

PERMBLEDHJE PER STUDENTET

MASTER PROFESIONAL NË MENAXHIM SHËNDETËSOR

SHTATOR 2018



Lidership

Me mbështetjen e



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agjencia Zvicerane për Zhvillim
dhe Bashkëpunim SDC



PËRMBAJTJA

Lidershipi në kontekstin social – Sfidat e shekullit XXI	1
Lidershipi etik, shërbyes dhe autentik	28
Lidershipi në mjedisin divers	47
Teoritë klasike mbi lidershipin	69
Teoritë bashkohore mbi lidershipin	83
Rrënjët filozofike dhe politike të lidershipit	103
Rrënjët psikologjike të lidershipit: Motivimi	130
Lidershipi i ekipeve	154
Liderët dhe pasuesit	178
Manaxhimi versus lidershipit	196
Lidershipi i ndryshimit	215



MIRATOHET

Dekani
Prof. Dr. Dhori KULE

Programi i lëndes: LIDERSHIPI
Cikli i studimit: Master

Pedagogu: Prof. Dr. Shyqyri Llaci, Dr. Gentjan Shaqiri
Ngarkesa: 6 ETCS, 4 Ore ne jave; 2 (Leksion), 2(Seminar)
Semestri kur zhvillohet: 1
Lloji i lëndës: e detyrueshme (dhe me zgjedhje)
Programi i studimit: MSHAP, MPAP, MSHMR
Adresa elektronike e pedagogut të lëndës: shyqyrillaci@feut.edu.al

EKSTRAKTqellimi dhe objektivat

Qëllimi:

Ky kurs synon zhvillimin dhe fuqizimin e aftësive udhëheqëse të studentëve dhe profesionistëve sipas një këndvështrimi sistemor dhe ndërdisiplinor.

Objektiva specifike janë:

- zhvillimi i aftësive komunikuese dhe motivuese;
- pasurimi me njohuri të gjera teorike dhe praktike nga fusha e lidershipit;
- udhëheqja efektive e skuadrave të punes.

Përmbajtja e programit

1. Lidershipi në kontekstin social: sfidat e shekullit XXI
2. Lidershipi etik
3. Lidershipi në kontekstin multikulturor
4. Teoritë klasike të lidershipit
5. Teoritë moderne të lidershipit
6. Filozofia, shkencat politike dhe lidershipi
7. Rënjët psikologjike të lidershipit: Lidershipi & motivimi
8. Lidershipi dhe aftësitë komunikuese
9. Puna në ekip dhe lidershipi
10. Lidershipi dhe pasuesit
11. Lidershipi kundrejt manaxhimit
12. Lidershipi dhe ndryshimi organizativ

DETYRIMET DHE FORMAT E KONTROLLIT

Frekuentimi i leksioneve dhe seminareve nga studentët, është i detyrueshëm në masën 75% të orëve të mësimit. Format kryesore të kontrollit janë: detyra shtëpie dhe aktivizimi në klasë (15%); detyrë kursi (15%); provim i pjesshëm (30%), provimi final (40%). Studenti përfundon me sukses modulin, duke përfituar kreditet e tij, nëse vlerësohet **minimalisht me 51 pikë** nga 100 pikë që është vlerësimi maksimal total, nga të cilat të paktën 35 pikë duhet të jenë marrë në provimin e pjesshëm dhe atë final së bashku.

LITERATURA

Literaturë bazë:

1.Northouse, P. (2013). *Leadership: theory and practice*, 6th Ed. 2.Shriberg, A., Shriberg D. L., & Kumari, R. (2005). *Practicing leadership: principles and applications*, 3rd Ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. 3.Daft, R. L. (2007). *The leadership experience*, 4th Ed. Ohio: Thomson South-Western

Literaturë plotësuese:

Cikel leksionesh pergatitur nga pedagogu i lendes; Thousand Oaks, CA: Sage Publications; Bennis, W. (2009). *The Essential Bennis*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Përgjegjësi i Departamentit

Prof. Dr. Shyqyri LLACI

Lidershipi në kontekstin social – Sfidat e shekullit XXI

Tema 1

Çështjet kryesore:

1- Ndryshimet në mjedisin e jashtëm – sfida të lidershipit

2- Lidershipi: disa konsiderata paraprake

3- Ç'është lidershipi?

4- Lidershipi dhe manaxhimi

5- Lidershipi dhe vizioni

6- Cilësitë e lidershipit

7- Ana e errët e lidershipit

Hyrje

Krahasuar me kohën e sotme, mjedisi në të cilin operonin organizatat dhe institucionet e ndryshme në të kaluarën ishte relativisht i qëndrueshëm dhe i parashikueshëm. Ndryshimet ishin më graduale dhe puna e manaxherit dhe liderit nuk kishte shkallë të lartë kompleksiteti. Veç kësaj, përgjithësisht, kompanitë operonin brenda hapësirave që ofronte çdo vend i veçantë, ndërsa aplikimi i kompjuterit, teknologjisë së informacioni si dhe organizimi virtual i përkasin një periudhe më të vonshme, duke filluar nga vitet '80-të shekullit të kaluar.

Aktualisht, bota ndodhet nën ndikimin e procesit të globalizimit, pra jemi në procesin e evoluimit drejt një ekonomie globale të përbërë nga tregje të ndërlidhura. Ky proces evolucionist i nisur vetëm disa dekada më parë, sot po përparon me hapa të shpejta.

1- Ndryshimet në mjedisin e jashtëm – sfida të lidershipit

Vitet 1990-2000 ishin vite të suksesshme për pjesën më të madhe të ekonomive botërore. Duke përjashtuar raste të ndryshme të falimentimeve apo krizave financiare si ajo në Azi gjatë 1997¹, përgjithësisht u pa një rritje e madhe ekonomike si në Europë, ashtu edhe në SHBA, Kinë apo edhe vendet e ish-blokut komunist. Ishin pikërisht këto vite *ku koncepti i globalizimit* u bë akoma më konkret dhe më i prekshëm jo vetëm për vendet e zhvilluara por edhe për vendet në zhvillim, bizneset (me madhësi të larmishme), për organizatat e ndryshme jo-qeveritare apo edhe për individet.

Ndërsa vitet 80-të janë përshkruar si vitet e “*kulturës organizative*”, ku njerëzit punonin më shumë dhe me orare më të zgjatura për të arritur “*suksese individuale dhe mirëqenie materiale*”, globalizimi, teknologjia e cilësisë së lartë, zhvillimi i teknologjisë së informacionit dhe i sektorit privat sollën rritjen e fluksit të kapitalit në vende në zhvillim të tilla si Kina. Veçanërisht, tregjet në zhvillim shtruan më shumë se kurrë nevojën e demonstrimit të një *qeverisjeje dhe manaxhimi me performancë të lartë* të korporatave, me qëllim që në konkurrencën globale të fitonin hapësira dhe akses në tregje të reja.

Zhvillimi dhe konkurrueshmëria shfaqet gjithnjë e më shumë në *ritmet e rritjes së produktivitetit*. Në këtë kontekst, përshpejtimi i rritjes së produktivitetit varet mjaft, jo vetëm nga kapacitetet njerëzore por edhe nga shkalla e aplikimit të të rejave në fushën e teknologjisë, ku ndikimi i teknologjisë së informacionit është i jashtëzakonshëm. Influenca e firmave të mëdha është mjaft domethënëse. Aktualisht, ndërsa *firmat globale gjigante bëhen më të rëndësishme se shumë qeveri shtetesh*, qeverisja dhe mirëmanaxhimi i këtyre firmave të mëdha nuk është më çështje vetëm e disa kërkuesve dhe specialistëve apo edhe e disa aksionerëve të pasur. Përkundrazi, pozicioni i fuqishëm i shumë firmave të çon në një debat global mbi rolin dhe ndikimin e firmave ndërkombëtare. Meqënëse qeverisja ka të bëjë me vendosjen e prioriteteve, delegimin e pushtetit dhe organizimin e përgjegjshmërisë, *modeli i qeverisjes* po bëhet një element thelbësor në rritjen e efektivitetit të performancës së tyre.

¹ Një krizë tjetër, me përmasa globale u shfaq fillimisht në tronditjen e bursës së New Yorkut në janar 2008 dhe po jepte shenja alarmante në çminin e naftës si edhe në mungesat në ushqimet në rajone të ndryshme të botës. Kriza financiare u bë e evidente në shtator 2008 dhe u ‘eksportua’ me shpejtësi nga Amerika drejt Europës dhe më gjerë duke i dhënë asaj ‘stausin’ e një krize mbarëbotërore.

Sot, korporatat luajnë një rol të madh në jetën ekonomike e sociale jo vetëm të vendit të tyre por edhe në një sërë vendesh të tjera, ku ato kanë shtrirë aktivitetin e biznesit. Për të ilustruar peshën e tyre në ekonominë globale, po ju referohemi disa shifrave domethënëse. Vetëm General Motors ka mbi 260 mijë punonjës (ndërkohë që në kohën e A. Smithit, firmat me 200 punonjës konsideroheshin të mëdha) dhe rreth 20 vende e kanë produktin e përgjithshëm bruto më të madh sesa shitjet vjetore të kësaj korporate. Ndërsa 500 korporatat më të mëdha në botë, kanë një total shitjesh vjetore prej mbi 11.4 trilion \$, më të madh se PPB e Kinës e duke tentuar drejt PPB së shtetit më të fuqishëm të botës.

Aktualisht ballafaqohemi edhe me një vizion të ridimensionuar të organizatave me shtrirje ndërkombëtare. Në fazat e hershme të zhvillimit, organizatat ndërkombëtare drejtoheshin nga vizioni *etnocentrik*, çka do të thotë se orientimi i operacioneve të huaja bazohej në atë të vendit prind. Pikëpamja *policentrike*, nga ana tjetër, bazohet në nocionin se gjëja më e mirë është që t'i jepet nëndarjeve në vendet e tjera me staf lokal, një liri e madhe manaxheriale. Presupozohet që vendasit zotërojnë njohjen më të mirë të mjedisit lokal. Orientimi *regiocentrik* favorizon personelin mbi baza rajonale për operacionet.

Korporata moderne multinacionale ka një orientim *gjeocentrik*. Kjo do të thotë se e gjithë organizata shihet si një sistem i ndërruarur që operon në shumë vende. Relacionet ndërmjet zyrës qendrore dhe nëndarjeve janë kolaborative, me komunikimin që rrjedh në të dyja drejtimet. Për më tepër, pozitat kryesore plotësohen me manaxherë të nacionaliteteve të ndryshme. Shkurt, orientimi i organizatave është me të vërtetë ndërkombëtar dhe e kapërcen pikëpamjen e ngushtë nacionaliste. Një korporatë e vërtetë globale udhëhiqet nga motoja: "*Mendo në mënyrë globale dhe vepron në mënyrë lokale*". Me fjalë të tjera, një kompani e tillë kombinon trajtimin global me kushtimin e vëmendjes për nevojat dhe kërkesat lokale. Ky model korporate mund të shërbejë si një model i tipit të ardhshëm gjeocentrik të korporatave shumëkombëshe.

Avantazhet e këtyre korporatave duhet të vihen në balancë me sfidat dhe risqet që shoqërojnë aktivitetin në një mjedis të huaj. Një problem i sotëm është rritja e ndjenjës nacionaliste në shumë vende. Vite më parë, vendeve në zhvillim ju mungonin mjeshtëritë manaxheriale, të marketingut dhe ato të karakterit teknik. Por, aktualisht situata po ndryshon nga dita në ditë. Përveç kësaj, këto vende jo vetëm që janë bërë më të ndërgjegjshme për vlerën e burimeve të tyre natyrore por edhe janë më të përgatitura për negociatat ndërkombëtare. Së fundmi, multinacionalet duhet të

mbajnë relacione të mira me vendet ku bëjnë biznes, një detyrë që mund të jetë e vështirë sepse qeveritë ndryshojnë shpesh dhe korporatat duhet të merren me këto ndryshime dhe t'ju përshtaten atyre.

Pas vitit 2000, është rritur me ritme të shpejta numri i kompanive që aktualisht promovojnë strategjitë e tyre të *përgjegjësiwe sociale të korporatës* (PSK), e cila në fakt është edhe një përgjigje pozitive ndaj presionit të shumëllojshëm social, mjedisor dhe ekonomik. Në të njëjtën kohë, ky reagim është edhe një sinjal më i fortë për një bashkëpunim më rezultativ që i adresohet aktorëve të ndryshëm, me të cilët ato ndërveprojnë. Këto zhvillime, reflektojnë shpresat në rritje të qytetarëve dhe të pretendentëve mbi rolin e ridimensionuar të biznesit në klimën mbizotëruese sociale dhe në kuadrin e një shoqërie që kërkon gjithnjë e më shumë nga antarët e saj dhe sidomos nga biznesi.

Kompanitë mund të investojnë në PSK për të tërhequr *“investimet jeshile”* apo investime nga fondet *“etike”* të investimeve. Është fakt që vitet e fundit është rritur dukshëm interesimi i investitorëve për të orientuar investimet e tyre edhe nga kjo filozofi sociale. Hartimi dhe zbatimi nga ana e korporatave i politikave të përgjegjshme nga pikëpamja sociale dhe mjedisore, ju ofron investitorëve një tregues të rëndësishëm për të gjykuar më objektivisht mbi manaxhimin e kompanisë, si në aspektin e brendshëm, ashtu edhe në raport me mjedisin e jashtëm.

Kudo në botë, ajo çka shoqëria pret, jo vetëm nga biznesi por edhe nga organizatat jofitimprurese dhe institucionet e sektorëve të ekonomisë, po ndryshon në mënyrë të vazhdueshme. Për njerëzit sot, kompanitë duhet të tregojnë vëmendje më të madhe ndaj çështjeve sociale si edhe të jenë më të përgjegjshme e reaguese ndaj shqetësimeve të pretendentëve (stakeholders-ve). Por, në të njëjtën kohë, eksperiencia e deritanishme i ka bërë ata të jenë më skeptikë dhe duhet të binden konkretisht që të besojnë se kompanitë janë të sinqerta e të ndërgjegjshme në bërjen e gjërave të duhura në përgjigje të kërkesave të shoqërisë dhe mjedisit.

Publiku, gjithashtu, pret që organizatat të sillen në mënyrë etike dhe manaxherët t'i aplikojnë parimet etike kur ata marrin vendime. Çështjet që lidhen me të drejtat e njerëzve janë bërë më të dukshme dhe më të rëndësishme. Sot ushtrohet një presion i madh ndaj abuzimit me të drejtat e njerëzve dhe specifikisht, me të drejtat e tyre si konsumatorë, klientë apo pacientë.

Ndërveprimi i sotëm i organizatave me shoqërinë realizohet brenda kuadrit të një ekosistemi të caktuar. Shumë nga burimet si nafta, qymyri dhe gazi janë të papërtëritshme, ndërsa disa të tjera si uji i pastër, druri apo peshqit janë të përtëritshme por vetëm nëse njeriu i përdor ato me kriter dhe nuk konsumon më shumë sesa kërkohet për rigjenerimin e natyrshëm të tyre. Por, kërkesat e shoqërisë njerëzore në shumë fusha janë më të mëdha e nganjëherë edhe “lakmitare”, duke e tejkaluar kapacitetin e ekosistemit tonë. Në këtë kontekst, *manaxherët janë përherë e më të sfiduar* që në procesin e vendimmarrjes të marrin parasysh edhe konsiderata të ekosistemit. Këto të gjitha, të marra së bashku, bëjnë që të dalë më shumë se kurrë në plan të parë fakti që firma e biznesit sot dhe manaxherët nuk ekzistojnë thjesht për të dhënë fitim për pronarët e tyre por të krijojnë vlerë për të gjithë pretendentët.

Këto ndryshime dramatike të dekadave të fundit do të shfaqnin ndikimin e tyre edhe në organizimin, në kërkesat ndaj individëve dhe në *kompleksitetin dhe vështirësitë e punës së manaxherit*. Burke & Cooper (2003) i kanë cilësuar kështu ndryshimet që po ndodhnin: “...disa nga ndryshimet dramatike që ndikojnë mbi punën dhe organizatat përfshijnë rritjen e konkurrencës globale, impaktin e teknologjisë së informacionit, ri-inxhinieringun e proceseve të biznesit, kompani më të vogla me pak punonjës, kalimin nga prodhimi i produkteve në ofrimin e shërbimeve, si edhe nga dallime gjithnjë e më të vogla ndërmjet punëve të cilësuar dikur si një tërësi detyrash të përcaktuara. Këto forca kanë gjeneruar ndryshime të forta në të gjitha ekonominë e industrializuar”²

Jetojmë në një kohë në të cilën më shumë se asnjëherë, punonjësit po trajtohen si një burim kryesor i sigurimit të avantazhit konkurrues të kompanive në një sërë sektorësh të ekonomisë si dhe një faktor i rëndësishëm, që merret në konsideratë në procesin e marrjes së vendimeve të rëndësishme dhe të manaxhimit të kompanive në përgjithësi. *Format e përfshirjes së punonjësve në mirëmanaxhimin e kompanive* përfshijnë një diapazon të gjerë çështjesh: pjesëmarrja në procesin e marrëveshjes kolektive, procedurat informuese dhe të konsultimit, pjesëmarrja financiare³ (që nënkupton pjesëmarrje në aksione të kompanisë, pjesëmarrje në fitim, etj.), këmbëngula e përbashkët, etj.⁴ Veçanërisht e rëndësishme është pjesëmarrja në aksione, sepse ndikon në

² Burke & Cooper “Lending in turbulent times” Oxford Blackwell, 2003

³ Pjesëmarrja në aksione përfshin planet e pjesëmarrjes në pronësinë e kompanisë, planet e bonuseve me aksione, planet e opsioneve me aksione, etj.

⁴ *Co-determinimi*: në shumicën e vendeve të BE, ka një sistem ligjor për disa nga format e pjesëmarrjes së punonjësve në në bordin e drejtorëve, apo në bordet mbikqyrëse të kompanive.

motivimin dhe produktivitetin e tyre duke krijuar një shpirt të lartë sipërmarrjeje brenda firmës me anën e harmonizimit më të mirë të interesave të punonjësve dhe aksionerëve.

Përdorimi i plotë i burimeve njerëzore, gjithnjë e më tepër, po nënkupton ndryshimin e mënyrave, në të cilën janë kryer tradicionalisht punët në organizatë duke e transferuar vendimarrjen deri në pikën ku ekziston informacioni më mirë e më i plotë drejt punëtorëve operues. Punët, në vendet e reja të punës, nuk kanë më një ndarje të dallueshme në mënyrë të qartë nga njëra-tjetra dhe një theks i veçantë vihet mbi punë dhe frymën e ekipit. Madje, edhe titulli 'manaxher' po zëvendësohet në kartat organizative nga termat 'koordinator' apo 'udhëheqës ekipi'. Në këtë kontekst evoluimesh, koncepti i "piramidës së përmbysur hierarkike" është mjaft domethënës dhe e pasqyron shumë mirë ndryshimin e natyrës së punës manaxheriale në organizatë.

Në përshtatje me ndryshimet në mjedisin e jashtëm të organizatave të sotme, si edhe me avantazhet e mëdha të ofruara nga komunikimi dhe teknologjia e informacionit, i është dhënë prioritet dhe theks i veçantë *organizatave pa kufij dhe korporatave virtuale*. Tendenca drejt virtualitetit mund të quhet edhe një lloj ndryshimi organizativ i realizuar në organizatat moderne.⁵ *Organizata virtuale*, në thelb, është një organizatë tradicionale por pa kufijtë tradicionalë të strukturës dhe të kufijve fizik të saj, duke përdorur zhvillimet e fundit në teknologjinë e informacionit. Njëkohësisht organizatave virtuale ju referohemi edhe si *organizatat rrjetore apo korporata modulare*.

Sot organizata të ndryshme dallohen nga njëra-tjera edhe nga shkalla e virtualitetit të aplikuar. Kufiri ekstrem i aplikimit të virtualitetit në organizata, njihet në literaturë me konceptin e cituar -'*korporatat virtuale*'. Në këtë emërtim, organizata largohet ekstremisht nga kufijtë e njohur tradicionalisht të strukturës dhe kufijve të saj, duke "lidhur" së bashku stakeholders-it e kompanisë si punonjësit, furnitorët dhe konsumatorët me anën të një sistem që përdor internetin, rrjetin e gjerë botëror (www) dhe mënyra të tjera me bazë internetin (si videokonferencat). Kjo lidhje në sistem, lejon që të gjithë stakeholders-it të komunikojnë dhe të marrin pjesë së bashku për të arritur që kompania të jetë më e sukseshme. Por, në të njëjtën kohë edhe *kërkesat ndaj manaxhimit janë shumë më sfiduese se më parë*.

⁵ Aspekte virtuale kanë të gjitha organizatat, pavarësisht nga madhësia e tyre

2- Pse është i rëndësishëm Lidershipi?

1- Në vitin 1910, norvegjezët dhe anglezët u angazhuan në një garë dramatike dhe me jehonë të madhe publicitare mbi “pushtimin” e Polit të Jugut. Ishte një garë epike, në të cilën kontrasti ndërmjet performancës së ekipit norvegjez të udhëhequr nga Roald Amundsen dhe ekipit anglez të udhëhequr nga Robert Scott, na dhanë një studim real nga jeta mbi lidershipin dhe performancën e ekipit. Inkompetenca e Scott-it i kushtoi atij jo vetëm garën por edhe jetën e tij dhe të tre anëtarëve të ekipit të tij. Por sikurse ndodh shpesh, kur lidershipi i nivelit të lartë dështon, detajet mbulohen nga vitet që kalojnë (cf Dixon, 1976)

2- Fakti që ushtria e Lincolnit ishte ishte e mpirë deri sa Ulisses Grant mori komandën, dhe që disa trainerë mund të kalojnë nga njëri ekip tek tjetri duke i transformuar humbësit në fitues, për shumicën e njerëzve është një provë që lidershipi është i rëndësishëm.

3- Ka një përgjigje të dytë më pak direkte në përgjigjen e pyetjes: “A ka rëndësi lidershipi”? Nëse i referohemi historisë përsëri, mjafton të kujtojmë pasojat e tmerrshme të lidershipit të Hitlerit në Gjermaninë e viteve 1933-1945 apo Stalini në BS në vitet 1927-1953 Miliona njerëz vuajtën dhe vdiqën si pasojë e vizionit megaloman të këtyre dy “gjenive” të këqinj dhe pasojat negative të sundimit të tyre vazhdojnë të ndjehen akoma. Të njëjtin vlerësim mund të bëjmë edhe për lidershipin e E. Hoxhës në vitete 1945-1990 në Shqipëri

4- Një mënyrë e tretë për të vendosur nëse lidershipi ka rëndësi është të pyeten ‘konsumatorët’ e lidershipit (ata që raportojnë direkt tek manaxheri). Disa modele të sjelljes së lidershipit janë të lidhura/shoqëruara me performancën dhe kënaqësinë e vartësve (cf Bas 1990; Huges, Ginnett &Curphy, 1993). Anasjelltas, reagimi ndaj lidershipit të papërshtatshëm përfshin qarkullimin e punonjësve, mosbindje, sabotazh industrial dhe simulime. Kështu, në studime të bëra për periudha të gjata kohe, si psh që nga vitet 1950 e deri në vitete 1990 (R. Hogan, Raskin dhe Fazini 1990) nënvizuan se 60-75% e të punësuarve në çdo organizatë (pavarësisht se kur dhe ku ishte bërë vërtetimi dhe pavarësisht nga lloji i punës që bënin), pohonin se aspekti më stresues apo më i keq i punës së tyre ishte supervizori imediat. Liderët e mirë mund të ushtrojnë presion mbi njerëzit e tyre por manaxhimi imkompetent dhe abuziv shkakton miliarda lekë humbje të produktivitetit çdo vit.

b)-Kënaqësia dhe sfidat e të qenit lider

Termi *lider* ka një kuptim pozitiv për shumicën e njerëzve. Të quhesh një lider në përgjithësi është më mirë se të quhesh ndjekës apo vartës. Megjithatë, duke qenë një lider, si lider ekipi, zëvendës president, apo COO (chief operating officer), kjo gjë jo gjithmonë sjell kënaqësi personale. Disa punë lidërsipit janë më të këndshme se të tjerat, të tilla si të qenit lider i një grupi të suksesshëm. Për shkak se shumica prej jush janë duke u bërë liderë ose janë duke lëvizur më tej në një rol lideri, është e vlefshme për të shqyrtuar disa nga kënaqësitë e mundshme që shumë njerëz gjejnë në të qenit një lider në organizatë.

Kënaqësitë e liderëve

Llojet e kënaqësive që ju mund të merrni nga të qenit një lider, varen nga pozicioni juaj i lidërsipit. Faktorë të tillë si shumica e parave që ju paguhet dhe lloji i njerëzve në grupin tuaj të influencës, ndikojnë në kënaqësinë tuaj. Liderët zakonisht përjetojnë shtatë burime kënaqësish.

1. *Ndjenja e fuqisë dhe prestigjit.* Duke qenë një lider automatikisht ju jep pushtet. Pushteti vjen për shkak se shumë njerëz mendojnë për ata që janë lidera. Në disa organizata, liderët e nivelit të lartë janë adresuar si Z, Znj, ndërsa në rang më të ulët njerëzit identifikohen nga mbiemrat e tyre. Megjithatë, shumica e liderëve këshillojnë të tjerët që tui adresohen me emrat e tyre.

2. *Kanë një shans për të ndihmuar të tjerët të rriten dhe të zhvillohen.* Një lider punon direkt me njerëzit, shpesh duke i mësuar atyre punën, duke i shërbyer si një këshilltar, dhe duke dëgjuar problemet personale. Pjesë e punës së një lideri është të ndihmojë njerëzit e tjerë të bëhen manaxherë dhe udhëheqës.

3. *Të ardhura të larta.* Liderët, në përgjithësi, marrin paga më të larta se anëtarët e tjerë të grupit, dhe liderët ekzekutivë në korporatat e mëdha të biznesit zakonisht fitojnë disa milionë dollarë në vit. Në qoftë se paraja është një motivues i rëndësishëm ose të përmbush me kënaqësi, të qenit lider ka një kënaqësi të garantuar. Të zësh pozicionin e një lideri, është një fillim për të pasur një pozicion që paguhet shumë.

4. *Respekti dhe statusi.* Një lider shpesh merr respekt nga anëtarët e grupit. Ai/ajo, gjithashtu gëzon një status më të lartë sesa njerëzit që nuk janë kanë një pozicion lideri. Kur kualifikimet personale të një individi përputhen me pozitën, statusi i tij ose i saj është edhe më i lartë.

5. *Mundësi e mirë për të ecur përpara.* Pasi të jeni bërë një lider, mundësitë për të ecur përpara rriten. Marrja e një pozicioni si lider është një hap i parë për avancim në karrierë, në shumë organizata.

6. *Një ndjenjë e të qenit në brendësi të gjërave.* Një përfitim i të qenit lider është se ju merrni më shumë informacion të brendshëm. Për shembull, si një manaxher ju jeni i ftuar të merrni pjesë në takime të manaxhimit. Në këto takime ju janë dhënë informacione ku nuk kalohet kontributi individual. Një gjë e mirë mund të jetë plani për zgjerimin apo zvogëlimin.

7. *Një mundësi për të kontrolluar para dhe burime të tjera.* Një lider është shpesh në pozitën për të ndihmuar për të përgatitur një buxhet të departamentit dhe të autorizojë shpenzimet. Edhe pse ju nuk mund të shpenzoni këto të holla personalisht, duke e ditur se gjykimi juaj mbi çështjet financiare është i besuar, kjo ofron kënaqësi. Shumë lider në organizatat publike dhe private kontrollojnë buxhetet vjetore në dhjetra milionë lekë.

Pakënaqësitë dhe frustrimet e liderëve

Rreth një në dhjetë njerëz në forcën e punës është klasifikuar si një mbikëqyrës, administrator, ose manaxher. Jo çdo një prej këtyre njerëzve është një lider i vërtetë. Megjithatë, problemet që këta njerëz përjetojnë shpesh rrjedhin nga pjesë e punës së lidërshtipit. Individët refuzojnë të pranojnë një rol lideri për shkak të *problemeve* që ata kanë parë tek drejtuesit e tyre. Këto vështirësi përfaqësohen si në vijim:

1. *Shumë kohë e pashpërblyer jashtë orarit.* Njerëzit në punët e liderit janë zakonisht të prirur të punojnë me orë më të zgjatura sesa punonjësit e tjerë.

2. *Shumë "dhimbje koke".* Do të duheshin disa faqe për të listuar të gjitha problemet potenciale me të cilat përballet një lider. Duke qenë një lider është një mënyrë e mirë për të zbuluar vlefshmërinë e ligjit të Murphy-it: "Nëse diçka mund të shkojë keq, do të shkojë." Një lider i nënshtrohet një grumbulli të madh të problemeve që përfshijnë njerëzit dhe gjërat. Shumë njerëz mendojnë se një pozicion lidërshtipi është një burim stresi, dhe shumë manaxherë kanë përvojë *burnout*.

3. *Përballja me një mentalitet të humbur.* Shumë lider përballen me një presion të madh kryejë apo të pushohen nga puna. Këto presione shpesh gjenden në kompanitë me kapital privat. Kreu i çdo kompanie me pronësi një firmë private pritët të sjellë fitime nëpërmjet mjeteve të tilla si ulje e kostove, rritje e shitjeve në tregjet ndërkombëtare, dhe duke paguar mbrapsh borxhin.

4. *Nuk kanë autoritetin e mjaftueshme për të mbajtur përgjegjësi.* Njerëzit në pozicione menaxheriale ankohen vazhdimisht se ata mbajnë përgjegjësi për gjërat mbi të cilat ata kanë pak kontroll. Si lider, ju mund të punoni me një anëtar të sëmurë me probleme të ekipit por ju mungon fuqia për të pushuar atë. Ose nga ju pritet të prodhoni shërbime me cilësi të lartë, me një staf të vogël dhe nuk ke autoritet për të plotësuar stafin.

5. *Vetmia.* Ish-sekretari i Shtetit dhe general me pesë yje Kolin Pauell thotë se, "Komanda është e vetmuar." Sa më lartë të shkosh si lider, aq më i vetmuar bëhesh në një kuptim të caktuar. Udhëheqja e kufizon numrin e njerëzve, të cilëve mund ti besosh. Është e vështirë që ti transmetosh ndjenja negative në lidhje me punëdhënësin tuaj, një anëtar të ekipit. Është po aq e vështirë të ankohesh në lidhje me një anëtar të grupit. Disa njerëz në pozita liderësh ndjehen të vetmuar, sepse ata humbasin nga të qëniti një nga grupi.

6. *Shumë probleme që përfshijnë njerëzit.* Një zhgënjim i madh me të cilën po përballet një lider është numri i madh i problemeve që kërkojnë zgjidhje. Sa më e ulët pozita e liderit, aq më shumë probleme ka për të përballur. Për shembull, mbikëqyrësi i zyrës shpenzon më shumë për problemet e punëtorëve sesa shefi informacionit. Në qoftë se juve nuk iu pëlqen që të merreni me problemet e njerëzve, ju nuk jeni të përshtatshëm për një pozicion lideri apo manaxhuesi⁶.

8. *Ndjekja e qëllimeve kontradiktore.* Një sfidë e madhe me të cilën përballen liderët është që të navigojnë në qëllimet konfliktuale. Tema qendrore e këtyre dilemave është përpjekja për ti dhënë të tjerëve autoritetin për të vepruar në mënyrë të pavarur por duke i marrë apo tërhequr ata drejt një qëllimi të përbashkët⁷.

9. *Duke u perceptuar si joetike, sidomos në qoftë se ju jeni një corporate executive.* Skandalet e korporatave financiare të bëra publike në vitet e fundit kanë çuar në perceptime ekstreme se CEO, në veçanti, janë të pandershëm, jo etikë, dhe pothuajse kriminalë në sjelljet e tyre. Edhe nëse 95 për qind e drejtuesve të korporatës janë të ndershëm dhe të përkushtuar për zgjedhësit e tyre, lideri ende ka të bëjë me mundësinë e perceptimit si i pandershëm.

⁶ Lynette M. Loomis, "Use Emotions to Guide Thinking, Enhance Results," Rochester, New York, *Democrat and Chronicle*, October 21, 2007, p. 2E.

⁷ Stefanie K. Johnson, "I Second That Emotion: Effects of Emotional Contagion and Affect at Work on Leader and Follower Outcomes,"

3- Ç'është lidershhipi?

Para se të japim definicionin mbi lidershhipin, po u referohemi një rasti studimor si vijon:

Rast për diskutim

Ditën e parë të prezantimit të temës mbi lidershhipin, profesori shkruajti në dërrasën e zezë këtë pyetje: *Kush është lider?* Më pas e ndau klasën në katër grupe. Mbas një periudhe reflektimi, secili grup dha mendimin e vet:

Grupi 1- Kjo pyetje është e lehtë. Liderët janë njerëz, të cilët mund të drejtojnë të tjerët- si Napoleoni apo Skënderbeu. Ata nuk i lejojnë njerëz të tjerë që tu tregojnë atyre se çfarë duhet të bëjnë. Janë njerëz, të cilët çdokush i respekton, sepse nëse dikush....

Ndërhyn **Grupi 2:** Jemi dakord se janë njerëz që të tjerët i respektojnë por mendojmë se një lideri i madh është dikush që nuk punon për lavdi por për të mirën e të tjerëve si Nënë Tereza apo Mahatma Gandhi, Nelson Mandela apo edhe vetë Jezu Krishti. Liderët bëjnë për të tjerët. Nëse e bëni diçka vetëm për lavdi, atëherë nuk jeni një lider i vërtetë.

Grupit 3 shton: mendojmë se të dy grupet thanë diçka të rëndësishme. Sigurisht që Napoleoni dhe Mandela janë liderë që ndryshuan botën por çfarë mund të themi për njerëz të cilat nuk janë komandantë ushtrish apo kryetarë shtetesh? Mendojmë se lidershhipi gjendet në veprimet e përditshme, të tilla si ai mësuesi kolumbian (Dave Sanders) që vdiq duke u përpjekur të shpëtonte nxënësit e tij (ka shembuj të shumtë dhe nga e kaluara jonë) apo një nënë e vetme që punon 2-3 punë për të mbajtur fëmijët në shkollë? Këta janë realisht liderë

Nga **grupi 4,** vjen edhe komenti i fundit: Pat Tillman është një lider i vërtetë. Ai la në mes një karrierë që mund ta lakmonte shumëkush si futbollist i NFL për të luftuar në Irak dhe vdiq duke i shërbyer atdheut.

Profesori ju drejtua njërit prej studentëve të tij: Pasi dëgjove komentet e të gjithë grupeve:

a- Çfarë do të na thuash në përfundim?

b- A ka gjëra të përbashkëta apo një emërues të përbashkët në këto ide të ndryshme mbi lidërshtipin që u perzantuan këtu?

c- A janë të gjitha idetë e grupeve mbi lidërshtipin të vlefshme? Komentoni lidhur me arsyetimin tuaj.

Tani le të përshkruajmë pak më në detaje lidërshtipin. Megjithëse kërkimet shkencore mbi lidërshtipin në biznes dhe në kuadrin e organizatës datojnë në vitet '20-të të shekullit të XX-të, ka vetëm tre aspekte të lidërshtipit, për të cilat studjuesit e fushës bien dakord gjatë këtyre 80-90 viteve:

a) liderët kanë pasues,

b) lidërshtipi ka të bëjë *diçka* me kontrollin apo drejtimin (directing) të sjelljes njerëzore, dhe

c) liderët u përshkruajnë realitetin pasuesve të tyre dhe nganjëherë sugjerojnë alternativa apo realitete të reja.

Defincioni ynë gjatë këtij **cikli leksionesh** mund ta shprehim me këto fjalë: *Lidërshtipi është një relacion influencues ndërmjet liderëve dhe pasueve të synojnë ndryshime të cilat janë pasqyrim i qëllimeve të tyre të përbashkëta* Rost (1998)

Ndërsa pyetjes “Kush është lider”? në këtë kontekst po e riformulojmë (duke lenjë përsëri mënjane shumë shumë definicione të dhëna) po japim si ndoshta më të pranueshmi defincionin si vijon:

Lideri përcaktohet çdo person, i cili influencon mbi individët dhe grupet brenda organziatës, i ndihmon ata në përcaktimin e objektivave dhe i udhëzon/guidon ata drejt arritjes së këtyre objektivave. Nahavandi, (2003).

4-Lidërshtipi kundrejt manaxhimit

Nëse deri këtu përshkruam liderin, atëhere *ç'është manaxhimi*? Është e njëjta gjë si lidërshtipi? Është pjesë e tij apo është më i gjerë se ai? Apo është *diçka* ndryshe prej tij? Liderët e biznesit,

komentuesit e ndryshëm si edhe akademikët i përdorin këto dy terma si të përkëmbyeshëm por ato akoma vazhdojnë të kenë ndryshime ndërmjet tyre.

Lidershipi është një proces, i cili është i ngjashëm me manaxhimin në shumë drejtime:

- Lidershipi ka të bëjë me influencimin, sikurse edhe manaxhimi
- Lidershipi punon me njerëzit, gjë që është e pranishme dhe për manaxhimin
- Lidershipi është i preokupuar për arritjen efektive të objektivave, po këtë kërkon edhe manaxhimi

Në përgjithësi, shumë nga aktivitetet e manaxhimit, janë aktivitete që janë konmsistente me përkufizimin e lidershipit “është procesi me anën e të cilit individët influencojnë mbi një grup individësh për të arritur një synim të përbashkët”

Por lidershipi është edhe i ndryshëm nga manaxhimi.

- Ndërsa studimi i lidershipit daton që nga koha e Aristotelit, manaxhimi u shfaq si fushë studimi në prag të shekullit të XX me fillimin e shoqërisë së industrializuar
- Manaxhimi u krijua si një mënyrë për të reduktuar kaosin në organizatë, për të bërë që ato të drejtoheshin më me efektivitet dhe efciencë.
- Funkzionet kryesore të manaxhimit të identifikuara nga H. Fayol (1916) ishin planifikimi, organizimi, staffing, komandimi dhe kontrolli. Këto funksione janë akoma përfaqesuese të fushës së manaxhimit (kontroll është zëvendësuar sot me influencim)
- Sipas Kotler (1990), funksioni thelbësor i manaxhimit është të garantojë rregull dhe konsistencë/qendrueshmëri në organizatë, ndërsa funksioni primar i lidershipit është prodhimi i ndryshimit dhe lëvizjes
- Manaxhimi kërkon rregull dhe stabilitet, lidershipi kërkon ndryshim adaptues dhe konstruktiv.

5-Lidershipi dhe vizioni

Ndërsa karizma nuk është një kërkesë e domosdoshme për një lider të organizatave të sotme, kritike për liderët është aftësia për të parashikuar të ardhmen. Nga liderët kërkohen shpesh që të çojnë pasuesit e tyre në “udhëtim” drejt së ardhmes; ata duhet të jenë në gjendje të bëjnë që pasuesit e tyre të vënë në diskutim realitetin ekzistues dhe të përqafojnë një të ri. Pa një vizion

apo pa një sens drejtimi mbi të ardhmen, lideri nuk mund të “lëviz” organizatën përpara apo të mobilizojë punonjësit e saj.

Aftësia për të bërë këtë përshkruhet si diçka që i *veçon/ndan* liderët nga turma: një aftësi unike për të lokalizojë/identifikojë oportunitetet dhe tregjet e reja. Aftësia për të artikuluar një vizion për të ardhmen është përshkruar edhe si një aftësi magjike, si një *shqisë e gjashtë* që vetëm pak njerëz mund të shpresojnë ta zhvillojnë.

Pavarësisht nga definicionet e shumta që jepen për vizionin, në thelb *vizioni* është një *mënyrë e re e të shikuarit* të si të rrethanave aktuale, ashtu edhe të mundësive të ardhme. Liderët vizionarë mundet që një tërësi njohurish ekzistuese t’i kthejnë në diçka të re. Një shembull për këtë gjë është kompania Virginia e Richard Branson. Në vitet ‘60-të, ai ai bërë kapërcimin e madh duke kombinuar një biznes për shitje disqesh me atë të porosive dhe shpërndarjen së postës, dhe përdori në mënyrën më të plotë teknikat e reja të marketingut që u shfaqën në fund të viteve ‘60-të.

Por megjithëse shumë manaxherë/liderë marrin vendime përditë, duke u mbështetur tek common sens-i dhe eksperiencia, përsëri duhet të kemi kujdes se nganjëherë mund të jetë me pasoja. Pa bërë koment, në vijim po renditim disa thënie të mbështetura tek ky arsyetim :

- **1932**, Einstein, “Nuk duket as shenja më e vogël që të tregojë se do të mund të përftohet ndonjëherë energjia nukleare “
- **1943**, Thomas Watson, CEO i IBM “Mendoj se ka një treg vetëm ndoshta për 5 kompjutera”
- **Vitet ‘60-të**: Ne jemi të bindur se kompanitë japoneze nuk përbëjnë kërcënim për ne.

Vitet ‘70, Thatcher “Nuk do të ketë kurrë sa të jem gjallë unë ndonjë kryeministre femër”

Të tjera shembuj të *common sens-it*, që ka ndikuar negativisht mbi progresin dhe ndryshimin është reagimi tradicional i shumicës së burrave në çdo rast kur një grua është përpjekur të hyjë në domeinin profesional dhe organizativ të dominuar nga burrat gjatë 100 viteve të fundit. Në mënyrë të ngjashme, gjatë pjesës më të madhe të shekullit XX-të, burrat besonin se gratë nuk e kishin “materialin” e duhur për bëheshin CEO në kompani biznesi.

Është me vend që në mbyllje të kësaj çështje që të kujtojmë thënien e filozofit të madh gjerman A. Schopenhauer « Herezia e djeshme është ortodoksia e sotme dhe historia e nesërme. Idetë dhe

mendimet e reja gjithmonë kalojnë nëpër tre faza : Në fillim ato janë qesharake, pastaj kundërshtohen në mënyrë të ashpër dhe së fundi, ato pranohen si një common sense evident «Ndërsa G. B. Shaw ka pohuar se « të vërteta më të mëdha, gjithmonë fillojnë si blasfemi»

6-Cilësitë e liderit

Nga studimet e kryera ka rezultuar se përgjithësisht, cilësitë më të rëndësishme të një lideri janë :

a-ndershmëria dhe integriteti **b**-kompetenca dhe kredibiliteti **c**-inspirimi dhe motivimi **d**-vizioni/sensi i drejtimit (direction) për të ardhmen **e**-aftësi të mira komunikuese, **f**-barazia/pariteti **g**-sensi i humorit (të cilin doi ta trajtojmë në vijim)

6.1 Sensi i humorit

Sociologu gjerman M.Weber në punën e tij të spikatur mbi rritjen dhe karaktersitikat e organizatave burokratike në vendet e industrializuara perëndimore, e përshkruante karizmën si një *“as nën mëngë”*. Në fakt, *asi* në ditët tona është ndoshta një atribut i rëndësishëm por edhe shpesh i neglizhuar i liderëve efektivë: sensi i mirë i humorit (SMH).

Termi *“humor”* vjen nga fjala latine *umor* që do të thotë *“fluiditet”* apo *“fleksibilitet”* dhe ka qenë subjekt i kërkimeve akademike intensive që nga mesi i shekullit të XIX. Kërkimet e kohës tonë na evidentojnë faktin se SMH është një cilësi e harruar e lidërsipit/manaxhimit, megjithëse duhet të pranojmë se është *common sense* që të jetë një cilësi e rëndësishme e lidërsipit. Kështu për shembull, në konferencën vjetore të shoqërisë së psikologëve britanikë në janar të vitit 1999 u evidentua se stafi i jep më shumë besim apo mbështetje sensit të humorit të manaxherëve të tyre të nivelit të lartë, sesa inteligjencës dhe janë më produktivë sesa stafi që punon për manaxherët pa humor (Forster, 2000a). Një vërtetim i bërë nga Këshilli i Biznesit Australian dhe nga Dhoma Australiane e Tregëtisë e Industrisë për 53 biznese të mesme dhe të mëdha zbuloi, se punonjësit kërkojnë edhe cilësi të tjera personale veç atyre teknike dhe aftësive që lidhen me punën. Këto përfshijnë vetëvlerësimin, një qëndrim të balancuar ndërmjet ndaj jetës në punë dhe në familje, aftësi të shkëlqyera komunikuese, entuziazëm, përkushtim dhe, mbi të gjitha, një sens të mirë humori (Stock, 2002)

Kjo tregon se për ata që aspirojnë të bëhen liderë, një SMH është një cilësi e rëndësishme. Ajo mund të mos jetë esenciale për një lider efektiv por në mnyrë të padiskutueshme kjo aftësi ndihmon në këtë drejtim. Pse? Sepse të gjithë njerëzit, edhe ata më të sertët, edhe ata që janë tipa të butë kanë lindur me aftësinë e të qeshurit. Bebet fillojnë të buzëqeshin pas pak javësh, dhe pas disa muajsh fillojnë të qeshin. Të gjithë njerëzit normalë reagojnë ndaj të qeshurës dhe humorit. Grekët e lashtë thoshnin se “E qeshura është gjuha e zotit” dhe nëse ne mund të fusim brenda stilit tonë të lidërshiptit edhe një sesn të mirë humorit, nga kjo do të përfitojmë një reagim pozitiv nga pothuajse të gjithë pasuesit tanë (Bushell, 2002)

Njerëzit me humor, përgjithësisht janë më të mirët për të punuar së bashku dhe e qeshura është një nga *antistresorët* më të mirë të punës. Humorin mund ta përdorim gati në të gjitha situatat për të zbutur tensionet dhe konfliktet në punë. Sipas Edward de Bono humorit është e i lidhur edhe me aftësitë kreative dhe novative. Në kontrast me këtë, njerëzit pa humor shpesh kanë ego me tepri, janë të paaftë të dëgjojnë të tjerët dhe janë *toksik* në një farë mase.

Nëse ju jeni lider, pse nuk u kërkon kandidatëve që kërkojnë punë të tregojnë disa raste, ku ata kanë përdorur humorin për të zbutur tensionin në situata të vështira në punë? (ose të tregojnë disa anekdota për të parë sesi e aplikojnë sensin e humorit) Kjo gjë mund të ndihmojë mjaft për të seleksionuar më drejt kandidatët nga “tregëtarët e dështuar, politikanët e zyrave dhe primadonat” që cituam.

Për më tepër, disa kompani kanë ndërtuar e përfshirë në kulturën e tyre organizative edhe konceptin “zbavitje” (*fun*). Kështu, për Southwest Airlines është një kompani përfaqësuesi e këtij konceptimi. Themelet që hodhi Kelleher e mbajtën SA në një pozitë të fortë përballë vështirësive të industrisë botërore të linjave ajrore gjatë viteve 2002-2003. Kur pothuajse të gjitha linjat ajrore, në këtë kohë vuajtën, SA ishte e vetmja nga linjat ajrore kryesore amerikane që doli me fitim (kur të tjerat dëshpërimisht luftoni të mbain ritmin e saj). Me 2700 fluturime në ditë në 58 qytete, kjo kompani u bë e gjashta linjë ajrore më e madhe në Amerikë nga numri i pasagjerëve të transportuar. Sipas revistës *Money* të dhjetorit 2002, ajo përshkruhet si me performancë më të mirë të aksioneve në Amerikë për dekadën e fundit të shekullit XX. Në gjithë harkun kohor 2002-2017, kjo kompani ka mbajtur standarde të larta të trashëguara nga ish-CEO Kelleher dhe performanca e saj ndër vite është e jashtëzakonshme.

7-Ana e errët e lidershipit

Deri tani jemi përqendruar tek cilësitë, karakteristikat, atributet dhe aftësitë që i duhen një individi për të qenë një lider i mirë. Por natyrisht që ka edhe një *anë të errët* të lidershipit. Të gjithë jemi të njohur me liderë despotikë apo tiranë, që shfaqen përditë nëpër faqet e gazetave apo nga librat e historisë. Figura të tilla si Hitleri, Stalini apo Mubarak ilustrojnë mjaft mirë rrezikun e pushtetit dhe, nganjëherë, edhe të liderit karizmatik kur endet në rrugë të verbër. Ngjarjet aktuale dhe imazhet nga Kosova, Ruanda e gjetkë na ritregojnë se barbaritë dhe egërisa nuk është një çudi e relike e së shkuarës.

Edhe në biznes, sigurisht jo në këndvështrimin e zyrtarë të liderëve politikë të përmendur, mund të gjejmë raste despotike. Shumë njerëz gjatë karrierës së tyre ndeshen jo vetëm me liderë inkompetentë por edhe me individë që në pozita të pushtetit ndjejnë kënaqësi kur minojnë punën e vartësve, i kërcënojnë, apo bezdisin ata (bulling them). **Bullying** ka një diapazon të gjerë që nga ngacmimi seksual e deri tek një sjellje më e stërholluar si imponimi i afatave jo realiste, mospagesa për punën jashtë kohës normale të punonjësve apo kritika dhe sarkazma e vazhdueshme.

Po si mund të dallojmë tiranitë (bullies) potenciale dhe personalitetet toksike? Sipas psikologëve, ata shfaqin shumicën dërmuese të këtyre cilësive: padurim, arrogancë, perfeksionizëm (kërkojnë perfeksion), reagim mbrojtës (defensiveness), janë të sertë, topitës (blattness) dhe kapacitet të madh për të mbajtur mëri. Njerëzit që janë tiranë dhe agresivë në moshë madhore, kanë qenë titë tillë qysh të vegjël gjatë periudhës së formimit të tyre. Natyrisht që diskutimet në detaje nuk janë objekti i kësaj fushe studimi por në këtë rast mund të pohojmë vetëm që shumë bullies në fëmijëri, bëjnë që individë të caktuar, kur rriten evoluojnë në njerëz dinak dhe manipulativë. Ata ka shumë mundësi që të kenë IQ (koeficienti i inteligjencës) të lartë por e përdorin këtë aftësi për të realizuar synimet e tyre. Ata kanë pak ndjeshmëri për njerëzit e tjerë dhe në çdo vendim që marrin nisen nga një konsideratë e vetme: “Për çfarë më shërben kjo mua”? apo Çfarë fitoj unë në këtë mes”?

Ata përdorin një stil manaxherial autoritar me vartësit por sillen me bindje ndaj eprorëve të tyre. Shpesh ju mungon sensi i humorit dhe e marrin veten e tyre dhe opionet që kanë vetë me shumë

seriozitet. Ata mund të kenë, gjithashtu, sikurse i quajnë psikologët, personalitet të tipit A, dmth që janë shumë të prirur ndaj stresit të punës dhe raskapitjes (burn out). Jashtë pune, krahasuar me personalitetet jo toksike, ata janë të prirur të akte violence familjare kundër partnerëve (Murray, 2000).

Sjellja toksike mund të shkaktojë probleme serioze në vendin e punës, që rezulton në moral e performancë të ulët si edhe në rritje të mungesave (*absentizmit*); ajo mund të çojë edhe në kosto ligjore që vijnë si pasojë e ankesave të njerëzve ndaj sjelljeve të keqe ndaj tyre.

Liderët, të cilët përfshihen në sjellje jo etike, të cilët sillen si tiranë (**bully**) ose i frikësojnë njerëzit e tjerë apo që i diskriminojnë ata, për shembull, në bazë të racës apo gjinisë, janë psikologjikisht dhe nga pikëpamja e sjelljes, *disfunksional*. Obesioni i tyre për para, status, pushtet dhe kontroll, shpesh është dhe burimi kryesor i rënies së tyre, megjithëse disa edhe mund të edhe të vazhdojnë gjatë.

6.1 Vështrim kritik: Të kuptojmë anën tonë të errët

Gjatë jetës, personaliteti ynë mplekset me shembuj, emocione, parashikime, shpresa dhe eksperiencë, të cilat gjatë jetës krijojnë anën tonë të errët. Nëse nuk e trajtojmë me kujdesin e duhur, ky miksim ndjenjash do të eksplodojë dikur dhe me ashpërsi...ose në mënyrë periodike ose me veprime të shkëputura frustrimi apo me ndonjë mënyrë tjetër të çlirimit emocional- ose në formën e një dështim të papritur dhe të madh moral, për shkak se është mohuar apo injoruar për një kohë të gjatë...sepse veçanërisht liderët ndjejnë nevojën e vazhdueshme që të kenë nën kontroll total mbi jetën e tyre. (Gary, McIntosh & Rima, 1997)

Në fakt, secili nga ne ka një anë të errët, e cila konsiston në nevoja të paplotësuara, të cilat na shtyjnë/drejtojnë nga pjesa jonë e brendshme. Këto shpesh ofrojnë motivin për të bërë gjëra të mira-si për shembull lidhshipi spiritual. Por kur këto karakteristika të anëve të errëta vazhdojnë të "fshihen" në errësirë, kjo do të thotë "përgatitja e recetës" për katastrofën e ardhshme. Krenaria, egoizmi dhe motivet e dobëta janë identifikuar si shenjat që na tregojnë se "ana e errët është jashtë kontrollit"

Theksojmë, gjithashtu, se për shumë liderë, ana e errët ka ofruar "karburantin e duhur" për arritjet. Ajo mund të shërbejë si një mentor i brendshëm i heshtur që në mënyrë të palodhur na përgatit për triumfin. Ana e errët ka një influencë të madhe mbi suksesin aktual. Por kur nuk kemi nxjerrë

mësim nga ana e errët, ajo i shtyn edhe liderët e sukseshëm të bëjnë zgjedhje jo të mënçura, impulsive, joetike apo imorale dhe mund të çojnë në dështim. Mposhtja e anëve negative të anës së errët kërkon një vigjilencë të vazhdueshme.

Fakulteti i Ekonomisë
 Departamenti i Manaxhimit
 Programi Master:
 Manaxhimi Shëndetësor

Tema 1: Lidershipi në kontekstin social

Sfidat e shek. XXI

Lektor: Sh Liaci, Prof. Dr.
 Shkurt 2018

Çështjet kryesore

- **1** - Ndryshimet në mjedisin e jashtëm – sfida të lidershipit
- **2**- Lidershipi: disa konsiderata paraprake
- **3**- Ç'është lidershipi ?
- **4**- Lidershipi dhe manaxhimi
- **5**- Lidershipi dhe vizioni
- **6**- Cilësitë e lidershipit
- **7**- Ana e errët e lidershipit

Gjendja në vitet 2000

- Deri në pragun e viteve '2000 tabloja dukej rozë.
- Po a ishte vërtet kështu?
- US, me 40% të rritjes ek. botërore 1996-2000, u fut në recesion dhe po tërhiqte edhe pjesën tjetër të botës
- **Liderë të biznesit** – grabitës fondesh; Profesionistë të respektuar – abuzues & lakmitarë; (egoizëm **vs** altruizëm)
- V. 2002 konflikte të armatosura përfshinë mbi 50 kombe.
- Gjatë viteve **2011-2017** – konfliktet vazhdojnë (Siri, Egjipt, etj.)

Konfliktet e sotme – sfida të lidershipit

- **a- Midis korporatave dhe shteteve**
- Korporatat “pushtuan botën” dhe besnikëria tradicionale e njerëzve u zhvendos drejt korporatave.
- Nga fundi ‘50-të – ‘*The organization man*’ dhe ‘*The man in grey flannel suit*’, publicizuan influencën e org. në jetën e punonjësve jashtë punës (Wilson 1955, Whyte, 1956).
- Rëndësia sociale e org. të mëdha u debatua gjerësisht.

Konfliktet e sotme (2)

- **b- Konflikti manaxherë – stakeholders**
- CEO në US paguhej 42 herë më shumë se një punëtor në 1980;
- Raporti 85:1 në 1990 dhe mbi 400:1 në prag të krizës së 2008. Edhe në Europë diferencat janë të ndjeshme.
- **c- Konflikti ndërmjet kuadrit afat gjatë dhe afatshkurtër**
- Vitet e fundit – ekzekutivët që duket se japin rezultate të shkëlqyera afatshkurtra, kanë përfituar shumë si individë.
- Dyzimi ndërmjet dy konteksteve vazhdon.

Pse është i rëndësishëm lidershipi? (1)

- **1-** Amundsen dhe Scott – gara për Polin e Jugut (1910) :
- Inkompetenca e Scott-it: humbi jetën e tij dhe 3 anëtarëve të stafit të tij
- **2-** Ushtria e Lincoln apatike derisa Ulysses Grant mori komandën
- **3-** Disa trajnerë, ekipet e humbësve, i kthejnë në fitues.
- **4-** Pasojat e lidershipit të Hitlerit apo Stalinit, E. Hoxhës.

Pse është i rëndësishëm lidershpi? (2)

- **5-** Reagimi ndaj lidershpit të papërshtatshëm përfshin:
- Qarkullimin e punonjësve, mosbindje, sabotazh industrial dhe simulime.
- Kështu, në studimet nga vitet 1950 – 1990:
- **60-75%** e të punësuarve në çdo org. pohonin se aspekti më stresues/më i keq i punës ishte supervizori imediat.

Ç'do të thotë të jesh lider?

- **Avantazhet e të qenit lider**
- 1. Ndjenja e fuqisë dhe prestigjit.
- 2. Kanë një shans për të ndihmuar të tjerët të rriten dhe të zhvillohen
- 3. Të ardhura të larta
- 4. Respekti dhe statusi
- 5. Mundësi e mirë për të ecur përpara
- 6. Ndjesia e të qenit në brendësi të gjërave
- 7. Mundësi për të kontrolluar para dhe burime të tjera

Ç'do të thotë të jesh lider? (1)

- **Disavantazhet e të qenit lider**
- 1. Shumë kohë e pashpërblyer jashtë orarit
- 2. Shumë “dhembje koke”
- 3. Përballja me mentalitetin e humbjes
- 4. Nuk kanë autoritetin e mjaftueshëm krahasuar me përgjegjësinë që kanë
- 5. Shumë probleme që përfshijnë njerëzit
- 7. Ndjekja e qëllimeve kontradiktore
- 8. Perceptimi i liderëve si joetikë

Ç'është lidershipi? (1)

- Ka shumë mënyra të plotësimit të fjalisë që fillon:
"Lidershipi është....".
- Stogdill (1947): ka aq shumë përkufizime mbi lidershpin, aq sa ka dhe njerëz ka që janë përpjekur të japin definicionin e tij.
- Është si fjalët *'demokraci, dashuri, paqe apo lumturi'*.
- E dimë me intuitë se çfarë duan të thonë këto fjalë, përsëri ato mund të kenë kuptim të ndryshëm për njerëz të ndryshëm.

Ç'është lidershipi (2)

- Nga definicioni i lashtë e i thjeshtë i lidershpit, si *një shteg, rrugë, udhëtim*, mund të sjellim për kohën e sotme:
- **Lidershipi** – relacion influencues ndërmjet liderëve dhe pasuesve që synojnë ndryshime, të cilat janë pasqyrim i qëllimeve të tyre të përbashkëta
- **Lideri** – çdo person, i cili influencon mbi individët/grupet brenda organizatës, i ndihmon ata në përcaktimin e objektivave dhe i udhëzon drejt arritjes së tyre.

Ç'është lidershipi (3)

- Ka vetëm tre aspekte të L, ku studjuesit bien dakord:
- **a)** Liderët kanë pasues;
- **b)** L ka të bëjë *diçka* me kontrollin apo drejtimin (directing) të sjelljes njerëzore;
- **c)** Liderët u përshkruajnë realitetin pasuesve dhe nganjëherë, sugjerojnë alternativa/realitete të reja.

Lidershipi vs manaxhimi

- “...Lidershipi është aftësia për t’i bindur të tjerët që t’i arrijnë objektivat e caktuara me entuziazëm. Është faktori njerëzor ai që mbledh së bashku një grup njerëzish dhe i motivon ata kundrejt arritjes së objektivave. Aktivitetet manaxheriale, të tilla si planifikimi, organizimi dhe marrja e vendimeve janë si *kukulet* e rëna në letargji deri në momentin që lideri jep sinjalin e motivimit të njerëzve dhe i udhëheq ato drejt objektivave”.

Vazhdim..

- Dallimi lidership-manaxhim jepet në mënyrë sintetizuar nga ky përcaktim:
- I obey a manager because *I have to*. I follow a leader, because *I want to*.
- (Steve Carey, ish-Këshilltar i B. Clinton, 1999)

Lidershipi & Vizioni

- Background:**
- *Would you tell me, please, which way I ought to go from here?*
- *That depends a good deal on where you want to get to – said the Cat*
- *I don’t care much – said Alice*
- *Then, it doesn’t matter which way you go – said the Cat*
- Alices’s adventures in Wonderland**, by Lewis Carroll

Lidershipi & Vizioni (1)

- **Vizioni:** një mënyrë e re e të parit të rrethanave aktuale, sikurse dhe e mundësive të ardhshme.
- Vizionarët zotërojnë edhe aftësinë e besimit të madh tek vetvetja. (Ilustrim-arkitekti anglez, v. 1666, Sir Christofer Wren).
- Fuqia e vizionit është se mund të shërbejë si një “zhvillues paradigme të re” npm. lëvizjes nga e sotmja në të ardhmen.
- **Vizionet radikale** mund të jenë kërcënim i madh për gjendjen ekzistuese dhe mënyrën përmes së cilës jemi mësuar të arsyetojmë.

