
LEADERSHIP VS MANAGEMENT: MANAGERS AND LEADERS IN THE ENVIRONMENT

Katerina Nikolovska

UN University for peace - European Center for Peace and Development -
ECPD RIRS Skopje, Republic of Macedonia knikolovska10@yahoo.com

Abstract: Leadership versus management, although relatively easy to distinguish between the two, is complex because many people are both. The manager has the unfortunate paradox of controlling systems, resource and standards. They have to ensure that every-thing works to plan and that all is in order. But it doesn't stop them. They have to also lead teams to achieve uncharted boundaries and new ways of working. Leadership focuses on achieving nice shiny goals, keeping the team motivated and empowered to achieve as much as they can. It's also about getting the best out of each individual for the benefit of the team. It's about leading by example, inspiring, empowerment. The management indicates process on maximal using and use of available resource. The management is appointed as direction and supervisory committee in the company. With the management also are appointed all managers-directors that are responsible for commitment on determined tasks. Leadership is a process wherewith individual affects on upon the other people, inspires and motivates, guides their activities to help the group and organizations to achieve their goals. Effective leaders are affecting on the others, helping to the group and organizations to achieve their and objectives of the organization. Leadership is ability on the individuals to affect on the other people in order they to cooperate and bring about their efforts directed toward the objective of the organization. Human potential management is complex subject that result the strategy of the organization according to the attraction, selection, knowledge, capabilities, skills, motivation, affection, dedication of the employees. Many authors are arguing that people don't need to be managed, but leaded. Leadership means motivating, respectively impact to the people for more successful achievement of the designate tasks, thereby and contribution for greater successfulness on the organizations. Leadership mostly is explained as an ability of the managers to create an environment that obligates the employees to participate in the realization of the organizational strategy. That includes complex transactions between the leader and their followers. The leader and the manager have fundamental different point of view on the work of the organization. Not all leaders are managers, and also not all managers are leaders. All organizations want to create and develop managers that will be in the same time leaders. The root difference between managing and leading is seen in their different functions. The management is facing up with complex situations. The practices and procedures of the management are answer on the origination of the big organizations. If they don't have good management, the big complex organizations would became chaotic, that imperil their existence. The good management brings order, discipline and consistency. In contrast of management, leadership essentially comes face to face with changes. The rapid technological changes, all bigger and bigger international competence, deregulation of the world markets, unstable petroleum cartels, stock exchange transactions and demographic changes of the workforce, are factors that mostly contribute changes in the organizations. The big organizational changes are indispensable for existence and successful competing in the new environment, and that kind of changes always are looking for better leadership.

Keywords: leadership, management, differences, managers, leaders

ЛИДЕРСТВО НАСПРОТИ МЕНАЏМЕНТ: МЕНАЏЕРИ И ЛИДЕРИ ВО ОПКРУЖУВАЊЕТО

Катерина Николовска

ООН Универзитет за Мир - Европски Центар за Мир и Развој -
ECPD RIRS - Скопје, Република Македонија knikolovska10@yahoo.com

Резиме: Лидерството наспроти менаџментот, иако релативно лесно за да се разликува помеѓу двете е комплексно бидејќи многу луѓе се двете. Менаџерот го има несреќниот парадокс на контролирање системи, ресурси и стандарди. Тие мораат да осигурат дека со секој се работи за да се планира и дека се е во наредба. Но тоа нив не ги запира. Тие мораат исто така да ги водат тимовите за да ги постигнат најпривилегираните граноци и новите начини на работење. Лидерството се фокусира на постигнувањето убави сјајни цели, држејќи го тимот мотивиран и овластен да постигне што е можно повеќе. Тоа е исто така за да го извадат

