењето на лидерството во два правца, интерактивен настан помеѓу лидерите и следбениците, отколку само во еден правец во кој само лидерите влијаат на следбениците. Дефинирајќи го поимот на лидерство како процес се поаѓа од фактот дека секој, а не некој селектирано е роден со таа карактеристика. Уште поважно е дека лидерството не е рестриктирано само на една личност во група која има формална позициска сила ( т.е. формално назначен лидер). Лидерството се однесува на влијанието – способност да се влијае на субординираните, колегите, шефовите во работата или во организациски контекст. Без влијание невозможно е да се биде лидер. Се разбира да се има влијание значи поголема потреба на лидерите да го искористат своето влијание етички. Лидерството

---

26 Topping A.Peter, PhD: “Managerial Leadership”, Goizueta Business School Emory University, The McGraw-Hill Executive MBA series, 2002, p.4;

27 Gari Yukl: “Leadership-What is It?-Leadership in organizations”, 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall, 2006, p.3;

28 Исто, стр.1;

работи во групи, а тоа значи дека лидерството се однесува на влијанието врз групата на индивидуи кои се ангажирани во една заедничка цел или намена.

Според тоа лидерството се однесува на насочување на група на луѓе во остварувањето на задачите или постигнување на крајните резултати преку различни етички засновани средства. Значи, лидерите ги насочуваат нивните енергии и енергиите на нивните следбеници за постигнување на нешто заедничко.

Согласно тоа лидерството се појавува како и влијае во контексти каде што луѓето се движат во иста насока и цел. Имено, лидерството значи дека лидерите работат со следбениците во остварување на заеднички цели. Лидерите кои се подготвени за проширување на напорите и времето во одредувањето на соодветните цели ќе ги остварат зацртаните цели многу полесно и ефикасно ако следбениците и лидерите работат заедно. Конечно треба да се истакне дека лидерите не се подобри од следбениците, ниту пак се над следбениците. Напротив тие се моѓусебно поврзани на начин кој бара од нив да се сфати нивната врска во колерација на едни со други и како колективно тело на две или повеќе индивидуи. Овој став го застапуваат Burns, Dubrin и Hollander.

Во таа смисла лидерството го дефинира и Richard Daft кој ги истакнува следниве три аспекти: луѓе, влијание и цели. Влијанието значи дека врските меѓу луѓето не се пасивни, туку динамични, вклучувајќи ја и моќта на силата. Според тоа лидерството се дефинира како способност за влијание врз луѓето во правец на достигнување на целите на фирмата. Според Richard Daft персонални карактеристики кои лидерите треба да ги поседуваат се:

- “ Физички карактеристики: енергија, физичка издржливост;
- Интелегинција и способност: разум, конгнитивна способност, знаење, пресудување, одлучност;
- Персоналитет: самодоверба, искреност и интегритет, ентузијазам, желба за водење, независност;



- Социјални карактеристики: социјална прилагодливост, меѓучовечки вештини, соработка, способност за поттикнување на соработката, такт и дипломатија;
- Работно-ориентирани карактеристики: извршување на водењето, потреба за истакнување, висока совесност во реализирање на целите, истрајност во пречките и затегнатите односи;
- Социјална позадина: образование, мобилност.<sup>29</sup>

Всушност, лидерите се со претприемачки дух кој им овозможува “преземање на креативни деловни потфати со упорност и идеализам, во интерес на реализација на својата визија.”<sup>30</sup> До израз доаѓаат следниве карактеристики на лидерите како претприемачи: самоувереност, талент креативност, динамизам, визија, влијание, иницијатива, оптимизам, остроумност, флексибилност, предвидување. Пет димензии ја карактеризираат претприемачката ориентација на фирмата.<sup>31</sup>

**Автономијата** е првата од петте димензии за претприемачка ориентација која што им дозволува на вработените да ги преземаат активностите што се ослободени од организациски ограничувања и им дозволува на поединците и групите да бидат само-насочени. Втората димензија **иновативноста** ја рефлектира тенденцијата на фирмата да се вклучи и да поддржува нови идеи, новитети, експериментирање и креативни процеси што можат да резултираат со нови производи, услуги, или технолошки процеси. Преземањето на **ризици** ја рефлектира волјата на вработените и нивната фирма да преземаат ризици во следењето на пазарните можности. Четвртата димензија на претприемачка ориентација, **проактивност** ја опишува способноста на фирмата да биде лидер, а не следбеник на пазарот. На крај, **конкурентската агресивност** е склоност на

---

29 Daft L.Richard: "Management" Vanderbilt University, Sixth Edition, South-Western,Thomson,2003,p.514;

30 Проф.д-р Заразанкова Потевска Марија:"Основни чекори за успешен претприемачки почеток", Агенција за поддршка на претприемништвото на република Македонија, Скопје,2009,стр.39-40;

31 G.T. Lumpikin&G.G.Dess:"Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", Academy of Management Review,21:1996,p.135-172;

фирмата да преземе активности што и дозволуваат конзистентно и значително да работи над нејзините ривали. Успешните резултати извлечени преку спроведување претприемачки можности се “ главен извор на растеж и иновации за фирмите од целокупната организациска структура и култура.”<sup>32</sup>

Теоријата за стратегиско лидерство еволуира уште од оригиналната теорија развиена од Hambrick I Mason за учење на само на инструменталните начини на кои доминантните коалиции влијаат на организациските резултати. Hambrick и Pettigrew забележале две разлики помеѓу поимите лидерство и стратегиско лидерство, и тоа:

- “прво, теоријата за лидерство се однесува на лидерите на секое ниво на организацијата, додека теоријата за стратегиско лидерство се однесува на проучување на луѓето на врвот на организацијата, и
- второ, истражувањата за лидерството се фокусира посебно на врската помеѓу лидерите и следбениците.”<sup>33</sup>

Фокусот на парадигмата на стратегиско лидерство е ставен на тоа како доминантните коалиции на фирмите влијаат на стратегискиот процес на организациското учење. Според Crossan, организациското учење “ претставува процес на промени во мислите и акција, индивидуално и групно утврдени и одобрени од институциите на организацијата.”<sup>34</sup> Учењето се појавува на индивидуално, групно, и организациско ниво, со информирање на другите и е поврзано со следниве социјални и психолошки процеси: интуиција, интерпретација, интеграција и институционализација.

На стратегиското лидерство во 21-от век му е потребно фирмите да бидат инволвирани во градење на сопствени извори и способности во рамките на

---

32 Bartlett C.A.&Ghoshal,S.:”The myth of the generic manager:New personal competencies for new managerial roles”, California Management Review;40(1): 1997.p.92-116;

33 Hambrick,D.&Mason,P.1984 Upper echelons:”Donald Hambrick on executives and strategy”, Academy of management Executive,2001,p.36-44;

34 Crossan,M.Lane,H&White,R.:”An organizational learning framework: From intuition to institution”,Academy of Managament Reviw,,1999,p.522-538;

компанијата, со потенцирање на недопирливиот човечки и социјален капитал. Лидерите мора ефикасно да управуваат со овие важни извори за компанијата.<sup>35</sup> Денешната економија заснована на знаењето, човечкиот капитал можеби е еден од најважните ресурси во компаниите од сите видови. Carly Fiorina, генерален директор на Hewlett-Packard високо ја истакна оваа важност истакнувајќи дека најмагичната, опиплива и конечно најважната состојка во трансформираното опкружување се луѓето. Човечкиот капитал можеби е детерминанта на самиот раст на економиите како на национално ниво така и на ниво на индивидуалните фирми. Како критичен ресурс, човечкиот капитал репрезентира знаење, вештини, способности на индивидуите. Човечкиот капитал заедно со структурниот капитал го означува компанискиот вкупен интелектуален капитал. Човечкиот капитал вообичаено го рефлектира личното образование, искуство и специфично утврдени вештини. Една значајна форма на “човечки капитал е претприемачката вештина.”<sup>36</sup> Човечкиот капитал и овозможува на компанијата можности за достигнување на конкурентски предности. Компаниите континуирано инвестираат во нивниот човечки капитал за зголемување на вредносно-креативни способности, давајќи линк за формирање и ефикасно користење на компаниските специфични конкурентски предности. Инвестирањето во невидливи ресурси како што е човечкиот капитал е многу важно во значителното зголемување на вредностите на компанијата што во подолг временски период ќе биде резултат на овие инвестирања. Неодамнешните истражувања ја истакнаа важноста во инвестирањето на човечкиот капитал, особено посебно компаниите со зголемени инвестиции во и користењето на човечкиот капитал покажуваат повисок степен на извршување. Меѓутоа за да се постигне целосен потенцијал човечкиот капитал треба ефективно да се менаџира.

Ресурсите се итегрирани да креираат способности кои што се користат за експлоатирање на можности кои фирмите ги идентификуваат преку анализи на

---

35 Hitt A. Michael, & Ireland R. Duane, “The Essence of Strategic Leadership” *Managing Human and Social Capital, Journal of Leadership and Organizational studies*, 2002, p.4;

36 Тодоров Т./Кадриоски А.: “Економија”, Универзитет ФОН-Р.Македонија, Скопје, 2007, стр.187;

екстерното опкружување. Овие способности стануваат суштински предности кои контрибуираат вештини на систематска конкурентска предност. Меѓутоа, за да може ресурсите да креираат вредности, потребно е да се истакне следниов модел на четири етапи кои стратегиските лидери може да го користат во менаџирањето на ресурсите на компанијата. Етапите вклучуваат: 1. Оценување на компаниската тековна имовина; 2. Промена на ресурсите на компаниската готовина вклучувајќи ги додавањата и отпуштањата; 3. Конфигурација; и 4. Работење на човечкиот и социјалниот капитал.

Ефективното управување во 21-от век, во динамично, комплексно и несигурно конкурентско опкружување бара мудро, остроумно лидерство. Лидерите за да можат успешно да управуваат во динамичното опкружување на сите нивоа на фирмите, мора да бараат, развиваат и ефикасно да управуваат со ресурсите.

Погледот на компанијата кој е заснован на ресурсите (RBV) – доминантен теоретски пристап во областа на стратегискиот менаџмент, ја истакнува врската помеѓу ресурсите и конкурентските успеси. Централниот аргумент (RBV) е позицијата на фирмата со највредни и уникатни извори да постигне компаративна предност. Ако овие вредности и ретки извори се исто така тешки за успешно имитирање и нивно заменување, компаративната предност која е постигната може да биде долготрајна за определен временски период. Постоенето на овие ресурси е неопходно, но и недоволен услов за постигнување и одржување на конкурентска предност. Суштината на стратегиското лидерство е управувањето со изворите и овие управувачки активности кои се витален дел од работната програма која треба да се изврши.

Централната работа на стратегискиот менаџмент е зошто некои фирми работат подобро од другите? Единствен одговор “на ова прашање е степенот до кој стратегиското лидерство се извршува во компанијата.”<sup>37</sup> Стратегиското лидерство е способност на личноста на топ менаџментот да ја натиципира,

---

37 Hitt A.Michael,Arizona State University,Ireland R.Duane, University of Rechmond,“The Essence of Strategic Leadership” Managing Human and Social Capital, Journal of Leadership and Organizational Studies,2002,p.4;

предвиди, флексибилно да управува, да размислува стратегиски и да работи со други за иницирање на промени кои што ќе креираат одржлива иднина за фирмата. Лидерите на сите нивоа на фирмата можат да ги развијат овие способности, покажувајќи го фактот дека стратегиското лидерство може да биде извршено од прво, средно и ниво на топ менаџмент.

Стратегиското лидерство е комплексно, надлежно од повеќе аспекти, кое што “има многу нијанси финеси и проникливост што го прави тешко за дефинирање.”<sup>38</sup> Сепак, управувањето со ресурси е во рамките или во достигнувањето на стратегиските лидери. Особено е значајно истакнувањето на потребата од развој и мобилизацијата на човечкиот капитал. Исто така се истакнува значењето на градењето на победнички тимови (големи групи) и здружувањето во фирмата. Користњето на тимови во извршувањето на задачите и градењето на заедништво ги презентира внатрешниот социјален капитал, друг критичен извор на компанијата. Социјалниот капитал исто така има надворешна димензија.

Всушност, стратегиските лидери користат “пристапи до изворите за фирмата со формирање на алијанси со партнерски фирми и градење на социјален капитал.”<sup>39</sup>

Карактеристиките на врвните тимови се поврзани со иновациите и стратегиските промени. Фирмите на кои им е потребна промена во нивните стратегии имаат повеќе можности да го направат тоа, ако имаат врвни тимови со различни предзнаења и експертиза. Врвниот тим со различни области на експертиза постојано ќе ги “идентификува промените во опкружувањето (можности и ограничувања) или промените во фирмите кои бараат различна стратегиска насока.”<sup>40</sup> Управувањето со победнички тимови бара подготвени стратегиски лидери кои се спремни да направат поотворени и похрабри, но сепак

---

38 Sorcher, M. & Brant, J.: “Are you picking the right leaders?” *Harvard Business Review*, 80(2), 2002, p. 78-85;

39 Ireland, R. D., Hitt, M. A. & Vaidyanath, D.: “Managing strategic alliances to achieve a competitive advantage.” *Journal of Management*, 28, 2002, p. 413-441;

40 Wiersema M. E. & K. Bantel, : “Top management team demography and corporate strategic change”, *Academy of management Journal*, 35: 1992, p. 91-121;

прегматични одлуки, кои можат да бидат тешки но неопходни “во светлина на внатрешните и надворешните услови со кои се соочува фирмата.”<sup>41</sup> Ефективните стратегиски лидери бараат корективни повратни информации од колегите од претпоставените и вработените за вредноста на нивните тешки одлуки. Често овие повратни информации се бараат преку комуникација лице-в-лице. Стратегиските лидери потребно е конзистентно да бараат повратни информации од оние кои се засегнати од нивните одлуки.

Ефективното стратегиско лидерство е услов за стратегиски успех, бидејќи “организациите можат да бидат слабо водени и претерано управувани, а фирмите кои конкурираат во конкурентско опкружување на 21-от век, се предизвикани да развиваат ефективни стратегиски лидери.”<sup>42</sup>

Во 21-от век многу стртегиски лиедери ќе бидат предизвикани да го изменат нивниот ментален склоп за да се справат со рапидните и комплексни промени што се појавуваат во глобалната економија. За тоа потребни им се определени способности, меѓу кои спаѓаат емоционалната интелигенција (способност за работење со други луѓе и страст кон работата). Во рамките на емоционалната интелигенција спаѓаат следниве пет компоненти: самосвесност, самоконтрола, мотивација, ематија и општествено однесување.

Од претходната елаборација следи дека улогата на стратегиското лидерство наметнува способност за предвидување на настаните, предвидување на можностите, визија, одржување на флексибилност и овластување на другите да креираат стратегиски промени. Стратегиските лидери мора да се осигураат дека нивната фирма ги користи своите суштински предности кои се применуваат за продуцирање и испорака на производи кои креираат вредност за потрошувачите, преку имплементација на стратегии. За да бидат ефективни стратешките лидери мора да имаат мудри интерперсонални вештини и конкурентски предности. Ефективното стратегиско лидерство се состои од

---

41 Daellenbach, A.M. McCarthy & T.S.Schoenecher,;”Commitment to innovation: The impact of top management team characteristics”,R&D Management,1999,p.199-208;42 Weldon,E. & W. Vanyhonaker,;”Challenges for managers and management researches,Journal of World Business,34:1999,p.94-107;

следниве компоненти: одредување на стратегиска насока на фирмата, визија, експлоатирање и одржување на суштинските предности согласно стратегиските промени, развивање на човечки капитал, одржување на ефективна организациска култура и поставување на балансирана организациска контрола. Тајната на стратегиското лидерство е во “способноста ефективно да се управува со операциите на фирмата и да се одржи висок перформанс низ времето.“<sup>43</sup>

### **1.3 Структурно определување на предметот на истражување**

#### **Временско определување на предметот на истражување**

Содржините кои што се предмет на ова истражување се составен дел на актуелниот временски период во којшто живееме. Имајќи предвид дека станува збор за проблематика, којашто иако од историска гледна точка е спомната уште од почетокот 1900-тите години сепак врвот на својата актуелност ја достигнува на почетокот на 21-от век, при што овој труд ги анализира и систематизира постојните научни сознанија од тој момент па до денешниот ден.

#### **Просторно определување на предметот на истражување**

Бидејќи во Република Македонија не постојат целосни истражувања за појавата која е предмет на овој магистерски труд, истражувањето е концентрирано на користење на сознанија од економско високо развиените земји, првенствено од истражувањата на Универзитетите од САД и западно-европските земји и Јапонија.

#### **Научно дисциплинирано определување на предметот на истражување**

Имајќи го предвид дека централниот проблем на ова истражување претставува улогата на стратегиското лидерство во креирањето на стратегиските промени во фирмите, извршено е мултидисциплинирано истражување, кое најмногу сезадржува во областа на економските и организациските науки, како и користење на научни сознанија од областа на стратегискиот менаџмент и стратегиските промени во фирмите. Притоа, основен поттик се наоѓа во бројните теоретски

---

43 Kono,T,:”A strong head office makes a strong company”, Long Range Planning, 32:1999,p.225-246;

трудови и расправи и во современата литература за менаџмент и економија од меѓународно ниво.

#### **1.4.Тези и цели на истражувањето**

Согласно на се она што е изнесено во врска со целите и задачите на овој труд, како основна претпоставка односно став од кој се поаѓа е следниов:

##### **Генерална теза**

Улогата на стртегиското лидерство во креирањето на стратегиските промени на фирмите претставува примарен и одлучувачки фактор за успешно, ефективно и ефикасно работење.

Оваа генерална теза ќе биде проверена со анализа на основаноста на три посебни тези,и тоа:

##### **Прва посебна теза**

Клучните компетенции за развој на стратегиското лидерство, меѓусебно се со висок степен на интегрираност, и претставуваат основна претпоставка за успешно реализирање на стратегиското лидерство. Во ова истажување,се анализирани голем број од компетенциите на лидерството,но посебно внимание е посветено на следниве нивни аспекти:

- визија на лидерство;
- разликите во компетенциите меѓу лидерството и менаџментот;
- организациско лидерство;
- вреднување на лидерството;
- анализа на различните модели и стилови на лидерство,што се во тесна врска со стратегиските промени;

Лидерството и менаџментот во процесот на стратегискиот менаџмент, имаат различни улоги, а со тоа тие имаат и различни компентенции.



Секој кој се носи со улогата на стратегиски лидер, мора да креира и развива тимови способни да решаваат организациски проблеми. Во овој процес, од особено значење се мобилизацијата, конфронтацијата, заедничко делување, однесување на поединците и тимот како една целина.

Вреднување на лидерството е процес во кој лидерите ги користат нивните верувања и вредности, со цел да ги инспирираат и мотивираат другите учесници во деловните активности. Вредносното лидерство им помага на индивидуите да станат проактивни придонесувачи на групата, да работат заедно и да ги делат вредностите и остварување на целите.

Ова истражување посебно се осврнува на Лидерски перспективен модел (ЛПМ), што ги истражува следниве елементи на лидерство: лидерство како научен менаџмент, лидерство како надмоќен менаџмент, вредносно лидерство, лидерство на културна доверба и духовно лидерство. Исто така, ова истражување големо внимание посветува на еден од најзначајните модели на лидерски стил, а тоа е ситуационо лидерство. Различни стилови на лидерство е условено во голема мера од различните нивоа на стратегиските промени во фирмите.

## **Втора посебна теза**

Стратегиското лидерство, е предуслов за успешно креирање и управување со стратегиските промени, така што без него нема реализација на стратегиски промени, што ќе значат искористување на сите можности што ги овозможува окружувањето и искористувањето на сите конкурентски предности на самите фирми. Кои се вештините, способностите или знаењето што треба да се поседуваат, за да се оствари ефективно лидерство, подготвено за реализација на стратегиски промени? На ова прашање, особено е посветено ова истражување. Лидерите, ако немаат јасна визија за иднината, ако тие не можат нејзе да ја предвидат врз основа на научни методи, тие не ќе можат прецизно да ги определат стратегиските правци, а со тоа и стратегиските промени. Лидерите постојано треба да им објаснуваат на членовите на тимовите зошто се потребни стратегиски промени и да обезбедат јасни и прецизни пораки околу визијата, мисијата и очекувањата со реализација на поставените цели. Културата е

манифестација на заеднички верувања, однесувања и јазик на стратeгиско лидерство. Формулирањето на култура, во која членовите на групата можат меѓусебно да веруваат еден на друг, доволно за да работат заедно, во остварувањето на своите и заедничките цели, им овозможува на лидерите да креираат културна матрица со која успешно ќе можат да ги водат стратeгиските промени.

### **Трета посебна теза**

Во услови на динамични техничко-технолошки и крупни економски промени на македонските фирми им се неопходни лидери, со широки познавања на вештините и знаењата на стратeгискиот менаџмент, а особено знаење за структурни промени и прилагодување наспрема европскиот пазар.

Можат да се најдат успешни примери на лидери и лидерство во македонските фирми кои во време на транзициски и структурни промени, економски кризи и голема неизвесност, успеаја и успеваат со својата визија за развој на фирмата, да имплементираат стратeгиско лидерство. Меѓутоа, тоа се ретки примени така што ова истражување се фокусира на дефинирање на сите слабости во развојот на стратeгиското лидерство и постоењето на слабиот капацитет за креирање на структурни промени во фирмите. Истовремено, истото ќе настојува да понуди голем број на предлози со кои ќе се унапреди и прошири стратeгиското лидерство во фирмите и ќе укаже на клучните правци на стратeгиските промени кои и се неопходни за успешно функционирање на економијата на една земја на Европскиот пазар и пошироко.

### **Основна цел**

Основна цел на истражувањето е низ научна дескрипција, анализа и експликација на постојните теоретски и научни ставови, поврзани со улогата на стратeгиското лидерство во креирањето на управувањето со стратeгиските промени на фирмите, да се укаже на нејзиното големо значење за успешно ефективно и ефикасно работење на фирмите.

### **Посебни цели**

- Систематизирање на постојните сознанија, стекнување нови сознанија за предметот на истражување, нивно анализирање и толкување, со што ќе се утврдат нови реалции, врски и односи значајни во градењето на стратемиското лидерство во стратемиските промени на фирмите;
- Нагласување на важноста на клучната компетенција за развој на стратемиското лидерство, како што е визионерското лидерство. Лидери со добри менаџерски способности но без визија имаат просечен тимски перформанс;
- Лидерството и менаџментот се одвоени технологии со различни агенди, мотивации, истории и размислувања за процесот, така што ова истражување, ќе ги истакне разликите меѓу нив. Лидерството е уметност на влијание меѓу луѓето за да ги остварат организациските цели, додека менаџментот е наука за специфицирање и извршување на главните ставови и гледишта потребни за заокружување на процесот.
- Организациското лидерство го изразува тимското работење, така што со ова истражување ќе се настојува да се утврди улогата на тимот во донесување на одлуки за стратемиски промени. Тимот генерира позитивна енергија преку координирачки напори.
- Со вредносното лидерство, се означува процес преку кој лидерите ги користат нивните верувања и вредности да ги инспирираат и мотивираат другите, за да се донесуваат и прифаќаат сигурни патишта преку кои ќе се реализираат стратемиските промени;
- Преку проучувањето на модели на лидерство, посебно ќе биде истакната улогата на лидерскиот перспективен модел (ЛПМ) кој ги објаснува активностите, алатките, пристапите и техниките што се потребни за да постои ефективност и успешност во рамките на овие пет перспективи;
- Стилите на лидерство се цел на ова истражување, бидејќи од нив зависи целокупниот процес на стратемискиот менаџмент во фирмата. Посебно ќе се истражува еден од најпопуларните модели на лидерски стилови, а тоа е

ситуационото лидерство од Blanchard and Hersey, што е особено значаен за креирање на ефективни стратегиски одлуки за стратегиски промени.

- Лидерите кога се работи за неопходни стратегиски промени, тие ризикуваат да ги ослободат сите негативни видови на потиснати чувства на луѓето. Ако лидерите не управуваат со стратегиските промени, нивната организација ќе стане истрошена, и секој ќе ја изгуби работата во нејзе;
- Лидерството и културата се испреплетени, бидејќи секоја нова стратегија е поврзана со градење на нова култура на однесување во фирмата. Оттука, цел на ова истражување е изнаоѓање и креирање на најсоодветна култура што брзо ќе се прилагоди на прифаќање и имплементирање на стратегиските промени;
- Во процесот на општествена трансформација на капиталот во Република Македонија во последните 19 години, се случија определени промени во управувањето со фирмите. Некои фирми успеаа да остана успешни и водечки благодарение пред се на менаџерите кои имаат визија за новонастанатите околности. Меѓутоа, голем дел од нив не успеаа да ги прифатат стратегиските промени и да се прилагодат, односно да преземат стратегиско организациско и управувачко реструктурирање на фирмите во духот на новото време и окружувањето. Ова истражување има за цел во успешните фирми да ја нагласат улогата на стратегиското лидерство и тимската работа, како неопходен предуслов да се обиде и остане на европскиот конкурентен пазар и пошироко. Додека, во фирмите каде не е развиено стратегиското лидерство, да се нагласи улогата од неговото постоење за нивниот опстанок, како и за извршување на неопходни структурни стратегиски промени, за прилагодување наспрема пробирливиот европски пазар.

#### **4.Методи,техники и инструменти на истражувањето**

Согласно на претходно наведените сознанија околу предметот на истражување, во конкретното истражување се користени следниве методи: научна дескрепција и експликација на постоејните теоретски ставови, аналитички метод,

компаративен метод и метод на синтеза на научните дострели за предметот на истражување.

Аналитичкиот метод е користен при: определување на улогата на стратегиското лидерство во вршење на стратегиски промени на фирмите; клучни компетенции за развој на стратегиско лидерство, при што се разгледуваат различните пристапи во организациското лидерство, вреднување на лидерството, анализирање на влијанието на стратегиското лидерство во градењето на нова култура.

Компаративниот метод се користи при разликување на традиционалниот од стратегискиот третман на улогата на стратегиското лидерство во стратегиските промени на фирмите.

Како постапка на истражување, се користи анализа на содржината-собирање податоци за различните карактеристики (сфаќања, ставови, односи), што се однесуваат на објективната природа на стратегиското лидерство, менаџментот со стратегиските промени на фирмите.

Истражувањето е насочено кон прибирање на квалитетни сознанија за појавата што е предмет на обработка. Од инструментите во ова истражување е користен протокол за анализа на содржината, во која што се класифицирани, според теми и содржини, сознанијата од наведената користена литература.

Исто така се прави анализа на одделни документи, научна и стручна литература, печатени публикации, работни материјали од различен временски период, како и тематски и структурно категоризирани сознанија за стратегискиот менаџмент и стратегиското лидерство во стртегиските промени на фирмите.

## **2. КЛУЧНИ КОМПЕТЕНЦИИ ЗА РАЗВОЈ НА СТРАТЕГИСКОТО ЛИДЕРСТВО**

### **2.1 Визија и лидерство**

Секој лидер во себе ја носи и развива визијата за остварување на одредена цел во својата организација. Всушност, лидерите кои претендираат да бидат

врвни во своето успешно работење, како максимално креативни личности, секогаш настојуваат во својот конечен избор да имаат на располагање повеќе алтернативни решенија. На таков начин, зацртаната визија може полесно да стане реалност. За да се оствари саканата визија, лидерот “мора да има низа способности и знаења, со чија помош ја насочува својата енергија кон саканата цел.”<sup>44</sup> Визијата е јасна претстава за “иднината на фирмата, како и мотивирање и инспирирање на вработените за нејзино остварување низ секојдневното работење.”<sup>45</sup> На креирање на визијата според проф. д-р Шуклев Бобек и проф. д-р. Дркулевски Љубомир влијаат три основни фактори:

- “Претпоставки и верувања на менаџерите и лидерите на организацијата;
- Нивните вредносни ставови;
- Вредносните ставови во кои се претставени во културата на организацијата;”<sup>46</sup>

Добро осмислената визија е основа за поставување и реализирање на стратегиските цели. За да се оствари ова, визијата треба да биде:

1. “Едноставна, јасна и лесно разбирлива за поголемиот дел од луѓето. Клучен елемент на силната визија е да ги преведе комплексните проблеми во разбирливи избори;
2. Временски доволно далечна за да ги земе предвид драматичните промени, но доволно блиска за да добие обврзување од организацијата;
3. Способна да ја фокусира организацијата согласно со нејзината големина и со времето. Визијата мора да ја фокусира организацијата на она што го прави најдобро;

---

44 Исто стр.133;

45 Проф.д-р.Шуклев Бобек и проф.д-р.Дркулевски Љубомир: “Стратегиски менаџмент”,Економски факултет Скопје,2001,стр.133;

46 Исто стр.133;

#### 4. Често појаснувана од стратегиското лидерство.“<sup>47</sup>

Визијата секогаш доаѓа со лидерството. Луѓето гледаат на нивните формални лидери на визија и водење. Креирањето на визијата е една од најкритичните улоги на однесување на успешен лидер. Работата на лидерот е да ги поддржи луѓето во извршувањето на визијата со раздвигување на пречките, со обезбедување на политики, практики и системи кои го олеснуваат делувањето во правец на остварување на визијата. На овој начин луѓето и служат на визијата, не на лидерите. Извонредната визија ги “артикулира надежите и соништата на луѓето, ги допира нивните срца и духови и им помага во процесот на нејзино придонесување и вреднување, со што се овозможува делување на секого во вистинската насока.“<sup>48</sup>

#### 2.1.1. Важноста на визијата за лидерите

Зошто е важно за лидерите да имаат јасна визија? Едно поопширно истражување на Jesse Stoe<sup>49</sup> покажува дека има огромно и силно влијание визијата и лидерството на организациските перформанси. Всушност лидерите коишто демонстрираат јасно визионерско лидерство имаат најсилни тимови. Лидерите со добри менаџерски способности, но без визија имаат просечни тимски перформанси.

Визијата гради доверба, соработка, независност, мотивација и меѓусебна одговорност за успех. Визијата им помага на луѓето да прават мудри избори, бидејќи нивните одлуки се донесени преку процесот на размислување. Всушност визијата дозволува да се делува од проактивна позиција, движејќи се напред наместо реактивно, и да се избегне тоа што не се сака. Визијата оспособува и предизвикува да се остварат целите кои се посакуваат. Како што истакнал

---

<sup>47</sup> Исто стр.136;

<sup>48</sup> Види пошироко кај Blanchard H.Kenneth:”Leading at a Higher Level”,;Revised and Expanded Edition, Blanchard Management Corporation, New Jersey, USA,2010,p.30;

<sup>49</sup> Види пошироко кај Stoe Jesse:” Visionary Leadership,Manegement,and High Performing Work Units”,doctoral dissertation,University oh Massachusetts,1988; и Blanchard H.Kenneth:”Leading at a Higher Level”,;Revised and Expanded Edition, Blanchard Management Corporation, New Jersey, USA,2010,op.citat.55;

поранешниот гуру по менаџмент Peter Druker најдобар начин да се предвиди иднината е да се креира, со добро осмислена визија. Многу фирми имаат јавно публикувана визија, но многу од нив изгледаат ирелевантни кога станува збор за тоа каде оди фирмата. Целта на публикуваната визија е да креира компетентна организација каде што секој ќе работи за остварување на посакуваните цели.

Меѓутоа, зошто многу лидери немаат визија, особено во македонските фирми? Некои претпоставуваат дека е тоа е недостаток на знаење, односно за овие лидери визијата изгледа недопирлива, магична која произлегува по основа на среќа. Jesse Stoner и Drea Zigarmi ги идентификуваат следниве клучни елементи на посакуваната визија:

- “ Дефинирање на целта: Во кој бизнис конкретно се делува ?
- Слика на иднината: Како ќе изгледа иднината ако постои успех ?

Јасни вредности: Со што се донесуваат одлуките и какви се однесувањата на секојдневните основи ?<sup>50</sup>

Визијата мора да ги вклучува сите три елементи за да биде инспиративна и долготрајна. Првиот елемент на посакуваната визија е означување на важноста на целта. Оваа висока цел е организациската причина за опстанок. Од гледна точка на потрошувачите, особено јасно и важно е за кој бизнис станува збор. На пример CNN е компанија во бизнисот на емитување на телевизиски реклами и новини. Нивните потрошувачи се “ работни луѓе на кои им се потребни актуелни новости или побарувања.”<sup>51</sup> Според тоа целта на CNN е да обезбеди вести 24 часа на ден. За остварување на перформансите, најмногу од се е потребна и суштинска мотивација. Во случајот со CNN тоа значи да се има слика само на актуелна креација на ментална имагинација, туку и да се биде виден во секоја нација на планетата на англиски и на јазик на тој регион. Фокусот е во крајниот резултат, а

---

50 Blanchard H.Kenneth: "Leading at a Higher Level", Revised and Expanded Edition, Blanchard Management Corporation, New Jersey, USA, 2010, op.citat. 19;

51 Blanchard H.Kenneth: "Leading at a Higher Level", Revised and Expanded Edition, Blanchard Management Corporation, New Jersey, USA, 2010, p.20;



не во процесот да се стигне до таму. Доколку не постои јасна цел, не постои можност да се води процесот на донесување на одлуки, во правец на одговор на прашањето што е следното ?