Lidershipi & vizioni (3)

- Dmth kërcënim për status quo-n dhe common sense-in.
- *Common sense* – set teorish të ngritur mbi eksperiencën, për mënyrën sesi funksionon bota.
- Edhe pse shumë liderë marrin vendime, duke u mbështetur shpesh tek *common sense* dhe eksperiencia, duhet **sy kritik:**
- Herezia e djeshme është ortodoksia e sotme dhe historia e nesërme. Idetë dhe mendimet e reja gjithmonë kalojnë nëpër tre faza: Në fillim ato janë qesharake, pastaj kundërshtohen në mënyrë të ashpër dhe së fundmi, ato pranohen si një *common sense* evident. **A. Schopenhauer**

Cilësitë e liderit (1)

- Nga studimet rezulton se cilësitë kryesore të liderit janë:
- **a-** Ndershmëria dhe integriteti
- **b-** Kompetenca dhe kredibiliteti
- **c-** Inspirimi dhe motivimi
- **d-** Vizioni/sensi i orientimit për të ardhmen
- **e-** Aftësi të mira komunikuese
- **f-** Barazia/pariteti (trajtimi njerëzve me barazi)
- **g-** Sensi i humorit

Cilësitë e liderit (2)

- **Sensi i humorit**
- M.Weber e përshkruante karizmën si **"AS nën mëngë"**
- Ky AS sot është një atribut i rëndësishëm por i *neglizhuar* i liderëve efektivë: **sensi i mirë i humorit (SMH)**.
- Pse **SMH** është një atribut i rëndësishëm i L?
- Pse reagojnë pozitivisht pasuesit ndaj kësaj cilësie?

Cilësitë e liderit (3)

- *"Humori"* – ka qenë subjekt i kërkimeve akademike intensive që nga mesi i shek. XIX-të.
- Kërkimet sot: **SMH është cilësi e harruar** e **Lidershipit**, mgjs është **common sense** që të jetë cilësi e rëndësishme e tij.
- Në konferencën e shoqatës së psikologëve britanikë në '99:
- Stafi, që i jep më shumë vlerë **sensit të humorit** sesa inteligjencës të manaxhimit të tyre të lartë janë më produktivë se stafi që punon për manaxherë pa humor.

Cilësitë e liderit (4)

- **SMH** mund të mos jetë esenciale për një lider efektiv por padiskutim kjo aftësi ndihmon në këtë drejtim.
- Grekët e lashtë thonin se **"E qeshura është gjuha e zotit"** dhe nëse ne mund të fusim brenda stilit tonë të lidershipit edhe një sens të mirë humorit, nga kjo do të përfitojmë një reagim pozitiv nga pothuajse të gjithë pasuesit tanë (Bushell, 2002).
- **Shembull:** SW airlines.

Ana e errët e lidershipit (1)

- Gjatë karrierës ndeshemi jo vetëm me liderë inkompetentë por edhe me individë që në pozita të pushtetit ndjejnë kënaqësi kur cënojnë punën e vartësve, i kërcënojnë apo bezdisin ata (**bullying** them).
- **Bullying**: që nga ngacmimi seksual e deri tek imponimi i afateve jo-realiste, mospagesa për punën jashtë kohës normale të punonjësve apo kritika dhe sarkazma e vazhdueshme.
- Këta njerëz konsiderohet se kanë **personalitet toksik** – çka shoqërohet me efekte dëmtuese mbi shëndetin, mirëqenien dhe performancën e njerëzve.

Ana e errët e lidershipit (2)

- Por si mund të dallojmë tiranitë (bullies) potenciale dhe personalitetet toksike?
- Ata **shfaqin cilësi si**: padurim, arrogancë, kërkojnë perfeksion, reagim mbrojtës, janë të sertë dhe mbajnë shumë mëri.
- Ata kanë pak ndjeshmëri për njerëzit e tjerë dhe në çdo vendim që marrin nisen nga një konsideratë e vetme:
- “Për çfarë më shërben kjo mua”? “Çfarë fitoj unë në këtë mes”?

Ana e errët e lidershipit (3)

- “Gjatë jetës, personaliteti ynë mplekset me shembuj, emocione, parashikime, shpresa dhe eksperiencia, të cilat gjatë jetës krijojnë anën tonë të errët”.
- Nëse nuk e trajtojmë me kujdesin e duhur, ky miksim ndjenjash do të shpërthejë dikur dhe me ashpërsi... ose në mënyrë periodike, me veprime të shkëputura frustrimi apo me ndonjë mënyrë tjetër të çlirimit emocional – ose në formën e një dështim të papritur dhe të madh moral, për shkak se është mohuar apo injoruar për një kohë të gjatë...
- Sepse, veçanërisht liderët, ndjejnë nevojën e vazhdueshme që të kenë kontroll total mbi jetën e tyre” (Gary, McIntosh & Rima, 1997).



Çështjet kryesore :

1 - Rëndësia e lidershipit multikulturor

2-Kultura dhe sjelljet e mësuara

3-Diversiteti i forcës së punës, avantazhet dhe sfidat e liderit

4- Diversiteti i brezave në tregun e punës & sfidat manaxheriale

5- Gruaja ne lidership

1- Rëndësia e lidershipit multikulturor

Aftësia për të manaxhuar dhe udhëhequr në një shoqëri multikulturore dhe në një ekonomi globale është një sfidë e kohës dhe një imperativ kritik për suksesin e organizatave të shek. XXI.

Pavarësisht se mund të jesh manaxher në një kompani multinacionale, e cila prodhon produkte për një numur vendesh latine apo europiane, konsulent lokal e përgjegjës për ndërtesën ku banojnë studentë nga kombësi të ndryshme në një kampus studentësh apo një ekzekutiv i burimeve njerëzore me detyrë të reduktosh qarkullimin e punonjësve duke përmirësuar aftësitë e kompanisë për të tërhequr e mbajtur individë të talentuar etj., arritja e rezultateve dhe e suksesit në shoqërinë sotme ka si një kërkesë të rëndësishme që liderët të njohim mirë grupet e ndryshme shoqërore, raciale, etnike, etj.

Studjues të ndryshëm (si Latham & McCauley), vazhdojnë të analizojnë tendencat e globalizimit dhe ndikimin e tyre mbi organizatat e biznesit dhe mënyrën sesi manaxhohen ato. Këto tendenca globale ndikojnë në disa drejtime:

- Në përzgjedhjen dhe përgatitjen e liderëve për organizatat globale në kushtet kur po kalohet nga *çështjet e diversitetit* brenda një vendi (si raca, seksi) tek diversiteti ndërmjet vendeve. Liderët po ballafaqohen me diferencat ndërmjet vendeve lidhur me punonjësit, etnitë, besimet fetare, origjinën nacionale dhe ideologjinë politike
- *Shkalla e kompleksitetit të vendim-marrjes* në kompanitë globale kërkon profesionalizëm më të lartë dhe këndvështrimin e disa disiplinave, pra tashmë nevojitet një vendim-marrje e integruar.

- Për shkak të kompleksitetit të jetës organizative, është e domosdoshme largimi nga stili pjesëmarrës i manaxhimit drejt një stili më “bashkëkohor” e të adaptueshëm, drejt një lëvizje që emërtohet si “përgjegjësi dhe përgjegjshmëri e përbashkët”
- Udhëheqësve nuk ju duhen më *pasuesit e varur* prej tyre por individë që pyesin në mënyrë të vazhdueshme për të gjitha aktivitetet e organizatës. Kjo do të thotë, që liderët sot duhet të jenë lehtësuesit (krijuesit e kushteve) e punës së tyre të përbashkët
- Udhëheqja duhet të jetë një *aktivitet kolektiv* kundrejt *aktivitetit individual* të së kaluarës. Liderhipi i suksesshëm në një shoqëri gjithnjë e në rritje multikulturore kërkon kompetencë kulturore dhe aftësi të individit e të organizatave, që të funksionojnë në mënyrë të përshtatshme dhe efektive në situata *cross-cultural*, me popullsi diverse dhe me forcë punonjëse diverse.

2-Kultura dhe sjelljet e mësuar

Dy janë termat më të përdorshëm kur diskutojmë mbi manaxhimin/lidershipin multikulturor: *kultura dhe diversiteti*. Nganjëherë këto terma përdoren si të përkëmbyeshme dhe përgjithësisht nuk janë të kuptuar qartë.

2.1 Ç’janë sjelljet e mësuar?

Ne marrim çdo ditë mësimet sociale dhe sjelljesh. Në fakt, nuk mund të shpëtojmë dot prej tyre. Mënyra si flemë, si lahem apo si ushqehemi-të gjitha këto janë pasyrim i mësimëve sociale dhe, në fund të fundit, janë kultura jonë. Kështu, në Japoni shumica e njerëzve flenë në *futons*, ndërsa në Amerikë dhe në Europë njerëzit flenë në dyshek. Po kështu, mund të themi mbi zakonet e të larit apo të ushqyerit. Pra, një japonez mëson një *set standardesh* të sjelljes, ndërsa një evropian mund të mësojë një set të ndryshëm standardesh. Këto sjellje përshkruajnë dhe kontribuojnë tek kultura jonë.

Ne mësojmë kulturën tonë duke imituar sjelljen e atyre që na mësojnë kur jemi fëmijë. Dhe kjo ka lidhje me liderhipin. Çfarë do të thotë për ju të bëhesh lider? Ku e gjeni përgjigjen që ju vjen në mendje kur analizoni këtë pyetje? Kur përfytyroni apo përshkruani liderhipin, kë sillni në mendje? Babain apo nënën tuaj? Mësuesin? Apo keni ndikimin e televizionit?

Në një masë të konsiderueshme është kultura jonë ajo që i jep trajtë definicionit dhe sjelljes sonë si lider. Për shembull, kur zgjedhim të bëhemi manaxher/lider, ne e shprehim këtë manaxhim/lidership duke u mbështetur tek sjellja jonë e veprojme në mënyrën që na kanë mësuar.

Le të eksplorojmë dy mësimet të ndryshme mbi manaxhimin/lidershipin dhe të shqyrtojmë sesi ato përkthehen në sjellje të ndryshme. Gjatë Luftës II Botërore, japonezët kishin pilotë të quajtur *kamikazë*, të cilët i kishin mësuar se liderët e respektuar jepnin jetën e tyre me qëllim që të jetonin të tjerët. Duke miratuar këtë lloj lidërsipi, pilotët kamikazë ishin të veçantë. Dhe çfarë bënë ata? Këta pilotë sulleshin në pikatë mbi objektivat në territorin armik. Në vend që të braktisnin avionin në momentin e fundit, rrinin brenda tij dhe përplaseshin mbi objektivin së bashku me avionin. Ata jepnin jetën që vendi i tyre të fitonte luftën. Në kulturën japoneze, ata konsideroheshin të guximshëm dhe u kthyen në legjendë.

Krejt ndryshe vepronin aleatët anglo-amerikanë. Pilotët i kishin mësuar se nderi dhe respekti përfshinte të kujdesesh për të mbijetuar, me qëllim që të vazhdonin të shërbenin prapë. Si rezultat, pilotët amerikanë e braktisnin aeroplanin kur ai lëshohej në pikatë. Kryerja e vetëvrasjes, në këto raste, konsiderohej dobësi dhe një gjë jo e ndershme.

Ajo çka përshkruam deri tani referuar sjelljes së mësuar, në literaturë quhet *nurturë*-edukim. Por edhe natyra-përgjegjëse për karakteristika që nga lindje (ajo çka trashëgojmë)-luan rol në kulturë. Konkretisht, sjelljet tona përcaktohen pjesërisht nga aftësitë tona fizike. Për shembull, mënyra sesi ecim përcaktohet nga fakti se kemi dy këmbë. Mënyra sesi flasim përcaktohet nga fakti se kemi gojë dhe korda zanore. Pra, megjithëse ekziston një variacion i madh në sjelljet në botë, në disa aspekte kultura jonë është e limituar dhe e formësuar njësoj. (pra, gjërat e trashëguara, nga të cilat cituam të ecurin dhe të folurin, na bëjnë unik, dhe të tjerë elementë të sjelljeve të mësuar, pra edukimi nga ata që na kanë mësuar, janë me variacion të madh kudo në botë, na bëjnë të jemi të ndryshëm)

2.1 Multikulturalizmi dhe diversiteti-Cila është lidhja midis tyre?

Qëniet njerëzore ndryshojnë nga njëri-tjetri në shumë aspekte. Çdo person është unik, sikurse është çdo punonjës. Gjithashtu, individët janë të ngjashëm në shumë mënyrë, disa prej të cilave janë më të dukshme nga të tjerat. Termi *diversitet* i referohet variacionit në karakteristikat njerëzore që i dallojnë njerëzit nga njëri-tjetri. Këto dimensionet përfshijnë gjininë, besimin fetar të vendit në të cilin jetojmë, pozicionin socio-ekonomik apo brezi, të cilit i përkasim. Për shembull, ju jeni pjesë e një kulture bazuar në gjininë tuaj; çdo shoqëri ka diferenca në mënyrën sesi meshkujt dhe femrat socializohen. Prandaj, liderët që aspirojnë të jenë efektiv në një mjedis multikulturor duhet të zhvillojnë aftësitë e njohjes së dimensioneve të ndryshme kulturës dhe që janë më të rëndësishmet për pasuesit, konsumatorët, etj.

Gardenswartz dhe Rowe (1994) na kanë dhënë një mjet të shkëlqyer, rrotën/karuselin e diversitetit për të ilustruar dimensionet e shumëfishta të diversitetit që na bëjnë të gjithë ne si individë. Rrota e diversitetit përbëhet nga 4 rrathë (figura 1). *Rrethi i parë* përfaqëson *personaliteti* tonë-aspektet e brendshme të karakterit dhe të temperamentit që na përcakton dhe bën unik secilin prej nesh. *Rrethi i dytë* i kaleidoskopit përfaqëson *cilësitë tona fizike*, të tilla si gjinia, raca dhe

etnia, të cilat janë të dukshme për gjithë të tjerët. *Rrethi i tretë* përfaqëson karakteristikat tona sociale si gjendja civile (martuar ose jo) backgroundi arsimor, gjendja ekonomike, besimi fetar dhe gjeografia. *Rrethi i katërt, i jashtëm*, përfaqëson aspektet organizative të identitetit tonë-pozitën brenda një sistemi pune, senioritetin dhe autoriteti formal. Të gjithë individët paraqiten nga rrota e diversitetit dhe kështu, çdo individ zotëron një identitet multikultural kompleks, bazuar në secilin nga të katër rrathët.

Rrota e diversitetit është e vlefshme në sensin se ajo i kujton manaxherit/liderët multikulturor se edhe kur konstituentët e tij (pasues, klientë, etj.) duken fizikisht njësoj, ata mundet që fare mirë të përfaqësojnë kultura diverse, madje edhe brenda të njëjtit vend. Të kuptuarit sesi dimensionet e diversitetit në secilin nivel ndikojnë mbi qëndrimet, sjelljet dhe motivimin është me vlerë të paçmueshme për manaxherët/liderët kur ata udhëheqin në kultura të ndryshme.

3-Diversiteti i forcës së punës, avantazhet dhe sfidat e liderit

Duke ju referuar Burke & Cooper (2003) theksojmë se “Bota e re e punës karakterizohet, gjithashtu, nga *rritja e diversitetit* ndërmjet punonjësve. Dimensionet, në të cilët punonjësit ndryshojnë mund të përfshijnë gjininë, moshën, gjendjen civile, etnicitetin e racës, arsimimin, orientimin seksual, eksperiencën në punë dhe paaftësitë fizike. Por diversiteti ka edhe avantazhe, edhe disavantazhe. Përfitimet përfshijnë një forcë punonjësve dhe shërbime më përfaqësuese dhe përfshirëse si edhe më shumë novacione si rezultat i pranisë së perspektivave të shumfishta. Disavantazhet mendohet se përfshijnë rritjen e tensionit ndërmjet nëngrupeve të ndryshme dhe më shumë fleksibilitet në plotësimin e këtyre nevojave.”¹

Diversiteti i forcës së punës nuk është një çështje e re, sidomos në vende të tilla si Amerika, Britania apo Franca. Njerëz nga rajone dhe kultura të ndryshme kanë emigruar në këto vend qysh nga koha e kolonive duke krijuar kështu një miks racash, etnish, besimi fetar, klasash sociale, aftësish fizike dhe orientimi seksual.

Eksplorimi dhe studimi i diversitetit të forcës së punës është i rëndësishëm për manaxherët dhe liderët, sepse në këtë mënyrë u sugjerohet atyre si të angazhojnë punonjësit e ndryshëm në mënyrë të barabartë, të pranojnë diferencat që ata kanë si edhe të shfrytëzojnë talentet që zotërojnë.

3.1 Avantazhet e diversitetit

Para se të analizojmë avantazhet e diversitetit, është e rëndësishme të trajtojmë se ç’përfaqësojnë *grupet maxhoritare dhe minoritare* në përbërje të forcës diverse të punës.

¹ Burke & Cooper “Lending in turbulent times” Oxford Blackwell, 2003

Grupet maxhoritare dhe minoritare

Grup maxhoritar në organizatë konsiderohet ai grup njerëzish, i cili ka shumicën e pozitave që komandon pushtetin vendim-marrës, ka kontrollin e burimeve dhe të informacionit si dhe aksesin tek sistemet e shpërblimit. Theksojmë se grup maxhoritar *nuk është gjithmonë* ai grup që ka shumicën numerike

Termi *grup minoritar* i referohet atij grupi njerëzish në organizatë, të cilat janë më pak apo që nuk kanë pushtet e duhur që të influencojnë, burime, pranueshmëri dhe status social.

Të dy grupet së bashku përbëjnë *sistemin social* të organizatës. Theksojmë se grupi minoritar nuk është gjithmonë ai grup që është më i vogël në numër. Për shembull, gratë shihen si grup në minorancë në shumicën e organizatave, sepse ato nuk kanë pushtetin e duhur që t'i japin trajtë vendimeve të organizatës dhe të kontrollojnë burimet. Për më tepër, ato nuk kanë arritur akoma pranueshmëri të plotë dhe statusin social në shumicën e vendeve të punës/organizatave. Në shumicën e organizatave shëndetësore (psh në Amerikë) gratë ja kalojnë në numër burrave por këtyre të fundit rrallë ju mohohet statusi social, sepse janë pikërisht meshkujt ata që kanë shumicën e pozitave të pushtetit në hierarkinë e sistemit shëndetësor, të tillë si doktorë dhe administratorë të kujdesit shëndetësor.

Manaxherët duhet të kuptojnë mirë relacionet ndërmjet grupeve maxhoritare dhe minoritare, më qëllim që përfitimet organizative të jenë maksimale.

3.1.1 Avantazhet e diversitetit në organizatë

Ann Morrison, realizoi një studim, mund të themi tërësor, mbi 16 organizata private dhe publike në Amerikë. Në librin që pasoi këtë studim "*The new leader: guidelines on leadership diversity in America*", ajo thekson një sërë avantazhesh të diversitetit, si në vijim:

a-Kapja dhe mbajtja e pjesës së tregut

Manaxherët sot duhet të kuptojnë dhe analizojnë procesin në rritje të *diversitetit të tregjeve*. Mangësitë në dallimin/njohjen e preferencave të klientëve mund t'i kushtojnë shtrenjtë kompanive të biznesit. Disa studjues thonë se një nga mënyrat më të mira për të siguruar se kompania është në gjendje të depërtojë në tregje diverse, është të inkludojë *manaxherë diversë* brenda vendim-marrësve të organizatës.

Diversiteti në rradhët e manaxherëve ka edhe avantazhin e rritjes së kredibilitetit të kompanisë tek klientët e saj. Punësimi i një manaxheri, i cili është i të njëjtës gjini apo backgroundi etnik si klientët mundet që klientët ta "*përkthejnë*" si një mesazh se zakonet dhe kultura e tyre po merret në konsideratë. Një manaxhere femër afro-amerikane zbuloi se njohuritë e saj për klientët u morën në konsideratë kur ajo bindi kompaninë e saj të ndryshonte emrin e një produkti, që do të shitej në Wal Mart. "E dija se bëja pazarin tek Wal Mart për gjëra për shtëpinë tek kjo kompani,

ndërkohë që CEO e kësaj kompanie, një njeri i bardhë nga shtresat e mesme, nuk e kishte bërë një gjë të tillë. Ai më dëgjoi mua dhe ne e ndryshuam emrin e produktit”

b-Kursimi në kosto

Kompanitë shpenzojnë mjaft për rekrutimin, trainimin dhe zëvendësimin e punonjësve dhe për ofrimin e paketave konkurruese të shpërblimit. Sipas Morrison, qarkullimi i lartë ndërmjet grave dhe njerëzve me ngjyrë tek Corning Corporation i kushtonte kompanisë 2-4 milionë \$ në vit. Shumë manaxherë, të cilët u pyetën gjatë studimit të saj e ndjenin se shpenzimet për personelin të shoqëruara me qarkullim të lartë (shpesh përbënin 2/3 e buxhetit të një kompanie) mund të shkurtoheshin duke institucionalizuar praktika diversiteti, të cilat do tu ofronin manaxherëve jo tradicionalë më shumë stimuj për të ndenjur në kompani. Dhe kur manaxherët jo tradicionalë qëndrojnë në organizatë, punonjësit jo tradicionalë në nivelet e ulëta ndjehen më të përkushtuar ndaj kompanisë. Përveç kostos së personelit, ekzekutivët shqetësohen edhe nga pagesat/gjobat e larta që u vendosen kur punonjës të ndryshëm ankohen se në kundërshtim me ligjin, ata diskriminohen.

c-Rritja e produktivitetit dhe inovacioneve

Shumë ekzekutivë të cituar në studimin e Morrison-it besojnë se produktiviteti është më i lartë në ato organizata, që janë të fokusuar tek diversiteti. Këta manaxherë kanë zbuluar se punonjësit, të cilët ndjehen të vlerësuar, kompetentë dhe të çlirët në mjedisin e punës u pëlqen të vijnë në këtë punë dhe performojnë me një nivel më të lartë. Trajtimi multikulturor ka një efekt pozitiv mbi perceptimin që punonjësit kanë mbi barazinë. Kjo nga e vet, ndikon pozitivisht mbi moralin e punonjësve, përcaktimin e synimeve, përpjeket e tyre dhe performancën. Theksojmë këtu se manaxherët, në studimin e Morrisson-it kishin evidentuar inovacioni si një pikë të fortë të diversitetit.

d-Rritja e cilësisë së manaxhimit

Morrson zbuli edhe që futja e punonjësve jo tradicionalë në një konkurrencë të drejtë për promocion, do të rriste edhe cilësinë e manaxhimit për faktin se zgjerohej rrethi i konkurrentëve dhe i talenteve të mundshme. Cilësia e manaxhimit mund të rritet edhe me hartimin e politikave dhe praktikave efektive të personelit, nga të cilat mund të përfitojnë të gjithë punonjësit dhe jo vetëm minoritetet.

3.2 Tendencat e sotme të diversitetit të forcës së punës

Në fillimin e shekullit të XXI, forca e punës diverse ka këto tendenca kryesore në këndvështrimin global:

- *Rritja e ndjeshme e numrit të grave në punë.* Sipas të dhënave të Bureau of Labor Statistics, në Amerikë gratë e martuara, ato me fëmijë të vegjël si edhe ato me moshë relativisht të

madhe e kanë rritur dukshëm pjesëmarrjen e tyre në forcën e punës. Ndërsa në Amerikën e vitit 2020 parashikohet, që gati gjysma e forcës së punës do të përbëhet nga gratë. E njeta tendence vohet re edhe ne Europe dhe ne Ballkan.

- *Emigracioni i ka dhënë trajtë të re vendit të punës.* Pjesa e popullsisë së të lindurve nga emigrantët në Amerikë është mëse dyfishuar që nga viti 1970. Shumica e emigrantëve vijnë nga Azia dhe Amerika Latine. Vendet që udhëheqin në këtë drejtim janë Meksika, Filipinet, Kina, Kuba dhe India. Shumë emigrantë janë të punësuar jo vetëm në Amerikëpor edhe në vende të tjera sikurse janë ato të rajonit tonë si Greqia dhe Italia me emigranët nga Shqipëria, Rumania apo Bullgaria. Këto tendenca do të thonë edhe një diversitet më i madh gjuhësor dhe kulturor në shumë nga vendet e punës.
- *Diversiteti etnik dhe racial është në rritje.* Duke ju referuar përsëri Amerikës, mund të themi se hispanikët (ata me paraardhës nga Spanja dhe Amerika Latine) përbëjnë rreth 11% të popullsisë të punëtorëve amerikanë-shifër kjo që parashikohet të arrijë 14% në vitin 2020. Aziatikët dhe njerëz nga ishujt e Paqësorit parashikohen që për të njëjtën periudhë kohore, nga 4% të arrijnë në 6%, ndërsa afro-amerikanët do të ngelen afërsisht njësoj, në kufirin e 12%.
- *Forca e punës po bëhet më e vjetër në moshë.* Ndërsa brezi i *baby boom* u maturua, ritmi i lindjeve ra dhe njerëzit kanë një jetë gjatësi më të madhe dhe moshë mesatare pune më të lartë. Pra, mosha mesatare e popullsisë në gjendje pune po rritet².

4- Diversiteti i brezave në tregun e punës & sfidat manaxheriale

Dekada në vijim do jetë dëshmitare e një ndryshimi të rëndësishëm brezash në tregun global të punës. Gjatë dekadave të shkuara, *Baby Boomers* kanë qenë grupi dominant në forcën e punës. Gjatë 10-15 viteve në vijim, megjithëse një pjesë e madhe e këtij grupi do të arrijë apo kalojë moshën e pensionit, shumë prej tyre do të zgjedhin të mos dalin në pension në kuptimin tradicional të kësaj fjale. Brezi X do të ketë ecur përpara në role manaxheriale dhe brezi Y do të përbëjë gjithnjë e më shumë një grup të rëndësishëm në përbërjen e forcës së punës.

Sfida për manaxherët është se *të tre brezat*, duke punuar së bashku në këtë dekadë që ka nisur, do të shfaqin diferenca të dallueshme nga njëri-tjetri. Në një ekonomi të fokusuar *tek aftësitë* dhe në një kohë kur në këtë ekonomi aftësitë janë të kufizuara (short-skilled economy), suksesi do të kërkonte në një masë më të madhe se më parë- aftësi për të manaxhuar përgjatë brezave të ndryshëm.

Një apo dy dekada më parë, shumë individë mund të dilnin në pension në moshën 55 vjeç apo diçka më shumë. Por në praktikë, tashmë punonjësit më të vjetër po punojnë më gjatë se në të shkuarën. Shumë sot as nuk dëshirojnëpor as i kanë mjaftueshëm mundësitë financiare për të

² Ky preokupim trahetohet më gjerë në çështjen në vijim

dalë në pension në moshën 55, 60 apo edhe 65 vjeç. Dhe është e vërtetë, që mjaft prej tyre do të kenë një karrierë më të gjatë sesa prindërit e tyre, krejt e kundërta nga sa pritej.

Për organizatat që konkurrojnë për aftësi, është e qartë sa vlerë ka mbajtja më gjatë e stafit të aftë dhe me eksperiencë për të zbutur trazicionin e manaxhimit. Ndërsa brezi i boomers-ve vazhdon të përfaqësojë akoma një grup shumë të madh klientësh, kompanitë mund të përfitojnë edhe nga sigurimi i një profili që në vijën e parë kanë një staf që në mënyrë të mjaftueshme harmonizohet me bazën e klientëve të tyre.

Numri i madh i punonjësve më të vjetër, pozon një sërë sfidash për ekzekutivët. Si duhet të ripërcaktohen rolet që tu përshtaten punonjësve të vjetër? Si do të paguhen ata krahasuar me punonjësit më të rinj dhe më energjikë? Në ç' mënyrë duhet respektuar dhe shpërblyer mosha dhe eksperiencia? Çfarë detyrimesh kanë punonjësit e vjetër për të rifreskuar aftësitë e tyre dhe të mësojnë produkte, trajtime dhe teknika të reja? Si do të mësojnë ekzekutivët e rinj të manaxhojnë punonjësit e vjetër, duke përfshirë këtu edhe paraardhësit apo ish-manaxherët e tyre, të cilët do të mbeten në kompani në role më pak kërkuese ?

Krijimi i rrugës për brezin X

Brezi X është i pari brez që në kohën moderne (të sotme) e manaxhon vetë karrierën e tij. Anëtarët e këtij brezi kanë tendencë të lëvizin shpesh edhe përgjatë tregjeve në interes të zhvillimit të karrierës së tyre. Ky është brezi që është etiketuar edhe si brezi i *“motivuar materialisht dhe në mënyrë transaksionale”*, një karakteristikë kjo që ka kontribuar në rritjen në mënyrë të qëndrueshme psh nga vende të ndryshme; njerëzit ikin jashtë shtetit për të avancuar apo pasur një karrierë më të mirë.

Punëtorët e brezit X përfaqësojnë njëherësh oportunitete dhe sfida për ekzekutivët. Nga njëra anë, kjo kohortë ofron një numër të madh individësh profesionitë me një eksperiencë të mirë ndërkombëtare. Krahasuar me brezin e mëparshëm , është më pak maskilin, janë të pajisur më mirë teknikisht dhe janë më të prirur ndaj punës në ekip dhe trajtimit ‘collegiate’³. Nga ana tjetër, ky është një brez që në mënyrë të përsëritur ka demonstruar gatishmërinë *‘to vote with his own feet’*⁴

Në një periudhë akoma ky grup do të jetë një vend kyç talentesh nga i cili mund të nxjerrim staf në pozita senior. Ekzekutivët që duan ta mbajnë këtë brez, do të duhet të punojnë shumë për këtë gjë duke adresuar drejt disa çështje: Si do të krijojnë ata sfidat për të mbajtur punonjësit më të aftë të angazhuar? Si do të manaxhohet vazhdimësia nga brezi më i vjetër? Si do të mbahet balanca ndërmjet të rinjve dhe atyre me eksperiencë?

³ composed of various colleges of equal standing

⁴ to show that you do not support a decision or action by leaving a place or organization

Përgatitja për brezin tjetër: Brezin Y

Fëmijët e brezit X janë brezi Y. Ata gjithnjë e më shumë po dallohen qartë nga brezi Xpor njëkohësisht kanë edhe disa cilësi të përbashkëta me prindërit e tyre. Ndërsa brezi X ishte dëshmitar i drejtpërdrejtë i humbjes së punëve dhe të pasigurisë së reformave strukturore të viteve 1980 dhe të recesionit thelbësor të fillimit të viteve 1990. Brezi Y u rrit në një periudhë të zgjatur dhe relativisht pa luanjtje të rritjes ekonomike.

I ndikuar shumë nga boom-i i internetit, anëtarët e brezit Y shpesh kanë ambicje sipërmarrëse, të ndjeshëm ndaj çështjeve sociale dhe mjedisore, si edhe kërkojnë të gjejnë balancë ndërmjet punës dhe jetës private. Gjithashtu, ky grup tenton dhe synon një manaxhim etik dhe të promovojë një axhendë korporate që shikon tej krijimit të vlerës vetëm për aksionerët.

Brenda kontekstit të vendit të punës, ky brez synon të jenë punonjës *“high churn”* (që qarkullojnë nga kompania)⁵. Ata zgjedhin të ikin nga puna që kanë dhe jo që ta vazhdojnë atë karrierë diku gjetkëpor të bëjnë një punë vullnetare, të ndryshojnë stilin e tyre të jetës apo të vazhdojnë studimet.

Nëse këto këndvështrime do të ndryshojnë në kohë, kjo mbetet për tu parë. Sidoqoftë, manaxherët duhet të marrin në konsideratë ndryshimet që kërkojnë në vendet e punës me qëllim që ti mbajnë të inspiruar/motivuar këta punëtorë. So do ta reduktojnë manaxherët këtë ‘rate of churn’? A do të ketë më shumë punëtorë të vetëpunësuar dhe që operojnë mbi bazë kontratash? Si do plotësohen parashikimet/kërkesat e brezit Y për sjelljen edhe përgjegjësitë e korporatave?

5-Gruaja në lidhësi

Nuk ka diferenca në aftësitë e burrave dhe grave për të punuar shumë. Kërkimet nga UN kanë treguar se gratë përbëjnë, 51% të popullsisë së botës, kryejnë 66% të punëve, marrin 10% të të ardhurave dhe zotërojnë më pak se 1% të pronës. (Michael Simmons, Building an inclusive organization, 1996)

Kur flasim për lidhësin në grupe diverse nuk mund të lemë mënjanë rolin e gruas, e cila përfaqëson edhe grupimin demografik më të madh në këtë diversitet. A udhëheqin ndryshe burrat dhe gratë? A ballafaqohen ata me sfida të ndryshme nga njëri-tjetri? Ndërsa debati vazhdon nëse ndërtimi biologjik i femrës ka ndonjë impakt mbi aftësinë e grave në lidhësi, fakti është se akoma edhe sot ka një diferencë të madhe në paga ndërmjet burrave dhe grave si

⁵ Churn rate, as it relates to mobile network carriers, is the percentage of subscribers in a given time frame that cease to use the company's services for one reason or another. It is used as an indicator of the health of a company's subscriber base. *The lower the churn rate, the better the outlook is for the company.* For example, if a large U.S. carrier had 100 million subscribers at the end of the year, and a churn rate of 2%, it would mean that 2,000,000 of the carrier's subscribers left its service during that period. Churn rate, as reported by U.S. mobile carriers, is not affected by new subscribers that might sign on to replace those that left.

edhe prezenca e grave në majën e piramidës drejtuese të organizatave të biznesit është e pakënaqshme.

Sipas Northhouse disa faktorë që krijojnë barriera në suksesin e grave për tu angazhuarë në lidërsip, janë:

- **Faktorët organizativë.** Disa studime kanë treguar se organizatat presin nivele më të larta të performancës nga gratë. Përveç kësaj, shumë organizata kanë një kulturë të ngurtë, jomikpritëse ku gratë ambicioze shihen sikur janë kundër normave dhe gratë me ngjyrë, në veçanti, e ndjejnë disi më shumë këtë lloj reagimi. Fakti që ka më shumë burra në pozitë e larta të lidërsipit dhe që burrat promovojnë llojin e tyre (pra, burrat) do të thotë një trajtim i pafavorshëm për gratë që përpiqen të ngjiten lart. Gjithashtu, jo rrallë kolegët dhe superiorët e tyre janë të prirur të shmangin një pozicion aktiv për të siguruar një trajtim të drejtë të kolegeve femra. Në një studim të vitit 1994, Ohlott et al, vërenin se sfidat, me të cilat ballafaqohen gratë lidere ishin të natyrës së mungesës së mbështetjes dhe të burimeve, ndërkohë që sfidat e me të cilat ndesheshin meshkujt, në të njëjtat pozita, karakterizoheshin nga e kundërta. Kjo pengesë në oportunitetet për gratë përbëjnë një faktor të rëndësishëm organizativ pengues.
- **Faktorët ndërpersonal.** Paragjykimet që lidhen me gjininë dhe stereotipizimi kanë një efekt të madh mbi lidërsipin tek gratë, në vendin e punës. Disa cilësi të lidërsipit shihen si mashkullore, ndërsa gratë shihen si më pak të afta dhe me më pak dëshirë për tu marrë me një sfidë, krahasur me burrat në organizatë.
- **Faktorët personalë.** Gratë ballafaqohen me një presion shtesë që lidhet me obligimet e tyre jashtë pune. Ato shpesh shihen (shpesh edhe nga vetë gratë) si përgjegjësit kryesore për gjërat që lidhen me shtëpinë dhe familjen. Megjithëse një pjesë e grave e kapërcejnë këtë pengesë me ndihmën e pjesëtarëve të tjerë të familjes apo me ndihmë nga jashtë (me njerëz që punësojnë për punë shtëpie), të tjera nuk kanë mundësi që të balancojnë rolet që janë në konflikt: punë dhe shtëpi.

Por jo të gjitha gratë përballen me këto vështirësi dhe jo të gjitha këto lloj sjelljesh që analizuam janë të ndërgjegjshme. Por duhet të pranojmë se barazia ndërmjet burrit dhe gruas në pozitë e lidërsipit mund të realizohet vetëm atëhere kur këto barriera njihen dhe trajtohen me efektivitet.

Por nuk duhet të harrojmë edhe predispozicionin e grave në drejtim të marrje së pozitave të lidërsipit, qëndrimit të druajtur të tyre ndaj pushtetit. Ka një thënie kushtuar Petra Kelly-it: “Ku janë gratë, nuk është pushteti. Gratë duhet të jenë të gatshme të marrin pushtet. Për shkak se ne mbartim me vete mbresa nga mënyra sesi burrat e kanë përdorur pushtetin mbi ne, shpesh gratë nuk duan pjesë në pushtet”.

Nga ana tjetër, e rëndësishme është që gratë të zhvillojnë njëherazi edhe cilësitë thelbësore të lidërsipit, sipas këshillës së dhënë nga Dr.Penny Flett, “ Edhe nëse jeni duke punuar në organizatën më të keqe apo në biznesin më të keq në botë, përpiquni që të jeni gjithmonë ekselentë

në fushën tuaj të influencës dhe gjithmonë bëni më të mirën e mundshme për njerëzit, me të cilët punoni. Gjithmonë jini pozitive dhe mbështetëse për njerëzit tuaj. Ju do të zbuloni se nëse largoheni nga një organizatë për një tjetër më të mirë, shumë nga njerëzit tuaj më të mirë do të donin të vinin dhe të punonin për ju në pozitën tuaj të re”.

6.1 Sterotipizimi gjinor dhe lidershipi⁶

Kur flasim për pushtetin, reagimi përgjithësisht është i shpejtë dhe në mendjen tonë shfaqet një imazh, i cili është reflektim i asaj çka kemi mësuar nga famija dhe kultura jonë. Le të përfytyrojmë për një moment tablën që na del përpara kur dëgjojmë fjalën “burrë”. A nuk shikoni një mashkull të fortë, me muskuj, ndoshta i veshur me xhinse dhe një këmbë lëkure? Ndoshta mund të jetë edhe një tip i sofistikuar me kostum të modës dhe me një kollare perfekte? A është pamja e parë që ju erdhi në mendje babai apo mësuesi juaj?

Tani bëni të njëjtën gjëpor me fjalën “grua”. Çfarë shikoni? A ishte nëna me një buzëqeshje të këndshme apo ndoshta pamja e një modeleje me aromën e parfumit që reklamohet nëpër revista të modës?

Tani për një moment mendoni për gratë që punojnë me ju. Sa të ngjashme janë ato në veshje dhe në të folur? A janë ato në vendin ku punoni si modelet e këndshme që përfytyruat? Dhe nga këndvështrimi një gruaje: mendoni për veten dhe imazhin që ju përfaqësoni. Sa të lira jeni të bëni dhe veproni atë që doni apo mendoni? A frenoheni (i mbani përbrenda) apo jeni në qendër të gjërave dhe jeni të sigurt në mënyrën si i prezantoni idetë?

Të gjithë ne, që kur fillojmë të mësojmë imitojmë dhe modelohemi si ata që na rrethojnë në përpjekjet që bëjmë për të gjetur rrugën tonë. Ne të gjithë e bëjmë këtë për të parë se çdo të thotë të jesh burri apo grua si ata/ato që janë përqark nesh. Të gjithë ne jemi produkt i sistemeve familjare ku jemi rritur si edhe i kulturës së asaj kohe.

Kërkimet shkencore dhe statistikën kanë treguar se gratë lidere janë më shumë të orientuar nga *këndvështrimi social dhe nga bashkëpunimi* krahasuar me burrat, të cilët shihen si të *orientuar nga detyra* dhe si më dominues/imponues. Kur një grua vepron në mënyrë autokratike, për atë thuhet shpesh se po “vepron si një burrë” dhe e vlerësojnë pak kur flasim për cilësitë për të udhëhequr. Ndërsa kur ato orientohen nga *konsensusi*, atëherë ka komente të kundërta që nënvizojnë se grua nuk mund të mbajë dot një qëndrim të fortë.

Besojmë se ky *dualitet* gjendet në qendër të luftës që rrethon gratë, lidershipi dhe lumturia-thekson një autore grua. Dhe vazhdon më tej, thekson S.Lafair, nëse ju mbani një qëndrim që

⁶ Nga këndvështrimi i një autoreje

është i logjikshëm (si në rastin e parë) ju humbisni, nëse ju orientoheni nga marrëveshja, ju prapë humbisni. Gratë duhet të preokuphen dhe të trajtojnë këtë dilemë

Duke vazhduar më tej mund, po kjo autore pohon se vetë gratë duhet të ripërcaktojnë edhe vetë se kush janë dhe çfarë i bën ato të lumtura duke vrojtuar, kuptuar dhe transformuar modelet që nga e kaluara e largët dhe që kanë diktuar sjelljen e sotme. Mendoni pak mbi mbajtjen dhe rritjen e fëmijëve, mbi gjëndjen e vështirë të abortit ose jo. Gjithmonë ka një tërheqje dhe shtytje: nënat që punojnë versus atyre që nuk punojnë -pra ka gjithmonë një dilemë.

Komenti i fundit: Shpesh njerëzit kanë në mendjen e tyre prototipin e liderit efektiv me cilësitë dhe sjelljen që ata perceptojnë se ai duhet të ketë. Pra, kur diskutohet një person konkret ne menjëherë bëjmë ballafaqimin e cilësive të tij me ato që ne vetë kemi në menjen tonë. Kërkimet shkencore të Lord-it demonstrojnë se njerëzit perceptohen si liderë atëhere kur ata shfaqin të tilla cilësi të lidhura me inteligjencën, maskilitetin dhe dominancën. Një studim i kryer mbi 200 studentë të nivelit universitar dhe pasuniversitar vërtetoi idenë se prototipi i liderit influencon mbi perceptimin e tyre mbi lidërshtipin.

Fakulteti i Ekonomisë
 Departamenti i Manaxhimit
 Programi Master:
 Manaxhimi Shëndetësor

Lidershipi divers

Lektor: Sh. Llaci, Prof. Dr.
 Shkurt 2018

Çështjet kryesore

- **1-** Rëndësia e lidërsipit multikulturor
- **2-** Kultura dhe sjelljet e mësuar
- **3-** Diversiteti i forcës së punës, avantazhet dhe sfidat e liderit
- **4-** Diversiteti i brezave në tregun e punës & sfidat manaxheriale
- **5-** Gruaja ne lidërsip

Rëndësia e liderit multikulturor

- Dy janë elementet thelbësorë për një lider:
- **Etika, dhe aftësia të udhëhequr** në një shoqëri multikulturore e në kontekstin e ekonomisë globale.
- Situata **cross-cultural**, me popullsi diverse dhe me forcë punonjëse diverse.
- **L**i suksesshëm në një shoqëri në rritje multikulturore kërkon kompetencë kulturore dhe aftësi të individit e të org.

Kultura dhe sjelljet e mësuara (1)

- Dy janë termat më të përdorshëm kur diskutojmë mbi lidërshtpin multikulturor: *kultura dhe diversiteti*.
- *Ç'janë sjelljet e mësuara?*
- Çdo ditë ne marrim mësimë sociale dhe sjelljesh.
- Mënyra si flasim, si flemë, si lahem apo si ushqehemi – janë pasqym i të mësuarit social dhe në fund të fundit, janë kultura jonë.
- *Shembull:* si “përkthehet” sjellja e lidërshtpit në kultura të ndryshme (qëndrimi i japonezëve dhe aleatëve).

Kultura dhe sjelljet e mësuara (2)

- Ne e mësojmë kulturën tonë duke imituar sjelljen e atyre që na mësojnë kur jemi fëmijë.
- Çfarë do të thotë për ju të bëhesh lider?
- Ku e gjeni përgjigjen kur analizoni këtë pyetje?
- Kur përfytyroni/kë sillni në mendje?
- Babain/nënëen tuaj? Mësuesin? Dikë tjetër?
- Apo keni ndikimin e medias?

Multikulturalizmi & diversiteti (1)

- Njerëzit ndryshojnë nga njëri-tjetri në shumë aspekte.
- Termi *‘diversitet’* i referohet variacionit në karakteristikat njerëzore që i dallojnë njerëzit nga ndërmjet tyre.
- Këto dimensione përfshijnë gjininë, besimin fetar të vendit ku jetojmë, pozicionin socio-ekonomik apo brezin.
- Gardenswartz & Rowe kanë sjellë *rrotën e diversitetit* si ilustrim të dimensioneve të shumëfishta të diversitetit.

Multikulturalizmi & diversiteti (3)

- Rrota e diversitetit përbëhet nga **4** rrathë koncentrikë
- **Rrethi i parë:**
 - Përfaqëson **personalitetin** tonë: aspektet e brendshme të karakterit dhe temperamentit që na përcaktojnë dhe bëjnë **unik** secilin prej nesh.
- **Rrethi i dytë :**
 - Përfaqëson **cilësitë tona fizike**, të tilla si gjinia, raca dhe etnia, të cilat **janë të dukshme** për gjithë të tjerët.

Multikulturalizmi & diversiteti (4)

- **Rrethi i tretë**
 - Përfaqëson **karakteristikat tona sociale**: gjendja civile, arsimimi, gjendja ekonomike, besimi fetar dhe gjeografia.
- **Rrethi i katërt**
 - **I jashtëm**: aspektet org. **të identitetit** tonë – pozitën brenda një sistemi pune, vjetërsinë dhe autoritetin formal:
- Pra, çdo individ – një identitet multikultural **kompleks**, bazuar në katër rrathët.

Multikulturalizmi & diversiteti (5)

- Si ta përdorim rrotën diversitetit për qëllime praktike:
- **1-** Mendoni faktorët që kanë influencuar vendimet & zgjedhjet tuaja në momente të caktuara të jetës:
 - **a-** Cilët kanë pasur impakt pozitiv/negativ?
 - **b-** Për cilët faktorë jeni krenar ?
 - **c-** Cilët përpiqeni t'i fshihni nga të tjerët?
- **2-** Tregoni se cilët faktorë e keni vështirë t'i pranoni tek njerëzit e tjerë?

Diversiteti i forcës së punës (1)

- “Bota e re e punës karakterizohet... nga rritja e diversitetit ndërmjet punonjësve... diversiteti ka avantazhe dhe disavantazhe.
- Grupet *maxhoritare dhe minoritare* në përbërje të forcës diverse të punës.
- *Grup maxhoritar (GM)*- ai grup njerëzish, i cili:
 - a- Ka shumicën e pozitave të pushtetit vendimmarrës
 - b- Ka kontrollin e burimeve dhe të informacionit, si dhe
 - c- Aksesin tek sistemet e shpërblimit
- *GM* nuk është gjithmonë grupi me shumicën numerike.

Diversiteti i forcës së punës (2)

- *Grup minoritar* – grup njerëzish në org. të cilët janë më pak në numër apo nuk kanë pushtetin e duhur, burime, pranueshmëri dhe status social.
- Grupi minoritar nuk është gjithmonë ai grup që është më i vogël në numër (p.sh. gratë).
- Të dy grupet përbëjnë *sistemin social* të organizatës.
- *Manaxherët/liderët e biznesit*: të kuptojnë mirë relacionet ndërmjet grupeve, që përfitimet org. të jenë maksimale.

Avantazhet dhe disavantazhet e diversitetit

- *Avantazhet*
 - a- Kapja dhe mbajtja e pjesës së tregut
 - b- Kursimi në kosto
 - c- Rritja e produktivitetit dhe inovacioneve
 - d- Rritja e cilësisë së manaxhimit
- *Disavantazhet*
 - a- Kosto e trainimit
 - b- Konfliktet

Diversiteti i brezave & sfidat e liderit (1)

- Gjatë dekadave të shkuara, **Baby Boomers (BB)** kanë qenë grupi dominant në forcën e punës.
- Në 10-15 vitet në vijim, një pjesë e madhe e **BB** do të arrijë moshën e pensionit – ka disa që zgjedhin të punojnë edhe pas kësaj moshe.
- Brezi **X** do të ketë ecur përpara në role manaxheriale
- Ndërkohë, brezi **Y** do të jetë gjithnjë e më shumë një grup i rëndësishëm i forcës së punës.

Diversiteti i brezave & sfidat e liderit (2)

- Një apo dy dekada më parë, shumë individë mund të dilnin në pension rreth 55 vjeç.
- Por, në fakt, punonjësit më të vjetër po punojnë më gjatë se në të shkuarën.
- Shumë nuk dëshirojnë dhe as nuk i kanë mundësitë financiare për të dalë në pension 55, 60 apo edhe 65 vjeç.
- Bizneset sot, e dinë rëndësinë e mbajtjes më gjatë të të aftëve dhe atyre me eksperiencë.

Diversiteti i brezave & sfidat e liderit (3)

- Numri i madh i punonjësve më të vjetër, **përfaqëson një sërë sfidash** për manaxherët.
- Si duhet të ripërcaktohen rolet që tu përshtaten punonjësve të vjetër?
- Si do të paguhet ata krahasuar me punonjësit më të rinj dhe më energjikë?
- Në ç'mënyrë duhet respektuar dhe shpërblyer mosha dhe eksperiencia?

Diversiteti i brezave & sfidat e liderit (4)

- Çfarë detyrimesh kanë punonjësit e vjetër për të rifreskuar aftësitë e tyre dhe të mësojnë teknika të reja?
- Si do mësojnë ekz. e rinj të manaxhojnë punonjësit e vjetër? (duke përfshirë këtu edhe paraardhësit apo ish-manaxherët e tyre, të cilët do të mbeten në kompani në role më pak kërkuese?)

Gruaja në pozita lidershipi (2)

- Për gratë dhe njerëzit me ngjyrë ngjitja lart në hierarki është e bllokuar nga:
 - a- *“Glass Ceiling”*
 - Pengesa në hierarkinë manaxheriale
 - b- *“Sticking Floor”*
 - Dmth., ngelen në punë në nivele të ulëta që nuk çojnë në rrugë të përcaktuara qartë të karrierës.
- Rrallë në pozicione të linjës.

Gruaja në pozita lidershipi (3)

- Disa faktorë krijojnë barriera në suksesin e grave për tu angazhuar në lidership:
 - a- Faktorët organizativë
 - b- Faktorët ndërpersonalë
 - c- Faktorët personalë
- *Ka një thënie kushtuar Petra Kelly-it:*
- “Ku janë gratë, nuk është pushteti. Gratë duhet të jenë të gatshme të marrin pushtet. Për shkak se ne mbartim me vete mbresa nga mënyra sesi burrat e kanë përdorur pushtetin mbi ne, shpesh gratë nuk duan të kenë pjesë në pushtet”.

Gruaja në pozita lidershipi ⁽⁴⁾

- Cili është përfytyrimi për një lider dhe lidere?
- Kërkimet dhe statistikak:
- Gratë lidere janë më shumë të orientuara nga këndvështrimi *social dhe nga bashkëpunimi*.
- Burrat liderë: më shumë të orientuar nga *detyra dhe si më dominues*, imponues.

Gruaja në pozita lidershipi ⁽⁵⁾

- Kur një grua vepron në mënyrë autokratike – thuhet po “vepron si një burrë” dhe e vlerësojnë pak kur flasim për cilësitë për të udhëhequr.
- Ndërsa kur ato orientohen nga *konsensusi*, atëherë ka komente të kundërta: nuk mban dot një qëndrim të fortë.
- Pra, ka një *dilemë* në pozicionimin e tyre:
- Nëse mbajnë qëndrim që është i logjikshëm humbasin, nëse orientohen nga marrëveshja, prapë humbasin...

Aneks: Studim

- Një studim norvegjez (2017) me 2900 manaxherë – mbi 900 femra dhe rreth 900 meshkuj në sektorin publik:
- **1-** Lideret femra kishin *rezultate më të larta* se liderët burra
- **2-** Femrat renditeshin më lartë në iniciativë dhe komunikim, të qenit të hapur, aftësi për inovacion, socializim, mbështetje e në përcaktimin e synimeve
- **3-** Femrat renditeshin më poshtë në stabilitetin emocional, si edhe në ballafaqimin me presionin dhe stresin e punës. *Por kjo nuk e zbeh konkuzionin 1...*

Çështjet kryesore :

1 - Konceptimi i etikës në lidërsnip

2 - Faktorët e mjedisit që influencojnë mbi etikën e liderit

3 -Liderët dhe kultura etike

4 -Krijimi i mjedisit për manaxhim/lidersnip etik

5 - Mbi dilemat etike në karrierë manaxheriale/lidersnipi

6 - Lidersnipi shërbyes

7 - Lidersnipi autentik

1-Konceptimi i etikës në lidërsnip

1.1 Hyrje në etikën e lidërsnipit

Shumë kohë më parë, që nga koha e lashtësisë kur njerëzit jetonin në shpella, ata kanë qenë të preokupuar mbi etikën e liderëve të tyre. Librat tanë të historisë janë të mbushur me përshkrimet e mbretërve të mirë dhe të këqinj, perandorë të mëdhenj dhe tiranë, me presidentë të fortë dhe presidentë të dobët.

Pavarësisht këtyre biografive të pasura me shembuj mbi liderët e mëdhenj dhe moralin e tyre, shumë pak punë kërkimore shkencore është botuar mbi themelet teorike të etikës së lidërsnipit. Shumë studime ka mbi etikën në biznes, përgjithësisht duke filluar që nga vitet 1970 por këto studime vetëm në *mënyrë tangenciale* janë lidhur apo referuar lidërsnipit etik. Madje, edhe në literaturën e manaxhimit, të shkruar kryesisht për prakticienët, paktë janë librat mbi etikën e lidërsnipit. Kjo do të thotë që formulimet teorike në këtë fushë, janë akoma në hapat e para të tyre.

Një nga shkrimet më të hershme, që në mënyrë specifike është fokusuar tek etika e lidërsnipit nuk është më shpejt se viti 1996. Ishte një set i *'working papers'* të gjeneruara nga një grup studjuesish të lidërsnipit, dhe të sjellë së bashku në këtë botim nga W. K. Kellogg Foundation.

Këta studjues analizuan sesi teoria dhe praktika e lidershipit mund të përdorej për të ndërtuar një shoqëri të drejtë dhe që kujdeset më shumë. Idetë e Kellogg group tashmë janë të publikuara në një volum të titulluar *"Ethics, the heart of leadership"* (Cuilla, 1998)

Interesi mbi lidershipin etik ka vazhduar të rritet, veçanërisht për shkak të skandaleve të *corporate America* dhe të atyre në fushën e lidershipit politik. Edhe në kontekstin akademik ka një interes të madh në eksplorimin e natyrës së lidershipit etik.

Janë bërë shumë përpjekje për të hartuar një teori të përgjithshme të lidershipit. Teoria e cilësive, transaksionale, transformuese, teoria situacionale, etj., pra, një bollëk përpjekjesh. Këto konstruksione teorike përpiqet të shpjegojnë dhe të përkufizojnë lidershipin. Sot nuk ka ndonjë teori të pranuar gjerësisht apo edhe të njohur gjerësisht mbi lidershipin etik. Sikurse ka pohuar Northouse në librin *Leadership: Theory and practice* (Sage publication, 2016 "...shumë pak kërkim shkencor është botuar mbi themelet teorike të lidershipit etik..." pa një themel teorik, koncepti i lidershipit etik është i pafuqishëm të shërbejë si guidë për sjelljen njerëzore.

1.2 Drejt një definicioni të ri mbi lidershipin?

Çdo teori e lidershipit etik duhet të bazohet në dy premise: *Së pari*, lidershipi etik është një sistem të menduari bazuar në vendosjen e rregullave se çfarë duhet të bëjmë dhe çfarë s' duhet të bëjmë. *Së dyti*, definicioni ynë mbi lidershipin duhet të evoluojë që të përmbajë edhe sjelljen etike, jo për shkak se sjellja etike është thjesht një e mirë natyrale në vetvete por kryesisht sepse është pjesë thelbësore e asaj që vetë lidershipi është.

Bota nuk ekziston për një moment, ajo është në ekzistencë në një kontinuum kohe dhe çdo definicion i lidershipit duhet të ketë parasysh se lidershipi nuk është një ngjarje që ndodh në një sekondë por është një proces që kërkon kohë. Ndërsa një akt apo veprim lidershipi mund të shfaqet apo duket episodik por që lidershipi të ndodhë duhet të kemi një seri veprimesh që prodhojnë një diapazon shumë të dobishëm rezultatesh. Në të kontekst, një studjues ofron një definicion lidershipi që inkorporon këtë dimension kohor.

Dhe ky përkufizim është: *"Lidershipi është krijimi dhe realizimi i oportuniteteve të vlefshme me anën e mjeteve të ndershme"*

Ky definicion është i pazakontë sepse përmban edhe fjalën "të vlefshme" (worthwhile) dhe "me anën e mjeteve të ndershme". Justifikimi për përfshirjen e këtyre frazave është i thjeshtë. Nëse lidershipi ndodh gjatë një periudhe kohore dhe përfshin një seri veprimesh dhe relacionesh, veprimet e liderit duhet të jenë të përsëritshme nga ai/ ajo dhe të përsëritshme edhe nga pasuesit e tij/saj dhe nga të tjerë stakeholders të fuqishëm jashtë relacioneve lider-pasues, atëherë këto veprime mund të jenë të përsëritshme gjatë një periudhe afatgjatë.

Historia tregon se nëse një lider nuk i përdor veprimet e tij të lidërshiptit në oportunitete që ia vlejné apo me mjete të ndershme, atëherë njerëzit do të ngrihen kundër tij dhe do e kundërshtojné apo heqin liderin. Hitleri, Stalini apo edhe liderë të tjerë udhëhoqén jo me mjete të ndershme dhe ndoqén oportunitete që nuk vlenin në vitet '20, '30 dhe '40-të, nuk do të mund të ecnin shumë me këtë lloj veprimi dhe sjellje sepse bota e sotme ka aftësi shumë më të mëdha vëzhgimi dhe marrje masash nga liderët e sotëm kundër tyre.

Përpara se të diskutojmë për liderët dhe raportin e tyre me etikën do të trajtojmë etikën në përmbajtjen e saj.

Studimi i etikës në kontekstin tonë mund të bëhet në këndvështrime të ndryshme por trajtimi ndoshta më praktik është ta konsiderosh etikën si një *katalizator apo nxitës* të manaxherëve/liderëve që të operojné duke qenë përgjegjës nga këndvështrimi social për veprimet, dhe në përgjithësi për vendimet e tyre. Lëvizja për të përfshirë studimin e etikës si pjesë kritike e edukimit manaxherial i ka fillimet e saj në vitet '70-të, fitoi më shumë terren në vitet '80-të dhe po zgjerohet me ritme më të shpejta në fillimet e shekullit XXI.

Gjatë viteve '80-të, kohë në të cilën Wall Street po lëkundej nga pesha e skandaleve financiare, J. Shad, kryetari i komisionit të letrave me vlerë dhe transaksioneve (SEC), ofroi një fond prej 20 milion \$ Universitetit të Harvardit për të përfshirë në kurikulumin e shkollës etikën e biznesit si lëndë në programin MBA

Mjeku dhe humanisti i famshëm Albert Schweitzer e ka përcaktuar etikën si “preokupimi ynë për një sjellje të mirë. Ne e ndjejmë si detyrim jo vetëm mirëqënien tonë por edhe atë të njerëzve të tjerë”.

Etika në një konceptim të përgjithshëm, është shkenca *që studjon të mirën dhe të keqen, të drejtën dhe të gabuarën, të ligjshmen dhe të paligjshmen....* (G. Steiner& J.Steiner, 2006)

Manaxherët etik në biznes, përpiqen të ndërmarrin veprime të drejta, të mira dhe të shmangin veprim e gabuara/ të këqija. Por duhet të ekzistojë edhe një tërësi parimesh, vlerash dhe normash, nga të cilat duhet të udhëhiqemi në biznes. Por herë pas here, e mira dhe e keqja janë shpesh pak të mjegullta apo të paqarta. Aplikimi i ideve etike në biznes është art, dhe arti në vetvete kërkon gjykim si mbi motivimin për të ndërmarrë një veprim a një vendim dhe pasojave të mundshme të veprimeve tona.

Pavarësisht se të gjithë manaxherët/liderët ballafaqohen me konflikte etike, zbatimi i parimeve që shërbejnë si guidë, zgjidhen vetëm nga shumica e tyre. Komendamenti i tetë, për shembull, ndalon vjedhjen por ai shkelet shpesh nga individë që marrin gjëra të punës në shtëpinë e tyre apo nuk ruajnë sekretin tregëtar. Mashtrimi në reklamat tregëtare është shkelje e ligjit të përgjithshëm të biznesit, i cili, në esencë, thekson se shitësi i një produkti nuk duhet të mashtrojë në mënyrë të qëllimshme klientët.