најдоброто од секоја индивидуа за користа на тимот. Тоа е за водењето на пример, инспирирањето, еманципирањето. Менаџментот означува процес на максимално искористување и употреба на расположливи ресурси. Менаџментот се именува како управа и надзорен одбор во претпријатието. Со менаџментот се именуваат и сите менаџери - директори во претпријатието кои се одговорни за извршување на одредени задачи. Лидерството е процес со што поединецот влијае врз другите луѓе, ги инспирира и мотивира, ги насочува нивните активности за да им помогне на групата и на организацијата за да ги постигнат своите цели. Ефективните лидери влијаат врз другите, им помагаат на групата и организацијата за да ги остварат своите и целите на организацијата. Лидерството претставува способност на поединците да влијаат на другите луѓе за тие да соработуваат и да ги допринесуваат своите напори насочени кон целта на организацијата. Управувањето на човечкиот потенцијал е сложена тематика која произлегува од стратегијата на организацијата во зависност од привлекувањето, изборот, знаењата, способностите, вештините, мотивираноста, приврзаноста и посветеноста на вработените. Голем број автори посочуваат дека луѓето не треба да се управуваат туку да се водат. Лидерството значи мотивирање, односно влијание врз луѓето за поуспешно остварување на поставените задачи, а со тоа и придонесување за поголема успешност на организацијата. Лидерството често се објаснува како способност на менаџерите да створат опкружување кое ги обврзува работниците да учествуваат во реализацијата на организациската стратегија. Ова вклучува комплексни трансакции помеѓу лидерот и неговите следбеници. Лидерот и менаџерите имаат фундаментално различни гледишта на работата на организацијата. Сите лидери не се менаџери, а исто така и сите менаџери не се лидери. Сите организации сакаат да створат и развијат менаџери кои во исто време ќе бидат и лидери. Основната разлика помеѓу менаџирањето и водењето се гледа во нивните различни функции. Менаџментот се соочува со комплексни ситуации, практиките и процедурите на менаџментот се одговор на настанувањето на големите организации. Ако немаат добар менаџмент, големите комплексни организации би станале хаотични, што всушност ја загрозува нивната егзистенција. Добриот менаџмент донесува ред, дисциплина и конзистентност. За разлика од менаџментот, лидерството воглавно се соочува со промените. Брзите технолошки промени, се поголемата и поголема меѓународна конкуренција, дерегулацијата на светските пазари, нестабилни нафтени картели, берзански трансакции и демографски промени на работната сила, се фактори кои најмногу ги допринесуваат промените во организациите. Големите организациски промени се неопходни за опстанок и успешно конкурирање во новото опкружување, а таквите промени секогаш бараат подобро лидерство.

Клучни зборови: лидерство, менаџмент, разлики, менаџери, лидери.

1. ВОВЕД

И менаџментот и лидерството вклучуваат одлучување за тоа што треба да се прави, ствараат меѓучовечки врски заради реализација на плановите и се обидуваат да ги натераат луѓето да ја работат својата работа. Лидерот е личност која спроведува свое влијание без принудување на работниците да ги извршуваат своите работни задачи. Лидерот поттикнува промени како би бил ефективен и мора да биде способен да ги пренесе своите идеи на останатите луѓе. Од друга страна, менаџерот е секој оној кој на било кое ниво на организација, ги насочува напорите на останатите луѓе спрема остварувањето на целите, а во исто време е одговорен за нивната работа.

2. ЛИДЕРСТВО НАСПРОТИ МЕНАЏМЕНТ ВО ОПКРУЖУВАЊЕТО

Ако менаџментот е за справување со комплексноста, воспоставување на ред и конзистентност на опсег на активности кои мора да се координирани со цел да се постигне краен резултат, лидерството, од друга страна е за справување со промените, како одговор на се поконкурентната и агресивна средина во која функционираат организациите.

Постои голема заблуда во разликувањето на поимите "лидерство" и "управување" односно "менаџмент". Џон В. Гарднер, поранешен министер за здравство, образование и социјални прашања во владата на САД, кој во Вашингтон ги води истражувањата во врска со лидерството, истакнува пет особини со чија што помош можеме да ги разликуваме "менаџерите - лидери" од "просечните менаџери":

1. Менаџерите - лидери размислуваат долгорочно и гледаат подалеку од дневните проблеми и тримесечниот извештај.
2. Интересите на менаџерот - лидер не запираат на организационите единици со кои раководат. Тие сакаат да знаат какво е меѓусебното влијание на сите служби во рамките на претпријатието и постојано дејствуваат надвор од своите специфични сфери на интерес.
3. Менаџерите - лидери ставаат голем акцент врз визијата, вредностите и мотивацијата.