Третиот елемент од посакуваната визија е постоење на јасни вредности. Високо перформираниите организации имаат јасни вредности. Вредностите го дефинираат лидерството и како вработените секојдневно ја извршуваат работата. Вредностите обезбедуваат водење на процесот согласно целта и сликата за иднината. Вредностите бараат јасно да бидат дефинирани за да се обезбеди соодветно однесување или во спротивности ќе бидат само добри намери. Вредностите се всушност потпора на организациски цели. Бидејќи во случајот со CNN се работи за бизнис во областа на новинарството, вредностите се изразени во обезбедување на видливо, одговорно новинарство, а вестите да се прикажат на луѓето насекаде во светот.

Истражувањата што се извршени од страна на Ken Blanchard I Michael O'Connor<sup>52</sup> покажуваат дека луѓето се фокусираат само на три или четири вредности кои навистина го истакнуваат влијанието на однесувањето. Причината за тоа се наоѓа во вреднување на конфликтите. Кога конфликтите растат, луѓето треба да знаат на кои вредности треба да се фокусираат. За да се обезбеди истрајност на визијата потребни се три елементи: означување на целта, слика за иднината и јасни вредности за да може да се управува однесувањето, согласно надежите и соништата на луѓето.

### **2.1.2. Посакуваната визија креира култура на креативност**

Посакуваната визија креира силна култура. Тоа резултира со доверба, задоволување на потрошувачите, побудување и управување со работна сила и профитабилност. Кога организацијата не живее со нејзините воспоставени вредности, во тој случај довербата и делувањето на вработените и потрошувачите еродира, негативно делувајќи на сите аспекти на обезбедување на избори за потрошувачите, вработените и инвеститорите. Затоа профитот се

---

52 Исто, опширен цитат, стр.24;

јавува како награда што се добива за внимателната грижа на потрошувачите и креирање на мотивирачката средина за вработените. Истражувањата ја истакнуваат основната карактеристика на големите лидери, а тоа е нивната способност да ги “мобилизираат луѓето околу заедничката визија.”<sup>53</sup> Доколку лидерот има јасна и заедничка визија, може да се фокусира на извршување и одговорност на потребите на луѓето, разбирајќи дека улогата на лидерството е во раздвижувањето на пречките и помагајќи им на луѓето да ја достигнат и разберат визијата.

Најголемите лидери ги мобилизираат другите со соопредување на луѓето околу заедничката визија. Визијата генерира огромна енергија, возбуждавање и моќ, бидејќи кај луѓето постои силно чувство на доверба и почит. Менаџерите не сакаат да контролираат, туку дозволуваат другите да ја преземаат одговорноста, бидејќи луѓето знаат дека се дел од еден правец по кој се движи организацијата. Луѓето ја преземаат одговорноста за нивните активности. Тие ја преземаат тежината за нивната иднина, отколку пасивно да чекаат што ќе се случи. Со тоа тие придонесуваат на нивен сопствен начин, затоа што се свесни дека се наоѓаат сите заедно во исти брод, со целиот багаж.

Визијата е одговорност на секој лидер од секое ниво на организацијата. Можно е за лидерите од определени оддели или тимови да креираат заеднички визији за нивните оддели дури и кога остатокот од организацијата немаат визија. За да бидат лидерите сигурни дека визијата станува реалност, Ken i Jasse “идентификувале три важни упатства што луѓето мора да ги следат: како визијата е креирана, како е таа комуникативна, односно пренесена и како самата оживува.”<sup>54</sup>

Процесот на креирање на визијата е исто така многу важен како и самата содржина на визијата. Наместо самото преземање на процесот на визија од

---

53 Bennis Werren: “Research studies described in Leaders: The strategies for Taking Charge, 1985 and Kouzes and Posner: “The Leadership Challenge, among others”, navedeno spored Blanchard H.Kenneth: “Leading at a Higher Level”,.: Revised and Expanded Edition, Blanchard Management Corporation, New Jersey, USA, 2010, op. citat, p.25;

54 Исто, стр.28

страна на топ менаџментот и нејзино прогласување и пренесување на другите, потребно е постигнување на дијалог меѓу вработените околу визијата. Основна одговорност за пренесување на организациската визија на останатите преку топ менаџментот, е утврдување на механизми за да се обезбедат можности за партиципација на вработените во процесот на заедничка визија.

Меѓутоа, што се однесува до визијата во тимовите, потребно е запознавање со визијата на целиот тим. Иако лидерот мора да има чувство каде организацијата оди, многу е важна довербата и искористувањето на знаењето и способностите на луѓето во тимот за да ја добијат најдобрата визија. Вклучувањето на луѓето ќе го продлабочи нивното разбирање и ќе се добие потпора во креирањето на подобра визија. Креирањето на визијата за организацијата или определен оддел, е секојдневна работа, а не само една навремена активност. Визијата е еден постојан процес, на нејзино постојано оживување. Потребно е постојано да се зборува за визијата и на се она што се однесува на нејзе. Колку повеќе постои фокус кон визијата таа станува појасна, и подлабоко може да се разбере, со што подлабоко се навлегува во нејзината суштина.

Во моментот кога визијата ќе се идентификува, во тој момент и однесувањето на луѓето треба да се приспособи за нејзиното оживување. Сите активности треба да се идентични во правец на остварување на визијата.

Следниве две стратегии ги поддржуваат напорите за оживување на визијата:

- **Секогаш фокусирање на визијата.** Визијата секогаш треба да биде основа на организацијата. Доколку некои пречки или непредвидливи настани делуваат надвор од курсот на визијата, потребно е да се сменат краткорочните цели, но визијата треба постојано да трае. Потребно е да се

најде начин за засилување нови контури и рамки на патот на утврдувањето на можности или предизвици за оживување на визијата.

- **Покажување на храброст на делувањето.** Вистинското делување почнува во моментот кога акцијата е преземена. Тоа поттикнува охрабрување за креирање на визија, со што се охрабрува делувањето.

Различните нивоа на промени и влијанија доведуваат до различни типови на лидерство – “мета“, “макро“, и “микро“. Мета, макро и микро лидерските способности бараат да се стимулираат и управуваат различните процеси кои што го олеснуваат патот помеѓу визијата и акцијата. **Мета** лидерството обезбедува инспирација и мотивација, односно го изразува нивото на интелектуалноста со формирање на визија во мисија и креирање на заедништво во рамките на системот. **Макро** лидерството креира стратегија која ја манифестира визијата и мисијата со дефинирање на вредностите, културата и патот на достигнување на посакуваната состојба. **Микро** лидерството ја потпомага структурата за конкретно определување на културата и патот преку специфични задачи и врски. Тоа значи вклучување на капацитетот на селекција и управување на типовите на внатрешните состојби кои што “ќе промовираат и одржуваат ефективни лидерски перформанси.”<sup>55</sup> Ефективното лидерство јасно ги вклучува работите кои се адресирани на сите нивоа независно дали се однесуваат на секој поединец, другите, системот или целите.

Акциите на луѓето не се секогаш детерминирани од нивната надворешна средина. Резултатите и одговорите на нивото на однесување се директно одредени од когнитивните процеси; а тоа е како луѓето размислуваат околу нешто или нивно духовното, односно спиритуалното изразување. Процесот на промени исто така е под големо влијание на верувањата, вредностите, способностите и однесувањата на луѓето. Степенот на мотивација исто така има голема улога, што одговара на стимулациите и активностите како луѓето размислуваат и што всушност прават во одредени ситуации. Нивото на лидерство се однесува на тоа како може да делува на визијата и духот на организацијата или системот (види Табела 2):

---

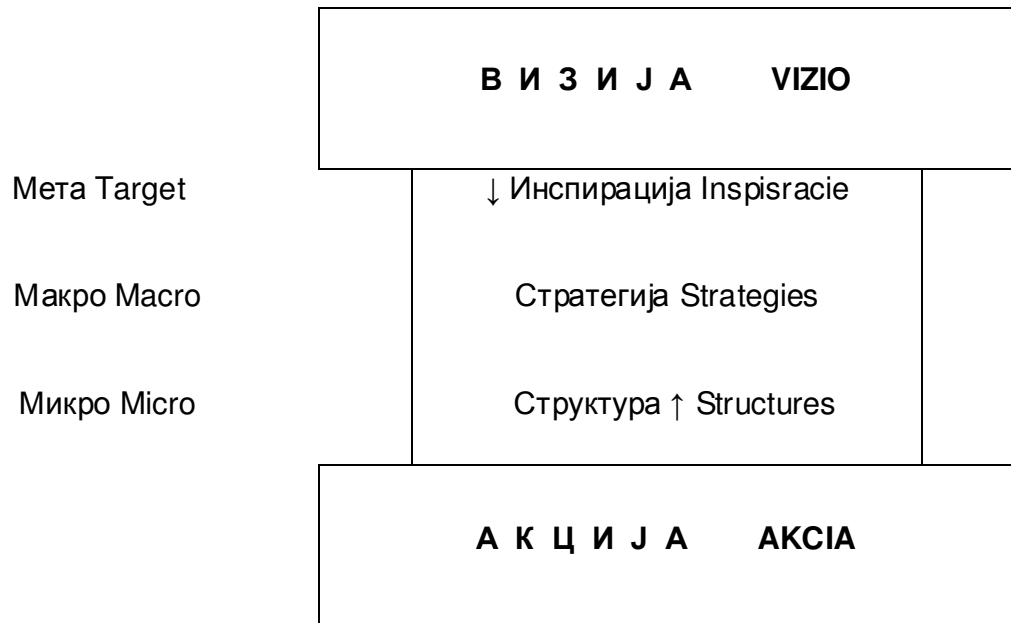
55 Dilts B.Robert: “Visionary Leadership Skills”, Meta Publications, Capitola, California, 1996, p.23-24;

- **Опкружувањето** е определено од надворешни можности или ограничувања на кои личноста мора да реагира. Нивото на надворешност во однос на лидерството главно се однесува на реакциите на луѓето
- **Однесувањата** се специфични акции или реакции што личноста ги врши во рамките на средината. Нивото на однесување на лидерство е поврзано со специфичните однесувачки активности на лидерот и неговите соработници кои се ангажирани. Специфичните однесувања во кои луѓето активно учествуваат во процесот на извршувањето на задачите и меѓусебните интеракции, често значи очигледно извршување на стратегиските цели. Фокусот на лидерство традиционално е на нивото на однесување.
- **Способностите** ги водат и даваат правците на однесувачките акции преку изработка на план, распоред и стратегија. Функцијата на ниво на способности е да обезбеди перцепција и правец потребен за остварување на одредените цели и предмети.
- **Верувањата и вредностите** обезбедуваат зајакнување што ги поддржува или ограничува однесувањата или способностите. Во развојот на однесувачките способности и вештини, ефективниот лидер мора точно да ги адресира претпоставките, верувањата или вредностите на соработниците. Степенот до кој ќе се извршуваат или нема да се извршуваат задачите зависи од степенот до кој тие ги примаат или одбиваат задачите. Верувањата и вредностите влијаат на износот на мотивација и согласост на соработниците во поглед на почитувањето на нивните задачи и улоги.
- **Идентификацијата** ја вклучува личната улога, мисијата или чувството на самостојност. Идентификацијата е поврзана со подлабокото ниво на вклученост во информациите, одговорноста со учењето и обврската сето тоа да се стави во акција. Идентификацијата примарно е поврзана со мисијата.
- **Интелектуалните промени** се однесуваат на поголемиот систем во кој секој е под влијание на системот на групата или организацијата. Во секој

случај интелектуалноста ја детерминира целокупната визија или целта пред остварувањето на акциите на индивидуите или организацијата.

Секое ниво вклучува различни типови на процеси и интеракции кои што се инкорпорирани и оперираат со информациите на нивото на кое што припаѓаат. На тој начин се формира еден мрежен систем наречен “гнезден “ систем на процеси.

**Табела 2: Визијата и организацијата Vizio and Organizations**



Извор: Gregory Bateson: Steps to an Ecology of Mind, Ballantine Books, New York, NY, 1972:

Еден од најважните аспекти на ефективното лидерство е изедначување на пораките со нивните носители. На лично ниво, “ефективниот лидер неговите сопствени активности или акции се поврзани со неговите способности, верувања, вредности и чувство на идентичност или мисија, односно тој мора да ја персонализира визијата и да живее според неа.”<sup>56</sup>

Нивото на процесот на поврзување може да значи многу силен начин за формирање на тимови и групи. Кога луѓето ги делат заедничките чувства на

---

<sup>56</sup> Проф.д-р.Шуклев Бобек и проф.д-р.Дракулевски Љубомир: ”Стратегиски менаџмент”,Економски факултет Скопје,2001,стр.136;

визија, мисија, вредности и слабости, тие се способни да работат заедно многуефикасно. Ова недвосмислено во основа е наречен духовен тим. Слушајќи се еден со друг членовите на групата всушност слушаат за заедништото во нивниот контекст, акции, способности, верувања, вредности, улоги, мисии и визији. На тој начин можат да се синтетизираат нивните индивидуални одговори во пронаоѓањето на групната визија и мисија. Ако групата е веќе формирана во поглед на достигнување на заедничката мисија или намера, членовите можат да се фокусираат во идентификување на нивните групни вредности и способности. Овој процес на прилагодување “ бил многу успешно спроведен во познатите компании како Lufthansa, IBM, FIAT.”<sup>57</sup>

### **2.1.3. Лидерски компетенции**

Оспособувањето на колегите да работат за постигнување на најдобри резултати е суштината на менаџерското, управувачко лидерство. Лидерството денес се повеќе е ориентирано кон креирање на средини каде што луѓето ќе бидат успешни во донесувањето на одлуките или индивидуално ќе се истакнуваат во работењето. Решението се наоѓа во развојот на лидерството. Во поширок контекст, развојот се однесува на оспособувањето на индивидуите во подобрување на нивните вештини, знаење и способност за извршување на највисоко можно ниво во даден момент и во иднина. Предизвиците на лидерството се состојат, да се најде начинот во обезбедувањето на колегите во нивниот процес на развој согласно дали компанијата има изразена функција на развој во поглед на човечките ресурси. Критичните компоненти се однесуваат на:

- 
- “Креирање на средина каде што колегите се охрабруваат да учат и да успеваат;
  - Идентификување на најважните компетенции кои колегите особено треба да ги развиваат;
- 

<sup>57</sup> Види пошироко кај Dilts B. Robert: “Visionary Leadership Skills”, Meta Publications, Capitola, California, 1996, p.49;

- Обезбедување на механизми за колегите да ги развиваат овие компетенции;
- Создавање на индивидуален развоен план за колегите заснован на нивниот уникатен сет на вештини и недостатоци;
- Создавање на секојдневни развојни активности што е можно повеќе;<sup>58</sup>

Креирање на средина која ги поддржува колегите во нивниот развој каде постојано мора да се засилува со охрабрување и поддршка. Ова особено е важно за организациите кои се високо фокусирани во стекнување на резултати и високи бројки.

Самиот збор **компетенции** стана мошне популарен последниве неколку години како начин на креирање на фокусот на развој на напорите. Главна карактеристика е дека организацијата треба да го идентификува сетот на компетенции кои што луѓето треба да се способни ефективно да ги демонстрираат во правец на обезбедување на развојот на иницијативите на човечките ресурси. Компетенците, треба да се ориентирни кон иднината, најмалку пет години самиот лидер треба да размисли кои способности му се потребни за остварување на успех на компанијата и согласно тоа да се развиваат тие компетенции. Доколку фокусот е само на оние вештини кои се потребни само во дадениот момент, со текот на времето може да се истрошат или застарат или да станат уште помалку значајни отколку некои други нови компетенции кои што треба да се антиципираат. Затоа од голема важност е **внимателно идентификување на компетенциите уште во фазата на нивно подготвување** во нацрт за развој на активностите. Многу пати е докажано дека процесот на определување на компетенциите е од многу голема важност отколку самиот завршен производ. Преку тренерство, или обука на луѓето им се нудат можности да ги поврзат нивните однесувања со вредностите и

---

<sup>58</sup> Види пошироко кај Topping A.Peter, PhD: "Managerial Leadership", Goizueta Business School Emory University, The McGraw-Hill Executive MBA series, 2002, p.80;



визијата на организацијата им се нудат можности да ги поврзат нивните однесувања со вредностите и визијата на организацијата.

Во однос на перспективите во **достигнувањата на управувачкото лидерство**, фокусот е ставен на предизвиците на тренерството на сопствениот внатрешен човечки потенцијал отколку на гласовите за и против користењето надворешни тренери за селектирање на индивидуите.

Особено важно за управувачкиот лидер е да има солидно индустриско знаење и да биде способен да ги идентификува талентите на луѓето, кои ги поседуваат. Потребно е да се истакне и иницијативата на колегите за постојано учење за најсовремените активности во достигнувањето на тимските перформанси, како и развој на нивните сопствени способности. Ефективното тренерство комбинирано со квалитет “драматично ќе го намали времето потребно за постепено искачување.”<sup>59</sup> Акцентот е ставен во креирање на динамична средина која што ги мотивира индивидуите, а истовремено тренерот е отворен за иновации и промени. Тренерот го користи системот на практики што им помага на индивидуите да учат и да го развиваат нивниот талент во потполн потенцијал.

Во светот на бизнисот значењето на **тренерската улога на лидерот** е релативно нов феномен. Значаен предизвик со кој се соочува лидерот наоѓање на време да се биде ефективен тренер. Потребно е да се приспособи пристапот на лидерската и менаџерската улога како основа да се биде тренер. Работата на тренерот е да се постигнат врвни бизнис резултати со оспособување на колегите да ги извршуваат нивните целосни потенцијали како индивидуи и како целина. Потребно е да се искористат сите можности за тренирање – работејќи независно со индивидуи или тим во целина. Најдобар начин да се подготви некој да биде главен тренер е најпрво да се помине преку улогата на асистент – тренер. Лидерите, потребно е да се обучуваат на тренерските техники, а тоа значи дека тие треба да бидат управувачки тренери, внатре во компанијата.

---

59 Topping A.Peter, PhD: "Managerial Leadership", Goizueta Business School Emory University, The McGraw-Hill Executive MBA series, 2002, p.94;

Според мотивациониот аспект на ефективното тренерство, постои силна врска помеѓу **мотивацијата на вработените** и извршувањето. Многу истражувања во оваа област се фокусирани помеѓу повеќе на врските помеѓу задоволството и мотивацијата – хипотезата покажува дека многу задоволни вработени го подигнува степенот на мотивација. Од таа гледна точка, може да се заклучи дека доколку постои повисока мотивација на вработените тогаш и извршувањето е построго и задоволително. Со тоа вработените постојано треба да се мотивирани за да ги извршуваат секојдневните одговорности. Уште пионерските студии за мотивацијата од средината на 1900-тите од Maslow , Herzberg и Adams продолжуваат да имаат значење и важност за денешната работна сила. Процесот на подучување во управувачките одговорности постои на сите нивоа на менаџмент од најниското па се до извршната настава. Во процесот на учење особено важно е да се истакне развојот на силни политички вештини, ефикасна употреба на силата и влијанието и стратемското размислување помеѓу клучните членови на персоналот.

**Процесот на подучување** бара самиот учител да ги комбинира новите делови од знаењето со информациите кои се собрани од искуството во правец на достигнување на повисоко ниво на учење. Само неколку менаџери знаат како ефикасно да ги подучуваат нивните вработени. Квалитетите и однесувањата што треба еден истакнат учител да ги поседува за да може да демонстрира известувања вклучува:

- Силен капацитет на знаење;
- Силно чувство за учење;
- Предизвикување на студентите доброто од себе да го истакнат;
- Градење на доверба на студентите дека можат да учат потежок материјал;
- Грижа за секој студент;
- Постоене на способност за учење на секој студент на начин кој ќе овозможи студентот да учи користејќи не само една димензија туку целокупниот стил на подучување;

- Демонстрирање на љубов за учење и помагање на другите да учат;

Учењето е двонасочен процес. Отвореноста и мотивацијата за учење “најчесто е водена од ифективноста на учењето.”<sup>60</sup>

Добриот учител брзо го определува стилот на учењето на студентот и го прилагодува според методологијата на предавањето. Потребно е да се истакнат следниве два важни дела во промовирањето на ефективното учење помеѓу возрасните:

Новите информации кои што се учат потребно е да се во релација со нешто што веќе се знае. Потребна е способност за дополнување на нови знаења преку директно искуство во правец на вистински начин да се совлада учењето.

Во претходната декада многу компании ја развија програмата за формално менторство да им се помогне на менаџерите на јуниор-ниво да учат од мудрите и искусни сениор-ниво ивршители. Типично, овие напори се однесуваат да таргетираат одделни групи на млади менаџери (високо потенцијални, нови менаџери и сл.) и структурирање на менторскиот програм кој обезбедува секој од членовите на определената група да го добие нивото на советодавач и поддршка од искусните менаџери. Главна точка на менторството е да обезбеди совет и водење на кариерата и други долгорочни развојни работи. Најчесто менаџерите ги даваат следниве атрибути за добар ментор како што се опишани:

- Добар слушател;
- Постоење на најдобрар интерес за постигнување на врвот;
- Постоење на голема мудрост од личното искуство;
- Отвореност и доверба;
- Разбирање на политиките на организацијата;
- Поглед на уживање гледајќи го успехот на другите;

60 Topping A.Peter, PhD: "Managerial Leadership", Goizueta Business School Emory University, The McGraw-Hill Executive MBA series, 2002, p.110;

Доколку овие карактеристики се применуваат тогаш постои способност да се реализира менторската улога со персоналот.

## 2.2 Лидерство и менаџмент

Лидерството е слично, но и различно од менаџментот. Тие вклучуваат влијание врз луѓето. И двете функции бараат работа со луѓе и “се занимаваат со оставраување на заеднички цели.”<sup>61</sup> Сепак лидерството и менаџментот се различни во повеќе димензии отколку што тие се слични. Zaleznik<sup>62</sup> верува дека менаџерите и лидерите се многу различни и едниот го исклучува другиот. Имено, тој тврди дека менаџерите се реактивни и додека тие се подготвени да работа со лица за решавање на проблемите, тие тоа го прават со минимална емоционална инволвираност. Од друга страна, лидерите се емотивно вклучени и бараат да се креираат идеите наместо да се реагира на идеите на другите. Менаџерите се ограничени во изборот додека лидерите работат на проширување на бројот на алтернативи за проблемите со кои се соочува една организација за подолг временски период. Лидерите ги менуваат гледиштата на луѓето, додека менаџерите само ги менуваат нивните однесувања. Ова лице нагласува пресметка со ставовите на една организација како компоненти на портфолието и оперира со зборовите и бројките на рационалноста. Тој сугерира дека лидерите водат со помош на остроумно лице. Тој лик нагласува посветеност кон ставовитена организацијата со интегративна перспектива, и е вкочането со слики и чувства на интегритет. Тој тврди дека менаџерите треба да бидат со две лица. Тие треба истовремено да бидат и менаџер и лидер. Kotter,<sup>63</sup> тврди дека организациите се фундаментални и прекумерно управувани. Сепак силно лидерство и со слаб менаџмент не е добро, дури може да биде полошо. Тој сугерира дека на организациите им се потребни силно лидерство и силен менаџмент. Менаџерите се потребни за да се справат со комплексноста од

---

61 Види пошироко кај Yukl,G: Leadership-What Is It?, CASES IN LEADERSHIP 01-Rowe-45233.qxd3/26/2007,2007,p.4;

62 Види кај Zaleznik,A.:”Managers and Leaders: Are they different? Harvard Business Review,55,1977,p.67-78;

63 Види пошироко кај:Kotter,J.P.:”What leaders really do”,In Harvard Business Review on leadership,Boston: Harvard Business School Press, 1998,p.37-60;

воспоставување на планирање и буџетирање, организирање и бројот на вработени, како и контролирање и решавање на проблемите. Лидерите потребно е да се справат со промените преку поставување на насока, изедначување на луѓето, како и мотивирање и инспирирање на луѓето. Тој тврди дека на организациите им се потребни луѓе кои ќе можат да ги работат и двете – им требаат лидери – менаџери.

Rowe<sup>64</sup> тврди дека лидерите и менаџерите се различни и укажува на тоа дека еден аспект на разликата може да биде филозофски. Менаџерите веруваат дека решенијата се прават со нивно определување од страна на организациите во кои работат за нивно водење на начин кој е определен од страна на организацијата или опкружувањето во кое оперираат. Со други зборови, менаџерите се детерминистички во нивниот систем на верување. Лидерите веруваат дека изборите што ги прават ќе влијаат во нивните организации и нивниот систем на верувања се повеќе е усогласен со филозофската перспектива на слободна волја. Организации со силен менаџмент но слаб, или без силно раководство ќе ја загуши креативноста и иновациите и ќе бидат многу бирократски. Спротивно на тоа, една една организација “со силно лидерство и слаб или менаџмент што не постои може да се вклучи во промени поради промена која е бесмислена и има негативен ефект на организацијата.”<sup>65</sup>

Идејата дека лидерството се карактеризира со надмоќни менаџери “еволуира како научна перспектива на менаџмент.”<sup>66</sup> Ова особено било актуелно во 1970-тите и 1980-тите години, каде што фокусот е ставен на извршната одлика на управувачките задачи. Акцентот е ставен на лидерските потреби да се биде прифатлив во работните релации потребни според барањата за продуктивност. Тие ја дефинираат нивната мисија во термини на високи квалитети и го гледаат лидерството широко распространето во организацијата. Тие охрабруваат

---

64 Види пошироко кај: Rowe, W.G.: “Creating wealth in organization:” The Role of strategic leadership”, *Academy of Management Executive*, 15(1), 2001, p.81-94;

65 Leadership-What Is It?, CASES IN LEADERSHIP 01-Rowe-45233.qxd3/26/2007, 2007, p.5;

66 Fairhplm R. Matthew & Failholm W Gilbert: “Understanding Leadership Perspectives”, *Theoretical and Practical Approaches*, Springer Science + Business Media, LLC, 2009, p.67-81;

креативно користење на системите и ресурсите во одговарањето на притисокот од средината и посакување и желба за потенцијал во иднината. Овој акцент на надмоќност содржи, односно ги опфаќа лидерските идеи за самиот себе, следбениците и нивната заедничка корпоративна култура.

Историски гледано, овие лидерски перспективи го формулираат надмоќното движење воведено од Peters and Waterman.<sup>67</sup> Надмоќното лидерство го нагласува систематското спроведување на квалитетот со изразување на луѓето кои се вклучени во процесот, самиот процес и квалитетот на производите што се произведуваат. Работата на лидерството е да се бодрат иновациите во средина на искрена загриженост и интерес за стеикхолдерите. Движењето за тотален квалитет (TQM) во текот на 1980-тите е блиску поврзано со акцентот на одликата и надмоќноста. Генералната рамка за лидерството како надмоќен менаџмент се потпира врз прифаќање на вредностите за квалитет како водички диктум. Тоа вклучува организациска култура променета преку континуиран процес на подобрување, охрабрување на иновации, обезбедување на висок квалитет, обезбедување на услуги, активно слушање, да се биде прифатлив, мотивација, собирање на луѓе и покажување на заедничка љубезност. Механизмите за достигнување на успех вклучуваат обука, моделирање на улогата, контрола и комуникација, препознавање на добра работа, градење на тимови и задоволување на потребите на потрошувачите во процесот на пренесување на поврзаното управување кон вредносното лидерство. Лидерството како надмоќно извршување, заслужува внимание како мост кон вредносно лидерство.

Лидерството како надмоќен менаџмент ги вклучува приоритетните идеи, како што се иновациите, грижата за потрошувачите, квалитетот и едноставното структурите. Лидерската надмоќност се појавува како двојна констелација и како технологија и како вредносен систем. Се работи за размислување ориентирано кон лидерската улога и дефинирајќи ја во сервис кон другите односи. Лидерите се

---

<sup>67</sup> Види пошироко кај: Peters, T. and Waterman, R.: "In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies", New York, NY: Werner Books, 1982;

опишуваат како такви кои бараат доверба во извршувањето и развој на капацитетот на луѓето. Лидерската надмоќност не бара комплицирана теорија или филозофија или некоја нова консолидација или некоја голема харизма. Евиденциите соопштуваат дека имаат добивки на надмоќност во многу организации. Тие можат да бидат присутни во многу традиционални продуктивно ориентирани групи или во слабо растечки организации.

### **2.3 Организациско лидерство**

Секој кој ја игра лидерската улога треба да научи да развива групи кои ќе овозможат решение на организациските проблеми, кои се разбира тешко е да се решаваат самостојно. Во таа смисла потребно е да се нагласи дека од особено значење е лидерската акција во потполното преземање на надлежност во овој контекст. Постојат две причини зошто лидерството се поврзува со развојот на групите. Прво: многу е важно за лидерот да се фокусира на тоа како групата се развива и да постои совесност за процесот на групниот живот во правец на трансформација на групата во кредибилен тим. Второ, лидерот мора да биде свесен за изборот што го прави кога се ангажира во реализација на задачите и активностите во групата. Од многубројните истражувања за концептуално лидерство, можат да се идентификуваат две компоненти како централни за овој феномен:

- Лидерството е процес. Тој не е линеарен туку се состои од серија на интерактивни настани;
- Лидерството се појавува во групи. Групите го обезбедуваат контексот во кој лидерството зазема место.

Поради тоа лидерството може да се гледа во однос на функциите кои се важни за опстанокот на групата и постигнување на нејзините цели. Доколку се прифати оваа гледна точка тогаш следува дека поединец, две личности, член на подгрупа или целата група може да ја играат лидерската улога. Една од причините зошто лидерството засновано на групи може да биде поефикасно од кој било поединец во рамките на групата е дека важните одлуки што се донесуваат околу тоа што да се прави и како тоа да се прави е користење на

интерактивниот процес што вклучува многу различни луѓе кои влијаат еден на друг. Во едно комплексно опкружување, како што е мултинационалната организација, ни една индивидуа не ги поседува сите информации, за да се донесе целосна информирачка одлука. Затоа група која избира дистрибуирано лидерство има потенцијал во донесувањето на подобри одлуки.

Историското потекло на дистрибуираната перспектива за лидерството се појавува во вториот дел од 20-тиот век како резултат на менувањето на обрасците за работа. Подемот на значењето на знаечки работник е симптом и причина за менување на образците за организациската структура и лидерство. Во текот на последниве 50 години, промената од претежно мануелни работници во образовани работници со теоретско и аналитичко знаење е процес на спроведување на знаењето во работата. Ова има големо влијание на филозофиите за лидерство и за организациската структура. Постојаната промена “кон работата заснована на знаење ќе резултира со повеќе флексибилна и различна работа во рамки на организацијата.”<sup>68</sup> Ова за возврат бара луѓето да работат заедно на новите начини кои се погодни за изразување на креативност и иновација.

Раководството на организациите се повеќе ќе мора да се справува со два предизвика, потребата за континуирано внимание на трошоците и обезбедување на услови за поефикасно работење на претпријатието, како и поттикнување на иновации, дистрибуирање, мрежно поврзување и заеднички начини на работа. Со таквите спротивставени тензии најдобро се управува преку платформата на силна групна работа.

Научниците се залагаат за две различни интерпретации на лидерство:(1) првата школа се однесува на лидери родени да водат,и (2) втората школа се однесува на сопствениот развој во текот на животот. Првата школа застапува еден директен пристап кој бара харизма, храброст и потребна сила. Втората

---

68 Sheard Geoff, Kakebadse Andrew and Kakabadse Nada: “Leadship Teams”, Developing and sustaining high performance, Palgrave MacMillan 2009, p.3;



школа го претставува размислувањето и преговарањето поврзани со мудрост кои се стекнале во процесот на сопствен развој. Првиот пристап кој се однесува на родените за водење е последица на претпоставката дека само големи луѓе се способни да постигнуваат големи резултати. Научниците користеле низа термини, вештини, сила, виталност, острината на умот дури и добар изглед за да се разликува големиот лидер од остатокот од човештвото. Тука предност се дава на личните, физичките и менталните карактеристики кои се важни за да се претпостави дека лидерите се родени или не, за да ја преземат водечката улога. Во текот на 19-от век школата за родени лидери била доминантна филозофија.