Sidoqoftë, nuk është kaq e lehtë për të vepruar në mënyrë etike. Ato vendime apo veprime, që mund të jenë tilla për dikë apo për një mjedis, mund të mos jenë të tilla për disa të tjerë apo për një mjedis tjetër. Këtë situatë na e paraqet qartë edhe shembulli që vijon. Para disa vitesh, Lockheed Aircraft corp. ndërmori një fushatë të madhe kontributesh për disa zyrtarë japonezë, me qëllim që të influenconte mbi qeverinë japoneze në blerjen e aeroplanëve të prodhuar prej kësaj kompanie. Një gjë e tillë do të sillte mbajtjen e vendeve të punës për mjaft punëtorë amerikanë. Praktika e kontributeve të këtij lloji ka qenë e aplikuar në përgjithësi, për industrinë e aeroplanëve në botë por me këtë veprim, manaxherët e kompanie shkelën legjislacionin amerikan. Mënyra si veproi Lockheed është një çështje, mbi të cilën është debatuar gjatë.

2-Faktorët e mjedisit që influencojnë mbi etikën manaxheriale/të liderit

Shumica e kërkimeve shkencore mbi çështjet etike kanë zbuluar se disa faktorë në mjedisin e një organizate mund të çojnë në sjelljen joligjore apo joetike. Sigurisht, edhe vlerat/ pikëpamjet e vetë manaxherëve kanë një ndikim të caktuar mbi sjelljen joetike të një manaxheri, megjithëse disa situata e bëjnë atë sjellje atë më të mundshme (e favorizojnë më tepër atë), dhe konkretisht:

1-Faktorët e mjedisit të jashtëm

- *Mjedisi konkurrues* mund të çojë drejt sjelljes joetike, sidomos në ato industri ku konkurrenca është e fortë. Por, konkurrenca mund të nxisë sjelljen joetike edhe në organizatat jofitimprurëse. Shembuj tipikë të një sjellje të tillë janë kontributi joligjor për fushatat elektorale për kandidatët politikë apo përdorimi jo i mirë i kontributeve bamirëse për ata, për të cilët adresohen.
- Prania e një mjedisi me shanse shumë të vogla të ofruara prej tij, mund të çojnë në sjellje joetike në përpjekjet e kompanive për një performancë të lartë financiare. Kjo sepse edhe shanset për sukses janë shumë të kufizuara nga konkurrenca ndërmjet kompanive që operojnë në të njëjtën fushë. I tillë ishte edhe rasti i Beech-Nut Nutrition Corporation, një kompani prodhuese që klasifikohet e dyta në Amerikë për ushqimet për fëmijë. Para disa vitesh, drejtuesit e kësaj kompanie nuk i morën në konsideratë paralajmërimet e kimistëve që koncentrimi i mollës që kompania po blinte me çmim më të ulët se ai i tregut kishte shumë mundësi të ishte mjaft i ndryshuar (nga pikëpamja e parametrave). Si përfundim, dy manaxherë të nivelit të lartë e pësuan me burg dhe me gjobë për rolin e tyre në blerjen e lëngut të frutave komplet sintetik; ndërkohë që në etiketën e produktit ishte shkruar “100 përqind lëng natyral frutash”. Ky skandal ndikoi menjëherë në rënjen e shitjeve të kompanisë. Manaxherët i neglizhuan paralajmërimet, sepse kompania ishte në vështirësi financiare.
- Por, edhe kur mjedisi ofron shanse shumë të mëdha, situata të kësaj natyre mund të çojnë në sjellje joetike në ato raste kur organizatat përpiqen që të rriten shpejt dhe të përfitojnë

nga avantazhet e një situate të favorshme. Kështu paraqitej gjendja kur autoritetet shtetërore investiguan një zyrtar të American Cyanamid Co., cili falsifikoi rezultatet e një kërkimi shkencor për të nxjerrë më efektive sesa ishin realisht disa medikamente veterinare. Ndërmjet medikamenteve ishte edhe një ilaç për të kuruar një sëmundje parazitare tek pulat dhe një tjetër medikament gjenetik për të nxitur hormonet për të prodhuar më shumë qumësht tek lopët.

- *Varësia ekstreme* (shumë e madhe) e një organizate nga një tjetër. Të tilla varësi mund të gjenerojnë presione për rryshfete dhe privilegje të tjera. Për shembull, përpara se medikamente të ndryshme t'i ofrohen për përdorim publikut, në Amerikë ato duhet të aprovohen nga Food & Drug Administration (FDA). Kohë më parë, përpjekjet e disa prodhuesve të ilaçeve për të shpejtuar/nxitur aprovimin çoi në një skandal ku tre punonjës të FDA u shpallën fajtorë për marrjen e përfitimeve nga prodhuesit e medikamenteve. Edhe dy prodhues pranuan se i kishin ofruar të dhëna të falsifikuara agjensisë së mësipërme. Sot në internet mund të gjenden shumë medikamente alternative me bazë natyrale, të paçertifikuara që u afrohen njerëzve për kurimin e tyre nga sëmundje të ndryshme. Një pjesë jo e vogël e këtyre medikamenteve, për shkak të rregullave jo shumë rigorozë, janë abuzive. Ato prodhohen dhe hidhen në treg duke bërë një biznesi joetik dhe në të njëjtën kohë mund të jenë me pasoja për shëndetin.

2-Faktorët e brendshëm

- *Presioni i madh për një performancë të lartë dhe prodhim të madh* mund nxit individë të veçantë të shkurtojnë procedura të domosdoshme si në linjat zinxhir dhe të ofrojnë produkte jo të sigurta.
- *Pakënaqësia e punonjësve* mund të çojë në një sjellje joetike, pasi zemërimi mund të zëvendësojë sjelljen racionale.
- *Delegimi i autoritetit dhe nxitja e inovacionit* mund të çojë sjellej joetike për shkak të hapësirës së madhe të veprimit relativisht të pavaruar të punonjësve të veçantë. Kështu, disa punonjës të American Express e vunë në një pozitë të vështirë kompaninë e tyre kur ata u sollën në një mënyrë “novatore” për të lufuar një konkurrent të tyre. Ata shkruan gjëra të pavërteta ndaj një bankieri me një biznes ndërkombëtar në disa publikime të bëra në Europë. Në përpjekje për të riparuar këtë lloj veprimi të paautorizuar, American Express kërkoi falje në mënyrë publike dhe, gjithashtu, shpenzoi 8 milion \$ për donacione bamirëse për favoritët e këtij bankieri.

3 -Liderët dhe kultura etike

Sfondi konceptual

Është e rëndësishme të kuptojmë se shumica e njerëzve, i shohin shokët e tyre dhe ata që janë të rëndësishëm (të tillë si liderët) si një guidë apo udhërrëfyes në lidhje me sjelljen e përshtatshme nga këndvështrim etik. Literatura dhe kërkimet shkencore tregojnë qartë se shumica dërmuese e njerëzve nuk janë autonomë; ata shikojnë dhe kërkojnë guidë për mënyrën e të vepruarit duke u

mbështetur tek të tjerët dhe jo tek vetja. Dhe pa një udhërrëfim të tillë nga liderët, ata këtë gjë do ta kërkojnë tek miqtë apo shokët/kolegët e tyre. Sa prej nesh kemi dëgjuar njerëz të ndryshëm që u thonë miqve të tyre: si do të vepronit ju në këtë situatë?

Pra, lidershipi është esencial në krijimin e një konteksti të fortë etik në organizatë, duke filluar nga liderët ekzekutivë, të cilët i japin tonin në krye të kompanisë dhe kulturës etike të përgjithshme në organizatë. Nga ky nivel i lartë, mesazhet mbi atë se çfarë është e përshtatshme dhe çfarë jo përforcohet nga liderët në të gjitha nivelet e organizatës me anën e sjelljes së tyre të përditshme dhe zbatimit të saj në sistemet organizative.

3.1 Liderët ekzekutivë krijojnë kulturë etike

Megjithëse dihet se komponentë kryesorë të lidershipi janë diskutuar disa mijra vite më parë, vetëm vitet e fundit akademikët i kanë kushtuar vëmendje të veçantë se çfarë është, nga se përbëhet lidershipi etik dhe si liderët mund t'i japin trajtë elementëve etikë në organizatën e tyre

Le të fillojmë duke marrë në shqyrtim lidershpin ekzekutiv dhe si ekzekutivët krijojnë kulturën etike. Kultura *përcaktohet* si “një tërësi e besimeve të mësuara, traditatve dhe guidave për sjellje të përbashkëta të anëtarëve të një shoqërie apo grupi” (Barret, 1984) Kjo ide e kulturës është përdorur intensivisht, gjithashtu, edhe për të kuptuar organizatat. Kultura etike mund të mendohet si një pjesë (*subset*) e një kulture më të gjerë organizative dhe përfshin një numër sistemesh formale dhe informale që punojnë së bashku për të mbështetur sjelljen etike në një organizatë. Sistemet formale përfshijnë sistemin e seleksionimit organizativ, rregullat dhe kodet formale, strukturën e autoritetit, sistemin e shpërblimeve, programet e trainimit dhe të orientimit, proceset formale të vendimmarrjes, etj. Ndërsa sistemet informale përfshijnë normat e sjelljes së përditshme, ritualet, mitet dhe historitë si edhe gjuhën që përdoret nga anëtarët e organizatës.

Lidershipi është kritik për kulturën organizative, sepse liderët e nivelit të lartë krijojnë këto sisteme dhe struktura dhe të gjithë shikojnë si sillen ata në lidhje me etikën dhe praktikisht edhe për çdo gjë tjetër. Shpesh themeluesi i organizatës ka një vizion të tijin sesi duhet të operojë organizata. Ai/ajo mund të personifikojë vlerat e kulturës duke na dhënë modelin që do të vrojtojnë e pasojnë të tjerët dhe do të shërbejë si guidë në vendim-marrje në të gjitha nivelet e organizatës.

Pothuajse të gjithë jemi në dijeni të firmës audituese Arthur Anderson (AA), e cila nga një nga firmat kryesore të auditimit në Amerikë falimentoi së bashku me Enronin duke shkaktuar edhe një skandal të madh financiar e etik. Pjesa më e zymtë e historisë është e lidhur me themeluesin e saj, i cili konsiderohej si lider me sens të fortë etike. Sipas këtij lideri, nëna i thoshte “mendo drejt, vepro drejt. Kjo sfidë asnjëherë nuk do të bëjë të dështojë askënd në kohë prove dhe tundimi”

"Mendo drejt, vepro drejt" u bë motoja e kësaj kompanie për vite me rradhë. Partnerët thoshnin se integriteti vlente më shumë se shpërblimet në para. Ka një histori të Andersonit në moshën 28 vjeç, që e bëri të njohur botërisht më vonë. Në atë moshë, ku ai sapo kishte nisur biznesin, u konfrontua me një ekzekutiv hekurudhash, i cili kërkonte që Andersoni të rishikonte raportin e tij. Përgjigja që dha Andersoni ishte kjo: "Nuk ka aq shumë para në Çikago sa të më bëjë mua të ndryshoj raportin". Anderseni e humbi biznesin por më vonë kompania e hekurudhave falimentoi dhe AA u bë një firmë që mund t'i besojë. Në vitet '30-të Anderson foli mbi përgjegjësitë speciale të kontabilistëve ndaj publikut si edhe për rëndësinë e pavarësisë së tyre në gjykim dhe veprim.

Këndvështrimi i Andersonit mbi manaxhimin ishte një koncept nga lart-poshtë dhe unik për gjithë firmën. Nuk kishte rëndësi se ku ishte një kompani e dislokuar: në Amerikë apo në vende të tjera, nëse kishin të bënin me AA, ata ishin të sigurtë për cilësinë dhe tipin e punës që do të kishin-ato do të ishin të gjitha njësoj në standarde kudo që të kryheshin. Punonjësit trainoheshin "sipas mënyrës Anderson" dhe ajo mënyrë do të thoshte një etikë e fortë. Trainimi tek St Charles, Illinois, dhe profesionistët që ajo nxorri folën të njëjtën gjuhë dhe ndanë të njëjtat vlera. Ata e konsideronin veten pjesë të një grupi shumë special dhe e quanin veten *Androids*.

Andersen vdiq në vitin 1947 por u pasua nga Leonard Spacek, një lider me të njëjtat bindje, i cili e drejtoi firmën në vitet '50-të dhe '60-të. Kultura e fortë etike e kompanisë vazhdoi deri në vitet '80-të. Njerëzit nuk prisnin të pasuroheshin nga puna e tyre në raport me një karriere të mirë dhe një emrit po të tillë. Dhe partnerët verpronin në interesin më të mirë afatgjatë të firmës. Nëse bisedonit me të vjetrit e kësaj firme të dalë në pension, ata do tu tregonin mbi vitet kur ata ndjeheshin krenarë që punonin për këtë kompani (Toffler, 2003)

Ekzekutivët e nivelit të lartë janë veçanërisht të rëndësishëm, sepse punonjësit marrin sinjalet nga mesazhet e dërguara nga ata që janë në rolet/pozicionet formale të lidershit. Por shumica e punonjësve nuk i njohin personalisht ekzekutivët e lartë të kompanisë së tyre. Ata i njohin vetëm nga larg. Ekzekutivët në pozita senioriteti duhet të kenë dhe zhvillojnë lidershipin etik duke u bërë të dukshëm dhe në vijën e parë për çështjet etike. Kërkimet shkencore na tregojnë se një reputacion i tillë qëndron në dimensione duale: në dimensionin e personit të moralshëm dhe në dimensionin e manaxherit të moralshëm. (Trevino, Hartman & Brown, 2000; Trevino, Brown & Hartman, 2003)

Dimensioni i personit të moralshëm përfaqëson pjesën etike të termit *leadership etik*. Si një person i moralshëm, modeli i ekzekutivit përmban cilësi të tilla si integriteti, ndërmëria dhe besueshmëria, cilësi këto që janë identifikuar për të karakterizuar liderin efektiv. Por më e rëndësishme se cilësitë personale, është sjellja e dukshme ajo që shfaqet. Kjo përfshin të bërit e gjërave të duhura, të tregosh preokupim për njerëzit dhe ti trajtosh ata me dinjitet dhe respekt, të jesh i hapur, të dëgjosh të tjerët si edhe të bësh një jetë personale të moralshme. Së fundi, pjesë e të qenit person i moralshëm është të marrësh vendime në një mënyrë që bazohet në vlera, drejtësi,

preokupim për shoqërinë si edhe në rregulla të tjera etike të tillë si *rregulli i artë* (Bëjuni të tjerëve atë që do të donit që të tjerët t'ju bënin juve)

3.2 Lidershipi joetik

Lidershipi joetik, për fat të keq, ndikon dukshëm në zhvillimin e një kulture joetike, ashtu sikurse liderët etikë mund të ndikojnë në zhvillimin e një kulture etike. Liderët joetikë janë njëherazi edhe persona me moral të dobët; po kështu edhe manaxherë të tillë- manaxherë me moral të dobët.

3.3 Lidershipi i pasinqertë-hipokrit

Është shumë cinike që të flasësh pambarim mbi integritetin dhe vlerat etike dhe të përfshihesh në sjellje joetike, duke i nxituar edhe të tjerët (në mënyrë eksplicite apo implicite) që të bëjnë po të njëjtën gjë, duke shpërblyer vetëm rezultatet *bottom line*¹

Ky lloj lider është i zoti në komunikimin e aspekteve të manaxhimit të moralshëm por vetë thjesht nuk vepron ashtu siç thotë. Filozofia e kësaj gjendje është “bëj si them unë dhe mos bëj si bëj unë” Al Dunlop nuk pretendonte të fliste mbi etikën. Ajo çka ai donte ishte vetëm *bottom line*, kjo kishte rëndësi për të dhe nuk pretendonte të ishte “djali i mbarë”.

Por lideri hipokrit është i lidhur me pretendimin (gjoja) etik. Problemi është se duke e fokusuar vëmendjen tek integriteti, lideri rrit shpresën dhe ndërgjegjësimin e pasuesve të tij mbi çështjet etike. Në të njëjtën kohë, punonjësit e kuptojnë se ata nuk mund të besojnë asgjë nga ato që thotë lideri. Kjo gjendje çon në cinizëm dhe ka të ngjarë që punonjësit të hedhin poshtë standardet etike nëse ata shohin se lideri bën të njëjtën gjë.

3.4 Liderët neutral ndaj etikës

Shumë manaxherët të nivelit të lartë nuk janë as liderët të fortë etikë por as liderë jo etikë. Ata mund të kategorizohen në atë grup, që punonjësit e perceptojnë si brenda zonës *sëlidërshepit etikisht neutral (LEN)*. Ata thjesht nuk ofrojnë lidërshepi në zonat kritike të etikës dhe punonjësit nuk janë të sigurtë se çfarë liderët mendojnë për etikën apo nëse preokupohet apo jo për të.

Parë nga dimensionet e personit të moralshëm, për liderin etikisht neutral nuk mund të themi se kemi të bëjmë kështu qartë me një lider joetik por ai perceptohet si i orientuar më shumë nga vetja, sesa ndaj njerëzve të tjerë. Dhe nga këndvështrimi i manaxherit të moralshëm, LEN mendohet se fokusohet në mënyrë të qëllimshme tek *bottom line* pa vendosur synime etike. Ka

¹ Bottom line results --rezultate të lidhura ekskluzivisht me kostot dhe fitimin.

pak apo aspak mesazhe etike të ardhura nga sipër. Por mosardhja e mesazheve, nënkupton atë që heshtja na dërgon një mesazh të rëndësishëm. Në kontekstin e të gjithë mesazheve të tjera të dërguara në një mjedis biznesi mjaft konkurrues, punonjësit ka shumë mundësi ta përkthejnë këtë heshtje që ekzekutivët e lartë nuk pyesin shumë sesi arrihen objektivat e biznesit por vetëm që ato të arrihen dhe ata do të veprojnë sipas "frymës" së këtij mesazhi "të dërguar në heshtje".

4 -Krijimi i mjedisit për manaxhim/lidership etik

Një çështje e rëndësishme është: Çfarë mund të bëjnë manaxherët për të nxitur sjelljen etike të të tjerëve në organizatë? Ndërsa pohojmë se nuk është e lehtë të influencosh mbi sjelljen e individëve, përsëri ekzistojnë një sërë strategjish apo mekanizmash, të cilët i ndihmojnë manaxherët për të krijuar një klimë etike. Këto mekanizma përfshijnë *përkushtimin e manaxherëve të nivelit të lartë, kodet e etikë, komitetet etike, auditimi etikës, trainimi për etikën dhe linjat telefonike direkte.*

a-Përkushtimi i manaxherëve të nivelit të lartë

Manaxherët mund ta demonstrojnë përkushtimin e tyre nëpërmjet institucionalizimit të një sërë mekanizmash të diskutuar më poshtë, si edhe duke dhënë shembullin me sjelljen e tyre, sepse shpesh vartësit tregojnë më tepër vëmendje në atë çka shohin tek eprorët dhe jo në atë çka ata thonë.

b-Kodi etikës

Zakonisht manaxherët ballafaqohen me dilema etike kur ndodhen para çështjeve të diskutueshme, për të cilat ekziston mundësia e interpretimeve të ndryshme. Në këto kushte, një sfidë e rëndësishme dhe e përhershme e manaxhimit është operimi i organizatës në një mënyrë të tillë që anëtarët e saj të zhvillojnë një biznes brenda kufijve të etikës manaxheriale. Për të arritur këtë, manaxheri *së pari* duhet të ketë njohuri mbi kushtet apo faktorët e mjedisit dhe të organizatës, të cilat mund të ndihmojnë në rritjen e oportunitetit për sjellje joetike dhe *së dyti*, ai duhet të jetë në gjendje të përdorë mekanizma të ndryshëm për të bërë më të lehtë sjelljen etike. Dhe një nga mekanizmat më të njohur është që në programet e trajnimit të manaxherëve të përfshihen e trajtohen me seriozitetin e duhur edhe çështje të sjelljes etike në biznes.

Përveç këtyre, është e domosdoshme që çdo organizatë të zhvillojë kodin e saj etik. Në mënyrë të sintetizuar, *kodi etik* është një dokument i përgatitur me qëllim që anëtarët e organizatës të udhëhiqen nga parimet e tij kur ballafaqohen me një dilemë etike. Kodi i etikës është një çështje, të paktën deri tani, e lënë në harresë nga organizatat e biznesit shqiptar. Kjo, përveç të tjerave, është e lidhur edhe me stadin e zhvillimit të biznesit tonë, ku manaxherët janë më të orientuar

ndaj problemeve të konsolidimit dhe të rritjes së biznesit dhe bashkë me të edhe të fitimit, dhe lenë në pas dore çështje të tilla të rëndësishme.

c- Komitetet etike

Komiteti etik është një organizëm, i cili ka për detyrë të ndihmojë në përcaktimin e politikave dhe në zgjidhjen e çështjeve të rëndësishme etike me të cilat ballafaqohen antarët e organizatës gjatë punës së tyre. Komiteti, gjithashtu, mund të mbikqyrë edhe programet e trajnimit në fushën e etikës. Shpesh komiteti përbëhet nga njerëz që kanë pozitë të lartë manaxheriale dhe që bëjnë pjesë në bordin e drejtorëve. Pra, komitete etike kanë në përgjithësi kompanitë e mëdha.

d- Auditimi i etikës

Disa organizata kryejnë auditim të etikës: përpjekje sistematike për të gjykyar nëse në praktikë veprohet në përputhje me politikave etike të organizatës. Gjithashtu, ky auditim bëhet edhe për të ndihmuar në të kuptuarit e këtyre politikave dhe identifikojnë raste ku ka shkelje, të cilat kërkojnë veprime rregulluese. Por, edhe në këtë mënyrë, problemet etike është vështirë të identifikohen. Praktika ka treguar që edhe kompani, të cilat kryejnë edhe auditime etike, kanë herë pas here probleme etike.

e-Linjat telefonike direkte

Është një linjë e veçantë telefonike për të bërë të mundur që punonjësit të kapërcejnë zinxhirin normal të komandës për të raportuar mbi ankesat dhe problemet serioze etike. Kjo linjë zakonisht administrohet nga një manaxher, i cili ka si detyrë të investigojë dhe të ndihmojë në zgjidhjen e problemeve, të cilat raportohen tek ai me telefon. Kjo linjë lehtëson trajtimin e brendshëm të problemeve, duke reduktuar kështu mundësinë që problemet të bëhen publike dhe t'i shkaktojë dëm në reputacion dhe në anën financiare organizatës.

f-Krijimi i një mjedisi etik pune

Krijimi, shpërndarja dhe përmirësimi i vazhdueshëm i kodit të etikës është *vetëm njëri hap* që manaxherët duhet të ndërmarrin për të krijuar një mjedis etik pune. *Hapi tjetër*, i ndërmarrë nga mjaft kompani të mëdha aktualisht është *përcaktimi i pozicionit të shefit apo të manaxherit përgjegjës për etikën në organizatë*. Detyra e tij është që të garantojë integritetin e etikës dhe vlerave organizative në vendimet e përditshme në të gjitha nivelet e organizatës. Ata rekomandojnë, ndihmojnë në zbatimin si edhe në përmirësimin e strategjive që synojnë në integritetin e një sjellje etike në të gjitha fazat e operacioneve që kryen kompania.

Mënyrë tjetër për të promovuar etikën në mjedisin e punës është edhe *trajnimi i antarëve të organizatës*. Të tilla programe trajnimi nuk duhet të synojnë thjesht që t'ju mësojnë manaxherëve se çfarë është e moralshme apo etike por t'ju ofrojnë atyre kritere të cilat të mund t'i përdorin për t'i ndihmuar të përcaktojnë drejt sesa etik është një veprim/vendim i caktuar që do të ndërmarrin.

Manaxherët do të ishin konfident në vetvete që një veprim i ndërmarrë prej tyre do të konsiderohej si etik nga publiku i gjerë apo edhe nga grupet e interesit, nëse do të udhëhiqesin nga parimet e manaxhimit të moralshëm.

Dhe *së fundi*, është detyrë e manxherëve që të krijojnë kushte të tilla pune që u imponojnë njerëve sjellje etike si edhe të minimizojnë kushtet që lënë hapësirë për sjellje joetike. Dy nga praktikatat më të zakonshme që stimulojnë sjelljen joetike janë *dhënia e shpërblimeve shumë të larta* për performancë të mirë si edhe dënimet shumë të rënda për *performancë të keqe*. Gjithmonë ekstremiteti çon në sjellje jo etike, prandaj këto praktika duhet të eliminohen nga manaxherët.

5- Mbi dilemat etike në karrierë manaxheriale/lidershipi

Kur ekzekutivët në pozita lidershipi ose jo ballafaqohen me dilema etike gjatë karrierës së tyre, tre hapa janë të rëndësishme. *Së pari*, të kërkojë gjykimin e ekspertëve dhe mbështetjen (e drejtë) nga një rrjet i gjerë njerëzish, të cilët ai i beson. Mund të ketë edhe raste kur të tjerët që punojnë me ju mund ta shohin apo pranojnë një praktikë si etike por ekzekutivit mund t'i duket si e diskutueshme.

Në këto raste është mirë që të merret opinioni edhe i të njohurve, miqve, kolegëve dhe ndoshta edhe i ekspertëve. Kjo e ndihmon manaxherin që të qartësojë gjykimin e tij dhe të vendosi pa mëdyshje se çfarë vendimi duhet marrë.

Së dyti, nëse është e nevojshme, duhet të ndërmerren disa veprime për të sjellë gjendjen në normalitet (e cila mund të jetë shkaktuar nga persona të tjerë). Në këtë rast ekzekutivi duhet të ketë fakte në dorë për të gjykuar se sjellja e të tjerëve është jo e përshtatshme apo jo konform ligjit. Atëhere, ai këtë çështje e vë në qendër të vëmendjes së eprorëve dhe përpiqet që t'i bindi ata për të ndërmarrë veprime korrektuese.

Nëse problemi etik vazhdon të ekzistojë akoma, mund të jetë e nevojshme të kalohet në *hapi të tretë*, i cili do të thotë ndërmarrjen e veprimeve për të mbrojtur vetveten. Duke u përpjekur të argumentojë atë çfarë po bën, manaxheri duhet të ketë kujdes të mos angazhohet vetë në veprime ilegale. Shpesh një ide e mirë do të ishte të shkruarit e një memoje ku të parashtrohen objeksionet dhe bisedat me të tjerët për këtë çështje. Manaxheri mund të bisedojë edhe me punonjësit e tjerë mbi preokupimin e tij.

Të kërkuarit aktiv të një pune tjetër është *hapi i mëtejshëm*, i cili duhet të merret në konsideratë. Ajo që ka rëndësi mbi të gjitha është që manaxheri të mos ndërmarrë apo angazhohet në *aktivitete ilegale*. Të gjitha këto veprime, së bashku, mbështesin faktin që manaxheri përpiqet të eliminojë vështirësitë etike.

8-Lidershipi shërbyes

Koncepti i lidershipit shërbyes është shumë i hershëm², mijra vjetë më i lashtë sesa koncepti modern i tij, që daton me përdorimin e frazës “*leadership shërbyes*” nga R.K.Greenleaf në esenë e tij me titull “*Servant leadership*” të botuar në vitin 1970³. Në atë ese ai thekson: “Lideri –shërbyes është shërbyes në rradhë të parë... Fillon me ndjenjën natyrale që individ dëshiron të shërbejë, së pari të shërbejë. Pastaj zgjedhja e ndërgjegjshme e bën atë që të aspirojë të udhëheqë. Ai person është shumë i ndryshëm nga personi që është së pari lider, ndoshta për shkak të nevojës për të zbutur (qetësuar) një forcë shtytëse të pazakontë apo të kërkuarit e zotërimeve materiale... Lideri së pari, dhe shërbyesi së pari, janë dy tipe ekstreme. Ndërmjet tyre ekzistojnë hije dhe përzierje që janë pjesë e varietetit të pafund të natyrës njerëzore”

Pra, lideri shërbyes, është një trajtim në kuadrin e udhëheqjes, në të cilin udhëheqësit e shohin rolin e tyre parësor si ndihmës të pasueseve, të cilët kërkojnë të kënaqin (plotësojnë) kërkesat, aspirata dhe nevojat e tyre. Liderët shërbyes e trajtojnë “rendjen” pas nevojave, aspiratave dhe interesave të tyre personale si sekondare me kërkesat të kësaj natyre të pasuesve të tyre. Pra, lideri shërbyes vë theks dhe vlerë të madhe tek shërbimi ndaj të tjerëve në raport me interesin e vet. Ai, gjithashtu, e sheh veten si kujdestar (steward) i burimeve (njerëzore, financiare, etj.) të ofruara nga organizata.

Lideri shërbyes trajton burimet njerëzore si burimi më me vlerë i organizatës dhe në mënyrë të vazhdueshme përpiqet të transformojë pasuesit e tij, që të jenë më të ditur dhe individë më autonomë. Arritja e këtij synimi do të thotë një organizatë më e suksesshme.

Në sajë të punës me Greenleaf, Lary Spears drejtori i R.K Greenleaf Center për Lidërsipin Shërbyes, sot kemi disponibël dhjetë karakteristikat e liderit- shërbyes, të cilat japin në të njëjtën kohë edhe thelbin e këtij lloji lideri. Konkretisht, karakteristikat e tij janë: *dëgjues, bindës, të ndjeshëm, shërues (healing), të qenit i informuar, konceptualizimi, kujdestaria, përkushtimi ndaj rritjes ë të tjerëve, angazhimi ndaj komunitetit, parashikimi*. Disa autorë pohojnë se këto dhjetë karakteristika janë edhe komponentët kryesorë të lidërsipit efektiv.

9 -Udhëheqja autentike

Ekzistojnë disa përkufizime të lidërsipit autentik dhe akoma nuk ka një përkufizim të vetëm. Përgjatë historisë, koncepti “autentik” i ka rrënjët në filozofinë greke e cila nënkupton “të njohësh

² Koncepti i lidërsipit shërbyes është përdorur mijra vjetë më parë. Chanakya ose Kautilya, mendimtari i famshëm strategjik nga India e lashtë, ka shkruar mbi lidërsipin shërbyes që në shekullin IV BC, në librin e tij Arthashastra “mbreti (lideri) do të konsiderohet i mirë, jo për çfarë e kënaq atë por se çfarë kënaq nënshtetasit e tij (pasuesit). Mbreti (lideri) është një shërbyes me pagesë dhe gëzon burimet e shtetit së bashku me popullin”

³ Ky koncept u përpunua më tej nga autorë të tillë si: S Covey, P.Block, P.Senge, Max Du Pree, M. Wheatley, K. Blanchard, etj.

veten" dhe "të jesh i vërtetë me veten".

Lideri autentik është përkufizuar nga Luthans & Avolio (2003) *"i ndërgjegjshëm si mendon, si sillet dhe si perceptohet tek të tjerët, është i ndërgjegjshëm për perspektivën e moralit/olerave, dijeve, pikave të forta, fushës ku operon, vetë-besimit, shpresës, optimizmit, fleksibilitetit dhe moralit të lartë të vetes së tyre dhe të të tjerëve"*.

Bill George e përshkruan liderin autentik në librin *"Lidershipi Autentik"* (2003) si *"njeriu me integritetin më të lartë, i angazhuar për të ndërtuar organizatë të qëndrueshme, që ka një qëllim të qartë dhe është i vërtetë në vlerat e tij, ka kurajo të ngrejë kompaninë që të plotësojë nevojat e palëve të interesuara dhe që njeh rëndësinë e shërbimeve tek shoqëria"*. Ky përkufizim i tij vjen si një thirrje për gjeneratën e re për të mësuar nga shembujt negativë të Enron, WorldCom dhe Tyco⁴. Ai e përkufizon liderin si të vërtetë, me moral dhe me karakter.

Le të vijojmë më tej me thelbin e lidërsipit sipas B. George. "Pas shumë vitesh studimi të lidërsipit dhe të cilësive të tij, unë besoj se lidërsipi fillon dhe përfundon me autenticitetin. Kjo do të thotë të jeni vetvetja; të jeni personi që jeni krijuar të jeni. Kjo gjë nuk është ajo çka thotë literatura mbi lidërsipin dhe as çfarë thonë ekspertët e *Corporate America*...

Ata përshkruajnë stilet e lidërsipit dhe sugjerojnë që ju duhet tu përshtateni këtyre stileve. Kjo është e kundërta e autenticitetit. Kjo gjë që ju mësojnë është të zhvillojnë imazhin apo tipin e liderit. Për fat të keq, media, shtypi i biznesit madje edhe filmat glorifikojnë liderat me *'high ego personalities'*. Ato fokusohen në stilin e liderave dhe jo në karakterin e tyre..."

Të jesh vetvetja

Udhëheqësit janë të gjithë njerëz të ndryshëm. Çdonjëri, i cili synon të jetë udhëheqës i ardhshëm, nëse përpiqet që të imitojë të gjitha karakteristikat e një udhëheqësi është i destinuar të dështojë. Unë e di sepse e kam provuar atë herët në karrierën time. Ajo thjesht nuk funksionon.

E vetmja cilësi thelbësore që një lider duhet të ketë është të jesh vetja jote, autentik në çdo aspekt. Udhëheqësit më të mirë janë autonome dhe shumë të pavarur. Ata që janë shumë të përgjegjshëm ndaj dëshirave të të tjerëve ka të ngjarë që shumë shpejt devijojnë nga rruga e tyre, ose mosdëshira për të marrë vendime të vështira për shkak të frikës se mos fyen njerëzit. Këshilla ime për njerëzit që unë drejtoj është thjesht të jenë vetvetja.

Zhvillimi i stilit tuaj unik të lidërsipit

Për të qenë autentik, secili prej nesh duhet të zbatojë stilin e vet të udhëheqjes, në përputhje me personalitetin dhe karakterin e tij. Për fat të keq, presionet e një organizate na shtynë t'i përmbahemi stilit të saj normativ. Por nëse ne i përshtatemi një stili, i cili nuk është në përputhje

⁴ Libri është botuar pas krizës së vitit 2002 ku Enroni së bashku me WorldCom dhe Tyco corporation, u bënë simboli i sjelles joetike të lidërsipit të këtyre kompanive dhe i falimentimit të korporatave të mëdha amerikane

me atë se kush jemi, ne kurrë nuk do të bëhemi udhëheqës autentikë. Në kundërshtim me atë që literatura në përgjithsi thotë, tipi i stilit të lidërsipit që ju jeni nuk ka rëndësi. Udhëheqësit e mëdhenj botërorë - George Washington, Abraham Lincoln, Winston Churchill, Franklin Roosevelt, Margaret Thatcher, Martin Luther King, Nënë Tereza, John F. Kennedy - të gjithë kishin stile shumë të ndryshme. Megjithatë, secili prej tyre ishte një qenie njerëzore tërësisht autentike.

E njëjta gjë vlen edhe për udhëheqësit e biznesit. Krahasoni tre CEO të fundit të General Electric: aftësinë politike të Reginald Jones, dinamizmin e Jack Welch dhe stilin potent të Jeff Immelt. Të gjithë ata janë liderë shumë të suksesshëm me stile të udhëheqjes krejtësisht të ndryshme. Megjithatë, organizata GE ka ecur përpara edhe pse stilet e udhëheqësve kanë qënë të ndryshme. Ajo që ka rëndësi është autenticiteti i udhëheqësit, jo stili.

Duke thënë këtë, është e rëndësishme që të zhvilloni një stil të udhëheqjes që punon mirë për ju dhe është në përputhje me karakterin tuaj dhe personalitetin tuaj. Me kalimin e kohës do të duhet të përshtatni stilin tuaj për të qënë efektiv në udhëheqjen e llojeve të ndryshme të njerëzve dhe për të punuar në lloje të ndryshme mjedisesh. Kjo është pjesë integrale e zhvillimit tuaj si udhëheqës.

Fakulteti i Ekonomisë
 Departamenti i Manaxhimit
 Programi Master:
 Manaxhimi Shëndetësor

Tema 2: Lidershipi etik, autentik dhe shërbyes

Lektor: Sh. Llaci, Prof. Dr.
 Shkurt 2018

Çështjet kryesore

- 1- Konceptimi i etikës në lidership
- 2- Faktorët e mjedisit që influencojnë mbi etikën e liderit
- 3- Liderët dhe kultura etike
- 4- Krijimi i mjedisit për manaxhim/lidership etik
- 5- Mbi dilemat etike në karrierë manaxheriale/lidershipi
- 6- Lidershipi shërbyes
- 7- Lidershipi autentik

Konceptimi i etikës në lidership

- Njerëzit janë preokupuar gjithmonë mbi etikën e liderëve të tyre.
- Shumë pak punë kërkimore shkencore është zhvilluar lidhur me themelet teorike të etikës së lidershipit.
- Ka mjaft studime mbi etikën në biznes, përgjithësisht duke filluar që nga vitet 1970 por këto studime vetëm në *mënyrë tangenciale* janë të lidhura me (apo i janë referuar) lidershipit etik.

Konceptimi i etikës në lidership (1)

- *L is an **influence relationship** between leaders and followers who intend real changes that reflect their mutual purposes.*
- Përdoret fjala **influencim**, e cila tregon se ka një shkallë të caktuar të pajtueshmërisë vullnetare nga ana e pasuesve.
- **Konsensusi** është pjesë e rëndësishme e asaj që përbën **leadershipin etik** dhe që e bën lidershipin të jetë realisht **leadership**.

Konceptimi i etikës në lidership (2)

- **Zgjedhja e lirë** është kërkesë e moralit sepse tregohet respekt për personin.
- Por, fakti i dhënies pëlqim për të bërë ndryshime, *nuk do të thotë se këto **ndryshime janë etike** apo se qëllimet e tyre **të përbashkëta** janë etike...*
- Duhet shtruar pjesa **“moralisht atraktive”**, e cila nënkupton njohje/pranim të vlerave, besimeve dhe nevojave të pasuesve.
- Vijmë kështu tek **definicioni moral i lidershipit**

Konceptimi i etikës në lidership (3)

- Definicioni i lidershipit tonë përmban aspektin e influencimit reciprok, si dhe të atij moral dhe etik
- Në këtë këndvështrim, shfaqet problemi i Hitlerit
- A ishte një lider Hitleri, Stalini, Sadami...?
- Në sensin e teorisë **“The great man”**
- Në sensin e definicionit etik dhe moral – Ishte **lider imoral**

Konceptimi i etikës në lidërsnip (4)

- Zhvillimi i teorive të etikës daton tek Platoni dhe Aristoteli
- **Ethos** – customs, conduct or character.
- **Etika** – katalizator për të qenë përgjegjës nga këndvështrimi social për veprimet dhe vendimet.
- Studimi i etikës, si pjesë kritike e **edukimit manaxherial**, i ka fillimet e saj në vitet '70.
- Fitoi më shumë terren në vitet '80 dhe po zgjerohet me ritme më të shpejta në shekullin e XXI-të.

Konceptimi i etikës në lidërsnip (5)

- **Albert Schweitzer** – humanist dhe mjek i famshëm:
- **Etika** – preokupimi ynë për një sjellje të mirë. “Ne e ndjejmë si detyrim, jo vetëm mirëqenien tonë por edhe atë të njerëzve të tjerë.”
- **G. Steiner & J. Steinamer (2006):**
- “**Etika** është shkencë që studion të mirën dhe të keqen, të drejtën dhe të gabuarën, të ligjshmen dhe të paligjshmen...”
- **Kinicki & Williams (2011)**
- “**Etika** ka të bëjë me standardet e së drejtës dhe së gabuarës, të cilat influencojnë sjelljen”.

Konceptimi i etikës në lidërsnip (5)

- **Northouse (2016):**
- Etika ka të bëjë me llojet e vlerave dhe të moralit që individ apo shoqëria konsiderojnë të dëshirueshme/të përshtatshme,
- Teoritë e etikës na ofrojnë një sistem rregullash apo parimesh që na shërbejnë si guidë në vendimmarrje, mbi atë çka është e mirë apo e keqe në një situatë të dhënë.

Liderët dhe kultura etike (1)

- Shumica e njerëzve nuk janë autonomë; kërkojnë guidë për mënyrën e të vepruarit duke u mbështetur tek të tjerët.
- L është esencial në krijimin e një konteksti të fortë etik në organizatë.
- L ekzekutiv ka rol parësor – Por, ç'është kultura etike (KE)?
- **Kultura etike:**
- **Eshtë** një pjesë/subset (degë) e kulturës org. që përfshin një nr. sistemesh **formale** dhe **informale** që punojnë së bashku për të mbështetur sjelljen etike në organizatë.

Liderët dhe kultura etike (2)

- **Sistemet formale :**
- sistemi i seleksionimit, rregullat dhe kodet formale, str. e autoritetit, sist. e shpërblimeve, programet e trajnimit dhe të orientimit, proceset formale të vendimmarrjes, etj.
- **Sistemet informale:**
- normat e sjelljes së përditshme, ritualet, mitet, historitë, si dhe **„gjuhën“** që përdoret nga anëtarët e organizatës.

Liderët dhe kultura etike (3)

- Lidershipi – kritik për kulturën org., sepse liderët e nivelit të lartë (senior) i krijojnë këto sisteme dhe struktura (**Schein, 1985**).
- Të gjithë shikojnë si sillen ata në lidhje me etikën.
- Firma audituese **A. Anderson**
- **AA**, në moshën 28 vjeçare, në Çikago, fitoi emër për integritet etik & profesional – drejtoi deri në vitin 1947.
-

Liderët dhe kultura etike (4)

- **James Burke**, ish CEO i **Johnson & Johnson** është një nga shembujt më të njohur të liderit etik.
- 3 vite më vonë, në 1982, qetësuesi i famshëm Tylenol, u zbulua se ishte i kontaminuar me cianid (substancë helmuese) – vdiqën 7 persona.
- **J & J** tërhoqi nga tregu sasinë e prodhuar (31 milionë shishe – 100 milionë \$, si dhe dërgoi mesazhe tek mbi 500 mijë mjekë, spitale dhe distributorë të Tylenol-it).

Lidershipi hipokrit

- Flet mbi integritetin dhe vlerat etike dhe (vetë)përfshihet në sjellje jo-etike, duke i nxitur edhe të tjerët (në mënyrë ekspicite/implicite).
- Shpërblen vetëm rezultatet **bottom line**.
- Është i zoti në komunikimin e manaxhimit të moralshëm por vetë thjesht nuk vepron ashtu siç thotë.
- **Filozofia e tij**: “bëj si them unë dhe mos bëj si bëj unë”.

Liderët neutralë ndaj etikës (1)

- Shumë manaxherë të lartë nuk janë as liderë të fortë etikë por as liderë jo-etikë
- Futen në grupin që punonjësit e perceptojnë si brenda zonës së **leadershipit etikisht neutral (LEN)**.
- Ata thjesht **nuk ofrojnë leadership në zonat kritike të etikës** dhe punonjësit nuk janë të sigurtë se çfarë liderët mendojnë për etikën dhe nëse u intereson apo jo për të.

Liderët neutralë ndaj etikës (2)

- **Heshtja** e tyre na dërgon një **mesazh** të rëndësishëm:
- Ekzekutivët e lartë nuk pyesin shumë sesi arrihen objektivat e biznesit, mjafton të arrihen (*Parimi makiavelist*)
- Punonjësit mund të veprojnë sipas "*frymës*" së këtij mesazhi të dërguar në heshtje.
- Një lider etik e bën të qartë se rezultate të mira bottom line janë të kërkueshme...
- **Por**, vetëm **nëse** ato realizohen në me një nivel të lartë etike.

Faktorët që ndikojnë mbi sjelljen jo-etike

1. Faktorët e mjedisit të jashtëm

- Mjedisi konkurrues
- Mjedisi me pak shanse (të vogla)
- Mjedisi që ofron shanse shumë të mëdha
- Varësia ekstreme e një organizate nga një tjetër (p.sh., nga SEC, Komiteti i Çmimeve – Standardeve, etj.)

2. Faktorët e brendshëm

- Presioni për performancë të lartë dhe prodhim të madh
- Pakënaqësia e punonjësve
- Delegimi i autoritetit dhe nxitja e inovacionit

Krijimi i mjedisit etik për liderët

Disa parime etike nga të cilat duhet të udhëhiqen manaxherët/liderët janë:

1. Binduni ndaj ligjit
2. Tregoni të vërtetën
3. Tregoni respekt për njerëzit
4. **Përmabajuni rregullit të artë** (Bibla)
5. **Mbi të gjitha, mos bëni keq** (Hipokrati)
6. Praktikoni pjesëmarrjen, jo paternalizmin
7. Veproni gjithmonë kur keni përgjegjësi dhe mundësi

Krijimi i mjedisit etik për liderët

- *Mekanizmat për krijimin e mjedisit etik:*
- Përkushtimi i menaxherëve të nivelit të lartë
- Kodet e etikës
- Komitetet etike
- Auditimi i etikës
- Trajnimi për etikën
- Linjat telefonike direkte

Dilemat etike në karrierë (1)

1. Të kërkojë gjykimin e ekspertëve dhe mbështetje të gjerë nga njerëzit e besuar.
2. Nëse është e nevojshme, të ndërmarrë veprime për ta kthyer gjendjen në normalitet.
3. Të ndërmarrë veprime për të mbrojtur veten.
4. Të kërkuarit të një pune tjetër në mënyrë aktive.

Udhëheqja shërbyese (1)

- Koncepti modern i **LSH**, daton me frazën *"leadership shërbyes"* nga R.K. Greenleaf, në esenë *"Servant leadership"* të vitit 1970
- **Në esë:**
- "Lideri – shërbyes është *shërbyes në radhë të parë*... Fillon me *ndjenjën natyrale* që individi dëshiron të shërbejë, së pari të shërbejë... Pastaj zgjedhja e *ndërgjegjshme* e bën atë që të aspirojë të udhëheqë."
- **L. Shërbyes** e shohin rolin e tyre parësor si ndihmës të pauesve, kërkojnë të kënaqin aspiratat dhe nevojat e tyre.

Udhëheqja shërbyese (2)

- **LSH** e trajton “rendjen” pas interesave të tij si **sekondare** në raport me kërkesat e pasuesve.
- Ai, gjithashtu, e sheh veten si **kujdestar (steward)** të burimeve (njerëzore, financiare, etj.) të ofruara nga organizata.
- **LSH** i trajton burimet njerëzore si burimin më me vlerë të org. dhe përpiqet t’i transformojë pasuesit e tij që të jenë **më të ditur dhe individë më autonomë**.
- Arritja e këtij synimi përkthehet në një org. më të suksesshme.

Udhëheqja autentike

- **Luthans & Avolio, UA:**
- *“I ndërgjegjshëm si mendon, si sillet dhe si perceptohet tek të tjerët, është i ndërgjegjshëm për perspektivën e moralit/vlerave, dijeve, pikave të forta, fushës ku operon, vetë-besimit, shpresës, optimizmit, fleksibilitetit dhe moralit të lartë të vetes së tij dhe të të tjerëve”.*
- **Bill George:**
- *“Njeriu me integritetin më të lartë, i angazhuar për të ndërtuar organizatë të qëndrueshme që ka një qëllim të qartë dhe është i vertetë në vlerat e tij, ka kurajo të ngrejë kompaninë që të plotësojë nevojat e palëve të interesuara dhe që e njej rëndësinë e shërbimit ndaj shoqërisë”.*
- Ky përkufizim i tij vjen si një thirrje për gjeneratën e re, për të mësuar nga shembujt negativë të Enron, WorldCom dhe Tyco.

Udhëheqja autentike (1)

- **B. George:**
- *Pas shumë vitesh studimi të lidhshimit dhe të cilësive të tij, unë besoj se lidhshimi fillon dhe përfundon me autenticitetin.*
- *Kjo do të thotë të jeni vetvetja; të jeni personi që jeni krijuar të jeni. Kjo gjë nuk është ajo çka thotë literatura mbi lidhshimin dhe as çfarë thonë ekspertët e Corporate America...*
- Ata përshkruajnë stilet e lidhshimit dhe sugjerojnë që ju duhet tu përshtateni këtyre stileve. Kjo është e kundërta e autenticitetit.
- *Ato fokusohen në stilin e liderëve dhe jo në karakterin e tyre...”*

Çështjet kryesore :

1-Lindja dhe zhvillimi i teorive të para të udhëheqjes

2- Udhëheqësit janë të lindur apo të “krijuar gjatë jetës”?

3-Studimet e universiteteve amerikane të viteve ‘30-’50

4-Teoritë situacionale të lidershipit

5- Zëvendësuesit e lidershipit

1-Lindja dhe zhvillimi i teorive të para të udhëheqjes

Hyrje në temë

Teoria më e hershme e lidershipit, e quajtur teoria e “Njeriut të madh” (“The great man”) e ardhur nga koha e antikitetit greko-romak dhe e përhapur deri në fillim të shekullit 20-të, konkludon se liderët janë të lindur dhe jo të krijuar gjatë jetës së tyre. Sipas kësaj teorie, njerëz të shquar si Napoleon Bonaparti apo Skënderbeu, ishin njerëz me cilësi natyrale të lidershipit dhe të aftë për të qenë efektive në çdo situatë.

Kjo teori, në fillim të këtij shekulli, i la vendin trajtimit më realist mbi lidershipin. Lindja e shkollës psikologjike të sjelljes bëri që përkrahësit e saj, rishqyrtonin edhe një herë teorinë e “njeriut të madh” dhe, duke sfiduar konceptin e universalitetit të karakteristikave të liderit, theksuan se keto karakteristika apo cilësi nuk janë tërësisht të lindura por ato mund të fitohen edhe nëpërmjet mësimi dhe eksperiencës. Nga ana tjetër, një tërësi cilësish apo një stil lidershipi nuk është i përshtatshëm për çdo situatë.

Tradicionalisht, shumica e kërkimeve shkencore në fushën e lidershipit kanë qenë fokusuar lidhje me masën, në të cilën stili i lidershipit tregonte/shfaqte preokupim për detyrën që do të kryhej dhe/ose preokupim për njerëzit, të cilët do ta realizonin këtë detyrë. Terminologjia e përdorur për të përshkruar këto dimensionet të sjelljes së liderit varionte nga njëri studim tek tjetri. Preokupimi për detyrën nganjëherë emërtohej inicimi i strukturës, fokusimi tek puna apo orientim ndaj

detyrës. Ndërsa preokupimi për njerëzit etiketohej edhe si konsiderata, fokusimi tek punonjësit apo orientimi ndaj relacioneve.

Pavarësisht nga emërtimet, karakteristika e sjelljes së secilit dimensioni janë mjaft të qarta. Një lider me preokupim të lartë ndaj detyrës planifikon dhe përcakton punën që do të kryhet, përcakton përgjegjësitë për punën, vendos standarde të qarta pune, nxit kryerjen e punës, monitoron rezultatet e performancës. Në dallim me këtë, lideri me preokupim të lartë për njerëzit, vepron me ngrohtësi dhe në mënyrë suportuese për pasuesit, krijon raporte sociale me ata, respekton ndjenjat e tyre, është sensitiv ndaj nevojave që ata kanë si edhe shfaq besim.

Kur këto sjellje përdoren në kombinime të ndryshme duke bërë që të identifikohen apo shfaqen këto stile lidershpi:

- *Stili abdikativ apo laissez-faire'* - tregon preokupim të vogël si për punën, ashtu edhe për detyrën. Në këtë stil, manaxherët ja kalojnë shumicën e vendimeve grupit të punës dhe tregojnë pak interes në procesin e punës dhe në vetë punën.
- *Stili direktiv apo autokratik* - tregon preokupim të madh për detyrën dhe preokupim të vogël për njerëzit. Me këtë stil, manaxherët marrin shumicën e vendimeve për grupin, japin direktiva dhe presin që urdhërat e tyre të zbatohen.
- *Stili suportiv apo lideri i relacioneve njerëzore* - shfaq interes të madh për njerëzit dhe preokupim të vogël për detyrën. Manaxherët që aplikojnë këtë stil janë të afërueshëm e të ngrohtë në relacionet ndërpersonale, evitojnë konfliktin dhe kërkojnë harmoni në vendim-marrje.
- *Lideri pjesëmarrës apo demokratik* - tregon preokupim të madh si për njerëzit, ashtu edhe detyrën. Manaxherët që zbatojnë këtë stil në praktikë, i ndajnë/i marrin vendimet bashkë me grupin e punës, inkurajojnë pjesëmarrjen dhe mbështetnin përpjekjet në punë të të tjerëve.

Teoritë e mëvonshme të quajtura teoritë *situacionale* theksojnë se lidershpi efektiv është produkti i një sërë variablash të tillë si marrëdhëniet epror-vartës, raporti i pushtetit të përqendruar në duart e eprorit dhe të deleguar tek vartësit si edhe madhësia e strukturimit të punëve, të cilët bashkëveprojnë në mënyrë të vazhdueshme midis tyre.

1.1 Teoritë e cilësive të udhëheqësit

Teoritë e cilësve të liderit fokusohen në identifikimin e cilësive personale të liderit, të cilat e dallojnë atë nga pasuesit e tij. Akoma sot disa manaxherë besojnë se teoria e cilësive të liderit është më e përshtatshme nga të gjitha teoritë e tjera. Por karakterizimi i liderëve nëpërmjet cilësive të tyre fizike, të personalitetit apo të veçorive të inteligjencës ka gjetur një përkrahje modeste nga ana e studjuesve.

Pavarësisht se studimet e kryera mbi cilësitë e lidereve të suksesshëm kanë dhënë rezultate kontradiktore, përsëri disa prej teorive si për shembull, teoria e R. Stogdill apo e E. Ghiselli ja vlen që të diskutohen.

2- Udhëheqësit janë të lindur apo të “krijuar gjatë jetës”?

Çështja nëse lideri është i lindur apo i “krijuar” gjatë jetës ka ngjallur debat prej një kohe të gjatë ndërmjet studjuesve. Ky debat e ka filluesin e tij me teorinë e “*Njeriut të madh*”, që sikurse pamë edhe në çështjen e mësipërme, nxiti studjuesit të hulumtojnë dhe të përpiqen të evidentojnë ato cilësi, që e dallojnë liderin nga jo-liderët.

Ky debat ka “gjeneruar” tre pikëpamje, që natyrshëm vijnë nga studjues me backgrounde të ndryshme:

a-aftësia jonë potenciale për lidërsip përcaktohet tërësisht nga trashëgimia jonë gjenetike, dhe kjo tezë mbështetet nga shumë genetistë,

b-potenciali ynë për lidërsip është rrjedhojë e kombinimit të asaj çka kemi të trashëguar gjenetikisht dhe zhvillimit psikologjik dhe eksperiencës tonë sociale, veçanërisht gjatë fëmijërisë, nga shkolla si edhe ndikimi i shtresës sociale që i përkasim e kulturës. Këtë tezë e mbështetin të gjithë sociologët dhe psikologët socialë, dhe

c-potenciali ynë për lidërsip përcaktohet nga proceset sociale që ne përjetojmë pas lindjes dhe nga zhvillimet socio-psikologjike, veçanërisht gjatë fëmijërisë, nga shkolla, shtresa sociale të cilës i përkasim dhe kultura. Këtë tezë e përkrahin shumica e sociologëve.

Pavarësisht nga vështirësitë për të arritur në përfundime definitive, mendojmë se pohimi më i drejtë do të ishte që potenciali ynë për të qenë liderë vjen nga trashëgimia jonë gjenetike por ajo mund të aktualizohet dhe realizohet vetëm nëpërmjet proceseve socializuese që ne përjetojmë pas lindjes, nga familjet tona, nga shokët, shkolla, shtresa sociale dhe kultura. Duket se një pjesë e madhe e dëshirës dhe e potencialit tonë për lidërsip merr trajtë pas eksperiencave që ne përjetojmë në jetë pas lindjes,

3-Studimet e universiteteve amerikane të viteve ‘30-’50

Fundi i viteve 30-të e në vijim ishin vite që janë të lidhura me zhvendosjen e fokusit të kërkimeve shkencore nga teoritë e cilësive drejt stileve të lidërsipit. Një studim i vitit 1938, i njohur nën emërtimin « *Leadership and group life* » u krye nën udhëheqjen e Kurt Lewin e me pjesëmarrjen e Ron Lippit dhe Robert White. Ky studim u bë mjaft i njohur dhe shumë autorë të mëvonshëm i referoheshin shpesh si një studim bazë për lidërsipin manaxherial. Ishte koha kur shqetësimi

kundrejt sundimit të qeverive totalitare ishte në kulmin e tij, dhe nuk ishte për tu habitur që 'stili demokratik' i lidërsipit u gjet si më superior se stili autokratik apo 'laissez faire'.

3.1 Studimet e Universitetit të Iowa-s

Në fund të viteve 30-të, një grup studjuesish të Universitetit të Iowa-s, (si R.White dhe R.Lippitt) nën drejtimin e K.Lewin, i njohur si *themeluesi i dinamikës së grupeve*, u përpoqën të spjegonin në mënyrë shkencore efektet e stileve të ndryshme të lidërsipit.

Fillimisht ata formuan disa klube "*hobby*" për adoleshentë të moshës dhjetëvjeçare. Mbi secilin grup djemsh u aplikuan të tre stilet e lidërsipit (*autokratik, demokratik dhe liberal*). *Lideri autokratik*, duke e formuluar vetë politikën e duke caktuar po vetë mënyrën e kryerjes së detyrave, nuk lejonte pjesmarrjen e askujt tjetër në këtë proces. Ai vetëm komandonte dhe kritikonte ose lavdëronte hapur anëtarët e grupit.

3.2 Studimet e Universitetit të Ohio-s

Në mesin e viteve 40-të, Qendra e Kërkimeve të Biznesit e Universiteti të Ohio-s, filloi një seri studimesh mbi *efektet e stileve të ndryshme të lidërsipit në situata të ndryshme*.

Pavarësisht së për të parë së cili stil ishte më efektiv, u studjuan mjaft liderë të ndryshëm, ekipi konkludoi së dy tipe sjelljeje apo stile ishin me rëndësi të veçantë: *konsiderata dhe inicimi (prirja) i strukturës*.

Konsiderata i referohet asaj sjelljeje të liderit, e cila synon besimin reciprok, raporte të ngushta, respekt dhe miqësi ndërmjet liderit dhe pasuesve të tij. Një lider i tillë, duke theksuar komunikimin e dyanshëm, nxit pjesëmarrjen e njerëzve në procesin e marrjes së vendimeve.

Inicimi i strukturës, i referohet asaj sjelljeje të liderit, me anën e së cilës ai synon të përcaktojë rolin e tij dhe të vartësve nga pikëpamja e arritjes së objektivave të njesise së tyre. Kjo lloj sjelljeje përqendrohet kryesisht në përcaktimin nga ana e liderit të detyrave, në përcaktimin e metodave të kryerjes së tyre si edhe në vënien e theksit tek objektivat e prodhimit.

Duke stimuluar interesin e manaxherëve të praktikës dhe të shkencëtarëve për studimin sistematik të lidërsipit, e duke qenë te parët që vunë në dukje dhe theksuan rëndësinë si të detyrës, ashtu edhe të dimensionit njerëzor, studjuesit e Universitetit të Ohio-s ngushtuan hendekun që ekzistonte midis orientimit strikt ndaj detyrës, që mbështetnin përkrahësit e teorisë së manaxhimit shkencor dhe të përqendrimit tek marrëdhëniet njerëzore, teori e cila ishte e përhapur në atë kohë.

3.3 Studimet e Universitetit të Michigan-it

Gjatë viteve 50-të, Instituti i Studimeve Sociale të Universitetit të Michigan-it, mori në studim mënyrën e lidershit në të gjitha tipet e organizatave. Studimet e tyre, ashtu sikurse edhe ato të Universitetit të Ohio-s, zbuluan ekzistencën e dy stileve të lidershit: stili i lidershit që ka në qendër të tij preokupimin për njerëzit dhe stili i lidershit me objekt qendror të tij prodhimin.

Rezultatet e këtyre studimeve u arritën pas analizës së mënyrës së udhëheqjes së manaxherëve të *njësive me produktivitet të lartë dhe të ulët*. U formuan 12 çifte njësish, ku në përbërje të të cilave kishte një njësi me produktivitet të ulët dhe një tjetër me produktivitet të lartë. Çdo çift kryente të njëjtën punë e përdorte të njëjtat metoda. Edhe kushtet e punës ishin të njëjta për të gjitha çiftet.

Kërkimet treguan se manaxherët e njësive me produktivitet të lartë, tentonin drejt përdorimit të stilit, i cili ka në qendër të tij kujdesin ndaj punonjësve. Ndërsa manaxherët e njësive me produktivitet të ulët përgjithësisht preferonin stilin e lidershit të orientuar nga prodhimi.

Studime të tjera të këtij universiteti zbuluan se stili i udhëheqjes së manaxherëve ndikon mjaft mbi kënaqësinë dhe performancën e grupit.