4. Менаџерите - лидери имаат големи политички способности за совладување на противречните барања од различни страни.

5. Менаџерите - лидери не прифаќаат status quo.²³⁰

Менаџментот е процес со кој се обезбедува спроведување на програмите и целите на организацијата. Од друга страна, предмет на лидерството е создавање визија и мотивација на луѓето. "Луѓето не сакаат да се управува со нив. Тие сакаат да бидат водени. Дали некој, некогаш, чул за светски менаџер ? - За светски лидер - Да. За лидер на образованието - Да. Политички лидер. Верски лидер. Лидер на извидниците. Лидер на заедницата. Работнички лидер. Деловен лидер. Да, затоа што тие водат. Тие не управуваат. Наградата е секогаш подобра од казната. Погледнете го својот коњ. Можете да го одведете до водата, но не можете со него да управувате и да го принудите да пие вода. Ако сакате со некого да управувате, тогаш - управувајте со себе. Направете го тоа добро и - тогаш ќе бидете подготвени да престанете со управувањето и да започнете со водење".²³¹ Ако размислите за тоа и засновано на теориите на лидерството, наредувајќи низ авторитарскиот стил на менаџмент нема да ги победи срцата и мислите на индивидуите. Ова за возврат ќе креира повеќе штета отколку добра за долг период, па така лидерството игра важна улога во водењето и мотивирањето на тимовите за да се постигнат нови нешта.

Менаџментот нормално се фокусира на работата и задачите. Овие активности се вклопуваат со субјектот на ресурсот: човечки, време, пари, и опрема, вклучувајќи:

- Планирање - планирање на ресурсите и задачите да ги постигнат целите;
- Буџетирање - менаџирање на ограничувањето на буџетите во одделот/проектот;
- Организирање - организирањето подржува функции и ресурси;
- Контролирање - контролирањето на стандардите бара да ги достави целите;
- Координирање - координирање и раководење на проектните задачи за достигнување на целите;
- Употреба на ресурсот - осигурување на ефективниот ресурс да е употребен за задачата при рака;
- Управување со време - осигурување на задачите и активностите да се раководени внатре во рамката на вистинското време.
- Донесување на одлуки - донесување на вистинските одлуки во загреаноста на моментот;
- Решавање на проблемот - осигурува проблемите да се сопсени и елиминирани.

Лидерството се фокусира на постигнувањето убави сјајни цели. Тоа е за креирање на најкорисното опкружување за тимскиот успех:

- Визија - се фокусира на долгорочна визија или цел;
- Мотивација - мотивација и еманципација за да ја предизвика нормата;
- Инспирација - ги инспирира другите единствено преку водење и вметнува ентузијазам;
- Убедување - употребување на одлични лидерски вештини за да ги донесе луѓето спремно по долж на вистинската патека;
- Тимска работа - охрабрување на напор и извршување, и тимска работа;
- Градење на врски - гради силни врски и осигурува тимот да е добро балансиран;
- Слушање - да бидат способни да ги слушаат и превземаат основните причини брзо и ефективно;
- Советување - осигурува дека секој член на тимот е мотивиран и ефективно ополномоштен;
- Обука - охрабрува и дава слобода за индивидуите да научат и пораснат;
- Настава - го води вистинскиот перформанс и очекувања;
- Менторство - да се биде лидер во успешниот тим и разделување на знаење и мудрост на тимот и неговите индивидуи.

- Задача на работникот е да се здобие со знаење како нешто треба да се направи.

- Задача на учителот е да им покаже нешто на другите.

- Задача на менаџерот е да провери дали работата е извршена како што треба.

- Задача на ЛИДЕРОТ е да ги инспирира другите да работат подобро.

"Ако не се менуваме доволно брзо, ќе пропуштиме многубројни можности." - Ли Куан Ју - прв премиер на Сингапур.