Според Frederick Nietzsche<sup>69</sup> за лидер (ubermensch) се работи поради неговата уникатна способност за трансформација како резултат на неговата исклучителна човечка природа. Со отелотворувањето на овие вонредни квалитети, суштината на лидерот во водењето преку креирање на нови вредности со заменување на старите преку уништување на предходните етички, верски, политички и општествени обичаи. Раководењето според терминот на Nietzsche е предвесник на радикалната трансформација во општеството.

Втората школа за самостоен развој започнува со античките Грци,<sup>70</sup> односно според Сократовата филозофија потребно е секоја личност да го артикулира она што смета дека е најдобро или пак да се оправда курсот на дејствување, на основа на тоа дека не постои една единствена вистина. Сократ тврдел дека без преиспитување на сопствениот развој и личност никој не може значително да се соочи со предизвиците на животот. Како таква Сократовата филозофија го отфрла генетското толкување на родените да водат. Без испитување на самиот себеси, според Сократ никој не може значително да се спротивстави на предизвиците на животот. На оваа основа, Сократ го истакнува гледиштето дека неиспитуваниот живот не е вреден за живеење.

Научниците посебно ја фаворизираат школата за сопствен развој на

---

<sup>69</sup> Види пошироко кај: Sheard Geoff, Kakebadse Andrew and Kakabadse Nada: "Leadership Teams", Developing and sustaining high performance, Palgrave MacMillan 2009, p.3;

<sup>70</sup> Исто, стр.4

лидерството во текот на 20-от век.

Во текот на последните 20 години, академците и експертите го популаризираат “функционалниот” пристап на лидерството. Ова е гранка на школата за сопствен развој. Функционалниот пристап на лидерството се фокусира на способноста на индивидуата да врши влијание и да биде под влијание од страна на група во спроведувањето на заедничката задача. Функционалниот пристап на лидерство подразбира фокусирање на напорите на групата кон заедничка цел и овозможување на членовите на групата да работат заедно. Школите за лидерство – родени за водење и школата за сопствен развој претставуваат фундаментално спротивставени филозофски перспективи на лидерство. Лидерите денес се соочуваат со ограничување и комплексност која бара од нив да се прикаже и сила и чувствителност. Кога водат тие мора да ја насочуваат дискусијата кон решавање и исто така да поседуваат добра смисла и чувство да не го оптоваруваат процесот со прекумерното его.

Во контекст на 21-от век, комплексноста на национални и глобални организации, ја фаворизира школата за самостоен развој на лидерство која е важна во современото отелотворување на функционалниот пристап на лидерството. Функционалниот пристап на лидерство, кој е посоодветен на денешните актуелни настани, вклучува фокусирање на напорите на групата во достигнувањето на заедничките цели. Цел на лидерската акција е да се креираат и развиваат групи за решавање на организациските проблеми.

Во текот на последните пет децении, научниците го проучувале односувањето на тимовите, односно групите при што констатирале постоење на различни модели на развој на групи. Сепак, нашироко прифатен модел на развој на група е линеарниот прогресивен модел кој се залага за развој на група согласно постигнатите резултати. Професорот Bruce Tuckman,<sup>71</sup> го истакнува гледиштето дека развојот на тимот согласно постигнатите резултати издвојува два

---

71 Види пошироко кај: Sheard Geoff, Kakebadse Andrew and Kakebadse Nada: “Leadship Teams”, Developing and sustaining high performance, Palgrave MacMillan 2009, p.6;

аспекта на групно функционирање: (1) преземањето на групните задачи и активности и (2) процесот на групниот живот. За постигнување на резултати фокусот е ставен на интеракциите на поединците и самиот процес на групниот живот. Различни научници се залагаат за различни фази во развојот на групата, а најшироко прифатени фази се следниве:

1. Мобилизирање;
2. Конфронтација;
3. Заедничко делување;
4. Однесување како еден;
5. Соочување со иднината.

Во фазата на мобилизирање членовите на групата се запознаваат еден со друг и воспоставуваат многу повеќе лични односи. Во текот на фазата на конфронтација конфликтите се зголемуваат. Конфликтите можат да се појават поради спротивставени лидерски предизвици или едноставно поради муѓусебните однесувања. Изворот на конфликт може да биде отпорот кон групното влијание, или задачите кои се бараат да се остварат. Во оваа фаза групата може да се подели. Доколку не се подели се преминува кон следната фаза, а тоа е делување како еден и фокусот е ставен на лидерот. Тука лидерот воспоставува однесувачки норми и чувство на групна кохезија. Водачот поставува нови стандарди за групата и ги детерминира улогите за членовите. Во фазата однесување како еден, членовите почнуваат да ги извршуваат задачите заедно. Водачот има поставено јасна улога и членовите сега работат заедно во атмосфера на соработка и на комплементарен начин. Во фазата соочување со иднината членовите на групата сфаќаат дека групата се формира за завршување на задачата за која е создадена. Со соочувањето со иднината и извршувањето на задачите на високо ниво тие се фокусираат на континуирано подобрување на иднината, која може да стане критична.

Меѓутоа во текот на еден 20-годишен период забележано е дека мнозинството на групи не поминуваат лесно преку сите фази на линеарен групен

развој, особено каде во овој процес се јавуваат две точки на прекршување. Првата точка се јавува кога групата се обидува да преговара за транзицијата од фазата на мобилизирање во фазата на конфронтирање. Сепак некои членови на групата немаат намера да ги прифатат сите одлуки и да прават нешто различно од начинот на кој што тоа го правеле во минатото. Втора точка на прекршување се јавува кога групата се обидува да преговара за транзиција од фазата на заедничко делување во фазата на однесување како еден. Со идентификување на овие преломни точки се создава “интегрирана група” на процесот на развој, која се засновува на тоа дека се идентификуваат сите фази, но и прекршни точки кои се јавуваат во процесот на развој на групата. Фазите на интегриран развој на групите обезбедува начин на објаснување како се развиваат групите во тимови. Членовите на групата со прифаќањето на нивните нови улоги, групата се претвара во еден тим. Според тоа, првите три фази од процесот на интегриран развој на групата се однесуваат на функционирање на групата. Последните две фази, однесување како еден и соочување со иднината се поврзани со тимските интеракции и перформанси. Особено треба да се истакне дека “терминот “група” и “тим” не се ист феномен и затоа не треба да се мешаат”. (види Табела 3):

**Табела 3 :** Разлика помеѓу група и тим: Differences between the groups and the team

<b>Група Groups</b>	<b>Тим Team</b>
Има наименуван строг лидер Has an anonymous strict leader	Ја поделува или ротира лидерската улога Rotate share leadership roles
Индивидуална надлежност ( надлежност наспрема секого) Individual Competence ( competence of all ready )	Индивидуална или меѓусебна надлежност Individual il mutual jurisdiction
Идентични цели за групата identical for the entire group	Специфична тимска визија или цел The specific purpose of the visa or teamwork

Индивидуални работни резултати Individual work results	Колективни работни резултати The collective work results
Организирање на ефикасни состаноци со отворен систем на информации и решавање на проблемите/Organizing effective meetings with an open system of information and solutions to problems	Состаноци со охрабрување на дискусијата Meetings with bold diskusie
Индиレクトно ефикасно мерење со влијание на бизнисот ( како што се финансиските перформанси).Indirectly by measuring the effective influence of the business (such as financial performance).	Директно ефективно мерење со оценување на колективна работа Direct measurement of the effective ocenuvanje with the collective work
Дискусии, одлуки, делегирање на работата на индивидуите/Discussions, decisions, delegating the work to Individuals	Дискусии, одлуки, заедничка работа Discussions, decisions, joint work

Извор: Daft L. Richard:“ Manegament”Vanderbilt University,Sixth Edition,South–Western, Thomson, 2003;

Од оваа причина, процесот на интегриран развој на групата се дефинира како групата се развива и во специфична точка се трансформира во еден тим. Тимот претставува целина “од две или повеќе индивидуи, кои се меѓусебно поврзани и ја координираат нивната работа за остварување на одредена цел.”<sup>73</sup> Оваа дефиниција содржи три компоненти. Првата бара две или повеќе личности.

---

73 Carl E.Larson and Frank M.J.LaFasto.:”Team Work”,Newbury Park,California:Sage,1989;

Тимот може да биде и поголем, но и најмногу до 15 членови. Второ, луѓето во тимот имаат регулирана меѓусебна интеракција. Луѓето кои не се во интеракција не влегуваат во рамки на тимот. Трето, луѓето во тимот делат заеднички цели.

Овој процес на интегриран развој на групата навистина е комплексен. Групите во работните организации не напредуваат без проблеми од нивното почетно формирање. Многу групи никогаш не го развиваат својот целосен потенцијал. Во тој случај членовите се под притисок, постојат тензии и нерешени прашања, но без резултатите. Секој кој се стреми да води кој било дел од една организација, ќе мора да управува со луѓето во групите, а моделот на интегриран развој на групата ќе покаже како тие се однесуваат во иднина.

Овие фази на интегриран развој на групите го објаснуваат начинот како се развиваат групите во тимовите. Со разбирањето како групите се развиваат и напредуваат им овозможува на лидерите да усвојат соодветни однесувања и одлуки.

## **2.4 Вреднување на лидерството**

Постои, нова филозофија, нов начин на размислување околу лидерството кое што е фокусирано на луѓето, вредносно базирано и ориентирано кон иднината.<sup>74</sup> Суштината на овој модел се состои во разгледување на лидерството кое е насочено кон персоналните вредности. Размислување на лидерството во филозофски термин ја изразува заедничката вредносна врска во која што лидерот и помага на следбениците да ги постигнат заедничките цели со усогласување на колективните вредности и аспирации.

Вредносното лидерството е име на процес преку кој лидерите ги користат нивните верувања во инспирирање на другите за да владеат и да успеат во нивните сигурни патишта. Дефинирањето на лидерството во термин на директорство и водење “претставен во личноста на топ менаџментот на

---

74 Fairholm R. Matthew & Fairholm W Gilbert: "Understanding Leadership Perspectives", Theoretical and Practical Approaches, Springer Science + Business Media, LLC, 2009, p.83-97,

ораганизацијата е поврзан со високиот статус, кој не е ирелевантен за лидерството.”<sup>75</sup>

Вредносното лидерство гради следбеници, соработничка сила, и им дозволува растеж. Лидерите размислуваат различно, работите различно ги вреднуваат, се однесуваат со другите различно, имаат различни очекувања од следбениците, и различно ги гледаат резултатите од индивидуите и групите. Тие делуваат на членовите на групата на начин согласно нивната волја, а не врз основа на формален авторитет. Лидерите се секогаш иновативни, и се движат надвор од ограничувањата на структурата и традицијата. Во суштина лидерството и менаџментот се различни технологии со различна агенда, мотивации, историја и мислење за процесот. Тоа што е потребно е теоријата која што е целосно фокусирана на лидерството како “дискретна технологија со одвоен систем на однесување и техники.”<sup>76</sup>

#### **2.4.1.Теоријата за вредносно засновано лидерство**

Постои огромен консензус за вредноста на лидерството. Истражувањата на неколку автори им помагаат на лидерите да ги илустрираат патиштата и начините потребни во дополнување на нивните вештини и во обликување на групните вредности, цели и акции. Ова гледиште не се однесува на лидерската персонална црта, модели на однесување или критични ситуациони случајности. Лидерството пред се центрира на врските достигнати во ставовите кои ги поддржуваат овие врски, и филозофската реалност присвоена од лидерите. Суштинската ориентација е што лидерите мислат околу вредностите.

**Peters I Waterman** заклучуваат дека лидерите ги претставуваат вредностите и културната поддршка на иновациите, услугите, квалитетот, и интересите на сите стеикхолдери. Вредносното лидерство гради мислење за вредностите и културата, но главно е фокусирано на независен личен и професионален растеж.

---

75 Исто,оп.цитат,стр.84;

76 O’Toole,J:”Leading Change:”The Argument for Value-Vased Leadership.New York,NY:Ballentine Books,1996;

Со давање на значење на врската лидер – следбеник, работниците се гледаат меѓусебно како дел од целовитост со одговорност за влијанието на сите. Овие заклучувања, како и сижето на слични истражувања ја потврдуваат теоријата за вредносно заснованото ново лидерство насочено кон “производство на потребни работни напори и уште поважно со цел кон развој на интересите на акционерите.”<sup>77</sup> Моделот на перспективно лидерство (LPM) го надополнува овој вид на теорија со градење на термините на перспективи за вредносно засновано лидерство.

Всушност централните делови на теоријата за вредности и присвојување на специфични сет на карактеристики овозможува реализација на сигурни вредносно – базирани процеси и посакувани резултати. Овој сет на карактеристики бараат од лидерот да креира вредносна визија за фирмата и вклучување на членовите во таа визија. Ова е трансформациски модел: всушност перспективите на вредносното лидерство (LPM) ја рефлектира темата на промени и трансформациски резултати од активностите на лидерот наспрема неговите следбеници. Вредносните лидери ја преземаат одговорноста за витализирање или ревитализирање на корпорацијата. Тие ја дефинираат потребата за промени, креираат нови вредносни визии, го мобилизираат извршувањето на тие визии, и ултимативно ги трансформираат организациите.

Успехот во имплементирањето на вредносното засновано лидерство е во основа помагање на другите да станат најдобри во својата самостојна реализација. Вредносните лидери сакаат да ја видат организацијата, нејзините луѓе и изворите, во надзорничка позиција. Како надзорници, лидерите ја преземаат одговорноста за грижа и развој на луѓето со кои што работат и тимот кој го претставуваат. Креирањето и управувањето на култура придонесува до постигнување на личните и тимски цели како карактеристика на овие перспективи. Вредносните лидери го дефинираат работниот контекст или култура и ја користат

---

77 Fairholm R. Matthew & Fairholm W Gilbert: “Understanding Leadership Perspectives”, Theoretical and Practical Approaches, Springer Science + Business Media, LLC, 2009, op.citat, p.85,



како преносно средство за комуникации и достигнување на посакуваните вредности. Лидерите го прават тоа, со креирање на визија со присутност на нивните луѓе и идните потенцијали и со нивно вклучување во таа визија. Визијата обезбедува основа за активностите на лидерите да ги инспирираат секојдневните како и нивните насочувачки акции. Визијата длабоко ги активира верувањата околу тоа кон што се насочени индивидуите и општеството. Тоа е една невидлива сила што ја градат лидерот и следбениците во заедничка цел и намери.

Во овој модел е претставена суштината на вредностите врз кои е засновано американското општество и идеалите околу тоа што всушност организациските групи и нивните активности треба да остават: респект кон животот, слобода или привилегија на избор, правда, единство и среќа. Овие основни вредности длабоко ги држат верувањата околу тоа како групите треба да делуваат. Вредносното лидерство имаа двојна цел на производство на високи перформанси и висок степен на развој, самоводечки следбеници.

#### **2.4.2. Принципи на моделот заснован на вредносно лидерство**

Вистинската суштина на лидерството не е процедурата, тоа е одредување и подучување на вредностите за следбениците. Однесувањето на лидерството наспрема програмот, политиките, или други организациски фактори е различно. Како што тие се менуваат исто така и барањата за лидерска акција мора да се менуваат. Организациите, програмите, процедурите и политиките ги прават промените додека “вредностите и принципите повеќе се трајни и постојани.”<sup>78</sup>

Вредносното лидерство бара од лидерите да се формулираат и потоа да се подучуваат сигурни принципи со што следбениците ќе можат нив да ги следат. Лидерската улога со тоа станува дел од интернационалните вредносни принципи и ги подучува следбениците како да ги следат, а кои за возврат ќе се вклучат во интернационализирање на нивните независни акции. Тоа е еден од принципот на учење, а потоа и подучување со што следбениците ќе можат самостојно да се

---

78 Fairholm R. Matthew & Fairholm W Gilbert: "Understanding Leadership Perspectives", Theoretical and Practical Approaches, Springer Science + Business Media, LLC, 2009, p.87;

водат. Со тоа тие ја развиваат лојалноста наспрема лидерот и самата институција која што не може да се изрази на кој било друг начин. Суштинските принципи на перспективите на вредносното лидерство вклучуваат:

### **Прво: Улогата на лидерот е развој на стеикхолдерите**

Вредносните лидери ентузијастички ги поддржуваат нивните луѓе. Тие ги сакаат, се воодушевуваат и ги инспирираат вработените и другите за постигнување на организациската визија. Тие гипоттикнуваат иновациите и го прославуваат секој индивидуален успех. Тие ги инспирираат вработените со зборови, идеи, и делуваат со пренесување на чувството на поврзување, возбудување и заедништво во извршувањето на групните цели и методи. Вредносното лидерство е филозофија на (1) персонални промени наспрема високите квалитети, (2) едукација на следбениците наспрема нивните потенцијали за само-насочувачки активности, (3) креирање на средина во спроведување на подобрувањето на членовите на тимовите. Во овој модел, лидерот мора да подучува, тренира, и управува со вредностите кои се во констелација што ја играат. Потоа улогата на лидерот е трансформирање на самиот себеси, на секој следбеник и групата во достигнувањето на визијата со дозвола на следбениците да бидат водени во реализацијата на заедничката визија и нивното сопствено разбирање за вредностите кои ги играат а за кои лидерите постојано ги подучуваат во нивно применување. Овој вид на лидерство е оспособување. Тоа бара да се прошири нивото на лична контрола со што следбениците уживаат во колективното работење. Воедно тоа бара промена на животите на луѓето на подобро.

### **Второ: Вредносните лидери го насочуваат вниманието на малите кластери на следбениците во нивните непосредни тимови**

Лидерите работат во близина на непосредни следбеници – депутати, асистенти, и други офицери или работници што го прават нивниот “лидерски кластер.” Невозможно е за лидерите да ги водат сите луѓе во многу – скалестите организации. Работата на лидерството е многу интимна. На пример, директорите се во интеракција најчесто со нивните неколку помошници, асистенти, секретари,

и можеби еден или неколку од нив, а помошниците се во интеракција најчесто со неколку супервизори и неколку техничари. Секој од овие индивидуи го надгледува специфичниот програм на персоналот или групата на технички луѓе долу во ланецот на првата линија на работници. Со овие мали кластери на луѓе лидерите го практикуваат нивното лидерство, и имаат најдобри можности да влијаат, да променуваат и да асистираат во нивниот развој.

### **Трето: Вредносните лидери се стремат за развој на довербата на следбениците и нивно делување**

Лидерите и следбениците се во односи на меѓусебна зависност: единствениот фактор е меѓусебна доверба. Без доверба не постои основа за развој на меѓусебни односи и врски. Управувањето со довербата и обезбедувањето на ефикасно самоуправување е засновано на три меѓусебно поврзани елементи или услови: првиот е меѓусебен договор, реципрочно разбирање и управување согласно тоа што се очекува. Со оглед на тоа што договорот е постигнат, лидерите имаат одговорност да се повлечат од директното извршување на делегираните задачи и да им дозволат на следбениците да си ја вршат работата. Лидерите стануваат извори на помош, а не судии или контролори. Ова е во спротивност од традиционалниот пристап, супервизорски односи во кои подредените се субјекти на лидерски желби и потреби во сите работи. Вредносниот лидер станува заинтересиран и негователен агент на поддршка, со што всушност работи за следбениците. Тоа вклучува следбениците самостојно да се оценуваат и сами да си пресудуваат во оддавање на лекарската процена. Следбениците периодично репортираат за нивниот прогрес, но во суштина тие секогаш репортираат на самите себе. Тие континуирано ги мерат нивните перформанси согласно нивното разбирање на групната визија, што е потребно да прават согласно тоа што се очекува, а нивниот индивидуален капацитет и талент успешно да одговори на тие потреби.

### **Четврто: Лидерската улога е да креира визија**

Принципиелниот механизам за имплементирање на посакуваните вредности и цели е визијата. Визијата обезбедува основа за лидерската работа да

ги инспирира стеикхолдерите за самостојно директно делување во правец на оставарување на визијата. Влијанието на овој основен елемент е моќноста.

Таа е поврзана со лидерството бидејќи е составен дел на способноста да се влијае врз другите. Моќта е дефинирана како потенцијал или капацитет да се влијае врз другите за добивање на посакуваните резултати.<sup>79</sup> Тоа е сила што ги обврзува лидерите и следбениците во заедничка цел. Во нивното однесување наспрема следбениците и другите, лидерите ги рефлектираат овие визионерски вредности. Визионерските вредности се гледаат во лидерските акции како што се сет на цели, приоритетни активности, селекција и промоција на персоналот и сите други одлуки и водства.

### **Петто: Лидерите креираат култура поддржана од суштинските вредности**

Културата вклучува искуства, очекувања за иднината и вредности кои што ги управуваат однесувањата. Креирање и управување на културата води кон добивање и постигнување на личните и групните цели што е обележје на лидерството. Вредносно заснованото лидерство управува со култура која ги бодри овие суштински вредности, кои се однесуваат на визијата и други цели што лидерот ги има. Креирањето на култура е поставување на стандарди на водење и извршување што ги имплементира културните вредности и однесувања. Сите овие лидерски активности мораат да бидат соодветни со овие вредности.

### **Шестто: Лидерската лична подготовка е врска со секој од следбениците**

Вистинското лидерство е лично и интимно. За да биде ефективно потребно е членовите на индивидуалните групи да го гледаат како персонална врска. Тие мора да видат подобрување на нивните лични вредности, цели и методи со лидерските. Подготовката на овој модел е суштинска подготовка за успешност во индивидуалните врски со секој од следбениците. Лидерството во суштина е учење да се седне во советот со стеикхолдерите за обезбедување на разбирање и прифаќање на заедничките вредности, работни процеси и цели. Со седењето во

---

79 Види пошироко кај Yukl, G: "Leadership in organization" 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall, 2006;

советот со следбениците овие врски ги ставаат лидерите и следбениците заедно еднаква, заедничка врска. Лидерите и следбениците може да ја предлагаат агендата, да ги поддржат идеите и методите за решавање на групните проблеми или да сугерираат нови или алтернативни програмски планови. Седењето во советот со другите е демократски и егалитаристички. Советувањето е унитарна акција преземена од советодателот наспрема другата личност во врската. Советувањето е кажување, комуникација, ковачка фраза што значи лидерска акција во договарање со следбениците за мноштво еднакви термини, во заедничкото пронаоѓање што е правилно, надлежно, миродавно и потребно. Вредносните лидери ги користат следбениците како информативни советници во соработувањето со политиките, стратегиските одлуки и целокупните водечки програми.

### **Седмо: Вредносно базираното лидерство бара лидерот да биде учител**

Лидерите во основа се учители на следбениците бидејќи следбениците се непроменливи волонтери. Нивната улога е да комуницираат, информираат и да ги убедат следбениците на соработувачка акција. Во целокупното нивно однесување наспрема другите, лидерите ја подучуваат визијата, нејзините вредности, цели и специфични техники за операционализирање на визијата, вредностите и резултатите. Многумина оваа улога на предавање ја гледаат како тренерство: тоа е интеракција со вработените за подучување, обука, и потпора во нивниот развој на нивните вештини, вредности и капацитет. Предавањето/тренерството охрабруваат независна акција на вработените. Тоа се фокусира на индивидуални сили.

### **Осмо: Вредносниот лидер има двојна цел во произведувањето на високи перформанси и самостојно водење на следбениците**

Во овој модел следбениците со подобрување на перформансите остваруваат подобри резултати. Доколку постои недостаток на ова тогаш лидерот мора да промени или да преземе друга концептуална култура или технологија. Вредносно базирано лидерство има намера да креира повеќе лидери кои ќе

испорачаат исти вредности и идеали кои ќе работат за реализација на предвидените цели и методи.

Моделот ги опишува различните принципи илустрирани на филозофската база за вредносното лидерство. Тие ги дефинираат суштинските елементи на овој сет на мислење за лидерство. Резултатот е да се има независни следбеници способни во додавањето на заедничките утврдени цели и вредности во целокупните нивни работни односи и врски. Задачата е една од процесот на учење и потоа предавање на вредностите со што следбениците ќе можат самостојно да се водат.

## **2.5. Модели на лидерство**

Лидерството е реалност што луѓето ја прифаќаат, но поретко ја разбираат за да ја опишат на вистински начин. За да се разбере вистинското значење на лидерството, мора аналитички ексциплитно да се определи разликата помеѓу менаџментот и лидерството. Во минатото, идејата за лидерството многу трпела, најдобро била дефинирана како синоним со добар менаџмент или во најлош случај како една друга вештина што го прави покомпетентен менаџерот. Идејата дека раководството—личноста која секогаш е исполнителна на топ – врвот во организацискиот нацрт и план, не е секогаш лидерство, иако многумина од литературата така мислат и го присвојуваат тоа. Различноста помеѓу структурата на раководството-директорувањето и филозофијата на лидерството го дозволува концептот на лидерство да се прошири и распространи околу организацијата, овозможувајќи му на секој работник да се развива во лидер со сопствени права.

Лидерството е уметност на влијание на луѓето да ги исполнат организациските цели, додека менаџментот е наука на специфицирање и имплементирање на намерните потреби за остварување на резултати. Во самата смисла чистиот лидер е филозоф, а чистиот менаџер е технологист. Како личност движејќи се напред во организациската скала, кон повисоки и повисоки нивоа на одговорности, главната поента е достигнување, со претпоставка каде природата и делокругот на потребните компетенции се менуваат. Вистинското лидерство се појавува од хиерархискиот развој што не е зависен од организациската хиерархија

воопшто, но може да се манифестира во секоја социјална, заедничка, колективна активност.

Овој поглед на лидерство почнува да ги разјаснува некои од конфузиите кои често го карактеризираат модерното лидерство. Прифаќајќи ја оваа организациска реалност, истражувачите почнуваат да ги бележат присутноста на различните гледишта на лидерство во литературата и во набљудуваната практика. Рамка за разбирање на овие различни погледи кои се појавуваат во врска со лидерството е всушност Лидерскиот перспективен модел (LPM).

### **2.5.1. Лидерски перспективи: Пет текови на лидерските истражувања**

Додека практиката на лидерство е лесна за препознавање во социјалниот и организацискиот живот, теоријата за лидерство продолжува да се рedefинира и усовршува. Од карактеристична особина до однесување на контингентната теорија, од вредносно базираната теорија до разликите помеѓу лидерството и менаџментот, истражувањата се поместуваат кон подобро разбирање на лидерството.(види слика 1):

#### **Слика 1: Меѓусебна поврзаност на петте лидерски перспективи**



**Извор:** M.R.Fairholm and G.W.Fairholm, Understanding Leadership Perspectives, Springer Science+Business Media,LLC,2009;

Иако научните истражувања за лидерството може да изолираат некои специфични дефинирачки елементи, овие елементи можеби не можат целосно да бидат разбрани или ставени во пракса, единствено преку индивидуалната концепција за тоа што е лидерството. Откривајќи ги овие перспективи се појавуваат овие пет текови, кои се перспективни пристапи на лидерската теорија и практика. Теоретскиот модел ги позиционира петте лидерски перспективи прераспределени во хиерархиски модел со повисоко опфаќање на пониските нивоа. Графички овој модел може да се наслика како пет концентрични кругови, секој граден над понискиот во ред на перспективите.

Идентификувањето на овие перспективи се наоѓа во опсервацијата на лидерите во нивните активности и во анализите во соодветните литератури. Новите истражувања користат технички содржајни анализи поврзани со интервјуата на средно ниво извршители, обезбедувајќи ја на тој начин



специфична важност и утврдување на петте перспективи и нивната хиерархиска природа.

LPM вклучува повеќе разбирање и оперативна проверена активност и пристапи за водење на другите отколку што тоа го прават другите теории за лидерство, независно дали се историски или современи. Пристапот на перспективите на LPM демонстрира дека индивидуите ја држат алтернативната концепција за тоа што е лидерството и ја користат концепцијата за мерење на нивните лидерски активности и на другите. Фрустрациите и конфузиите околу дефиницијата за лидерство и недостатокот на согласност на тоа што е лидерство може да се разбере дека секоја индивидуа има свој уникатен концепт на овој феномен.

### **2.5.2. Истражувачко потврдување на петте лидерски перспективи**

Лидерскиот перспективен модел (LPM) силно е заснован на истражувањата и практиките и се користат за описни и пропишани намери. Се работи за пропишан (LPM) во смисла на испитување како некој може да го перципира лидерството и позиционирање на тие перспективи во потполно мудар и препреден лидерски модел. LPM ги објаснува активностите, алатките, пристапите и техниките потребни да се биде ефективен или успешен во рамките на петте перспективи. Петте перспективи се легитимни конструкции што вклучуваат разбирање околу тоа како индивидуите може да гледаат на перспективите и заедно за го скицираат разбирањето на лидерскиот модел. Информациите наведуваат дека лидерството е повеќе од едноставна агрегација (додавање) на овие перспективи. Самите алатки и однесувања од “пониските во редот” перспективи можат да бидат градечки блокови за алатките и однесувањата во понатамошните скалила за успешност на перспективите. Самата изјава илустрирана од извршен директор сугерира дека работите сторени во првата линија на менаџер се сосема различни отколку работите и верувањата во позиција на сениор извршител. Нормално вештините и перспективите користени во попрогресивната позиција повеќе не можат да бидат ефективни, со што е потребно практикување на нови и различни алатки и однесувања.

Кога станува збор за моделот на петте перспективи, истражувањата покажуваат дека прво, петте лидерски перспективи може да бидат одделени и разграничени со специфични оперативни категории и елементи, и второ, секоја од нив може да се истакне на работното место. Перспективите се однесуваат меѓусебно во хиерархијата, со што секоја перспектива опфаќа и ја надминува претходната, овозможувајќи на тој начин увид во хиерархијата на концептот за лидерство.

Koestler<sup>80</sup> го дефинира LPM како целовитост на секој стабилен дел во социјалната хиерархија што ги изнесува правилата кои го регулираат однесувањето и структурната постојаност. Секоја целовитост може да остане во својата сопственост, без да се однесува на другите поединци. Во суштина секоја лидерска перспектива во LPM е целовита.

Во оваа смисла гледајќи долу во хиерархијата секоја перспектива изгледа како комплетен поглед на лидерството. Гледајќи нагоре секоја единица служи како карактеристична особина наспрема поголема, еден многу опширен начин на постигнување или разбирање на целото гледиште е претстава. Во оваа смисла секоја перспектива има карактеристична особина да се проширува, како многу холистичен поглед на лидерство. Непсе, LPM го објаснува не само како пет различни лидерски перспективи, туку и како секоја перспектива се гради наспрема повисока, повеќе содржајна и трансцендентален поглед на лидерство. На крајот резултатите се многу посеопфатни и холистички разбирливи за лидерскиот феномен.

### **2.5.3. Идентификување на оперативни категории и лидерски елементи**

Основните конструкции или перспективи на LPM ги вклучува следниве поими на лидерство, кои што потполно ќе бидат објаснати во следниве делови: 1. Лидерството како научен менаџмент, 2. Лидерство како надмоќен менаџмент, 3. Вредносно лидерство, 4. Културно доверливо, 5. Духовно (спиритуално)

---

80 Види пошироко кај: Fairholm R. Matthew & Fairholm W Gilbert: "Understanding Leadership Perspectives", Theoretical and Praktical Approaches, Springer Science + Business Media, LLC, 2009, p.29,

лидерство.

Идентификувањето на секоја перспектива како единственост бара да се презентираат различни активности, однесувања или филозофски особености за секоја од нив. За да можат петте перспективи да бидат корисни во секојдневната работа, лидерите мора да ги знаат трите концепти. Овие три гледишта формираат основа на оперативни категории во целост: (1) критериум за различноста на тоа што перспективите навистина значат во акција, (2) какви специфични сетови-положби на однесувања или техники изразуваат перспективите за да се очигледни во социјалниот живот, и (3) како секоја перспектива ја гледа врската меѓу лидер-следбеник во меѓусебните интеракции.

Овие три оперативни категории се дефинираат на следниов начин:

- Лидерство во опис на акција – Оваа категорија на лидерски елементи опишува како перспективите изгледаат кога се спроведуваат. Тоа ги објаснува целите на секоја перспектива и дава специфично логично и практично значење на секоја перспектива. Тоа е едно вербално изразување на лидерската филозофија важно својствена за перспективата:
- Алатки и однесувања – Елементите во оваа категорија го специфицираат потребното однесување и алатките што се ангажирани за секоја лидерска перспектива. Тие ја истакнуваат основната карактеристика на индивидуалниот капацитет на самото “правење лидерство” во означувањето на перспективните на суштински карактеристики;
- Пристап до следбениците – Оваа категорија ја означува основната позиција во која лидерот е поставен во релација со следбениците во дадената перспектива. Оваа категорија обезбедува моќно карактеристично истакнување на перспективите.