4-Teoritë situacionale të lidershit

Në fillimin e viteve 50-të, duke hequr dorë nga teoria e cilësive të liderit, teoricienët bashkëkohorë pohojnë se efektiviteti i liderit varet nga një rreth i gjerë *faktorësh situacionalë*, ku ndër më të rëndësishmit janë 'karakteristikat e vartësve, natyra e punës që do të kryhet, klima që mbizotëron në mjedisin e punës, konceptimi i pushtetit nga ana e liderit dhe madhësia në të cilën vartësit besojnë dhe preferojnë liderin e tyre.

4.1 Kontinuumi i sjelljes së udhëheqjes

Studimet e kryera nga Universitetet e Iowa-s, Ohio-s dhe i Michigan-it, përmenden si studime mjaft të rëndësishme për lidershipin dhe stilet e tij. Por, sidoqoftë, zbulimet e tyre, për shkak të konkluzioneve kontraktore të arritura në disa raste, bënë që manaxherët të ndodheshin përpara dilemës së cilin stil lidershipi të zgjidhnin.

Për të ndihmuar manaxherët që të dilnin nga ky udhëkryq, R.Tannenbaum dhe W.Schmidt, e paraqitën sjelljen e liderit, sidomos në lidhje me marrjen e *vendimeve*, si një kontinuum, në të cilin sjellja e liderit varjon nga ekstremi i majtë si sjellje autokratike apo të orientuar nga eprori, deri në ekstremin e djathtë si sjellje demokratike apo të orientuar nga punonjësit. Çdo sjellje tjetër e liderit ndodhet në një nga pikat e brendshme që gjenden midis këtyre dy ekstremeve.

Modeli i Tannenbaum-it dhe Schmidt-t, i prezantuar për herë të parë në vitin 1973, në artikullin e tij *"How to choose a leadership pattern"*, të publikuar në revistën e mirënjohur "Harvard Business Review", paraqitet si në figurën 1¹.

Le të sqarojme më hollësisht përmbajtjen e secilës prej situatave të përshkruara në figurë.

1. Manaxheri merr vendime dhe i njofton.

Këtu manaxheri i kryen vetë të gjitha etapat e marrjes së vendimeve. Pasi ka zgjedhur alternativën më të mirë, ai *njofton vartësit* e tij mbi vendimin e marrë. Eprori mund të marrë në konsideratë ose jo mendimet e vartësve, të cilët nuk kanë mundësi të marrin pjesë direkt në procesin e marrjes së vendimeve.

2. Manaxheri i "shet" vendimet.

Edhe këtu ndodhemi pak a shumë në situatën e parë. Ndryshimi qëndron në faktin që manaxheri, në këtë rast, *përpiqet t'i bindë vartësit* e tij për të pranuar vendimin e marrë prej tij, duke u përpjekur t'u tregojë, sidomos personave që do të preken prej vendimit të marrë, avantazhet e tij me qëllim që të minimizojë apo të mposhtë rezistencën e mundshme.

3. Manaxheri prezanton idetë dhe fton vartësit për pyetje.

Manaxheri u sqaron vartësve vendimin e marrë dhe i nxit ata që të bëjnë pyetje, me qëllim që t'i sqarojë se cili është synimi i tij në marrjen e një vendimi të caktuar.

4. Manaxheri prezanton një vendim paraprak.

Përsëri etapat e marrjes së vendimeve kalojnë nëpër duart e manaxherit. Por, pasi ka përcaktuar alternativën më të mirë, ai e prezanton atë para vartësve në formën e një *vendimi jo të formës së prerë*. Vrejtjet dhe sugjerimet e tyre i shërbejnë eprorit për t'i bërë modifikimet e mundshme vendimit.

¹ Në vitin 1938 Lewin & Lippit propozuan klasifikimin e liderëve bazuar në faktin sesa angazhim në detyrën dhe në relacione nevojitej. Ky diapazon i sjelljes së lidershit u avancua më tej nga Tannenbaum & Schmidt me kontinuumin e vitit 1973.

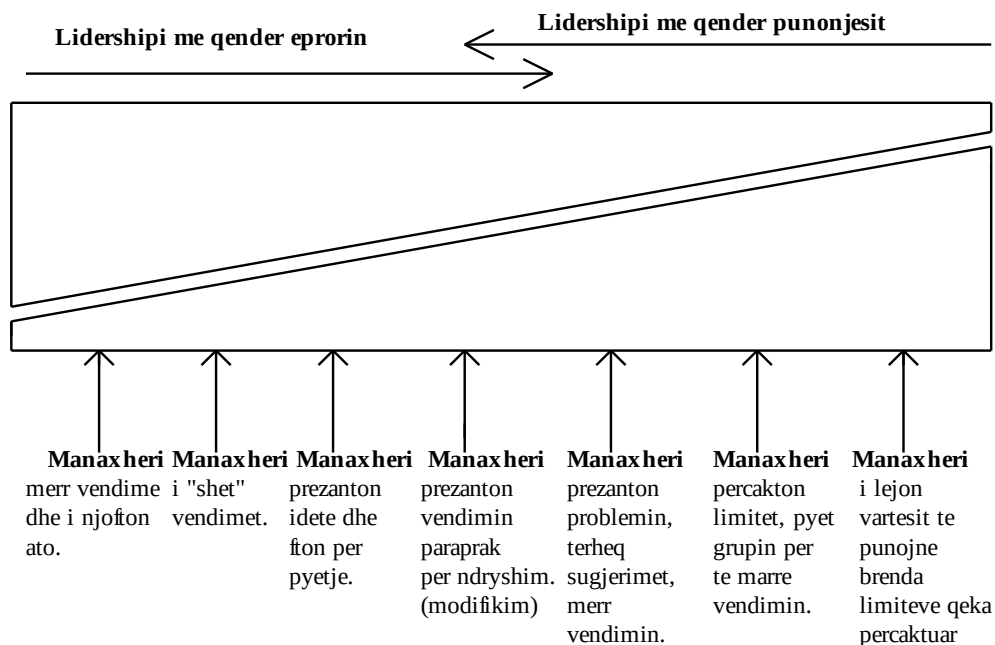


Fig.1 Kontiniumi i sjelljes së liderit.

5. *Manaxheri prezanton problemin, tërheq sugjerimet, merr vendimin.* Ndërsa deri në situatën e katërt manaxheri i merr vetë vendimet dhe lejon që të bëhen sugjerime për përmirësimin e tij (situata 4), në këtë rast vartësit *japin opinionin e tyre përpara së vendimi të merret*. Pra, manaxheri përcakton alternativën më të mirë pasi ka dëgjuar më parë mendimet e vartësve të tij.

6. *Manaxheri përcakton limitet dhe pyet grupin për të marrë vendimin.*

Manaxheri përcakton së cilat janë *limitet*, brenda të cilëve do të punojnë vartësit për problemin e identifikuar prej tij e për të cilin do të merret një vendim i caktuar. Vetëm pas kësaj punë paraprake, ai e lejon grupin e vartësve të marrë vendimin.

7. *Manaxheri i lejon vartësit të punojnë brenda limiteve të caktuara.*

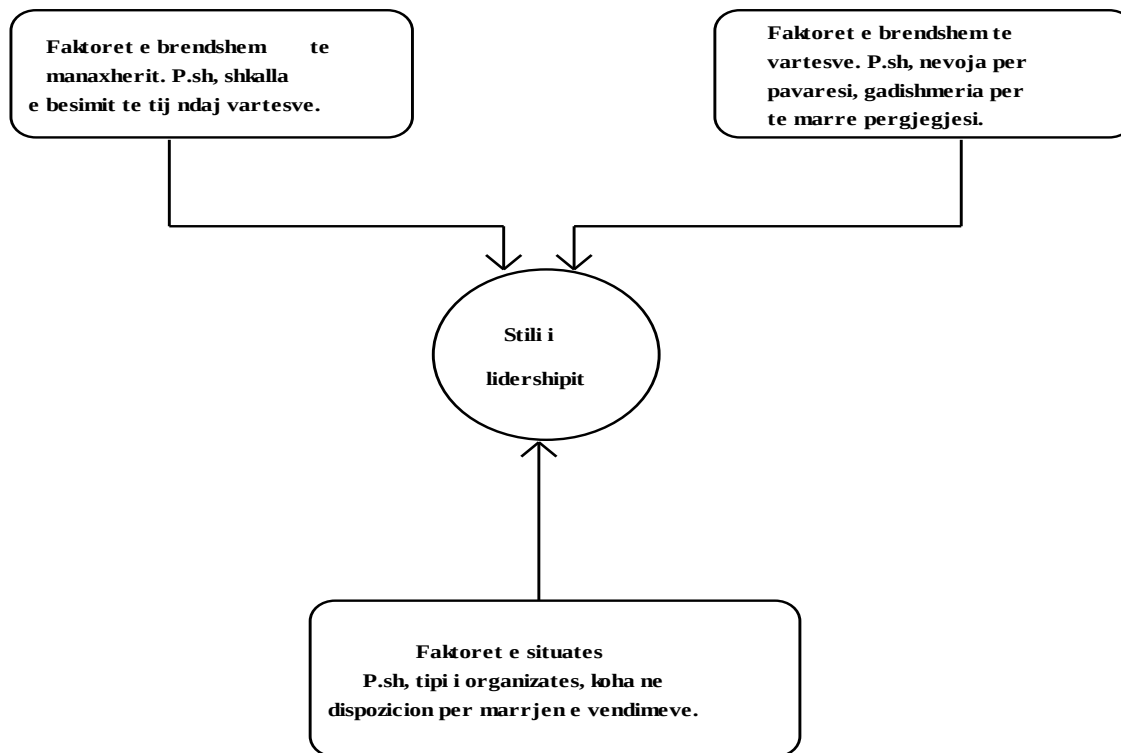
Në situata të tilla, të cilat nuk janë të zakonshme, *varësit, e realizojnë vetë gjithë procesin e marrjes së vendimeve*. Por theksojmë se gjithmonë janë të pranishme disa limite, të cilët përcaktohen nga manaxherët e nivelit të lartë e që shërbejnë si korniza brenda të cilave duhet të veprojë grupi

Duke kaluar nga situata e parë drejt situatës së shtatë, autoriteti i manaxherit zvogëlohet gradualisht dhe fillon e zgjerohet fusha e lirise së vartësve.

4.1.1 Të përcaktojmë si të marrim vendime si liderë

Vlera e vërtetë e modelit të projektuar nga Tannebaum & Schmidt qëndron në përdorimin për të marrë vendime praktike dhe të dëshirueshme. Sipas këtyre autorëve, *tre forcat/faktorët kryesore*, të cilët ndikojnë mbi përcaktimin që bën manaxheri se çfarë sjellje lidershipi të përdorë kur merr

vendime, janë forcat brenda vetes së tyre (brenda manaxherit), brenda vartësve dhe brenda situatës (figura 2)².



4.2 Rrjeta manaxheriale e Blake & Mouton

Nga sugjerimi i kërkimeve shkencore mbi orientimin nga njerëzit, më vonë studimet treguan se liderët vërtetë efektivë kishin preokupim të lartë edhe për detyrën, edhe për njerëzit. Figura 4 -rrjeta e lidershipit e Blake & Mouton- na tregon një nga versionet më të njohura të këtij konkluzioni. Pra, rrjeta manaxheriale i ndihmon manaxherët për të zgjedhur stilin e tyre të lidershipit. Punimi i tyre u publikua në vitin 1966 në revistën “*Advanced Management Journal*”

Sipas ketyre autorëve, stili i lidershipit mund të paraqitet në formën e një rrjete të kufizuar nga dy dimensione. Në *dimensionin vertikal* paraqitet stili, i cili orientohet nga punonjësit, ndërsa në *dimensionin horizontal* paraqitet stili i lidershipit i orientuar nga prodhimi apo detyra.

Preokupimi për prodhimin përfshin elementë të tillë si efienca e punës dhe procedurat, vëllimi i prodhimit dhe cilësia e shërbimit të stafit. Ndërsa, *preokupimi për njerëzit* ka në përbërje të tij

² Sipas studjuesve duhet të merret në konsideratë edhe presioni i kohës- që mund të kërkojë marrjen e vendimeve në kushtet e kohës së kufizuar. Kjo gje mund të çojë në reduktimin e pjesëmarrjes.

elementë të tillë si përgjegjësia e bazuar më tepër në besimin, vetëvlerësimi i punonjësve dhe satisfaksioni i marrëdhënieve ndërpersonale.

4.3 Teoria situacionale e Fiedler-it

Një nga teoritë më të hershme të lidërshiptit, e hartuar nga F.Fidler bazohet në supozimin se lidërshipti i mirë varet nga *përputhja* (shkalla e përputhshmërisë) ndërmjet *stilit* të lidërshiptit dhe *kërkesave* situacionale (të situatave konkrete). Stili i lidërshiptit matet nga ajo që Fidler e quajti *least-preferred coworker scale* ³. Ajo përshkruan tendencën e liderit të jetë i motivuar ose nga orientimi nga detyra ose nga relacionet.

Ky koncept *ose-ose* (pra ose nga detyra ose nga relacionet) është i rëndësishëm. Fiedler besonte se stili i lidërshiptit është pjesë e personalitetit të individit, prandaj është edhe relativisht e vështirë që ai ta ndryshojë. Në vend që të përpiqemi të trainojmë një lider që të jetë i orientuar nga detyra apo anasjelltas, Fidler sugjeronte se *kyçi* i suksesit të lidërshiptit është t'i vemë stilet ekzistuese në veprim sipas situatave, të cilave ju përshtaten më mirë.

4.3.1 Të kuptojmë situatat e lidërshiptit

Në teorinë e Fiedler-it, madhësia e kontrollit që një situatë i lejon liderit, është një çështje kritike për të përcaktuar edhe përshtatshmërinë më të mirë të binomit *stil-situatë*. Tre janë variablat situacionalë të përdorur për të diagnostikuar kontrollin situacional (të situatës), ose *favoritetin e situatës* për të përdorur njërin apo tjetrin stil:

a-Cilësia e relacioneve lider-anëtar (e mirë apo e varfër)-mat shkallën në të cilën grupi mbështet liderin

b-Shkalla e strukturimit të detyrës (e lartë apo e ulët) -përcakton/mat gjerësinë në të cilën janë përcaktuar objektivat e detyrës, procedurat dhe direktivat

c-Madhësia e pushtetit të pozitës (e fortë apo e dobët) -mat shkallën në të cilën pozita i jep liderit pushtet për të shpërblyer dhe dënuar vartësit

Kjo mënyrë renditjeje e këtyre tre dimensioneve është e lidhur me shkallën e rëndësisë së tyre. Dy dimensionet e fundit janë *më pak të rëndësishme*, pasi ato burojnë nga organizata dhe jo nga individi.

³ Për të përcaktuar stilin e lidërshiptit Fidleri përdori teknikën LPC, që do të tregonte karakteristikat e personit, me të cilin individi i pyetur do të preferonte të fundit për të punuar me të-dmth që përmbush minimalisht kërkesat për të punuar me të. Kjo teknikë e çuditshme për atë kohë por e zakonshme sot në punën kërkimore, do të tregonte se kush kishte më shumë rëndësi për një individ: kryerja e detyrës apo marrëdhëniet ndërpersonale. Sa më pozitiv të jetë vlerësimi i liderit për punonjësën më pak të preferuar, aq më shumë do ta orientojë ai stilin nga preokupimi për njerëzit dhe anasjelltas.

4.3.2 Përputhja e stilit të lidërsipit me situatën

Tabela 1, gjithashtu, na tregon edhe përgjithësimin e kërkimeve intensive të Fiedler-it mbi relacionet situacionale (contingency) ndërmjet kontrollit (dmth shkallës së kontrollit) të situatës, stilit të lidërsipit dhe efektivitetit të liderit. As stili i orientuar nga detyra dhe as stili i orientuar nga marrëdhëniet, nuk është efektiv gjatë gjithë kohës. Ajo çka mund të themi në këtë rast, është se secili stil funksionon më mirë kur ai përdoret në situatën e duhur (pra, atëhere kur ai është i përshtatshëm). Rezultatet mund të përmbliidhen në dy pohime:

Pohimi i parë: lideri i orientuar nga detyra do të jetë më i suksesshëm në situatat shumë të favorshme (me kontroll të lartë) dhe në situatat më pak të favorshme (kontroll i ulët). Arsyeja pse një lider, në kushtet e favoritetit të lartë të situatës do të ishte mjaft efektiv në qoftë se do të zgjidhte stilin e orientuar nga detyra, Fiedler-i e shpjegon kështu: “Në kushte shumë të favorshme, në të cilat lideri ka pushtet, mbështetje informale dhe një detyrë të strukturuar relativisht mirë, grupi është i gatshëm të drejtohet dhe pret t’i thuhet së çfarë duhet të bëjë. Përfytyroni kapitenin e avionit në momentin e fundit të uljes në toke. Askush nuk do të dëshironte që ai të shkonte dhe të pyeste ekipazhin e tij sesi ta bëjë uljen e avionit”.⁴

Pohimi i dytë: lideri i orientuar nga marrëdhëniet do të jetë më i suksesshëm në situata me kontroll/favoritet të moderuar.

Fiedler-i besonte se suksesi i lidërsipit varet nga përputhshmëria e mirë ndërmjet stilit dhe situatës. Kjo do të thotë se liderët duhet të kërkojnë në mënyrë aktive situatat ku stili i tij është më i përshtatshëm.

Komenti i fundit: Fiedler-i theksoi si rëndësinë e situatës, ashtu edhe të karakteristikave të liderit në percaktimin e efektivitetit të tij. Sipas fjalëve të tij: “Performanca e lidërsipit varet nga organizata po aq sa varet edhe prej cilësive vetiake të liderit. Përveç, ndoshta rasteve të jashtëzakonshme, është thjeshtë pa kuptim të flasim për një lider efektiv apo për një lider joefektiv; në mund të flasim vetëm për një lider, i cili mund të jete efektiv në një situatë dhe ineffektiv në një situatë tjetër. Në qoftë se do të dëshironim të rrisnim efektivitetin e organizatës dhe të grupit, ne duhet të mësojmë jo vetëm si të trajtojmë

4.4 Teoria e rrugës së arritjes së synime⁵ (Path-goal) e lidërsipit e R. House

Një trajtim tjetër situacional i lidërsipit është teoria PG e përpunuar nga Robert House. Kjo teori sugjeron që lider efektiv është ai, që shpjegon/tregon rrugët nëpër të cilat pasuesit mund të arrijnë si synimet/objektivat e vëna për detyrën, ashtu edhe synimet personale. Një lider i mirë i mirë e ndihmon ecjen përpara të njerëzve përgjatë këtyre rrugëve, mënjanon çdo barrierë dhe ofron

⁴ F. Fiedler “A Theory of Leadership Effectiveness” v 1967, fq 147.

⁵ Emërtimi original i kësaj teorie është “Path-goal theory”

shpërblime të përshatshme/të duhura për kryerjen e detyrës. House identifikoi katër stile lidërshepi, të cilët mund të përdoren në kontekstin e kësaj teorie:

- **Lidershipi direktiv-i** u bën të ditur vartësve se çfarë pritet prej tyre, u jep direktiva se çfarë të bëjnë dhe si; skedulon punën që do të kryhet, mban standarde për përcaktuara të performancës; sqaron rolin e liderit në grup
- **Lidershipi suportues:** bën gjërat në mënyrë të tillë që puna të duket e këndshme; trajton anëtarët e grupit si të barabartë, është miqësor dhe i afrueshëm, tregon preokupim për mirëqënien e vartësve
- **Lidershipi i orinetuar nga arritjet:** përcakton synime sfiduese, pret nivele të larta të performancës, vë theksin tek përmiërsimi i vazhdueshëm i performancës, tregon besim në arritjen e standardeve të larta
- **Lidershipi pjesëmarrës:** përfshin vartësit në vendim-marrje, konsultohet me vartësit, pyet për sugjerime nga vartësit, përdor sugjerimet e tyre kur merr vendime.

4.5 Teoria e lidërshepit pjesëmarrës e Vroom-Jago

Teoria e lidërshepit pjesëmarrës e Vroom-Jago (VJT) është e projektuar për të ndihmuar liderët, që në situatat me probleme të përdorin metodën më të mirë të vendim-marrjes: **a**-metodën e vendim-marrjes *individuale apo autoritare*, **b**-metodën e vendim-marrjes *konsultative* apo **c**-vendim-marrjen *në grup/konsensuale*.

4.6 - Edhe një herë mbi stilin dhe efektivitetin e udhëheqjes: teoria e ciklit të jetës së udhëheqjes të Hersey & Bianchard

Është evidente se cilësia e udhëheqjes është mjaft e rëndësishme dhe shpesh herë përcaktuese, sidomos në këtë kohën e sotme. Cilësia apo efektiviteti i udhëheqjes ka qenë një nga synimet eksplicite apo të nënkuptuara të përpjekjeve dhe studimeve të mjaft autorëve. Një pjesë e tyre në mënyrë konsistente kanë kërkuar të përcaktojnë modalitetet e udhëheqjes më të mirë apo që është efektive në çdo situatë.

Një tjetër teori, e cila lidh arsyetimin mbi *stilin më të mirë* të lidërshepit në varësi të situatës është edhe *teoria e ciklit të jetës së udhëheqjes* e Hersey & Bianchard. Teoria e ngritur prej tyre është një trajtim racional për të *lidhur* stilin e udhëheqjes me situatat e ndryshme, me qëllim që të garantojmë udhëheqje efektive.

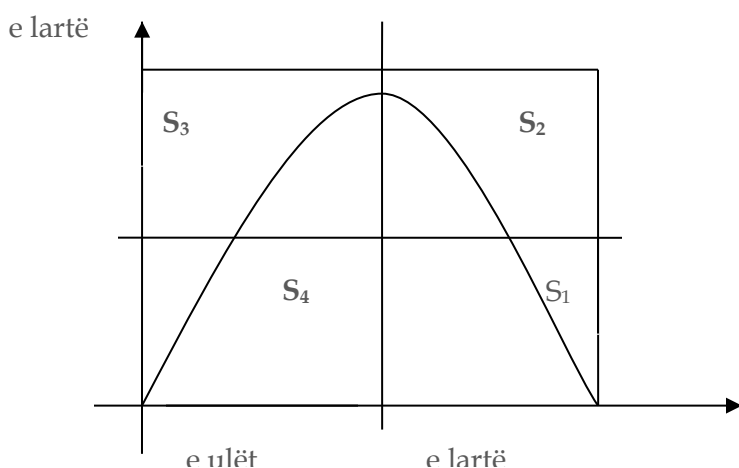
Fillimisht sqarojmë se mbështetja e teorisë janë stilet e udhëheqjes (të diskutuara në çështjet pararendëse) të ndara në dy kategori të mëdha: *stil i orientuar nga relacionet/punonjësit dhe stil i orientuar nga detyra prodhuese*⁶. Kjo teori është e mbështetur tek *maturitetit i punonjësve dhe tek shkalla e preokupimit të udhëheqësit për detyrën dhe për njerëzit*. Sikurse mund të merret me mend, stili i udhëheqjes duhet të ndjekë shkallën e maturitetit të pasueve. Në këtë kontekst ka rëndësi

⁶ Po aty, teorinë e para mbi udhëheqjen, fq 325-328

mënyra e përcaktimit të maturitetit⁷ si "aftësia e pasuesve për të kryer detyrat e tyre në mënyrë të pavarur, për të marrë përgjegjësi shtesë si edhe nga dëshira e tyre për të arritur sukses". Është evidente për të gjithë sesa më të arrira këto cilësi, aq më të maturuar janë pasuesit⁸

Në mënyrë grafike, teoria e këtyre autorëve spjegohet qartë nga funksionimi i skemës 3

Kurba e paraqitur në figurë na tregon shkallën e maturitetit të pasueve sipas modelit të ciklit të jetës. Sikurse duket në figurë, *maturiteti rritet duke kaluar nga e djathta në të majtë të kurbës*. Pra, edhe sjellja efektive e udhëheqësit do të jetë sipas pozicioneve nga 1-2-3-4, ndërkohë që edhe maturiteti i pasueve kalon nga jomaturiteti drejt maturitetit. Duke konkluduar, mund të themi se stili i udhëheqjes do të jetë efektiv *vetëm atëherë kur t'i përshtatet shkallës së maturitetit të pasuesve*.



Boshti X: Preokupimi për njerëzit; **Boshti Y:** preokupimi për detyrën

Fig. 3 Situatat e sjelljes së udhëheqësit

Në dimensionin vertikal paraqitet konsiderata për njerëzit (sjellja e orientuar nga preokupimi për njerëzit), ndërsa horizontalisht paraqitet preokupimi ndaj detyrës (sjellja e orientuar ndaj realizimit të detyrës prodhuese)

Të katër situatat e paraqitura në grafik mund të interpretohen më analitikisht më tej:

- **Situata S1** e sjelljes së udhëheqësit (preokupim i lartë detyre/preokupim i ulët ndaj varësve). Shpesh i referohemi si "*treguese*" (telling) për shkak se stili karakterizohet nga komunikimi me një drejtim (nga udhëheqësi drejt pasuesve), në të cilën udhëheqësi

⁷ Në disa raste, shkalla e maturitetit nënkuptohet nga përshtatshmëria apo gatishmëria (appropriateness or readiness) e vartësve, e cila në fund të fundit është shprehje e maturitetit të tyre

⁸ Theksojmë se maturimi nuk lidhet domosdoshmërisht me moshën e pasuesve.

përcakton rolet e pasuesve dhe u tregon atyre se çfarë, si, kur dhe ku t'i bëjnë detyrat e ndryshme që u janë ngarkuar.

- **Situata S2** e sjelljes së udhëheqësit (preokupim i lartë për detyrën/preokupim i lartë për punonjësit). Zakonisht i referohemi si "*shitje*" (*selling*), sepse në këtë stil shumica e drejtimet të kryerjes së punëve jepet nga udhëheqësi. Gjithashtu, udhëheqësi nëpërmjet një komunikimi të dyanshëm dhe mbështetjes socialo-emocionale synon t'i nxisë psikologjikisht pasuesit "*të blejnë*" vendimet që kanë për të marrë.
- **Situata S3** e sjelljes së udhëheqësit (preokupim i lartë për njerëzit/i ulët për detyrën) quhet "*pjesëmarrëse*" (*participative*), sepse stili i udhëheqësit dhe pasuesit tani marrin pjesë bashkarisht në vendim-marrje nëpërmjet komunikimit të dyanshëm dhe nga sjellja shumë mbështetëse e udhëheqësit. Sjellja e udhëheqësit është e tillë meqënëse pasuesit kanë aftësitë dhe njohuritë e duhura për ta kryer detyrën.
- **Situata S4** e sjelljes së udhëheqësit (preokupim i ulët për njerëzit/preokupim u ulët për detyrën) emërtohet si "*delegim*"⁹ (*delegation*) sepse stili lejon pasuesit që të "ecin sikurse dinë vetë. Udhëheqësi delegon, sepse pasuesit janë gati, kanë aftësitë dhe gatishmërinë e duhur për të marrë përgjegjësi për të drejtuar sjelljen e tyre kundrejt performimit të detyrës.

Pra, ky trajtim, ndërsa është i thjeshtë për tu kuptuar, në të njëjtën kohë ofron edhe sugjerime për ndërrimin e stilit të udhëheqjes dhe i tregojnë udhëheqësve se çfarë të bëjnë dhe kur. Ai përqendrohet në nevojën për një adaptim: shkalla në të cilën udhëheqësi është i aftë të ndryshojë stilin e tij në mënyrë të përshtatshme në varësi të nivelit të gatishmërisë së vartësit në një situatë të caktuar. Konkretisht, nëse kemi marrë një punonjës të ri në punë, jemi në situatën S1 ku udhëheqësi duhet ta mësojë me normat dhe mënyrën e të punuarit pasuesin, prandaj ai *tregon*. Dora dorës që ai maturohet, di ta bëjë më mirë detyrën dhe njëkohësisht është më i "brendshëm" në organizatë, stili klasifikohet si S2, dmth më i orientuar nga njerëzitpor punonjësi ka akoma nevojë për orientim nga udhëheqësi, i cili "*shet*" orientimet e veta tek "*blerësi*". Dhe në këtë mënyrë mund të vijojmë më tej për kalimin logjik edhe tek stilet S3 dhe S4.

5- Zëvendësuesit e lidërsipit

Në fundin e viteve 70-të, dy autorë, S.Kerr & J.Mermier, në artikullin e tyre të njohur "Substitute for Leadership. Their Meaning and Measurement", theksuan se ekzistojnë disa *zëvendësues*, të cilët e bëjnë sjelljen e lidërsipit të panevojshme dhe të tepërt, si edhe disa *neutralizues* të cilët e pengojnë liderin që të sillet në një mënyrë të caktuar.

Sipas kësaj teorie, synimi kryesor është *identifikimi i atyre faktorëve të rëndësishëm situacionalë* që e bëjnë sjelljen e liderit të panevojshme apo që eliminojnë efektivitetin e saj. Ndërsa teoria e

⁹ Në literaturë këto katër situata gjenden nën emërtimet "*telling, selling, participating, delegating*"

vendosjes së synimeve ndalet tek përcaktimi i disa sjelljeve të liderit që janë të panevojshme apo jo efektive, kjo teori në dallim prej saj, tenton edhe identifikimin e faktorëve situacionalë.

Për stilin e lidershit të *orientuar nga detyra*, disa faktorë situacionalë (apo zëvendësues) do të ishin trajnimi dhe aftësia e punonjësve, puna e strukturuar dhe rutinë, marrja e feedback-ut nga puna (punët me strukturim të lartë ofrojnë një feedback që mund të shërbejë si një zëvendësues i përshtatshëm i këtij stili liderishi), etj.

Ndërsa për stilin e lidershit të orientuar nga *marrëdhëniet njerëzore* faktorë situacionalë (apo zëvendësues) janë orientimi profesional i punonjësve, punët që i ofrojnë një kënaqësi të brendshme atij, etj.

Neutralizuesit janë faktorë situacionalë, të cilët e bëjnë të pamundur që lideri me sjelljen e tij të ushtrojë ndikim mbi performancën dhe/ose kënaqësinë e punonjësve. Faktorët neutralizues të stilit të lidershit të *orientuar nga detyra* mund të jenë formalizmi i lartë, fleksibiliteti i ulët, etj., ndërsa faktorë të tillë si izolimi (veçimi) nga pikëpamja fizike e liderit nga vartësit, indiferentizmi (apo valenca e ulët) i punonjësve ndaj shpërblimeve dhe pushteti i vogël i pozitës së liderit, luajnë rolin e neutralizuesve për të dy stilet e lidershit të përmendur më lart.

Duke iu referuar konceptit të zëvendësuesve, lideri, duke parë se kënaqësia dhe/ose performanca mund të arrijnë nivel të lartë si rezultat i ndikimit të faktorëve situacionalë, ai mund të përqendrohet në një fushë tjetër, në të cilën kontributi i tij për organizatën mund të jetë më i vlefshëm. Orientimi i tij në një fushë tjetër mund të jetë i plotë ose i pjesshëm, në varësi të shkallës që faktorët situacionalë zëvendësojnë sjelljen e tij. Kështu për shembull, nëse feedback-u i marrë nga punët me strukturim të lartë nuk është i mjaftueshëm që të zëvendësojë liderin, atëherë një manaxhim apo udhëheqje e caktuar e punonjësve është e domosdoshme.

Po kështu, rëndësia praktike e neutralizuesve qëndron në faktin se njohja e faktorëve situacionalë të këtij lloji e orienton liderin sesi t'i shmangë ata, me qëllim që ai të ndryshojë situatën në atë mënyrë që sjellja e tij të ketë efektivitetin për të cilin ai synon. Për shembull, në qoftë se ka një mundësi të theksuar fleksibiliteti apo një sistem shpërblimi jo efektiv, lideri mund të përpiqet që të influencojë mbi drejtuesit kryesorë të organizatës për të rritur shkallën e fleksibilitetit të saj, apo të përpunojë një sistem të ri shpërblimi që zgjon një interes më të madh të punonjësve ndaj këtij sistemi.



Çështjet kryesore:

- 1 - Udhëheqja transformuese
- 2- Udhëheqja transformuese kundrejt udhëheqjes transaksionale
- 3- Superudhëheqja, Udhëheqja shërbyese dhe Udhëheqja e heshtur
- 4- Nivelet e udhëheqjes
- 5- Paradigma postindustriale e udhëheqjes

Sfondi konceptual

Problemet me të cilat ballafaqohen organizatat sot, si edhe sfidat në kontekstin e një konkurrence globale, kanë bërë që udhëheqësit organizativë të konfrontohen me më shumë çështje që kërkojnë zgjidhje afatgjata. Kompanitë ndodhen para presionit të reduktimit të niveleve të organizatve dhe të shkurtimit të numrit të punonjësve; ndërkohë që vendim-marrja kërkon më shumë pjesëmarrje dhe *'esprit de corps'*.

Në këtë këndvështrim, organizatat po orientohen gjithnjë e më shumë nga stilet pjesëmarrëse të punonjësve, në të cilët rritet shkalla e lirisë dhe e pjesëmarrjes së tyre dhe e përdorimit më të madh të aftësive të tyre deri sot të përdorura joracionalisht. Ndërkohë, metodat tradicionale të manaxhimit trajtohen si arkaike dhe jorezultative në klimën e përgjithshme të globalizimit dhe të integritimit. Sipas Drucker-it, *"detyra kryesore e liderit është të jetë violina e parë e që nxjerr një tingull të qartë"*

Në literaturën bashkëkohore, krahas theksit të ri mbi stilin pjesëmarrës, diskutohet veçanërisht për lidershipin transformues, për shkak të rëndësisë që ka *transformimi/ndryshimi* organizativ për biznesin dhe manaxhimin modern. Gjithashtu, aktualisht pohohet se udhëheqja transformuese është thelbi i krijimit dhe mbajtjes së avantazheve konkurruese dhe se sot janë shumë të rëndësishëm ata udhëheqës që çojnë organizatat drejt asaj të ardhme të suksesshme, që ato nuk e kanë imagjinuar-dhe këtë gjë mund ta bëjnë me anën e udhëheqësve transformues.

1- Udhëheqja transformuese

1.1 Karakteristikat thelbësore të udhëheqjes transformuese

Në kohën e sotme, ndryshimi apo transformimi i suksesshëm i organizatave ka bërë që ky lloj lidërshipi të jetë në qendër të vëmendjes si të studjuesve, ashtu edhe të manaxherëve të praktikës.

Udhëheqja transformuese është ajo lloj udhëheqja që inspiron për suksesin organizativ duke ndikuar thellësisht në besimin e pasuesve mbi atë sesi duhet të jetë një organizatë; njëkohësisht ky stil lidërshipi influencon edhe mbi vlera të tilla të pasuesve të tij si drejtësia dhe integriteti (K.Kuhner & P.Lewis 1987, dhe M. Ross & L. Offermann 1997)

Stili i përdorur: të punuarit për një lider transformues do të jetë një eksperiencë frymëzuese dhe e mrekullueshme. Ata venë pasionin dhe energjinë në çdo gjë dhe ndjekin një individ-lider që frymëzon. Gjërat bëhen duke zgjuar entuziazmin dhe energjitë tek njerëzit.

Etapat, që ndjek lideri transformues, mund të përmbliken si vijon:

Së pari, ai fillon me perceptimin e një vizioni-pamjen e ardhshme të organizatës,

Së dyti, “shet” vizionin e tij tek të tjerët, duke frymëzuar pasuesit potencialë të tij. Kjo fazë kërkon shumë energji dhe përkushtim, sepse disa janë më të ngadaltë se të tjerët për të ndjekur këtë vizion të ri që synon transformimin

Së treti, paralelisht me bindjen e pasuesve për këtë vizion, lideri kërkon rrugën e transformimi. Disa liderë e dinë rrugën që do të ecin dhe thjesht kërkojnë që të tjerët t’i pasojnë; ndërsa, disa të tjerë nuk kanë një strategji gatipor me kënaqësi udhëheqin eksplorimin e rrugës për tek “toka e premtuar”.

Faza e fundit është të qëndruarit përherë në krye gjatë veprimit. Liderët e kësaj natyre janë gjithmonë të dukshën dhe asnjëherë nuk “fshihen” pas të tjerëve. Me anën e qëndrimit dhe veprimit të tyre, ata tregojnë si duhet të sillen edhe pasuesit. Liderët, gjithashtu, bëjnë përpjekje të vazhdueshme t’i motivojnë dhe mbështesin ndjekësit duke i konsultuar, dëgjuar, qetësuar dhe inspiruar.

Liderat transformues shpesh janë *liderë karizmatikë*por nuk janë aq narcizistë sa janë liderët karizmatikë në kuptimin e vërtetë të fjalës, të cilët ecin para më tepër nëpërmjet besimit që kanë tek vetvetja sesa tek besimi tek të tjerët.

Mahatma Gandhi dhe Martin Luther King, Jr ishin udhëheqës transformues në arenën botërore, ndërsa Richard Branson (Virgjini) dhe Bill Gates i Microsoft janë konsideruar si udhëheqës transformues në biznes, sepse ata udhëheqin me inspirim dhe trajtohen si modele të udhëheqjes etike.

Por, ky lloj lidërshipi ka edhe disa kufizime potenciale, dhe konkretisht:

- Pasioni dhe besimi mund të ngatërrohen lehtë me realitetin dhe të vërtetën. Ndërsa është e vërtetë, që veprat e mëdha janë bërë me anën e lidërshiptit entuziastpor po kaq e vërtetë është edhe, që njerëzit pasionantë kanë çuar edhe në dështime. Vetëm të besosh që ke të drejtë, nuk do të thotë domosdoshmërisht se ke të drejtë.
- Paradoksalisht, energjia që i shtyn njerëzit përpara, mund të bëjë që ata edhe të heqin dorë nga diçka e nisur. Liderët transformues, shpesh, kanë brenda vetes dozë të madhe entuziazmi, e cila e përdorur vend e pa vend, mund të bëjë që pasuesit të lodhen dhe të heqin dorë
- Liderët transformues tentojnë të shohin tablon e përgjithshme por jo detajet ku shpesh fshihen pengesat serioze. Nëse ata nuk kanë njerëz, që të zotërojnë këtë informacion, shpesh janë të destinuar të dështojnë.
- Nga vetë përkufizimi i dhënë, liderët transformues kërkojnë transformim/ndryshim. Por, kur organizata nuk do transformim dhe njerëzit janë të kënaqur me atë që kanë, lideri do të ngelet i pashpresë e i dështuar.

Ndërsa udhëheqja transformuese përfshin zhvillimin e komunikimit, që motivon dhe ushqen vlerat e udhëheqësve dhe të pasueve njëkohësisht.

1.2- Udhëheqja transformuese kundrejt udhëheqjes karizmatike

Udhëheqësi karizmatik dhe ai transformues mund të kenë shumë ngjashmëri. Kështu lideri transformues mund të jetë karizmatik. Dallimi kryesor është në fokusimin e tyre kryesor. Ndërsa lideri transformues ka në fokusin qendror *transformimin e organizatës* (dhe, aq sa është e mundur, edhe pasuesit e tij), lideri karizmatik mund të mos dëshirojë të ndryshojë asgjë.

Vlerat e liderit karizmatik janë shumë domethënëse. Nëqoftëse janë të mirëpozicionuar kundrejt të tjerëve, ata mund të përmirësojnë dhe transformojnë një kompani të tërë. Në qoftë se ata janë egoistë dhe makiavelistë, ata mund të krijojnë kulte dhe të rrëmbejnë në mënyrë eficiente mendjen e pasuesve të tyre.

Besimi i tyre në vetvete është kaq i madh, sa ata besojnë lehtësisht se janë të pagabueshëm, dhe prandaj mund t'i drejtojnë pasuesit e tyre në *'disfatë'*, edhe kur kanë marrë paralajmërimet e duhura nga të tjerët. Besimi në vetvete mund t'i drejtojë ata, gjithashtu drejt nacizmit psikotik, ku kënaqja e vetes apo nevoja për admirim dhe adhurim mund t'i drejtojë drejt vënies në pikëpyetje të lidërshiptit të tyre. Ata shpesh janë edhe jotolerant ndaj sfiduesve dhe pazëvendësueshmërisë së tyre.

2- Udhëheqja transformuese kundrejt udhëheqjes transaksionale

2.1 Udhëheqja transaksionale

Mbështetja teorike e udhëheqjes transaksionale fillimisht u zhvillua nga M. Weber në vitin 1947 dhe më vonë, në vitin 1981 nga M. Bass, i cili ë e bëri pjesë të modelit të tij prej tre stilesh udhëheqje: transformues, transaksional dhe *laissez-faire*. Stili i udhëheqjes i përpunuar nga Bass, mbështetet në hipotezën se *pasuesit motivohen nga sistemi i shpërblimeve dhe dënimeve*. Motoja është kjo: nëse pasuesi bën diçka mirë, ai do të shpërblehet; në të kundërt do të marrë dënim.

E vetmja marrëdhënie ndërmjet udhëheqësit dhe pasuesve në këtë stil udhëheqje bazohet në marrëveshjen e pashkruar se i vetmi qëllim i pasuesve është zbatimi i dëshirave të udhëheqësit. Që në momentin që një individ merret në punë, ai e ka të qartë se detyra e tij është të zbatojë urdhërat. Kjo lloj marrëveshje/kontrate me udhëheqësin vihet në zbatim me anën e metodave të përforsimit të sjelljes. Kështu, kur pasuesi kryen një detyrë të rëndësishme në kohë dhe brenda kufizimeve të buxhetit, udhëheqësi e shpërblen atë financiarisht. Por nëse shkelet afati apo tejkalohet buxheti, atëhere udhëheqësi mund të ndërmarrë veprime dënuese, të cilat e bëjnë pasuesin të ndjehet keq.

2.2 Dallimet ndërmjet udhëheqjes transformuese dhe transaksionale

Sipas një studjuesi, nëse udhëheqja paraqitet në një spektrum, udhëheqja transformuese dhe ajo transaksionale janë në krahët e kundërt këtij spektri. Nëse udhëheqja transaksionale bazohet tek shpërblim-dënim, teoria që qëndron pas udhëheqjes transformuese bazohet në hipotezën se udhëheqësi mund të mbështete në arrijtjen e synimeve të tij tek *nevojat e pasuesit*. Këto nevoja nuk janë, sikurse ato në pasuesit e udhëheqësit transaksional (të rendit të ulët e që lidhen me faktorë të jashtëm të motivimit) por janë nevoja të rendeve të larta dhe që lidhen me faktorët e brendshëm të motivimit.

Pra, dallimi ndërmjet tyre duket qartë nga referimi ynë ndaj teorisë së hierarkisë së nevojave të Maslow-t. Edhe Hackman & Johnson (1996) pohojnë se udhëheqësit transaksionalë janë të preokupuar me kënaqjen e nevojave psikologjike, të sigurisë dhe atyre sociale, ndërsa udhëheqësit transformues synojnë më lart në hierarkinë e nevojave dhe përpiqen t'i motivojnë punonjësit me anën e nevojave të vetë plotësimit apo të vetëaktualizimit.

Ndërsa udhëheqja transformuese përfshin zhvillimin e komunikimit, i cili motivon dhe ushqen vlerat e udhëheqësve dhe të pasueve njëkohësisht, udhëheqja transaksionale ndodh në çdo komunikim me të tjerët. Kështu, kur një mbikqyrës informon një anëtar të stafit mbi një vonëse të dërgesave të partive të mallrave apo kur një manaxher vlerëson një punonjës për performancën e mirë të tij, themi se në këto raste ai/ajo është i përfshirë në udhëheqje transaksionale.

Ndërsa të dy llojet e udhëheqjeve janë të rëndësishme për t'i dhënë shtysë ecjes përpara të organizatës, udhëheqja transformuese inspiron njerëzit dhe organizatat drejt vlerave të spikatura.

3- Superudhëheqja, Udhëheqja shërbyese dhe Udhëheqja e heshtur

3.1 Superudhëheqja

Është një formë e re udhëheqje në përputhje me epokën e re të organizatave të bazuara tek njohuritë, me karakteristika të strukturimit të sheshtë dhe me *pjesëmarrje të madhe të punonjësve (empowermen)*. *Superleadershipi* është ai lloj lidershipi, që inspiron suksesin organizativ duke ju treguar pasuesve sesi të udhëheqin veten e tyre. Ndërsa një *superlider* është ai individ, i cili mëson të tjerët që të udhëheqin veten e tyre me anën e projektimit dhe zbatimit të sistemit, i cili i lejon dhe i mëson punonjësit të jenë liderë të vetvetes.

E rëndësishme është të theksojmë se këto lloj udhëheqësish zhvillojnë vetë besimin tek pasuesit duke i bindur ata se janë kompetentë, kanë potencial të konsiderueshëm si edhe janë të aftë të ballafaqohen dhe të jenë të suksesshëm në situata pune sfiduese. Funksionin thelbësor të *superleadershipit* mund ta sintetizojmë me fjalët e Ralph Nader: "Funksioni i lidershipit është të prodhojë më shumë liderë, dhe jo më shumë pasues"

3.2- Udhëheqja shërbyese

Koncepti i lidershipit shërbyes është shumë i hershëm mijra vjetë më i lashtë sesa koncepti modern i tij, që daton me përdorimin e frazës "*leadership shërbyes*" nga R.K.Greenleaf në esenë e tij me titull "*Servant leadership*" të botuar në vitin 1970. Në atë ese ai thekson: "Lideri –shërbyes është *shërbyes në rradhë të parë...* Fillon me ndjenjën *natyrale* që individi dëshiron të shërbejë, *së pari* të shërbejë. Pastaj zgjedhja e *ndërgjegjshme* e bën atë që të aspirojë të udhëheqë. Ai person është shumë i ndryshëm nga personi që është *së pari* lider, ndoshta për shkak të nevojës për të zbutur (qetësuar) një forcë shtytëse të pazakontë apo të kërkuarit e zotërimeve materiale... Lideri *së pari*, dhe shërbyesi *së pari*, janë dy tipe ekstreme. Ndërmjet tyre ekzistojnë hije dhe përzierje që janë pjesë e varietetit të pafund të natyrës njerëzore"

Pra, lideri shërbyes, është një trajtim në kuadrin e udhëheqjes, në të cilin udhëheqësit e shohin rolin e tyre parësor si ndihmës të pasueseve, të cilët kërkojnë të kënaqin (plotësojnë) kërkesat, aspirata dhe nevojat e tyre. Liderët shërbyes e trajtojnë "rendjen" pas nevojave, aspiratave dhe interesave të tyre personale si sekondare me kërkesat të kësaj natyre të pasuesve të tyre. Pra, lideri shërbyes vë theks dhe vlerë të madhe tek shërbimi ndaj të tjerëve në raport me interesin e vet. Ai, gjithashtu, e sheh veten si kujdestar (steward) i burimeve (njerëzore, financiare, etj.) të ofruara nga organizata.

Në sajë të punës me Greenleaf, Lary Spears drejtori i R.K Greenleaf Center për Lidershipin Shërbyes, sot kemi disponibël dhjetë karakteristikat e liderit- shërbyes, të cilat japin në të njëjtën kohë edhe thelbin e këtij lloj lideri. Konkretisht, karakteristikat e tij janë: *dëgjues, bindës, të ndjeshëm, shërues (healing), të qenit i informuar, konceptualizimi, kujdestaria, përkushtimi ndaj rritjes e*

të tjerëve, angazhimi ndaj komunitetit, parashikimi. Disa autorë pohojnë se këto dhjetë karakteristika janë edhe komponentët kryesorë të lidërsipit efektiv.

3.2 udhëheqja e heshtur

Kur dikush në një korporatë apo përgjithësisht në një organizatë mendon apo dëgjon për lidërsipin, i shfaqen para syve individë nga ekipi manaxherial apo CEO. Një arsye e rëndësishme pse ndodh kjo është e lidhur më aspektin vizual. Kur përmendim termin “vizual” kemi parasysh ekspozimin e madh që u bëhet në shtyp dhe televizion individëve të veçantë dhe vendit të tyre në një industri apo organizatë. Zakonisht liderët janë më në dukje për shkak se ata udhëheqin organizatën shumicën e kohës. Por po t’i shqyrtojmë nga afër, do të shohim se është edhe diçka më shumë sesa pozita e tyre e lidërsipit që u jep këtë dukje apo këtë vënd të dukshëm: Është *stausi social* dhe respekti që u atribuohet liderëve në shoqëri, që i bën ata liderë.

Por ndërsa ky vlerësim që u bëhet u rrit liderëve këtë spikatje, po kjo gjë bën që një grup specifik individësh në rrijë në hijen e tyre. Ky grup mund të ketë të njëjtin nivel të cilësive të lidërsipit, mbase edhe më tepër. Atyre ju mungojnë *dy elementë thelbësorë* që dëmtojnë seriozisht suksesin e tyre: *mungesa e njohjes* nga të tjerët e kontributit të tyre dhe *mungesa e pushtetit autoritativ*, që jepet për njohjen e duhur- këta individë i emërtojmë *liderë të heshtur*.

Stili i lidërsipit

Përmbajtja e lidërsipit të heshtur është *antiteza* e liderëve tradicionalë karizmatikë (dhe shpesh edhe e atyre transformues) në faktin që ata e bazojnë suksesin e tyre jo në *egon apo forcën e karakterit* por në mendimet dhe veprimet e tyre. Megjithëse ata janë mjaft të orientuar nga detyra, ata nuk janë të të ashpër atëhere kur s’është e nevojshme dhe mund t’i bindin njerëzit me anën e argumentave racionale apo duke vepruar si lider transaksional *benevolent* (mirëdashës)

Theksimi i lidërsipit të heshtur, në një farë mase është reagim ndaj lëvdatave që i bëhen liderit karizmatik në shtyp. Veçanërisht në ditët trullësuese të boom-it të dotcom-it të viteve ’90-të, disa liderët shumë “verbal” e patën këtë kohë si mbulesë, ndërsa liderët e heshtur përparonin në punë pa u ndjerë shumë. Liderët e heshtur e dëshiron mungesën e vëmendjes, pasi ata vlerësojnë këtë finesë.

Puna e liderit të heshtur, në disa raste është më e vështirë, sepse është e vështirë në disa raste të përballesh me njerëz, të cilët kanë një karakter të rrëmbyer.

Për njerëzit e mësuar me një stil karizmatik, një stil i heshtur mund të jetë shumë konfuzues për ta dhe mund mos reagojnë mirë. Liderët e heshtur të suksesshëm shpesh luajnë me “*kartën e vlerave*” për të bindur të tjerët, duke u treguar atyre se egoizimi dhe mungesa e kontrollit të emocioneve janë karakteristika pa vlerë (madje të dëmshme). Por duhet të evitohet rreziku që

ekipi i lidershipit të bjerë në kurthin e asaj sjellje ku harmonia dhe paqja mund të vlerësohen më shumë se çdo lloj forme e sfidave apo konflikteve.

4- Nivelet e lidershipit

Në librin e tij “Good to great” (2001), Jim Collins, identifikon pesë nivele efektiviteti të njerëzve/liderëve në organizatë.

Niveli 1-lidershipi për shkak të pozitës

Ky është niveli bazë i lidershipit. Njerëzit, në këtë nivel e ndjekin liderin sepse *duhet* ta bëjnë këtë gjë. Aftësia e liderit për të udhëhequr është totalisht për shkak të pozitës dhe nuk e kapërcen linjën e përshkrimit të punës dhe autoriteti u jepet nga kompania apo nga eprori. Siguria e liderit në kompani bazohet në titullin dhe pozitën e jo në talentin.

Për të qenë efektiv, lideri i këtij niveli duhet të dijë mirë punën, të jetë i përgatitur për të marrë përgjegjësi, ta ushtrojë autoritetin me kujdes, të vlerësojë anët e forta dhe defektet e njerëzve të tij, të bëjë më shumë sesa pritjet prej tij si edhe t’i sfidojë njerëzit me detyra kërkuese dhe me interes.

Niveli 2-lidershipi për shkak të respektit

Në këtë nivel, njerëzit e ndjekin liderin sepse *duan* ta bëjnë këtë. Këtu është me vend të ricitojmë thënien e ish këshilltarit të presidentit Klinton, Sti Carey (1999) “ Une i bindem manaxherit se kështu duhet. Unë e pasoj liderit sepse dua”.

Thelbi i lidershipt nga respekti është se njerëzit duan të dijnë që lideri kujdeset, para se ata të kërkojnë se çfarë di lideri. Njerëzit e shohin liderin si partner profesional, që kanë të njëjtat objektiva dhe sfida përgjatë rrugës. Ky lloj lidershipi përparon, sepse ushqen marrëdhënie afatgjata besimi profesional dhe kjo, nga ana e vet, ofron bazën e duhur për lidership efektiv.

Niveli 3-lidershipi nga rezultatet

Njerëzit e pasojnë liderin për shkak të asaj që ai ka bërë për kompaninë. Njerëzit e admirojnë liderin nga arritjet e tij dhe respektojnë këmbënguljen e tij. Në këtë pikë lidershipi bëhet tërheqës. Njerëzit shkojnë me dëshirë në punë, sfidat e punës shihen si oportunitete për një mjedis të qëndrueshëm punë. Arritja e fitimit, niveli i ulët i qarkullimit të punonjësvë, moral i lartë i tyre dhe zgjidhja e problemeve pa vështirësi, janë disa nga gjërat që evidentohen në këtë nivel.

Për të qenë një lider efektiv, lideri duhet të përgatitet për inicimin dhe pranimin e përgjegjësive për rritjen nëpërmjet përcaktimit të një qëllimi dhe ndjekjes së zbatimit të tij deri në plotësimin përfundimtar. Mbajtja e përgjegjësisë për rezultatet fillon që nga lideri e deri tek njerëzit e tij.

Merr vendime të vështira që prodhojnë përfitime afatgjata, ndërkohë që operon si *agent ndryshimesh* dhe që kupton procesin e ndryshimit.

Niveli 4 –Lidershipi efektiv

Kemi liderë thjeshtë efektivë. Ata kanë vizionin e tyre se çfarë duhet të bëjë biznesi që të jetë i suksesshëm. Ata vendosin për dreksionin dhe pastaj i vënë njerëzit në punë për të zbatuar këtë vision. Kjo është arsyeja që Collins thekson: në fillim “*Çfarë dhe pastaj kush*” (*first what, then who*) këta liderë mund të jenë efektivë kur nuk është e vështirë të vendosësh se çfarë të bëshpor ata përpiqen e luftojnë (e kanë të vështirë) në një biznes më kompleks *high tech* që konkurron nëpërmjet novacioneve të shpejta

Niveli 5 –Lidershipi profesional will dhe ‘personal humility’

Në këtë nivel kemi liderin, i cili *kombinon* aspektin profesional (professional will) me *personal humility*. ‘Profesional will’ tregon sesa larg nga të qenit të ndrojtur janë ata dhe që nuk marrin parasysh asnjë këshillë nëse ata mendojnë se kjo është mënyra më e mirë e të vepruarit. Në ‘*personal humility*’ ata vendosin mirëqënien e të tjerëve para nevojave të tyre; për shembull, u japin të tjerëve kredite pas suksesit të arriturpor e mbajnë vetë të gjithë përgjegjësinë nëse punët shkojnë keq apo dështojnë.

Arsyeja pse ky lider (i nivelit 5) është *humility*, është se ata vetë shohin qartë se ku i kanë kufizimet në një mjedis kompleks. Për rrjedhojë, në vend që të promovojnë vizionin e tyre, ata mbledhin njerëzit më të mirë rreth vetes dhe u bëjnë pyetje parreshtur për të nxjerrë prej tyre strategjitë. Prandaj edhe Collins përdor sloganin e kundërt me liderin e nivelit katër: “*Në fillim cilët dhe pastaj çfarë*” (*first who, then what*). Duke qenë se CEO-të vetë nuk mund të vendosin vetëm se çfarë të bëjnë, ata kanë nevojë për inpute nga një ekipi njerëzish të zotë. Pra, ata marrin më të mirët “*Cilët*” t’i fusin në një zyrë dhe së bashku vendosin më të mirën e “*Çfarë*”. Kjo gjë i bën ata *liderë pjesëmarrës*.

5-Paradigma e lidershipit postindustrial

Në librin e tij ‘*Leadership for the twenty first century*’ (1991), Joseph Rost ofron një definicion të ri mbi lidershipin, të cilën e ka quajtur në mënyrë të guximshme paradigma postindustriale e lidershipit. Është e qartë se askush nuk ofron një paradigmë të re pa fakte thelbësore që pohojnë domosdoshmërinë e saj. Dhe në këtë mënyrë ka operuar edhe J.Rost. Ai ka dhënë një argument bindës pse paradigma industriale e lidershipit nuk është më adekuate për të spjeguar njëherazi si realitetet e lidershipit që ne përjetojmë, ashtu edhe llojin e lidershipit që i duhet botës në shekullin XXI.

Cilat janë realitetet e reja që na nxitin për të definuar një paradigmë të re? Amerika dhe gjithë vendet e tjera pas saj, janë në kontekstin e një zhvendosje (ndryshimi) të madhe të mënyrës sesi e perceptojmë botën. Globalizimi i ekonomisë, ndryshimi i shpejtë dhe i vazhdueshëm që është rezultat i teknologjive të reja dhe të eksplozionit të informacionit dhe rritja e diversitetit të popullsisë, krijon një realitet që është më shumë i rrëmujshëm dhe i paqartë sesa në formë të rregullt dhe të parashikueshme. (Rogers & Ballard, 1995) Si rezultat i këtyre dukurive, ne po lëvizim nga *këndvështrimi mekanik* i botës, në të cilën objektiviteti, kontrolli dhe *casualiteti linear* janë supreme, në një trajtim relacionesh, një këndvështrim i botës që ka në qendër të saj aspektet kontekstuale, holistike, komplekse dhe të relacioneve të botës natyrore në të cilën ne jetojmë (Zohar, 1997, Wheatley, 1992, Kuhn, Whitt & Shedd, 1987)

Ndërmjet rrjedhëve të kësaj zhvendosje apo largimi prej këndvështrimit mekanistik janë ndryshimet në strukturat organizative dhe kulturat, që kanë qenë edhe shenja dalluese e ktyre 15 viteve të fundit (Rogers & Ballard, 1995; Peters, 1992) Le të përmendim këtu disa dallime thelbësore ndërmjet formave mekanike dhe atyre organike të organizimit

Një nga studimet më të njohura, të drejtuara nga dy sociologë anglezë (T. Burns & G. Stalker) për efektet e mjedisit mbi strukturën organizative, i kryer në mbi 20 firma britanike, konkludoi se firmat kanë karakteristika strukturore të ndryshme në varesi të shkallës së stabilitetit të mjedisit.

Ata studjuan lidhjen ndërmjet proceseve të manaxhimit dhe shkallës së ndryshimit të mjedisit. Burns & Stalker zbuluan se kur mjedisi i jashtëm është *stabël*, në organizatë manifestohen parimet e manaxhimit klasik. Organizatat që ndiqnin parimet klasike, të cilët ata i quajtën *mekanistike*, karakterizohen nga një linjë e fortë autoriteti, specifikim i qartë i punëve, si edhe një strukturë hierarkike kontrolli, autoriteti dhe komunikimi.

Në mjedise dinamike apo të ndryshueshëm shfaqen strukturat relativisht fleksible, të cilat ata i quajtën me termin *organike*. Këto struktura karakterizohen nga linja fluide komunikimi, përshkrim jo i qartë i punëve, kontroll nga ekspertë, decentralizim i marrjes së vendimeve, pak rregulla e procedura si edhe pak nivele manaxhimi e komunikimi. Struktura organizative e këtyre firmave duhet të orientohet nga *projektimi neoklasik*, sepse situatat e veçanta dhe të papritura janë gjëra të zakonshme e që kërkojnë një strukturë fleksibile dhe të adaptueshme si edhe një fushë lirie relativisht të madhe, në mënyrë që njerëzit të reagojnë me kreativitet në situatat konkrete.

Nga kërkimet shkencore dhe praktika ka rezultuar se modelet konvencionale (ato mekanike apo burokratike) nuk janë të përshatshme për të kuptuar ngjarjet dhe veprimet në kohë të pasigurtë dhe ndryshimesh dinamike. Për këtë arsye, organizatat po e transformojnë vetveten me qëllim që t'i përgjigjen më mirë ndryshimit. Një aktivitet kyç i organizatave moderne është të mësojnë në mënyrë të vazhdueshme të mësojnë dhe zotërojnë njohuri të reja me qëllim që të zhvillojnë inovacionin, zgjidhjen e problemeve dhe rritjen e produktivitetit. Lëvizja e cilësisë në vitet '80 dhe '90 është një shembull domethënës i zhvendosjes nga organizimi –mekanik (mekanistik) i

formave të organizimit dhe manaxhimit drejt një orientimi me qendër ekipin dhe trajtimet kolaborative .

