

THE ROLE OF LEADERSHIP IN MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGES

Irena Ashtalkoska

FON University, Skopje, Republic of Macedonia, irena.ashtalkoska@fon.edu.mk

Savo Ashtalkoski

FON University, Skopje, Republic of Macedonia, savo.ashtalkoski@fon.edu.mk

Nikolce Marinovski

Prilepski Tekstilen Konzorcium, nikola_kuli@t.mk

Abstract: Today, businesses are facing major challenges, resulting from rapid changes in technology, organizations and the overall business environment. These challenges include a number of aspects, such as economic, legal and regulatory issues, environmental and ethical dilemmas. That is exactly what imposes the need for effective leadership to lead the organization forward.

Leadership is an influence on the behavior of others, so the leader directs employees towards the pursuit of goals. Here you can see the role of the leader, and this is his help and support in dealing with the changes. All employees participate in the implementation of the change, but the responsibility for successful implementation is the task of the leaders.

The purpose of this paper is not only highlighting the importance of the problem, but offering more adequate ways and better management of organizational changes and developing the capacity of organizations for their long-term development.

Keywords: leadership, organizational changes, organizations

УЛОГАТА НА ЛИДЕРСТВОТО ВО МЕНАЦИРАЊЕ СО ПРОМЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Ирена Ашталкоска

ФОН Универзитет, Скопје, Македонија, irena.ashtalkoska@fon.edu.mk

Саво Ашталкоски

ФОН Универзитет, Скопје, Македонија, savo.ashtalkoski@fon.edu.mk

Николче Мариновски

Прилепски текстилен конзорциум, Прилеп, Македонија, nikola_kuli@t.mk

Анстракт: Денес бизнисите се наоѓаат пред големи предизвици, кои се резултат на брзите промени во технологијата, организациите и целокупното деловно окружување. Овие предизвици вклучуваат голем број на аспекти како на пример економски, правни и регулаторни прашања, еколошки и етички дилеми. Токму тоа ја наметнува потребата од ефективно лидерство кое ќе ја води организацијата напред.

Лидерство овозможува да се влијае на однесувањето на другите, така што лидерот ги насочува вработените кон извршувањето на целите. Тука се гледа и улогата на лидерот, а тоа е негова помош и поддршка во справувањето со промените. Сите вработени учествуваат во спроведувањето на промената, но одговорноста за успешно спроведување е задача на лидерите.

Целта на овој труд не е само истакнување на значењето на проблемот, туку и нудење поадекватни и подобри начини за менаџирање со организациските промени, како и развивање капацитет на организациите за нивен долгорочен развој.

Клучни зборови: лидерство, организациски промени, организации

1. ПОИМ ЗА ЛИДЕРСТВО

Лидерството било предмет на истражување и проучување на голем број научници, а првите научни истражувања на оваа тема биле во почетокот на 20-тиот век. На почетокот од самиот развој на лидерството, тоа се појавува во рамките на други научни дисциплини, а подоцна е развиена посебна научна дисциплина во која целосно се разработува лидерството како една специфична проблематика. Прв кој се обидел да го објасни и дефинира лидерството е Вејмс Мекгрегор Бурнс, со што се појавува голем интерес за лидерството во организациите. Од тогаш до денес се поголем е бројот на истражувачи и автори од областа на менаџментот кои го разработуваат и развиваат лидерството.

Всушност лидерството е процес на поттикнување на активностите и мобилизирање на сите ресурси во насока на остварување на целите. Лидерството е процес кој го дава правецот на делување, односно дава смисла на заедничката работа за да може послесно и поефикасно да се остварат задачите и целите. Лидерството со сите свои карактеристики има за цел сроведување на развојни промени. Лидерството може да се дефинира од два аспекти како процес и како својство- способност. Како процес, лидерство се дефинира како употреба на влијанието на поединецот- лидер за насочување на активностите на групата во насока на остварување на целите. Како својство, лидерството се дефинира од аспект на специфичните карактеристики кои се заеднички за сите лидери и кои придонесуваат на успешно лидерство.

2. ВИДОВИ НА ЛИДЕРИ

Направена е класификација на различните видови на лидери, тоа: харизматични, визионери, трансформациски, трансакциски и автентични.

- Харизматичен лидер

Повеќето истражувачи кои ја проучувале харизмата сметаат дека харизмата е збир на повеќе лични карактеристики, а не само една карактеристика. Чест е пример харизмата да се дефинира како моќ која ја поседува една личност така што влијае врз друга личност, врз основа на нејзиниот карактер. Харизматичните лидери се потпираат на нивната личност и веруваат дека поради нивните инспиративни квалитети луѓето ќе ги следат. Често пати се смета дека харизматичните лидери се разликуваат од другите врз основа на нивните квалитети. Харизматичното водство претставува процес на формулирање на визија и демонстрирање како да се оствари таа инспиративна визија.⁸ Притоа харизматичните лидери превземаат ризик и ги мотивираат следбениците така што претставуваат пример за нив. Следбениците сакаат да ги следат харизматичните лидери и да бидат препознаени од нив. Следбениците сакаат да бидат водени од харизматичен лидер и уживаат во неговото присуство, бидејќи се инспирирани и поттикнати за остварување на високи резултати.