#### **2.5.4. Лидерството како научен менаџмент**

Луѓето кои што ги прифаќаат лидерските перспективи ја истакнуваат лидерската менаџментска улога и идеите кои се особено истакнати како што се контролираните меѓусебни односи, донесување на одлуки, центрирање на

индивидуалните активности на членовите и перцепциите со корпоративни цели планирање, буџетирање, и раководење со напорите на неколку следбеници постигнати во процесот на работа. Оваа улога ги вклучува лидерите во обезбедување на групните активности кои се времени, контролирани и предвидливи. Хронолошки, лидерството како научен менаџмент е првиот современ лидерски перспективен модел. Сумаризирајќи ги перспективите заснован на истражувањата подржани од LPM, овие перспективи може да се дефинираат како следниве:

- Лидерите во опис на акција: Лидерите во овие перспективи обезбедуваат ефикасно користење на ресурсите во обезбедување на групните активности, кои се контролирани и предвидливи во осигурување на докажани оптимални продуктивности и алокација на ресурсите.
- Алатки и однесувања: Овие лидери им го покажуваат правецот на другите и ги мерат, проценуваат и надградуваат индивидуалните перформанси. Тие организираат ( што вклучува буџетирање и персонал) и план ( вклучува координација и известување). Ова е една многу значајна операционална категорија во дефинирањето на перспективите. Посебно значајни лидерски елементи се додавањето на правци и планирањето.
- Пристапите кон следбениците: Интеракциите со следбениците вклучува иницијатива и стимулација, контрола и насочување.

#### **2.5.5. Лидерството како надмоќен менаџмент**

Оваа втора перспектива ги изразува високиот квалитет, надмоќниот менаџмент како реална функција на лидерството. Идејата е дека надмоќниот лидер ги извршува обврските на менаџер, но со фокус на квалитет што дава самодоверба на останокот од организацијата. Тие се катализатори, го истакнуваат најдоброто од работниците, бодрење на работните иновации и на креативноста. Иако по својата природа се управувачки, овие перспективи ги водат лидерите во една од суштинските вредности низ времето како што се квалитетот, интересот за надмоќност и оспособување, развој на стеикхолдерите и вреднување на интегритетот, грижа, креативност, и услуги. Описот на оваа перспектива вклучува:

- Лидерите во опис на акција: Поттикнување на постојан процес на подобрување на средината за зголемување на услугите и нивото на продуктивноста и трансформирање на средината и перцепција на следбениците за охрабрување на иновациите, високо-квалитетни продукти и надмоќни, извршни услуги. Трансформирањето на средината е втор многу корисен лидерски елемент идентификуван од истражувачките одговори.
- Алатки и однесување: Фокусирање на процесот на подобрување, активно слушање, да се биде прифатлив ( вклучувајќи управување со шетање наоколу, политика на отворена врата, и сл.)
- Пристап до следбениците: Мотивацијата е најкорисен лидерски елемент за дефинирање на оваа перспектива. Другите вклучуваат привлекување на луѓето во дефинирање и решавање на проблемите, изразување на заедничка љубезност и почит. Оваа операционална категорија многу значајно и истакнувачки ја изразува оваа перспектива.

#### **2.5.6. Вредносно лидерство**

Клучната идеја во оваа перспектива е единствена: секој има своја вредност, и овие вредности го активираат нивното однесување. Ако лидерот сака да ги води другите, најпрво треба да се осигура дека групата ги дели заедничките вредности и со тоа овие вредности ги обезбедуваат целите изразени во групната визија и мерење на групниот и индивидуалниот успех. Оваа концепција на лидерство има намера и предлага цврсто втемелување во реалноста на човечката природа и управување. Се прифаќа идејата дека индивидуалната и групната акција е вредносно насочена. Намерата е индивидуална промена и еднаков развој за групната продуктивност. Се карактеризира со следново:

- Лидерите во опис на акција: Им помага на индивидуите да станат проактивни придонесувачи на групните цели и акции засновани на заедничките вредности и постигнување на целите со охрабрување високи организациони перформанси и самостојно-водени следбеници.

- Алатки и однесувања: Оваа категорија најдобро ги оквалификува перспективите. Визионерството е најопасно даден елемент на акцијата, покрај прилагодувањето и засилувањето на вредностите и фокусирање на комуникацијата околу визијата.
- Пристап до следбениците: Приоритет на вредностите, подучување/тренерство – препознатлив како клучен лидерски елемент од многу добиени одговори од испитаниците, како и засилување (пр. поттикнување на сопственоста).

### **2.5.7. Културно доверливо лидерство**

Логичното проширување на перспективите на вредносното лидерство е идеата дека задача на лидерот е да гради култура на заеднички вредности каде што луѓето меѓусебно ќе си веруваат и работат заедно. Довербата е основана за лидерството во организацијата бидејќи следбениците се луѓе кои избираат кои лидери ќе ги следат. Тоа е лепак држејќи ја организацијата и нејзините програми и луѓето заедно. Лидерите со оваа перспектива ја гледаат лидерската улога не повеќе како карактеристика на индивидуалниот лидер туку како услов на култура што лидерот ја креира. Иако лидерството може да биде спонтано меѓувремено, многу често тоа е резултат на специфична, планска акција за креирање на средина управувана кон внатрешна хармонија околу вредностите и идеите што лидерите и следбениците ги делат. Клучната вредност за заедништво, поттикнување и помагање е довербата. Оваа перспектива се карактеризира со следново:

- Лидерството во опис на акција: Клучен елемент тука е дека културите креираат водичи кон спроведување на меѓусебната култура, поттикнување колективна акција конзистентна со приоритетите на меѓусебната културна вредност, и обезбедување дека организациската спроводливост е содржина во изразувањето на овие вредности.
- Алатки и однесувања: Мерењето, проценувањето и наградувањето на групните перформанси и многу опишувачки лидерски елемент за овој вид на перспективи. Другите вклучуваат креирање и управување со културата

преку визионерство и лидерска акција во заедништвото на управување со соработниците.

- Пристап до следбениците: Оваа перспектива најдобро се карактеризира во пристапот до следбениците особено елементот на тимското градење. Довербата и потстрекот на заедничка култура се исто така корисни прописи.

### **2.5.8. Духовно (спиритуално) лидерство**

Постојат зголемени научни истражувања кои ја подржуваат идеата дека лидерството доаѓа од внатрешната духовна суштина на лидерот. Уште многу одамна е позната моќноста, посебно ако таа се имплицира и делува на оживување и бодрење на идеите кои се одразуваат на работата. Дел од неодамна извршениот притисок кон реинвестирање на организацијата е да се инвестира корпоративна структура што препознава и одговара на човечките потреби за само-изразување. Причините се очигледни: лидерот или член на групата со јасно чувство на нивното сопствено начело на охрабрување на нивните соработници може да имаат поголеми трансформирачки ефекти на организацијата, нејзината структура и процес отколку некои формални организациски планови. На лидерите им се потребни луѓе кои се способни да напредуваат во средина на меѓусебна доверба, заедничка визија, и заеднички вредности. Лидер кој е самозадоволен со самиот себе е среќен и силен и може да ги пренесе овие квалитети на другите. Како резултат на тоа, на овој начин тие можат да бидат дел од друга просветленост и зголемена ефективност. Описот на оваа перспектива го вклучува следново:

- Лидерите во опис на акција: Во однос на индивидуите во чиј интерес е целосниот персоналитет, основно е “растење на секого на повисоко ниво на свесност и акција со што најдоброто од луѓето се ослободува во контекст на подобрување на самиот себе, културата и испораката на услугите.”<sup>81</sup>

<sup>81</sup> Види пошироко кај: Fairholm R. Matthew & Fairholm W Gilbert: "Understanding Leadership Perspectives", Theoretical and Practical Approaches, Springer Science + Business Media, LLC, 2009, p.38,

- Алатки и однесување: развој и оспособување на индивидуалната целовитост во заеднички, тимски контекст, поттикнување на разумна и интелигентна организација, поставување на морални стандарди се лидерски елементи кои се многу застапени во овие перспективи, а особено се нагласува поставување на морални стандарди.
- Пристап до следбениците: Инспирацијата и ослободувањето на следбениците со градење на заедништво и промоција на раководењето и управувањето со моделирање на услужните ориентации.

Резултатите од истражувањата покажуваат, во суштина, дека лидерот многу често практикува и работи во поединечна перспектива која што е опфатена во рамките на најистакнатата операционална категорија. Овие пронаоѓања многу значајно го подвлекуваат фактот дека перспективите може да бидат истакнати со идентификување на нивните елементи и категории.

- **За научниот менаџмент**, елементот на дирекција-насочување (вклучувајќи донесување на одлука) и планирање се многу користени во опишувањето на овие перспективи. Алатките и однесувањата индикативни за овој вид на перспективи генерално се истакнуваат од другите перспективи.
- **За одлучувачкиот менаџмент**, информациите кои се потврдени и најмногу користени се мотивација, трансформирање на средината, перцепција на следбениците во охрабрување на иновации, производи со висок квалитет и одлучувачки услуги, со генерален сет на пристапи до следбениците, кој е најмногу истакнуван.
- **За одлучувачкиот менаџмент**, информациите кои се потврдени и најмногу користени се мотивација, трансформирање на средината, перцепција на следбениците во охрабрување на иновации, производи со висок квалитет и одлучувачки услуги, со генерален сет на пристапи до следбениците, кој е најмногу истакнуван.



- **За перспективата на вредносно лидерство**, категоријата на алатки и однесувања е многу истакната со визионерство и предавање/тренерство како најкористени елементи за опишување на овој вид на перспективи.
- **Културно доверливо лидерство**, зависи од пристапите до следбениците со што се истакнува од другите перспективи, со градење на лидерство и идеата за мерење и наградување на групните перформанси како неопходни елементи.
- **Спиритуалното лидерство** е најмногу истакнато преку операционалните категории на алатки и однесувања, со елементите на поставување на сетови од морални стандарди и инспирација како идентификувачки елементи.

Ако индивидуите доспеале во организацискиот живот и се наоѓаат на голема авторитативна позиција и одговорност, разумно е за размислување дека нивните перспективи на лидерство исто така можат да напредуваат. Научните откривања сумаризираат дека луѓето можат и се движат од една перспектива кон друга и тоа движење е наспрема перспективи на повисоки нивоа на правци – перспективи кои се опфатени и ги надминуваат претходните концепции.

Начинот на кој прогресијата се појавува се наоѓа во тоа што лидерството има персонална компонента и со тоа секој не е третиран на ист начин. Преку разбирање на сетот на вредности и способности почнуваат врските да се остваруваат, а новите идеи и технологии излегуваат на површината како успешни. Оваа прогресија може да креира ситуација каде што претходните технологии, идеи, и активности кои го прават индивидуалниот успех во една перспектива не се повеќе корисни или успешни во повисоките правци на перспективи. Во случајот на перспективи на целосно раководење и спиритуалност, според коментарите на сениор-извршителот, вештините и способностите постигнати на ова ниво потребно е сега да се отфрлат кога се работи за повисоки нивоа во организацијата. Вештините, алатките и техниките не се повеќе потребни, туку потребен е комфор, поттикнување, асистирање и интересот да е насочен кон другите и да се сакаат. Ваквите коментари ја осигуруваат идеата за развој преку претходните практики.

Информациите од интервјуата и есеите верификуваат дека петте перспективи поврзани на хиерархиски начин преку искушенија и грешки, ја подигнува свесноста, и го зголемува нивото на одговорност во организацијата, прогрес од една перспектива кон друга – во правец од пониско ниво кон повисоко ниво на перспективи. Мошне значајно информациите поткрепуваат многу важен елемент во начелната основна теорија на LPM: филозофијата, алатките, однесувањето и врските со следбениците се оценуваат корисни во пониските нивоа на перспективи и мора да се адаптираат или заменат ако некоја е поуспешна во повисоката перспектива. LPM ги опфаќа идеите дека е можно проширување на едно разбирање на лидерство со истакнување на сигурни начини во опишувањето на лидерството во акција, сигурни алатки и однесувања, сигурни пристапи кон следбениците. Тоа не значи дека неопходно мора да постои “движење од една перспектива кон друга, но сепак сугерира дека движењето може и често да се појавува.”<sup>82</sup>

LPM афирмира дека успешноста на перспективите опфаќа и трансцендентира претходни перспективи кои се организирани во хиерархија со индивидуалните лидери движејќи се од пониски кон повисоки во редот перспективи како што се нивните персонални или групни промени во ситуациите. Во оваа смисла, информациите потврдуваат дека неколку индивидуи се способни да го опишат повисоко распоредените лидерски перспективи на јасен начин, бидејќи тие не веруваат во нив или се однесуваат на нив или постои недостаток на историска теорија. Ова може да сугерира дека неколку луѓе ги интернационализираат принципите на доверба, култура или спиритуални лидерски перспективи, бидејќи тие сеуште не станале прогресивни кон овие сеопфатни и трансцендентални перспективи.

Знаејќи дека индивидуите го гледаат лидерството од повеќе страни перспективи, се сугерира дека тие се изложени на промени од една перспектива кон друга. Ова ја поддржува набљудуваната тенденција за индивидуалните лидери да се движат

---

82 Fairholm R. Matthew & Fairholm W Gilbert: "Understanding Leadership Perspectives", Theoretical and Practical Approaches, Springer Science + Business Media, LLC, 2009, p.42;

од една перспектива кон друга и ја пружаевиденцијата дека успешните перспективи опфаќаат и трансцендентираат претходни перспективи во неколку хиерархиски релации. Врската помеѓу примарната и секундарната перспектива изразени во секој есеј се прогресивни по природа. Оваа врска го илустрира генерално еволутивниот тренд од пониско распоредените кон повисоко ниво перспективи. Истражувањата покажуваат дека лидерите припаѓаат на перспективи на лидерството како научен менаџмент покажувајќи дека спојувањето не ја рефлектира секундарната перспектива. Ова е природно што дава на значење дека луѓето во својата потсвест не можат лесно да гаат во себе други главни точки на гледишта околу тоа што е лидерство. Вредносно ориентирано лидерство на извршителите типично покажува научен менаџмент како нивна секундарна перспектива. Личности со лидерство на доверба како примарна перспектива се покажуваат во единство на двете – вредносно лидерство или научен менаџмент, како секундарна перспектива. А тие со перспективи на спиритуално лидерство ги селектираат независно дали се работи за перспективите на вредносното лидерство или перспективи на лидерство на доверба, како перспектива што припаѓа во позадина, но илустративно е прикажано во поврзувачката улога како мост. Кога се зборува за лидерството, испитаниците ја препознаваат потребата за флексибилност во комуникацијата и поврзаноста со стеикхолдерите. Тие исто така се сложуваат и на начинот на кој го опишуваат лидерството. Испитаниците ја одразуваат искреноста и интелектуалниот повикувачки или молбен пристап на лидерство, со што се чувствуваат удобно во исполнувањето на нивните гледишта какви се нивните интеракции со други луѓе и како другите луѓе реагираат на нив. Ова не се изразува на калкулативните активности за постигнување на специфични цели или оставарување на партикуларна агенда. Испитаниците подобро ги коментираат основните белези и целосното разбирање, индивидуалната парадигма или разумноста што го дефинира генеричкото лидерство покрај чудната мисла за ораганизацискиот живот, потребните задачи, или меѓусебните различни врски.

Во оваа смисла, поранешната лидерска теорија истакнува дека основните лидерски стилови и перспективи, го опишуваат стилот дека е многу ефективен во одредена ситуација. Пристапот на перспективите ја отфрла идеата дека

индивидуите можат или треба да бидат приклучени перспективи според некои анализи на организациите или следбениците. Перспективата на личноста ги држи следниве одредници: (1) вистината во поглед на лидерството,(2) работата на лидерот, (3) како некој ја анализира организацијата, (4) како некој го мери успехот во лидерските активности,(5) како го гледаат следбеништвото.

Овие заклучоци може да имаат големо влијание на начинот на избор во обуката на лидерите. Наместо концентрацијата на напорите за обука за тоа како да се управува со набљудуваните ситуации многу ефективно, лидерската обука може да се концентрира на изложување на учесници на различни гледишта-различни перспективи – на лидерство. Како што обучувањето ги дефинира карактеристиките или принципите на неколку лидерски перспективи, тогаш може да се обучуваат партиципантите да имаат способности да препознаваат каде се тие во хиерархијата на лидерските перспективи и можности да присвојат многу сеопфатни точки на гледишта.

Додека практиката на лидерството е нешто што луѓето го препознаваат во социјалниот и организацискиот живот, теоријата на лидерството континуирано се рedefинира. Од карактеристиките до однесувањето на контингентната теорија, од вредносно заснованата трансформациската теорија до истакнувањата помеѓу лидерството и менаџментот, истражувачите и теоретичарите се обидуваат да го разберат лидерството подобро со јасно значење дека не се сеуште тука. Можеби следниот чекор во лидерството е преку погледот на лидерството пошироко, повеќе филозовски, и повеќе во холистички термини, што препознава дека индивидуалните перспективи се донесени за разбирање на лидерството. Иако лидерството може да содржи сигурни елементи, овие елементи може да не се разберат целосно или пак да се стават во практиката целосно, со исклучок на индивидуалната концепција што е всушност лидерството.

## **2.6.Стилови на лидерство**

### **2.6.1. Влијанието на различните лидерски стилови**

Лидерот е индивидуа којашто го користи “влијанието за водење на група на следбеници за постигнување на посакуваните цели во рамките на одреден систем.”<sup>83</sup> Според ова гледиште лидерот служи како:

- 1) олеснувач на врските; и
- 2) средишна точка на задачата.

За добро извршување на двете функции, многу е важно за лидерите да разберат и развијат флексибилност во нивниот сопствен лидерски стил. Еден принцип на лидерство и комуникација е дека сигурни типови на лидерски стилови и комуникациски стратегии може да бидат ефективни во сигурен контекст, но може да се помалку ефикасни во други.

Еден важен фактор кој влијае врз лидерскиот избор на комуникациска стратегија и лидерски стил се однесува на културата на нивните соработници. Културата често е содржана во перспективите и правилата. Правилата конструираат препреки и ги рефлектираат верувањата и вредностите. Важно е за лидерот да ги идентификува и адресира препреките, верувањата и вредностите и да ги разгледа што се претпоставува за нивниот стил како и стилот на другите.

Друг фактор кој влијае врз лидерската комуникациска стратегија и лидерскиот стил е нивото на промени кои се барани за оставрување на целите и предметите. На пример, работите кои се однесуваат на нивото на вредности и етики може да се управуваат различно отколку работите на нивото на однесувања и процедури. Додека јасната и директна комуникација може да е многу ефикасен пристап за промени во однесувањето или процедурите, вредностите често се најдобро комуникативни индиректно – директните изјави на вредности и етики може да се примат како “проповедање”. Во оваа смисла, “акциите ќе зборуваат посилно од зборовите”. Евиденциите на промени во вредности и етики се многу индиректни индикатори како што се промените во квалитетот на врските на луѓето со другите и активностите кои се аналогни, пред директното однесување на задачите.

---

<sup>83</sup> Види пошироко кај Dilts B. Robert: “Visionary Leadership Skills”, Meta Publications, Capitola, California, 1996, p.199-217,

Лидерските верувања и самодовербата влијаат врз начинот на кои менаџираат со групата или ситуацијата. Верувањата на луѓето и нивната самодоверба често е определена од тоа што е нивниот избор за евидентирање различни постапки на проектот, или интеракциите, и како тие ги интерпретираат однесувачките знаци, социјалните пораки, групната динамика и др. Очигледно тука не постои вистински начин за водење на индивидуите или групата. Различните стилови охрабруваат различна динамика помеѓу членовите на системот. Понекогаш соработниците стануваат блиски со одреден лидерски стил во правец на ефективно негово остварување.

Многу големо значење и причина за учењето на различни лидерски стилови е зголемувањето на успехот во опсежни различности на ситуациите. Ова е добро опремено преку развојот на флексибилноста за адаптирање на стилот за подобра флексибилност на потребите на одредена ситуација или контекст.

### **2.6.2. Ситуационо лидерство**

Еден од многу популарните и преовладувачки модели на “лидерски стил” е ситуационото лидерство развиено од Blanshard I Hersey. Ситуационото лидерство е јасно како што го дефинира Nicholls<sup>84</sup> “микро лидерството” – фокусирање на изборот на лидерски стил за креирање на ефикасна и ефективна работна атмосфера и управување со посакуваната соработка во извршувањето на работите со наметнување на еден стил на двострука димензија на задачи и однесувања во релациите. Изборот на лидерски стил зависи од одредени подредени и работните задачи кои се извршуваат, тоа е всушност ситуационо и контингентно, со што лидерот ги насочува луѓето во организациите во извршувањето на специфичните задачи или работа. Ако лидерскиот стил е соодветно прилагоден луѓето ги извршуваат доброволно работите во една ефикасна работна атмосфера.

---

84 Види пошироко кај Nicholls, J.: “Leadership in Organization: Meta, Macro and Micro”, European Management Journal, Spring 1998;

Според Hersey<sup>85</sup> ситуациониот лидерски модел обезбедува рамка од која се дијагностираат различните ситуации и се опишуваат кои лидерски однесувања ќе имаат најголеми можности за успех. Ситуационото лидерство е засновано на меѓусебно делување помеѓу (1) исходот од однесувањата на задачите што лидерот го обезбедува, (2) исходот од однесувањето на врските што лидерот го обезбедува, и (3) нивото на спремност и подготвеност што следбениците го демонстрираат во извршувањето на специфични задачи или активности. Кога постои обид за влијание на другите, тогаш работата е : (1) дијагностирање на нивото на подготвеност на следбениците за специфични задачи, и (2) обезбедување на соодветен лидерски стил за таква ситуација.

- (1) Однесувањето од задачите се дефинира како пространство во кое лидерот се ангажира во правилно толкување на обврските и одговорностите на индивидуите и групите. Однесувањето вклучува кажување на луѓето што да прават, како тоа да го прават и со кого тоа да се прави.
- (2) Однесувањето од врските и релациите се дефинира како пространство во кое лидерот се ангажира на два начина или на повеќе – струка комуникација ако постои повеќе од една личност. Однесувањето вклучува слушање, охрабрување, индустриско производство, обезбедување на објаснувања и осветлувања и давање на социо-емоционална поддршка.
- (3) Подготвеноста се дефинира како пространство во кое следбениците имаат способност и доброволност за извршување на специфични задачи.

Способноста е знаење, искуство и вештини што индивидуите или групата ги донесуваат на одредени задачи или активности. Доброволноста е поврзана со самодовербата, делувањето и мотивацијата во извршувањето на специфични задачи или активности.

Ситуационите лидерски стилови се поделени на четири категории кои се прилагодени на четири нивоа на подготвеност:

---

<sup>85</sup> Види пошироко кај Hersey, P.: "The Situational Leader", Warner Books, New York, NY, 1984;

1. Лидерскиот стил бр.1 е директива. Се состои од кажување на индивидуите или групата што да прават, кога, каде, како и со кој тоа да се прави. Овој стил број еден е типичен за едно-насочна комуникација во која лидерот наредува на следбениците извршување на задачите и постигнување на целите.
2. Лидерскиот стил бр.2 обезбедува водење. Лидерските акции и изјави докажуваат умереност во високиот износ на однесувања од задачи. Во исто време лидерите обезбедуваат објаснувања и можности за разјаснување.
3. Стилот бр.3 се карактеризира со однесување на лидерот што обезбедува охрабрување, промотивна дискусија, и барања за придонесување од следбениците.
4. Стилот бр.4 на однесувањето на лидерот му обезбедува мала дирекција, наредување, и низок степен на дво-насочна комуникација и поддржувачко однесување.

Hersey<sup>86</sup> го дефинира лидерскиот стил како модел на однесување (зборови и акции) на лидерот како се разликуваат од другите. Лидерскиот стил секогаш е дефиниран во изрази на тоа како лидерот се појавува во очите на гледачите и набљудувачите. Спорд оваа дефиниција “стилот” е примарно работа на врски и релации. Лидерскиот стил е помалку детерминиран од задачите кои се управувани отколку типот на врски и атмосферата со соработниците која лидерот се обидува да ја креира. Многу важно е тоа што е одредено во однос на едностраниот договор на соработниците наспрема лидерот.

Моделот на ситуационо лидерство е во одговорот на ситуацијата (како што кажува и самиот збор), како се перципира од лидерот, не околу влијанието на перцепциите на следбениците. Овој стил отворено не ги адресира работите на лидерскиот стил кој ги вклучува работите како што се персоналноста на соработниците, стилот на размислување, вредностите, перцепциите од контекст, и

---

86 Исто,оп.цитат,стр.204-205;



сл. На овој начин ситуационото лидерство изгледа повеќе како модел на менаџмент отколку на лидерство.

### 2.6.3 Трансформациско лидерство

Bass<sup>87</sup> идентификува две основни класи на лидерство – “трансакционално” и “трансформациско”. Трансакционалните лидери имаат намера првенствено да се ориентираат кон акцијата додека трансформирачките лидери настојуваат да користат повисок степен на визија. Трансформирачкото лидерство е дефинирано со димензијата на визија и акција. Визијата е поврзана со креација на персонификација и отсликување на идните цели. Акцијата е поврзана со извршувањето на непосредните однесувања.

Генералната идеја е дека визијата без акција е само сон, и акцијата без визија е безначајна, безмислена и досадна.

Според Bass овие лидерски стилови се дефинирани од следниве карактеристики:

#### **Трансакционално лидерство:**

- Управување без приговор: Интервенција само кога соработниците предизвикуваат отстапувања од очекувањата. Се додека работите се одвиваат согласно очекувањата, лидерот не се обидува да промени ништо. Давање на негативен feedback кога постои отстапување на стандарди.
- Евентуални награди: Договорите посредуваат во наградите за покажаните напори. Посебно на соработниците да им се каже што да работат ако сакаат да бидат наградени. Самоуверените соработници можат да добијат што сакаат во замена за дадените напори. Давање на специјални препораки и промоција за добрата работа.

---

<sup>87</sup> Види пошироко кај Bass, B: "Leadership and Performance Beyond Expectations", The Free press, New York, NY, 1985;



## Трансформациско лидерство

- “Управување објективно и без предрасуди: Обезбедување на соработниците со јасни претстави за посакуваните цели и нивна евиденција кога посакуваните цели се остваруваат. Охрабрување на соработниците да ги користат сопствените капацитети и ресурси.
- Интелектуални стимулации: Лидерските идеи ги принудуваат соработниците да размислат за нивните сопствени идеи. Старите проблеми се размислуваат на нови начини. Се истакнува интелегенцијата, рационалноста, и внимателно решавање на проблемите.
- Инспирација: Делување како “лидер-бодрење”, мотивирање и охрабрување на соработниците да го дадат најдоброто од себе дури и нешто повеќе. Се изразуваат вредностите, засилување на вредностите во идните можности.
- Индивидуално размислување: се дава персонално внимание со занемарување на членовите, третирање на секој соработник индивидуално, тренерство и совети.
- Харизматичност (Идеализирање на влијанието): Има смисла со визијата, мисијата и дава на соработниците чувство на намери. Тоа е модел, кој соработниците сакаат да го следат, се зголемува почитувањето и довербата.”<sup>88</sup>

Очигледно различните стилови вклучуваат повеќе или помалку изразување на аспектите на “задачите” наспрема “врските” и “визијата” наспрема “акцијата”. Тие исто така вклучуваат претпоставки околу квалитетот на врските помеѓу “лидерот” и “соработниците”, а исто така и почитувањето на вештини и способности.

Според моделот, колку повеќе трансформациските фактори ги користат соработниците во лидерот, толку поефикасен лидерот станува, во однос на

---

88 Dilts B. Robert: “Visionary Leadership Skills”, Meta Publications, Capitola, California, 1996, p.208,

специфични ситуации. Лидерската задача е да се промени неговото однесување на начин што ќе овозможи зголемување на износот на трансформациски квалитети перципирани од соработниците. Иако овој модел недвосмислено има голема вредност, сепак постојат некои потенцијални недостатоци. На пример, моделот не обезбедува систем на однесување на микро-вештини или когнитивни стратегии за насочување на лидерот, исто како што се специфицира на промени на неговото однесување во правец на влијание врз перцепциите на соработниците. Можеби многу е значајно, моделот непотребно го зема во предвид износот на индивидуалната разлика помеѓу ситуациите и типовите на задачи, цели и соработници кои што можат да го направат стилот (дури и трансакционален) многу посоодветен за некој контекст отколку што е потребен за другите.

Всушност различните лидерски стилови формираат природни последици. Лидер се станува со презентирање на визијата, потоа со пренесување на индивидуалното размислување во правец на подобро разбирање на верувањата и вредностите на соработниците. Инспирацијата вклучува поврзување на оние верувања и вредности поврзани со визијата. Интелектуалните стимулации им помагаат на луѓето да ги разгледаат начините кои ја манифестираат визијата. Специфичните предмети може да се комплетираат и системот на награди да изостане. Ако овие чекори ефикасно се извршат, лидерството се пренесува на соработниците и тогаш лидерот е способен да делува од менаџмент без отстапување.

#### **2.6.4. Оценување на лидерските стилови**

Очигледно е дека различни луѓе имаат нивни сопствени природни лидерски стилови и склоности, со кои ќе бидат повеќе или помалку ефикасни, зависно од културата, контекстот, типот на соработка и посакуваните резултати. Еден аспект од ефективна комуникациска стратегија е развој на подобро чувство на сопствен лидерски стил и постигнување на тоа во правец на поголема ефикасност за различни проширени ситуации.

Во оценувањето на лидерските стилови Bass ги детерминира овие стилови засновани на субјективните опции и гледишта на соработниците, отколку на лидерското само-оценување. Согласно тоа, оценувањето на сопствениот лидерски стил бара способност за преземање на втора позиција со соработниците.

Лидерството е потребно во ситуации каде што се бара влијание. Стиловите на лидерство може да се однесуваат на нивоата на промени на кои лидерот се обидува да влијае. Различни стилови на лидерство се потребни кога влијанието е фокусирано над различните нивоа на промени. Во делот на постигнувањето на саканите околности, лидерот го насочува влијанието наспрема различните нивоа на учење и искуство. Со тоа лидерот мора да користи неколку лидерски стилови зависно од целите на фазите на задачите и проектите, како и од степенот на проактивност или реактивни побарувања од лидерот. На пример, во некои активности и ситуации, лидерот може да бара од соработниците да бидат високо проактивни со што ќе делуваат согласно нивните сопствени вештини и компетенции. Други ситуации или активности можат да бараат проактивни инпути и супервизија од лидерот. Во таков случај лидерот може да го присвои стилот на “интелектуална стимулација”. За лидерските задачи тоа бара основање или промена на верувањата и вредностите, но може да биде поефективно за лидерот да се пренесе кон стилот вклучувајќи индивидуално разгледување, креирање на простор за индивидуите да разговараат за нивните сопствени опции и гледишта, мотивации и верувања. Комуникациската стратегија на лидерот бара лидерот да се адаптира на лидерски стил соодветно на нивото на влијание или промена кои се бараат од контекстот или задачите,(види Табела 4):

- Кога влијанието е насочено наспрема средината (кога, каде), лидерот интервенира само ако нешто не е во ред или има девијација од ситуацијата “staus quo”-laissez-faire и менаџмент без исклучок.
- Кога влијанието е насочено спрема специфични промени на однесување, лидерот поставува јасен систем на евентуални награди кои можат да бидат позитивни или негативни согласно преземените акции на соработниците.

- Влијание на ниво на способности се извршува со обезбедување на стимулативен интелектуален процес.
- Лидерскиот стил насочен кон влијателни верувања и вредности вклучува разгледување на индивидуалната мотивација и вредности, како и обид за инспирација на членовите на групата – индивидуално разгледување и инспирирање.
- Влијание на ниво на идентитет кој се изразува во личноста со идентификација на заедничка визија или фигура на презентирање на заеднички “модел на улога”-харизматична.