Duke u nisur nga një filozofi e njëjtë, Rost (1991) '*demaskoi*' paradigmen industriale të lidërshiptit sepse mbështetej në një background mekanistik të vështirimit të botës. Ai thekson se paradigma e lidërshiptit është industrial, sepse ajo i mbahet një këndvështrimi burokratik mbi organizatat; ajo ka një fokus individualist, sepse pohon se vetëm liderët e mëdhenj e praktikojnë lidërshiptin; ajo është e dominuar nga një këndvështrim i arritjes së synimeve; ajo promovon një sens të këndvështirimit të jetës, që është *self-interesed*; ajo përqafon një model mashkullor të sjelljes dhe pushtetit (të njohur si stil i lidërshiptit); ajo mbështetet në një terren racional, linear dhe presupozime kuantitative mbi atë sesi bota funksionon dhe pohon një perspektivë manaxheriale në lidhje me atë se çfarë i bën organizatat të funksionojnë.

Megjithëse këto karakteristika mund të kenë qenë të përshtatshme në një botë që ishte më stabil, ato nuk janë më relevante në këtë kohë të ndryshimeve të shpejta. Në kontekstin e rritjes së kompleksitetit dhe ambiguitetit të botës, Rost e zgjeroi punën e Burns, Greenleaf dhe Foster dhe ofroi një paradigmë postindustriale të lidërshiptit.

Puna e Rost na sfidon për të ndarë qartë dy konceptet. Në paradigmen industriale lidërshipti ka qenë kuptuar si një manaxhim i mirë, edhe pse ka nënkuptuar se manaxher ka qenë disi më pak efektiv se lideri. Paradigma industriale pohon më shumë dëshirueshmëri për të qenë lider sesa manaxher, një perspektivë që evidentohet qartë në fjalët e Bennis dhe Nanus (1985): "Manaxherët i bëjnë siç duhet gjërat, liderët bëjnë gjërat e duhura"¹. Ndërsa manaxherët janë pa fantazi, liderët janë vizionarë.

Në paradigmen postindustriale, të dy konceptet përcaktohen si aktivitete të ndara. Njëri nuk është më i mirë se tjetri – ato thjesht janë procese të ndryshëm-njësoj të rëndësishme-në një botë postindustriale. Rost (1991) i përfytyron të dy rolet e luajtura në organizatat formale në këtë mënyrë:

"Liderët dhe bashkëpunëtorët janë njerëz të përshtirë në marrëdhënie lidërshipti... manaxherët dhe vartësit janë njerëz të përfshirë në marrëdhënie manaxheriale... Të dy këto sete të botës nuk janë sinonime. Liderët nuk janë të njëjtë me manaxherët. Bashkëpunëtorët nuk janë njësoj me vartësit. Manaxherët mund të jenë liderëpor kur ata janë liderë, ata janë të përfshirë në një marrëdhënie të ndryshme nga manaxhimi. Vartësit mund të jenë bashkëpunëtorëpor kur janë bashkëpunëtorë ata janë të përfshirë në një marrëdhënie të ndryshme nga manaxhimi. Liderët nuk e kanë të nevojshme që të jenë manaxherë për të qenë liderë. Bashkëpunëtorët nuk është e nevojshme të jenë vartës për të qenë bashkëpunëtorë."

¹ Managers do the things right; leaders do the right things"

Rost thekson se mënyra me anë e së cilës ushtrohet *ndikimi* është një dallim i rëndësishëm ndërmjet lidërshiptit dhe manaxhimit. Sipas këndëvështrimit të tij, lidërshipti është një marrëdhënie, në të cilën vetëm sjellja influencuese joshtrëngues/detyruese është e pranueshme, në vend të pranimi të të gjitha sjelljeve legjitime (ku përfshihet autoriteti dhe të gjitha format e tjera shtrënguese).

5.1 Paradigma e lidërshiptit postindustrial në këndvështrimin e shkencave të reja

Margaret Wheatley avancoi më tej në paradigmen e lidërshiptit në punën e saj duke krahasuar lidërshiptin dhe shkencat e reja të teorive të *kuanteve dhe kaosit*. Ajo, thekson, sikurse kanë bërë edhe të tjerë, se perspektiva konvencionale (industriale) mbi organizatën dhe lidërshiptin mbështeten fort mbi parimet e fizikës Newtoniane. Më konkretisht, mbi besimin në objektivitetin, *casualitetin linear* dhe kontrollin. Këto ndikime prodhojnë një theksim mbi strukturën dhe pjesët si edhe mbështeten në “dëshirën tonë për të kontrolluar një realitet që është i rrëshqitshëm dhe evaziv”. Në veçanti, besimi se ne mund të kontrollojmë natyrën dhe kështu edhe organizatat dhe njerëzit e bën kuadrin Newtonian kaq joshës dhe njeherazi po kaq të vështirë për ta braktisur. Sidoqoftë, Wheatley pohon se shkencat e reja ofrojnë perspektiva shumë më realiste mbi realitetin organizativ dhe një bazament/mbështetje më të mirë për lidërshiptin në një botë të re.

Në fizikën e kuanteve ajo gjen terren për lidërshiptin pjesëmarrës..”mbretëria e kuanteve flet qartë për rolin e pjesëmarrjes, edhe në impaktin e tij për të krijuar realitetin.” Ajo pyet se nëse universi është pjesëmarrës, atëherë si mundet që ne të mos e përqafojmë këtë gjë në organizatat dhe praktikën tonë të lidërshiptit?

Natyra pjesëmarrëse e realitetit, ka fokusuar, gjithashtu, vëmendjen mbi marrëdhëniet. Sipas fjalëve të saj, “Asgjë nuk ekziston në nivelin subatomik apo të mund të vërohet pa angazhimin e një burimi tjetër energjie”. Kështu, në kontekstin e shkencës së re ne lëvizim përpara nga ndarja dhe objektiviteti që karakterizonte pikëpamjen industriale të lidërshiptit, në pranimin se lidërshipti është gjithmonë brenda një konteksti dhe se konteksti i lidërshiptit përcaktohet nga relacionet që ne vlerësojmë. Lentet e shkencës së re na tregojnë se lidërshipti është një *akt relacioni*.

Danah dhe Zohar e kanë vazhduar dhe zgjeruar ekzaminimin e Wheatley-t mbi shkencën e re dhe implikimet mbi lidërshiptin. Veçanërisht Zohar thekson se ndarja e jetëve tona në fushën “private” dhe publike” është trashëgimi e shkencës Newtoniane. Për shembull, në jetën tonë publike ne na kërkohet që të angazhohemi aftësitë tona mendore/intelektuale. Ne i rezervojmë emocionet dhe kapacitetet tona shpirtërore për jetën private me familjen dhe miqtë. Duke e konceptuar botën tonë në mënyrë holistike (sikurse bëjmë në shkencën e re) ku çdo gjë është e lidhur me gjërat e tjera, ne fillojmë të pranojmë se është një iluzion të mendosh se ne sjellim vetëm veten/pjesën tonë intelektuale në punë tonë në organizatë. Pranimi i tërësisë së pandashme të universit tonë dhe kështu edhe i shtysës për të krijuar organizatat të lidhura, holistike i detyron

liderët të marrin në konsideratë dimensionet emocionale, shpirtërore dhe mendore. Si rezultat ka një interes në rritje për të kuptuarit dhe të zhvilluarit e inteligjencës emocionale (Goleman, 1998) si edhe në rritjen/të ushqyerit e dimensionit shpirtëror të liderit dhe të bashkëpunëtorëve. Për liderët e shekullit XXI është vënë theksi tek krijimi i mjedisit që ka dhe ushqen të gjitha dimensionet e vetvetes-mendore, emocionale dhe shpirtërore.

Ndërsa ecim përgjatë shekullit XXI, paradigma e lidërshiptit postindustrial do të vazhdojë të modifikohet, axhustohet dhe përsoset më tej. Ajo është në fazën e saj fillestare dhe kërkon akoma edhe shumë punë para se lidërshipti postindustrial të pranohet gjerësisht dhe të mishërohet në teorinë dhe praktikën tonë. Por mund të themi se kjo paradigmë lidërshipti na tregon qartazi se *koha e liderit-hero individual ka mbaruar*. Dhe ndërsa shohim në mileniumin e ri, lidërshipti duhet të kuptohet si *një marrëdhënie, si një proces bashkëpunimi, një komunitet njerëzish që besojnë dhe ndjekin një çështje transformimi*.

Fakulteti i Ekonomisë
 Departamenti i Manaxhimit
 Programi Master:
 Manaxhimi Shëndetësor

Këndvështrimi klasik i lidershipit

Lektor: Sh. Uaci, Prof. Dr.
 Shkurt 2018

Çështjet kryesore

- 1- Lindja dhe zhvillimi i teorive të para të udhëheqjes
- 2- Udhëheqësit janë të lindur apo të “krijuar gjatë jetës”?
- 3- Studimet e universiteteve amerikane të viteve ‘30-’50
- 4- Teoritë situacionale të lidershipit
- 5- Zëvendësuesit e lidershipit

Teoritë e para të lidershipit

- Teoria më e hershme e lidershipit, e quajtur teoria e “Njeriut të madh”, (*“The great man”*): liderët janë të lindur dhe jo të krijuar gjatë jetës së tyre.
- Lindja e shkollës *psikologjike të sjelljes*: këto karakteristika apo cilësi nuk janë tërësisht të lindura, ato mund të fitohen edhe përmes të mësuarit dhe eksperiencës.
- Nga ana tjetër, e njëjta tërësi cilësish apo i njëjti *stil lidershipi* nuk është i përshtatshëm *për çdo situatë*.

Teoritë e para të lidershipit (1)

- Studimet e kryera në këtë kohë, përbëjnë bazën e *teorisë së sjelljes së lidershipit*:
- **a-** lidershipi i orientuar nga detyra,
- **b-** lidershipi i orientuar nga punonjësit,
- *Teoritë e mëvonshme*
- *Teoritë situacionale* – lidershipi efektiv është produkti i një sërë variablash bashkëvepruese.

Stilet e lidershipit

- Pavarësisht nga interpretimet e studiuesve të ndryshëm, përgjithësisht stilet e lidershipit janë tre:
- Stili autokratik – mbështetet tek *teoria X*.
- Stili demokratik – mbështetet tek *teoria Y*.
- *Liberal (abdikues) ose Laissez-Faire*.

Tre paradigmat e lidershipit

- **1- Lidershipi autokratik** – lideri shihet si diktator dhe që i trajton të tjerët si shërbëtorët e tij.
- **2- Lidershipi paternalist** – lideri shihet si prind dhe që i trajton të tjerët si fëmijët e tij.
- **3- Lidershipi shërbyes** – lideri shihet si një kujdestar (steward) dhe që i trajton të tjerët si partnerët e tij.
- Paradigma **2** është evidentuar nga praktika: si më e zakonshme, relacione prind-fëmijë - **L transaksional**

Teoritë e cilësive të liderit

- Perpiqen të identifikojnë karakteristikat/cilësitë që i dallojnë liderët nga ndjekësit.

a- Cilësitë fizike

- Studimet e Stogdill dhe të tjera mbi cilësitë fizike nuk kanë dhënë rezultate që të mbështetin cilësitë fizike.
- Liderët janë disi më inteligjentë, janë sensitivë ndaj nevojave të pasuesve, kanë aftësi të larta komunikuese.

Teoritë e cilësive të liderit (1)

- b- **Personaliteti:**
- Studimi nga E. Ghiselli mbi disa faktorë të personalitetit tregoi se në shumicën e rasteve, ata janë të lidhur me *leadershipin efektiv*.
- Sipas **Ghiselli:**
- inteligjenca, aftësia mbikëqyrëse, vetë-siguria dhe vendosmëria janë *shumë të rëndësishme për suksesin*.
- Afiniteti, iniciativa dhe maturiteti – kanë rëndësi *të moderuar*, ndërsa maskuliniteti/feminiliteti – rëndësi të vogël.

A është lideri i lindur?

- Forma të ndryshme të polemikës mbi këtë formë “natyrore” vazhdojnë: nëse lideri është i lindur?
- **Tre pikëpamje:**
- Lideri i lindur (gjenet)
- Lideri i bërë nga mjedisi social,
- Lideri nga gërshetimi i të dyjave
- **Cili është këndvështrimi mbizotërues?**

Studimet e Universiteti Iowa v'30

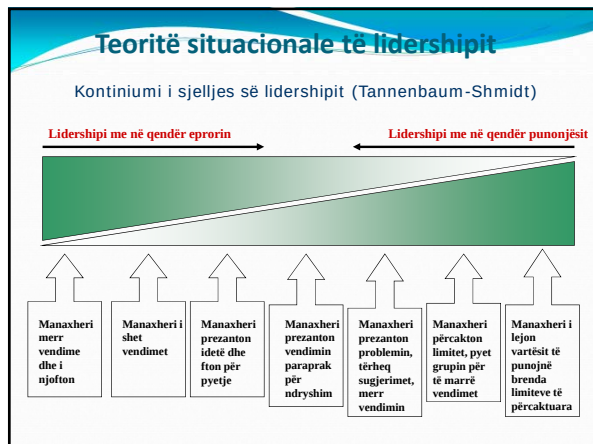
- U aplikuan tre stilet e lidershit me grupe fëmijesh
- **Përfundimet:**
 - Grupi me udhëheqje **liberale** pati rezultatet më të ulta.
 - Grupet me udhëheqje **autokratike** dhe **demokratike** patën rezultate të barabarta për nga sasia e punës por cilësia dhe kënaqësia qe më e lartë për udhëheqjen demokratike.
 - U provua se stile të ndryshme të lidershit shkaktojnë reagime të ndryshme.

Studime të Universitetit Ohio, v '40

- Studime mbi efektet e stileve të ndryshme të L në situata të ndryshme.
- **Parimet:**
 - Nuk ekziston asnjë përkufizim i kënaqshëm për liderшипin.
 - Të studiohej çdo formë liderशिpi, efektive ose jo.
- **Tipet e sjelljes**
 - **Inicimi i strukturës**
 - Masa në të cilën lideri e përcakton dhe strukturon rolin e tij dhe të vartësve për të arritur qëllimet (orientim nga detyra).
 - **Konsiderata**
 - Masa në të cilën lideri ka marrëdhënie pune të karakterizuara nga besimi reciprok, respekti për punonjësit dhe idetë e tyre. (orientim nga punonjësit).

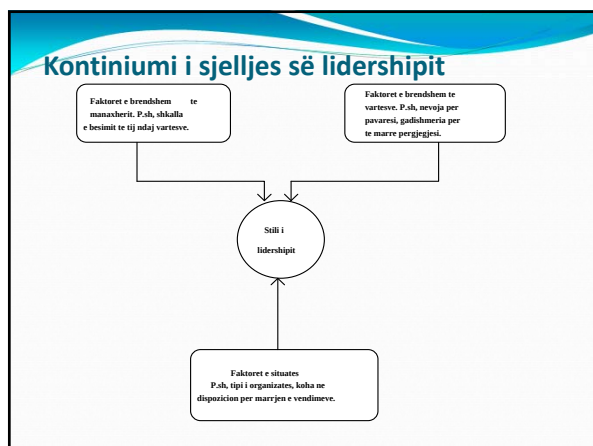
Studime të Universitetit Michiganit, v '50

- Dy stile **bazë liderशिpi**: 12 çifte njësisht me produktivitet të ndryshëm
 - I orientuar nga punonjësit
 - I orientuar nga prodhimi
- **Eksperimenti:**
 - Analiza e udhëheqjes së njësisve prodhuese me produktivitet të lartë dhe të ulët.
- **Përfundimet:**
 - Manaxherët e njësisve me produktivitet të lartë përdornin stilin e orientuar nga punonjësit dhe anasjelltas.
 - Stili i L ndikon mbi kënaqësinë dhe performancën e grupit.



Kontiniumi i sjelljes së lidërshiptit

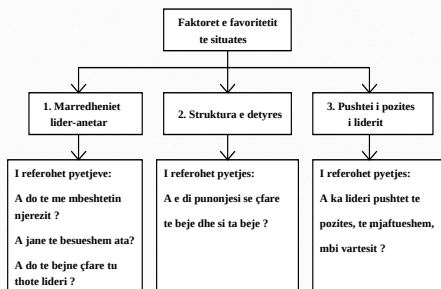
- *Tre forcat/faktorët kryesorë, të cilët ndikojnë mbi përcaktimin që bën manaxheri se çfarë sjellje lidërshipti të përdorë kur merr vendime janë:*
- forcat brenda vetes së tij (**manaxherit**)
- brenda **vartësve** dhe
- brenda **situatës**



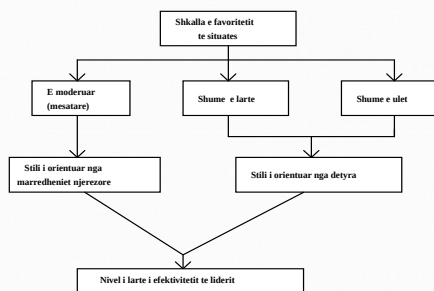
Teoria situacionale e Fiedler

- Bazohet në supozimin se **L** i mirë varet nga *masa e përputhjes* ndërmjet stilit të **L** dhe *kërkesave* të situatave konkrete.
- Stili i lidershipit matet nga ajo që Fiedler e quajti:
 - least-preferred coworker scale*,
- Sa më pozitiv të jetë vlerësimi i **L** për **LPC** (dmth. sa më i lartë nr. i pikëve), aq më shumë do ta orientojë ai stilin *nga punonjësit*.

Skema e favoritetit të situatës



Zgjedhja e stilit të lidershipit,



Teoria Path-Goal e R. House

- **1-Lidershipi direktiv:**

- U bën të ditur vartësve çfarë pritët prej tyre, u jep direktiva çfarë të bëjnë dhe si; skedulon punën, mban standarde të përcaktuara të performancës, etj.

- **2-Lidershipi suportues:**

- Bën gjërat në mënyrë që puna të duket e këndshme; trajton anëtarët e grupit si të barabartë, është miqësor dhe i afrueshëm, tregon preokupim për mirëqenien e vartësve.

Teoria Path-Goal e R. House (1)

- **3- Lidershipi i orientuar nga arritjet:**

- Përcakton synime sfiduese, pret nivele të larta performance, vë theks tek përmirësimi i performancës, tregon besim në arritjen e standardeve të larta.

- **4- Lidershipi pjesëmarrës:**

- Përfshin vartësit në vendimmarrje, konsultohet me ta, pyet për sugjerime, përdor sugjerimet e tyre kur merr vendime.

Teoria e lidershipit pjesëmarrës

- Projektuar nga *Vroom-Jago*, në ndihmë të liderëve që në situatat me probleme të zgjedhin metodën e vendimmarrjes:

- **a-** Metodën e vendimmarrjes *individuale apo autoritare*

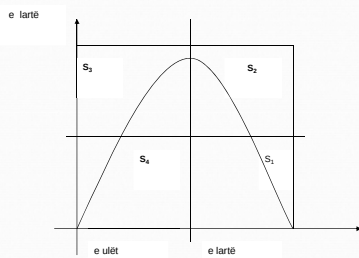
- **b-** Metodën e vendimmarrjes *konsultative* apo

- **c-** Vendimmarrjen në *grup/konsensuale*

Teoria e ciklit të jetës së L (1)

- Është në tentativat për *best style* (best way).
- Teoria e Hersey & Blanchard synon të lidhë stilin e L me situatat e ndryshme, për garantim të L efektiv.
- Mbështetet tek maturiteti i punonjësve dhe tek shkalla e preokupimit të L për *detyrën* & për *njerëzit*.
- **Maturiteti:**
- Udhëhiqet nga aftësia e pasuesve për të kryer detyrat në mënyrë të pavarur, për të marrë përgjegjësi, si dhe nga dëshira për sukses.

Teoria e ciklit të jetës së L (2)



Zëvendësuesit dhe neutralizuesit e lidershipit

- Në fundin e v 70-të, S. Kerr & J. Mermier, në artikullin e njohur "*Substitute for Leadership. Their Meaning and Measurement*", diskutuan mbi **Zëvendësuesit & Neutralizuesit**.
- **Zëvendësuesit** janë ata faktorë situacionalë që e bëjnë sjelljen e lidershipit të panevojshme.
- **Neutralizuesit** janë ata faktorë që e pengojnë liderin të sillet në një mënyrë të caktuar.

Çështjet kryesore:

Pjesa I: Filozofia dhe lidërshipt

- 1- Grekët si harmonizues dhe mësues
- 2- Lideri si ofrues burimesh dhe guide tek të tjerët
- 3- Lideri si mediator i interes personal

Pjesa II : Politika dhe lidërshipt

- 1- Pushteti
- 2 - Pushteti dhe autoriteti

I- Filozofia dhe lidërshipt

Hyrje në temë

Koncepti i lidërshipt, ashtu sikurse e kemi përcaktuar në këtë kurs tonin, është i lidhur me evoluimin e organizatave të biznesit këto 20 vite të fundit. Chandler (1977), në fakt e shikon rritjen e klasës së liderëve të biznesit si një fenomen të shekullit të XIX.

Grekët e epokës klasike nuk kishin mangësi të liderëve të mëdhenj; madje e trajtuan lidërshiptin si një çështje që kërkon studim të detajuar. Por ata ju adresuan lidërshiptin ushtrarak, moral dhe politik. Profili i *ekselencës njerëzore*, që rezultoi nga kjo punë kërkimore, është i dobishëm për të përcaktuar se cilat janë karakteristikat e lidërshiptit ideal, pavarësisht se ato mund të manifestohen në fushën e betejës, në jetën e përditshme apo në mjedisin e korporatave.

Qëllimi ynë këtu është të trajtojmë lidërshiptin në aspektin moral dhe politik, gjë që mund të bëhet duke gjurmuar veprat filozofike të vjetra në kohë sa edhe vete disiplina jonë. Nga këto studime do të përpiqemi të nxjerrim cilësitë abstrakte /ideale që e bëjnë një person lider efektiv. Dhe në fakt, në çështjet në vijim do të pasqyrojmë cilësitë kryesore, që filozofët mendonin se janë thelbësore për një lidërshipt efektiv.

1- Grekët: lideri si harmonizues dhe mësues

Lidershipi tek grekët u bë një çështje e rëndësishme para së gjithash në sensin ushtarak tek Iliada e Homerit. Ky dokument për betejën epike të Luftës së Trojës, na ofron shumë personifikime shembuj sesi perceptohej lidërsipin në një shoqëri që drejtohej nga luftëtar fisnik (warrior nobility). Luftëtari ishte i ndryshëm nga fermeri, sespe ai kryente një funksion të ndryshëm. Ajo çka ishte e rëndësishme më tej, ishte se ky funksion mund të kryhej mire soe keq. Për të kryer mirë këtë funksion dikush, ai duhet të kultivonte *arête*-n ¹ e duhur, dmth , cilësitë e duhura apo ekselencën, gjë që e bënte poseduesin të performonte mirë. Karakteret e shumta të Homerit na japin dimensionin e ekselencës së luftëtarit. Sikurse shkruan Werner Jaeger (1965), “ Idealja e veprimit deçiziv dhe guximi në betejë i përkasin *Ajaksit*, dinakëria dhe dredhia *Odiseut*, këto së bashku si edhe zotërimi i shumë cilësive të tjera që i duhen një luftëtar i ideal, gjenden tek Akili”

Gjatë Periudhës Klasike të Athinës, disa shekuj më vonë, jeta kishte ndryshuar mjaft nga ajo e kohës së heronjve klasikë të Homerit. Duke mos qenë më një shoqëri luftëtar, Athina e Pericles, mbështetej tek fuqia ekonomike dhe tek një tregëti e jashtme në lulëzim nga deti. Ajo çka ishte më e rëndësishme qe se aristokracia i kishte hapur rrugë demokracisë, duke *empowering* shumë më tepër njerëz nga shumë shtresa të ndryshme sociale. Prandaj lidërsipin i ideal ishte e nevojshme të axhustohej me këtë kohë.

Kjo ishte Athina e Socrates (470-399 B.C). Si filozof, nxënësi i Socrates, Plato e bëri porblemin e moralit dhe politikës një çështje qendrore. Në trajtimin e tij të qytetit ideal, çështja e **liderit ideal** u bë një gjë dominuese.

Repubika e Platonit

Në dialogun e pasur, të inkluduar tek Republica, Platoni trajton një diapazon të gjerë çështjesh të rëndësishme për jetëm morale dhe politike të njerëzve. Trajtimi tek kjo vepër të së drejtës, politikës, moralit dhe edukimit si edhe të çështjeve më spekulative mbi natyrën e njohurive dhe të realitetit, na jep një pasyrë sintetike dhe të shkëlqyer të mendimeve të Platonit në atë moment të jetës së tij.

Para se të prezantonte qytetin ideal të kryesuar nga sundues ideal, Platoni artikulon një portret të situatës (staus quo) politike. Ajo që shfaqet është vizioni i një shoqërie cinike, e cila i ka kthyer

¹ *Arete* (Greek: ἀρετή; pronounced /'ærətɛi/ in English), in its basic sense, means excellence of any kind. In its earliest appearance in Greek, this notion of excellence was ultimately bound up with the notion of the fulfillment of purpose or function: the act of living up to one's full potential. Arete in ancient Greek culture was courage and strength in the face of adversity and it was to what all people aspired.

shpinën vlerave tradicionale fetare dhe i ka zëvendësuar ato me një preokupim ndaj pushtetit dhe interes vetiak.

Premisa themelore është se e tillë është natyra njerëzore, që të jetë e orientuar nga interesi vetiak. Njerëzit motivohen nga dëshira e tyre për të zgjeruar pushtetin mbi njerëzit e tjerë dhe mbi objektet e tjera që, gjithashtu, i dëshirojnë si pasuri, influencë, pozitë, etj. Popullsia mund të ndahet në ata, të cilët janë të dobët dhe ata që janë të fortë. Të fortët i kapin oportunitet që shfaqen, ndërkohë që të dobët nuk e kanë një dëshirë të tillë. Ligjet janë bërë që të vendosin kufizime ndaj mbi dëshirat e njerëzve duke u përpjekur të venë një shkallë të caktuar rregulli në situatën kaotike. Duke qenë se ligji vepron në sens të kundërt me dëshirat e njerëzve, në këtë kuptim, ligji vepron në kundërshtim me vullnetin e njerëzve dhe ata i binden në mënyrë selektive atij: të fortët i binden ligjit vetëm atëhere kur duhet-atëhere kur frika e kapjes dhe e dënimit është reale. Kur një kërcënim i tillë nuk është prezent, të fortët do ta shkelin ligjin dhe do të plotësojnë kështu dëshirat e tyre.

Duke supozuar një natyrë njerëzore të orientuar nga interesi vetiak si edhe nga bindja se nuk ka një kuptim absolut për vlerat themelore të koncepteve, lideri është ai individ që është aq i zgjuar (dinak) për të bërë të tjerët që ti besojnë atij pushtetin. Sikurse bariu për tufën edhe lideri duhet të ketë interesat më të mira-komfortin dhe sigurinë-për *“tufën që ka në zemër”*. Por në fakt dhe pa e ditur tufa, preokupimi real i liderit është të arrijë interesat e tij në kurriz të popullit.

Pra, edhe cilësitë e liderit ideal në këtë këndvështrim të Platonit, janë forca, dinakëria dhe aftësia për të kultivuar një fasadë besueshmërie. Të tillë liderë manipulojnë publikun për interesin e tyre personal. Njerëzit besojnë se liderët i duan vërtetë dhe që e duan edhe sigurinë dhe lumturinë e tyre. Së fundi, do të theksojmë se ky sundimtar nuk dëshiron më tepër se bariu: publiku është sikurse ato delet e panjohura të tufës.

Kjo është situata që Sokrati duhet ta refuzojë. Gjatë ndërtimit të qytetit të tij ideal, ne gjejmë ata të paktët e veçantë që do të jenë liderët e tij (qytetit), të cilët dallohen për disa talente/aftësi që duhen të përpunohen nga një edukimk/arsimim i veçantë që të rezultojë në një mënçuri/urtësi të kultivuar.

Është e qartë se sipas opinionit të Platonit, jo të gjithë janë të përshtatshëm për të kryer këtë rol lidërsipi. Liderët potencialë zgjidhen nga popullsia, sepse ata zotërojnë disa aftësi të lindura dhe për shkak të mësimi të marrë nga eksperiencia. Për rrjedhojë, zgjedhi ata që e donin të vërtetën e pandryshueshme, e urrenin të pavërtetën, janë të moderuar në qëndrimin ndaj parasë, nuk janë as zemërngushtë dhe as dorështrënguar, nuk kanë frikë nga vdekja dhe që kanë memorje të mirë. Kjo është natyrë filozofike që shërben si bazë për karakterin e vërtetë të liderit. Në vetvete, këto karakteristika nuk na garantojnë një lider të mirë; por ato janë një pikë e mirë fillimi për të kultivuar cilësitë e lidërsipit.

Një arsimim i mirë mund të përpunojë këto cilësi deri në atë pikë sa të shfaqet *dituria ekselente* (*excellence of wisdom*). Një e vërtetë e tillë gjendet në mbretërinë e mendimit abstrakt por kërkon zhvillimin dhe ushtrimin e kapacitetit më të lartë intelektual (që është brenda mendjes njerëzore)'Kurrikulimi i arsimit mbështetet tek matematika dhe filozofia, të cilat e orientojnë mendjen drejt abstraktes, universale, të pandryshueshmes, shkurt **Të vërtetës**. Këto ide abstrakte, të quajtura **Forma**, janë mbartësit e së vërtetës universale dhe të pandryshueshme.

Forma kryesore për Platonin ishte Forma e së **Mirës**. Dija mbi të Mirën është dija më e abstrakte dhe më e vështira për ta përvetësuar/zotëruar. Ajo është aq komplekse saqë në një dialog Sokrati u pohon miqve të tij, se ai vetë nuk ishte në gjendje të jepte një përkufizim të plotë të kësaj forme. Por ajo peshon shumë në balancë. Pa dijen e së **Mirës**, pjesa tjetër e dijes vlen pak dhe veprimet që synojmë të bëjmë do të pengoheshin të kryheshin

Kështu, qytetimi ideal i ndërtuar nga Platoni është një aristokraci intelektuale, e qeverisur nga elita, e cila duke menduar të *Mirën*, ka marrë/fitur virtutin e wisdom. Mënçuria (wisdom) trajtohet si aftësia për të bërë gjykime të shëndosha, jo për çështje specifike apo të veçanta por më tepër për "për qytetin si një i tërë dhe për përmirësimin e relacioneve brenda tij si edhe në marrëdhëniet e tij me shtetet e tjera" Burrat dhe gratë që zotërojnë këtë mënçuri, do të transmetojnë njohuritë e tyre abstrakte të së Mirës në praktikat konkrete, si: në ligje të mira, politika të mirë publike, programe koherente dhe ekselente në arsimim, ku përfitues janë të gjithë ata që jetojnë në qytet.

Sokrati pohon se liderët vërtetë të zgjuar, udhëheqin me qëllim që ata të cilët udhëhiqen të mund të zhvillojnë potencialin e tyre si qenie njerëzore dhe, për rrjedhojë të kenë mirëqenie. Në mënyrë metaforike, sundimtari krahasohet me mjekët, ku vetëm atij i lejohet të administrojë ilaçet për të kuruar të sëmurët. Ai lejohet të bëjë këtë gjë, sepse është i vetmi që zotëron njohuritë e specializuara që kërkohen për këto lloje ilaçesh. Në mënyrë analoge, lideri kujdeset për përfitimet atyre që udhëheq. Kjo detyrë mund të kërkojë që lideri të bëjë gjëra, të cilat sikurse edhe ilaçet, në afatshkurtër, mund të japin dhimbje. Por qëllimi final është i njëjtë me atë të mjekut, mirëqenia e atyre që lideri u shërben.

2-Lideri si ofrues burimesh dhe guide tek të tjerët

I spikatur në skenën intelektuale të shekullit të XIII ishte Thomas Aquinas (1225-1274). Kristianizmi ishte bërë besimi zyrtar i Perandorisë Romake dhe, ishte kështu edhe një pikë qendrore intelektuale e botës, që vazhdonte epokën romake. Autorët e hershëm kristian të tillë si St Augustine (354-430 AD) kishin zhvilluar filozofi që inkorporonin idetë e Platonit brenda kuadrit të besimit kristian. Rezultati i kësaj ishte Kristianizmi platonik, që përfshinte brenda vetes figura të tilla si Augustine, Anselm dhe Buonaventure. Besimi i tyre ishte një univers hierarkik

me zotin, i cili qëndronte në krye. Bota njerëzore ishte një version mikrokozmetik i universit dhe, udhëtari i këtij universi, shpirti njerëzor, duhet që me zgjedhjet e tij të eci drejt bashkimit me zotin.

Aquinas-i e përkrahte këtë traditë por ai ndryshe nga paraardhësit e tij duhej të pajtonte Kristianizmin e rrymën platonike të mendimeve të tij, me veprën e rizbuluar të Aristotelit, e cila kishte humbur në Kristianizmin Perëndimor qëkur perandori Justinian mbylli shkollat filozofike greke në shekullin e VI-të. Gjatë kësaj periudhe, mendimtarët e mëdhenj arabë të Mesjetës e kishin studjuar nga afër veprën e Aristotelit. Shumë nga idetë e Aristotelit nuk ishin në pajtueshmëri me idetë Krisitane, sikurse ishin mendimet e Platonit. Aquinas, i shfaqur në këtë periudhe të trazuar të kulturës, arritje më të madhe të tij e ka në *krijimin e një filozofie të Kristianizmit që përshtatej me gjeninë e Aristotelit.* ‘

Shkrimet e tij mbi politikën hodhën dritë në cilëstë që duhet të kishte lideri ideal. Monarku ideal i tij kishte cilësitë që derivonin nga moledi hyjnor. Një tipar determinues i realitetit ishte që gjithmonë kishte një dallim ndërmjet pjesës që sundonte dhe të asaj që sundohej.

Sipas tij, mbreti do të ishte mësuesi i virtytit si edhe kujdestari i nevojave njerëzore. Lideri efektiv “duhej të kishte si preokupim të tij kryesor mënyrat/mjetet, me anën të cilave njerëzit q’ vareshin prej tij të jetonin mirë. Kultivimi ishte kritik për të jetuar mirë, ndaj dhe monarku duhej të kishte pikërisht këtë si detyrë të parë. Përveç ofrimit të mallrave të nevojshme për një jete në komfort, mbreti duhet të bëjë të që është e nevojshme të kultivojë virtytin tek njerëzit. Lideri ideal u jep atyre atë, që ju duhet për tu bërë sa më shumë njerëzor që të munden. Rezultati do të ishte lumturia e kësaj bote dhe lumturia hyjnore e botës tjetër.

Lideri ideal, sipas ideve politike të Th. Aquinas, presupozon rolin e mësuesit, përmirësuesit të jetës dhe i paradigmes morale të njerëzve të cilët udhëheq. Duke mishëruar standardet më të larta të sjelljes në këndvështrimin e virtytit/mirësisë dhe fisnikërisë, lideri kontribuon në përmirësimin e atyre që kërkojnë prej tyre leadership. Rezultati final është një komunitet, që i afrohet idesë së të qenurit i pavarur unionit të lulëzuar të individëve, ku secili prej tyre përfiton nga burimet që i duhen për të funksionuar në një mënyrë njerëzore optimale.

3-Lideri si mediator i interes personal

Shekulli i XVII ishte një periudha trazirash në Angli. Bashkë me konfliktin ndërkombëtar me Hollandën, brenda vendit po zhvillohej lufta civile, mbreti u ekzekutua, kishte turbullirat e Oliver Cromwell-it dhe kryesorja, fitorja e parlamentit mbi monarkun në revolucionin e mirënjohur të viteve 1688-1689. Gjatë kësaj periudhe të trazuar, Anglia nxorri dy nga teoricienët më të mëdhenj të politikës, *Thomas Hobbes dhe John Locke.*

Thomas Hobbes

Pavarësisht veçimit të Anglisë nga pjesa tjetër e Europës (si ishull), Thomas Hobbes ndoqi zhvillimet intelektuale të kontinentit nga afër, veçanërisht ato në lidhje me shkencën e re të ideuar nga Galileo dhe Decartes. Këndvështrimi i Hobbes ishte se edhe qeniet njerëzore shfaqeshin si trupa materialë në lëvizje, me një dëshirë të brendshme (të lindur) për pushtet. Jeta njerëzore bëhej kështu, një kërkim i pandalshëm për pushtet dhe ishte ndjekja e këtyre gjërave, që sillte pushtet gjithnjë e më të madh. Ai konkludonte se një natyrë e tillë, në kushtet e mungesës së një ligji dhe autoriteti të fortë qeveritar, do ta konvertonte jetën sociale në një luftë të secilit kundër të gjithëve.

Në veprën e tij më të famshme, *Leviathan*, Hobbes përshkruan natyrën e qenieve njerëzore si të një lufte universale, një luftë me dhunë të përhershme dhe frike, në të cilën jeta jeta e njerëzve është “*e vetmuar, e varfër, e ndyrë, brutale dhe e shkurtër*”. Ashtu si trupat materialë në lëvizjen e tyre në natyrë, po ashtu ai pa edhe qeniet njerëzore në lëvizje në botën politike, duke u përplasur në mënyrë të paevitueshme gjatë ndjekjes apo kërkimit së objekteve që do mendon se do ti zgjeronn pushtetin. Pa një lider të fuqishëm-sipas tij- shoqëria politike nuk mund ta evitiojë kataklizmën e luftës civile.

Por ai ofroi edhe një zgjidhje: **Ligjet e natyrës**, të cilat arsyen/gjykimi është në gjendje t’i zbulojë, dhe të vendosë rregulla, të cilat do shpëtojnë njerëzit nga lufta civile që vjen prej natyrës së tyre dhe të shtrojë rrugën për paqe të shoqërisë civile. Këto ligje i instruktojnë njerëzit që të kërkojnë paqe e të luftojnë me të gjitha avantazhet që do tu jepte lufta nëse paqja nuk do të ishte e mundur (dmth për të arritur paqen), dhe të kenë një madhësi lirie të kënaqshme. Zgjidhja për këtë do të ishte krijimi i pushtetit të sovranit nëpërmjet një marrëveshje kontraktuale, të bërë nga të gjithë ata që jetojnë në shoqëri.

Por prapë, kjo paqe arritur me këto ligje do të ishte e brishtë. Dëshira e njeriut për pushtet dhe për të dominuar të tjerët është shumë e fortë. Prandaj, sipas Hobbes, cilësia primare që duhet të zotërojë një lider efektiv është **forca** (strength) dhe **aftësia** për rrënjësor frikë të mjaftueshme te njerëzit për t’i bërë ata të respektojnë marrëveshjen, sepse natyra njerëzore është e orientuar nga interesi vetiak dhe se mungesa e një sundimi të fortë nuk të çon kundër veçse në kaos.

John Locke

J. Locke nisej nga një pohim mbi natyrën njerëzore, sipa stë cilit njerëzit janë të aftë për gjykim të shëndoshë (arsyetim) por edhe të prirur nga pasioni. Arsyeja (reason) sipas Locke, na tregon se njerëzit kanë të drejtën e jetës, lirisë, shëndetit dhe të zotërimit (të kenë gjëra)

Ligjet e Natyrës u këshillojnë qenieve njerëzore, që të kenë respekt për njëri-tjerin për shkak të gjykimit të shëndoshë dhe të të drejtave që cituam. Por njerëzit nuk janë të pagabueshëm. Pasioni i nxit të dëshirojnë të kenë ato gjëra që janë në zotërim të të tjerëve, dhe në kushtet e mungesës së

një shoqërie të organizuar dhe të autoritetit politik, njerëzit shumë shpejt do të kalonin në gjendje lufte. Pasioni do t'i bënte disa që dhunonin të drejtën e jetës të disa të tjerëve, lirinë dhe gjërat që ata kanë të tyre në zotërim. Pushteti legjislativ është funksioni primar i *leadershipit qeveritar*, të cilin Locke e përkufizon si pushteti "i cili ka të drejtë të tregojë sesi do të përdoret forca e commonwealth-it për të ruajtur komunitetin dhe anëtarët e tij." Pushteti ekzekutiv që zbaton ligjet duhet të jetë diku tjetër dhe është "qartësisht vartës dhe pergjigjet" të funksioni ligjvënës i qeverisë.

Për Locke vendimet kryesore mbi politikën duhet të merreshin me një bazë të gjerë, me shumë pjesëmarrës. Ndërsa lideri ekzekutiv vepron mbështetur në vendimet e marra në këtë mënyrë dhe i zbaton ato në interes të komunitetit. Nëse dështon të veprojë në këtë mënyrë, kjo do të çonte në heqjen e pushtetit ekzekutiv.

Të dy, Hobbes dhe Locke, e trajtuan *leadershipin* duke pasur në vëmendjen e tyre ruajtjen e paqes ndërmjet anëtarëve të shoqërisë, megjithëse vështirësia e të vepruarit kështu varjonte. Hobbes na jep një tablo më cinike, në të cilën dëshira për pushtet është kaq fundamentale dhe e fortë sa që lideri duhet, para së gjithash, të përqendrohet tek frika si mekanizmi primar i *leadershipit*. Ndryshe nga ky, Locke i shikon njerëzit nga ku duhet një kontroll më i logjikshëm (më i arsyeshëm) mbi jetën e tyre, të cilët janë të aftë të korregjojnë të këqijat, që i nxit pasioni. Lideri sipas Locke-garanton që secili respekton të drejtat e të tjerëve dhe i mbron nga violence e tyre. Lideri përmbushte këto funksione, dhe qëndronte jashtë jetës së njerëzve, duke i lejuara ata që të vazhdonin përmbushjen e interesave të tyre vetiake pa u ndërhyrë në mënyrë të paligjshme.

II-Shkencat politike: pushteti dhe *leadershipi*

Hyrje

Është e vështirë të kuptohet tërësisht nocioni i *leadershipit* pa përvetësuar disa nga principet themelore të shkencës politike. Shumë njerëz mund të thonë se *leadershipi* ka të bëjë me *ushtrimin e pushtetit*, ndërsa shkenca politike merret me *studimin se nga se përbëhet pushteti*, çfarë është ai dhe si është ushtruar pushteti. Sikurse është spjeguar prej shumë studiueseve, politika ashtu sikurse edhe *leadershipi*, ka të bëjë me atë që se *kush merr çfarë, kur dhe si* (who gets what, when and how). Njohja e përgjigjeve të këtyre pyetjeve do të hidhte dritë mbi mënyrën sesi do ta vlerësojmë *leadershipin*, pavarësisht nëse i referohemi shkallës së kompetencës së një presidenti, efektivitetit të një dekani apo zotësisë së një shefi ekzekutiv (si edhe të gjitha niveleve të ndërmjetme të *leadershipit* në një demokraci apo në shumicën e kompanive të mira)

Ashtu si një manaxher i mirë që duhet të kujdeset për nevojat e punonjësve të tij dhe të kompanisë, ashtu edhe një presidenti vërtet i madh duhet të jetë i kujdesshëm ndaj nevojave të popullit dhe tek nevojat e themelore të vendit të tij. Kur diskutojmë mbi lidhësinë presidenciale, çështja shtrohet nëse liderët e mëdhenj janë të lindur, janë formuar si të tillë apo të dyja këto së bashku. A janë presidentët Washington, Jefferson, Lincoln, të vlerësuar në mënyrë të vazhdueshme si të mëdhenj nga akademikët dhe dhe publiku për shkak të cilësive të tyre të brendshme të personalitetit apo për shkak të kohës së veçantë në të cilën ata shërbyen? Ashtu si edhe persona të zakonshëm, (mund të gjejmë shembuj të ndryshëm) ku koha apo situata e jashtëzakonshme shërben si momenti shtytës për veprime të jashtëzakonshme, po ashtu edhe presidentët e mëdhenj duket të kenë lindur me përbërësit e duhur për t'ju përgjigjur me efektivitet thirrjes së mprehtë të historisë.

1 - Pushteti

Teoricientë dhe shkencëtarët e politikës debatojnë mbi pushtetin dhe mënyrën e përdorimit të tij. Teoricienët kanë formuluar teori konkurruese dhe komplementare mbi shtetin, teori të cilat kanë evoluar së bashku me zhvillimin e shtetit modern në periudhën post-makiaveliane. Në këtë sens, pushteti, ka të bëjë me mënyrën sesi e drejtojmë shoqërinë: duke ju referuar pushtetit Levathianin të Hobbes (të diskutuar në pjesën e parë të kësaj teme) apo pushtetit të ushtruar nga të zgjedhurit. *Pushteti, në lidhje me lidhësinë ka të bëjë më shumë me rregullimin e relacioneve të individëve me njëri-tjetrin. Pushteti, për qëllimin tonë, mund të përcaktohet si **influençë** potenciale mbi qëndrimet dhe sjelljen e një apo disa individëve të targetuar.*

Influenca është shkalla e ndryshimit faktik në qëndrimin apo sjelljen e personit të targetuar. Për rrjedhojë, influencat *tactice* (të nënkuptuara) janë sjelljet që një person që përdor për të ndikuar mbi qëndrimet apo sjelljet e një/disë personave të tjerë. Shembuj të *influençës taktike* përfshijnë apelet ndaj arsyes (ndërgjegjes), emocioni, aspiratat si edhe konsultimi, bërja për vete, shkëmbimi i favoreve, formimi i koalicioneve për të ndikuar mbi një individ apo grup të targetuar, presionet e tërthorta si edhe më shtrënguese, që bazohen tek pozita apo autoriteti.

Pushteti i individit i jep trajtë edhe tipeve të takticeve, që ai do të përdori për të ndikua mbi të tjerët. Ata me më shumë pushtet kanë një diapazon më të gjerë të taktikave, gjë që u ofron më shumë mundësi zgjedhje. Në shumë mënyra, demokracia është një ushtrim i taktikave influencuese nga ata që janë në pushtet kundrejt të tjerëve në pozita pushteti si edhe nga publiku i gjerë, i cili kërkon të ndikojë mbi ata që kanë pushtet për të përfaqësuar më mirë interesat e tyre. Në disa vende, ata me më shumë para dhe arsimim shpesh janë më efektiv (dmth u dëgjohet më shumë fjala) në influencim ndaj atyre që kanë pushtet, sikurse janë manaxherët dhe punonjësit e niveleve të larta të janë më efektiv në influencimin e tyre ndaj operacioneve të kompanisë.

Sipas një studimi në vendin e punës mbi 165 manaxherë nga Robbins (1993) këto shtatë strategji në vijim janë edhe *taktikat* më të zakonshme të përdorura për të influencuar:

1. **Arsyetimi/logjika** (i cituar më shpesh)-duke përdorur fakte dhe të dhëna për ta bërë një prezantim më logjik dhe më racional të ideve.
2. **Dashamirësia**-marrja me të mirë, krijimi i një vullneti të mirë, të vepruarit me përlulje dhe të qenit miqësor para se të kërkohet diçka
3. **Sanksionet**-përdorimi i shpërblimeve dhe dënimeve që janë disponibël në organizatë të tilla si premtimi ose jo i rritjes së pagës, kërcënimi për të bërë një vlerësim jo të kënaqshëm të performancës apo mos promovimi në detyrë.
4. **Marrëveshja**-përdorimi i negociatave me anën e shkëmbimit të përfitimeve apo favoreve
5. **Autoriteti i lartë**-përfshirja e mbështetjes nga nivelet e larta të organizatës për kërkesat
6. **Asertiviteti** –të qenit kategorik-përdorimi i trajtimeve të drejtpërdrejta dhe detyruese të tilla si të kërkuarit për të vepruar në pajtueshmëri me kërkesat, ripërsëritja e gjërave për kujtesë, udhërimi i individëve për bëjën atë që ju është thënë apo kërkuar dhe të theksuarit që rregullat kërkojnë respektimin e tyre.
7. **Krjimi i koalicioneve**-fitimi i mbështetje nga të tjerët në organizatë për kërkesat

Vrojtimi zbuloi, gjithashtu, se manaxherët i zgjedhin *taktika influencuese* mbështetur në *katër faktorë*: tek pushteti relativ i tyre, objektivat e tyre, te parashikimin se personi tjetër do të jetë dakord/në pajtueshmëri dhe tek kultura e organizatës. Liderët efektiv duhet të kuptojnë tipet e *tactics influencuese* që përdoren në organizatë kur janë duke kërkuar të krijojnë një vizion të përbashkët. Përveç këtyre, ata që janë më poshtë në shkallën hierarkike duhet të jenë në dijeni të *tactics* që përdorin manaxherët, me qëllim që të dinë se çfarë kërkojnë manaxherët prej tyre.

Skema 1 portretizon dallimin ndërmjet pushtetit dhe influencimit

Baza e manipulimit			
	Pushtet	Influencë	
Tipet e manipulimit:	Nxitja/shtytja	Bindja	
	Shtrëngimi	Obligimi	
	Pozitive		
	Negative		

Pushteti dhe llojet e tij

Autoriteti dhe pushteti janë dy nocionë bazë, mbi të cilët mbështeten manaxherët për të realizuar me efektivitet rolet dhe detyrat e tyre në organizatë. *Pushteti*, është aftësia e individëve (grupeve) për të nxitur ose influencuar mbi besimet apo veprimet e individëve (grupeve) të tjerë. Studimet e kryera në fushën e pushtetit, ndonëse jo të mjaftueshme, tregojnë se pushteti i manaxherëve në organizatë mund të klasifikohet si në figurën 1

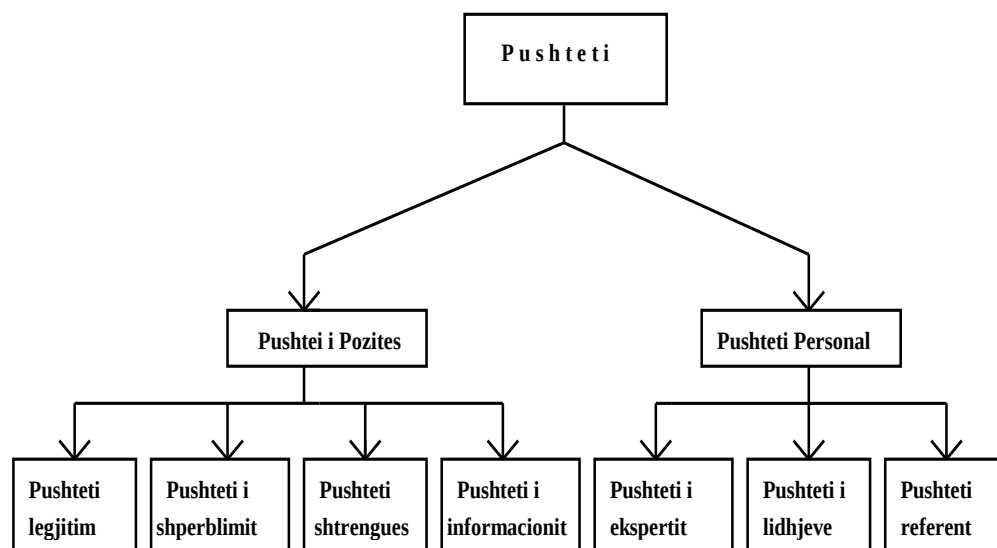


Figura 1 Klasifikimi i pushtetit në organizatën e biznesit

1 *Pushteti i pozitës*

a - *Pushteti legjitim*

Ky *pushtet pozitë* ka në themel të tij sistemin e të drejtave, obligimeve dhe detyrave, të cilat bëjnë që “pozita” të pranohet nga vartësit si diçka legjitime. Në organizatat e biznesit privat, kjo fuqi ligjore buron nga *institucioni i pronës private*. Çdo person i punësuar në organizatë, i pranon si të natyrshme urdhërat dhe direktivat e eprorit të tij, sepse ai ka një pozitë me një autoritet të caktuar. Pushteti i manaxherit është në proporcion të drejtë me vendin që ai zë në hierarkinë e drejtimit. Pra, sa më lart që të ngjitemi në hierarkinë manaxheriale, aq më i madh është pushteti legjitim.

b - *Pushteti shpërblyes*

Pushteti shpërblyes buron nga kompetencat e disa njerëzve për të dhënë *shpërblime*. Sistemi i shpërblimeve të një organizate është relativisht i gjërë dhe nuk përfshin vetëm pagat e shtesat e ndryshme që jepen mbi pagë por edhe elementë të tillë si ngritja në përgjegjësi, pjesëmarrja në projekte, marrja e një zyre më të mirë, stimulimi moral, përfitimi i pushimeve suplementare, etj.

c - Pushteti shtrëngues

Ky tip pushteti, që e ka zanafillën tek pushteti shpërblyes, bazohet në frikën e vartësit përpara eprorit. Pra, pushteti shtrëngues, është pushteti i manaxherit për të dënuar vartësit. Dënimet shtrihen në një diapazon të gjërë që nga dhënia e masave të lehta disiplinore si ngarkimi i një pune më të rëndë, transferimi, ulja në detyrë e deri tek pushimi nga puna.

d - Pushteti i informacionit

Eshte tipi i fundit i pushtetit të pozitës, që buron nga privilegjet e manaxherit për të pasur akses dhe kontroll mbi *informacionin e rëndësishëm* për operacionet e organizates dhe planet e ardhshme të saj. Përveç këtij privilegji, manaxherët në disa raste, përcaktojnë edhe se cila pjesë e informacionit do të transmetohet tek vartësit e tyre. Janë pikërisht mundësitë e kufizuara të vartësve për të disponuar informacion, që shpeshherë bëhet pengesë që manaxherët të delegojnë autoritetet të mjaftueshëm tek vartësit.

2 Pushteti personal

a - Pushteti i ekspertit

Eshte pushtet që rrjedh nga njohuritë e manaxherit si ekspert , gjë që i “detyron” vartësit të kenë respekt e t’i binden atij. Shpeshherë, influenca që kanë mbi njerëzit mjekët e talentuar, inxhinierët apo profesorët e zotë, i dedikohet pikërisht pushtetit të ekspertit, pushtetit që *dituria* ka pasur gjithmonë e që sot është bërë akoma më evident.

b - Pushteti referent

Pushteti referent bazohet në influencën që njerëz të veçantë, ose grupe njerëzish, ushtrojnë mbi të tjerët për shkak të *besimit* që ata kanë në idetë e këtyre individëve (grupeve). Historia e njerëzimit ka dhënë mjaft shembuj së *udhëheqësit karizmatikë*, ndonëse me fuqi të pakta nga pikëpamja e pozitës, me idetë e tyre janë bërë mishërim i aspiratave të popujve, të cilët i kanë ndjekur ata me një besim të madh në momentet vendimtare për të ardhmen e tyre. Një manaxher drejton me efektivitet më të madh vartësit e tij kur ata kanë besim në mendimet dhe idetë e tij.

c - Pushteti i lidhjeve

Ky pushtet personal bazohet tek *relatat e manaxherit* me njerëz me influencë brenda dhe jashtë organizatës. Këto lidhje mund të sjellin avantazhe të ndjeshme për zgjidhjen e problemeve apo për situata kur nuk janë të mjaftueshme llojet e tjera të pushtetit. Kështu për shembull, në qoftë se kompania e ndodhur në vështirësi financiare nuk mund të kthejë në afatin e caktuar kredine e

marrë nga banka, manaxheri mund të gjejë një zgjidhje të pranueshme në sajë të lidhjeve që ka me drejtorin e bankës ose me kreditorë të tjerë.

Natyrshëm këtu lind pyetja se cili është *raporti* që ekziston midis pushtetit të pozitës dhe pushtetit personal të manaxherit. Është e qartë se manaxherët nuk mund të jenë të suksesshëm në qoftë se mbështeten vetëm në njërin apo në tjetrin lloj të pushtetit. Praktika ka treguar se suksesin më të madh e arrijnë ata manaxherë që dinë të kombinojnë si duhet të dy tipet e pushtetit e në varësi të situatave e vënë theksin herë tek njëri dhe herë tek tjetri. Sidoqoftë, duhet pohuar se *influenca e pushtetit personal* është relativisht e madhe ndaj efektivitetit të punës së manaxherëve, jo vetëm në organizatat e biznesit por edhe në institucionet e tjera.

2- Pushteti dhe autoriteti

Pushteti është një koncept më i gjërë se autoriteti. Autoriteti ka qënë dhe është objekt i në sërë studimesh, autorë të të cilëve japin përkufizime të ndryshme për të. H. Fayol, e trajtonte autoritetin si *“e drejta për të dhënë urdhëra dhe për të kërkuar bindje të plotë”*, ndërsa sipas H. Simon-it autoriteti *“është pushteti që ka manaxheri për të marrë vendime të cilat shërbejnë si guidë për veprimet e tjera*.

Autorë të tjerë (Wehrich & Koontz '93) japin një përkufizim pak e shumë të ngjashëm më atë të Simon-it. Sipas këtyre shkencëtarëve, *“autoriteti në organizatë është e drejta e një pozite dhe nëpërmjet saj e një personi që ka atë pozitë, për të dhënë gjykimin e tij në marrjen e vendimeve që influencojnë tek të tjerët. Natyrisht ai është një tip pushteti por pushtet në një kuadër organizativ”*.

Autoriteti dhe llojet e tij

Autoriteti, si e drejtë për të komanduar veprimet e vartësve kalon në mënyrë të shkallëzuar që nga aksionerët, bordi i drejtorëve e deri në nivelin e pozitave më të ulëta të manaxhimit. Sa më e lartë të jetë pozita që ka manaxheri, aq më i madh është edhe autoriteti që ai ka. Nga ana tjetër, madhësia e autoritetit të ushtruar varet nga gatishmëria e eprorit për ta deleguar atë tek vartësit.

Autoriteti karakterizohet nga *dy cilësi* dhe paraqitet në *disa forma* sipas skemës së dhënë në figurën ...

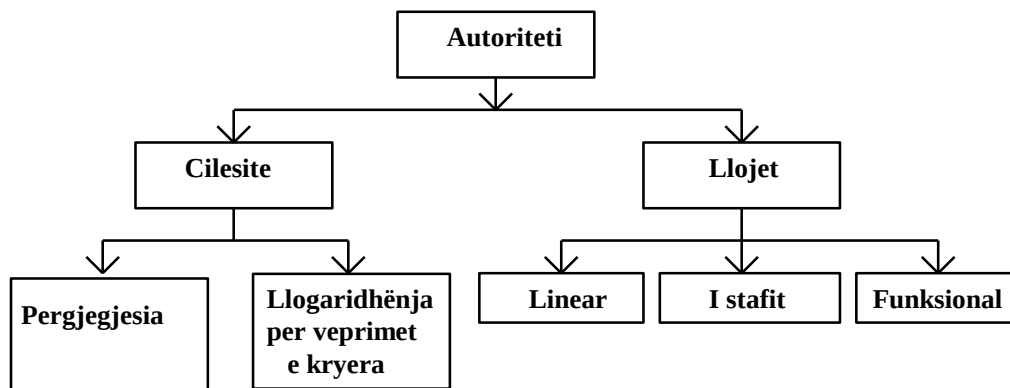


Fig. 2 Cilësitë dhe llojet e autoritetit

1. Cilësitë e autoritetit

a.- Përgjegjësia

Përgjegjësia është një detyrimi që ka manaxheri për të ushtruar autoritetin me qëllim që të realizojë detyrat e tij. Nga ana tjetër, theksojmë se autoriteti duhet tu jepet vetëm atyre manaxherëve të cilët janë të gatshëm që të marrin përsipër edhe një masë të barabartë *përgjegjësie*. Kështu për shembull, një manaxher i një dyqani rrobash të gatshme duhet të ketë përgjegjësi për arritjen e një sërë objektivash që janë të lidhura me pozitën që ai ka. Ai duhet të kujdeset që dyqani të jetë i hapur sipas një orari të caktuar, që klientëve tu shërbehet mirë, që ambientet e brendshme të jenë të pastra, që veshmbathjet të jenë ekspozuar me shije, që të arrijë një fitim të caktuar, etj.

b.- Përgjegjësia për veprimet e kryera (Llogaridhënia).

Personat, të cilët në sajë të pozitës së tyre gëzojnë një autoritet të caktuar, në të njëjtën kohë duhet të jenë të përgjegjshëm për veprimet që kryejnë. Manaxheri epror bën vlerësimin e punës, ndërsa vartësi tek i cili është i deleguar një autoritet i dhënë, duhet të japë shpjegimet e nevojshme për devijimet e theksuara nga detyrat apo rezultatet e parashikuara. Nëse eprori nuk është i kënaqur me argumentat e vartësit, ai mund t'i kufizojë autoritetin e dhënë si edhe të ushtrojë edhe pushtetin e tij shtrëngues deri në pushimin nga puna.

2. Llojet e autoritetit

a- Autoriteti linear dhe i stafit.

Konceptin e autoritetit linear dhe të stafit do t'i trajtojmë të ndërlidhura njëra me tjetrën, për faktin se në literaturë por edhe tek manaxherët e biznesit ka paqartësi në dallimin e *pozitive lineare dhe të stafit*.