Харизматичниот лидер прави промени во организациите така што прво прави проценка на средината и ги согледува неискористените можности. На тој начин тој ја определува визијата и поставува цели. Второ тој комуницира и ја споделува својата визија со следбениците, претставувајќи ја визијата како најприфатлива алтернатива. Трет чекор е тоа што ја зацврстува довербата и посветеноста на следбениците. Тој превзема ризик, е самопожртвуван и несебично се вложува во процесот на промена. На крај харизматичниот лидер е во улога на мотиватор, каде ги поддржува и поттикнува следбениците во намерата да ја постигнат визијата. Важни аспекти на харизматичното лидерство се способност на лидерот да инспирира, неговата доминантност и влијание како и наклонетоста која ја добива од следбениците.

- Лидер визионер

Лидерите визионери се оние лидери кои се инспирирани од непредвидливата иднина така што поставуваат јасна визија за неа и ја пренесуваат таа визија кон следбениците. Лидерот визионер ги мотивира следбениците така што им ја претставува возбудливата визија. Лидерите визионери се значајни за раст и развој на секоја организација. Три главни карактеристики кои ги поседува визионер лидер се: водечка визија, страст за работата и интегритет.⁹

- Трансакциски лидер

⁸R. W. Griffin and Gredory Moorhead, Organizational Behaviour: Managing people and organizations, South-Western Cengage Learning, 11 th edition, 2014, p 354

⁹E. Cameron., M. Green, Making sence of change management, Kogan Page, 3rd edition, 2012, p 157

Трансакционото раководство е дефинирано како вид на лидерство, каде лидерот ги идентификува наградите кои ги сакаат следбениците и кои ги мотивираат да постигнат повисоко ниво на перформанси. Трансакциониот лидер им помага на следбениците да утврдат што мора да направат за да се постигнат посакуваните цели. Притоа овој лидер му ги покажува наградите на следбениците кои можат да ги добијат при остварување на високи перформанси. На пример трансакциониот лидер очекува од своите следбеници да ја зголемат продажбата така што ќе добијат повисоки плати. Исто така тој може да очекува да ги намалат трошоците, а за награда да добијат бонуси.

- *Трансформациски лидер*

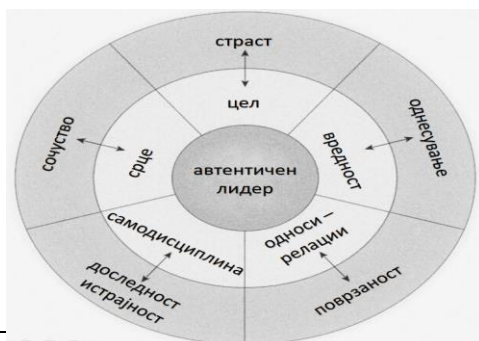
Трансформацискиот лидер прави промени во организациите така што ги мотивира следбениците преку внатрешните фактори на мотивација. Тој ги познава мотивите на следбениците, знае како треба да се задоволат нивните потреби и ги охрабрува да постигнат повеќе од она што се очекува од нив. Трансформационите лидери имаат способност да ги инспирираат и мотивираат следбениците да постигнат големи резултати, врз основа на карактеристиките на самиот лидер. Тие фактори се: харизмата, инспиративната мотивација, индивидуалното внимание и интелектуално поттикнување.¹⁰

- *Автентичен лидер*

Автентичното лидерство може да се дефинира од три аспекти и тоа како: интраперсонална перспектива, интерперсонален процес и развојна перспектива. Така автентичното лидерство дефинирано како интраперсонална перспектива го става фокусот на лидерот и неговото знаење и искуство. Лидерството е дефинирано како самопознавање на лидерот и само-концент. Често пати се упатува на тоа дека автентичните лидери покажуваат вистинско лидерство. Овој лидер е свесен за тоа како тој влијае врз другите околу него. Додека пак лидерството дефинирани низ призмата на интерперсонален процес, е сфатено како взаемен однос и влијание помеѓу лидерот и следбениците. Тоа значи дека во автентичното лидерство не е вклучен само напорот на лидерот туку и на сите следбеници, бидејќи лидерите влијаат врз следбениците и следбениците влијаат врз лидерите. Кога се анализира автентичното лидерство од развојна перспектива се упатува на тоа дека лидерот постојано се развива и надоградува, односно дека тој не е фиксна компонента. Во текот на целиот живот автентичните лидери учат и се развиваат. Автентичните лидери се водени од вредности, цели и значење. Целта на автентичните лидери е да ги зајакнат луѓето што ги водат, односно тие не се заинтересирани за власт, престиж и пари.