**Табела 4:** Видови на лидерски стилови - Types of Leadership Styles

<b>Ниво на влијание</b> Level of influence	<b>Резултат Result</b>	<b>Лидерски стилови</b> Leadership Styles
Спиритуален Spiritual Идентитет Identity	Визија Vision Мисија Mission	Визионерски vizio styles Харизматски charismatic
Вреувања Beliefs	Дозвола Permit Мотивација Motivation	Индивидуални разгледувања individual thinking Инспирирачки inspiracie
Способности Capabilities	Перцепција Perception Насочување rerouting	Интелектуална стимулација intellectual inspiracia Управување без предрасуди management without prejudice
Однесувања Behavior	Акција action	Евентуални награди possible awards
Средина Middle	Реакции reaction	Управување без

		исклучоци Fully menagement
--	--	----------------------------

Извор: Bass, Avolio,& Goodtheim, : “Biography and the Assessment of Transformacional Leadership at the World – Class Level “, Journal of Menagement, March, 1987;

### 3. СТРАТЕГИСКО ЛИДЕРСТВО И УПРАВУВАЊЕ СО СТРАТЕГИСКИ ПРОМЕНИ

#### 3.1.Стратегиско лидерство и управување со стратегиски промени

Под поимот промена, се подразбира менување на некоја состојба, процес, содржина, структура, начин на работа, однесување, процедура и слично. Промените можат да се делат според различни критериуми, разбирање, пристапи, но и од аспект на времето, условите и сферата во која се случуваат. Според Херси и Бланчард постојат “четири нивоа на промени кај луѓето:

- Промени во знаењата;
- Промени во ставовите;
- Промени во однесувањето;
- Промени во однесувањето и перформансите на групата и организацијата.”<sup>89</sup>

Сите нивоа на промени не се случуваат веднаш, туку за тоа е потребно различно време и треба да се вложат големи напори за да се случат тие промени. Лидерите секогаш “се чувствуваат големи и надмоќни кога треба да ги имплементираат промените,”<sup>90</sup> меѓутоа ако се обидуваат да ги остварат потребните промени, тие ризикуваат да ги ослободат сите видови на негативни чувства на луѓето. Всушност ако лидерите постојано не управуваат со стратегиските промени, нивната организација ќе стане потрошена, и секој ќе ја изгуби работата во нејзе. Затоа не зависно колку една организација е силна или

---

<sup>89</sup> Петковски Константин:”Водството и ефективната комуникација”, Социолошки Институт Скопје,2008,str.108;

<sup>90</sup> Blanchard H.Kenneth:”Leading at a Higher Level”,:Revised and Expanded Edition, Blanchard Management Corporation, New Jersey, USA,2010,p.215-241;

успешна и во колкав временски период успешноста се изразува, потребата од промени е неизбежна. Промените во организациската големина и комплексноста како резултат на растежот и успехот на пазарот креира потреба од промени во организациската структура и култура. Тајната на долгорочниот успех е способноста на организацијата за адаптирање на промените. Некои организации едноставно се подобри од другите во адаптирањето на промените. За тоа постојат систематски причини зошто една компанија е успешна, а друга поминува низ тешкотии дури и загуби од 100 милиони долари за залудни напори на промени. Една од главните причини се наоѓа во лидерскиот потенцијал на луѓето кои ги водат напорите за промени.

Во контекст на разбирање, планирање, водење и проучување на промените даден е концептот според професорот Eric Flamholtz,<sup>91</sup> врз кој се заснова моделот на управување со промените. Тој се состои од три нивоа и пет компоненти (види Табела5):

**Нивото 1** содржи теоретски концепти и системи во рамки на кои може да се гради моделот на управување со промените. Ова ниво се состои од три компоненти: (1) идентификување на природата/типот на промени кои се потребни; (2) разбирање на фазите во процесот на промени; (3) идентификување на начините на мерење на резултатите од промените;

**Нивото 2** го изразува моделот во форма на “план за стратегиски организационен развој”. Ефективниот развој и имплементација на планот може да ја однесе организацијата и нејзините вработени од состојба таму каде што се во состојба таму каде што треба да бидат;

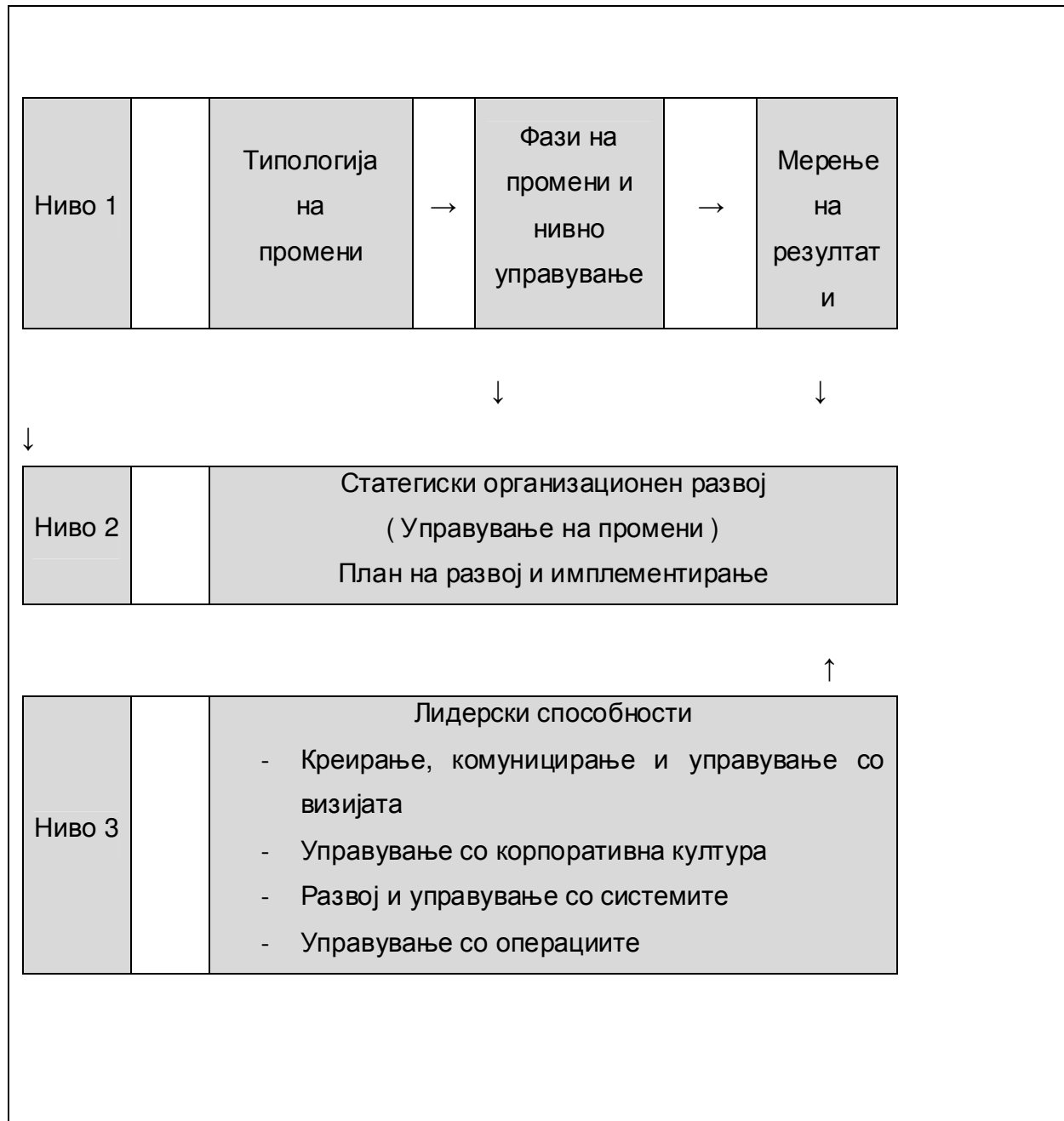
**Нивото 3** ги содржи лидерските способности за водење на промени, кои се состојат од : (1) креирање, комуницирање и управување со компанијата визија, (2) управување со компанијата култура; (3) развој на системите потребни за поддршка на напорите за промени, (4) проектирање, имплементирање и ефикасно

---

91 Види пошироко кај Flamholtz Eric and Randle Yvonne: “Leading Strategic Change”, Bridging Theory and Practice, Cambridge University Press, 2008, p.1;

управување со секојдневните операции на начин кој ќе ги подржи напорите за промени;

**Табела 5: Интегративен систем на водење на стратегиските и организациските промени**



**Извор:** Flamholtz Eric Proffesor of Human Resource Management and Organizational Behavior in the Harold and Pauline Price Center for Enterprenurial Studies at the University of California, Los Angeles ( UKLA), 2008;



Промените се креираат преку процесот на лидерство во организацијата. Тоа вклучува планирање и извршување на програмите за промени. Посебно значаен аспект за промените независно дали се работи за креирање на стратегиски или организациски промени е “проактивната или реактивната природа на реагирањето на надворешното опкружување или на организациската ситуација.”<sup>92</sup> Проактивните промени може да се дефинираат како промени кои се иницирани од организацијата како резултат на антиципирањето на опкружувањето или организационата ситуација. Тие се навремени и погодни промени, со кои организацијата сака да креира стратегиска предност поради нешто што се антиципира во средината. Реактивните промени се дефинираат како одговори на промените во опкружувањето или организациската ситуација кои се веќе видливи. Првиот чекор во управувањето со промените е во разбирањето на типовите на промени кои се потребни. Промените во организацијата можат да се класифицираат според три фактори:

- магнитуди на промени - зголемени промени до “трансформациски”;
- фокус на промени - стратегиски или организациски;
- ниво на промени - индивидуални, групни или организациски.

Процесот на амплитуди на промени поминува кон трансформациски промени кога организацијата прави промени од претпримништво кон професионално менаџирање на фирмата. Ова вклучува развој на систем на менаџирање како што е планирање, организациска структура, управување со развој и со перформансите. Втора димензија на организациските промени е фокусот на промени кој вклучува стратегиски или функционални. Стратегиските промени вклучуваат движење на директивата или визијата. Всушност, функционалните промени вклучуваат се што се однесува на извршувањата на секојдневните активности. Третата димензија на организациски промени е нивото на процесот на промени – индивидуални, тимски, или организациски во целина.

---

92 Flamholtz Eric and Randle Yvonne: "Leading Strategic Change". Bridging Theory and Practice, Cambridge University Press, 2008, p.9;

Целите на оваа димензија на промени се однесувањата, вештините, знаењето и ставовите.

Матрицата на типологијата на промени, лидерите можат да ја користат во планирањето и во ефективното имплементирање на промените, (види Табела 6). Матрицата може на лидерите да им помогне да ги идентификуваат нивото, магнитудата и фокусот на нивните напори за промени, односно матрицата може да биде корисна алатка за комуникација во делокругот на работењето и директивата во програмат за промени што се презема од компанијата.

**Табела 6: Матрица на типологијата на промените Matrix typology of changes**

Магнитуди на промени	Фокус на промени Focus on the change	
	Стратегиски	Операционални
<b>Трансформациски</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ораганизациски,</li> <li>• Тимски /</li> <li>единствени</li> <li>• Индивидуални</li> </ul>		
<b>Главни и значајни</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ораганизациски,</li> <li>• Тимски /</li> <li>единствени</li> <li>• Индивидуални</li> </ul> <b>Дополнителни</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ораганизациски,</li> <li>• Тимски /</li> <li>единствени</li> <li>• Индивидуални</li> </ul>		

**Извор:** Harvey Golub, Harvard Business School Case no: 396212, Recharging American Express, 1996;

Промените се важни не само за нив самите, туку значат и поддршка на главната цел во промената на стратеписката директива и организациската култура. За промените да бидат навистина успешни и тоа на највисоко ниво, потребно е да се исполнат следниве критериуми:

- организацијата мора да се движи од тековната кон посакуваната насока;
- функционирањето на организацијата во посакуваната насока успешно одговара на очекувањата;
- транзицијата е комплетно извршена без непредвидени трошоци за организацијата;
- транзицијата е успешно извршена без непредвидени трошоци за индивидуите во организацијата.

Ако овие клучни критериуми се користат за мерење на успехот на промената тогаш потребно е време за посветување на процесот на промени во идентификувањето на начинот на мерење на перформансите од реализацијата на промените. Промените можат да се мерат во квантитативни термини на различни нивоа на мерење или во парични термини. Мошне силно мерење на нивото е паричното мерење, бидејќи се однесува на првата линија на бизнисот. Мерењето на резултатите на програмот за промени може да биде силна алатка во унапредувањето на идните промени. Алатките за мерење “се користат за проценување на влијанието на организацискиот програм за промена за повеќе од една декада.”<sup>93</sup>

Промените се креираат преку процесот на лидерство во организацијата. Но се поставува прашање каков вид на стратеписко лидерство е потребно за креирање на стратеписки промени? Постои популарно гледиште дека лидерите на промени се луѓе со силна визија и сет на лидерските карактеристики – вклучувајќи харизма, кои се важни детерминанти на лидерските ефективности. Постојат

---

<sup>93</sup> Види пошироко кај Kennan-Narasimhan, R., and Flamholtz, E.G.: “Growing pains: a barrier to successful corporate entrepreneurship,” *Silicon Valley review of Global Entrepreneurship research*, 2(1), 2006, p.4-24,

примери на лидерски херои како што се: Lee Lacocca кој го спаси односно го презеде Chrysler; Stiven Jobs од Apple Pixar; Jack Welch, кој го водеше GE на повисоко ниво на моќ и успех; Luis Gerstner кој го водеше ревитализирањето на IBM. Несомнено е дека овие лидери биле успешни во креирањето на промените, но исто така е важно дека нивните резултати се оплодени од нивните напори и се олицетворени од моделот или начинот на лидерството кое се барало за креирање на промените. Во таа смисла потребно е да се истакнат следниве три работи кои го потенцираат стратегиското лидерство:

- Прво, ниеден од овие лидери не работел самостојно за креирање на промени кои се барале во нивните компании.
- Второ, самата харизма не го прави ефективен стратегискиот лидер на промени кои ги креира.
- Трето, конечно не постои најдобар стил за водење на промените. Всушност, успешното лидерство на промени е резултат на постоењето на вештини и капацитет за управување на четирите клучни водечки елементи на организациски успех.

Моделот на четирите фактори наречен уште и како “**VCSO** теорија” се состои од следниве водечки драјвери на промени: визија, култура ,системи и операции, (види табела 7):

**Табела 7 Модел на промени на четири фактори**

**Визија:**

- Креирање на слика за иднината каква што се посакува;
- Јасно комуницирање за визијата со сите што се вклучени во процесот;
- Постојано засилување на визијата преку зборови и акции;

**Култура:**

- Идентификување каква е тековната култура со почит кон иновациите, преземање на ризик, промени итн.;

**Системи:**

- Идентификување на целите на промените во рамки на постојните системи;
- Оценување на трошоците и користите од променетите постоечки системи;
- Развој на нови системи (операционални или управувачки) за поддршка на визијата и културните промени;
- Помагање на другите да ги напуштат старите начини на работење.

**Операции:**

- Користење на секојдневните операции во бизнисот, бизнис заедницата или административната единица за поддршка на промените;
- Влијание на однесувањето на луѓето на секојдневни основи да оперираат на начини кои се конзистентни со промените на визијата, културата и системите.

**Извор:** Flamholtz Eric and Randle Yvonne: "Leading Strategic Change", Bridging Theory and Practice, Cambridge University Press;

Ефективните промени, независно дали се стратегиски или оперативни бараат **визија** која лидерот се обидува да ја достигне како краен резултат на стратегискиот процес. Креирањето на посакуваната визија е есенцијален прв чекор по процесот на управување со промените. Постоеноста на добро дефинирана визија е всушност критична за успехот на движењето на организацијата, тимот, или индивидуите од фазата на планирање па до фазите на водењето на процесот на промени. Ова значи дека лидерите на промени мора да знаат како успешно да ја дефинираат визијата, комуницираат, креираат влијание и ангажирање, како и засилување на визијата. За тоа им се потребни зборови, акции и однесувања со кои конзистентно ќе се движи организацијата, тимот или индивидуите на промени кон посакуваната визија. Потребата за ефективно управување со промените е изразена во способноста за креирање и управување со **културата** која е потпора на промените, иновациите, преземањето на соодветен ризик и др. Во отсуство на култура која промовира отвореност кон промени, напорите за промени може да се игнорираат или да станат резистентни. Затоа лидерите на процесот на промени потребно е да разберат како да креираат и управуваат со култура која промовира отвореност на промени. Во тој правец лидерите на промени потребно е да преземат определени чекори со кои

организацијата ќе ја придвижат од тековната кон посакуваната култура. Овие чекори можат да се рефлектираат во стратегискиот организационен план. Крајниот чекор во процесот на управување со културата е набљудување на перформансите во согласност со планот. Меѓутоа, развојот, имплементирањето и набљудувањето на перформансите во согласност со управувањето на планот на културата е важно, но не и доволно за да се обезбеди успех во условите на водењето на промените. Лидерите на процесот на промени потребно е континуирано да го презентираат моделот на вредности со кои се сака да се реализираат промените. Лидерските зборови и акции можат да им послужат на вработените како сигнал околу тоа што е или не е вредно во врска со почитувањето и управувањето со промените.

**Системите**, независно дали се оперативни или управувачки се многу важни алатки во креирањето и поддржувањето на промените. Овие системи ја обезбедуваат инфраструктурата што е потребна за поддршка на тековните операции и го промовираат долгорочниот растеж и развој. Оперативните системи бараат олеснување и унапредување на активностите кои секојдневно се извршуваат. Овие секојдневни активности вклучуваат продажба и маркетинг, испорака на производи и услуги, сметководство, управување со човечките ресурси (регруитирање, селекција, обука), и информативни системи. Управувачките системи се оние системи кои се потребни за растеж и развој на бизнисот. Тие ги вклучуваат системот на планирање, организациската структура, управување со системите и процесите на развој, и системот на управување со контролата и перформансите. Исто така, лидерите на процесот на промени потребно е многу внимателно да ги оценуваат трошоците и бенефитот кои се асоцирани и поврзани со можните промени на краткорочна и долгорочна основа. Но најважно од се е лидерите на промени да се ослободат од старите начини на извршување, размислување и да ги усвојат новите системи. Ова е можеби најтешкиот аспект на управување со процесот на водење на промените. Тоа подразбира еден холистички пристап на лидерите кон новите системи обединувајќи ги оперативните и управувачките системи се со цел сликата која е насликана во врска со идниот систем да креира јасен план како организацијата ќе се движи од тековната кон посакуваната положба на процесот на промени.

**Операциите** се однесуваат на секојдневните активности кои се преземаат во бизнисот. Тие ги опфаќаат условите на работење; како информациите течат во бизнисот; како производите се движат од идеја во готов производ; како луѓето се обучуваат и тренираат секојдневно од нивните менаџери; како нарачките се движат од потрошувањата до набавките; каква е компаниската финансиска анализа на секојдневна основа, и многу други процеси и системи.

Всушност овие операции се однесуваат на тоа како системите и процесите се имплементираат и користат, и како луѓето се однесуваат со нивните улоги во рамките на организацијата. Системските и операционалните водачи најмногу се однесуваат на водачите на промени. Системските водачи (драјвери) се однесуваат на дизајнот и имплементацијата на новите операционални или управувачки системи. Операционалните водачи се во врска со влијанието на однесувањето на луѓето на секојдневна основа со што тие оперираат на начини кои се конзистентни со новите системи, процеси и др., со што лидери на промени потребно е да пронајдат начини како да презентираат преку нивните зборови и акции и со тоа да покажат дека ги разбираат и извршуваат новите начини на делување.

За да биде ефективен лидер на промени потребно е да се вклучени следниве елементи:

- разбирање и прафаќање на **улогата на лидер** на процесот на промени (концепт на улога);
- развивање на **вештини** потребни за имплементирање на оваа улога;
- управување со одлуките кои ја поддржуваат **способноста за имплементирање** на лидерската улога ефикасно во контекст на процесот на промени.

За разбирање и прифаќање на **лидерската улога на промени** потребно е посветување на време на:

- континуирано набљудување на потребата за промени на организациско, тимско, и индивидуално ниво на компанијата;

- развој на план за управување со промените;
- креирање на влијание и ангажирање на вработените за понудените промени и планот за управување со промените;
- имплементирање и набљудување на перформансите согласно овие планови;
- идентификување и деловно постапување со отпорниците на промени.

Лидерот на промени потребно е да ја прифати дадената улога која вклучува фокусирање и помагање на организацијата, тимот и индивидуите за нивно разбирање и прифаќање на промените.

Развивање на ефективни лидерски вештини на промени значи поседување на вештини потребни за развивање на четирите (драјвери) на промени - ( визија, управување со корпоративна култура, системот на развој и имплементација на промените и управување со секојдневните активности). Лидерот на промени потребно е да има способност за ефективна комуникација на визијата на сите оние на кои таа се однесува, како и внимателно да го слуша feedbackot добиен од вработените. Клучната вештина која лидерот на промени треба да ја поседува е способноста да им помогне на вработените за разбирање и нивно вклучување и ангажирање во процесот на спроведување на визијата во текот со менаџирањето со промените. Истражувањето од процесот на управување со промените, покажуваат дека:

- “основна алатка за управување со промените е партиципацијата во процесот на планирање;
- клучот се наоѓа во креирање на идентичност меѓу целите на различни индивидуи или групи.”<sup>94</sup>

### **Катализатори на факторите кои генерираат промени:**

Катализаторите или драјверите на промените, во својата суштина се

<sup>94</sup> Види пошироко кај Flamholtz Eric and Randle Yvonne: “Leading Strategic Change”, Bridging Theory and Practice, Cambridge University Press, 2008, p.66;



засилувачи на процесот на промени: Постојат три различни катализатори на процесот на промени:

- (1) проблеми креирани од организацискиот растеж;
- (2) препознавање на нови пазари или нови пазарни можности; и
- (3) промени во опкружувањето (вклучувајќи зголемени конкурентости, промени во потрошувачите и потребите на потрошувачите, глобализација на пазарите и др.)

Согласно тоа, се појавуваат три различни цели или намени на процесот на промени, кои претставуваат одговори на катализаторите на промени, а тие се:

- (1) трансформација на оригиналниот бизнис концепт, поради организацискиот растеж;
- (2) доближување до потрошувачите поради подобро согледување на потребите на потрошувачите;
- (3) подобрување на целокупната организациска ефикасност поради промените во надворешното опкружување.

Истражувањата на фирмите покажуваат дека кај некои како што е Tata Steel и Pardee Homes, фокусот бил насочен кон креирање на внатрешни системи кои ќе помогнат на компанијата да обезбеди подобри услуги на потрошувачите. Други компании како што се Countrywide, IndyMac Bank, Infogix се фокусираат кон идентификување на нови производи или услуги кои ќе обезбедат пронаоѓање на нови покрај постојните потрошувачи. Всушност фокусот на управувањето, зголемувањето или подобрувањето на потрошувачката сатисфакција е клучната цел во многуте процеси на промени. Во сите компании крајната цел секако е достигнување на организациски ефикасности, фокусирајќи се на развојот на нови или подобрување на постојните внатрешни системи каде се вклучени опрационалните системи, планирачките и извршните управувачки системи, системите на управување со култура и креирање на посилна ефективна структура. Овие компании кои се вклучени во стратегиските промени во својот фокус го

имаат имплементирањето на стратегиските промени преку креирање на оперативни промени. Во случајот со компанијата Westfield успехот во донесување на одлука за глобално проширување ( стратегиска промена ), вклучува променување, рафинирање односно расчистување и ефективно користење на процесот на вредности кој ќе го поддржи ефективното донесување на одлуките. Постојат и примери во некои компании каде што во процесот на спроведување на стратегиските промени, успехот на стратегиската трансформација зависи од донесување на одлуки на секодневните системи, како што е обуката и тековното набљудување на перформансите. Менаџментот на сите компании препознаваат дека согласно типот на промените потребно е време за поддршка на успехот на процесот на промени. Затоа временскиот период во спроведувањето на стратегиските промени игра значајна улога. Менаџментот на компанијата мора да се подготви за значајниот период на промени, кој што може да трае подолго од претходно планираниот. Должината на временскиот период може да биде составен дел од успешната трансформација, бидејќи менаџментот тогаш има време да ја разбере потполната динамика на промените и соодветно да ја поднесе. Од извршените истражувања може да се заклучи дека:

- успешните промени типично бараат повеќе од еден лидер;
- управувањето со системите и корпоративната култура се клучни фактори во процесот на промени, особено поради тоа што магнитудите на промени се трансформационски;
- за засилување на процесот на промени потребно е користење на специфични симболи ( вклучувајќи изучување нов јазик, специфични наслови на работни позиции, нови компаниски имиња ) се со цел да им се помогне на вработените да ги разберат промените;
- постојана комуникација со вработените за спроведување на процесот на промени;
- инвестирање на ресурси во процесот на промени ( вклучувајќи го и времето на лидерот и вработените ), а се подразбира и пари за да се реализира

- процесот на промени,<sup>95</sup>

### 3.2. Стратегии за управување со промени

Pat Zigarmi и Jud Hoekstra го развија моделот на водење на луѓето преку моделот на промени.<sup>96</sup> За една промена се вели дека е успешна ако хронолошки ги помине следниве фази: “иницијатива, имплементација и институционализација.”<sup>97</sup> Иницијативата е фаза кога одлуките се донесуваат во врска со промената за да се инвестира во развојот на работата во врска со промената, а резултатот од промената се креира преку процесот на промената. Имплементацијата е фаза кога се испитува користењето на промената, во услови кога вештините и разбирањето се создадени, и постигнат е некој успех. Институционализацијата е фаза кога развојот престанува да биде нешто ново, туку станува дел од вообичаените промени што се случуваат во организацијата, односно начин на однесување.

Моделот на водењето на луѓето преку промени дефинира девет промени на лидерски стратегии.

#### Стратегија 1. Проширување на анжирирањето и влијанието

Краен резултат: Работниците да им поверуваат на лидерите дека процесот на спроведување на визијата е важен, значаен и релевантен.

Според моделот за водење на луѓето преку промени, првата лидерска стратегија за промени, “проширување на вклучувањето и влијанието”, мора постојано да се користи преку процесот на промени. Тоа е во срцето од спроведувањето на промените на лидерските стратегии. Суштинското верување на овој пристап на водење на организациски промени е дека најдобар начин за иницирање,

---

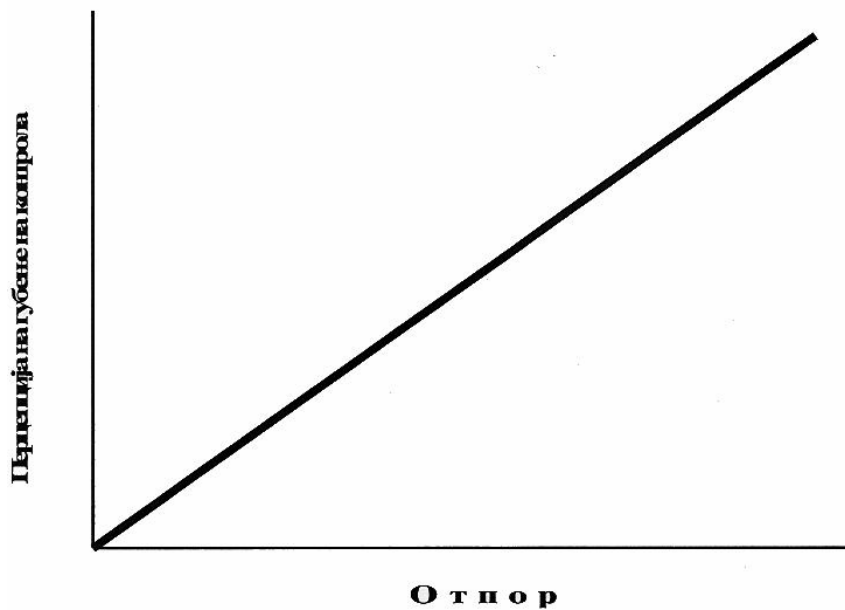
95 Види пошироко кај Flamholtz Eric and Randle Yvonne: “Leading Strategic Change”, Bridging Theory and Practice, Cambridge University Press, 2008, p.245;

96 Во врска со пионерската работа на лидерски промени да се види пошироко кај: Blanchard H. Kenneth: “Leading at a Higher Level”, Revised and Expanded Edition, Blanchard Management Corporation, New Jersey, USA, 2010, p.216;

97 Петковски Константин: “Водството и ефективната комуникација”, Социолошки Институт Скопје, 2008, оп.цитат. стр.112;

имплементирање и одржување на промени е да се зголеми нивото на влијание и ангажирање на работниците од кои се бараат промените, и нивно излегување на површина, нивно истакнување и раздвојување на интересите за време на напредувањето. Ова напредување е клучната стратегија бидејќи без оваа стратегија не може да се постигне соработка и воедно работниците да им поверуваат на лидерите дека тоа што лидерите го замислиле (како стратегија или визија) е важно, значајно и релевантно. Главната поента на лидерите е дека треба да ги инволвираат сите работници во фирмата при креирањето и спроведувањето на стратегиите. Кога се инволвирани во спроведувањето на стратегијата, луѓето чувствуваат поголема одговорност и обработка да ги спроведуваат политиките креирани од менаџментот. Аргументот се базира на премислата дека луѓето се помотивирани да работат за доброто на фирмата, кога имаат поголема одговорност во одлучувањето и спроведувањето на стратегиите. Со зголемувањето на моќта на одлучување се зголемува и инволвираноста во процесот на спроведување на стратегиите. Овој лидерски пристап овозможува ангажирање и поголема одговорност и инволвираност на работниците со што се зголемува нивната мотивираност да придонесуваат за фирмата. Тие се чувствуваат пообзирни да продуцираат високи вредности и извршување на бизнисот на нови начини, што е многу подобро отколку краткорочните ефекти.

**Слика 2:** Особено треба да се земе во предвид кога се размислува околу тоа колку луѓе потребно е да се вклучат во процесот на промени. Отпорот се зголемува кога луѓето имаат чувство дека не можат да влијаат на тоа што се случува со нив. **Слика 2:** Перцепција на губење на контрола што го зголемува отпорот на промените



Ако луѓето не се третираат како паметни во спроведувањето на промените, како што налага лидерскиот тим, тогаш се забележува губење на контрола врз нив. Нивниот свет е за промени, но тие не се прашани да зборуваат околу тоа “за што се работи”, да ги истрашуваат опциите, и да ги разгледаат можностите. Нивните загрижувачки информациски прашања не се адресирани. Едноставно, ако персоналната загриженост не е на површината изразена, призната и усвоена, луѓето губат чувство на автономија. Тие потајно се договараат, стануваат анксиозни и нивниот отпор се зголемува, па почнуваат да веруваат дека организациската реалност е надвор од контрола. Ова го става нивното чувство на контрола во опасност, со што повторно се зголемува отпорот и резистентноста. Како што истакнал Robert Lee, луѓето кои се надвор од обликувањето на промените на тој начин ги потсетуваат лидерите дека тие навистина се важни.

## **Стратегија 2. Селектирање и поврзување на лидерските тимови**

Резултат: Еден глас

Втората промена на лидерската стратегија е селектирање и поврзување на лидерски тимови. Според оваа стратегија напорите за промени пропаѓаат, бидејќи тимот за лидерски промени не ги вклучува во почетната фаза посвоителите, противниците или неформалните лидери.

Не е возможно донесување на промени во организацијата само со еден единствен лидер. Како што истакнал David Nadler целта на денешните промени за еден CEO иако дури е харизматичен да извршува и спроведува самостојно влијание е премногу за него. Промените бараат силни, проширени лидерски тимови кои се поврзани и кои зборуваат со еден глас во поголема организација. Резултатот е унифицирана порака која ја минимизира амбивалнтноста и конфузијата, а пораката е принудна и инспиративна.

Се поставува прашање како да се гради лидерски тим за промени?

Прво важно е да се селектираат и спонзорите и членовите на лидерскиот тим кои секојдневно се вклучени во промените. Спонзорот е извршителот кој може да ги легитимизира промените и кој има формален авторитет за поставување на ресурсите за поддршка на иницијативата, имплементацијата и засилувањето на промените.

Доколку се идентификуваат потенцијалните спонзори и членови на промените на лидерскиот тим, се разгледува дали тие поседуваат вештини и карактеристики што се потребни за водење на промените. Посебно се разгледуваат следниве прашања?

- Дали постоело искуство со водството или некои успешни напори за промени во минатото?
- Дали постои време и соодветни барања за лидерот на промени?
- Дали постои почитување на колегите?
- Дали тие се високо обучени?
- Дали поседуваат различности потребни за размислување надвор од организацијата и да дојдат со најдобри решенија за предизвиците кои се зголемуваат?

Лидерскиот тим на промени треба да биде репрезентативен пример на организацијата – да ја претставува организацијата, како и оние кои даваат отпор, да бидат формални и неформални лидери, и лидери на ниво на организацијата.