Лидер претставува индивидуа која е способна да влијае врз другите луѓе со цел да им помогне да ја постигнат целта на групата на организацијата.²³² Без разлика кој е стилот на лидерот, клучната компонента

²³⁰ Johan W. Gardner, "The nature of Leadership"; Leadership Papers I, Independent Sector, Januar 1986.

²³¹ Richard Kerr for United Tehnologies Corp. Bits and Pieces, march 1990.

²³² Jones, Gareth. Contemporary management. 2nd ed. Boston: Irwin/McGraw – Hill, 2000.

на ефективниот лидер е моќта која што тој ја поседува за да ги менува навиките на другите луѓе и да ги тера да реагираат на соодветен начин.²³³

3. РАЗЛИКИ ПОМЕГУ МЕНАџЕРИ И ЛИДЕРИ ВО ОКРУЖУВАЊЕТО

Овие разлики можат да се претстават во зависност од ориентацијата на менаџерите и лидерите спрема: целите, работата, меѓучовечките односи и односите спрема себе.

- Ориентација спрема целите

Лидерите размислуваат за целите со помош на стварањето претстава и очекувањата за насоката во која ќе се движи работата во организацијата. Менаџерите работата ја сваќаат како начин за реализација на целите, кои се темелат на акцијата на вработените.

- Ориентација спрема работата

Лидерите поаѓаат од доста различни позиции за да бидат ефективни и опкружувањето го перципираат како пријатен амбиент кој ги поттикнува луѓето на исправни избори. Менаџерите ја посматраат работата како процес кој претставува комбинација на луѓе и идеи, кои треба меѓусебно да соработуваат во текот на формулирањето на стратегиите и одлучувањата.

- Меѓучовечки односи

Во својот однос спрема останатите луѓе, лидерите вклучуваат емоции. Тие манифестираат чувство за идентитет и разлики, а таквата атмосфера ги мотивира луѓето. Менаџерите саќаат да работат со луѓето и да избегнуваат солидарни активности, бидејќи тие ги прават нервозни. Менаџерите комуницираат со вработените индиректно, користејќи “сигнали” наместо “пораки”. Тие исто така инсистираат на извршување работни задачи на време. Разликата е тука едноставна: менаџерите го насочуваат своето внимание спрема начинот на кој е работата извршена, а лидерите го насочуваат вниманието на тоа што за учесниците значи настани и одлуки.

- Однос спрема себе

Во односот спрема себе, лидерите се ориентираат спрема поседувањето условно речено две лица. Менаџерот е насочен спрема униформноста на практиките, додека лидерот повеќе се движи спрема единството на целите. Менаџерот смета на практиките, додека лидерот директно се обраќа на луѓето и го нагласува личниот развој како важен процес. Менаџерот примарно размислува во рамката на политиките кои објаснуваат и специфицираат адекватни активности, додека лидерот саќа да ги мотивира останатите. На секоја организација и требаат вештини, а притоа менаџерот се движи спрема одредената врста на инструкцискиот курикулум, на кој што луѓето ќе се научат на потребните вештини, додека лидерот длабоко верува во тоа дека предизвиците ги инспирираат луѓето да градат вистински вештини.

Менаџерот употребува “менаџмент преку цели” (Management by objectives - MBO), додека лидерот повеќе саќа да спроведува “менаџмент преку преминување на патот”- разговор со луѓето, како би дознал како тие гледаат на својата улога во организацијата, што претставува неформален и неструктуриран начин. Менаџерите саќаат контрола, додека лидерите повеќе саќаат пренос на моќ. Менаџерот најчесто се фокусира на елиминирањето на поединци кои не ги извршуваат своите работни задачи, додека лидерот се грижи за развојот и задржувањето на луѓе, дури и тогаш кога нивната работа не задоволува. Менаџерот е преокупиран со конзистентноста, додека лидерот е ангажиран со обврзувањето.

Екстерните и интерните промени се уште еден начин на корпоративен живот. Додека менаџерот посакува стабилност, лидерот осознава дека кризата може да стимулира подобрување. Менаџерите се обидуваат да ги копираат успешните напори на останатите, додека лидерите саќаат да бидат оригинални. Менаџерите ги поврзуваат, поправуваат и ставаат работите (кои се константно непроменливи) на своето место, додека лидерите се движат околу организацијата, ги одврзуваат и преместуваат работите, како би се осигурале дека организацијата не стагнира.