Овие карактеристики индивидуите мора да ги развиваат за да станат автентични лидери.¹¹

- Автентичните лидери знаат што сакаат и на каде сакаат да се движат.
- Автентичните лидери се водат од нивните вредности и се однесуваат кон другите врз основа на тие вредности.
- Автентичниот лидер создава силни врски и релации и е подготвен да стекне пријатели.
- Самодисциплината е факторот кој му помага на лидерот да ги постигне зацртаните цели, бидејќи на тој начин тој е фокусиран и доследен на работата.
- Петта карактеристика со која се одликува еден автентичен лидер е сочувството кон другите и подготвеноста да се помогне на другите.



¹⁰ P. G. Northouse, Leadership: theory and practice, Western Michigan University, 6th edition, 2013, p 191-195

¹¹ P. G. Northouse, Leadership: theory and practice, Western Michigan University, 6th edition, 2013, p 258-259

3. МЕНАѢМЕНТ НА ПРОМЕНИ- ПРЕДИЗВИЦИТЕ НА ПРОМЕНЛИВОТО ОКРУЖУВАЊЕ

Живееме во време на брзи, драматични, комплексни и непредвидливи промени, кои сè повеќе влијаат на однесувањето, работењето и управувањето во организациите. Окружувањето бара од организациите константно да се прилагодуваат, менуваат, да бидат флексибилни, креативни и отворени за секаков вид промени. Промените сè повеќе се зголемуваат и стануваат радикални, а најчесто се однесуваат на промени во структурата на организацијата, процесите, нови технологии, промени како последица на процесите на глобализацијата, транзицијата и слично. Промените во окружувањето на организациите, води и до промени на работните места и работните задачи, без разлика дали тоа работно место е во индустријата или во непрофитните организации.¹² Современиот контекст на организационите промени подразбира организацијата да го прифати гледиштето според кое промената е континуиран процес, односно дел од секојдневието. Промената се прифаќа како предизвик, како шанса за развој и успех, а не како нешто неповолно и лошо.

Меѓутоа, промените коишто би се вршеле во организацијата не се едноставни, всушност, тој процес е многу тежок и проблематичен особено поради нивната сложеност која и понатаму го комплицира постојаниот отпор кон промените. Отпорот претставува резултат од реакцијата на вработените која прилегува од противење кон организациски промени¹³. Промените можат да влијаат на рутината и методите со кои вработените ја извршуваат работата, условите за вработување и начинот на кој се воспоставуваат правилата за работење на работната група и тимовите. Вработените се плашат во однос на вештините кои ги поседуваат, во смисла дали тие вештини ќе им бидат потребни и дали ќе успеат да ги совладаат новите вештини кои се бараат. Всушност, постојат два вида реакција на вработените кон промените. Едната се однесува на тоа дека вработените на промените гледаат како на предизвик и со тоа нивната реакција е позитивна. Тие им се радуваат на промените и секоја промена ја гледаат како можност за развој на својата кариера. Од друга страна, пак, постојат вработени кои промените ги гледаат како закани. Во пресрет на ефикасното управување со промените во организацијата од големо значење е управувањето со човечките ресурси. Потребно е да се врши континуирана обука и континуиран развој на вработените со цел нивно прилагодување на настанатите промени. Успешното управување со промените бара ефикасно лидерство, проект менаѢмент како и добри комуникациски вештини и, секако, соодетни програми за обука и развој на вработените¹⁴.

4. ОТПОР КОН ПРОМЕНИТЕ И КОНФЛИКТНИ СИТУАЦИИ

Во природата на луѓето е да се противат на промените, а тоа е така бидејќи поединците се задоволни со постојаната работа и се прилагодени на моменталните услови на функционирање, а промените за нив се нешто ново, непознато и збунувачко. Промените имаат тенденција да создадат страв и отпор кај работната сила, па тука се гледа и улогата на лидерот која е од големо и есенцијално значење. Непознатото е она што ги плаши вработените и предизвикува стресни ситуации кои може да влијаат врз нивните перформансите и ефикасноста.¹⁵

Ефикасен лидер и ефикасно управување со промените води кон голем број на придобивки. Она што го разбираат лидерите треба да го пренесат кон следбениците, и со здружена енергија да се насочат кон спроведување на промените, кои можат да ја подобрат продуктивноста, ефикасноста во работењето и да го

¹²E. Cameron., M. Green, Making sense of change management, Kogan Page, 3rd edition, 2012, p 107-109

¹³ K. Khan, M. Rehman, Employees Resistance towards Organizational Change, Blekinge Institute of Technology School of Management, Sweden, 2008, p. 18.