Важно е да се поткупат и да се земат во предвид отпорниците на напорите што се даваат во процесот на спроведување на промени. Постои пример во компанија каде што менаџерот бил многу резистентен на промените кои се предлагале од извршниот тим. Овој менаџер имал голем кредибилитет во неговиот оддел и можел да делува на луѓето да ги прифатат или да ги блокираат промените. Со дозволувањето на овој менаџер да биде вклучен во донесувањето на многу одлуки кои се однесуваат на промени и да преземе активна лидерска улога, овој менаџер станал еден од силните подржувачи и лидер на промени. Затоа може да се каже дека оној кој ја планира битката поретко се бори против планот. Кога се вклучува репрезентативен примерок во организацијата, луѓето преку организацијата се чувствуваат дека нивното главно гледиште и грижа се слушнати. Кога резистентите имаат форум да ги изнесат нејаснотиите на површина и да ги адресираат, тие често стануваат многу ефективен проблем за решавање и луѓе со кои може да се разговара за промени. Кога еднаш лидерскиот тим на промени е селектиран на начин што ги зголемува можностите за вклучување и влијание, треба да се разгледа колку е од голема важност постигнувањето на високо перформирачкиот тим. Екстремно штетно за организацијата е кога лидерите не се на иста страна и “комуницираат неконзистентни пораки на

организацијата за време на траењето на промените.”<sup>98</sup> Кога луѓето гледаат недостаток на поврзаност на врвот, тогаш тие знаат дека не мора и тие да се поврзат. Во дополнение, тие знаат дека без поврзување промените може да се избегнат или исфрлат од патот и на крај да се откажат целосно. Имено, ова испраќа силна порака околку поврзаноста на целата организација. Негативното однесување на еден член на лидерскиот тим за промени ќе ги убие напорите за промени. Посебно да се истакне дека одржливи организациски промени се случуваат преку конверзација и соработка, а не со унилатерална акција од неколкумина.

---

98 Blanchard H. Kenneth: "Leading at a Higher Level", Revised and Expanded Edition, Blanchard Management Corporation, New Jersey, USA, 2010, p.225;

### Стратегија 3. Објаснување на бизнис случаите за промени

Резултат: Присилен сличај за промени

Третата лидерска стратегија за промени, објаснува бизнис случаи за промени, адресирајќи ги информациските прашања.

Кога лидерите ги презентираат и објаснуваат рационалните причини за промени, резултатот е присилен случај кој им помага на луѓето да ги разберат промените кои се проповедаат, рационалноста на промени, и зошто ситуацијата status quo не е повеќе одржлива опција. Се очекува дека многу луѓе во организацијата нема да ги разберат потребите за промени; тие се чувствуваат добро околу работата која што моментално ја извршуваат.

Како резултат на тоа, тие имаат информациски грижи и поставуваат прашања од типот како:

- “Зошто се потребни промени?,”
- Која е промената?
- Што е погрешно со начинот на кој се обидуваат работите сега?
- Колку многу и колку долго на организацијата и се потребни промени?”

Можно е, тие кои што ги иницираат промените да се фрустрирани од тоа што нешто е погрешно на ситуацијата status quo или се анксиозни околу можностите кои можат да се изгубат со продолжување на бизнисот како пред тоа. Овој дух на незадоволство со ситуацијата status quo потребно е заеднички да се почувствува со оние од кои се бара да се спроведат промените. Како што Maupard Keyns рекол дека тешкотиите лежат не многу во развојот на новите идеи туку во процесот на промени, еден од најдобрите начини за придобивање на вработените е поделбата на информациите нашироко и потоа да се прашат луѓето на сите нивоа на организацијата и да се изјаснат зошто веруваат во организациските потреби за промени. Со ваквото постапување, случајот за промени ќе изгледа многу присилен во очите на луѓето, и ќе настојуваат да ја напуштат ситуацијата status quo позади нив.



## Стратегија 4. Предвидување на иднината

Резултат: Охрабрување на визијата

Четвртата лидерска стратегија за промени, предвидување на иднината, адресирана е и на **информациските и персоналните прашања**. Таму каде што нема визија луѓето исчезнуваат.

Кога лидерите ја предвидуваат иднината, тие креираат охрабрувачка визија која што ги мотивира луѓето во организацијата и со тоа не се намалува нивната сила и потенцијал. Оваа лидерска стратегија за промени ги адресира следниве причини зошто напорите за промени пропаѓаат. Критично е за организацијата да има посакувана визија која што ќе ги инспирира или возбудува луѓето и ќе им овозможи да останат. Кога секоја организациска промена се зема во предвид секогаш е значајно да се преиспита организациската визија за да се обезбеди рационалност за промени. Со текот на времето, тоа може да значи модифицирање на организациската визија или креирање на нова, како што тоа се случи кога Louis Gerstner го презеде IBM. Новата присилна слика за иднината кога предложените промени се имплементираат мора да ја подржат организациската визија, вклучувајќи ги нејзините намери и вредности. Самиот процес на креирање на визијата, се однесува независно дали се работи за самата организација или за специфични промени кои се иницираат. Доколку луѓето се вклучени во самиот процес и ја чувствуваат визијата како своја тогаш тие се гледаат себеси како дел од идната организација. Кога ова се случува луѓето многу повеќе сакаат да прикажат цврстина потребна за време на предизвиците што се неизбежни во спроведувањето на промените. Со вклучување на луѓето во процесот на визијата исто така е клучен начинот да им се помогне во решавањето на **личните прашања** кои ги чувствуваат во спроведувањето на промените. Со поголемо вклучување на луѓето во процесот на визијата тие повеќе сакаат да бидат дел од идната организација.

## Стратегија 5. Експеримент за обезбедување на поврзаноста

Резултат: Сороботувачки напори и инфраструктура

Петтата стратегија за лидерски промени - експеримент за обезбедување на поврзаноста се однесува на личните и имплементирачки прашања.

Кога лидерите ги ангажираат другите во планирањето и експериментирањето, тие ги охрабруваат напорите на соработниците и помагаат да се гради инфраструктура која што е потребна за промени.

Зошто напорите за промени типично пропаѓаат:

- Промената не е управувана, со што организацијата не учи што е потребно за поддршка на промените.
- Организациониот систем и другите иницијативи не се поврзани со промените.
- Лидерите го губат фокусот или едноставно паѓаат во давањето на приоритети, предизвикувајќи “умртвување на 1.000 иницијативи”.

Кога се работи за спроведување на промени, во многуте случаи, имплементирачкиот план не е развиен од луѓе кои се во првата линија, како резултат на тоа “планот не одговара на реалноста, односно не постои интерес за него и е досаден.”<sup>99</sup> Процесот на планирање бара да се проучат фактите кои не се навремено фигурирани. Потребно е да се земе предвид дека имплементацијата на планот за промени е динамичен.

Со вклучување на другите во процесот на планирање, се решаваат бројни **персонални и имплементирачки прашања**. Тестот во водењето, управувањето, или експериментирањето може да помогне во учењето што уште може да се промени во термините на политиките, процедурите, системите и структурите со што се обезбедуваат можности за успешно имплементирање во поголемите организации. Позитивните резултати во освојувањето на другите во оваа состојба на процесот на промени се соработничките напори и правилната инфраструктура.

---

<sup>99</sup> Blanchard H.Kenneth: “Leading at a Higher Level”, Revised and Expanded Edition, Blanchard Management Corporation, New Jersey, USA, 2010, p.230;

Многу планови на промени ја потценуваат брзината со која се генерираат краткотрајните победи. Краткотрајните победи се докази дека може да се имплементираат во краткотрајни рамки – типично три месеци – со минимални ресурси, со минимална цена на чинење и со минимален ризик. Со лимитирачки ресурси, критично е да се прават избори околу тоа кои иницијативи за промени ќе и дозволат на организацијата да ја достигне нејзината визија многу ефикасно и ефективно. Индивидуалните иницијативи за промени треба да се распоредат и да се имплементираат во светлина на другите активности и иницијативи кои се надлежни и се однесуваат на времето на луѓето, енергијата и заедничката разумност. За време на траењето на промените, критично е луѓето да се обезбедат со правци и приоритети. Како сунѓер, по одреден износ на промени луѓето не можат да апсорбираат повеќе, независно колку еластични или прилагодливи се во суштина.

Додека е важно да се обезбеди правец според кој ќе се делува, исто така е важно да се обезбедат правци што во суштина не треба да се прави. Потребно е да се постават следниве прашања околу тоа што да се прави и што да не се прави:

- Кој проект или иницијатива ќе има најголемо влијание на визија?
- Што обезбедува најголема вредност за ресурсите што се трошат ( пари, луѓе, време)?
- Дали луѓето можат да одговорат на работењето со проектот кој го управуваат во светлина на другите работи на кои се обврзани да ги вршат?
- Дали постојат доволни квалификувани лица кои можат да одвојат доволно време на проектот?
- Дали постои синергија помеѓу овој проект и други критични проекти?

Додека се прави листа на приоритети и селектирање на проекти за можни промени, потребно е да се препознаат согласно динамичната средина во која што се живее, кои приоритети можат да се пренесат и кои ресурси може да станат повеќе распростарнети или дефицирани. Ова може да го пренесе типот или бројот на проекти кои организацијата ги презема во секое време и место. Бидејќи многу е

тешко да се предвиди човечкото однесување со апсолутна сигурност – особено во лице со главните промени – оценувањето на прогресот е направен на бројни површини за напори за идентификување на потенцијален ризик за успех на промените. Овие области вклучуваат спонзор – извршување, извршување од вработените, и меѓувремените бизнис резултати.

Умешноста на планот на ова ниво на процесни промени потребно е да се опише што ќе се мери, како ќе се мери и фреквенцијата на мерењето. За зголемување на можноста за успешни промени, треба да се разгледа користењето на организациските промени на подготвување на задачите за детерминирање што е добро сработено и што бара дополнителна работа.

Ефективните лидери не само што ја толерираат отвореноста на изразувањето на грижите, тие всушност ги наградуваат нивните луѓе за заедништво на нивните интереси на отворен, искрен и конструктивен начин.

## **Стратегија 6. Оспособување и охрабрување**

Резултат: Нови вештини и извршувања

Шестата лидерска стратегија за промени, оспособување и охрабрување се однесува на имплементациските и влијателните прашања. Кога лидерите ги оспособуваат и ги охрабруваат луѓето во организацијата да ги опфатат промените, вработените можат да развијат нови вештини и да направат подлабоко извршување во организацијата. Оваа лидерска стратегија за промени ги адресира следните причини зошто напорите за промени пропаѓаат.

Луѓето не се оспособени или охрабрани да градат нови вештини. Во многу случаи, извршителите ги прогласуваат промените и се обидуваат да ги придобијат луѓето во обучувањето колку што може побрзо. На жалост, информациските и персоналните прашања на луѓето не се адресирани, поради тоа резултатите од обучувањето се помалку видливи отколку оптимални. Исто така, обуката е испорачана пред сите заврзлаи да се отстранат, непредвидените трошоци се испланирани, бироата за помош се креирани или системски се поврзани. Конечно, поранешните обуки вообичаено паѓаат поради “една големина пополнува се.” По

учењето од искуствата и пилот програмите кои се отфрлени, и вистинската инфраструктура е во место, обуката за промени треба да се изврши на индивидуален начин колку што е можно повеќе. Идеално, стратегијата за обука на секоја индивидуа треба да биде испорачана во вистинско време. Моделот е во водењето во првата линија од причина што многу организации не ја извршуваат работата доволно во претходното работење што треба да се направи за да се извршат успешни промени. Како и да е, ништо не ја убива мотивацијата толку брзо како што е кажувањето на луѓето да ги зголемат перформансите, но со неуспешно обезбедување на нови вештини, алатки, и ресурси потребни за достигнување на високи перформанси. По улогите, одговорностите, и компетенциите потребни за определување на долготрајни промени, недостатоците во вештините треба да се затворат. Лидерите неопходно потребно е да користат директен стил (со висока директива, и мала поддршка), или стил на тренерство (со висока директива и висока поддршка) за градење на човечките компетенции и извршувања. Лидерите потребно е да ги користат недостатоците и грешките како можности за понатамошно учење, и тие потребно е да го фалат прогресот.

Во дополние, во процесот на обуката може да се користат сесиите како можности за собирање на дополнителни инпути и обезбедување на доволно силен имплементациониот план.

## **Стратегија 7. Исполнување и потврдување**

Резултат: Надлежност и потврдни резултати

Седмата лидерска стратегија за промени, исполнување и потврдување се однесува на **влијателните и соработувачките прашања**. Според James Champy оваа стратегија се однесува на тоа дека лидерите сакаат да ги привлечат следбениците, но ако процесот на мобилизација е доволно силен и успешен, тогаш следбениците мора да станат лидери исто така, пронаоѓајќи нивно чувство на намери во заедничките предизвици и проширувајќи го повикот и визијата за промени.

Кога лидерите ги извршуваат и потврдуваат промените, тие креираат услови за извршување на потврдни резултати. Според оваа лидерска стратегија

за промени напорите за нивно спроведување пропаѓаат, бидејќи оние што ги водат промените немаат кредибилитет. Тие не комуницираат, даваат максимални пораки, и не го спроведуваат моделот на однесување на промени што се бара. Воедно прогресот не се мери, или никој не ги препознава промените на кои што луѓето тешко работеле да го направат. Иако тоа е критично за лидерскиот тим на промени да комуницираат со еден глас, многу е поважно за промените дека лидерите градат нивен говор и модел на однесување кое се очекува од другите.

Оценето е дека лидерските акции се најмалку три пати поважни отколку што се кажани. Лидерите потребно е да ги изложат колку што може подобро извршувањата на промените исто како што ги водат и луѓето. Луѓето ја ценат вредноста на тоа што лидерите сториле или не сториле во оценувањето на извршувањето на промените. Точно е дека вработените или колегите доколку чувствуваат дека нивните лидери не извршуваат или делуваат неконзистентно со посакуваните однесувања на промените, тие нема да одовлекуваат во нивното извршување на напорите. Мислите на луѓето и акциите се водечки индикатор на бизнисот и финансиските перформанси. Доколку мерењето еднаш се појави, тогаш се наградува прогресот што е направен. Не треба да се чека на перфектно извршување. Ако се чека тогаш потребно е навистина многу долго време. Овој концепт на учење е клучен и во него се истакнува дека клучот во развојот на луѓето и креирање на одлична организација е да се фатат луѓето да ги извршуваат работите правилно и со акцентирање на позитивното.

Бидејќи се планираат победи на краткорочен план, тогаш потребно е да се најдат и поделат успешни приказни како мислења на влијателни луѓе кои остануваат на врвот на бадемот. Потребно е да се следи вербата за препознавање и наградување на однесувањето кое што се очекува, и да се наметне уверување за пропишани последици на секој кој што се обидува да го извади од колосек програмот за промени. Ова е ситуација во која што може да дојде до ослободување од луѓето кои се резистентни на промените.

### **Стратегија 8. Утврдување и проширување**

Резултат: Достигнување и одржување на резултатите

Осмата лидерска стратегија за промени, утврдување и проширување се однесува на **соработувачките и рафинирачките прашања**. Постои следното правило според кое организациите треба да потрошат десет пати повеќе енергија во засилувањето на промените кои што ги прават отколку во барањето на обиди на следна голема промена.

Кога лидерите ги утврдуваат и прошируваат посакуваните промени, тие можат да ги достигнат и одржат посакуваните резултати. Оваа лидерска стратегија за промени ги адресира причините за пропаѓањето на напорите во следново: Луѓето кои што ги водат промените одбиваат да ги почитуваат силата на културата која ги убива промените.

Културата може да се дефинира како преобладавајќо гледиште, верувања или однесувања, обрасци со кои се карактеризираат организациското функционирање. Додека високо перформираниот лидерски тим а промени може да генерира ентузијазам и краткорочен успех за време на траењето на промените, критично е промените да бидат утврдени во организациската култура ако тоа се оправдува и поднесува преку управувањето.

Ако промените кои се воведени не се поврзани со тековната култура, тогаш мора да се промени постоечката култура во поддршка на новите иницијативи или прифаќањето на промените може да биде неодржливо на долгорочни рокови. Најдобар начин за промена на културата е да се наврати на организациската визија и да се преиспитаат нејзините вредности. Потребно е да се идентификуваат кои вредности ја поддржуваат новата култура, а кои не и да се направи избор на најкритични вредности. Потоа треба да се дефинираат однесувањата кои се конзистентни со вредностите, креирање на награди и надлежности за постојни однесувања со вредностите. Тоа ја побудува организацијата да го прави тоа во контекст на имплементирањето на промените.

## **Стратегија 9. Истражување на можностите**

Резултат: Опции

Деветата лидерска стратегија за промени, истражување на можностите се однесува на **усовршувачките прашања**. Со вклучување на другите во истражувачките можности, веднаш се намалуваат информациските прашања со прогласување на новите промени. Оваа лидерска стратегија за промени ги адресира следниве причини зошто напорите за промени пропаѓаат: можностите и опциите не се истражуваат пред специфичната промена да е избрана.

Оние кои се поблиску до проблемите и можностите во организацијата се поблиску до опции кои треба да се земат предвид и да се разгледат од страна на лидерскиот тим за промени. Во обезбедување на валидни и суштински најдобри опции, потребно е опциите да се разгледаат од претставителните примероци од оние од кои е побарано извршувањето на промени. Некои од овие опции потенцијално повеќе се изводливи и имаат многу поголемо влијание од другите. Со едноставно постоење на опции луѓето се чувствуваат дека имаат избори и можат да влијаат на тоа што ќе променат.

Секој лидерски тим за промени треба да ја адресира секоја етапа на грижи, односно на прашања, за време на организациските промени во самиот процес на нивно спроведување и да покаже како да се води на повисоко ниво. Со одговарањето на прашањата и посветувањето на внимание на тоа како да се зголеми вклучувањето и влијанието на секој чекор во процесот на промени е најдобар начин за градење на иднината во прифаќањето на промените, способностите и лидерството. За добивање на одржливи резултати на долгорочни рокови од напорите за промени, критично е дека промените ќе бидат утврдени во организациската култура. Важно е да се потврди дека ако промените се воведени и не се поврзани со тековната култура, мора да се промени тековната култура во поддршката на новите иницијативи или да се прифати дека промените може да не се одржат. Давањето на важност на културата посебно е важно да се разбере како да се гради или трансформира во организациската структура.

### **3.3 Лидерски стратегии за управување со промените**

Организациското лидерство е многу повеќе комплицирано отколку едно самостојно лидерство бидејќи вклучува водење на промените, а управувањето со



промените е хаотично и неуредно. Средината ги контролира тековите, а често пречките се невидливи. Очигледно потребна е мудрост за користење на вртложни движења за регрупирање и рефлектирање, но овие “вртложни движења често исчезнуваат бидејќи изгледа дека убедувањето креира свои сопствени брзини.”<sup>100</sup>

Во денешното динамично социјално опкружување во кое што се опкружени фирмите, прашањето дали промените ќе се појават повеќе не е релевантно. Промените сигурно ќе се појават. Работата е во тоа што како лидерите и менаџерите се борат со багажот на промените со кои се соочуваат секојдневно и се обидуваат да ги одржат фирмите приспособливи и одржливи. Тие мора да развиваат стратегии, да слушаат во конвезациите во рамките на фирмите со што се соочуваат и да ги решат грижите на луѓето во врска со промените. Стратегиите мора тешко да се водат за промените да бидат на таков начин истакнати што ќе му овозможи на секој да ја изрази својата креативност и основно извршување на работата во организацијата што ќе резултира со флексибилност во соочувањето со промените.

Посебно промените се потребни кога се појавува голема дискрепанца помеѓу актуелниот сет од настани – нешто што се случува во сегашноста и посакуваниот сет на настани – што всушност се сака да се оствари во иднина. За подобро разбирање каде организацијата треба да биде во правец на посакуваните промени, се разгледуваат следниве прашања:

- Дали организацијата е на патот да се оствари нејзината визија?
- Дали организациските иницијативи ги испорачуваат посакуваните резултати?
- Дали испорачаните вредности се на време?
- Дали испорачаните резултати се во рамките на буџетот?

---

100 Blanchard H.Kenneth: "Leading at a Higher Level"; Revised and Expanded Edition, Blanchard Management Corporation, New Jersey, USA, 2010, p.191-214;

- Дали организацијата управува на високо ниво на продуктивност и морал?
- Дали потрошувачите се задоволни околку организацијата?
- Дали луѓето во организацијата се енергизирани, управувани и страствени кон работата?

Доколку не доминираат потврдните одговори на овие прашања тогаш значи дека фокусот треба да биде ставен на поголем интензитет на водење на промени.

Во поглед на истражувањата од 350 сениор извршни директори од 14 индустрии, 68% потврдуваат дека “нивните компании имаат искуство со непредвидени проблеми во процесот на промени.”<sup>101</sup>

Лидерите кои што ги прогласуваат промените користат директен стил. Тие потенцираат на секој, што сакаат да се случи. Со користење на несоодветен делегиран стил тие очекуваат промените да бидат автоматски имплементирани. Но како резултат на тоа промените излегуваат од колосек, поради што луѓето стануваат резистентни и не постои поврзување со промените. Со тоа што не се вклучени во процесот на промени, тие чувствуваат дека организацијата е загрижена само за своите сопствени интереси, а не за интересите на секој во организацијата. Промените кои што се воведуваат кај луѓето креираат многу отпори. Во моментот кога се појавува очигледен отпор, луѓето кои што ги водат промените, ги кршат класификациите. Со сиромашно користење на директен стил, следен од несоодветен делегиран систем, промени се прогласуваат и потоа се напушта одговорноста за промени, со што се означува дека промените нема никогаш да бидат успешно имплементирани. Дури подобро е да се одвои време за практикување на партнерството во извршување на оние на кои се вршат промените во секоја фаза од процесот на промени.

Во самостоен контекст, лидерот ја дијагностицира надлежноста и извршувањето на сопствениот раководен извештај на специфичната задача. Во тимски контекст,

---

<sup>101</sup> International Consortium for Executive Development Research, International Consortium for Executive Development Research, USA, 2010, op. citat, p.194;

лидерот ја дијагностицира тимската продуктивност и морал. Во организацискиот контекст, фокусот е во дијагностицирање на предвидливите и последователни етапи на интереси и грижи дека луѓето одат по патот на промените.

Во САД Департамент за образование, оригиналниот проект предводен од Gene Hal и неговите колеги во Универзитетот во Техас<sup>102</sup> сугерираат дека луѓето кои се соочени со промените изразуваат шест предвидливи и последователни прашања или нејасноти : (види **Слика 3**).

1. Информациски нејасноти;
2. Персонални нејасноти;
3. Имплементирачки нејасноти;
4. Влијателни прашања;
5. Соработувачки прашања;
6. Нејасноти околу унапредувањето на промените;

**Слика 5: Етапи на моделот на прашања Stage of the model in question**

Прашања околу унапредувањето на промените	Соработувачки и влијателни прашања	Имплементациони и персонални прашања	Информациски прашања
---	------------------------------------	--------------------------------------	----------------------

Извор: US. Department of Education project conducted by Gene Hall at University of Texas, 1978;

Луѓето кои што поминуваат низ промените често поставуваат прашања што им дава на лидерите патоказ околку тоа во која етапа на нејасноти се наоѓаат.

---

102 Blanchard H.Kenneth: "Leading at a Higher Level", Revised and Expanded Edition, Blanchard Management Corporation, New Jersey, USA, 2010, op.citat.p.198;

Но најмногу од се, луѓето управувани со промените не ги слушаат овие прашања бидејќи не постои форум на кој луѓето можат да ги изразат нив. Форумот претставува едноставна комуникација. Оние кои се под влијание на промените имаат малку или никакви можности да прашаат за причините за промените или како промените ќе изгледаат откако ќе се имплементираат. Со тоа, наместо да станат претставници на промените бидејќи нивните прашања се воочливи и адресирани, оние на кои се однесуваат промените стануваат отпорни на нив.

Следува секоја етапа на прашања кои луѓето ги посакуваат, а се однесуваат на нив самите и на нивните колеги:

### **Етапа 1: Информациски прашања**

Во оваа етапа луѓето поставуваат прашања да добијат информација околу промената. На пример: Зошто сега баш треба да има промени и зошто тие се потребни? Што не чини на досегашниот пат по кој се оди? Колку многу и колку брзо на организациите им се потребни промени?

**На луѓето со информациски прашања** потребни им се тие информации кои се користени од оние кои решиле да одат напред со промените. Тие не сакаат да знаат дали промените се добри или лоши се додека не ги разберат. Посебно да се истакне дека “ во отсуство на јасни и чисти информации, и фактичка комуникација, луѓето креираат нивни сопствени информации околку промените, и гласините стануваат факти.”<sup>103</sup>

### **Етапа 2: Персонални прашања**

Во оваа етапа, луѓето поставуваат прашања околу тоа како промените ќе влијаат на нив персонално. На пример: Што е тоа во промените кои треба да доведат до лично менување? Дали тоа ќе предизвика победа или губење? Дали ќе биде подобро на личен план? Како ќе се најде време за имплементација на промените? Дали ќе се овозможи учење на нови вештини?

**Луѓето со персонални нејаснотии** сакаат да знаат како промените ќе се одиграат и ќе се рефлектираат на нив. Тие се прашуваат дали имаат вештини и

ресурси за имплементирање на промените. Луѓето се фокусирани на тоа што ќе изгубат, а не што ќе достигнат.

Персоналните прашања се најмногу игнорирани фази на нејасноти за време на имплементирање на процесот на промени.

Во некои случаи, персоналните прашања не се објаснуваат на индивидуално задоволство, но фактот на слушање на овие грижи типично напредува со намалување на противниците на напорите за промени.

Доколку не постои време за адресирање на индивидуалните потреби и ставови, тогаш не може да се придобијат луѓето на ова основно ниво на грижи. Од таа гледна точка потребно е да се погледнат некои од клучните персонални прашања кои луѓето често ги поставуваат за промените.

Некои индивидуи многу брзо можат да бидат предизвикани од можностите за имплементирање на новите идеи. На другите им е потребно време за прифаќање на новите предизвици. Ова значи дека луѓето имаат различни гледишта и степени на флексибилност околу подготвеноста за спроведување на промените. Свесноста за тоа дека луѓето се на различни степени на продуктивност за промени може да биде од голема помош во ефективното имплементирање на секој напор од промените.

Голема улога при тоа играат поранешните посвоители или претставниците на промените кои треба да бидат дел од лидерскиот тим промени. Оваа свесност помага во отфрлувањето на оние кои се јавуваат како резистентни на промените. Нивните причини за резистентност може да претставува опомена, или тие може да бидат патоказ на проблемите кои може да се разрешат ако промените успешно се имплементираат. Првата реакција на луѓето на промената што се сугерира често значи персонално чувство на загуба. Ова чувство на загуба претставува загуба на контрола, време, правец, извори, соработници, надлежност и престиж. За да им се помогне на луѓето да се движат напред, лидерите потребно е да асистираат во ова чувство на загуба., иако тоа може да изгледа безсмислено сепак на луѓето треба да им се даде можност да ги искажат чувствата на жалење

на загубите, со давање на време да се зборува со другите околу тоа како тие се чувствуваат.

Ken Blanchard и John Jons, соосновачи на Универзитетската Асоцијација, работеле со неколку дивизии на AT&T во почетокот на 1980-тите за време на делењето на корпорацијата на седум одвоени компании.<sup>104</sup> Кога тоа се прогласило, лидерите на овие промени почнале да зборуваат околу користите и воопшто бенефитот. Ken и John сфатиле дека на почетокот никој не можел да слушне за бенефитот, бидејќи не се постапувало на соодветен начин со персоналните прашања на луѓето. За да се реши ова тие организирале “сесии на жалење” преку овие дивизии каде што луѓето ќе можат да зборуваат отворено околу тоа што мислат за откажувањето од промените. Следните наведени работи се најголеми со кои се соочувале луѓето околу спроведувањето на промените:

Кога во тоа време луѓето ќе се прашале за кого работат, нивниот образец бил воздигање до ѕвезди ако кажале "AT&T" отколку, Jersey Bell“ или “Bell South”.

Во тоа време се мислело дека ако се работи за AT&T се очекувало работење за 30 или 35 години, добро заминување во пензија со соодветен дел отпремнина и сл. Во тоа време на константни промени, луѓето имале персонални проблеми околку долгорочното вработување.

Ken и John дошле до заклучок дека луѓето по искажувањето на нивните чувства од овој вид на загуби многу повеќе биле доброволни и способни да слушаат за користите од одредени лишувања.

Кога се поминува низ процесот на промените, секој лично реагира на настанатата ситуација најчесто потенцирајќи го персоналното “зошто јас”. Иронијата е во тоа што за да бидат промените успешни, потребна е поддршка од другите. Всушност, треба да се праша за нечија поддршка. Луѓето се наклонети да се чувствуваат казнето кога треба да учат нови начини на работење. Ако

---

<sup>104</sup> Види пошироко кај: Blanchard H. Kenneth: "Leading at a Higher Level", : Revised and Expanded Edition, Blanchard Management Corporation, New Jersey, USA, 2010, p. 201;

промените се успешни, луѓето ја зајакнуваат помошта од оние околу нив. Затоа работните групи за поддршка особено се истакнуваат кога луѓето се соочуваат со промените или со некои стресови во нивните животи. На нив им е потребно да почувствуваат дека лидерите, соработниците, и фамилиите се на нивна страна во поддршката на промените кои се потребни да се направат. На луѓето им е потребна заемна поддршка, бидејќи не може организацијата самостојно да се креира.

Кога луѓето се запрашани за промени, тие секогаш мислат дека им е потребно дополнително време, пари, олеснувања, и кадровски персонал. Но денес реалност е дека тие мора да сторат повеќе и тоа со помалку. Тие треба да работат поаметно, а не потешко. Лидерите мора да умеат да помогнат на луѓето за да ги откријат нивните способности и да ги генерираат.

Позади некои промени – или едноставно позади една, ако промените се значајни, луѓето се обидуваат да ги совладаат и да ги спречат. Затоа можеби е најдобро да не се менува се одеднаш во организацијата. Потребно е да се одбере клучната област која ќе направи најголема диференцијација.

Во процесот на имплементирање на промените, луѓето обично истакнувале дека лидерот на тимот не може да зборува во име на сите, бидејќи нема доволно преглед на секојдневните извршувања од работењето.

Луѓето кога ги изразуваат нивните персонални прашања, тогаш систематски се работи на обезбедување на одговори на прашања поврзани со времето, вклучувањето, системот за поддршка, и менаџирање на мултиплицирани приоритети. Доколку еднаш луѓето почувствуваат дека нивните персонални прашања не се одговорени, тие настојуваат да го свртат нивното внимание како промените да се отстранат. Тоа се нарекува имплементирачки грижи.

### **Етапа 3: Имплементирачки прашања**

Во оваа етапа луѓето поставуваат прашања околу тоа како промените ќе се имплементираат. На пример: Што треба да се направи почетно, итн. И како ќе се управува со сите детали? Што ќе се стори ако не се работи согласно планираното,

и каде треба обраќање за помош? Колку долго тоа ќе трае, и дали е тоа типично очекување? Како организациската структура и системот ќе се менува?

**Луѓето со имплементирачки прашања** се фокусирани на детали вклучени во имплементирањето на промените. Тие сакаат да знаат дали промените се тестирани. Тие знаат дека промените нема да одат точно по планот и затоа сакаат да знаат каде да се обратат за техничка асистенција и решенија за проблемите кои нараснуваат кога промените се имплементираат. Луѓето со имплементирачки нејаснотии сакаат да знаат како најдобро да ги користат информациите и ресурсите. Тие исто така сакаат да знаат како организациската инфраструктура ќе ги подржи напорите за промени ( системот на извршниот менџмент, препознавање и наградување, развој на кариера, и сл.).

Потребни се информации за тоа што се очекува и кога ќе се даваат сугестии, или ќе се овозможи вклучување/исклучување.

#### **Етапа 4: Влијателни прашања**

Кога првите три етапи на нејаснотии се намалени, тогаш луѓето настојуваат да ги зголемат влијателните прашања. Се поставуваат прашања: Дали напорот вредеше? Дали промената направи разлика? Дали е направен прогрес? Дали работите стануваат подобри, и како?

Луѓето со влијателни нејаснотии се заинтересирани за значењето, односот и исплатата? Фокусот е во оценувањето. Ова е етапа каде што луѓето се продаваат самите за користите од промените засновани на резултатите кои се остварени. Ова е исто така етапа каде што лидерите губат или добиваат кредибилитет за идните иницијативни пормени. Ако промените позитивно не одговараат на резултатите – или ако луѓето не знаат како да го мерат успехот многу потешко ќе биде да се иницира и имплементира промената во иднината. Ова е етапа каде што може да се градат лидери на промени за иднината ако се идентификуваат предходните посвоители и се препознаваат нивните успеси со промените.

#### **Етапа 5: Соработнички прашања**



Луѓето во петтата етапа од нејаснотиите поставуваат прашања околу соработката за време на промени. На пример: Кој уште може да се вклучи? Како може да се работи со останатите за да се приклучат во тоа што се прави? Како најдобро да се прошири говорот?