Кога настанува конфликт, менаџерот се движи спрема неговото пресвртување, додека лидерот смета дека е тешко да се избегне конфронтација. Менаџерите потенцираат формалност, додека лидерите охрабруваат неформалност. За менаџерите се е предмет на науката, а за лидерите се е предмет на уметноста.

“Дајте ми должности да ги извршам” - кажува менаџерот.

“Дајте ми сонови да ги следам” - кажува лидерот.

Се забрметува дека менаџерот претендира да значи аналитички, структуриран, контролиран и подреден крај на континуумот, додека лидерот е експериментален, визионарен, флексибилен, неконтролиран и

²³³ Jones, Gareth. Contemporary management. 2nd ed. Boston: Irwin/McGraw – Hill, 2000.

креативен екстрем. Треба да се нагласи дека повеќето луѓе не се наоѓаат ниту на едниот од двата екстрема на менаџерско-лидерските континууми. Robbins и Judge сметаат дека: „Менаџментот меѓу другото претставува и справување со комплексноста. Добриот менаџмент обезбедува ред и конзистентност преку креирање на формални планови, дизајнирање на ригидни организациски структури и следење на постигнатите резултати во однос на плановите”²³⁴. Додека лидерите спроведуваат свое влијание во главно на информативен и неструктуриран начин, менаџерите се занимаваат со формалните позиции на донесување одлуки во организациите. Менаџерските позиции даваат шанса за водење, а менаџерите можат да ја зголемат сопствената ефективност преку комбинирањето на формалниот авторитет со процесот на одлучувањето и алокацијата на ресурсите со мотивацијата на работниците.

Табела 3.1. Табела за споредување на лидерството наспроти менаџментот

Субјект	Менаџер	Лидер
Состав на улога	Стабилност	Промена
Донесување на одлуки	Ги прави	Ги олеснува
Пристап	Планира детали околу ограничувањата	Поставува и води насока
Визија	На краткорочно денес	На долгорочен хоризонт
Контрола	Формално влијание	Личен шарм
Апелира до	Главата	Срцето
Култура	Одобрува	Обликува
Акција	Реактивна	Проактивна
Ризик	Минимизира	Превзема
Управува	Прави	Прекинува
Насока	Постојана насока / го држи status quo	Нова насока ја предизвикува нормата
Вредности	Резултати	Достигнување
Учество	Ја прави работата добро	Ја прави вистинската работа
Фокус	Ја управува работата	Ги води луѓето
Човечки ресурси	Подредени	Следбеници

Крајната линија е: како лидер/менаџер, мора да ги усвоите двата ставови. Понекогаш мора да осигурате дека перформансата е за да се планира (водечките цели). И другиот пат, може ќе ви треба да поставите нови цели и да инспирирате нови начини на размислување.

4. ЗАКЛУЧОК

Иако менаџментот и лидерството имаат иста цел - донесување одлуки за остварување на целите на организацијата, сепак водењето на луѓето во организацијата е поадаптибилно бидејќи со самиот мотив, инспирација, лидерството за разлика од менаџментот е влијание врз човечките потенцијали преку кое подобро и поуспешно се остваруваат целите на организацијата, со што предноста се дава на лидерството како современ процес во модерното опкружување.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] J. W. Gardner, “*The nature of Leadership*”, Leadership Papers I, str. 123-129, Independent Sector, January 1986.
- [2] Richard Kerr for United Tehnologies Corp., Bits and Pieces, March 1990. (само (2) како референца во текст).
- [3] J. Gareth, “*Contemporary Management*”, 2nd ed., Irwin/McGraw-Hill, str. 211-239, Boston, 2000.
- [4] S. P. Robbins and T. Judge, “*Organizational Behavior*”, Englewood Cliffs, str. 47-104, NJ: Prentice Hall, 2011.

²³⁴ Robbins S.P. and Judge T, *Organizational Behavior*; (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2011)