¹⁴ J. Ѓ. Boljanović, Ž. S. Pavić, Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Mladost Grup, Beograd, 2011, str. 152;

¹⁵D. I. Bertocci., Leadership in organizations: There Is a Difference between Leaders and Managers, University press od America, 2009, p 94-96

зголемат задоволството од работата. Отпорот кон промените не може да се елиминира, но со ефикасно управување од страна на лидерите може да се минимизира.

5. МЕНАЦИРАЊЕ СО ПРОМЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

За да биде успешен процесот на воведување на промените и поединците полесно да ја прифатат таа промена потребно е најпрво да се идентификува потреба за промена, потоа да се идентификуваат засегнатите страни и да се комуницира со сите членови за тоа колку е важна потребата. Притоа важно е и да се бара мислење од другите. Следен чекор е да се развие планот за промена и да се следи таа промена и доколку има потреба да се прилагодува на потребното. Потребата за промена треба да биде реална така што сите членови, вклучувајќи ги и лидерите ќе бидат свесни дека од таа промена зависи поефикасното и поефективно работење на организацијата.

Лидерот треба да понуди поддршка на вработените поради настаната промена и да е во постојана комуникација со нив со цел да се ублажи отпорот и конфликтните ситуации. Лидерот мора да ги мотивира вработените во насока на остварување на целите. Откако се направени првите чекори лидерот треба да побара и мислење од вработените, бидејќи тие најдобро ги познаваат задачи, бидејќи и самите ги извршуваат. Со ова поединците се вклучени во процесот на промена и отпорот кон таа промена може да се намали, промената полесно да се прифати и да изгледа помалку загрозувачка. Лидерот треба да пронајде начин како најдобро и најбрзо да се споведи промената.

Тој процес не е лесен, бара посветеност и комплексно планирање. Планирањето бара да се утврди буџетот кој е потребен за спроведување на промената, ресурсите кои треба да бидат распределени, како и утврдување на ефектите од промената. Откако имплементацијата на промената е во тек, лидерите треба внимателно да го следат развојот на планот. Доколку се појават непредвидени потешкотии и проблеми треба да се превземат корективни акции за соодветно воведување на промената во организацијата.

ЗАКЛУЧОК

Денешните услови на стопанисување се карактеризираат со зголемена неизвесност и несигурност и со брзи и специфични промени, а сето ова го прави комплексно окружувањето. Затоа е потребен поинаков и современ пристап на лидерството, нов вид на лидер кој може да реагира креативно, брзо и смилено на промените. Таквиот лидер ја разбира комплексноста на настанатата промена, но и во целост ги разбира потребите на сите членови во организацијата. Добар лидер е оној кој истовремено ги креира промените, но и ја води својата организација низ процесот на промена. Лидерот го чува својот највреден фактор, а тоа е човечкиот труд и верува дека вработените се најголемата организациска предност. Тој расте и се развива заедно со вработените во насока на решавање на организациските и општествените проблеми, притоа создавајќи организација која учи и постојано се надоградува.

За ефективно и ефикасно спроведување на промените и подобрување на перформансите во работењето потребно е ефективно и ефикасно лидерство. Успехот на организациите зависи од тоа колку се тие во тек со промените и колку успешно лидерите ги имплементираат промените во работењето.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- [1] Armstrong, Michael, A handbook of human resource management practice, 12th Edition, Kogan Page Limited, London, 2012
- [2] Ашталкоска И., Поповски В., Менаџмент на перформанси, Универзитет ФОН, Скопје, 2015
- [3] Griffin, Ricky W., Moorhead, Gregory., Organizational Behavior: Managing People and Organizations, 11ed., South-Western, Cengage Learning, 2014
- [4] Boljanović, J.Đ., Pavić, Ž. S., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Mladost Grup, Beograd; 2011
- [5] David I. Bertocci, Leadership in organizations: There Is a Difference between Leaders and Managers, University press od America, 2009
- [6] Esther Cameron and Mike Green, Making sence of change management, Kogan Page, 3rd edition, 2012
- [7] Mathis, R. L., Jackson, J.H., Valentine, S. R., Human Resource Management, 14^{ed}, Cengage Learning, 2014
- [8] Peter G. Northouse, Leadership: theory and practice, Western Michigan University, 6th edition, 2013

- [9] Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, *Organizational Behaviour: Managing people and organizations*, South-Western Cengage Learning, 11th edition, 2014
- [10] Роберт Димитровски, *Менаџмент на промени*, Институт за менаџмент на знаењето, Скопје 2012
- [11] Storey, J., *Human resource Management: A Critical Text*, 3rd, Thomson Learning, London, 2007
- [12] McShane, S. L., Glinow, M. A. V., *Organizational behavior*, 4th ed, Mc Graw Hill, USA; 2008