Луѓето со соработувачки прашања се фокусирани на координацијата и соработката со другите. Тие сакаат да го придобијат секого во својот одбор бидејќи тие се убедени дека промените прават различности. За време на оваа фаза, потребно е да се придобијат претходните посвоители за шампиони на промени и влијание на оние кои се уште на врвот на бадемот.

### **Етапа 6: Рафинирачки прашања**

Во оваа етапа на промени луѓето поставуваат прашања околу тоа како промените може да се унапредат. На пример: Како може да се подобри оригиналната идеја?, Како може да се направи промената дури подобра?

Луѓето со рафинирачки прашања се фокусирани на континуирано подобрување и докажување. Како резултат на тоа новите можности за организациски подобрувања често доаѓаат на површина во оваа етапа. Кога луѓето имаат нејаснотии и прашања околку унапредувањето на промените, тие често коваат планови за следната промена. Доколку многумина се вклучат во барањето на опции и сугерирање на различни патишта за извршување на работите, лесно ќе биде градење на бизнис случаи во следната рунда на промени. Пред да бидат етапите на нејаснотии предвидливи и во секвенции, важно е да се сфати дека во различно време различни луѓе се на различни етапи на нејаснотии. На пример, пред да биде прогласена промената лидерите на промената често имаат информација која што другите во организацијата ја немаат. Во дополнение, овие лидери на промени типично фигурираат како промените на нив лично ќе влијаат и дури одат така далеку што го формулираат имплементирачкиот план пред другите во организацијата да се свесни за понудените промени. Како резултат на тоа лидерите на промени често ги адресираат и решаваат информациите персонално, сега тие се подготвени да ги адресираат влијателните прашања со комуницирање на користите од промените во организацијата. Воедно,

тие нема да се подготвени да слушаат за организациските користи се додека нивните информациски, персонални, и имплементирачки прашања не се адресирани. Одговарањето на прашањата преку процесот на промени гради доверба во лидерскиот тим, ги става предизвиците на маса, им дава на луѓето можности да влијаат на процесот на промени, и им дозволува на луѓето да ја фокусираат нивната енергија на промени. За да им се помогне на луѓето да ги решат прашањата што ги имаат во секоја етапа во процесот на промени, многу голема помош е да се одговори со вистинската комбинација од фокусирањето (директивата) и инспирирачкото (подржувачко) однесување. Кога така се постапува, прашањата се одговорени, и луѓето се подготвени да преминат на следната етапа на промени.

Првенствено лидерите обезбедуваат фокус или **директива**.

Тие ги диригираат промените преку креирање на лидерски тим за промени и управувања на ресурсите согласно промените. Тие градат бизнис случаи и организираат вистински експерименти за детерминирање најдобри практики за имплементирање на промените. Во секоја етапа од планираниот процес, критично важно е да се вклучат другите. Оние кои се под влијание на промените доколку се вклучени во планирањето ќе имаат можности да ги изразат нивните нејаснотии. Тие ќе бидат способни да работат со оние кои ги водат промените и да ги инспирираат другите на промени. Потребно е да се анализираат следните два модела на однесување во Blanchard организацискиот лидерски модел на промени.

Однесувањата кои обезбедуваат директиви во водењето на организациите примерно се однесуваат на фокусирање на енергијата на извршување и создавање на услови за реализација на промени. Овие директивни однесувања, кога ќе се додадат на лидерските промени, помагаат да се дефинираат и приоритетизираат промените кои се потребни за организацијата. Ова вклучува објаснување на бизнис случаите за промени. Всушност се поставува прашање зошто се прават промените? Луѓето исто така сакаат да знаат кој ќе ги води промените, и дали тие ќе бидат консултирани или вклучени. Јасна визија е многу важна, бидејќи луѓето можат да видат каде организацијата е водена и дали може да се определи како тие се вклопуваат во сликата за иднината. Тие исто така

сакаат да го видат имплементациониот план, директивата за водење на промената, и како ресурсите ќе бидат разместени (алоцирани). Лидерите кои обезбедуваат соодветни директиви мора да бидат организациска структура и системи кои се поврзани за поддршка на посакуваните промени.

Конечно, директивите ги вклучуваат сите што се надлежни за донесувањето на промените. Во напорите за успешни промени, одговорноста за обезбедување на директиви или фокус е обликувана од нашироко – заснованиот лидерски тим за промени кој што вклучува минати посвоители и претставници на промени од сите нивоа на организацијата. Однесувањата кои обезбедуваат **поддршка** во водењето на организациите примарно се однесуваат на олеснување на процесот на промени и инспирирање на секој да работи заедно. Овие инспирирачки или подржувачки однесувања, кога се појавуваат во организацијата, помагаат да се демонстрира дека лидерскиот тим за промени е страствено предаден на промените. Тие исто така обезбедуваат дека прашањата на луѓето се очигледни и ги слушаат. Клучот тука е само вклучување, и се повеќе вклучување. Соработката се зголемува кога лидерите на промените слушаат и ги вклучуваат другите во секој чекор од процесот на промени. Тоа значи распространување на информациите нашироко во организацијата, вклучување на инпутите, прославување на успехот, и препознавање на луѓето кои се промениле. Најдобра поддршка и најголема инспирација се обезбедува кога лидерите преку оделот за организациските однесувања многу очекуваат од другите. Кога лидерите го градат говорот, тие се поврзуваат со искуствата и нејаснотиите на оние кои се прашани за промените. Поврзувањето води кон поголема соработка на партнерството.

Истражувањата од Pat Zigarmi, Judd Hoekstra, и Ken Blanchard во “Ситуационото лидерство” и програмата “Водење на луѓето преку промените”, обезбедува водство за дијагностирање на нејаснотиите и користење на соодветна лидерска стратегија на промени за адресирање на тие прашања. Тука доаѓа до израз втората вештина на ситуационото лидерство за промени, а тоа е флексибилноста. Посебно треба да се истакнат етапите на нејаснотиите како етапи на развој на индивидуално ниво и ниво на тим.

Кога лидерскиот тим за промени ги дијагностира етапите на прашања кои луѓето ги поставуваат, тие мора да учат на флексибилност во користењето на соодветните лидерски стратегии за промени и аналогно однесување за адресирање на специфичните нејаснотии што луѓето ги имаат во секоја етапа од организационите промени. Со зголемувањето на значењето за можностите од имплементирање на успешни промени, се креира партнерството за перформанси на средината која што ги проширува можностите за вклучување и влијание. Луѓето често се лутат на промените кога тие не се вклучени во тоа како треба да се имплементираат. Со тоа, спротивно на популарното верување, луѓето не се спротиставуваат на промените – тие се спротиставуваат на тоа да бидат контролирани. Кога лидерите ги прошируваат можностите за вклучување и влијание, тие добиваат можност да ги слушнат прашањата на луѓето. Кога ќе ги слушната нивните нејаснотии, тие можат често и да ги решат. Ова гради доверба и зголемување на кредибилитетот на лидерскиот тим за промени. Фокусот е ставен на “трите вештини на ситуациониот лидер – дијагностирање, флексибилност, и партнерство за извршување кои играат важна улога во процесот на водење на луѓето во спроведување на промените.”<sup>105</sup>

### **3.4 Стратегиско лидерство во градење на нова култура, неопходни за стратегиски промени**

Културата е третирана како една од значајните теми во антропологијата, социологијата или политичката наука. Културата се распознава на различни нивоа на опсервација и “таа ги допира сите домени на човечката активност (уметност, наука, индустрија, јазикот, начин на живот, политиката, општењето, итн).”<sup>106</sup> Круцијална лидерска задача е градење на култура во која лидерите и следбениците може да се поврзат на доверлив начин во остварувањето на заедничките вредносни задачи преку процесот на договарање. Договорите се

---

<sup>105</sup> Blanchard H. Kenneth: “Leading at a Higher Level”, Revised and Expanded Edition, Blanchard Management Corporation, New Jersey, USA, 2010, p. 213;

<sup>106</sup> Мирчев Димитар и Христова Лидија: “Модерната политологија-Темелите на проучувањето на политичкиот живот”, Универзитет ФОН-Скопје, Култура-Скопје, 2008, стр. 199,

загарантирани со правила, внатрешно комплетирани и вредносно водени. Договорите сепарираат, одделуваат и изолираат една култура од друга, и се вреднуваат некои работи како опозит на другите. Организациските актери може да ги дефинираат персоналните успеси во организациите во исходите на културните вредности. Индивидуалните или корпорацииските вредности се дел од сетот на различни ценети вредности кои ги водат начините на живот и акции и кои ја прават таа акција предвидлива. Вредностите конституираат мрежа на познати изаеднички разбирања и норми кои се преземаат како дозволени. Тие обезбедуваат основа во заеднички живот. Во групата вредностите се прифаќаат бидејќи тие се добри за сите и може да резултираат во поголем материјализам, морал, или духовен развој.

Заеднички обликуваните вредности се темел на довербата помеѓу индивидуите и основа за интеракција на довербата помеѓу нациите, социјалните заедници, работната култура, или некои други групи. Причината за доверба е критична бидејќи врската лидер - следбеник е во основа доброволна. Ова станува јасно ако се сфати дека лидерството се разбира дека е засновано на вредностите и изборите што луѓето ги прават за усвојување и стекнување на одредени вредности. Лидерите не можат да користат сила или принуда за постигнување на резултати или да прават што сакаат. За извлекување на користите од талентите на следбениците, и нивните имагинации, лидерите мора да креираат иницијатива што значи дека никој не може да ја принуди креативноста или извршувањето. Лидерството на културна доверба дава на знаење дека следбениците имаат влијателна улога во ситуацијата на лидерската врска. Фокусот на следбениците е важен во оваа перспектива бидејќи се изразува тимот, градењето на културата, и засилувањето на меѓусебната доверба помеѓу лидерот и водените.

Лидерството на доверба е процес на градење на културна доверба во рамките на која лидерите и следбениците можат љубезно да се поврзуваат во остварувањето на заедничките вредносни цели, користејќи процес на соработка. Во оваа смисла лидерството претставува заедништво, а не и улога на глума. Улогата на лидерот е да креира единственост, тим, надвор од различните индивидуи. Овие активности не се функции на амалгамија, туку поврзување на

индивидуалните интереси со суштинските вредности и намери на групата. Културата треба да биде манифестација на заедничките верувања, однесувања, и јазик. Градењето на култура која ја управува и охрабрува довербата е доверба на оваа лидерска перспектива. Како и да е, литературата за лидерство сеуште е посветена на истакнување на организациските цели преку поттикнување на мултиплирачките култури во рамките на системот. Ваквиот мултикултурализам ја проширува колективната имагинација со сугерирање дека лидерот може, да добие различни индивидуи или групи за соработка доволно долго за постојна продуктивност на работите. Напорите на лидерите се исто така насочени кон почит, чест, и зачувување на голема недопирливост на некои културни подредени единствени вредности, обичаи и традиција. Единственоста на разликоста е цел, односно унифицираната култура заснована на заеднички вредности и прифатливи норми на однесувањата на членовите на групата и претставува главна точка на лидерството на довербата и нејзините централни намери. Тоа им дозволува на луѓето да се “потпираат на нивната индивидуалност, но извршувањето да биде на унифицирани принципи.”<sup>107</sup>

Со сите притисоци и проблеми со кои секојдневно се соочуваат лидерите едно останува исто: проблемот на интеграција на работниците и организацијата со што е потребно системот да се соочи со потребата од нивно единство. Обликување на културата во која што членовите на групата ќе можат да си веруваат доволно меѓусебно за да работат заедно, им дозволува на лидерите да креираат ментален и физички контекст во рамките на кој тие ќе можат да водат, следбениците ќе најдат причина за целосно извршување, и заедничко достигнување на нивните потенцијали. Во овој контекст, хармонизираната култура е основа на лидерството. Трењето на лидерството е резултат на специфични, планирани акции за креирање на културни карактеристики со внатрешната хармонизација на вредностите и идеалите кои лидерите и следбениците заеднички ги делат.

---

107 Fairholm R. Matthew & Fairholm W Gilbert: "Understanding Leadership Perspectives", Theoretical and Praktical Approaches, Springer Science + Business Media, LLC, 2009, p.102;

Лидерството е израз на заедништво. Лидерите се успешни само кога ги спојуваат индивидуите во соработувачки акции “без губење на нивната индивидуална слобода и на нивните следбеници. Само во овој вид унифицираност, хармонизирана култура се карактеризира со меѓусебна доверба каде што лидерството може да заземе значајно место.”<sup>108</sup> Тоа е култура каде што и двете страни и лидерите и следбениците може да бидат слободни да веруваат во намерите, акциите и целите на другите. Културата може да се дефинира како карактеристика на извршувањето во правец на социјалниот тим што дозволува луѓето да си веруваат меѓусебно доволно за да работат заедно. Многу дефиниции на организациската и корпоративната култура вклучува елементи како што се заеднички вредности, верувања, претпоставки, модели (обрасци) на врски и однесувања. Utta<sup>109</sup> културата ја дефинира како систем на заеднички вредности и верувања кои ги опфаќаат членовите на тимовите, корпоративните структури, и контролираниот систем што продуцира соработничко однесување, верба и безбедност. Во оваа смисла, организациската култура е заснована на суштинските вредности и верувања кои се развиваат во тимот со текот на времето. Корпоративната култура ја дефинира природата и карактерот на организацијата. Културата може да се разгледа од две гледишта. Прво, културата е еден архивски систем на поставени верувања кои првенствено ја дефинираат личноста на институцијата и даваат директива за секојдневниот живот. Културата го опишува генералниот начин на кој луѓето меѓусебно се поврзани, но на доверлив или недоверлив начин. Ова е стратегиска, глобална перспектива која ги вклучува и двете внатрешните и надворешните водечки верувања. Второ, културата се однесува на секојдневната рутина на дадената организација. Културата го дефинира системот на прифаќање на управување кој дава директива на специфично рутинско делување со кое секојдневно се извршуваат работите. Може да се направат неколку претпоставки околу културата. **Првата** е постоењето. Секоја организација и група кои истрајуваат во многу скромни временски периоди

---

108 Fairholm, M and Fairholm, G; “Leadership amid the constraints of trust”, Leadership and Organizational Development Journal, 2000, p.101-109,

109 Исто, оп.цитат. стр.103;

развијаат култура и секоја култура е уникатна. **Второ**, таа ги обезбедува членовите на групата со методи на разбирливи настани, симболи, и пораки формираны во рамки на групата и е уникатна на самата група. **Трето**, културата е вид на полуга што го насочува однесувањето на групата. **Четврто**, културата е контролен механизам за одобрувачко или забрането однесување и вредносен контекст во рамките на кој се делува, и членовите на тимовите се слободни да ги следат различните патишта. За остварување на кооперативна акција потребна е заедничка согласност и договарање во реализација на суштинска култура. Организациите се однесуваат на културата. Се работи за тоа колку членови меѓусебно си веруваат и дали е тоа во потполност. Организациите ги вклучуваат нивните гледишта и емоции на нивното влијание на тимското извршување. Се работи за колективни вредности со кои луѓето се фокусираат на заедничките иницијативни потфати во организацијата. Задача на лидерот е да креира култура која ќе ги интегрира сите индивидуи во природна единственост со што индивидуалните акции можат да ги рашират резултатите во една целина. Кога преовладувачката култура е инкомпатибилна со лидерската визија, задача е да се промени културата со што ќе се промовира потребата од интеграција и хармонија. Се разбира, дадената корпоративна култура може да содржи неколку субкултури. Секоја може да се разликува во некои гледишта, од секоја друга и од матичната култура. Значењето на параметрите на поголемите култури, помага во дефинирањето и анализирањето на деталите и субкултурите со што можат да добијат поголеми содржини. Во оваа смисла, лидерството се однесува на изнаоѓањето на природна единственост и доследност во очигледниот неред што постои во повеќе структурната организација. Оваа идеја е од посебно значење како лидерот да почне да ги води луѓето во култури каде што има различни индивидуи. Со донесувањето на вакви културни различности на луѓето во хармонизација и во целovitост претставува примарна задача на лидерите.

Успешните култури се карактеризираат со доволна меѓусебна доверба и почит за водење на членовите да бидат слободни во правењето на избори, со што се засилуваат изгледите за задоволување на нивните потреби. Системот на контрола и структурите на команда што беа типични за времето на претходниот индустриски период во водењето на бизнисот и владина бирократија ретко



обезбедуваат доверба или слобода, со исклучок на топ менаџментот. Денес се потребни обучени, фокусирани, и извршни работници на кои лидерите можат да им веруваат и да одговорат соодветно на ситуација на зголемени промени каде што контролата и надзорот од топ-врвот не е потребен или дури можеен. Ваквата нова култура повеќе е фокусирана на резултатите, а не на процесот. Лидерството во променета социјална и културна средина мора да се менува исто така.

Димензијата на оваа културна промена е нашироко распространета и разбирлива како и самата корпорација. Некои критични димензии на корпорацискиот живот кој има практични културни импликации вклучува: комуникација како нервен систем на организацијата; кооперација и соработка; креација и конфликт и решавачки механизми; извршување; кохезивно и членско сопствеништво за организациски цели; нивоа на прифатлива грижа и интерес за другите; ултимативност и доверба. Овие оперативни процеси на интерактивност формираат социјални аспекти на организацијата.

Постојат и други фактори кои се присутни во секоја корпорациска култура и можат да го променат однесувањето и основниот успех. Професионализмот, персоналните и професионалните отстапувања како и социјалните или корпоративните полититки може да се карактеристики на културата. Едноставно, задачите и комплексноста на системот, променетите работни вредности, обуката и развојот, дизајнот на задачите и доделувањето и назначувањето на системот на задачи исто така се културни детерминанти. Колективно, овие културни фактори влијаат како луѓето одговараат на побарувањата на работниот систем со конституирање на работната култура. Очигледно лидерството и културата се испрепелтени, односно функцијата на институционален лидер е да помага во обликувањето на средината во која што институциите оперираат за дефинирање на новите институционални директиви дополнувајќи ја организацијата со вредности. Доколку се сака лидерството да се одвои од менаџментот тогаш постои согласност дека лидерите креираат и ја менуваат културата додека менаџерите живеат во рамките на нив. Организациската култура е креирана од лидерите, а една од многуте одлучувачки функции на лидерството е креацијата, која може да претставува понекогаш дури деструкција на организациската

култура. Во оваа смисла, лидерството и културата се концептуално испреплетени. Културата детерминира голем дел од тоа што лидерот прави и како правилно да постапува. Исто така ја детерминира корпоративната практика и ја потврдува таа практика. Всушност лидерството е “последница на корпоративната култура, а културата е резултат на лидерството.”<sup>110</sup>

Перспективата на доверливо културно лидерство истакнува дека развојот на следбениците, успехот на тимот и ефективната култура зависат пред се од довербата. Видот на лидерството кое што расте со заедничките вредности само напредува во клима во рамките на која индивидуите ја прифаќаат уникатноста на другите без санкционирање на нивните однесувања. Без доверба, културните вредности можат да се доведат до стегнати, закочени индивидуи и попречен групен прогрес.

Sashkin I Sashkin сугерираат пет стратегии за лидерите да можат да креираат успешен тим на култура, што е заснован на: “(1) вредносно - базиран персонал, (2) го користи конфликтот конструктивно, (3) моделирање на вредностите во акција, (4) кажување на приказни за херои и хероини, и (5) креирање на традиции, церемонии и ритуали.”<sup>111</sup> Kouzes и Posner сугерираат дека луѓето сакаат “лидери кои се веродостојни и доверливи.”<sup>112</sup> Доверливоста вклучува да се биде чесен, компетентен, и инспиративен, да се прави она што се кажува. Лидерите според овие автори, на кои им се восхитуваат не се гледаат себеси во центарот, туку другите ги ставаат таму. Тоа го засилува гледиштето на партиципацијата на следбениците во лидерскиот феномен. Културната средина што лидерите ја креираат може да продуцира ситуација на доверба каде што се верува дека определени акции може да продуцираат одредени резултати. Да се биде доверлив на следбениците им овозможува на лидерите да водат.

---

110 Fairholm R. Matthew & Fairholm W Gilbert: “Understanding Leadership Perspectives”, Theoretical and Praktical Approaches, Springer Science + Business Media, LLC, 2009, p.106;

111 Исто, оп.цитат.стр.106;

112 Fairholm R. Matthew & Fairholm W Gilbert: “Understanding Leadership Perspectives”, Theoretical and Praktical Approaches, Springer Science + Business Media, LLC, 2009, p.106;

Културата на ниско ниво на доверба принудува користење на контролни механизми за обезбедување на согласност на членовите. Последователно културата на ниско ниво на доверба принудува да се управува, а не да се води. Довербата е основа и темел за успехот во лидерството или интерперсонални врски. Со доверба може да се делува во сосема непознати поинакви, неизвесни или други различни ситуации. Животите се градат на основа на доверба во врските. Сите аспекти на човечките интеракции се засноваат на довербата на другите – надредени, колеги, субординирани, потрошувачи, и останатите стеикхолдери. Довербата или нејзиниот недостаток се на врвот на многу проблеми кои се присутни во социјалната сегашност. Многу од социјалната култура денес е фрагментирана и опседната со конфликти. Лидерството во вакви видови на средини бара приврзаност кон етички принципи кои ја означуваат во високо светло довербата. На жалост, луѓето денес истакнуваат дека имаат изгубена самодоверба во нивните лидери во програмите кои што тие ги водат. Изгубено е чувството на заедништво кои претходните култури ги обезбедуваа: групите на индивидуи го имаат заземено светот, само заедницата. Многу од бизнис организациите дури некои од фамилиите имаат недостаток на кохезија која што заедничката доверба ја обезбедува. Како резултат на тоа, многу луѓе страдаат од изолација, анонимност, и анксиозност. Доколку “работниците не веруваат во лидерските мотиви и способности за водење, тие нема да ги следат.”<sup>113</sup> Поранешните потпирања на структурните форми или тековите на работните процеси ја докажуваа ефикасноста. На жалост, овој фокус наголемо ја игнорира социо-филозофската димензија на корпоративниот живот и се наоѓа во оваа димензија на тимските интеракции каде што можат да се најдат решенија за многу модерни проблеми. Тоа е довербата, многу повеќе од која било сила или хиерархија, која што го прави “тимот ефикасно функционален.”<sup>114</sup> Довербата во својата суштина се засновува на искреноста.

Информациите кои што се користат како основа на доверливо однесување мораат

---

113 Fairholm R. Matthew & Fairholm W Gilbert: "Understanding Leadership Perspectives", Theoretical and Praktical Approaches, Springer Science + Business Media, LLC, 2009, p.106;

114 Bames, L.: "Managing the paradox of organizational trust", Harvard Business Review, 1981, p.23-30,

да докажат искреност, ако се сака да се прифати успех во сегашноста и во иднина. Довербата е ефективна само ако се изрази во реалноста и биде докажана преку практиката. Очекувањата и претпоставките на членовите доведуваат до тоа колку ризик можат да поднесат или прифатат во работењето со другите во ситуации каде што целокупното знаење потполно не ги обликува врските. Дали зазема место во луѓето или во организациите, довербата е верување дека она што се надеваме е всушност неминовно. Да се верува на друга личност или работа значи дека постои самодоверба која што евентуално ќе се потврди во тоа што се гледа или надева за определена личност или работа, а тоа е всушност вистината за нив. Тоа е надеж во нивната реалност заснована на факторите за личноста, ситуациониот контекст, или нивното однесување. Според тоа, довербата треба да биде или е логично, мисловно очекување. Во секој случај не треба да е слепа. Довербата, како збор и како идеја, е во конотација со чувствата за безбедност, верба, самодоверба, интимност, и интегритет во отсуство на тежок доказ. За да се биде достоин на доверба потребно е да постои доверливост, заслужена самодоверба, кредитно способна личност, која што е искрена, способна да верува, или која другите ја гледаат дека има силни верувања во чесност и праведност.<sup>115</sup> Довербата е интерактивен, меѓусебно зависен процес на преземање на ризик на доверба, стекнување на искуство, и потоа зголемување или исчезнување на довербата ако со тоа искуство се докажува дека почетна перцепција е веродостојна или не. Со дефинирање на доверливите врски, континуирано се вложува во довербата. Се делегира работата на субординираните или се прифаќа водењето на лидерите “без знаење на нивните целосни значења и важности за персоналните интереси или одговорности.”<sup>116</sup>

Креирање на добра физичка или психолошка средина неизбежно е со креирање на задачи на следбениците кои имаат лидерските способности на сите нивоа. Задачите на креирање на корпоративна култура со кои се ангажираат

---

115 Wagner-Marsh, F and Conley, J:” The fourth wave:the spirituality-based firm”,*Journal of Organizational Change Management*,1999,p.292-301,

116 Fairholm R.Matthew & Fairholm W Gilbert:”Understanding Leadership Perspectives”, *Theoretical and Praktical Approaches*, Springer Science + Business Media,LLC,2009,p.107;

емоциите и најдобрите напори на членовите, се координираат во единственост која е тешко да се постигне. Во својата суштина тоа е проблем на развој на доверба. Кога еднаш е дадена довербата отвара можности за ангажирање на искуства. Со зголемување на довербата се собира повеќе вистинско знаење за субјектот. Yamigichi Yamigichi сугерираа дека “специфичната и меѓусебната доверба може да се разбере подобро со сугерирање дека проблемот односно спорното прашање е една опомена.”<sup>117</sup>

Во случаи каде што специфичните интеракции се докажуваат како вистинити или добри, тогаш едно чувство на опомена исчезнува. Во спротивност ако моделот на доверба - искреност не обезбедува валидност на довербата, чувството на опомена се зголемува. Во оваа смисла, лидерството може да му се посвети внимание како на процес за намалување на чувството на луѓето за опомена во самите врски. Процесот на ангажирање на доверба се однесува прво во имање или во обезбедување на некои прецизности, реалности, или вистинско знаење за личноста, работата, или ситуацијата. Ангажирањето на овие важни знаења е неопходен увод за траење на довербата. Тоа е охрабрено од културата која првенствено ја вреднува довербата, почитувањето на индивидуата, засилувањето на корпоративната интеракција, но исто така е охрабрено и од интеракциите и комуникацијата со другите. Во клима на доверба, индивидуите се отворени, постои искрена реакција на тоа што гледаат како правилно или погрешно. Во култура на доверба, постои мала манипулација, неколку скриени агенди, не постои неразумна контрола или засладени љубезности кои не ги земаат во предвид реалните проблеми. Наместо тоа, постои конкуренција во концептот, водењето, интересите и соодветната уникатност на групното членство кое што не ја ризикува индивидуалноста. Без доверба, вредностите стануваат структури, кочница на лидерството и индивидуалниот и групниот прогрес. Тоа овозможува многу малку развој на дополнителна корпоративна работа на графички проток, ако луѓето населени во овој свет ги симболизираат овие

---

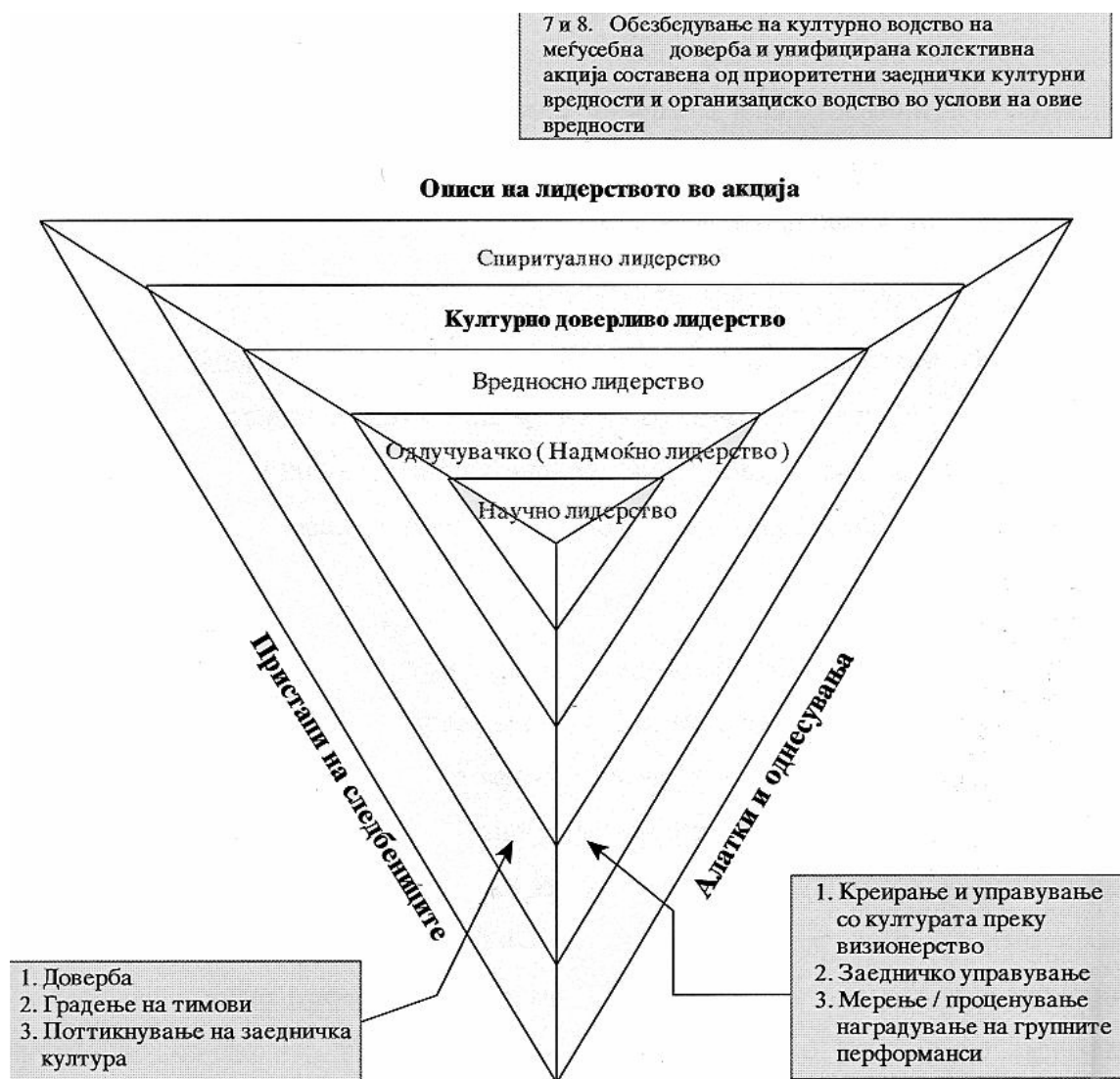
117 Yamigichi, T and Yamigichi,M:“Trust and commitment the United States and Japan”, *Motivation and Emotion*,1994,p.129-166,

графички прикази кои не си веруваат меѓусебно. Настојувањето да се постигнат целите е безкорисно, ако лидерите си дозволуваат себеси да бидат премногу љубезни во нивните склоности кон следбениците, со што следбениците ги гледаат нив како амбивалентни администратори кои се непредвидливи или каприциозни. Културното доверливо лидерство, се практикува на начини кои обезбедуваат креирање на култури кои се кондуктивни за меѓусебна интерактивна доверба и унифицирана заедничка акција со заеднички вредности кои обезбедуваат дека членовите се водени од овие вредности. Перспективите заземаат две обврски за лидерите: прво, да креираат заедничка култура каде што сите членови може да си веруваат меѓусебно во нивните достигнувања на заеднички резултати, и второ, да се обезбеди дека доверливата култура која што е креирана им дозволува на индивидуалните членови да расатат наспрема нивните персонални самостојно - развојни цели.

Слика 4: ги илустрира ЛПМ елементите:

Слика4: Модел на лидерски перспективи - лидерството како културно водство

### КУЛТУРНО ДОВЕРЛИВО ЛИДЕРСТВО: АЛАТКИ, ОДНЕСУВАЊА И ПРИСТАПИ ДО СЛЕДБЕНИЦИТЕ



Извор: Ferholm, G. Perspectives of Leadership > From the Science of Management to its Spiritual Heart. Westport, CT > Quorum Books, 1998b;

Специфичните лидерски елементи апстрахирани од истражувањата се: (1) обезбедување дека културата е водена од меѓусебната доверба и унифицирана заедничка акција, (2) приоритет на меѓусебните културни вредности и организациски водења во исходи на овие вредности, (3) креирање и управување со културата преку визијата, (4) заедничко управување, (5) мерење, почитување и наградување на групните перформанси, (6) верување, (7) градење на тимови, (8) засилување на заеднички култури.