Pikëpamja mbizotëruese në këtë fushë është ajo që përcakton si *lineare*, ato pozita që kanë një ndikim të drejtpërdrejtë në arritjen e objektivave. Manaxherët në pozita lineare janë përgjegjës për prodhimin e produkteve dhe për shitjen e tyre. I trajtuar nga ky këndvështrim, prodhimi dhe shitja në një kompani biznesi klasifikohen në funksione lineare, ndërsa blerja, kontabiliteti, financa, burimet njerëzore, mirëmbajtja e makinerive dhe kontrolli i cilësisë përfshihen në funksione të stafit.

Autoriteti linear është kështu *autoriteti kryesor* i një organizate, është tipari kryesor i marrëdhënieve epror-vartës. Ky lloj autoriteti ekziston në të gjitha pjesët e organizatës në përputhje me parimin e funksionimit të zinxhirit skalar.

Ndërsa *autoriteti i stafit* është i kufizuar. Njerëzit që mbajnë pozitat e stafit kryejnë funksione të ndihmës dhe të këshillimit të manaxherëve që kanë pozita lineare. Ata mund të rekomandojnë manaxherëve linearë se si të veprojnë por nuk kanë *të drejtën e komandimit*. Autoritetin për marrjen e vendimeve, duke u mbështetur (ose jo) në këshillat apo sugjerimet e personave që kanë pozitat e stafit, e kanë vetëm manaxherët lineare.

b- Autoriteti funksional

Autoriteti i stafit në disa raste trajtohet në emërtimin autoritet funksional.

Personave që janë në pozitat e stafit, shpeshherë manaxherët linearë u delegojnë një autoritet të caktuar ose një të drejtë komandimi e kontrolli të kufizuar për çështje që lidhen në mënyrë të drejtpërdrejtë në fushën e tyre funksionale. Brenda kësaj fushe mund të përfshihen të gjitha ato aktivitete që mbulon funksioni i tyre e që kryhen nga persona të veçantë apo grupe njerëzish nëpër departamente të ndryshme.

Kështu për shembull, juristi i kompanisë, mund të ushtrojë autoritet mbi manaxherin e burimeve njerëzore për mënyrën e marrjes në punë dhe të pushimit, duke e detyruar atë që të veprojë sipas procedurave të përcaktuara prej tij me qëllim që kompania të mos bjerë ndesh me legjislacionin në fuqi për marrëdhëniet e punës. Ose manaxherit të sigurimit teknik dhe të mbrojtjes në punë mund t'i delegohet një autoritet i caktuar mbi personat që merren me aktivitetin e prodhimit të produkteve e që janë në varësinë e manaxherëve të mbikqyrjes së prodhimit. Këtij autoriteti për këtë çështje duhet t'i nënshtrohen të gjithë këta punonjës së bashku me manaxherët e tyre dhe të veprojnë në përputhje me rregullat dhe udhëzimet e hartuara prej tij.

Arsyet për delegimin e autoritetit tek specialistët funksionalë mund të jenë të ndryshme por, më kryesoret janë dy:

Së pari, mungesa e njohurive të specializuara tek manaxherët linearë për të drejtuar e kontrolluar me efektivitet ato aktivitete, për të cilat ata nuk janë kompetentë.

Së dyti, interpretimi në mënyrë uniforme i politikave në të gjitha pjesët e organizatës ku realizohen funksionet e ndryshme.

Le të sqarojmë praktikisht pozitat e stafit në kompani. Supozojmë se Iliri është një punonjës stafi profesional që merret me blerjet e veshjeve për një kompani të madhe në Tiranë. Ai duhet të ndërveprojë me manaxherët (e kompanisë së vetë) për të përcaktuar tipet dhe sasisë të mallrave që do të tërhiqen për kompaninë. Ai, gjithashtu, duhet të negociojë edhe me furnitorët (tek të cilët do të bëjë blerjen) me qëllim që të mund të sigurojë një çmim të leverdishëm për këto mallra. Vendimi i Ilirit do të ndikojë mbi shitjet e kompanisë, shpenzimet dhe fitimin e saj.

Shembulli tjetër është Adriani, punonjës stafi në departamentin e marketingut të një kompanie prodhimesh elektronike. Ai ka qenë përgjegjës për hartimin e një projekti marketingu për një produkt të prodhuara rishtazi. Adriani duhet të konsultohet me profesionistë të tjerë për të kuptuar qartë fushën e programit të marketingut. Ai duhet të punojë me manaxherin e tij për të ditur madhësinë e buxhetit të përcaktuar për këtë projekt. Duhet të përfshihet edhe departamenti i burimeve njerëzore, sepse mund të jetë e nevojshme të kontraktohen individë nga jashtë kompanisë (si psh për dizejimin e reklamës). Adriani, gjithashtu, e ka të nevojshme të konsultohet edhe me manaxherin e prodhimit për të specifikuar detaje të produktit të ri që duhet të futen në përbërje të reklamës që po përgatitet.

Nga këto shembuj duket qartë se nëse Iliri dhe Adriani duan të bëjnë një punë realisht efektive dhe me përfitime, ata e kanë të domosdoshme bashkëpunimin me individët në pozita të ndryshme manaxheriale në kompani, sikurse edhe e treguam në shembujt konkretë.

Fakulteti i Ekonomisë
 Departamenti i Menaxhimit
 Programi Master:
 Menaxhimi Shëndetësor

**Tema : Rrënjët filozofike & politike të
 lidershipit**

Pjesa I -Filozofia

Lektor: Sh. Llaci, Prof. Dr.

Shkurt 2018

Çështjet kryesore

- **Pjesa I : Filozofia dhe lidershipi**
- **1-** Grekët, si harmonizues dhe mësues
- **2-** Lideri, si ofrues burimesh dhe guide tek të tjerët
- **3-** Lideri, si mediator i interesit personal

Filozofia dhe lidershipi (1)

- Grekët e epokës klasike nuk kishin mangësi të liderëve të mëdhenj; madje e trajtuan lidershipin si një çështje që kërkon studim të detajuar.
- Ndaj, arsyetimin tonë mbi rrënjët filozofike të lidershipit e nisim që nga Greqia e lashtë.
- **Qëllimi:** të trajtojmë **L** në aspektin moral dhe politik, gjë që mund të bëhet duke gjurmuar veprat filozofike të vjetra.

Grekët si liderë dhe harmonizues

- Lidershipi tek grekët u bë një çështje e rëndësishme, para së gjithash, në sensin ushtarak tek Iliada e Homerit (Troja)
- Aty, na ofron shumë shembuj sesi perceptohej lidershipi në një shoqëri që drejtohej nga luftëtarë-fisnikë (warrior nobility).
- Që ta bënte mirë detyrën e tij, luftëtari duhet të kultivonte *arête*-n, dmth., cilësitë e duhura apo ekselencën, gjë që e bënte poseduesin të performonte mirë.

Grekët si liderë dhe harmonizues (1)

- Karakteret e shumta të Homerit na japin dimensionin e ekselencës së luftëtarit.
- "Idealja e veprimit deciziv dhe guximi në betejë, i përkasin *Ajaksit*, dinakëria dhe dredhia *Odiseut*, këto së bashku, si dhe zotërimi i shumë cilësive të tjera që i duhen një luftëtari ideal, gjenden tek Akili" W. Jaeger (1965).
- Gjatë Periudhës Klasike të Athinës, disa shekuj më vonë, jeta kishte ndryshuar mjaft nga ajo e kohës së heronjve klasikë të Homerit.

Grekët si liderë dhe harmonizues (2)

- Duke mos qenë më një shoqëri luftëtare, Athina e Perikliut, mbështetej tek fuqia ekonomike dhe tregtia e jashtme në lulëzim nga deti.
- Më e rëndësishmja ishte se aristokracia i hapi rrugë demokracisë, duke *empowering* (fuqizuar) shumë njerëz nga shumë *shtresa të ndryshme sociale*.
- Prandaj, lidershipi ideal ishte e nevojshme të axhustohej me këtë kohë. Ky ishte lidershipi i Sokratit (470-399 B.C.).
- Por, si do axhustohej më tej? (Republika e Platonit).

Lideri si ofrues burimesh dhe guide

- **Th. Aquinas** (1225-1274) – I spikatur intelektualisht (shek. XIII)
- **Kristianizmi** – besimi zyrtar i Perandorisë Romake, ndaj ishte dhe një pikë qendrore intelektuale.
- Autorët kristianë të hershëm, si Shën Augustini (354-430 AD): zhvilloi filozofi që inkorporonin idetë e Platonit brenda besimit kristian.
- Rezultati i kësaj ishte *kristianizmi platonik* (Augustini, Anselmi dhe Buonaventura).
- Besimi i tyre ishte një univers hierarkik, me zotin në krye.

Lideri si ofrues burimesh dhe guide (1)

- Bota njerëzore – versioni mikrokozmi i universit dhe shpirti njerëzor, duhet që me zgjedhjet e tij të ecë drejt bashkimit me zotin.
- Aquinas e përkrahte por donte të pajtonte Kristianizmin platonik, me veprën Aristotelit, e larguar nga kristianizmin në shek. VI (kur Justiniani mbylli shkollat filozofike greke).
- Shumë nga idetë e Aristotelit nuk pajtoheshin me idetë kristiane, (sikurse ishin mendimet e Platonit).
- **Arritja e madhe e Aquinas:** krijimi i një filozofie kristiane që përshtatej me gjenin e Aristotelit.

Lideri si ofrues burimesh dhe guide (2)

- Shkrimet mbi politikën: ofruan cilësitë e liderit ideal.
- Monarku ideal i tij kishte cilësitë që derivonin nga modeli hyjnor.
- Një tipar determinues i realitetit: gjithmonë kishte **dallim** ndërmjet pjesës që sundonte dhe asaj që sundohej.
- Mbreti do të ishte mësuesi i virtytit dhe kujdestari i nevojave njerëzore.
- **Lideri efektiv:** të kishte preokupim kryesor mënyrat, npm. të cilave njerëzit që varehin prej tij të jetonin mirë.

Lideri si mediator i interesit personal

- **Shek. XVII në Angli:** konflikti me Holandën, lufta civile, ekzekutimi i mbretit dhe fitorja e parlamentit në 1688-1689.
- Në këtë kohë Anglia nxori dy nga teoricient më të mëdhenj të politikës, **Thomas Hobbes & John Locke**.
- **Thomas Hobbes**
- Ndoqi nga afër zhv. veçanërisht idetë shkencore të Galilei-t dhe Descartes-it.
- **Këndvështrimi i Hobbes:** dhe njerëzit shfaqeshin si trupa materiale në lëvizje, me dëshirë (të lindur) për pushtet.

Lideri si mediator i interesit personal (1)

- **Ai konkludonte se:** kjo natyrë, pa ligj dhe autoritet të fortë qeveritar do çonte në një luftë të secilit kundër të gjithëve.
- Pa një lider të fuqishëm – sipas tij – shoqëria politike nuk mund ta evitonte kataklizmën e luftës civile. (Këto ide ai i shfaqti në veprën e tij më të famshme, *Leviathan*).
- Por, ai ofroi edhe një zgjidhje: **Ligjet e natyrës**, të cilat mund t'i zbulojnë dhe të vendosë rregulla që të shpëtojnë njerëzit nga lufta civile që vjen prej natyrës së tyre dhe të shtrojë rrugën për paqe të shoqërisë civile.

Lideri si mediator i interesit personal (2)

- Por, prapë kjo paqe e arritur me këto ligje do të ishte e brishtë.
- Dëshira e njeriut për pushtet dhe dominim është sh. e fortë.
- Prandaj, cilësia primare që duhet të zotërojë një lider efektiv është **forca dhe aftësia** për të rrënjosur frikë të mjaftueshme tek njerëzit:
- **a-** Për t'i bërë ata të respektojnë marrëveshjen, sepse natyra njerëzore priret nga interesi vetiak.
- **b-** Mungesa e sundimit të fortë të sjell vetëm kaos.

Lideri si mediator i interesit personal (3)

- **John Locke**
- **Pohimi i tij:** njerëzit janë të aftë për **gjykim të shëndoshë** por edhe të prirur nga **pasioni**.
- Arsyeja (reason) na tregon se njerëzit kanë të drejtën e jetës, lirisë, shëndetit dhe të zotërimit të gjërave.
- **Ligjet e Natyrës** i këshillojnë njerëzit të respektojnë njëri-tjerin për shkak të gjykimit të shëndoshë dhe të drejtave që cituam.
- Por, njerëzit nuk janë të pagabueshëm. Pasioni i nxit të dëshirojnë të kenë ato gjëra që janë në zotërim të të tjerëve.

Lideri si mediator i interesit personal (4)

- Dhe në kushtet e mungesës së një shoq. të org. dhe të autoritetit politik, njerëzit shpejt do të kalonin në luftë.
- Pasioni do t'i bënte disa që të dhunonin të drejtën e jetës së disa të tjerëve, lirinë dhe gjërat që ata kanë në zotërim të tyre.
- Pushteti legjislativ është funksioni primar i **leadershipit qeveritar**.
- **Pushteti ekzekutiv** që zbaton ligjet duhet të jetë diku tjetër dhe është "qartësisht vartës dhe përgjigjet" tek funksioni ligjvënës i qeverisë.

Lideri si mediator i interesit personal (5)

- Vendimet kryesore mbi politikën duhet të merreshin me një bazë të gjerë, me shumë pjesëmarrës.
- Ndërsa lideri ekz., vepron mbështetur në vendimet e marra në këtë mënyrë dhe i zbaton ato në interes të komunitetit.
- Nëse dështon të veprojë në këtë mënyrë, kjo do të çonte në heqjen e pushtetit ekzekutiv.
- Të dy, Hobbes dhe Locke, e trajtuan **L** duke patur në vëmendje të tyre ruajtjen e paqes ndërmjet anëtarëve të shoqërisë.

Lideri si mediator i interesit personal (6)

- **Hobbes:** jep një tablo më cinike; kur dëshira për pushtet është kaq thelbësore dhe e fortë – lideri duhet, para së gjithash, të përqëndrohet tek frika si mekanizmi primar i lidershipit.
- Ndërsa, sipas **Locke:** duhet një kontroll më i arsyeshëm mbi jetën e njerëzve, të cilët janë të aftë të korrigjojnë të këqijat që i nxit pasioni.
- Lideri – sipas Locke – garanton që gjithkush i respekton të drejtat e të tjerëve dhe i mbrojnë ata nga dhuna e shkaktuar po prej tyre.

Fakulteti i Ekonomisë
 Departamenti i Manaxhimit
 Programi Master:
 Manaxhimi shëndetësor

**Tema : Rrënjët filozofike dhe politike
 të lidërshpimit**

Pjesa II Pushteti & Politika

Lektor: Sh. Llaci, Prof. Dr.

Shkurt 2018

Çështjet kryesore

- **Pjesa II** : Rrënjët politike dhe lidërshpimit:
Pushteti dhe Politika
- **1-** Pushteti
- **2 -** Pushteti dhe autoriteti

Hyrje: lidërshpimi & politika

- Jeni dekan i një fakulteti dhe përfaqësuesi adm. i një komiteti që merret me problemet e ndryshme që mund të kenë studentët.
- Një grup i vogël por në rritje studentësh po ushtron presion mbi universitetin lidhur me çështjen e pagesave; për tu ofruar pagesa më të mëdha për të mbuluar pjesërisht ose plotësisht pagesat për shëndetin dhe sigurimet.
- Një tjetër shqetësim i tyre është të tregojnë më tepër respekt për studentët e diplomuar në universitet.

Lidershipi & politika (1)

- Një nga përfaqësuesit e studentëve në komitet, ka ngritur një çështje duke debatuar fort me një pedagog në komitet.
- Nëpërmjet email-it, studenti tregoi se ky anëtar i fakultetit ishte treguar indiferent dhe ka reaguar në mënyrë jo korrekte ndaj shqetësimeve të studentëve.
- Në mbledhjen tjetër, pa asnjë paralajmërim, profesori komunikoi me studentin pa treguar respekt dhe në mënyrë konfrontuese.

Lidershipi & politika (2)

- Pavarësisht debateve apo fjalëve jo të zgjedhura me kujdes nga studenti, përsëri ai nuk e meritonte një trajtim të tillë:
- **Pyetje:**
- **1-** Çfarë do të bënit ju?
- **2-** Cilat janë çështjet e pushtetit që dalin nga ky diskutim?
- **3-** Si do të ndryshonte këndvështrimi juaj nëse do të ishit:
 - **a-** Rektori i universitetit?
 - **b-** Anëtar i qeverisë studentore?

Lidershipi & politika

- Nuk mund të kuptohet si duhet **L**, pa njohur disa principe themelore të shkencës politike.
- **L** ka të bëjë me *ushtrimin e pushtetit*, ndërsa **shkenca politike** merret me studimin se nga *se përbëhet pushteti, çfarë është ai dhe si është ushtruar pushteti*.
- Politika, ashtu sikurse dhe lidershipi, ka të bëjë me atë që se *kush merr çfarë, kur dhe si* (who gets what, when and how).
- Njohja e përgjigjeve të këtyre pyetjeve do të hidhte dritë mbi mënyrën sesi do ta vlerësojmë **L**, pavarësisht pozitës (presidenti, dekani apo CEO).

Pushteti

- Mbi pushtetin dhe mënyrën e përdorimit të tij, është debatuar gjatë nga studuesit e politikës.
- Dmth., pushteti ka të bëjë me mënyrën si drejtojmë shoqërinë:
- **a-** duke ju referuar *pushtetit Leviathan* të Hobbes-it,
- **b-** apo pushtetit të ushtruar nga të zgjedhurit.
- *Pushteti, në lidhje me L*, ka të bëjë më shumë me rregullimin e marrëdhënieve të individëve me njëri-tjetrin.
- *Pushteti* mund të përcaktohet si **influcencë potenciale** mbi qëndrimet dhe sjelljen e një apo disa individëve të targetuar.

Pushteti (1)

- Pushteti i individit i jep trajtë edhe *tipeve të taktikave* që ai do të përdorë për të ndikuar mbi të tjerët.
- Ata me më shumë pushtet kanë një diapazon më të gjerë të taktikave, gjë që u ofron më shumë mundësi zgjedhjeje.
- Sipas një studimi tek 165 manaxherë, në vijim, shpalosen *taktikat* më të zakonshme për të influencuar:
- **1- Arsyetimi/logjika** – duke përdorur fakte dhe të dhëna për ta bërë një prezantim më logjik dhe më racional të ideve.

Pushteti (2)

- **2- Dashamirësia** – krijimi i një vullneti të mirë, të vepruarit me përpulje dhe të qenit miqësor para se të kërkohet diçka.
- **3- Sanksionet** – përdorimi i shpërblimit dhe dënimeve: premtimi ose jo i rritjes së pagës, kërcënimi në vlerësimin jo të mirë të performancës, mos-promovimi në detyrë.
- **4- Marrëveshja** – përdorimi i negociatave n.p.m. shkëmbimit të përfitimeve apo favoreve.
- **5- Autoriteti i lartë** – përfitim i mbështetjes nga nivelet e larta të org. për kërkesat.

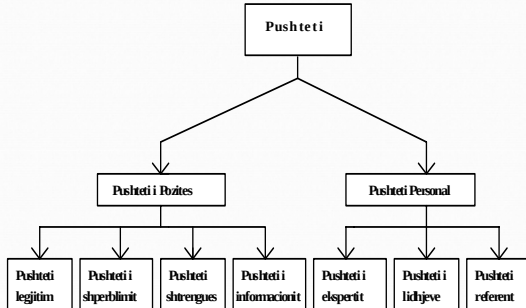
Pushteti (3)

- **6- Asertiviteti** – të qenit kategorik – përdorimi i trajtimeve të drejtpërdrejta dhe detyruese:
- Të kërkuarit për të vepruar në pajtueshmëri me kërkesat, ripërsëritja e gjërave për kujtesë, urdhërimi i individëve të bëjnë atë që u është thënë dhe të theksuarit që rregullat kërkojnë respektimin e tyre.
- **7- Krjimi i koalicioneve** – fitimi i mbështetjes nga të tjerët në organizatë për kërkesat.

Pushteti & llojet e tij

- **Autoriteti & pushteti**
- Janë dy nocione bazë, mbi të cilat mbështeten manaxherët për të realizuar me efektivitet rolet dhe detyrat në org.
- **Pushteti**, është aftësia e individëve (grupeve) për të nxitur ose influencuar mbi besimet apo veprimet e individëve (grupeve) të tjerë.

Pushteti & llojet e tij (1)



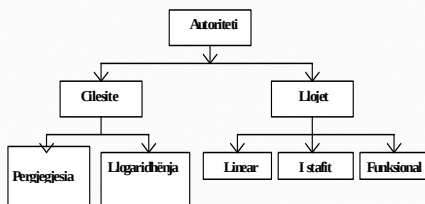
Pushteti & llojet e tij (2)

- Cili është **raporti** midis pushtetit të pozitës dhe pushtetit personal të manaxherit?
- **Praktika**: suksesin më të madh e arrijnë manaxherët që dinë të kombinojnë dy tipet e pushtetit **dhe...** në varësi të situatave e vënë theksin herë tek njëri e herë tek tjetri.
- **Influenca e pushtetit personal** është relativisht e madhe ndaj efektivitetit të punës së nivelit manaxherial.

Pushteti & autoriteti

- Pushteti është një koncept më i gjerë se autoriteti.
- **H. Fayol**: autoriteti “e drejta për të dhënë urdhëra dhe për të kërkuar bindje të plotë”.
- **H. Simon**: autoriteti “është pushteti që ka manaxheri për të marrë vendime, që shërbejnë si guidë për veprimet e tjera”.
- **Wehrich & Koontz**: “autoriteti në org. është e drejta e një pozite dhe nrm. saj, e një personi që ka atë pozitë, për të dhënë gjykimin e tij në marrjen e vendimeve që influencojnë tek të tjerët. **Natyrisht ai është një tip pushteti, por në një kuadër organizativ**”.

Pushteti & autoriteti (1)



Pushteti & autoriteti (2)

- **Cilësitë e autoritetit**
- **a- Përgjegjësia (responsibility)**
- **b- Llogaridhënia (accountability)**
- Autoriteti, si e drejtë për të komanduar veprimet e vartësve kalon nga aksionerët, b. drejtorëve e deri në pozitat më të ulta të manaxhimit.
- **Llojet e autoritetit**
- **Autoriteti linjës & i stafit.**
- Dallimi ndërmjet pozitave të linjës dhe të stafit (funksional)

Pushteti & autoriteti (3)

- **Një trajtim më i plotë i autoritetit të stafit jepet shpesh si autoriteti funksional**
- Personave që janë në pozitat e stafit, shpeshherë, manaxherët linearë u delegojnë një autoritet të caktuar ose një të drejtë komandimi e kontrolli të kufizuar për çështje që lidhen në mënyrë të drejtpërdrejtë me fushën e tyre funksionale.
- Tek fusha mund të përfshihen ato aktivitete që mbulon funksioni i tyre e që kryhen nga persona/grupe njerëzish nëpër departamente të ndryshme.

Çështjet kryesore :

- 1 - Natyra komplekse e motivimit
- 2- Evolimi historik i trajtimit të motivimit
- 3- Procesi motivues
- 4- Teoritë e motivimit
- 5- Paraja si motivues
- 6- Stimujt jofinanciarë

1- Natyra komplekse e motivimit

Kelleher ka thënë se “Është bërë një rebus në biznes thënia: Kush vjen i pari, punonjësit, klientët apo aksionerët? Kjo gjë nuk ka qenë asnjëherë problem për mua. Punonjësit janë të parët; nëse ata janë të lumtur, të kënaqur dhe të dedikuar e energjikë, ata do të tregojnë vërtet kujdes të mirë ndaj klientëve. Kur klientët janë të lumtur, ata vijnë përsëri dhe i bëjnë aksionerët të lumtur. Ne jemi të përkushtuar që t’i ofrojmë punonjësve tanë një mjedis pune stabil me oportunitete të barabarata për të mësuar dhe për rritjen e tyre personale. Kreativiteti dhe inovacioni inkurajohen me qëllim që të përmirësohet efektiviteti i Southwest Airlines. Mbi të gjitha, punonjësve do të ofrohet i njëjti preokupim, respekt dhe kujdes brenda organizatës, gjë që pritet që edhe ata ta ndajnë në të njëjtën mënyrë jashtë saj me çdo klient të Southwest-it”¹

Njerëzit janë qenie shoqërore me natyrë komplekse dhe me një tërësi nevojash, dëshirash dhe aspiratash, të cilat, të mbartura me vete në vendin e tyre të punës, përcaktojnë dhe shpjegojnë motivet, sjelljen dhe qëndrimin që ata adaptojnë gjatë realizimit të detyrave të tyre konkrete në organizatë. Interesimi i shkencëtarëve dhe manaxherëve për studimin e këtij diapazoni të gjerë faktorësh ka ardhur duke u rritur dhe aktualisht, rëndësia e tyre konsiderohet e padiskutueshme për tri arsye themelore:

¹ Herb Kelleher, CEO i Southwest Airlines, dy herë e zgjedhur nga Fortune si kompania më e mirë amerikane për të punuar” në vitet ’90-të- cituar nga Jim Collins në “Good to Great”, 2001

Së pari, njohja e gjithanshme e natyrës njerëzore është një nga aspektet kryesore që përcaktojnë mënyrën e organizimit të punës, të projektimit të saj, stilin e lidershit që duhet ndjekur, format e shpërblimit që duhen zbatuar format dhe metodat e kontrollit, shkallën e centralizimit të autoritetit, mënyrën e zgjidhjes së konflikteve, etj.

Së dyti, burimet njerëzore luajnë një rol përcaktues në kuadrin e performancës së përgjithshme të organizatës. Motivimi i përshtatshëm, krahas të tjerave, ndikon për të pasur një staf të qendrueshëm dhe me një nivel të ulët të qarkullimit të punonjësve. Vlera e këtij komponenti bëhet mjaft evidente nëpërmjet shembullit në vijim.

Charles O'Reilly & Jeffrey Pfeffer, në librin e tyre '*Hidden value*' (2000) shprehen në këtë mënyrë: "Besojmë se ndën klisheën e mbitheksuar që '*njerëzit janë aseti më i çmuar*' qëndron një e vërtetë më e thellë: në masën që një organizatë përdor realisht vlerën e fshehur të njerëzve të saj, në po atë masë ajo rrit edhe shanset për sukses. Kjo është veçanërisht e vërtetë në një botë ku kapitali intelektual dhe njohuritë po bëhen gjithnjë e më shumë të rëndësishme. Shumë organizata nuk e zotërojnë këtë vlerë".

Sot biznesi operon në një mjedis konkurrues, i cili konsiderohet si një forcë me rëndësi kritike për ndryshim: "Presioni mbi organizatat për të shtuar vlerë, për të arritur avantazh konkurrues të qendrueshëm dhe reagim e adaptim të shpejtë dhe fleksibilitet ndaj sfidave të reja, është bërë mjaft i fortë. Përgjigja ndaj këtij presioni ka marrë trajta të ndryshme, duke përfshirë forma të reja organizimi, me struktura të shtrira, fleksible, mbi bazë procesi apo projekti, rritje të mbështetjes në teknologjinë e informacionit dhe me theks në përmirësimin e vazhdueshëm të performancës, cilësisë dhe të shërbimit ndaj klientit. *Cilësia e kapitalit njerëzor e intelektual* që zotërojnë organizatat përgjithësisht trajtohet si një *faktor kyç* për diferencimin e tyre nga rivalët dhe për arritjen e rezultateve mëse të larta"

Së treti, në mjedisin e sotëm në të cilin operojnë organizatat e biznesit, ku elementet sociale po marim gjithnjë e më tepër rëndësi të dorës së parë, manaxherët e kanë kuptuar se përgatitja e lartë profesionale e njerëzve të motivuar në mënyrën më të përshtatshme është kusht vendimtar për përdorimin dhe zhvillimin e mëtejshëm të teknologjisë moderne si edhe për të ruajtur një pozitë kompetitive sa më afatgjatë.

Motivimi, duke qenë në të njëjtën kohë edhe mjaft kompleks e kontradiktor, është ndoshta një nga çështjet manaxheriale që për të cilën njëherazi është shkruar më shumë sepse një "mjedis pune me staf me motivim të lartë është i gjallë, energjik, kooperues, fleksibël dhe gjen kënaqësi të punosh aty. Një mjedis pune i demotivuar është i zymtë dhe apatik, plot me konflikte, karakterizohet nga abstenizmi e produktiviteti i ulët dhe është i pakëndshëm

“Motivimi” si term e ka prejardhjen e tij nga fjala latine ‘*movere*²’ që do të thotë “*me lëviz, me nxit*”. Për motivimin jepen shumë përkufizime por përgjithësisht pranohet se në kontekstin organizativ motivimi përcaktohet si *proceset që ngrenë apo ulin dëshirën dhe përkushtimin e individit për arritjen e objektivave personale dhe organizative*.

2- Evoluimi historik i trajtimit të motivimit

Në fakt, manaxherët kanë qenë në dijeni të rëndësisë së motivimit të punonjësve shumë kohë më parë por mendimi i tyre për këtë çështje ka evoluar duke kaluar nëpër tre stade:

1-Pikëpamja tradicionale

Kjo pikëpamje, e përhapur gjatë kohës së F. Taylor-it dhe të manaxhimit shkencor është *mjaft e simplifikuar*. Sikurse kemi theksuar, shkolla klasike e manaxhimit, e preokupuar për të gjetur “*the best way*” për kryerjen e punëve dhe eficiencën në prodhim, i përmbahej parimit se njerëzit në punë motivohen vetëm nga *arsye ekonomike*. Me fjalë të tjera, puna nuk është një kënaqësi por njerezit e bënin vetëm për para dhe sa më shumë të paguheshin, aq më mirë do të punonin. Filozofia e marrëdhënive midis manaxherit e punëtorëve përmbledhej në dy fjalë të vetme; *shpërblim ose dënim*, pra paga dhe stimuli material në përgjithësi do të përmirësonin eficiencën dhe performancën, ndërsa dënimi apo kërcënimi do të motivonte punëtorët për të punuar duke shfrytëzuar plotësisht aftësitë e tyre.

Kjo filozofi e aplikuar për shekuj me rradhë dhe e konsideruar si e vetmja forcë që motivon njerëzit, dalëngadalë filloi të humbasë dominancën e saj. Megjithatë roli i parave nuk duhet nënvleftësuar aspak, manaxherët e kuptuan se ajo është *vetëm një ndër motivuesit* e punonjësve. Është e rëndësishme të theksojmë se edhe në kushtet e sotme ky faktor është shumë i rëndësishëm sidomos për vendin tone por në mjaft raste paga e humbet kuptimin e vërtetë motivues, sidomos kur aplikohen shpërblime apo rritje të pagës të bazuara jo në performancën individuale por në statusin e personit, në promocionin që ka në bazë vjetërsinë dhe jo aftësinë, në dhënien e bonuseve të njëjta pavarësisht nga kontributi i secilit, etj.

Kjo pikëpamja tradicionale mbështetet në supozimet e studjuesit D. McGregory në teorinë e tij “X” mbi natyrën e njerëzve. Sipas McGregory-t, mënyra se si manaxheri do të ndërtojë marrëdhëniet e tij me vartësit, se si do t’i manaxhojë apo udhëheqë ata varet nga përfytyrimi që ai krijon për ta. Kështu, kur manaxheri mendon se punonjësit janë dembelë, ai do të përdori më shumë mase shtrënguese, dhe kurdoherë që ai mendon se ata punojnë shumë, do të përdorë një mënyrë tjetër manaxhimi e udhëheqje.

2-Pikëpamja e marrëdhënieve njerëzore

² Muvere- ka kuptim si kuptim të dytë edhe fjalën “me nxit”

Sipas kësaj pikëpamje, forcat sociale janë përcaktuesit kryesorë për motivimin e njerëzve. Ky trajtim i ri, më i avancuar, duke i bërë punëtorët të ndjeheshin më të rëndësishëm dhe duke i lejuar ata që të plotësonin nevojat e tyre sociale nëpërmjet bashkëveprimit social në punë, nxorri në pah si një preokupim kryesor të manaxherëve *moralin e punëtorëve, komunikimin e përshtatshëm dhe kënaqësinë* në punë. Njëkohësisht me njohjen e rëndësisë së individit në vendin e tij të punës, u bë e domosdoshme edhe kualifikimi i manaxherëve në fushat e mësipërme pak ose aspak të njohura më parë.

Megjithë rëndësinë që pati ky konceptim i ri, ai përsëri ishte semplist e shpesh jo i vërtetë pasi supozimi bazë i tij është se sa më të kënaqur të ishin njerëzit në punë, aq më shumë do të punonin.

3-Pikëpamja e burimeve njerëzore

Kjo pikëpamje është pasqyrimi i mendimit bashkëkohor mbi motivimin e punonjësve. Sipas kësaj filozofie, njerëzit janë burimi kryesor dhe me i çmueshëm i organizatës, prandaj duhen trajtuar si një pasuri në mjaft vlerë. Përveç kësaj, kjo teori pranon se njerëzit në punën e tyre motivohen nga një tërësi faktorësh të tjerë përveç parave, sikurse janë nevojat sociale, njohja nga të tjerët, zhvillimi i vazhdueshëm i aftësive potenciale të tyre, etj.

Sipas kësaj pikëpamje është e domosdoshme që të lejohet që punëtori me aftësinë dhe talentin e tij të arrijë kënaqësinë në punë dhe në të njëjtën kohë të arrijë edhe objektivat e organizatës. Sikurse edhe në pikëpamjen tradicionale, edhe këtu baza me të cilën ngrihen modelet e burimeve njerëzore janë supozimet e D. McGregory-t por këtë herë të mishëruara në një tjetër teori: në teorinë "Y". Kjo teori bazohet në një sërë supozimesh krejt të ndryshme nga ato mbi të cilat është ngritur teoria "X".

3- Procesi i motivimit

Në tërësinë e tij *procesi motivues* është mjaft kompleks e nuk mund të kuptohet tërësisht, sepse në epiqendër të tij janë njerëzit me nevojat dhe dëshirat e tyre, megjithatë një kuadër i përgjithshëm dhe i thjeshtëzuar i tij mund të paraqitet me anën e skemes së dhënë në figurën 1.

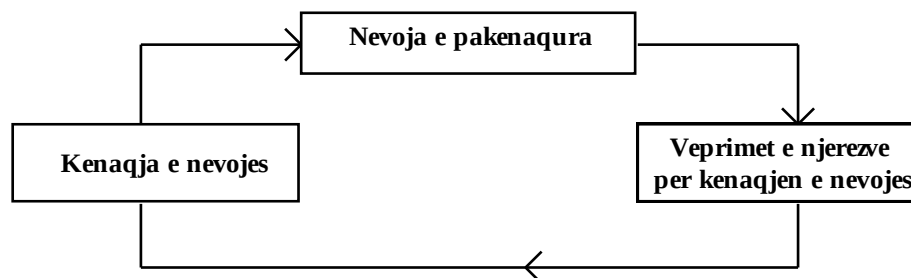


Fig.1 Realizimi i procesit motivues.

Ky proces, ciklik si *moment fillestar ka nevojat e paplotësuara*. Një nevojë e pakënaqur është pika e parë që shërben si shtytje për të shkaktuar një tension fizik ose psikologjik brenda njeriut, pas të cilit vijon një sërë veprimesh e një sjellje e caktuar e tij për të arritur *kënaqjen e nevojës*. Me arritjen e kënaqësisë, mbyllet dhe cikli motivues për të vazhduar përsëri këtë rrugë për kënaqjen e një nevojë tjetër.

Njerëzit kanë nevoja nga më të ndryshmet, si nevoja për ushqim, për strehim, për zhvillim të vazhdueshëm të potencialit të tyre intelektual, për dashuri, etj. Kur këto nevoja bëhen mjaft të forta, atëherë njerëzit përpiqen ti plotësojnë. Si rezultat i përpjekjeve të tyre, njerëzit provojnë nivele të ndryshme të kënaqjes së nevojave. Masa me të cilën njerëzit i konsiderojnë të kënaqura nevojat e tyre do të ndikojë në përpjekjet e ardhshme të tyre për të plotësuar të njëjtat nevoja. Kështu për shembull, në qoftë se të ka marrë uria do të kërkojë një restorant për të kënaqur nevojën e urisë por në qoftë se ushqimi ishte i bollshëm por jo i shijshëm, ka shumë të ngjarë që herën tjetër të kërkojë një vend tjetër për të ngrënë. Po kështu, ata persona të cilëve puna që bëjnë u jep kënaqësi të vogël (për shembull, paga është më e ulët se sa ata mendojnë apo dëshirojnë të jetë), mund të kërkojnë një punë tjetër me të cilën parashikojnë t'i kënaqin në një nivel më të lartë nevojat e tyre.

Duke patur parasysh *nivelin e provuar të kënaqësisë*, i cili përcakton edhe veprimet apo përpjekjet për plotësimin e ardhshëm të nevojave, procesi motivues mund të modifikohet e të paraqitet si në figurën 2.

Në fakt, nevojat janë shkak për tipin apo mënyrën e sjelljes së individit por mund të ndodhë dhe e kundërta, që nevojat të jenë produkt i një sjelljeje të caktuar. Kënaqja e një nevojë mund të nxisë dëshirën për të plotësuar një apo disa nevoja të tjera.

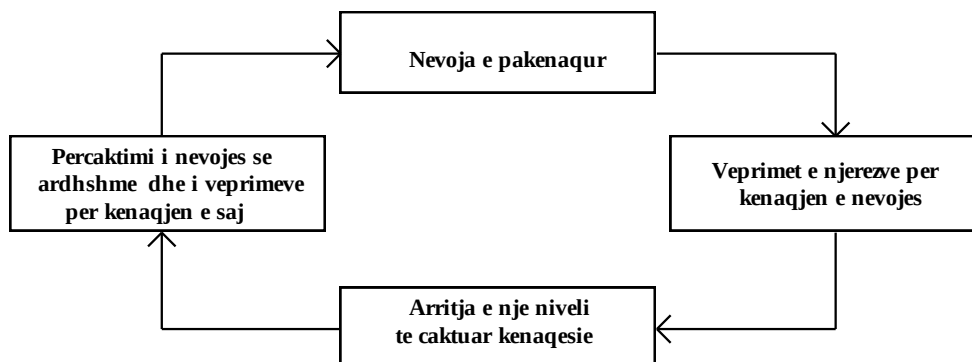


Fig. 2 Realizimi i procesit motivues.(Skema e modifikuar.)

Karakteristika e procesit motivues është *dinamizmi i tij*. Gjithmonë kemi një sërë nevojash për të plotësuar dhe gjithmonë ndodhemi në një pikë të caktuar të plotësimit të disa nevojave. Nga ana tjetër, koha për plotësimin e një nevoje mund të jetë e ndryshme nga koha e kënaqjes së një nevoje tjetër. Kështu për shembull, kënaqja e nevojës për argëtim (si të shohësh një film apo një shfaqje teatrale) mund të dojë disa orë, realizimi i një projekti apo i një pune të mirë mund të kërkojë muaj ose vite. Një pedagogu në universitet, për të marrë gradën e doktorit të shkencave, do t'i duhej një kohë 3 vjeçare pas përfundimit të programit Master.

4. Teoritë e motivimit

Shkencëtarët e manaxhimit, teoricienë dhe psikologë të ndryshëm, në përpjekjet e tyre për të shpjeguar motivimin e njerëzve kanë nxjerrë një sërë teorish por theksojmë se asnjëra prej tyre nuk është universale për arsye se natyra njerëzore është shumë e ndërlikuar. Megjithatë, çdonjëra hedh dritë mbi aspekte të caktuara të motivimit të qenieve njerëzore.

Duke e parë çështjen nën këtë prizëm, më poshtë do të paraqesim disa nga teoritë më të njohura të motivimit, të cilat i ndihmojnë manaxherët jo vetëm për të zgjeruar shkallën e tyre të njohjes mbi mënyrën e të sjellurit të punonjësve por edhe për të zgjedhur atë qëndrim i cili kontribuon më shumë në kënaqjen e nevojave të brendshme të stafit të tyre dhe njëkohësisht në arritjen e objektivave organizative.

4.1 Teoritë e nevojave (Teoritë e përmbajtjes)

Këto teori, të quajtura ndryshe edhe *teoritë e përmbajtjes (apo të kënaqësisë)*, synojnë të shpjegojnë ato gjëra specifike që në fakt motivojnë njerëzit në punë. Objekti i këtyre teorive është identifikimi i nevojave të njerëzve, i shkallës së rëndësisë dhe i mënyrës së veprimit të tyre, me qëllim që t'i kënaqin ato. *Teoritë e nevojave* e përqendrojnë vëmendjen e tyre në atë se çfarë i motivon individët.

1 Teoria e hierarkisë së nevojave

A.Maslow, me profesion psikolog, e paraqiti këtë teori për herë të parë në mesin e viteve 40-të të këtij shekulli dhe deri në fundin e viteve 50-të teoria e tij u përdor kryesisht në klinikat psikologjike. Rritja e vëmendjes për motivimin në vendin e punës bëri që në vitet 60-të, kjo teori, të prezantohej si një model i sjelljes njerëzore në organizatë.

Hierarkia e nevojave është një nga teoritë më të përhapura sot jo vetëm ndër psikologët por edhe midis manaxherëve për shkak të popullaritetit të teorisë “Y” të D.McGregory-t. Sipas kësaj teorie

(të përshkruar në librin e Maslow-t “Motivation and Personality” v.1970), presupozohet se njerëzit kanë një sërë nevojash, të cilat mund të klasifikohen në pesë grupe të veçanta dhe të renditura në mënyrë hierarkike.

Pesë nivelet e nevojave sipas Maslow-t, janë:

1-Nevojat fiziologjike.

Përbëjnë shkallën e parë të hierarkisë. Ketu përfshihen të gjitha *nevojat bazë të jetës*, si ushqimi, uji, ajri, ngrohja, etj. Paga e mjaftueshme e punonjësve për të blerë ushqim dhe veshmbathje, kushtet e përshtatshme të vendit të punës, etj. përgjithësisht i kënaqin këto nevoja.

2-Nevojat e sigurimit

Janë nevoja, të cilat pasqyrojnë kërkesat e njerëzve për të qenë të sigurtë nga *rreziqet fizike*, nga frika e humbjes së punës, pasurisë, ushqimit apo strehës; pra janë nevoja që kërkojnë ekzistencën e një mjedisi të sigurt fizik dhe emocional. Kënaqja e nevojave të sigurisë mund të arrihet nëpërmjet sigurisë së punës, sigurimit të shëndetit, procedurave të përshtatshme të zgjidhjes së mosmarrëveshjeve, planeve të pensioneve të punonjësve, etj.

3-Nevojat shoqërore

Njerëzit si qenie njerëzore kanë nevojë për dashuri, afeksion si edhe të pranohen nga të tjerët (nga shokët e tyre). Zënia e shokëve në punë dhe të qenit pjesëtar i një grupi të caktuar janë zakonisht mënyrat nëpërmjet të cilave njerëzit kënaqin nevojat shoqërore.

4-Nevojat e vlerësimit

Përbëjnë grupin e nevojave të rendit të katërt hierarkik. Sipas Maslow-t, pasi njerëzit kënaqin *nevojat shoqërore*, ata dëshirojnë të njihen respektohen dhe vlerësohen nga të tjerët por edhe nga vetja e tyre. Titujt e punës, madhësia e zyrës, shpërblimet dhe simbole të tjera të suksesit ndihmojnë për plotësimin e *nevojave të vlerësimit*. Ky grup nevojash gjeneron kënaqësi të tilla, si pushteti, prestigji, statusi dhe vlerësimi.

5-Nevojat e vetaktualizimit.

Këto nevoja trajtohen nga Maslow si nevojat e nivelit më të lartë dhe që inkludojnë nevojat për vazhdimësinë e rritjes, zhvillimin dhe zgjerimin e aftësive të individit. Pra, janë dëshirat për tu bërë ai çka njeriu është i aftë-*arritja e maksimumit të potencialit të tij*.

Njerëzit kanë profesione të ndryshme dhe këto nevoja kërkojnë që ata të arrijnë gjithshka që kanë mundësi në profesionin që kanë zgjedhur. Marrja në mënyrë të vazhdueshme e detyrave gjithnjë më të rëndësishme, mësimi i mjeshtërive të reja, etj., janë vetëm disa nga mënyrat për kënaqjen e *nevojave të vetaktualizimit*. Shumë njerëz, të cilët largohen nga puna në kompanitë e mëdha për të

filluar një biznes të tyre, kërkojnë mënyra për të kënaqur nevojat e tyre të rangut më të lartë. Pavarësisht nga forma specifike e shfaqjes së tyre, nevojat e vetaktualizimit dalin në plan të parë vetëm pas kënaqjes së nevojave të katër niveleve parardhëse.

Teoria e motivimit e Maslow-t ka në themel të saj dy principe kryesore:

Së pari, kënaqja e nevojave të njeriut realizohet sipas një radhe të përcaktuar hierarkike. Pasi kënaqen nevojat e nivelit më të ulët, shfaqet kërkesa për plotësimin e nevojave të rendit të dytë e kështu me radhë deri në kënaqjen e nevojave të vetëaktualizimit.

Së dyti, njeriu është një qenie, nevojat e të cilit varen nga ajo çka ai zotëron. Vetëm nevojat që nuk janë kënaqur akoma mund të influencojnë mbi sjelljen e tij. Pra, një *nevojë e plotësuar nuk është me një motivues* por një tjetër nevojë e radhës hierarkike e luan këtë rol më tej. Kështu, pasi kemi ngrënë një drekë të mirë, kemi plotësuar një nevojë fiziologjike dhe nuk kërkojmë më restorant për të ngrënë prapë. Ose, kur i kemi plotësuar të gjitha nevojat fiziologjike, atëherë do të kërkojmë plotësimin e nevojave të sigurisë dhe, deri sa këto nuk janë kënaqur akoma, nuk do ta orientojmë sjelljen tonë për kënaqjen e nevojave shoqërore

Teoria e hierarkisë së nevojave, megjithëse nuk na jep një tablo të plotë të motivimit të njerëzve apo të mjeteve për motivimin e tyre, ajo ofron disa nga faktorët e motivimit në biznes dhe në organizatat e tipeve të tjera si edhe është gjerësisht e pranueshme nga manaxherët e praktikës.

Por ndryshimi midis nevojave të nivelit të ulët dhe nevojave të nivelit të lartë u trajtua në librin e F. Hertzberg-ut "*Work and the Nature of Man*" (1969)

2 Teoria e dy faktorëve

F. Hertzberg-u e pasuroi më tej punën e Maslow-t duke krijuar një teori të re motivimi të quajtur *teoria e dy faktorëve*. Ky model doli si rezultat i një studimi të kryer mbi 200 kontabilistë dhe inxhinierë në Pittsburgh të Pennsylvania-s. Të dhënat e marra ishin produkt i pyetjeve që ju bënë këtyre specialistëve për të treguar se në cilat raste ata e kishin ndjerë veten shumë mirë apo shumë keq nga puna e tyre dhe të theksonin faktorët respektivë që u kishin shkaktuar një ndjenjë të tillë.

Para studimit, ekzistonte pikëpamja tradicionale se kënaqësia dhe pakënaqësia, dhe pra, motivimi ose mosmotivimi ishin dy kahje të të njëjtit dimension. Kjo do të thoshte që njerëzit ishin ose të kënaqur ose të pakënaqur ose në një gjendje të ndërmjetme. Por studimi i Pittsburgh-ut zbuloi se kënaqësia dhe pakënaqësia janë *shumë më komplekse*. Ekipi i studjuesve, të drejtuar nga F. Hertzberg-u, theksoi se ekzistojnë *dy grupe faktorësh*, nga të cilët njëri prej tyre ndikon mbi kënaqësinë dhe grupi tjetër ndikon mbi pakënaqësinë (këtu e ka origjinën edhe emërtimi teoria e dy faktorëve).

Modeli i ndërtuar sipas klasifikimit të Hertzberg-ut, mund të paraqitet në me anën e figurës 3. Sipas këtij modeli, faktorët e higjienës, ndryshe nga sa konceptoheshin nga manaxherët deri

atëhere, *nuk janë motivuesit e vërtetë*. Kur këta faktorë janë në një masë të pamjaftueshme, punonjësit kanë tendencë të jenë të pakënaqur, ndërsa kur prania e këtyre faktorëve është në një nivel të mjaftueshëm, *punonjësit thjeshtë nuk janë të pakënaqur*. Pra, mosekzistenca e faktorëve të higjienës shkakton pakënaqësi të madhe por edhe ekzistenca e tyre nuk shkakton ndonjë motivim të fortë.

Ndërsa në krye të skemës paraqitet dimension i pakënaqësisë, në pjesën e dytë të saj prezantohet dimension i tjetër, ai i kënaqësisë. Faktorët e tillë si arritja, njohja, përgjegjësia, etj., çojnë në një motivim të fortë por mungesa e pranisë së tyre nuk shkakton ndonjë pakënaqësi të veçantë. Në këto raste punonjësit thjeshtë *nuk janë të kënaqur*.

Kjo teori pohon se faktorët e higjienës burojnë nga *natyra e jashtme e punës* dhe shërbejnë për plotësimin e nevojave të nivelit të ulët, ndërsa faktorët e motivimit, duke buruar nga *natyra e brendshme e punës* kënaqin nevojat e niveleve të larta, prandaj që njerëzit të jenë të motivuar me të vërtetë ata duhet të zënë një punë me përmbajtje sfiduese nëpërmjet të cilës të kënaqin nevoja të tilla si njohja, përgjegjësia e zhvillimi i vazhdueshëm i aftësive dhe talentit të tyre.

Hertzberg-u, duke theksuar se midis kënaqësisë dhe pakënaqësisë ekziston një pikë e mesme ku nuk kemi asnjërën prej tyre (pra, ndodhemi në një *pikë neutrale*) u jep një mesazh të qartë manaxherëve. *Hapi i parë*, në punën e tyre, është *eliminimi i pakënaqësisë* për të arritur në pikën e mesme (neutrale), ndërsa *hapi i dytë* është motivimi i punonjësve duke ju ofruar punë, të cilat me përmbajtjen e tyre i lejojnë ata të kënaqin nevojat e rendit të lartë hierarkik.

Megjithëse Hertzbergu zhvilloi një tjetër teori në lidhje me nevojat, ajo, duke qënë vazhdim i mëtejshëm i punës së Maslow-t, ka edhe disa ngjashmëri në teorinë e tij të hierarkisë së nevojave. Kështu, ndarja në dy grupe e faktorëve në të brendshëm, që burojnë nga përmbajtja e brendshme e punës (motivuesit) dhe në faktorë të jashtëm që burojnë nga përmbajtja e jashtme e saj (faktorët e higjienës) me të cilët kënaqen respektivisht nivelet e ulta dhe të larta të nevojave, sikurse tregohet edhe në figurën 4, është shembull i ngjashmërisë së tyre:

4.2 Teoritë e proceseve të motivimit

Pavarësisht nga njohuritë mbi teoritë e nevojave, për të krijuar një vizion më të plotë mbi kompleksitetin e motivimit, manaxherët duhet të kuptojnë *pse njerëz të ndryshëm kanë nevoja të ndryshme* dhe *cilat janë shkaqet* që ata përpiqen që të kënaqin nevojat e tyre në rrugë të ndryshme. Këto teori e trajtojnë motivimin nën një këndvështrim të ndryshëm duke u përpjekur të kuptojnë sesi nëpërmjet proceseve dhe vendimeve të individëve *ndërgjegjja* ndikon mbi nivelin e motivimit të tyre. Ato, gjithashtu, marrin parasysh faktorët situacionalë që rrisin apo ulin motivimin dhe performancën (psh procedurat e përcaktimit të objektivave dhe sistemet e shpërblimit).

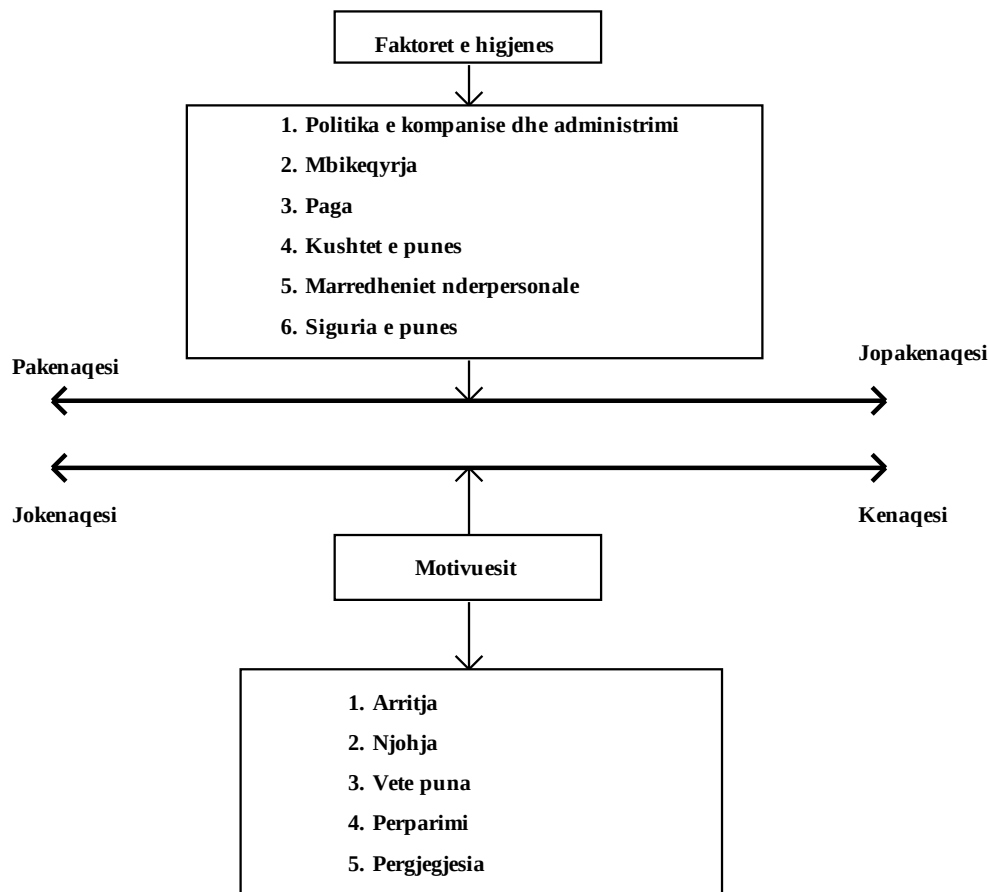


Fig. 3. Modeli i dy faktorëve i F. Hertzberg-ut.

Mbështetja empirike për teoritë e proceseve është më e madhe nëse e krahasojmë me teoritë e nevojave. Por është sugjeruar, gjithashtu, se këto teori e thjeshtëzojnë më shumë motivimin, sepse harrojnë faktorë të tillë si sjellja egocentrikë dhe agresive, personaliteti toksik si edhe dallimet ndërmjet perceptimeve të individëve. Ato, gjithashtu, mund të jenë të vështira për ti aplikuar në praktikë, sepse kërkojnë kohë, përpjekje dhe njohje të afërt (të ngushte) të punonjësve. Pavarësisht nga këto kufizime, sikurse edhe për teoritë e nevojave, ato ofrojnë një sërë aplikimesh praktike për manaxherët dhe liderët.

Teoria e vendosjes së synimeve

Vendosja e synimeve është një teknikë me një histori të gjatë në sport (për shembull, Carron 1984; Smith 1979) dhe u bë e njohur në organizata gjatë 20-25 viteve të fundit në formën e praktikave të tilla si “manaxhimi me anën e objektivave” në shumë kompani amerikane, europiane dhe më gjerë. Arsyeja kryesore për këtë ishte se në këtë fushë ka mjaft mbështetje praktike të qëndrueshme nga shumë kërkime shkencore, të cilat suportojnë pikëpamjen se ajo ka një influencë të madhe mbi nivelin e motivimit dhe të performancës së punonjësve individualë apo të

grupit. Për shembull, kërkimet e *TMP worldwide* tregojnë se shumica e problemeve të performancës në punë janë rezultat direkt i mospasjes së objektivave të qarta për punonjësit apo të mos kuptuarit se çfarë standardesh pune priten prej tyre. (Karvelas, 2002b).

Nëse përdoret me efektivitet, vendosja e synimeve mund të rrisë besimin në vetvete dhe të reduktojë ankthin për performancën. Gjithashtu, mund të ketë edhe një efekt *iterativ* (përsëritës më të lartë) mbi punonjësit: Ndërsa njerëzit arrijnë synimet, besimi në vetvete rritet, dhe ata janë kështu të aftë për nivele më të larta synimesh dhe arritjesh. Ndërsa ata arrijnë këto objektiva të reja, konfidenca dhe besimi në vetvete rritet më tej ...dhe kështu me rradhë.

Kjo është e vërtetë për të gjithë grupe të ndryshme të njerëzve të të gjitha moshave dhe të niveleve të aftësive e në shumë mjedise të ndryshme pune. Për shkak të shumë sukseseve të arritura, vendosja e synimeve është bërë një mjet mjaft praktik, i thjeshtë e i fuqishëm për liderët dhe manaxherët, në të gjitha nivelet e organizatës.

Ka tre tipe të ndryshme synimesh/objektivash: **a)** të rezultateve (outcomes)-janë ato që lidhen me arritjen e rezultateve konkrete **b)** të performancës- janë ato të lidhura me arritjen e rezultateve konkrete por në raport me disa standarde të caktuara (psh me të dhënat e shitjeve të tremujorit të kaluar) **c)** të proceseve-të lidhura me ato çka punonjësve u nevojiten që të arrijnë objektivat e rrezultateve/ performancës.

Teoria e vendosjes së synimeve na tregon se vetëm caktimi i objektivave për punonjësit nuk është i mjaftueshëm. Për të qenë i suksesshëm me këtë teknikë, duhet që këto objektiva të kenë edhe disa cilësi si: të jenë specifik dhe të matshëm, të jetë rënë dakord dhe të jenë të manaxhueshëm, të jenë realistë por edhe sfidues në të njëjtën kohë, të kenë afate kohore të përcaktuar, tu alokohen burimet e nevojshme si edhe të vlerësohen (të merret feedback-u i duhur) ³

Teoria e barazisë

Studimet kanë treguar se perceptimi që kanë individët mbi shpërblimin dhe sidomos mbi drejtësinë në shpërndarjen e tij është një faktor i rëndësishëm motivues. *Teoria e barazisë*, me të cilën njihet si kontribues kryesor J.Adams gjatë kohës që punonte për General Electric në ekipin e studjuesve për kërkimet shkencore mbi sjelljen (J.Adams, 1965) përpaket të shpjegojë drejtësinë e shpërblimeve nën prizmin e gjykimit subjektiv të individëve.

Çdo individ, sipas kësaj teorie, gjykon për shpërblimin e tij të lidhur me inputet e tij (siç janë përpjekjet, eksperiencat dhe arsimimi) duke e krahasuar atë me shpërblimin që u është dhënë të tjerëve. Adams beson se një person e konsideron të pabarabartë me të tjerët shpërblimin e tij kur plotësohen, të paktën një nga dy mosbarazimet e mëposhtme:

³ Për më tej shihni: Sh Llaci "Manaxhimi me anën e objektivave" në tekstin "Manaxhimi", botim i AlbPaper, Tiranë 2010

$$\frac{\text{Rezultati i individit}}{\text{Inputet e individit}} < \frac{\text{Rezultati i individëve të tjerë}}{\text{Inputet e individëve të tjerë}} \quad (2)$$

ose

$$\frac{\text{Rezultati i individit}}{\text{Inputet e individit}} > \frac{\text{Rezultati i individëve të tjerë}}{\text{Inputet e individëve të tjerë}} \quad (3)$$

Ndërsa, barazia arrihet kur të dy kahjet ($\leq$) kthehen në barazim. Pra, kur:

$$\frac{\text{Rezultati i individit}}{\text{Inputet e individit}} = \frac{\text{Rezultati i individëve të tjerë}}{\text{Inputet e individëve të tjerë}} \quad (4)$$

Rezultatet dhe inputet që përdor një individ i caktuar për të krahasuar veten me të tjerët varen kryekëput nga perceptimi i tij për atë çka është e përshtatshme për të gjykuar mbi *barazinë ose mosbarazinë*. Ndër inputet, përveç elementeve të përmendur më sipër, ai mund të përfshijë edhe orët e punës, performancën, shkallën e zotërimit të një mjeshtrie të caktuar, etj.; ndërsa në rezultatet mund të inkludohen paga, bonuset, madhësia dhe mobilimi i zyrës, përgjegjësia në punë dhe stimuj të tjerë.

Krahasimi i vetes bëhet me shokët e punës, me personat që punojnë në njësi të tjera por që bëjnë të njëjtat punë apo me kolegët e organizatave të tjera të biznesit. Duke e konsideruar si diçka të natyrshme krahasimin që bën njeriu me të tjerët në kuadrin e shpërblimeve të ndryshme, theksojmë se nuk duhet të mendojmë që barazia është ekuivalente me shpërblim të barabartë. Kështu, për shembull, në qoftë se një punonjës ka mbaruar shkollën e lartë dhe njëkohësisht ka edhe një vjetërsi disaveqare në punë, ndërsa një punonjës tjetër ka mbaruar shkollën e mesme dhe është pa eksperiencë pune, është e qartë se edhe shpërblimi i punonjësit të parë duhet të jetë më i madh sesa i të dytit.

Kur njeriu mendon se ka barazi në shpërblim, atëherë ai motivohet për të mbajtur gjërat ashtu siç janë, për shembull, të japë të njëjtën sasi produktesh. Dhe në te gjitha rastet kur mendon se shpërblimi i tij është i pabarabartë në raport me të tjerët, ai do të motivohet për të ndryshuar diçka. Këtu duhet të dallojmë dy momente:

a- Punonjësi mendon se shpërblimi i tij është më i vogël se i kolegëve të tjerë.

Në këto raste duke qenë i pakënaqur, përpara tij qëndrojnë disa alternativa: mund të përpiqet më pak e të japë një prodhim më të vogël, mund të kërkojë rritje page, mund të kërkojë ulje page për

kolegun, dhe e fundit fare, mund të largohet nga puna për të gjetur një organizatë tjetër ku mendon se kontributi i tij do të vlerësohet drejt.

b- *Punonjësi mendon se ai paguhet më shumë se kolegët e tij.*

Në këto raste, ai duke qenë i kënaqur do të motivohet të punojë më shumë, të përpiqet të japë prodhim më tepër, të nxitë kolegët për një performancë më të lartë, etj. Në disa raste, duke ndjerë se shpërblimi i tij është më i madh sesa duhet, ai do të harxhojë më shumë energji për të prodhuar me cilësi të lartë por më pak produkte me qëllim që ta zbusin disi pabarazinë.

Në aspektin praktik, kjo teori vu ofron manaxherëve disa sugjerime të vlefshme për punën e tyre :

Së pari, njerëzit duhet të shpërblehen sipas kontributit të tyre në punë.

Së dyti, manaxherët duhet të përpiqen vazhdimisht për të siguruar barazinë e shpërblimit, që për të gjithë të përdoren të njëjtat kritere e të mos bëhen favore të pamërituara.

Së treti, ata duhet, që në ato raste, kur ndjenja e pabarazisë tek njerëzit nuk ka baza reale por vjen si rezultat i mbivlerësimit të vetes në raport me të tjerët, të jenë të durueshëm dhe të ndihmojnë vartësit e tyre të kuptojnë, se gjërat nuk janë ashtu siç i mendojnë ata.

Kërkimet shkencore të mëvonshme, me një pjesë të mirë të tyre kanë dhënë konsiderata pozitive për këtë teori. Le të marrim një shembull nga sporti. Rëndësia e madhe e barazisë në shpërblim demonstron në mënyrë të dukshme në këtë fushë, duke u prezantuar si një faktor i rëndësishëm në përcaktimin e motivimit. Kështu, deri në vitin 1989 Amerika nuk kishte patur ndonjë lojtar bejsbolli që të paguhej 3 milion dollarë në vit, kur Will Clark, një nga starët e kësaj loje, realizoi një kontratë prej 3 milionë dollarësh. Të tjerët e pasuan menjëherë. Si rezultat, në fund të vitit numëroheshin 10 lojtarë që fitonin të njëjtën shumë.

Funksionimi i teorisë së barazisë i paraqitur në trajtën e një skeme do të paraqitet si në figurën 7.

5-Paraja si motivues

Për manaxherin është domethënës pohimi në vijim: “Filloni me njerëz të mirë, përcaktoni rregullat, komunikoni me punonjësit tuaj, i motivoni ata dhe i shpërbleni. Nëse i bëni të gjitha këto, ju nuk mund të humbni”

(Lee Iaccoca, ish CEO i Chrysler, 1988)

Është e natyrshme që paraja konsiderohet si motivues i rëndësishëm për punonjësit, dhe nëse nuk kemi mjaftueshëm, ajo do të jetë një motivues i fortë në jetën tonë. Le të kujtojmë për një çast filmat ikonë të tillë si ‘Wall Street, other people’s money’ apo ‘Indecent Proposal’ si edhe mjaft nga filmat e tjerë të klasifikuar si shumë të mirë të këtyre 20-25 viteve të fundit, të cilët i mëshojnë fort

idesë se paraja mund të ketë një influencë të madhe mbi sjelljen e njerëzve. Krimi ndërkombëtar në të gjithë botën ishte 'biznesi' më rritje më të shpejtë dhe më fitimprurësi gjatë viteve '90-të të shekullit që lamë pas, ndërsa korrupsioni dhe mashtrimi vazhdon të jetë një dukuri e përhapur në shumë vende dhe organizata biznesi.

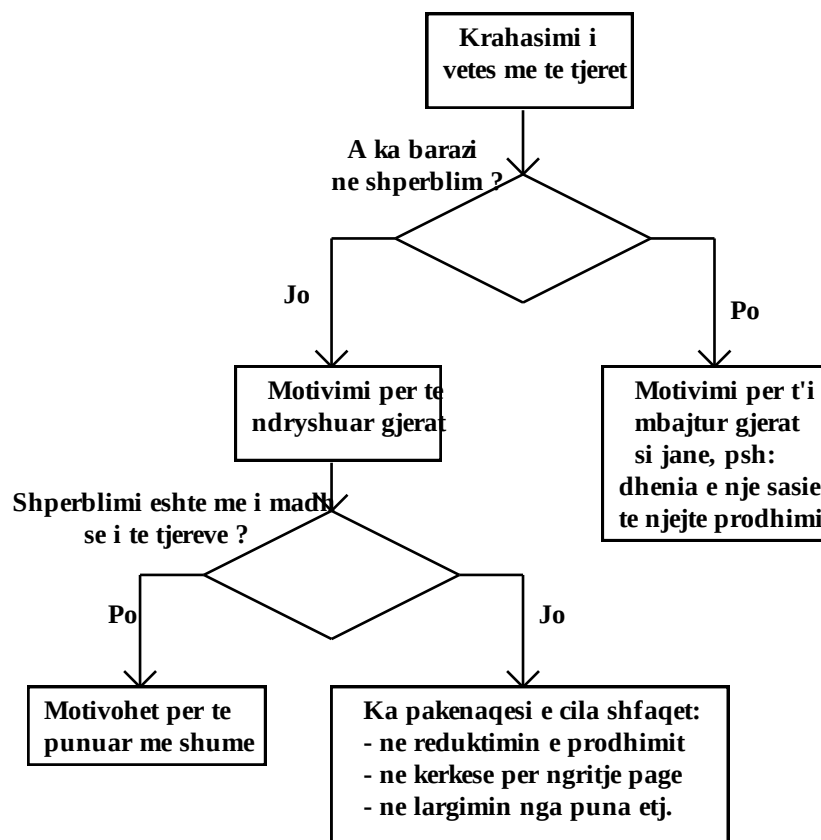


Fig. 7. Skema e funksionimit të teorisë së barazisë.

Shumë punonjës sot, veçanërisht punëtorët, gjithashtu, besojnë se paga është motivuesi më i fuqishëm në punë. Nëse kjo do të ishte e vërtetë, mënyra më e mirë për të rritur motivimin e punonjësve dhe performancën do të ishte rritja e pagës në mënyrë të vazhdueshme. Atëhere rrisim pagën dy herë, që edhe performanca të rritej dy herë. Kjo do të ishte një gjë shumë e mirë për të qenë e vërtetë. A është në fakt, kaq e thjeshtë çështja e rolit të parasë si stimulus?

Është paradoksale por e vërtetë që ndërsa njerëzit me të ardhura mesatare dhe të ulta janë përgjithësisht të moderuar në kërkesat për rritje page, manaxherët e nivelit të lartë kanë arritur të kenë nivele jashtëzakonisht të larta të pagave të tyre, edhe në kushtet kur performanca ka qenë e dobët. Kriza e vitit 2008 e tregoi qartë këtë dukuri, ndërsa periudha postkrizë ritregoi edhe një

herë se pavarësisht nga rreziku i falimentimit, përsëri mjaft manaxherë megjithëse vlera e aksioneve të kompanive të tyre është në rënie, përsëri paga dhe paketa e shpërblimeve të tyre ka qenë në nivele mjaft të larta ! Kjo situatë jepet mjaft qartë nga fjalët e Jeff Skilling “Lakmia është motivuesi më i mirë. Unë kam menduar shumë për këtë gjë dhe mund të them, se e gjithë ajo që ka rëndësi janë paratë...”⁴

Pavarësisht se paraja dhe stimujt e tjerë financiarë janë të rëndësishëm dhe mjaft të nevojshëm, në mënyrë të vazhdueshme ajo është renditur e dyta për nga rëndësia në lidhje me atë se çfarë i motivon njerëzit në punë. Kërkimet shkencore kanë treguar që punonjësit nuk besojnë se paraja blen kënaqësinë e punës. Shumë persona tani do të këmbenin me shumë dëshirë rritjen e ardhshme të pagës me një siguri më të madhe të punës, me më shumë kontroll mbi orët e punës së tyre si edhe me një balancë më të mirë ndërmjet punës dhe angazhimeve familjare. Ndërsa ish-presidenti i famshëm B. Franklin, bashkë-hartuesi i kushtetutës amerikane ka thënë se “Paraja nuk e ka bërë akoma njeriun të lumtur deri më sot dhe as ka për ta bërë. Sa më shumë të ketë njeriu, aq më shumë kërkon. Në vend që të mbushë një boshllëk, ajo krijon një vakuum edhe më të madh”.

Fuqia e parasë si motivues është gjithmonë jetëshkurtër, dhe çka është më e rëndësishmja, ajo është një motivues tërësisht i *jashtëm* (extrinsic) në një kohë kur ajo çka kërkojnë sot shumica e organizatave të biznesit janë nivelet e larta të motivuesve të *brendshëm* (intrinsic) të punonjësve. Dallimin thelbësor ndërmjet motivuesve të brendshëm dhe të jashtëm F.Hertzberg-u e jep me anën e shembullit të baterisë. Shpërblimet e jashtme monetare mund të kenë efekt të përkohshëm, afat shkurtër, sikurse edhe bateritë. Vjen një moment dhe bateria ka nevojë për karikim, gjë që duhet bërë herë pas here. Ndërsa kur punonjësi kanë ‘gjeneratorin’ e tyre të brendshëm të karkimit të energjisë, atëhere mund të arrijmë motivimin e vërtetë. Përveç kësaj, për njerëzit që motivi i vetëm i punës është paraja, nuk kanë për të kontribuar ndonjëherë më shumë se minimumi i duhur për të marrë shpërblimin financiar.

Duhet të theksojmë se ky këndvështrim nuk presupozon që paraja nuk ka fuqi motivuese, përkundrazi ajo është mjaft e rëndësishme sidomos kur nevojat e rendeve të ulat janë të paplotësuara siç duhet apo kur ajo përdoret dhe manaxhohet me kujdesin që i takon dhe në bazë të meritave e arritjeve konkrete. Prandaj në vijim po japim edhe disa nga momentet më të rëndësishme që duhen patur në konsideratë gjatë përdorimit të parasë si një faktor motivues, me qëllim që ajo të luajë siç duhet rolin e saj, do të ishin:

Së pari, paga merr rëndësi të ndryshme për njerëz dhe vende të ndryshme. Kështu për shembull, në vendet e Europës Qëndrore dhe Lindore dhe sidomos në vendin tonë ajo është një mjet i fuqishëm për motivimin e njerëzve. Po kështu, për punonjësit e rinj që sapo kanë filluar punë apo

⁴ Jeff Skillin, ish CEO i Enronit, korporatës amerikane që falimentoi në 2 dhjetor 2001 me një borxh prej 38 miliard \$. Falimentimi i kësaj kompanie shënoi edhe krizën financiare të vitit 2001. Për daljen e ekonomisë nga kolapsi, qeveria amerikane shpenzoi 35 miliard \$ ose 0.5% të PPB së vendit.

që do të krijojnë familje të re, paga merr rëndësi të dorës së parë. Në ato raste dhe për ato njerëz, ku nevojat minimale të jetës nuk përbëjnë problem, sepse i kanë plotësuar ato, fuqia motivuese e saj ulet. Sidoqoftë edhe për ta, përsëri paga asnjëherë nuk e humbet rëndësinë e saj.

Së dyti, njerëzit janë shumë të ndjeshëm ndaj parimit të barazisë, prandaj ndërtimi dhe funksionimi i sistemeve adekuate të shpërblimit dhe që bazohen në kontributin e secilit, është një faktor i rëndësishëm motivues. Ndërtimi i një sistemi të drejtë shpërblimi është puna e vështirë por manaxherët në këtë proces pune duhet të udhëhiqen, ndër të tjera, nga parime që punonjësit që bëjnë të njëjtën punë brenda apo jashtë organizatës së tyre, duhet të paguhen në mënyrë të barabartë.

Së treti, paga mund të përdoret nga manaxherët për të tërhequr punonjës të kualifikuar në organizatën e tyre, dhe në të njëjtën kohë të përpiqet që të mos i lejoje që punonjësit të largohen në organizata të tjera, të cilat për të njëjtën punë mund t'i shpërblejnë më mirë.

Së katërti, atje ku është e mundur paga të lidhet me performancën e punonjësve e të synohet që këto sisteme shpërblime të mos përqendrohen vetëm tek punëtorët por edhe tek manaxherët, financierët kontabilistët, sekretaret, etj.

Së pesti, paga të trajtohet gjithmonë si një nivel i tillë që asnjëherë nuk është aq e madhe sa të përmbushë të gjitha nevojat të njerëzve. Parë nga ky këndvështrim, duhet të synohet, që brenda mundësive që krijohen, paga të ketë një tendencë në rritje.

6- Shpërblimet jofinanciare

Organizatat mund t'i motivojnë antarët e tyre edhe nëpërmjet përdorimit të një sistemi të larmishëm stimulues jo-monetarë. Kështu, politika e promovimit në hierarkinë manaxheriale nga stafi i brendshëm, është një politikë stimuluese tërheqëse për punonjësit. Vendet e lira, në këto raste, para se të bëhen publike për burimet e jashtme të rekrutimit, trajtohet me përparësi kontigjenti potencial i brendshëm.

Përdorimi i stimuluesve jo financiarë, për shkak të përdorimit absurd në të kaluarën e vendit tonë dhe jo vetëm në organizatat e biznesit por edhe në institucionet publike, është lënë jashtë vëmendjes. Ndërkohë, në vendet e tjera, ky stimul konsiderohet me mjaft i rëndësishëm. Dhënja e titujve të nderit apo format e tjera të nxitjes së një sjellje të dëshiruar, po marrin gradualisht rëndësinë që ju takon edhe në mjedisin shqiptar. Është detyrë e manaxherëve, që të studjojnë me kujdes dhe të aplikojnë një paketë të tërë stimulues, ku të bashkërendohen të dy llojet e nxitësve: monetarë dhe jo monetarë

Fakulteti i Ekonomisë
Departamenti i Menaxhimit
Programi Master:
Menaxhimi Shëndetësor

Rrënjët psikologjike të lidërshiptit: Motivimi

Lektor: Sh. Llaci, Prof. Dr.

Shkurt 2018

Çështjet kryesore

- 1- Natyra komplekse e motivimit
- 2- Evoluimi historik i trajtimit të motivimit
- 3- Procesi motivues
- 4- Teoritë e motivimit
- 5- Paraja si motivues
- 6- Stimujt jo-financiarë

Natyrë komplekse e motivimit

- Motivim* – latinisht= ‘*movere*’ – të lëvizësh, të nxitësh, të shtysh
- Performancë* – frëngjisht – ‘*porfumer*’ = “të bësh diçka në mënyrë të përshatshme” dhe përcaktohet si : *përfundimi i sukseshëm i një detyre, veprimi apo procesi në punë.*
- Aftësimi (empowerment)* – latinisht = ‘*potere*’ :
- Ekuivalent me shprehjen “*të jesh i aftë*”.
- (Perandori Dioklecian, në vitin 284 AD, në kontekstin e decentralizimit të shërbimit civil perandorak roman)

Natyra komplekse e motivimit (1)

- Njohja e natyrës njerëzore është baza që përcakton mënyrën e organizimit të punës, të projektimit të saj, stilin e lidershit, etj.
- Burimet njerëzore luajnë një rol përcaktues në performancën e përgjithshme të organizatës.
- Përgatitja e lartë e njerëzve të motivuar përbën kusht për ruajtjen e një pozite konkurruese.

Natyra komplekse e motivimit (2)

- **Motivimi** ka të bëjë me mënyrën si shtytjet, aspiratat, nxitjet dhe nevojat e qenieve njerëzore drejtojnë, kontrollojnë apo shpjegojnë sjelljen e tyre.
- **Në një kontekst organizativ:** përcaktohet si, proceset që rritin/ulin dëshirën dhe përkushtimin e një individi për arritjen e objektivave personale dhe organizative.
- **Konflikti i motiveve, Motivi-motivesit**
- Koha për përmbushjen e nevojave është e ndryshme.

Trajtimi historik i motivimit (1)

1. **Pikëpamja tradicionale (shkolla klasike)**

- Motivimi – arsye ekonomike
- Sa më shumë paguhen – aq më shumë motivohen
- Shpërblim ose dënim
- Paga, ndër motivesit kryesore
- Mbështetja Teorike: Teoria X e D. McGregor

Trajtimi historik i motivimit (2)

2. Pikëpamja e marrëdhëneve njerëzore

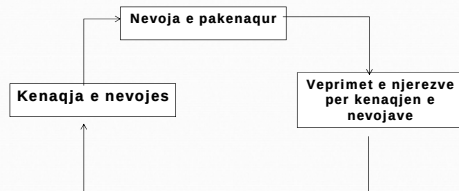
- Forcat sociale janë përcaktuesit kryesorë për motivimin e njerëzve.
- I lejonte punonjësit të plotësonin nevojat e tyre sociale në bashkëveprimet social në punë
- Parimi bazë :sa më të kënaqur të ishin njerëzit në punë aq më shumë do të punonin.

Trajtimi historik i motivimit (3)

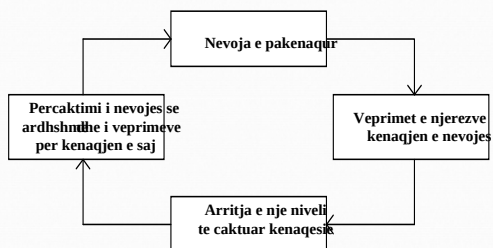
3. Pikëpamja e burimeve njerëzore

- Mendimi bashkëkohor për motivimin e punonjësve.
- Njerëzit janë burimi kryesor dhe më me vlerë i organizatës, prandaj duhen trajtuar si të tillë.
- Njerëzit motivohen dhe nga faktorë të tjerë (veç pagës).
- Mbështetje teorike: Teoria Y e McGregory

Procesi motivues



Procesi motivues (1)

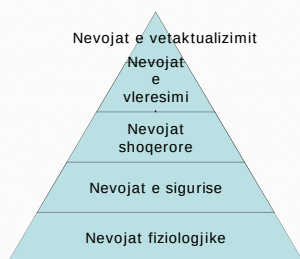


Teoritë e përmbajtjes

- Teoritë e përmbajtjes (*kënaqësisë*) hedhin dritë mbi nevojat e njerëzve dhe na ndihmojnë për të kuptuar se çfarë ata vlerësojnë (ose jo) *si motivues* të punës.

- Teoria e hierarkisë së nevojave *A. Maslow*
- Teoria e faktorëve të higjienës *F. Herzberg*
- Teoria ERG Adelfer
- Teoria e nevojave e - McClelland

Teoria e hierarkisë së nevojave



Teoria e dy faktorëve

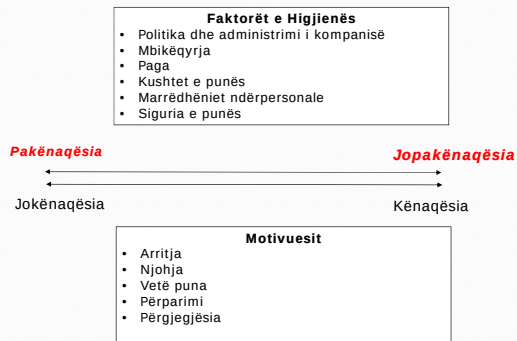
- Më parë besohet se kënaqësia kishte vetëm dy nivele:



Punonjësve ju shtruan dy pyetje:

- Çfarë ju pëlqen më shumë në punën tuaj?
- Çfarë nuk ju pëlqen në punën tuaj?

Modeli i Herzberg-ut



Teoritë e proceseve

- Këndvështrim tjetër:** synojmë të kuptojmë sesi **proceset e ndërgjegjes dhe vendimet e individëve** ndikojnë mbi nivelin e motivimit të tyre.
- Konsiderojnë edhe **faktorët situacionalë**, që rritin/ulin motivimin dhe performancën (si procesi i përcaktimit të objektivave, sistemet e shpërblimit, etj.).
- Mbështetja empirike këtu është më e madhe.
- Por, **thjeshtëzojnë motivimin:**
- harrojnë sjelljen egocentrike dhe agresive, personalitetin toksik, dallimet ndërmjet perceptimeve të individëve, etj.

Teoria e vendosjes së objektivave

- U bë e njohur gjatë 20-25 viteve të fundit në formën e praktikave të tilla si “manaxhimi me anën e objektivave” (MBO).
- Që të funksionojë duhet që objektivat të kenë edhe disa cilësi si:
 - të jenë konkrete, të matshme, të jetë rënë dakord të jenë të manaxhueshëm, të jenë realistë por edhe sfidues,
 - të kenë afate kohore të përcaktuar, tu alokohen burimet e nevojshme, si edhe të vlerësohen (të merret feedback-u).

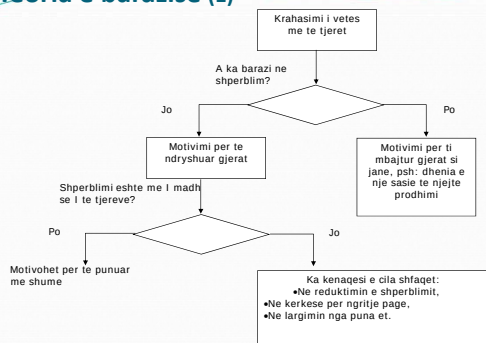
Teoria e barazisë

- Shpërblimin lidhet me inputet (siç janë përpjekjet, eksperiencia dhe arsimi) dhe krahasohet me shpërblimin që i është dhënë të tjerëve.
- Një person e konsideron të pabarabartë me të tjerët shpërblimin e tij kur:

$$\frac{\text{Re zultati}}{\text{Inputet}} > \frac{\text{Re z.Tjereve}}{\text{Inp.Tjereve}}$$

$$\frac{\text{Re zultati}}{\text{Inputet}} < \frac{\text{Re z.Tjereve}}{\text{Inp.Tjereve}}$$

Teoria e barazisë (1)



Paraja si motivues

- **Paraja është motivues i rëndësishëm** për punonjësit dhe nëse nuk kemi mjaftueshëm, ajo do të jetë një motivues i fortë në jetën tonë...
- Shumë punonjës sot, veçanërisht punëtorët, gjithashtu, besojnë se paga është motivuesi më i fuqishëm në punë.
- Nëse kjo do të ishte e vërtetë, mënyra më e mirë për të rritur motivimin e punonjësve dhe performancën do të ishte rritja e pagës në mënyrë të vazhdueshme.

Paraja si motivues (1)

- Një studim me 2500 punonjës – paga si motivues u rendit në **vend të dytë**.
- **Rasti më i mirë** për parajë si motivues është paraqitur nga E. Lock & R. Smith – Univ. Maryland – nga analiza e një sërë artikujsh u evidentua se:
- Përmirësimi i performancës,
- **a-** Nga paga ishte **30%**
- **b-** Nga goal setting ishte **16%**
- **c-** Nga pjesëmarrja në vendimarrje **1%**
- **d-** Nga ridizenjimi i punëve që u japin punonjësve më shumë sfidë dhe përgjegjësi **17%**

Paraja si motivues (2)

- **Kërkimet shkencore:**
- Punonjësit nuk besojnë se paraja blen kënaqësinë e punës. Shumë persona tani do të këmbenin me shumë dëshirë rritjen e ardhshme të pagës me një siguri më të madhe të punës, me më shumë kontroll mbi orët e punës së tyre, si dhe me një balancë më të mirë ndërmjet punës dhe angazhimeve familjare.
- “Paraja nuk e ka bërë akoma njeriun të lumtur deri më sot dhe as ka për ta bërë. Sa më shumë të ketë njeriu, aq më shumë kërkon. Në vend që të mbushë një boshllëk, ai krijon një vakuum edhe më të madh”.

(B. Franklin)

Shpërblimet jo-financiare

- Motivimi edhe nëpërmjet përdorimit të një sistemi të larmishëm stimuljsh *jo-monetarë*.
- P.sh., promocionet në hierarkinë manaxheriale nga stafi i brendshëm, janë një politikë stimuluese, tërheqëse për punonjësit
- *Stimujt jo-materialë*
 - a- Teprimi në të kaluarën vs. neglizhimi sot
 - b- Si paraqitet gjendja? (Shembuj: titujt, gradat)

Çështjet kryesore:

1 -Ekipet dhe fazat e zhvillimit të tyre

2- Ekipet tradicionale

3 - Organizimi dhe ekipet virtuale

4-Udhëheqja e ekipeve virtuale

5- Ekipet e projekteve

6-Udhëheqja e ekipeve të projekteve

Background: Zhvillime mbi konceptimin e ekipeve

Lidershipi i ekipeve në organizata është bërë tashmë një nga fushat me interes në rritje për teorinë dhe kërkimet në sferën e lidershipit. Ekipi është një *tip specific* grupi, i përbërë nga anëtarë, të cilët janë të ndërruar, që kanë objektiva të përbashkët dhe që duhet të koordinojnë aktivitetet e tyre për arritjen e këtyre objektivave. Shembuj të ekipeve të tilla janë ekipet e projekteve, task forc-at, njësitë e punës, komitetet, ekipet e cilësisë etj. Ekipi ka role specifike për anëtarët e tij me njohuri dhe mjeshtëri të caktuara për të kryer këto role (Levi, 2011).

Vitet e fundit, ka një tendencë në rritje në organizatat për transferuar më shumë përgjegjësi për aktivitetet e rëndësishme drejt formave organizative fleksibile, dmth tek ekipet. Në shumë raste, ekipet janë *empowerment* për të marrë vendime kolektivisht (dmth si ekip), gjë që më parë merreshin nga manaxherët individualisht.) Duke e vazhduar arsyetimin m tej, theksojmë se këto vite kanë qenë dëshmitarë të rritjes e interesit në rang global për forma jo hierarkike e fleksibile të strukturave organizative. Ide të tilla janë në diskutim prej disa dekadash sikurse është psh për forma organizative për detyra me një kohë të limituar dhe me struktura të formalizuara, dmth *projektet*, gjë që vërtetohet nga rritja e numrit të teksteve standard të manaxhimit të projekteve. (i.e Mantel et al, 2005).

Pra, tashmë fokusi është në organizimin fleksibël nëpërmjet grupeve, ekipeve, rrjeteve etj. Ka një larmi të gjerë emërtimeve për këto forma të reja organizimi si, ekipe, ekipe të vetë qeverisura, ekipe projektsh, grupe network, network-e etj. Të gjitha nënkuptojnë më pak nivele

organizimi, më shumë fleksibilitet në detyrat dhe aktivitetet, zgjatje e kufizuar në kohë dhe më shumë manaxhim nëpërmjet koordinimit sesa nëpërmjet instruksioneve.

Gjithashtu, shumë punë kërkimore ka qenë e përqëndruar tek problemet, me të cilat konfrontoheshin ekipet organizative dhe tek mënyrat sesi ti benim ato me efektive. Kërkimet mbi efektivitetin e ekipeve organizative kanë sugjeruar/treguar se përdorimi i ekipeve ka shumë punë kërkimore ka qenë e përqëndruar tek problemet me të cilat konfrontoheshin ekipet organizative dhe me mënyrat sesi ti benim ato me efektive. Kërkimet mbi efektivitetin e ekipeve organizative, kanë sugjeruar/treguar se përdorimi i ekipeve ka çuar tek një produktivitet më i madh, përdorim më efektiv të burimeve, produktet dhe shërnime më cilësore, vendim-marrje më të mirë dhe inovacion dhe kreativitet më të madh. .

Sidoqoftë, që ekipe të jenë të suksesshme, duhet që kultura organizative të mbështeti angazhimin apo pjesëmarrjen e punonjësve. Shumë ekipe kanë dështuar, sepse ato ekzistojnë duke ruajtur linjën ekzistuese të autoritetit, i cili nuk promovon komunikimin nga poshtë-lart apo vendim-marrjen në nivelet e ulëta. Ekipet do të kishin më shumë vështirësi në një kulturë organizative, e cila nuk mbështet punën bashkëpunuese dhe vendim-marrjen. Ndryshimi i kulturës organizative drejt asaj që është më suportive, ndaj punës në ekip, është e mundshme, por ajo kërkon kohë dhe përpjekje (Levi, 2011)

Esencialisht e rëndësishme është të kuptuarit e rolit të lidërshiptit brenda ekipeve për të siguruar suksesin e ekipit dhe evitimin e dështimit të tij. “Nuk është për tu habitur që të gjitha kërkimet shkencore mbështetin këtë pohim: lidërshipti i ekipit është thelbësor për arritjen e rezultateve si emocionale ashtu edhe të bazuara tek sjellja (both affective and behavioral based team outcomes)” (Stagl, Salas & Burke, 2007). Të tjerë kërkues shkencorë pretendojnë se “proceset e lidërshiptit efektiv” janë faktori më kritik për suksesin e ekipit (Zaccaro, Rittman & Marks 2001). Dhe e kundërta, lidërshipti inefektiv është parë si faktori primar i dështimit të dështimit të ekipeve (Stewart & Manz, 1995)

1-Ekipet dhe fazat e zhvillimit të tyre

Në kontekstin organizativ, kohët e fundit i është kushtuar një vëmendje gjithnjë e më e madhe ekipeve, punës në ekip si edhe ndërtimit të ekipeve. Ekipet mund të ngrihen për një qëllim të vetëm apo edhe për shumë qëllime. Ato mund të ngrihen për një periudhë të shkurtër apo mundet të vazhdojnë edhe për një kohë të pacaktuar. Ndaj edhe sfidat e lidërshiptit për to mund të jenë të ndryshme në varësi të ciklit të jetës së tyre, misionit dhe qëllimit.

1.1 Pse janë të domosdoshme ekipet?

Ekipet janë bërë pjesë esenciale e mjaft kompanive të sukseshme si Motorola, Apple Computer, Xerox, Sears, General Electric, Johnson & Johnson etj, .. Në një konferencë në Kanada raportohet se më shumë se 80% e 109 të pyeturve përdornin ekipet në punën e tyre. Kjo shifër është pak a shumë e ngjashme me Amerikën, ku 80% e Fortune 500 companies kanë gjysëm apo më

shumë të punonjësve të angazhuar në përbërje të ekipeve. Gjithashtu, 68% e firmave të vogla prodhuese amerikane përdorin ekipet në punë e tyre manifakturuese¹.

Organizimi me ekipe tashmë është bërë një gjë e zakonshme për disa arsye. Para së gjithash, kompleksiteti i detyrave, me të cilat ballafaqohen shumë organizata e ka bërë formën e organizimit hierarkik tradicional të papërshtatshme për zgjidhjen e problemeve dhe arritjen e objektivave. Ritmi i ndryshimit si në mjedisin e jashtëm organizativ, ashtu edhe në atë të brendshëm të saj kanë të njëjtën kahje- duke bërë që të kemi një ndryshim akoma më të shpejtë gjë që kërkon më shumë fleksibilitet dhe adaptim.

Ekipet përfaqësojnë një formë të adaptueshme që bën të mundur prodhimin me cilësi të lartë, me efikasitet dhe efektivitet, madje edhe kur kemi të bëjmë me zgjidhjen e problemeve komplekse. Përdorimi ekstensiv i ekipeve krijon *potencialin*² për organizatat që të gjenerojnë output më të madh pa rritur shpenzimet e inputeve. Ekipi është mjaft i përshtatshëm për të përfituar edhe nga njohuritë e ndryshme dhe kompetencat personale të anëtarëve dhe prandaj lejon edhe më shumë fleksibilitet në përdorimin e punonjësve. Kjo formë organizimi i bën anëtarët më të përgjegjshëm dhe të gatshëm për të marrë vendime në emër të organizatës. Për më tepër, aty ekziston edhe element i fortë i të mësuarit reciprok.

Nga ana tjetër, organizimi i punës dhe organizimin me ekipe kërkon më shumë burime sesa strukturat e tjera organizative. Prandaj dhe puna në ekip kërkon kompetencën profesionale të disa personave të ndryshëm për të arritur një objektiv dhe kërkon që të shfrytëzohen kompetencat reciproke kur kryejnë detyrat e ekipeve. Nëse dikush mund ta bëjë punën i vetëm po aq mirë sa edhe ekipi apo më mirë, atëherë është e qartë se nuk është e nevojshme të organizojmë punë me ekip për këtë detyrë - dhe në organizatë do të ketë gjithmonë punë që nuk do të kërkojnë angazhimin e punës së ekipeve. Pra, ekipet do të përdoren atëherë kur detyrat nuk mund të kryhen në mënyrë optimale nga një person i vetëm, ku si efektiviteti, edhe cilësia rritet kur përdoret kompetenca profesionale e dy a më shumë punonjësve.

Të ristrukturuara që të konkurrojnë me më shumë efektivitet dhe efikasitet, organizatat janë kthyer “me fytyrë” nga ekipet si një mënyrë për përdorimin më të mirë të talenteve të punonjësve. Manaxherët kanë zbuluar se ekipet janë më fleksible dhe responsive ndaj ndryshimeve sesa departamentet tradicionale apo forma të tjera të grupimeve permanente. Ekipet mund të mbledhen, shpërndahen, të rifokusohen dhe të shpërbëhen shpejt. Gjithashtu, ekipet mund të jenë më të motivuara, pasi të pasurit e një identiteti më të madh pune, është një mënyrë për të rritur motivimin e njerëzve.

¹ Nancy Langton, Stephen P Robins Fundamentals of Organizational behavior” 2010

² Theksuam fjalën potenciale, sepse të krijosh një ekip, kjo s’do të thotë që domosdoshmërisht do të kesh sukses dhe rritje automatike të performancës.

Ekipet, gjithashtu, mund të përdoren për të rritur motivimin e punonjësve dhe të trajnohen ata që të sigurohemi që jo një, por disa persona kanë kompetencat e duhura për detyra të caktuar në organizatë. Kjo redukton atë lloj vulnerabiliteti organizativ që mund të shfaqet kur kompetenca të caktuara janë përqëndruar tek një person. Organizimi i punës me ekipe bëhet më i lehtë nga dixhitalizimi dhe opsionet e reja teknologjike.

1.2 A janë gjithmonë ekipet në “modë”?

Katzenbach dhe Smith (1993b) shtruan pyetje nëse ekipet janë gjithmonë të domosdoshme për një performancë efektive. Individët mund të marrin përsipër shumë detyra, sikurse mund të bëjnë edhe ekipet-ndoshta edhe më mirë. Këtu mund të sjellim si shembull për një detyrë punë, e cila kërkon ekspertizë në një fushë të ngushtë teknike dhe jo me implikime të mëdha. Për qëllime të kësaj natyre, një person i cili është anëtar i një grupi efektiv pune mund të plotësojë më së miri kërkesat e performancës. Pra, nuk do ishte e nevojshme për të angazhuar një ekip pune, sepse një gjë e tillë mund të ishte edhe jo produktive. Aktivitetet individuale, pra jashtë ekipit, mund të jenë nxitëse dhe motivuese. Nëse individët e dinë se një punë kërkon realisht pak ndërveprim, (tej kooperimit normal ndërpersonal), ata do të ndjeheshin jo mirë nga këto përpjekje të shkuara kot. Në projekte të tjera, detyra prodhuese kërkon në mënyrë të qartë që disa njerëz të punojnë së bashku, që të krijojnë produktet me punë të përbashkët. Në këto raste ja vlen risku dhe kostoja e krijimit të ekipeve.

Dy studjues, Chritchley dhe Casey u ndodhen para së njëjtës dilemë. Duke analizuar shumë ekipe me të cilat ata kishin punuar, konkluduan se ekipet nuk ishin gjithmonë të nevojshme dhe herë herë mund të kenë përfaqësuar një zgjidhje të kushtueshme për problem të thjeshta. Ata konkluduan se shpenzimet për ngritjen e ekipeve me nivel të lartë aftësish shpesh është e panevojshme. Përgjigja për ngritje ose jo të ekipeve të punës qëndron në natyrën e detyrës që do të kryhet:

- *Detyra me komplikim të thjeshtë teknik* mund të realizohen me efektivitet të lartë nga individë që punojnë të pavarur nga njeri tjetri, në bazë të ekspertizës së tyre teknike dhe me një shkallë të arsyeshme të aftësive sociale të politesës
- *Detyra të njohura, me një shkallë të moderuar të pasigurisë* kërkojnë një lloj ndarje informacioni dhe idesh, por kërkesa kryesore është një kooperim i caktuar ndërmjet njerëzve të angazhuar duke përdorur aftësi negociuese dhe koordinuese.

Një shkallë e lartë pasigurie dhe problemet e relativisht të panjohura kërkojnë nivele të larta të shkëmbimit të informacionit dhe aftësi të gjera ndërpersonale për tu balancuar me ‘pasigurinë e përbashkët’. Këto detyra kërkojnë një nivel të lartë të aftësive të ekipit

Në vijim do të trajtojmë tre tipe ekipesh:

1-Ekipe tradicionale-ekipe që janë relativisht stabile në kohë dhe hapësirë fizike

2-Ekipe virtuale: ekipe të përbërë nga anëtarët të shpërndarë në zonat të ndryshme gjeografike

3-Ekipe projektsh-ekipe të krijuara për periudha të shkurtra kohe për të kryer një detyrë të caktuar

1.3 Fazat e zhvillimit të ekipeve

Për të kuptuar rolet e lidërshpër, ekipi duhet të shihet si *statik dhe dinamik*. Ekipet *statike* shpesh trajtohen në çaste të ndryshme për tu siguruar që grupi po funksionon mirë gjatë kohës, ndërsa ekipet *dinamike*, zakonisht analizohen në faza të ndryshme të zhvillimit të tyre.

Gjatë udhëtimit të tyre drejt maturimi, të gjitha organizmat kalojnë nëpërmjet fazave të ndryshme të zhvillimit. Kohët e fundit presupozohet gjithnjë e më shumë se ekipet kalojnë *pesë faza të zhvillimit të tyre drejt maturimit*. Këto faza janë *formimi, storming, norming, performing dhe adjourning*.

Formimi- është faza fillestare e zhvillimit të ekipve. Ajo karakterizohet nga *aklimatizimi (ambientimi)*. Kjo ndodh kur anëtarët e ekipit fillojnë të formojnë përshtypjet e tyre mbi personalitetin e kolegëve, zakonet e punës, zakonet sociale dhe stilin e të menduarit. Shpesh anëtarët e grupit janë të pasigurtë për rolet e tyre gjatë kësaj periudhe dhe ka shumë gjasa të drejtohen tek një lider grupi për orientim.

Gjatë *fazës së dytë* të zhvillimit të grupit, *storming*, anëtarët e grupit fillojnë të ndjehen më komfort me njeri tjetrin dhe fillojnë të shfaqen edhe personalitetet e secilit. Anëtarët e grupit mund të fillojnë të artikulojnë parashikimet dhe opinionin e tyre për grupin si një i tërë dhe mbi rolet e tyre brenda tij. Si rezultat, shpesh kjo fazë karakterizohet nga konflikte, mosmarrëveshje dhe disorganizim. Përgjithësisht, kjo është edhe një fazë sfide si për grupin, ashtu edhe për liderin e saj, sepse efektiviteti i grupit varet nga manaxhimi adekuat i tërësisë së çështjeve që shfaqen gjatë kësaj faze. Për të lëvizur përgjatë kësaj faze në mënyrë të suksesshme, liderët e ekipit duhet të promovojnë shkëmbimin e ideve dhe pikëpamjeve, duke lejuar njëherazi edhe një nivel produktiv konflikti.

Pjesa e *ngelur* e konfliktit, e çon ekipin në fazën tjetër, *norming*, e cila ndodh kur anëtarët e ekipit fillojnë të pranojnë dhe kuptojnë njeri-tjetrin. Konflikti zgjidhet. Shfaqet identiteti i ekipit dhe synimet e ekipit qartësohen. Gjatë kësaj faze, liderët duhet të *promovojnë unitetin*.

Në fazën e *performing*, i vihet theksi detyrave të ekipit dhe realizimit të synimeve të ekipit. Anëtarët e ekipit kanë stabilizuar rolet e tyre dhe ëshët rënë dakord për procedurat që do të përdoren. Kjo fazë karakterizohet nga *zgjidhja e konflikteve dhe komunikimi i hapur*. Zakonisht, gjatë fazës *performing*, anëtarët e ekipit demonstrojnë një përkushtim të lartë ndaj ekipit dhe synimeve të tij. Liderët duhet të fokusohen në drejtimin e veprimeve ndaj realizimit të detyrave.

Jo të gjitha ekipet kalojnë në *fazën e pezullimit/përfundimit (adjourning)*. Ekipet e përhershme, për shembull, nuk përgatiten kurrë për terminim, sikurse bëjnë ekipet që janë ngritur për të punuar për një periudhë kohe të shkurtër. Sidoqoftë, ekipet që arrijnë në këtë fazë, fokusohen në

përmbylljen e detajeve të fundit dhe arritjen e të gjitha synimeve të ekipit. Performanca e ekipit nuk është më një prioritet dhe uniteti i ekipit, përgjithësisht është i lartë. Zakonisht anëtarët e ekipit ndjehen krenarë për arritjet, por mund të ndjehen jo mirë për shpërbërjen e ekipit. Liderët e ekipeve duhet të ndihmojnë anëtarët për të bërë tranzicioni në role të reja, të vlerësojnë eksperiencën e arritur si edhe t'i falenderojnë ata për përfudimin e detyrës.

2-Ekipet tradicionale

Ekipi mund të përcaktohet si dy apo më shumë individë që kryejnë procese për të realizuar një apo më shumë synime specifike. Tradicionalisht ekipet e punës janë formuar nga individë që punojnë fizikisht afër njeri-tjetrit, por sjellin me vete aftësi komplementare për detyrën që kanë në dorë. Ekipet, zakonisht të emërtuara sipas detyrave që kryejnë si si task force, rrethet e cilësisë apo komitete drejtuese (steering committee), gjenden në të gjitha nivelet organizative dhe krijohen për shkak të avantazheve të veçanta që ato sjellin për organizatën.

Avantazhet e punës në ekip :Puna në ekip sjell mjaft përfitime. Një nga më të rëndësishmit është përmirësimi i performancës. Ekipet zakonisht performojnë më mirë dhe më shpejt sesa mund të bëjnë individët veçmas. Ka shumë arsye për këtë. Kështu për shembull, ekipet kanë akses tek një set më divers njohurish dhe aftësish sesa individët veçmas. Për më tepër, ekipet I lejojnë individët që të merren me problemet sapo ato dalin, sesa të vonohet sikurse ndodh në rastin e departamentzimit. Dhe për shkak se disa njerëz punojnë në të njëjtin projekt, gabimet mund të kapen më lehtë. Ekipet, gjithashtu, janë më inovative se individët dhe ekipet shpesh ofrojnë më shumë motivim dhe kënaqësi të punonjësve-dhe kjo për surprizë edhe të manaxherëve. Kjo ndodh për shkak se individët i shohin frutet e përpjekeve të tyre në ekip në një mënyrë që nuk e kanë pasur kur punonin jashtë ekipeve-dhe kjo i motivon anëtarët e ekipit të punojnë akoma më shumë. Dhe nuk është për tu habitur që kjo gjë tenton të reduktojë edhe qarkullimin e mungesat e punonjësve.

Barrierat për punën efektive në ekip : Megjithëse ekipet e drejtuara mirë përmirësojnë organizatën, ekipet që funksionojnë keq mund të ulin moralin dhe reduktojnë efektivitetin organizativ. Një nga rreziqet më të mëdha të punës në ekip është ajo që quhet *groupthink*, e cila dëmton vendim-marrjen dhe gjykimin e shëndoshë që kanë grupet me kohezion të lartë. Kjo gjë ndodh kur anëtarët e grupit fshehin informacionin që rrezikon pozitat e tyre, shmangin disidentët dhe unifikohen (janë në unison) rreth një vendimi, i cili mund të mos jetë i drejtë. *Social loafing*, gjithashtu, mund të shkaktojë probleme. Megjithëse grupet zakonisht i motivojnë njerëzit, disa anëtarët të ekipit mund të reduktojnë përpjekjet e tyre nëse ata besojnë se askush nuk po i vë re.

Udhëheqja e ekipeve: Zaccaro, Ritman dhe Marks (2001) pohojnë se performanca e suksesshme e ekipit është produkt i integritetit të suksesshëm të veprimeve individuale, e aftësive të ekipit për të performuar në mjedise komplekse dhe dinamike dhe e aftësive të liderit të ekipit për të përcaktuar dreksionin dhe organizuar skuadrën. Të gjitha ekipet, pavarësisht nga forma dhe funksionet e tyre zakonisht kryesohen nga një lider ekipi. Në terma të përgjithshme mund të

themi se një lider manaxhon me synimin që të gjitha funksionet kritike si të kryerjes së detyrës, ashtu edhe të mbajtjes së grupit manaxhohen në mënyrë efektive. (Zaccario et al, 2001)

Manning dhe Curtis kanë përpiluar një set sjelljesh bazuar në punë e Glenn Varney, Jon Katzenbach dhe Douglas Smith, që thekson se liderët e suksesshëm e bëjnë ekipin të suksesshëm duke vepruar sipas kësaj “skeme”:

1. Tregojnë entuziazëm për punën e grupit
2. Marrja e vendimeve bazuar në synimet e rënda dakord bashkarisht
3. Promovimi i mendjeve të hapura, inovacionit dhe kreativitetit me anën e shembullit personal dhe një klime ndihmuese/suportive
4. Pranimi i gabimeve dhe pasigurive dhe mbështetja e ndershmëris ësi një virtyt i veçantë
5. të qenurit fleksibël në përdorimin e një varieteti taktikash dhe strategjish për arritje e suksesit
6. Të qenurit këmbëngulës
7. Dhëna e krediteve të tjerëve për arritjet e ekipit dhe plotësimi i nevojave të njerëzve për vlerësim dhe njohje (nevoja të rënda të larta)
8. Mbajtja të informuar e njerëzve mbi progresin dhe problemet, festimi i fitoreve dhe e përpjekjeve rezultative
9. Mbajtja e premtimeve dhe vazhimesia në përkushtim, fitimi i besimit dhe konfidencës tek njerëzit
10. Trainimi për suksese: zotërimi i gjerave themelore (teorike) dhe i praktika për perfeksion
11. Vendosja e të tjerëve në fillim dhe e vetvetes në fund-mishërimi shpirtit të kujdesit të liderit ndaj të tjerëve

Megjithëse këndvështrimi prej 11 pikash i praktikave më të mira i Manning & Kurtiz na ofron një bazë të shëndoshë për të kuptuar dhe vlerësuar lidërshtipin në ekiye, ekiye janë kaq të ndryshme sa që asnjë set i praktikave të lidërshtipin nuk mundet realisht të plotësojë të gjitha kërkesat e ekiyeve dhe në të gjitha kohët. Por liderët e ekiyeve të suksesshme duket se kanë të paktën një karakteristikë që i bën ata efektivë-ata integrojnë aftësitë dhe aktivitetet e anëtarëve të ekiyet në një mënyrë që i përshatet në mënyrën më të mirë nevojave të ekiyet. Liderët e ekiyet duhet të përdorin ekspertizën e anëtarëve të grupit në çdo fazë të ciklit të jetës së ekiyet. Është përgjegjësi e liderit për të identifikuar ata që kanë njohuritë përshatshme, aftësitë dhe mjeshtëritë e nevojshme për të plotësuar një detyrë dhe të shfrytëzojnë me çdo mënyrë të mundshme (dhe të drejtë) çdo anëtar të ekiyet në masën më të plotë.

3-Organizimi dhe ekiyet virtuale

3.1 Strukturat virtuale

Organizatat, të cilat përdorin variante të ndryshme të strukturës rrjetore operojnë me një qendër të lidhur nëpërmjet “rrjetit” të marrëdhënieve me kontraktorët e jashtëm dhe furnitorët e shërbimeve esenciale. Me avantazhet e mëdha të ofruara sot nga komunikimi dhe teknologjia e

informacionit, i është dhënë prioritet dhe theks i veçantë *organizatave pa kufij dhe korporatave virtuale*.

Këto janë organizata rrjetore, që përdorin teknologjitë më të fundit duke përdorur një tërësi aleancash strategjike dhe kontrata biznesi, të cilat mbajnë “gjallë” dhe eficiente operacionet pa shpenzuar, apo pa koston që do të kishte ekzistenca e të gjitha funksioneve mbështetëse të biznesit.

Organizatë virtuale, në thelb, është një organizatë tradicionale, por pa kufijtë tradicionalë të strukturës dhe të kufijve fizik të saj (P.Christie & R.Levary, 1998), duke përdorur zhvillimet e fundit në teknologjinë e informacionit. Njëkohësisht organizatave virtuale ju referohemi edhe si *organizatat rrjetore apo korporata modulare*.

Organizata të ndryshme dallohen nga njera-tjera nga shkalla e virtualitetit të aplikuar. Kufiri ekstrem i aplikimit të virtualitetit në organizata, njihet në literaturë me konceptin e cituar edhe më lart-*‘korporatat virtuale’*. Në këtë emërtim, organizata largohet ekstremisht nga kufijtë e njohur tradicionalisht të strukturës dhe kufijve të saj, duke “lidhur” së bashku stakeholders-it e kompanisë si punonjësit, furnitorët dhe konsumatorët me anën të një sistem që përdor internetin, rrjetin e gjerë botëror (www) dhe mënyra të tjera me bazë internetin (si videokonferencat). Kjo lidhje në sistem, lejon që të gjithë stakeholders-it të komunikojnë dhe të marrin pjesë së bashku për të bërë që kompania të jetë më e sukseshme.

Duke pasur parasysh se organizimi virtual mund të trajtohet si një kombinim pjesësh (njerëzish apo organizatash) gjeografikisht të shpërndarë dhe elektronikisht të lidhur, në mënyrë që secili të kontribuojë në bazë të kompetencave/aftësive në arritjen e një synimi të përbashkët, pohojmë se ky organizim virtual e lejon secilën pjesë të fokusohet në ato fusha, në të cilat zotëron kompetencë të dallueshme³. Për shembull, një biznes mund të jetë shumë i mirë në ansamblimin e pjesëve për të nxjerrë një produkt të caktuar duke arritur të jetë eficient në kosto, ndërkohë që edhe cilësia e saktësia është e lartë. Kjo është pikërisht edhe fusha ku kjo organizatë përqendron përpjekejet e brendshme dhe burimet e saj. Të gjitha aktivitetet e tjera kontraktohen me biznese apo individë jashtë kësaj organizate. Një shembull domethënës i bashkëpunimit nëpërmjet organizimit virtual është botimi i një teksti për shkollat e mesme, në të cilin përfshihen kompania botuese, që merret me koordinimin e projektit të librit, me reklamën dhe shitjen e këtij produkti. Shkrimi i librit bëhet nga autori apo një grup autorësh. Rishikimi dhe recensat bëhen nga mësues të shkollave të ndryshme, ndërsa të tjerë bëjnë ilustrimin, kurse printimi mund të bëhet nga një kontraktues tjetër etj.

Avantazhet e strukturave virtuale

a-Përdorimi i teknologjisë së avancuar bën të mundur mbajtjen e një numri të vogël punonjësish me kohë të plotë dhe praninë e sistemeve të brendshme më pak komplekse.

³ Sikundër mund të shihet qartë, koncepti i organizimit virtual shihet edhe në kontekstin e një organizate, edhe në aspektin e bashkëveprimit të disa pjesëve (individë dhe/ose organizata) për të arritur një synim të përbashkët.

b-Këto struktura krijojnë mundësinë që të punohet me partnerë, të cilët gjenden shumë larg dhe jo “ballë për ballë”

c-Përdorimi i e-mail-it dhe i internetit, bëjnë të mundur kryerjen e operacioneve globale me kosto minimale

d-Rrjetet, gjithashtu, ndihmojnë organizatat që të jenë kompetitive nga pikëpamja e koston duke reduktuar mjaft shpenzimet administrative dhe rritur efikasitetin e operacioneve.

Disavantazhet e strukturave virtuale

a-Sa më komplekse të jetë biznesi apo misioni i organizatës, aq më i komplikuar është rrjeti i kontraktorëve dhe i marrëdhënieve që duhet të mbahen.

b-Ka vështirësi për koordinimin dhe kontrollin e punëve.

Por jo të gjithë organizatat kanë këtë gjerësi të shtrirjes dhe aplikimit të virtualitetit. Disa prej tyre janë në faza më të hershme dhe shpesh kufizohen në krijimin e ‘*ekipeve virtuale*’. Këto ekipe janë grupe punonjësish të ngritura nga manaxherët dhe, që ndryshe nga ekipet e tjera, funksionojnë duke thyer kufijtë e sistemit organizativ në të cilin jemi mësuar të punojmë para përdorimit të teknologjisë moderne të informacionit. Këto forma organizimi lejojnë që në përbërje të ekipit të jenë edhe individë që janë larg qendrës së kompanisë nga pikëpamja gjeografike. Ata mund të lidhen dhe të komunikojnë me njeri-tjetrin për probleme të ndryshme të punës duke përdorur internetin apo itranetin.

Le të trajtojmë më gjerësisht ekipet virtuale dhe udhëheqjen e tyre.

3.2 Ekipet virtuale

Deri këtu jemi fokusuar tek ekipet tradicionale që janë të vendosur në të njëjtin vendndodhje gjeografike dhe që janë stabil gjatë një periudhe të dhënë kohe. Megjithatë vitet e fundit është diskutuar e folur mjaft mbi vendet e punës virtuale, na duhet akoma shumë për tu bërë një shoqëri ku individët punojnë në mënyrë predominuese në set virtual, që ndërveprojnë me kolegët dhe anëtarët e ekipit me anën e kompjuterit, telefonit, faksit dhe mjeteve të tjera. Shumica e seteve të punës sot ngelen mjaft tradicionale në atë që punëtorët tentojnë të punojnë një numër fiks orësh në një lokacion/vend të përcaktuar qartë. Sidoqoftë, me realitetet e një tregu global dhe me lehtësitë e komunikimit global, një numër në rritje punëtorësh po shpenzojnë pjesë të kohës së tyre në sete/mjedise virtuale-duke komunikuar nëpërmjet internetit me kolegët dhe /ose klientët kudo në pika të ndryshme të globit.

Ekipet virtuale janë të përbëra nga njerëz që punojnë së bashku në kohë dhe distancë për një synim të përbashkët me anën e përdorimit të informacionit dhe teknologjisë së informacionit. Ekipet virtuale, nëse manaxhohen si duhet, kanë potencial mjaft të madh si për individët, ashtu edhe për organizatën në tërësi. Manaxhimi i ekipve virtuale përfshin mbajtjen e marrëdhënieve të ngushta me anëtarët e ekipit në lokacione të ndryshme pa shumë takime *face to face*, sikurse

ndodh në ekipet tradicionale. Organizatat mund të ofrojnë punësime virtuale për të tërhequr dhe mbajtur talentet më të mira kudo që ndodhen në botë. Çelësi i suksesit për ekipet virtuale është që liderët e tyre të njohin dhe të adresojnë në mënyrë të menjëhershme shumë çështje sociale, të cilat nëse do të lireshin pas dore do të minonin efektivitetin e ekipit.

Barrierat ndaj punës në ekipet virtuale

Mungesa e besimit është një nga pengesat me të cilat ballafaqohen anëtarët e ekipve virtuale. Të besosh dikë, kjo përgjithësisht nuk ka shkuar kundër instiktit të shumicës së njerëzve. Megjithatë studimet kanë treguar se shumë ekipe virtuale globale mund të përjetojnë një formë “të shpejtë”/të aty për atyshme” besimi kur ballafaqohen me një detyrë të zakonshme që kryhet në bashkëpunim, ky besim shpesh nuk zgjat dhe aq shumë (Jarvenpaa & Leidner, 1999). Për këtë arsye, ekipet virtuale duhet t’i kushtojnë vëmendje të veçantë *besimit*.

Një faktor tjetër që kontribuon negativisht (në uljen e) mbi performancën e ekipeve virtuale është se anëtarët e ekipit ndjejnë frikën e *humbjes së identitetit të tyre personal* dhe pronësisë së ideve (Wagner, 2004). Në një ekip virtual ka shumë gjasa që do të ketë përzierje të ideve unike të individëve me ato të grupit. Kontributet e anëtarëve të ekipeve virtuale depozitohen në database-n, i cili është pronë e organizatës. Kjo gjë krijon një gjendje diskomforti ndërmjet atyre që nuk duan të dorëzojnë pronësinë e ideve të tyre. Kjo gjendje mund të bëjë, që këta njerëz të mbajnë idetë e tyre pa i shprehur nga frika e humbjes së të drejtave mbi to.

Një tjetër çështje me të cilën ballafaqohen ekipet virtuale, veçanërisht ato që janë vetëm pjesërisht virtuale dhe që kanë brenda tyre disa anëtarët tradicionalë , lidhet me çështjen e paritetit. Ata që janë të setit tradicional mund të ndjehen më pak të privilegjuar sesa partnerët e tyre virtualë apo anasjelltas. Kështu për shembull, nëse një zyrë ka një emergjencë për mbyllje për shkak të kushteve të këqija të kohës lokale, a duhet që të lejohen të punojnë anëtarët e tjerë virtualë që janë në një lokacion tjetër? Peceptimi i trajtimeve të diferencuara mund të çojnë në probleme ndërpersonale brenda ekipit, si edhe probleme në nivelin organizativ deri në formën e procedimit (lawsuit)

Probleme të tjera shfaqen kur ekipet virtuale inkorporojnë anëtarët nga vende dhe kultura të ndryshme. E-maili, për shembull, është një nga mjetet më të përdorshme të komunikimit për ekipet që janë të shpërndara në lokacione të ndryshme, sikurse është rasti i Amerikës, pavarësisht defekteve të dukshme të tij për të mos qenë i aftë të ofrojë shumë sinjale që telefoni apo takimi face to face mund të ofrojë (Markus, 1994) Shumë vende aziatike nuk e favorizojnë e-mailin kaq shumë sa bëjnë vendet perëndimore. Ka shumë shpjegime pse ndodh kjo gjë. Disa autorë i referohen preferencës së japonezëve për faksat për shkak se karakteret japoneze (të komunikimit) janë të vështira të përdoren në e-maile, por mund të aplikohen mjaft mirë në faks (Straub, 1994)

Mospëlqimi për përdorimin e e-mailit apo të keqleximit të përmbajtes së e-mailit mund ta ketë origjinën në rrënjët e thellë në sistemet e vlerave kulturore. Për shembull, në Kore rregulli social

i i bazuar tek mësimet e Confucius dikton që varëtsit duhet të tregojnë respekt tek eprorët në çdo lloj forme komunikimi. Nga kjo gjë, tek punonjësit koreanë ekziston ideja se e-maili nuk komunikon respekt të mjaftueshëm dhe mund të shkaktojë dëm në promocion. (Lee, 2002). Megjithëse kompozimi i e-mailit mund të ketë mjaft variacion (nga teknikat e sotme) që është e mjaftueshme për anëtarët e ekipeve amerikane dhe europiane (me gjithë limitimin e sinjaleve që përçon), atij mund t'i mungojë protokoli kulturor nga perspektiva e homologëve të tyre aziatikë.