Лидерскиот успех многу зависи од достигнувањата на позитивните, доверливи врски со другите. Лидерството на доверба самото се решава во процес на градење на култури на доверба во рамките на која лидерите и следбениците волонтерски се однесуваат во правец на извршување на заедничките вредносни цели и однесувања. Истражувањата од науката и од коментарите се рефлектираат на следниве фактори:

- “Лидерството е имање на храброст да се води со срце. Тое е единствениот пат со кој може да се спие навечер;
- Лидерството е постоење на способност за развој на мрежа на професионалци како што се пријателите со што ќе се има иста мисија и цели.”<sup>118</sup>

Корпоративната доверба и култура се засновани на заеднички вредности кои лидерите ги поставуваат, управуваат и променуваат како потреба на нивно задржување во преземањето на сегашната акција и планови. Довербата е двојна и индивидуална и колективна, културно човечки феномен. Лидерите ја разбираат и ја користат довербата за обезбедување на членовите на заедницата. Луѓето нема да продолжат да го нудат извршувањето на лидерите кои континуирано ги претставуваат новите програми реално подгреани на истата основна парадигма за извршување на истите задачи. Всушност програмите изразуваат приоритетни поврзани вредности и водени се постојано во услови и прописи на оние вредности кои најдобро ја означуваат културната доверба. Желбите на луѓето за здружување

---

118 Исто, стр.110;



со другите е засновано за реализација на економски награди овозможени преку групната работа. Тие потребно е да се слободни кон иновациите, да го променат работниот процес, да ја работат организациската работа на различни начини или дури да работат друга работа бидејќи преку работењето ги примаат наградите на персоналниот растеж и развој. Луѓето работат во групи бидејќи во рамки на групите можат многу ефективно да ги достигнат нивните сопствени персонални ефективно да ги достигнат нивните сопствени персонални или работни цели. Во развојот, наградувањето и препознавањето на оние кои се околку лидерите им е дозволен човечки пристап до оние кои преку работата ги зголемуваат вредностите. Лидерските акции во засилувањето на следбениците вклучуваат сензитивност со соработниците во препознавање на нивните сили и капацитет како и нивно обучување за целосно користење. Во овие врски, лидерите промовираат поврзаност со обезбедување на фер надворешни награди и апелирање на внатрешна мотивација на соработниците. Тие исто така промовираат хомогеност со обезбедување на позитивни или негативни надворешни награди на соработниците кои ги рефлектираат тимските вредности и културните традиции. Развојот на довербата е тешка, тоа е давање на можност на другата личност. Луѓето не можат да бараат доверба во другите или во нив самите: тоа мора да се заработи, и тоа е процес. Додека лидерите бараат од другите нивна доверба, тие не можат да го засилат таквото барање едноставно бидејќи тоа е засновано на нивната самодоверба, почит, и дури воодушевувања на оние кои веруваат. Довербата се рефлектира во гледиштето за искреноста или самодовербата во другата личност. Оваа искреност е таква која го изразува верувањето на другата личност да се однесува на начини кои нема да продуцираат негативни резултати на личноста на која се дава доверба. Довербата се однесува многу повеќе на самодовербата. Самодовербата се однесува на доверба заснована на добар разум, евиденција или искуство, но реалната доверба е заснована на отворена, неодбранбена меѓусебна комуникација со другите. Довербата дава повод за доверба. Луѓето ја засноваат нивната доверба на доверба на другите на очекувањата развиени од минатите контакти со индивидуите или со групите или со работите генерално. Неколку фактори се критични во разбирањето како да се развива, негува и проширува довербата.

Помеѓу нив е идејата за интегритет, трпение, алтруизам, повредливоста, акцијата, пријателството, карактерот, надлежноста, и пресудувањето. Им се верува на оние луѓе кои постојано ги демонстрираат овие квалитети отколку на оние кои воопшто ги немаат. Овие фактори се дефинираат индивидуално. Тие исто така се карактеристика на корпоративната култура, кои ги прави соодветни на меѓусебната доверлива интеракција. Имено “кога лидерите ги разбираат и ги ценат напорите на следбениците, најдобро ја даруваат довербата на оние следбеници.”<sup>119</sup>

Овој вид на респект на индивидуалната различност е клучот на доверливи врски. Најмалку четири пристапи на развој на доверба се од особена корист. Секоја од нив нуди целокупно разбирање на довербата, нејзиниот развој, нејзиното созревање, и начините на кои луѓето се доведуваат во формални и неформални врски.

- Доверба преку партиципација;
- Доверба преку корисни врски;
- Развивање на довербата преку активно слушање;
- Развивање на доверба преку конзистентен лидерски пристап.

Како што е истакнато, довербата е централна за секоја континуирана врска. Martin ја “развива идејата дека лидерството е функција на довербата.”<sup>120</sup> Истражувањата покажуваат висока корелација помеѓу перцепциите на следбениците на лидерските акции во подготвувањето на визија и развој на културна доверба и нивна доброволност да се одговори на желбите на лидерот. Додека и двете - спроведувањето на визијата и засилувањето на довербата се важни за лидерскиот успех и во добивање на следбеници кои ќе се однесуваат согласно желбите на лидерот, развојната доверба е статистички многу повеќе од

---

119 Fairholm R. Matthew & Fairholm W Gilbert: “Understanding Leadership Perspectives”, Theoretical and Praktical Approaches, Springer Science + Business Media, LLC, 2009, op. citat, p. 114;

120 Исто, оп.цитат, 115;

значење. Кога и двете се присутни во културата, корелацијата со следбеничките однесувања се посилни. Од работата на Martin која вклучува повеќе од 4.500 практични извршители, се заклучува дека основното лидерство независно дали се работи за доверба и визија, резултира во следбеничките однесувања соодветно на лидерските желби. Обратно, непосакуваните резултати може да се изразат ако довербата е затворена или визијата е нејасна и двосмислена. Овие резултати се однесуваат дури и кога се поврзани и се во корелација со демографските фактори како што се возраста, полот, или траењето на услугите како лидер.

Лидерите играат есенцијална улога во креирањето на корпоративна култура што ги вклучува во неколку важни задачи за промени. Помеѓу овие задачи е поставувањето на вредности на основа на меѓусебна интеракција и стратемиско размислување околу тимот и неговата иднина. Оваа перспектива вклучува “ систематско обликување на посакуваната култура во рамките на којачленовите може да им веруваат на другите и да очекуваат другите да им веруваат.”<sup>121</sup>

Неколку техники за културна креација може да се идентификуваат, вклучувајќи ја комуникација бидејќи намерното изразување е единствено направено помеѓу луѓето кои ги делат заедничките разумни сетови околу есенцијалните вредности и однесувања; обликување на типовите на официјалните политички техники кои се дозволени; да им се дозволи на членовите да знаат што да вреднуваат и како да се чувствуваат околу одредени акции или настани; влијателни гледишта; промени на вредностите и околностите кои евентуално можат да ги променат разумот и срцата на луѓето; и стратемиското планирање.

Истражувањата од Colvin “сугерираат дека лидерската акција за градење на култура може да биде многу ефективна во влијанието на следбениците на посакуваните начини.”<sup>122</sup> Тој пронашол силна позитивна корелација помеѓу градењето на лидерска култура и управувањето со однесувањето и добивање на

---

121 Howard,S.:”a spiritual perspective on learning in the workplace”,*Journal of Management Psychology*,2002,p.230-242,

122 Fairholm R.Matthew & Fairholm W Gilbert:”Understanding Leadership Perspectives”, *Theoretical and Praktical Approaches*, Springer Science + Business Madia,LLC,2009,op.citat,p.116;

посакувани следбенички одговори. Colvin заклучува дека градењето и управувањето со културната средина конзистентно со визијата ги вреднува резултатите во лидерските успеси. Тој исто така двојно ја фокусира лидерската културна акција со акциите фокусирани на индивидуите во групата, пр.предавање, тренерство, менторство и засилување на работниците. Акциите на лидерите кои се фокусирани на културно-градечките интереси достигнуваат драматични резултати од следбениците. Оние насочени кон фокусот на индивидуално однесување се дури повеќе статистички значајни. Дури и лидерскиот пристап е ефективен. Индивидуално фокусираните акции се статистички малку повеќе значајни. Но кога лидерот ги истакнува и двете однесувања симултано, нивните очекувања за посакувани следбенички одговори се многу сигурни.

Лидерството е културно изградено, вредносно вдаховено, однесувачки променливо, причинско доверлива активност. Културата диктира прифатливооднесување и мерење на нејзината исправност на групните очекувања. Заснованите заеднички вредности е крупцијална - лидерска поставувана задача. Сетот на вредности станува основа на корпоративен разумен сет што ги води последователните индивидуални и групни доверби и интеракции. Додека лидерите ги обликуваат вредностите, тие се манифестираат во културата преку поттикнување на гледишта и церемонии, ритуали, мотиви, стратегии, и целите кои се прифатени. Некои автори како што се Quinn и McGrath, ја претставуваат концептуално вредносната рамка според која треба да обезбеди конзистентност и структура во проучувањето на човечките вредности додека во исто време се разјаснуваат фундаменталните тензии и парадокси кои често постојат помеѓу вредностите. Тие даваат пример на нивниот модел со негово користење да се испланира лидерството како рамка на конкурентски вредности и со прикажување на тоа како различните типови на организациски форми може да бидат прилагодени со нивните културни опкружувања ако лидерството е ефективно. Лидерите на културна доверба се ангажираат во акција експлицитно да ги променат специфичните вредности и заедничките однесувања. Тие ја формираат и управуваат групата. Кога некој се придружува до организацијата тие организациски вредности евентуално земаат предност над индивидуалните вредности. Овие нови вредности ги опишуваат нивните последователни

однесувања во определена група. Од оваа причина, менаџментот на корпоративната култура е критична алатка за лидерите. Доколку лидерот не ја обликува културата, тогаш некој друг тоа ќе го стори кој можеби има различни мотиви и посакува различни резултати.

Ненсе, ја истакнува лидерската задача која се однесува на континуирано градење на унифицирани работни групи во рамките на кои лидерството може да заземе централно место. Оваа задача можеби е многу поважна во оваа време на мултиплицирани промени. Различноста на работните места е факт. И овој факт има зголемен притисок на лидерите. Различни луѓе имаат различни потреби. Лидерите мора да ги прилагодат сите доколку сакаат зголемување на одличните перформанси, креирање и управување со корпоративната култура предводена од висока доверба, така што тоа не е лесна задача. Карактерот на работната сила станува многу повеќе различна и помалку хармонизирана. Имено, луѓето влегуваат во работните организации со различни вредности, и со разни обичаи, така што овие културни разлики во луѓето им донесуваат на корпорациите големи проблеми во развојот на културната доверба. Лидерската улога е да гради единственост, тим надвор од различни индивидуи. Всушност се распознаваат лидери кои обезбедуваат вредности и визии фокусирани на согласноста на волонтерските групи која може да биде силна. Лидерите може да водат само со единственост, компатибилност, заедно со колегите кои во суштина се волонтери во прифаќањето на лидерските културни визии и вредности. Културните релативисти ја отфрлаат идејата дека некоја култура е подобра од другата. Ефектот на овој разумен сет е да се прифатат вредностите на луѓето, и нивното однесување и резултатите од тоа, независно дали се косат или ги спречуваат групни акции насочени кон испорачување на квалитетни услуги или продуктивност. Лидерството од друга страна е интегративна активност што проповедува еден вредносен систем или култура околу која многу луѓе можат да се ангажираат во достигнувањето на социјално корисни резултати. Се разбира дека културите вклучуваат некои атрактивни карактеристики, но факт е дека постојат многу култури кои водат кон ропство, потчинување на жени и деца, или човечка деградација со што може да се заклучи дека сите култури не се еднакво добри. Лидерите мора да го прифатат доброто и да ги одбијат вредностите и

однесувањата кои се непродуктивни во достигнувањето на групните цели. Потребно е сите да се отворени кон нови вредности и алтернативни начини на однесување. Задача е да се унифицира различноста со соработниците достигнувајќи ги неусогласените културни вредности. Секоја култура претставена во работната сила и пошироката заедница рефлектира културни вредности кои често вклучуваат вредности соодветни на лидерската визија и достигнуваат различни нивоа на важност на секоја вредност. Но целите на лидерите се исти: да се дефинираат заедничките вредности и обичаи и да се интегрираат и вклучат работниците во тимот, неговиот вредносен систем, и оперативни практики.

Водењето во различни култури ги комплицира дадените задачи. Овие културни факти во тимот ги чини лидерите време и извори. Учествувајќи со специфични интереси и претставителни групи и одговарајќи на промените со отстапувања или фаворизирање може да се заземе значајно време и извори. Организациониот фракционализам исто доведува до губење на време во управувањето на различната работна сила која што не одговара еднакво на инструкциите, правците или политиката. Сиромашниот морал е исто така последователен резултат кој придонесува до губење на продуктивноста. Ослободување од корпоративниот фракционализам кој ги редуцира пореметувањата може да генерира повеќе конфликти засновани на фанатизам.

Како што им е дозволено на членовите на корпоративните субкултури да се однесуваат на некомформистички начини или примање на различен третман, може да се очекува некои да не се третираат еднакво во предизвиканите реакции на некорисни начини. Високата доверба не може да постои во ваква ситуација, или пак да достигне висок квалитет, продуктивност, или долгорочно корпоративно извршување.

Водењето на културна различност на работниците не е вежба само во единствено прифаќања: тоа е вежба на креативност. Задачата на лидерот е да креира нова култура и нови вредности со кои ќе се предизвикаат различни луѓе да се поврзат за нивни индивидуални користи и користи за организацијата. Лидерите кои се повеќе културно сензитивни ќе бидат подобро способни за разбирање и капитализирање на различни луѓе и методи во додавањето на организациониот

капацитет во преживувањето на растечкиот и зголемен светски комплекс. Тие ги надминуваат нивните чувства на страв и антагонизам и го зголемуваат нивниот капацитет за прифаќање на разликите. Довербата им дозволува на лидерите да обезбедат професионализам и психолошки директиви, вредности засновани на врски, и систем за балансирање на компетитивни идеи, вредности, и системи во културата. Креирањето и управувањето со културна доверба го олесува сопствеништвото во целиот тим. Лидерите кои ги бодрат чувствата за сопствеништво ја децентрализираат до максимум проширената можност – до граница на нивната доверба, нивниот авторитет, и нивното добро чувство. Ваквите лидери креираат други лидери надвор од следбениците на сите нивоа на организацијата. Тие креираат клима на персонална сатисфакција, индивидуален дигнитет, предизвик, и можности за испешност. Со дозволувањето на другите да го делат сопствеништвото, чувствата околу групната работа и продуктите ги обезбедуваат сите со интерес во резултатите. Тоа креира чувство на индивидуалност и корпоративна вредност.

Лидерството во денешниот свет е променливо. Успешните лидери се доброволни во ангажирањето во континуираниот програм на персонални, разумни, гледишта и применети однесувања во развојот на оние капацитети и оние вредности кои им претставуваат чест на луѓето и високо квалитетни перформанси. Тие ги асимилираат овие вредности во својот личен и професионален живот, во сите нивни одлуки и акции. Тие ги загреваат еднаквите интереси во работилниците за нивен сопствен растеж и трансформација со што тие сакаат да користат повеќе од нивните вродени таленти и интелигенција во извршувањето на организациската работа. Во суштина, следбеничкиот растеж е суштината на лидер - следбеник врска. Културно доверливо лидерство е процес на едуцирање на луѓето да преземат контрола над нивните работни животи и да преземат персонална одговорност за остварување на организациските цели и работниот процес со вклучување на луѓето во донесувањето на одлуките кои влијаат на нивните акции.

#### **4.Заклучок**

Успехот на фирмите во голема мера се потпира врз квалитетот на лидерството и способноста на лидерот да формулира и извршува супериорна стратегија. Од умешноста на врвниот менаџмент, односно од стратегиски лидер зависи начинот на остварување на визијата, мисијата и поставените стратегиски цели, во светлина на интерните и екстерните фактори на опкружувањето.

Успешните лидери комуницираат многу различно од традиционалниот пристап на комуникација. Тие се луѓе со огромна сила – како што се генералните директори, сениор менаџери, претседатели, сенатори, репрезентативци и др. сите имаат различни персоналитети, стилови и пристапи. Лидерот промовира чувство на индивидуална вредност и заедништво и внимателно ги насочува кон бизнис амбициите на компанијата.

Суштината на стратегиското лидерство е остварување на човечкиот и социјалниот капитал во и за компанијата. Стратегиската флексибилност е од особено значење, поддржана од финансиски извори. Стратегиските лидери, конфигурираат и работат со човечкиот и социјалниот капитал за креирање на вредности за компанијата. Ова подразбира внимателно да ја оценат тековната состојба со човечки и социјален капитал, да додадат или отпуштат човечки ресурси и врски како потреба. Стратегиската флексибилност е од особено значење, поддржана од финансиски извори. Меѓутоа, најзначајно од се е корпорациското значење и способности, кои што се засновани на човечкиот и социјалниот капитал, коишто придонесуваат за постигнување на конкурентски предности. Компаниите континуирано инвестираат во нивниот човечки капитал за зголемување на вредносно-креативни способности, давајќи линк за формирање и ефикасно користење на компаниските специфични конкурентски предности.

Под стратегиско лидерство се подразбира личност која е способна да ја антиципира, предвиди, флексибилно да управува, да размислува стратешки и да работи со други за иницирање на промените кои што ќе креираат одржлива иднина за компанијата. Лидерите на сите нивоа на компанијата можат да ги развијат овие способности, покажувајќи го фактот дека стратегиското лидерство може да биде извршено на сите нивоа на менаџментот. Лидерството се однесува на влијанието - способност да се влијае врз субординираните, колегите,



шефовите во работата или во организациски контекст, односно без влијание невозможно е да се биде лидер. Моќта е поврзана со лидерството бидејќи е составен дел на способноста да се влијае на другите, односно таа е како потенцијал или капацитет да се влијае на другите за добивање на посакуваните резултати. Иако постојат различни видови на влијанија во организацијата, посебно треба да се истакнат два вида: моќ на позиција и лична моќ. Всушност тоа е моќта што произлегува од меѓучовечките односи кои лидерите ги развиле со своите следбеници.

Постојат дивергентни пристапи за тоа дали лидерството и менаџментот се синоними, дали лидерството е функција на менаџментот, дали лидерството е дел од функцијата на насочување или мотивирање и др. Според некои автори менаџерите и лидерите се многу различни во својата суштина. Менаџерите се реактивни, подготвени се да работат со лица за решавање на проблемите, и тоа го прават со минимална емоционална инволвираност. Од друга страна, лидерите се емотивно вклучени и бараат да се креираат идеите наместо да се реагира на идеите на другите. Менаџерите се потребни за да се справат со комплексноста на планирање и буџетирање, организирање, контролирање, и решавање на проблемите. Лидерите потребно е да се справат со промените преку поставување на стратегиската насока, изедначување на луѓето, вршење на влијание, како и мотивирање и инспирирање на луѓето, во спроведувањето на визијата. Моделот на четирите фактори наречен уште и како теорија на визија, култура, системи и операции во основа ја претставува матрицата на водечките драјвери на промени. Како најважни активности кои стојат пред лидерот за остварување на стратегијата се: определување на стратегиска насока и визија, развивање на човечкиот капитал, одржување на ефективна култура, воспоставување на стратегиска контрола и ефикасно управување со стратегиските промени во фирмите.

Матрица на типологијата на промените, лидерите можат да ја користат во планирањето и во ефективното имплементирање на промените. Матрицата може на лидерите да им помогне да ги идентификуваат нивото, магнитудата и фокусот на нивните напори за промени. Исто така матрицата може да биде корисна алатка

за комуникација во делокругот на работењето и директивата на програмот за промени што се презема од компанијата.

Културата е збир од вредности, верувања и очекувања применети во донесувањето одлуки од менаџерите и вработените во фирмата. Одржување на ефективна култура треба да води кон кохезија, кон тоа вработените да ги разбираат стратегиските цели на фирмата, да ги знаат своите индивидуални одлуки и свесно да работат кон исполнување на својот дел од задачите.

Воспоставување на стратегиска контрола е од голема важност за ефективно стратегиско лидерство, односно таа е предуслов за успешно остварување на лидерството во фирмите. Лидерите насетуваат дека има потреба од преземање на акција, собираат информации, креираат клима на разбирање и свесност за акциите, развиваат опции, ги истражуваат причините и последиците од одделните предлози, ги тестираат истите, создаваат решенија, им пренесуваат моќ на шампионите, градат консензус, и формално го прифаќаат курсот за акција за кој е дадена согласност.

Користењето на тимови во извршувањето на задачите и градењето на заедништво го презентира внатрешниот социјален капитал, кој има надворешна димензија. Всушност, стратегиските лидери користат пристапи до изворите на компаниите со формирање на алијанси со партнерски фирми и градење на социјален капитал.

Клучна фигура во процесот на стратегиски менаџмент е генералниот директор (CEO). Тој мора да ја концептуализира стратегијата, а потоа да иницира и поддржи процес на стратегиски менаџмент. Во големите компании, водечките сили што беа позади новите идеи не беа во ликот на генералниот директор туку произлегува од идеи-практичари-некој што се наоѓа на топ од хиерархијата и кој верува страствено во иновацијата и евентуално добива поддршка од повисоката хиерархија.

Основна карактеристика на лидерството во пребирливиот европски пазар е одлучно и силно водство. Овие “евродиректори” зборуваат повеќе јазици, се чувствуваат дома во која било земја на странска субсидијарност, што е поврзано

со влијанието на културата и нивниот начин на однесување согласно интелектуалниот капацитет. "Евродиректорот" има целосно разбирање за опкружувањето во кое делува и работи во рамките на правилата на владата, а по притисок на различни групи и со големи неизвесности во достигнувањето на планираните цели. Нивните имиња можат да предизвикат земјотрес на берзантските шпекулации, што значи пад или висок раст на хартиите од вредност на нивните фирми.

Во посттранзиционите земји, меѓу кои и Република Македонија, присутна е една тенденција за водење на фирмите во прокламираниот дух на демократијата, плуралното општество, и пазарната економија. Со оглед на тешкиот процес на трансформација на капиталот и сопственичките односи, постојат многу сложени состојби и ситуации за спроведување на лидерството, како резултат на хипотеката од минатото. Како продукт на овие состојби и услови, а особено како резултат на балканскиот менталитет и култура се профилира еден тип на "балканско лидерство" кое се темели во основа на манипулативните тактики за спроведување на влијание. Меѓутоа треба да се напомене дека "балканските лидери", како чудни луѓе, има и такви кои поседуваат огромни способности и се во состојба со својот ентузијазам и преголема желба за докажување да се издигнат над секојдневието и да постигнат врвни резултати.

## 5. Литература

1. Adizes Ichak: "Managing Corporate Lifecycles", Macedonian Academy of Sciences and Art, Skopje, Educational Centre, Skopje, 2010;
2. Bartlett C.A. & Ghoshal, S.: "The myth of the generic manager: New personal competencies for new managerial", California Management Review, 1997;
3. Bass, B.: "Leadership and Performance Beyond Expectations" The Free press, New York, NY, 1985;
4. Bass, M. Bernard, Riggio E. Ronald: "Transformational Leadership", Center for Leadership Studies Binghamton University, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, New Jersey, 2006;
5. Berke David, Kossler Michael E., Wakefield Michael: "Developing Leadership Talent", by Centre for Creative Leadership, 2008;
6. Barnes, L.: "Managing the paradox of organizational trust", Harvard Business Review, 1981;
7. Bartlett C.A. & Ghoshal, S.: "The myth of the generic manager: New personal competencies for new managerial roles", California Management Review; 1997;
8. Blanchard H. Kenneth: "Leading at a Higher Level", Revised and Expanded Edition, Blanchard Management Corporation, New Jersey, USA, 2010;
9. Blanchard Ken and Stoner Jesse: "Full Steam Ahead: Unleash the Power of Vision in Your Company and Your Life", San Francisco: Berrett-Koehler, 2003;
10. Бојациоски Димитар: "Селекција на човечките ресурси во стопанството на Република македонија", Годишник на Економскиот факултет Скопје 2008;

11. Carl E. Larson and Frank M.J. LaFasto, "Team Work" Newbury Park, California: Sage, 1989;
12. 14. Coles J. Martin & Southworth Geoff: "Developing Leadership", Mc Graw-Hill Education, 2008;
13. Colvin, R.E.: "Transformational Executive Leadership: A Comparison of Culture-Focused and Individual - Focused Leadership Modalities", Unpublished Doctoral dissertation, Virginia Commonwealth University, Richmond, VA, 1996;
14. Conner Daryl R.: "Managing at the Speed of Change", New York: Random House, 1993;
15. Crossan, M. Lane, H & White, R.: "An organizational learning framework: From intuition to institution", Academy of Management Review, 1999;
16. Culbert, S and McDonough, J.: "radical management: Power Politics and the Pursuit of Trust", New York, NY: 1985;
17. Daft L. Richard: "Management", Vanderbilt University, Sixth Edition, South-Western Thomson, 2003;
18. Daellenbach, A.M., McCarthy & T.S. Schoenecker, "Commitment to innovation: The impact of top management team characteristics", R&D Management, 1999;
19. Дебарлиев Стојан: "Ефектите на бизнис групите врз формулирањето и извршувањето на стратегиите на претпријатијата", Годишник на Економски факултет, Скопје, 2008;
20. Denning Stephen: "The Secret Language of Leadership", by John Wiley & Sons, Inc, 2007, Jossey-Bass, 2007
21. Dilts B. Robert: "Visionary Leadership Skills", Meta Publications, Capitola, California, 1996;
22. Дракулевски Љубомир: "Лидерство-основа за ефективен стратешки менаџмент", Економски факултет Скопје, 1999;

23. Edwards, J.R.: "International Review of industrial and Organizational Psychology", Person job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique, 1991;
24. Fairholm R. Matthew & Fairholm W Gilbert: "Understanding Leadership Perspectives" Theoretical and Practical Approaches, Springer Science + Business Media, LLC, 2009;
25. Fairholm, M and Fairholm, G: "Leadership amid the constraints of trust", Leadership and Organizational development Journal, 2000;
26. Flamholtz Eric and Randle Yvonne: "Leading Strategic Change", Bridging Theory and Practice, Cambridge University press, 2008
27. Fullan, M.: "Leading in a Culture of Change", San Francisco: Jossey-Bass/Wiley, 2001;
28. Gari Yukl: "Leadership - What is It? - Leadership in organizations", Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall, 2006;
29. Goldsmith Marshall and Lyins Laurences: "Coaching for Leadership", The Practice of Leadership Coaching from the World's Greatest Coaches, Published by Pfeiffer, 2006;
30. G.T. Lumpkin & G.G. Dess: "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", Academy of Management Review, 21, 1996;
31. Gene E. Hall and Susan Loucks: "Teacher Concerns as a Basis for Facilitating and Personalizing Staff development", New York: Teachers College Press, 1978;
32. Hambrick, D. & Mason, P.: "Donald Hambrick on executives and strategy", Academy of Management Executive, 2001;
33. Hersey, P.: "The Situational leader", Warner Books, New York, NY. 1984;
34. Hitt, W.: "The Leader-Management", New York: Battelle press, 1988;
35. Hitt A. Machael, & Ireland R. Duane: "The Essence of Strategic Leadership and Organizational studies", 2002;

36. Howard, S.: "A spiritual perspective on learning in the workplace," *Journal of Management Psychology*, 2002;
37. Ireland R. Duane. & Hitt A. Michael, "Achieving and Maintaining strategic competitiveness in the 21-st century: The role of strategic Leadership" *Academy of Management Executive*, 2005;
38. Ireland, R. D., Hitt, M. A. & Vaidyanath, D.: "Managing strategic alliances to achieve a competitive advantage" *Journal of management*, 2020;
39. Kannan-Narasimhan, R., and Flamholtz, E. G.: "Growing pains: a barrier to successful corporate entrepreneurship," *Silicon Valley review of Global*
40. Kono, T.: "A strong head office makes a strong company" *Long Range Planning*, 1999;
41. Kotter John: "Leading Change", Boston: Harvard Business School Press, 1996;
42. Kotter, J. P.: "What leaders really do" In *Harvard Business Review on leadership*, Boston: Harvard Business School Press, 1998;
43. Kouzes, J and Posner, B.: "Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People demand It", San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993
44. Коевски Горан: "Заштита на сопственоста на содружниците, односно на акционерите и на сопственоста на трговското друштво" *Деловно право, Здружение на правниците на Р. Македонија*, бр. 21, 2009
45. Лефков Никола: "Циркулација на знаењето во претпријатијата - стратегија на персонализација наспроти стратегијата на кодификација", *Годишник на Економски факултет, Скопје*, 2009
46. Мијоска Марина: "Примена на процесен пристап и промена на бизнис процесите при имплементација на е-бизнис во компаниите", *Годишник на Економски факултет, Скопје*, 2009
47. Мирчев Димитар и Христова Лидија: "Модерната политологија - Темелите на проучувањето на политичкиот живот", - Универзитет ФОН Скопје, *Култура-Скопје*, 2008

- 48.Николовски Александар и проф. д-р.Пвлавшиќ Снежана:"Трговско право",Народна и Универзитетска библиотека Св.Климент Охридски, Скопје,2005;
- 49.Nicholls,J:"Leadership in Organizacion:Meta,Macro and Micro",European Managment Journal,Spring,1988;
- 50.O'Toole,J:"Leading Change:The argument for Value-Based Leadership",New York,NY:Ballentine Book,1996;
- 51.Prhalad,C.K.Hamel,G,:"The Compentence of the Corporation"Harvard Business Review,1990;
- 52.Поповска Златка:" Технолошко заостанување на Република Македонија низ меѓубародните мерни системи",Годишник на Економски факултет Скопје,2009
- 53.Петковски Владимир,Николовски Александар:Baseline Study on Corporate Social responsibility in FYR Macedonia"UNDP and European Commission,2007;
- 54.Петковски Константин:"Водството и ефективната комуникација", Социолошки Институт Скопје,2008
- 55.Peters,T.and Weterman,R:"In Search od Excellence:Lessons form America's Best-Run Companies",New York,NY:Warner Books,1982;
- 56.Rowe,W.G.:"Creating Wealth in organization:The Role of strategic leadership",Academy of Managment Executive,15()1,2001;
- 57.Спиркоски Благоја:"Вовед во применетата економија,"Книга прва ДНУ-Прилеп,Прилеп,2002
- 58.Спиркоски Благоја: "Бизнис стратегија и парадигмата на структурно – дирипирани перформанси, "Годишник на ФОН Универзитет, Скопје,2008/25009;
- 59.Slater Robert:"29 Leadership Secrets from Jack Welch", McGraw-Hill,Second Edition,2003"
- 60.Стаменковски Алекса:"Стратегиски менаџмент", Европски Универзитет, Скопје,2008;



61. Sorcher, M. & Brant: "Are you picking the right leaders?", Harvard Business Review, 2002;
62. Stoer Jesse: "Visionary Leadership, Management, and High Performing Work Units", doctoral dissertation, University of Massachusetts, 1988;
63. Sheard Geoff, Kakabadse Andrew and Kakabadse Nada: "Leadership Teams", Developing and sustaining high performance, Palgrave MacMillan, 2009;
64. Topping A. Peter, Phd: "Managerial Leadership", Goizueta Business School Emory University, The McGraw-Hill Executive MBA series, 2002;
69. Тодоров Т./Кадриоски А.: "Економија", Универзитет ФОН Р. Македонија, Скопје, 2007;
70. Тодоров Тодор и Стојкоска Ана: "Меѓународни финансии" Европски Универзитет Скопје, 2008;
71. Тодоров Тодор и проф. д-р Димков Димо: "Меѓународен менаџмент" Економски факултет Прилеп, 2000;
72. Tiwana, A: "The knowledge Management Toolkit" Prentice Hall PTR, NY, 2007;
73. Тошева Елизабета: "Улогата на стратегиите за развој и менаџмент на човечките ресурси во ефикасното работење на претпријатијата", Универзитет "Св. Климент Охридски" Битола, Економски факултет Прилеп, 2008;
74. Ulrich, D: "Using Human resources for Competitive Advantage", Kilman, R. H and Associates, making organizations competitive, San Francisco, Jossey-Bass 1991;
75. Wersema M. E. & K. Bantel: "Top management team demography and corporate strategic change", Academy of management Journal, 1992;
76. Yukl, G: "Leadership in organization" Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall, 2006

77.Zeleznik,A.: "Managers and leaders: Are they different?", Harvard Business Review, 1977:

78.Заразанкова Потевска Марија: "Основни чекори за успешен претприемачки почеток", Агенција за подршка на претприемаштвото на РМ Скопје, 2009

79.Шуклев Бобек и проф.д-р.Дракулевски Љубомир: "Стратегиски менаџмент", Економски факултет Скопје, 2001;