4-Udhëheqja e ekipeve virtuale

Sikurse është pohuar nga mjaft autorë dhe studime, udhëheqja e një ekipi të rregullt është një detyrë sfiduese. Edhe kur anëtarët e ekipit janë të gjithë prezent nën të njëjtën çati, motivimi i tyre dhe zgjidhja e konflikteve, janë aspektë të tilla, që nëse nuk trajtohen me efektivitet, mundet që të kenë efekt të kundërt mbi efektivitetin e ekipit. Me ekipet virtuale, lideri i ekipit nuk mund të lëviz “përgjatë korridorit” për të vlerësuar gjendjen emocionale të ekipit apo të diskutojë mbi sfidat, oportunitetet dhe preokupimet gjatë drekës. Kompleksiteti i ekipeve virtuale e bën detyrën e ndërtimit të ekipit akoma më sfiduese. Disa liderë ekipi kanë ndjenjën e humbjes së kontrollit kur nuk e shohin ekipin e tyre. Të tjerë kanë ndjesinë se aftësia e tyre për të monitoruar performancën dhe për të dhënë feedback mund të kufizohet shumë si rrjedhojë e mosndarjes të njëjtës hapësirë fizike me anëtarët e ekipit të tyre. Megjithëse ka pak të dhëna empirike për të mbështetur këto presupozime/ndjesi, prapë mund të themi se dalin probleme për udhëheqjen e ekipeve që janë të shpërndara në rajone të ndryshme gjeografike dhe ku edhe koha sipas zonave është e ndryshme (nganjëhere diferenca në orë është 6-8 orë)

Një lider vizionar e pranon se ekipet virtuale kanë të ardhmen përpara. Në të njëjtën kohë, një udhëheqës i mirë e pranon se jo të gjitha situatat dhe jo të gjithë njerëzit janë të “prerë” për struktura virtuale. Të dish se kur nuk duhet shkuar në rrugën virtuale, kjo është po aq e rëndësishme për një lider sa edhe identifikimi i oportuniteteve/rasteve që kërkojnë përdorimin e ekipeve virtuale. Në rastet kur një lider ekipi vendos se rekrutimi i talenteve më të mira kudo nëpër botë për një ekipi është një gjë ideale (gjëja më e mirë), është kritike për të që të ketë mbështetjen e manaxhimit të lartë për idenë e krijimit të ekipit virtual. Kompanitë, ku manaxhimi i lartë hyn dhe bëhet pjesë e ideve të virtualitetit, kanë adaptuar me sukses modelet e vendeve të punës virtuale. Për shembull, në Sun Microsystems më shumë se 1/3 e punonjësve nuk kanë zyrë të tyre, por përdorin *Java smart card-enabled flat panel monitors dhe keyboards* që mund të sjellin para tyre ekranin e desktop-it të tyre-nuk ka rëndësi se ku janë fizikisht. Deloitte & Touche kanë 90 mijë punonjës në 130 vende, dhe për të lehtësuar ndarjen e informacionit ndërmjet anëtarëve të ekipeve virtuale, kompania përdor një *sistem web-i*, i cili lejon punonjësit e tij që të marrin vesh mbi gjendjen e çdo projekti, pavarësisht se në ç’pjesë të botës është. (Solomon, 2001).

Investimi në krijimin e një vendi pune virtual do të realizohet efektivisht nëse ka një përkushtim të rëndësishëm nga manaxhimi i nivelit të lartë. Mbas sigurimit të mbështetjes nga manaxhimi i

lartë, *hapi tjetër* i rëndësishëm në krijimin e një ekipi virtual, është zgjedhja e anëtarëve të ekipit. Nëse lideri i ekipit ai ka të drejtën për të vendosur mbi kompozimin e ekipit, duhet të përpiqet të zgjedhi punonjës, të cilët mund të veprojnë me efektivitet pa mbikqyrje apo orientime nga afër.

Nëse ata duan të identifikojnë tipet e personalitetit dhe të krijojnë një ide mbi preferencat e stilit të trajtimit të situatave, mund të përdorin disa instrumenta të sjelljes. Për shembull, një instrument i tillë është DISC Personal Profile System, instrument që përshkruan personalitetet e individëve duke përdorur katër dimensione: *dominancën, influencën, qëndrueshmërinë (steadiness) dhe ndërgjegjshmëria (conscientiousness)*. Ky instrument na ofron një tregues mbi shkallën në të cilën një individ përdor secilin nga këto dimensione në situata të ndryshme dhe është një mjet efektiv për tu përdorur në ekipet virtuale, sepse ai aplikohet për të vrojtuar sjelljen (kuptuar mënyrën e të sjellurit) jo vetëm në ndërveprimet *face to face*, por edhe nga e-maillet dhe bisedat telefonike.

Ndonëse nuk mund të themi se këto instrumenta të sjelljes nuk janë të pagabueshme, përsëri ato mund të na japin një ide të mirë mbi tipet e ndryshme të personalitetit që janë prezente në një ekip. Ato, gjithashtu, mund të ndihmojnë edhe liderin e ekipit që të kuptojë mirë stilin e preferuar të tij të vendim-marrjes, duke i krijuar kështu mundësi atij të përmirësohet më tej në të ardhmen.

Kur kemi krijuar ekipin, është përgjegjësia e liderit për të ndërtuar besim dhe për të ofruar drejtim (direksion). Synimet duhet të komunikohen në mënyrë të qartë dhe shpesh tek ekipi; është e preferueshme të përdoret më shumë sesa një mjet komunikimi. Gjithashtu, kjo gjë, ndihmon edhe për të krijuar sensin e identitetit të ekipit-një temë të përbashkët, një logo apo kredo që përforcon qëllimin e përbashkët- që do të ndihmonte individët të zhvillojnë një ndjenjë krenarie në ekip dhe të zhvillojnë brenda vetes sensin e qëllimit të përbashkët. Grumbullimi i anëtarëve të ekipit së bashku, qoftë edhe një herë në një takim *face to face* në fazat fillestare, është një investim që ja vlen të bëhet, sepse ushqen besim dhe sensin e identitetit.

Përveç kësaj, lideri i ekipit duhet, që kurdo herë që është e mundur të vizitojë anëtarët e ekipit të tij atje ku janë në zona të veçuara për të përforcuar përkushtimin e tij ndaj ekipit dhe të minimizojë ndjenjën e izolimit. Duke inkurajuar ndërveprimin personal, sa herë që i jepet mundësia, lideri i ekipit mund të krijojë atë që është në ekipet virtuale është e vështirë të zhvillohet-*besimin*. Duke ju dhënë njerëzve kredite për për arritjet dhe idetë e tyre, kjo gjë mund të përforcojë besimin reciprok dhe respektin. Lideri i ekipit duhet të bëjë përpjekje të zhvillojë ato aftësi që lehtësojnë mbledhjet virtuale, të cilat, do të jenë më të shumta sesa ato *face to face*. Përgatitja para se të vijë koha, kërkimi i inputeve nga anëtarët e ekipit dhe respektimi i axhendës dhe skedulës, të gjitha këto janë aspekte esenciale të mbledhjeve të mira virtuale.

Lideri i ekipit virtual duhet të jetë në dijeni që roli i tij ndryshon kur përbërja e ekipit ndryshon nga homogjene në të ndryshme. Në një *ekip homogjen*, roli i liderit kryesisht është ai i mentorit dhe trainerit, me theksin në ndihmën e antëtarëve të përshtaten në një kulturë ekzistuese.

Ndërsa të udhëheqës një *ekipi divers* duhet që lideri të luajë rolin e facilitatorit/lehtësuesit dhe të katalizatorit, t'i japë trajtë një kulture në evoluim dhe të njohi normat e kulturave të tjera (Gardenschwartz & Rowe, 1994). Është fakt i dokumentuar mirë që marrëdhëniet e ngushta brenda ekipit rritin kreativitetin, motivimin dhe moralin e krijojnë një proces më të mirë vendim-marrje (Walther & Burgon, 1992) Sidoqoftë, të lejosh një kulturë që të evoluojë në një mjedis virtual është e lehtë të thuhet, por e vështirë të realizohet praktikisht. Duke ditur se mjedisi social informal është pjesë esenciale e rritjes dhe e krijimit të lidhjeve në një ekip, detyra e krijimit e ekuivalentit virtual bie mbi liderin. Përdorimi i ICTs për të krijuar hapësirën sociale ku njerëzit mund të ndërveprojnë tej çështjeve që janë të lidhura me punën është kruciale, pasi takimet informale krijojnë një kontekst të përbashkët dhe mbështetin punën e grupit (Kraut et al, 1993)

Shkrija e kulturave individuale për të formuar një kulturë unike ekipi është një nga detyrat më të rëndësishme të liderit të ekipit, (kjo gjë thuhet se vjen menjëherë pas çështjes së ndërtimit të besimit në ekip). Ndërveprimi informal mund të përdoret si si oportunitet për të edukuar anëtarët e ekipit mbi gjininë, kulturën dhe të tjera diferenca dhe për të ngulitur tek ata *rregullin e plantinit* : Bëjini të tjerëve atë që ata do tu bënë të tjerëve” në vend të *ligjit të artë: bëjini të tjerëve atë që do të donit të bëjnë ata juve në vendin tuaj*”. Ndarja e modeleve emocionale dhe janë pjesë thelbësore e ndërtimit të besimit nëndrmjet anëtarëve të ekipit, të cilët mund të mos kenë ndonjëherë shans të shohin njeri-tjetrin (Nonaka & Takeuchi, 1995) Besimi dhe respekti i madh, mund të reduktojë nevojën për sistemet e gjata komplekse të mesazhimit, pra do të lehtësonte kështu komunikimin.

Duke mbajtur parasysh të gjithë këta faktorë, liderët e ekipeve virtuale jo vetëm duhet të kryejnë të gjitha funksionet e liderëve të ekipeve tradicionale, por gjithashtu, duhet të kenë në vëmendje gjatë gjithë kohës edhe çështjet në vijim, të cilat janë specifike për ekipet virtuale:

- Ekipi mund të jetë virtual,por njerëzit janë realë, dhe për shkak se ata janë në një mjedis virtual, emocionet e tyre mund të jenë më të forta se ato të atyre reale
- Në ekipet virtuale problemet mund të jenë më pak të dukshme se në ekipet reale
- Lideri nuk duhet të injorojë ata që nuk performojnë mirë thjeshtë se ata janë jashtë rrezes së shikimit
- Lideri duhet të evitojë të kushtuarit e më shumë vëmendje ndaj atyre anëtarëve që janë më afër fizikisht nëse dëshiron që ekipi të ketë një perceptim të drejtë mbi paritetin (barazinë).
- Lideri në një ekip virtual duhet të familjarizohet me teknologjitë që lehtësojnë komunikimin efektiv të ekipit të tij.

5-Ekipet e projekteve

Një lloj tjetër ekipi që ka fituar popullaritet në vitete e fundit është ekipi i projekteve. Realizimi i projekteve kalon nëpër disa faza të atij që e emërtojmë ciklël jete. **Cikli i jetës** së një projekti mund të ndahet në **katër faza** të dallueshme nga njera tjetra. *Faza e parë* është *inicimi*, e cila ka të

bëjë me identifikimin e nevojës së projektit si edhe me përcaktimin e fushës së projektit. *Faza tjetër është planifikimi*, ku janë përpunuar detajet dhe kompozimi përfundimtar i projektit. Faza e tretë, *ekzekutimi*, është faza që kërkon pjesën më të madhe të kohës dhe të burimeve. Kjo është kur janë bërë gati dërgesat dhe janë çuar tek klienti. Në fazën finale, *mbyllja*, ekipi i projektit shpërndahet, anëtarët e tij riemërohen (shkojnë në punë të tjera) dhe bëhet vlerësimi i rezultateve.

Barrierat për një ekip efektiv projektesh: Një nga sfidat më të mëdha të udhëheqjes së një projekt buron nga natyra unike e secilit projekt. Nuk ka precedentë të qartë, të ngjashëm, për të ndihmuar në procesin e vendim-marrjes apo që të mund të na japin informacion se gjërat mund të shkojnë keq.

Sikurse edhe në situatë të tjera ekipesh, problemet interpersonale janë barrierë serioze për një punë efektive grupi. Anëtarët e ekipit të projektit shpesh ballafaqohen me problemin e konfuzionit të besimit. Nganjëherë, raportimi tek dy eprorë: lideri i ekipit dhe manaxheri i funksional mund të shkaktojë konflikte dhe probleme të prioriteteve. Duke qenë se ekipet e projekteve janë të përkohshme, anëtarët e tyre mund të kenë probleme me identitetin e grupit dhe efektiviteti i tyre mund të minohet si pasojë e mos pasjes së sensit të *përkatësisë së grupit*. Ekipet me përbërje shumë diverse mund të jenë inefektive nëse ka shumë pikëpamje divergjente apo, nëse anëtarët lidhen më shumë me të tjerë që janë të ngjashëm me ta dhe jo me ata që perceptohen si të ndryshëm.

6-Udhëheqja e ekipeve të projekteve

Koppenborg et al. (2003) e përcakton leadershipin e projektit si “aplikimi sistematik i leadershipit dhe aftësive në çdo fazë të ciklit të jetës së projektit” Detyrat specifike, që janë kritike për çdo fazë janë të renditura në tabelën 1.

Me qëllim që të jetë i mirëpërgatitur për tu marrë me problemet që mund të dalin ngjatë realizimit të projektit, lideri duhet të kuptojë qartësisht kufizimet brenda të cilave do t’i duhet të operojë. Këto kufizime përfshijnë burimet (financiare dhe njerëzore) kohën dhe teknologjinë. Një aktivitet i rëndësishëm në fillim të projektit është identifikimi i këtyre kufizimeve dhe risku që ato mbartin me vete. Në fazën e planifikimit, është me rëndësi thelbësore që të hartohen plane të detajuara dhe të merret aprovimi i stakeholderëve kryesorë,

Sigurimi që objektivat e projektit janë harmonizuar me ato organizatës bën që të fitohet mbështetja e manaxhimit të lartë. Faza e zbatimit/ekzekutimit kërkon që liderët të monitorojnë me kujdes dhe të kontrollojnë çdo devijim nga plani dhe të sigurohen që klientët pranojnë marrjen e dërgesave. *Së fundit*, lideri duhet të mos harrojë se faza përmbyllëse është po aq e rëndësishme sa edhe fazat e tjera - Është e rëndësishme të sigurohet se sukcesi celebrëhet/festohet, që anëtarët e ekipeve riemërohen në mënyrë të përshtatashme dhe ato çka janë mësuar gjatë projektit, janë edhe dokumentuar.

Tabela 1 Fazat e detyrave specifike të udhëheqjes së projekteve

Tipi i detyrës së udhëheqjes	Inicimi	Planifikimi	Zbatimi	Mbyllja
Prioritete	Harmonizim i projektit me organizatën	Të kupuarit e prioritetve të klientëve	Autorizim i kryerjes së punës	Auditi i projektit
Detajet	Kryerja e analizës së riskut	Mbikqyrja e planit të detajuar	Monitorim & kontroll	Përfundim i projektit
Integrimi	Justifikimi & zgjedhja e projektit	Integrimi i planeve të projekteve	Koordinimi i punës	Përfitimi nga gjërat e përbashkëta
Burimet njerëzore	Zgjedhja e pjesëmarrësve kyç	Zgjedhja e pjesëmarrësve të tjerë	Mbikqyrja e punës	Ricaktimi i pjesëmarrësve
Marrëdhëniet njerëzore	Përcaktimi i mjeteve të operimit të ekipit	Hartimi i planeve të komunikimit	Udhëheqja e ekipit	Shpërblim & vlerësim
Promocioni	Sigurimi i mbështetjes nga manaxhimi i lartë	Motivimi i të gjithë pjesëmarrësve	Mbajta/garantimi i moralit	Festimi i përfundimit
Përkushtimi	Përkushtimi ndaj projektit	Sigurimi i aprovimit nga klienti kyç/kryesor	Sigurimi i pranimet nga klientët	Mbikqyrja e mbylljes administrative

Burimi: Kloppenborg, Shriberg, Venkatraman, Project Leadership, Management Concepts, 2003

Përveç detyrave të udhëheqjes së identifikuar në tabelën 1, një lider ekipi duhet të trajtojë edhe çështjet interpersonale me të cilat ballafaqohen anëtarët e ekipit. Sikurse edhe me tipet e tjera të ekipeve, komunikimi normal dhe efektiv është esencial për të gjitha fazat. Sigurimi i ndërveprimit energjik dhe jo të mërzitshëm luan një rol të rëndësishëm në ndërtimin e sensit të kohezionit ndërmjet anëtarëve të ekipit. Në rastin e ekipeve të projekteve, kjo gjë mund të përbëjë një detyrë sfiduese duke ditur që shpesh janë të pranishme kufizime në kohë dhe burime. Por duke ditur, gjithashtu, se mungesa e kohezionit në ekip mund të çojë në dështim të

projektit, theksi mbi kohezionin mund të japë përfitime të tilla si rritja e stabilitetit të ekipit dhe garantimin e stabilitetit të ekipit gjatë ciklit të jetës së projektit. Dhe qëndrimi i anëtarëve të ekipit përgjatë gjithë kohës nga fillimi deri në përfundim të projektit ndihmon në krijimin e një sensi arritjeje/realizim ndërmjet anëtarëve të ekipit (Ammeter, 2002)

Me qëllim që të manaxhohen diversiteti profesional dhe individual në ekipin e projektit, lideri duhet të inkurajojë ekipin që të gjejë gjera të përbashkëta në ekspertizën teknike dhe ta mbajë ekipin të fokusuar në këtë sens. Lideri duhet të kuptojë personalitetet, të vlerësojë diferencat dhe të shpreh interesim real për backgroundin e secilit anëtar të ekipit (Miller et al, 2000)

Anex 1

Sfidat më të Mëdha të Manaxhimit

1. **Sigurohuni që puna e manaxhimit t'i shërbejë një qëllimi të lartë.** Manaxhimi si në teori dhe praktikë duhet të orientojë veten në arritjen e qëllimeve fisnike, dhe shoqërisht të rëndësishme.
2. **Ngulisni dhe mbillni plotësisht idetë e komunitetit dhe shtetësisë në sistemet e manaxhimit.** Ka një nevojë për procese dhe praktika që reflektojnë ndërvlerësinë e të gjitha grupeve të interesit.
3. **Rindërtoni themelet filozofike të manaxhimit.** Ndërtimi i organizatave që janë më shumë se thjesht eficientë, do të na duhet të nxjerrim mësim nga fusha të tilla si biologjia, shkencat politike, dhe teologjia.
4. **Eliminoni patologjitë e hierarkisë formale.** Ka shumë avantazhe në hierarkitë natyrore, ku pushteti rrjedh deri nga fundi dhe udhëheqësit shfaqen në vend që të emërohen.
5. **Reduktoni frikën dhe rrisni besimin.** Mosbesimi dhe frika janë toksike për inovacionin dhe angazhimin dhe duhet të largohen nga sistemet e manaxhimit të së nesërme.
6. **Rizbuloni/Rishpikni mjetet e kontrollit.** Për të kapërcyer trade offs disiplinë-kundrejt-lirisë sistemeve të kontrollit do të duhet të inkurajojnë kontroll nga brenda më tepër sesa kufizimeve nga jashtë.
7. **Ripërcaktoni punën e udhëheqjes.** Nocioni i liderit si vendimmarrës heroik është i papërshtatshëm. Liderët duhet të ndryshojnë si arkitektë të sistemeve sociale të cilët mundësojnë inovacionin dhe bashkëpunimin.
8. **Zgjeroni dhe shfrytëzoni diversitetin.** Ne duhet të krijojmë një sistem të manaxhimit që vlerëson diversitetin, mosmarrëveshjet dhe divergjencat aq shumë sa vlerëson konformitetin, konsensusin, dhe kohezionin.
11. **Reduktoni në mënyrë dramatike tërheqjen e së kaluarës.** Sistemet ekzistuese të manaxhimit shpesh pa menduar përforcojnë status quo-në. Në të ardhmen, ato duhet të lehtësojnë inovacionin dhe ndryshimin.
12. **Ndajeni punën e përcaktimit të drejtimit.** Për të sjellë angazhim, përgjegjësi për vendosjen e qëllimit duhet të shpërndahet nëpërmjet një procesi në të cilin ndarja e zërit është një funksion i mprehtesise, jo pushtetit.

22. Aktivizoni komunitetet e pasionit. Për të maksimizuar angazhimin e punonjësve, sistemet e manaxhimit duhet të lehtësojnë formimin e vetë-definimit të komuniteteve të pasionit.

23. Përshtatni manaxhimin për një botë të hapur. Rrjetet e krijimit të vlerës shpesh kalojnë kufijtë e firmës dhe mund të shndërrojnë mjetet e manaxhimit tradicionale të bazuara në pushtet në inefiçente. Mjete të reja të manaxhimit nevojiten për ndertimin dhe dhënien e formës të ekosistemeve komplekse.

24. Humanizoni gjuhën dhe praktikën e biznesit. Sistemet e manaxhimit të ardhshme duhet të japin aq besueshmëri ndaj idealeve të tilla njerëzore të përjetshme sa bukuria, drejtësia, dhe komuniteti, siç ato bëjnë ndaj qëllimeve tradicionale të efikasitetit, avantazhit dhe fitimit.

25. Ritrajtoni mendjet manaxheriale. Aftësitë deduktive dhe analitike të manaxherëve duhet të kompletohen nga aftësitë konceptuale dhe aftësitë e të menduarit mbi sistemet.

Fakulteti i Ekonomisë
 Departamenti i Manaxhimit
 Programi Master:
 Manaxhimi Shëndetësor

Tema 8 : Lidershipi & ekipet

Lektor: Sh. Uaci, Prof. Dr.
 Shkurt 2018

Çështjet kryesore

- **1-** Ekipet dhe fazat e zhvillimit të tyre
- **2-** Ekipet tradicionale
- **3-** Organizimi dhe ekipet virtuale
- **4-** Udhëheqja e ekipeve virtuale
- **5-** Ekipet e projekteve
- **6-** Udhëheqja e ekipeve të projekteve

Ekipet & fazat e zhvillimit (1)

- Kohët e fundit, është rritur vëmendja ndaj ekipeve, punës në ekip dhe ndërtimit të ekipeve.
- Analizojmë *tre tipe* ekipesh:
- **1- Ekipet tradicionale:** janë relativisht stabël në kohë dhe hapësirë fizike.
- **2- Ekipet virtuale:** kanë anëtarë të shpërndarë në zona të ndryshme gjeografike.
- **3- Ekipet projektsh:** të krijuara për periudha të shkurtra kohe për të kryer një detyrë të caktuar

Ekipet & fazat e zhvillimit (2)

- Pesë janë fazat e zhvillimit të ekipeve drejt maturimit: *forming*, *storming*, *norming*, *performing* dhe *adjourning*.
- **1- Formimi:** faza fillestare. Karakterizohet nga *aklimatizimi* (*ambientimi*).
- Anëtarët fillojnë të krijojnë përshtypjet mbi personalitetin e kolegëve, zakonet e punës, zakonet sociale dhe stilin e të menduarit.
- Shpesh ata janë të pasigurtë për rolet e tyre dhe ka shumë gjasa të drejtohen tek një lider grupi për orientim.

Ekipet & fazat e zhvillimit (3)

- **2- Storming:** anëtarët fillojnë të ndjehen më komfort me njëri-tjetrin dhe fillojnë të shfaqen edhe personalitetet e secilit.
- Ata fillojnë të artikulojnë parashikimet dhe opinionin e tyre për grupin si një i tërë dhe mbi rolet e tyre brenda tij.
- Si rezultat, shpesh kjo fazë **karakterizohet nga konflikte dhe mosmarrëveshje** (mungesë organizimi)
- Ndaj, është dhe **fazë sfide** për grupin dhe **liderin** e tij, i cili lejon edhe një **nivel produktiv konflikti**.

Ekipet & fazat e zhvillimit (3)

- **3- Pjesa e mbetur** e konfliktit, e çon ekipin në fazën:
- **Norming:** ndodh kur anëtarët e ekipit fillojnë të pranojnë dhe ta kuptojnë njëri-tjetrin.
- **Konflikti zgjidhet.** Shfaqet identiteti i ekipit dhe synimet e ekipit qartësohen. Ndërsa liderët duhet të *promovojnë unitetin*.
- **4- Performing:** u vë theks detyrave të ekipit dhe synimeve të tij.
- Anëtarët e ekipit kanë stabilizuar rolet e tyre dhe është rënë dakord për procedurat që do të përdoren.

Ekipet tradicionale (1)

- Ekipet tradicionalisht përbëhen nga individë që punojnë fizikisht afër njëri-tjetrit që sjellin me vete aftësi komplementare për detyrën.
- (Emërtohen task forcë, rrrathë cilësie, etj.)
- *Avantazhet e punës në ekip*
- Eksperienca të ndryshme, efekt sinergjik dhe motivimi (p.sh. vendimmarrja në grup).
- *Barrierat*
- Kur funksionojnë keq, mund të ulin moralin dhe reduktojnë efektivitetin organizativ.

Ekipet tradicionale (2)

- *Udhëheqja e ekipeve*
- Ekipet, pavarësisht nga forma dhe funksionet e tyre zakonisht kryesohen nga një *lider ekipi*.
- Lideri synon që të gjitha funksionet kritike të kryerjes së detyrës dhe të mbajtjes së grupit të manaxhohen në mënyrë efektive. (Zaccario, etj., '01)
- Disa studiues kanë përpiluar një set sjelljesh që theksojnë se kur liderët e bëjnë ekipin të suksesshëm.

Organizimi & ekipet virtuale (1)

- *Org. virtuale*
- Është një org. Tradicionale por pa kufinj të tradicionalë të strukturës dhe të kufinjve fizik të saj, duke përdorur zhvillimet në tekn. e info.
- *Ofron* mundësi për të qenë kompetitivë në kosto npm. reduktimit të shp. adm. dhe rritur eficiencën e operacioneve.
- *Por,*
- Sa më kompleks të jetë biznesi, aq më i komplikuar është rrjeti i kontraktorëve dhe i marrëdhënieve.
- Ka vështirësi në koordinimin dhe kontrollin e punëve.

Ekipet virtuale (1)

- Ekipet virtuale (EV) përbëhen nga njerëz që punojnë së bashku në kohë dhe distancë, për një synim të përbashkët me anën e përdorimit të info. dhe teknologjisë së info-s.
- Ofrohen punësime virtuale për të tërhequr dhe mbajtur talentet më të mira kudo që ato ndodhen në botë.
- Manaxhimi i EV përfshin mbajtjen e marrëdhënieve të ngushta me anëtarët, në vende të ndryshme dhe pa shumë takime *face to face*.

Ekipet virtuale (2)

- Gjithnjë e më shumë EV po zenë vend.
- Çelësi i suksesit: liderët e tyre njohin dhe adresojnë mirë dhe shpejt shumë çështje sociale, (të cilat do të çënonin efektivitetin e ekipit).
- *Barrierat*
- **a-** Mungesa e besimit – është një nga pengesat me të cilat ballafaqohen anëtarët e EV.
- **b-** Anëtarët e EV kanë frikën e humbjes së identitetit të tyre personal dhe pronësisë së ideve.

Ekipet virtuale (3)

- **c-** Çështja kur ekipi është pjesërisht virtual, dmth. ka edhe anëtarë tradicionalë: P.sh., kur ekipi do reduktohet, cilët do preferohen?
- **d-** Ka probleme edhe kur EV kanë anëtarët nga vende dhe kultura të ndryshme.
- P.sh., përdorimi i email-it që përdoret mjaft në EV, nuk preferohet në kulturat aziatike.
- Preferenca e japonezëve për fakset, sepse karakteret japoneze (të komunikimit) janë të vështira të përdoren në email-e por mund të aplikohen sh. mirë në fakse, etj.

Udhëheqja e ekipeve virtuale (1)

- Udhëheqja e ekipeve është sfiduese, aq më tepër për EV.
- Disa liderë kanë ndjesinë e humbjes së kontrollit kur nuk e shohin ekipin e tyre.
- Të tjerë, kanë ndjesinë se aftësia e tyre për të monitoruar performancën dhe për të dhënë feedback kufizohet shumë.
- **Lideri vizionar** pranon se EV e kanë të ardhmen përpara.
- Një lider i mirë e pranon se jo të gjitha situatat dhe jo të gjithë njerëzit janë të **"prerë"** për struktura virtuale.

Udhëheqja e ekipeve virtuale (2)

- **Të dish kur nuk duhet virtualiteti është po aq e rëndësishme sa identifikimi i rasteve për përdorimin e EV.** (p.sh. rekrutimi i talenteve më të mira nëpër botë kërkon suport nga manaxhimi).
- Investimi në krijimin e një vendi pune virtual do të realizohet efektivisht nëse ka një përkushtim nga niveli i lartë manaxherial.
- Deloitte & Touche ka 90 mijë punonjës në 130 vende. Për të lehtësuar ndarjen e info-s ndërmjet anëtarëve të ekipeve virtuale, kompania përdor një *sistem web-i*, i cili i lejon punonjësit e tij që të marrin vesh mbi gjendjen e çdo projekti, pavarësisht se në ç'pjesë të botës gjenden.

Udhëheqja e ekipeve virtuale (4)

- Në **ekip homogjen**, kryesisht roli është ai i mentorit /trainerit, për ndihmë që anëtarët të përshtaten me kulturën ekzistuese.
- Në **ekip divers**, lideri luan rolin e facilitatorit (ndërmjetësit) që t'i japë trajtë një kulture në evoluim dhe të njohë normat e kulturave të tjera.
- **Mjedisi social informal** është pjesë esenciale e rritjes dhe e krijimit të lidhjeve në ekip. Detyra e krijimit të ekuivalentit virtual bie mbi liderin.
- Në EV problemet mund të jenë **më pak të dukshme** se në ekipet reale.

Ekipet e projekteve (1)

- Realizimi i projekteve kalon nëpër disa faza të **ciklit të jetës**.
- Katër** fazat e jetës së një projekti janë:
- 1- Inicimi:** ka të bëjë me identifikimin e nevojës së projektit & përcaktimin e fushës së projektit.
- 2- Planifikimi:** ku janë përpunuar detajet & kompozimi përfundimtar i projektit.
- 3- Ekzekutimi:** kërkon pjesën më të madhe të kohës dhe të burimeve.
- 4- Mbyllja:** ekipi shpërndahet, bëhet vlerësimi i projektit.

Ekipet e projekteve (2)

- Barrierat**
- Si edhe në ekipet e tjera, problemet interpersonale janë barrierë serioze për një punë efektive grupi.
- Raportimi tek dy eprorë: L i ekipit dhe manaxhimi i dept. mund të bëhen shkak konfliktesh.
- Ekipet janë të përkohshme, anëtarët e tyre mund të kenë probleme me identitetin e grupit dhe efektivitetin e tyre mund të zbehet.

Tabela 1 Fazat e detyrave specifike të udhëheqjes së projekteve

Tipi i detyrës së udhëheqjes	Inicimi	Planifikimi	Zbatimi	Mbyllja
Prioritete	Harmonizimi i projektit me organizatën	Të kushtuarit e prioritetit të klientëve	Autenciteti i kryerjes së punës	Auditi i projektit
Detajet	Kryerja e analizës së risikut	Mbikqyrja e planit të detajuar	Monitorimi & kontrolli	Përfundimi i projektit
Integrimi	Justifikimi & zgjedhja e projektit	Integrimi i planëve të projekteve	Koordinimi i punës	Përfundimi nga gjërat e përbashkëta
Burimet ajrore	Zgjedhja e pjesëmarrësve kyqë	Zgjedhja e pjesëmarrësve të tjerë	Mbikqyrja e punës	Ripërcaktimi i pjesëmarrësve
Marëdhëniet ajrore	Përcaktimi i njësive të operimit të ekipit	Harmoni i planëve të komunikimit	Udhëheqja e ekipit	Shpërbëimi & vlerësimi
Promocioni	Sigurimi i mbështetjes nga manaxhimi i lartë	Motivimi i të gjithë pjesëmarrësve	Mbasja/garantimi i moralit	Festimi i përfundimit
Përkushtimi	Përkushtimi ndaj projektit	Sigurimi i aprovimit nga klienti kyq/kryesor	Sigurimi i pranisë nga klientët	Mbikqyrja e mbylljes administrative

Çështjet kryesore :

1 - Ndryshimi i Pritshmërive për Pasuesit

2- Përse disa janë lidera dhe disa janë pasues?

3 - Mos- ndjekja (mos pasimi)

4- Modelet e pasuesve

5- Fuqizimi i pasuesve

Hyrje

Kemi diskutuar për liderë por kjo është vetëm një anë e medaljes. Sigurisht rëndësia e një lideri të mirë nuk mund të mohohet por ekziston një komponent tjetër brenda sistemit, ekzistenca e të cilit është e domosdoshme për ekzistencën e liderit. Bëhet fjalë për pasuesit.

1-Ndryshimi i Pritshmërive për Pasuesit

Ka qënë një kohë në të kaluarën jo shumë të largët kur ndjekja, pasimi në thelb nënkuptonte, “hesht dhe bëj çdo gjë që unë të them.” Pasuesit pritej që ta mbanin kokën poshtë, dhe të flisnin vetëm kur u kërkohej. Liderët kishin të gjithë pushtetin në këto marrëdhënie hierarkike por ky nuk është më realiteti me të cilin përballen shumë organizata. Gjatë dyzet viteve të fundit pritshmëritë e punëdhënësve për punën kanë ndryshuar dhe ata tani kërkojnë më shumë nga punonjësit sesa t’i paguajnë që të jenë një hallkë në makinë. Veç kësaj, për arsye të gjeneratave të suksesshme që kanë hyrë në forcën e punës, rritjes së nivelit të shkollimit, globalizimit, sheshimit të organizatave, dhe një rritje të gatishmërisë për të ndryshuar karrierat dhe kompanitë, punonjësit kanë kuptuar që mund të shtojnë më shumë vlerë duke bërë punë kuptimplotë. Sa më mirë punonjësit të jenë të tërhequr ndaj punëve që përbëjnë një dallim për klientët, punonjësit e tjerë, ose komunitetin në të cilin ata jetojnë, aq më shumë ta janë të gatshëm të ngrenë kundërshtime kur ata ndihen të penguar për të bërë atë diferencë. Këto ndryshime kulturore që

lidhen me punën kanë ndryshuar kaq dramatikisht sa edhe organizata klasike lider-pasues, ushtria e Shteteve të Bashkuara të Amerikës, ka ndryshuar rrënjësisht në atë sesi oficerët trajtojnë dhe udhëheqin ushtarët e tyre.

Pasuesit gjithashtu luajnë një rol po aq të rëndësishëm në suksesin e cilido grupi ose organizate. Në fakt studimet mbi pasuesit kanë qënë të pakta dhe i është kushtuar rëndësi shumë më vonë. Vetëm kohët e fundit studiuesit e udhëheqjes kanë filluar të përqendrohen në qëndrimet dhe strategjitë zakonisht të lidhura me "aspektet e ndryshme dhe më pak të mirëpritura të lidërshtipit". Followership mund të përkufizohet si kapaciteti ose gatishmëria për të ndjekur, pasuar një lider. Pasues mund të jetë kushdo prej nesh. Ata janë të mishëruar në një varietete njerëzish si punonjës, zgjedhës, stakeholders, konstituentë apo thjesht individë të cilët besojnë në një kauzë. Lidërshtipi nuk mund të kuptohet pa pasuesit. Nëse nuk do kishte pasues nuk do kishte as liderë. Kjo na bën të kuptojmë se lidërshtipi është një fenomen i grupit. Lidërshtipi nuk mund të ndodhë pa marrëdhënien lider- pasues; megjithatë, shpesh pasuesit janë konsideruar si më pak të rëndësishëm. Pasuesi nuk është një term që nënkupton dobësi apo një term që mbart në vetvete një konotacion negativ por përkundrazi ai është kushti që lejon lidërshtipin të ekzistojë. Pasuesit nuk nënkuptohet se janë njerëz jo inteligjent apo vulnerabël. Parimi i pasimit u përmbloodh në shekullin XIX kur kryeministri britanik Benjamin Disraeli, tha: "Unë duhet të ndjekë popullin. Unë nuk jam lideri i tyre".

Praktikisht kushdo është një pasues deri diku në jetën e tij ose të saj. Dhe ndoshta më e rëndësishmja, kushdo që ka një pozicion me autoritet luan një rol pasuesi nganjëherë, ashtu si supervisorët e linjës së parë raportojnë te menaxherët e nivelit të mesëm, menaxherët e nivelit të mesëm raportojnë te nënkryetari, nënkryetari raporton te CEO, CEO raporton te Bordi i Drejtorëve, e kështu me rradhë. Të jetë ky rasti, pasimi, ndjekja duhet të shikohet si një rol, dhe jo si një pozicion. Është e vlefshme të mbash në mendje që disa punë kanë kërkesa të qarta lidërshtipi, praktikisht çdo punë ka kërkesa ndjekje, pasimi. Duke qënë se të njëjtët njerëz luajnë si rolet e lidërshtipit dhe të pasuesit, është e habitshme se vlerat, tiparet e personalitetit, aftësitë mendore, dhe sjelljet përdoren për të përshkruajtur liderët efektiv, gjithashtu mund të përdoren për të përshkruar pasuesit efektiv.

Dinamika e lidërshtipit dhe pasuesve është e njëjta. Ata të cilët mund të udhëheqin në disa raste mund të pasojnë në disa raste të tjera. Lidërshtipi është një marrëdhënie reciproke, ku pasuesit luajnë një rol aktiv, ata influencohen dhe influencojnë liderët. Hollander dhe Webb e karakterizuan pasimin si një marrëdhënie të ndërvarur. Që të jesh një lider i mirë duhet të kesh qënë në karrierën tënde një pauses i mire. Shumë studjues thonë se në momentin që ne në biznes flasim për integritet, pjesëmarrje, ne nuk duhet të vizatojmë një vijë demarkacioni, një kufi të mprehtë midis lidërshtipit dhe pasuesve. Liderët dhe pasuesit ecin së bashku. Asnjëri prej nesh nuk e di kur do të na duhet të këmbëjmë rolet. Barbara Kellerman në librin e saj *Followership*, pyet

se çfarë do të bënin liderët pa pauses të mire. Kellerman vazhdon duke thënë se pasuesit janë duke fituar pushtetit dhe influencë. Në vitet e fundit janë realizuar eksperimente menaxheriale me ekipe në të cilat ka qënë e vështirë të identifikohet një lider.

Të dy rolet si ai i lidershipit dhe ai i pasuesve mund të jenë role aktive. Organizatat kanë nevojë për këto role në çdo nivel të tyre. Pasuesit janë parë historikisht si pasiv ose autonom. Kjo pikëpamje tradicionale mbi rolin e pasuesve si rol pasiv është vënë në pikëpyetje në ditët e sotme. Sot ka më shumë ndërjegjësim mbi influencën e pasuesve mbi liderët. Konceptet e reja të aftësimi dhe ekipeve të punës të vetë-menaxhuara kanë ndryshuar pikëpamjet e rolit të pasuesve dhe kanë rritur rëndësinë e tyre në mendimet dhe kërkimet e lidershipit. Por njëkohësisht kohët kanë ndryshuar dhe bashkë me to kanë evoluar dhe ndryshuar format e lidershipit tradicional lartë-poshtë, apo stili komando dhe kontrollo. Këtë gjë e vërtetojnë stili servant dhe ai transformues i lidershipit apo lidershipi pjesëmarrës, *'esprit de corps'*.

Shumë organizata kanë hequr dorë nga tipi i lidershipit hierarkik. Në lidershipin shërbyes, lideri bëhet një pasues. Fokusi i lidershipit shërbyes është ndarja e informacionit, ndërtimi i një vizioni të përbashkët, vetë-menaxhimi, nivele të larta pavarësie, inkurajimi i input-eve kreative nga çdo anëtarë i ekipit.¹ Organizatat do të jenë më të forta nëse inkurajohet ky lloj lidershipi në gjithë anëtarët e saj, jo vetëm tek ata në pozicione me autoritet.

Liderët shpesh gjenden në 'katet e larta' të ndërtesave të kompanive. Të qëndruarit 'lartë' duket se është e lidhur me zotërimin e pushtetit. Ne i referohemi këtij dimensionit vertikal në gjuhën tonë kur i referohemi marrëdhënieve të pushtetit midis liderëve dhe pasuesve. Liderët mendohet se kanë një status të lartë, mbajnë një vend që gjendet lartë në shkallët e hierarkisë organizative, supervizojnë pasuesit e tyre. Ndërkohë punonjësit, vartësit, ose pasuesit qëndrojnë në nivele të ulëta në një hierarki organizative. Shpesh herë njerëzit mendojnë për pushtetin se ai i përket vetëm liderëve. Studjuesit kanë konstatuar se pushteti është një funksion i liderëve, pasuesve, dhe situatave.² Me fjalë të tjera, pushteti është një funksion i marrëdhënieve. Pushteti duhet analizuar si diçka që qarkullon dhe që shfaqet në funksionim e sipër. Ai ushtrohet në rrjet dhe brenda këtij rrjeti individët jo vetëm qarkullojnë por dhe lëvizin pareshtur nga pozita e atij që e pëson pushtetin, në atë të atij që e ushtron atë.³ Nëse personi A është lider dhe personi B pasues, duhet marrë në konsideratë se megjithëse A ka pushtet mbi B, gjithsesi personi B ushtron një farë ndikimi mbi A-në. Pushteti është rrethanor, ai është i prekur ndaj kushteve të konteksteve të ndryshme që mund ta kufizojnë atë. Në këtë konceptim bëhet i dukshëm edhe "fuqia e të pafuqishmit". Personi B mund të zgjedhë të ndërmarrë një veprim të ndryshëm nga ai që A synon

¹ Idib.

² Daugherty, Renée A & Williams, Sue E. 2009. *Power and Influence: Strategies for Leaders*, Oklahoma: Oklahoma state university, fq 2.

³ Foucault, Michel. 2009. Pushteti dhe Dija. Tiranë: Ipl& Dita 2000, fq 103.

apo pret të arrihet. Sigurisht edhe pushteti i pasuesve në këtë marrëdhënie varet nga shumë faktorë. Ndaj rezistenca, kundërshtimi i personit B ndaj A-së mund të kuptohen si mundësi pushteti të pasuesit. Në këtë mënyrë pasuesi (personi B) ushtron ndikim mbi liderin (personin A).

1.1 Roli kritik i pasuesve

Është e rëndësishme të kujtojmë rolin kritik që pasuesit luajnë në ndryshimet shoqërore dhe performancën organizative. Lëvizjet për të Drejtat Civile janë shembuj të mirë të asaj se çfarë ndodh kur pasues të zemëruar vendosin të bëjnë diçka për të ndryshuar status qou-në. Dhe kjo është pikërisht ajo se përse më shumë shoqëri totalitare, të tilla si ajo e Koresë së Veriut, Myanmar, ose Iranit, kontrollojnë ngushtësisht llojin dhe tipin e informacionit që rrjedh përmes shteteve të tyre. Asgjë nuk bëhet në organizatë pa pasuesit, pasi ata janë njerëz të afërt me klientët dhe çështjet, krijojnë produktet, marrin porosi, dhe mbledhin pagesat. Kërkimet kanë treguar vazhdimisht se punonjësit më të angazhuar punojnë më fortë, janë më produktiv, dhe ka më shumë të ngjarë që të qëndrojnë gjatë me organizatën sesa ata që nuk janë të angazhuar. Për më tepër pasuesit etikë mund të ndihmojnë liderët të shmangin marrjen e vendimeve të diskutueshme dhe pasuesit me performancë të lartë shpesh motivojnë liderët të rrisin nivelin e tyre të performancës. Luftërat zakonisht fitohen nga ushtritë me ushtarët më të mirë, skuadrat me atletët më të mirë zakonisht fitojnë shumicën e garave, dhe kompanitë me punonjësit më të mirë zakonisht bëjnë më mirë se konkurrentët e tyre, ndaj është në përfitimin e liderit të rrethohet me pasuesit më të mirë.

2-Përse disa janë liderë dhe përse disa janë pasues ?

Disa njerëz janë liderë dhe disa pasues. Por përse ky kategorizim, çfarë qëndron në thelb të këtij klasifikimi? Cilat janë dallimet apo karakteristikat dhe kujt mund t'i atribuojmë? Çfarë duhet për t'u bërë lider dhe a mund t'i ketë kushdo cilësitë për t'u bërë lider. Përgjigjja definitive është Jo. Çfarë e bën një lider? Teoritë e cilësve të liderit fokusohen në identifikimin e cilësive personale të liderit, të cilat e dallojnë atë nga pasuesit e tij. Në botë është e njohur teza që përcakton se njerëz të veçantë janë të lindur për t'u bërë liderë (Great Person Theory). Kjo mund të jetë e vërtetë por si mund të identifikohen këta njerëz "të jashtëzakonshëm"? Një lider ka të integruara disa cilësi që njerëz të zakonshëm si pasuesit nuk mund t'i kenë të gjitha së bashku. Studimet e Stogdill zbulojnë se liderët janë disi më inteligjentë sesa pasuesit e tyre; ata janë sensitivë ndaj nevojave të vartësve, marrin pjesë në mënyrë aktive në funksionet e grupit si edhe zotërojnë një nivel të lartë aftësish në komunikim.⁴ Në 12 studime të tij, Stogdill konkludoi se në 9 prej tyre liderët ishin më të gjatë fizikisht sesa pasuesit e tyre, në dy ata ishin më të shkurtër dhe në një arriti përfundimin

⁴Llaci, Shyqyri. 2017. Manaxhimi. Tiranë: AlbPaper.

se gjatësia nuk ishte faktori më i rëndësishëm.⁵ Por autorë të tjerë kanë konkluduar se nuk kanë gjetur të dhëna se cilësitë fizike i dallojnë liderët nga pasuesit.⁶

Teoritë e cilësive të liderit, me përjashtim të teorisë me bazë në studimin e kryer nga E.Ghiselli nuk japin rëndësinë relative të cilësive të ndryshme. Nga ana tjetër, të dhënat e studimeve nuk janë konsistente. Disa e venë theksin tek një numur i caktuar cilësish, ndërsa disa të tjera theksojnë të tjera karakteristika. Do ishte mjaft e vështirë për tu gjetur një person i cili zotëron të gjitha karakteristikat e listuara nga shumë autorë. Është e nevojshme të identifikohen se cilat tipare janë të rëndësishme në një situatë të caktuar. Veçoritë e rëndësishme në një situatë mund të mos jenë të tilla në një tjetër, ose ato mund të përbëjnë një pengesë. Nga studimet e kryera ka rezultuar se përgjithësisht, cilësitë më të rëndësishme të një lideri janë : inteligjenca, vendosmeria, maturiteti, vete siguria, iniciativa, aftësitë mbikqyrëse, etj.

Por këto cilësi nuk do të thotë se nuk zotërohen nga pasuesit. Ajo çfarë vihet re nga disa studjues është se disa prej këtyre cilësive janë në nivele më të ulta tek pasuesit.

Por pse individët vendosin të ndjekin lider të caktuar? Ka shumë arsye për të ndjekur, pasuar. Më poshtë janë pesë shpjegime të arsyeshme të ndryshme që pasuesit tentojnë të përdorin kur vendosin të ndjekin një lider. Ndërsa lexoni nëpër to, ju do të vini re se disa janë negative dhe disa janë pozitive. Pavarësisht nëse ju jeni një lider duke kërkuar për të kuptuar pasuesit, ose një pasues duke u përpjekur për të kuptuar vetveten, kjo është një praktikë e zgjuar për të kuptuar pse-të e followership-it.

Natyra e lidërshiptit mund të kuptohet më mirë ndoshta duke e kthyer në anën e kundërt monedhën dhe duke studiuar pasuesit. Pse njerëzit ndjekin liderët? Nëse ne kuptojmë këtë atëherë ne do të jemi në rrugë të drejtë për të krijuar ata pasues dhe të bëhemi liderë efektiv. Njerëzit nuk ndjekin këdo. Ju nuk mund të thoni thjeshtë “Më ndiqni mua” dhe të prisni njerëzit t’ju ndjekin.

Liderët lindin në mendjet e pasuesve shprehen disa studjues. Nëse lidërshipi interpretohet si një proces i ndërveprimit midis liderëve dhe pasuesve, atëherë ky proces ndërveprimi është një element kyç që duhet analizuar më tej. Janë pikërisht pasuesit ata të cilët perceptojnë një individ si një lider. Perceptimet që pasuesit kanë për liderin mund të strukturojnë marrëdhënien lider – pasues. Pra një rëndësi të veçantë merr procesi i perceptimit shoqëror, i cili nuk është gjë tjetër veçse procesi nëpërmjet të cilit ne perceptojmë individ të tjerë. Amanda Sinclair në shpjegimet e saj lidhur me prezencën e arketipeve të lidërshiptit heroik, citon se “lidërshipi mund të kuptohet

⁵ Ibid.

⁶ Kjo çështje është diskutuar edhe në temën e parë

më mirë si një fenomen i ndërtuar në mendjet dhe sytë e audiencës”.⁷ Perceptimet e leadershipit si nga liderët dhe pasuesit janë shumë të rëndësishme. Perceptimi i pasuesve mbi liderët ndikohet nga karakteristikat e liderit (pra personi që po perceptohet), karakteristikat e pasuesve (personi që percepton), dhe situata e caktuar. Shumë karakteristika personale të liderit ndikojnë te perceptimi që ka pasuesi për të, të tilla si dukja fizike, komunikimi, atributet e bashkangjitura. Nëse një lider ka një status të lartë, ka një pozicion hierarkik të lartë, ka karizmë, atëherë pasuesi për mund ta perceptojë si shumë të pushtetshëm këtë lider. Sigurisht që kjo gjë varet dhe nga struktura njohëse e pasuesit, koncepti për veten apo dhe nga eksperiencat e mëparshme me liderin. Nëse liderët mendohet se lindin si përgjigje ndaj një situatë të caktuar ose krize, atëherë natyra e situatës ose krizës bëhet e rëndësishme.

Natyra e leadershipit mund të kuptohet më mirë duke studiuar pasuesit. Shumë njerëz mund të pyesin natyrshëm se përse disa janë lidera dhe drejtojnë dhe përse disa të tjerë ndjekin dhe janë pasues. Në vend që të shtrojmë pyetjen se si shfaqet, si merr formë dhe qëndrueshmëri lideri në majë, duhet kërkuar se si ndërtohen subjektet e nënvarura pak nga pak. Thomas Hobbes tek vepra e tij *Leviatani* vë në krye të shtetit, si shpirt qëndror, sovranin. Por unë mendoj se me rëndësi në ditët e sotme është ta fokusojmë debatin dhe studimin tek trupat periferikë, trupa që nën efektin e pushtetit nënvaren duke u formësuar si subjekte. A e bëjnë këtë zgjedhje racionalisht individët? Nëse ne kuptojmë këtë atëherë ne do jemi në rrugë të mbarë për të krijuar liderë efektiv. Për të dhënë një përgjigje sa më adekuate se përse njerëzit ndjekin liderët duhet të përpiqemi të analizojmë bazat mendimore ose logjike të pasimit.

Njerëzit ndjekin për shumë e shumë arsye të ndryshme. Disa prej tyre përfshijnë:

- **Frika nga Ndëshkimi** - “Nëse unë nuk do të ndjek, unë mund të humbas punën time!” Ndjekja nga frika nuk është aq ndjekje saç është duke përdorur një lloj pushteti shtrëngues. Lideri në këtë rast vetëm vazhdon të jetë i suksesshëm (në mbajtjen e pasuesve) për aq kohë sa pasuesi nuk shikon ndonjë opsion tjetër. Nuk është një mjet i liderëve efektiv (dhe etik).
- **Shpresa e Verbër**—“Ne duhet të bëjmë diçka, dhe unë shpresoj që kjo të funksionojë !” Në këtë situatë, pasuesi është i dëshpëruar për disa zgjidhje dhe është ndoshta i vetmi që ndjek nga mungesa e alternativave. Liderët duhet të shikojnë për pasues të tillë, pasi ata ka mundësi të largohen dhe të ndjekin të tjerët që u japin atyre më shuë shpresë.

⁷ Sinclair, Amanda. (1998). *Doing Leadership Differently: Gender, Power and Sexuality in a Changing Business Culture*. Melbourne: Melbourne University Press, fq 176.

- **Besimi te Lideri**—“Çfarë personi i shkëlqyer. Nëse ndokush e di përgjigjen, ata e dinë!” Këtu, pasuesi është i verbër ndaj zgjidhjes por ndjek sepse ata kanë besim te lideri. Liderët duhet të jenë të kujdesshëm me këta individë, pasi ata e besojnë këtë nga disa magji ose aftësi gjeniale, lideri do të sigurojë përgjigjen e kërkesave të pasuesve. Zhgënjimi është i pashmangshëm, dhe asnjë lider nuk është i përsosur.
- **Marrëveshja intelektuale**—“Sa ide e mirë, kjo sigurisht ka kuptim!” Llogjika e udhëheq këtë shpjegim të arsyeshëm, dhe pasuesi e kupton llogjikën e argumentit që lideri ka vendosur përpara. Ky lloj modeli pasuesish është i zakonshëm për individë të shkolluar të cilët kanë nevojë të kuptojnë pse ndodhin gjërat.
- **Blerja e Vizionit**—“Çfarë ide gjeniale, nuk dua t’ja di kush e mendoi atë !” Kur pasuesit blejnë një vizion, ata identifikohen emocionalisht me një pamje të së ardhmes që i tërheq ata në një farë mënyre. Ata nuk janë duke ndjekur thjesht një lider apo llogjikë; ata janë të fokusuar në idenë e lëvizjes drejt objektivave të përbashkëta të një grupi ose organizate. Kjo përsiatje është e dobishme për liderët që të punojnëpor vetëm nëse ajo mund të jetë e qëndrueshme gjatë një periudhe kohore.

Për të analizuar më tej bazat mendimore të pasimit interesante do ishte ti hidhnin një sy drejt regjimeve totalitare dhe liderëve dhe pasësve të tyre. Liderët përfaqësues të këtyre sistemeve kishin aftësi të manipulonin pasuesit deri në atë masë sa këta të fundit ishin të lumtur kur dënoheshin nga sistemi që drejtonte lideri totalitar. Liderë të tillë si Hitleri kërkojnë legjitimitet, dhe këtë legjitimitet e arrijnë ta brendësojnë duke patur për qëllim jo shërbimin ndaj qytetarëvepor manipulimin dhe nënshtrimin ose pushtimin shpirtëror të njerëzve. Sfera e pushtetit të këtyre liderëve ishte totale, duke synuar he arritur ta ushtrojnë pushtetin jo vetm mbi veprimtartinë fizike të individëve por edhe mbi mendimet dhe ndjenjat intime të këtyre të fundit. Pasuesit e shikonin veten thjesht si gjymtyrë ose mekanizma të një lideri, ku rëndësi ka vetëm lideri dhe ata janë të lumtr të luajnë rolin e mjetit për mirëqënien e liderit.

Në disa raste pasuesit ndjekin nga frika. Nëse ata do zgjedhin të mos i binden liderit ato rrezikojnë të ndëshkohen. Ndaj ata do të vendosin të ndjekin për të shmangur ndëshkimin dhe dhimbjen. Ndëshkimi prodhon vuajtje, pakënaqësi, dhe për ta minimizuar mundësinë e ushtrimit të tij njerëzit do heqin dorë nga ‘liria’ e tyre për t’ju nënshtruar një lideri. Arsye të tjera përse disa

njerëz zgjedhin me dëshirë të bëhen pasues është se ata janë të vetëdijshëm që nuk mund të jenë liderë. Disa njerëz nuk kanë aftësi për t'u bërë lider dhe e kuptojnë dhe e pranojnë këtë gjë. Motoja e tyre është 'më mirë të jesh pasues i mirë sesa një lider i dështuar'.

3-Mos-Ndjekja

Cila është e kundërta e pasimit/ndjekjes? Nëse ju mund të identifikoni çfarë pasimi nuk është atëherë ju mund të kuptoni më shumë rreth asaj se çfarë ai është, dhe në të njëjtën kohë të mësoni se çfarë shtë gjithashtu lidërsipi.

➤ *Refuzimi*

Mënyra e parë që mos të jesh një pasues është të refuzosh të pranosh ftesën. Një lider i afrohet një pasuesi të mundshëm dhe kërkon të ndryshojë mëndjen e tij në një mënyrë që do ta bindi personin të ndjekë. Sidoqoftë personi mund të mos e blejë argumentin ose mund ta refuzojë atë sepse ai nuk u beson ose nuk pëlqen liderin e supozuar. Kur lideri shfaqet fillimisht, atëherë tejkalimi/kapërcimi i refuzimit është një aktivitet kritik. Nëse ju nuk mund të bindni askënd, atëherë lidërsipi nuk ndodh.

➤ *Braktisja/dezertimi*

Nëse pasimi nënkupton të shkosh drejt liderit, atëherë e kundërta duhet të jetë largimi nga lideri. Nëse personi ka hequr dorë tashmë atëherë ju mund ta përshkruani largimin e tyre si braktisje apo dezertim. Shumë njerëz braktisin për shkak të zhgënjimit, kur premtimet fillestare nuk përmbushen. Kjo mund të shkaktohet nga një lidërsip i dobët. Por gjithashtu mund të rezultojnë nga pritshmëri jorealiste ku pasuesi pret një shpëtimtar më tepër sesa një lider. Një lider i mirë punon në mënyrë konstante në mbajtjen e pasuesve të angazhuar dhe në parandalimin e braktisjes, duke përmbushur pritshmëri realiste.

Braktisja fizike. Në organizata kur njerëzit nuk janë të lumtur ata shpesh largohen në një punë tjetër. Një nga arsyt më të mëdha të largimit është një problem me menaxherin, e cila është një evidencë e lidërsipit të dështuar dhe e një braktisje kosekuente të pasuesve.

"Tretja", ose përqindja e fuqisë punëtore që lë organizatën në një vit të vetëm, është një matje e dobishme e udhëheqjes së përgjithshme në organizatë.

Braktisja emocionale. Po ashtu sikurse edhe braktisja e dukshme fizike, njerëzit ndoshta më shpesh shfaqin braktisje emocionale. Kjo është gjendja kur pasuesit nuk blejnë më idetë e liderëve. Është kalimi nga të qënurit një pasues në konvertimin thjeshtë në një vartës. Për pasojë kjo gjithashtu nënkupton se lideri (nëse ai me të vërtetë ka qënë i tillë ndonjëherë) kthehet apo konvertohet thjesht në të qënurit një menaxher. Braktisja emocionale ndodh atëherë ku fjalët e liderit nuk përputhen me veprimet e tij. Ato fillojnë me ankesat e ekspertëve dhe një vizion të dëshirueshëm. Megjithatë implementimi i tyre lë shumë për të dëshiruar dhe njerëzit bëhen të zhgënjyer dhe kështu i braktisin ata, së paku emocionalisht, në turma.

4-Modelet e Pasuesve

Pasuesit janë klasifikuar si aktiv ose pasiv, dhe si të pavarur, mendimtar kritik ose të varur dhe jo mendimtarë kritik. Pasuesit efektiv praktikojnë vetë-menaxhimin dhe vetë-përgjegjësinë, dhe janë të angazhuar ndaj organizatës dhe ndaj një qëllimi apo personi jashtë vetes së tyre. Ata nuk janë të vetë-qendëruar por janë me kurajo, të ndershëm dhe të besueshëm. Një pasues dinamik është një pasues i cili është i përgjegjshëm për punën e tij/të saj, është efektiv në menaxhimin e marrëdhënieve me eprorin, dhe praktikon vetë-menaxhimin.

Autorë të ndryshëm kanë identifikuar tipologji të ndryshme të pasuesve. *Barbara Kellerman* përshkruan pesë tipe të pasuesve: Të izoluar (të shkëputur plotësisht), sositës (vëzhgues vetëm), pjesëmarrës (të angazhuar), aktivistë (të cilët ndjehen të fuqishëm dhe veprojnë në përputhje me rrethanat, qoftë kundra ose me udhëheqësit), dhe të përkushtuar thellë.⁸ Kjo tipologji e përshkruar bazohet në nivelin e angazhimit. Pasuesi i izoluar nuk do t'ja dijë shumë për liderin dhe nuk i përgjigjet atij. Kjo tipologji shpesh gjendet në kompanitë e mëdha. Pasuesi Spektator, vëzhgues, është i shkëputur nga organizata, duke parë mënjatë pothuajse si një vëzhgues, sositës. Ata vazhdojnë të qëndrojnë së bashku mënyrë pasivedhe ofrojnë pak përkrahje aktive. Pasuesi Pjesëmarrës kujdeset për organizatën dhe përpiket të ketë një impakt, përpiket të influencojë. Nëse ky tip pasuesi bie dakort me liderin atëherë ata do ta suportojnë atë. Nëse ata nuk janë dakort, ata do ta kundërshtojnë liderin. Pasuesi Aktivist ndjen më shumë për organizatën dhe liderët dhe vepronë në mënyrë të përshtatshme. Nëse ky tip pasuesi është

⁸Heskett, Jim. 2008. Are Followers About to Get Their Due? <http://hbswk.hbs.edu/item/5960.html> 16.10.2012

suportiv atëherë ai është energjik dhe i angazhuar. Pasuesi i përkushtuar thellësisht është ai tip pasuesi që është i pasionuar rreth një ideje apo një individi dhe bëjnë gjithçka për të. Nëse ky tip pasuesish konsideron diçka si të vlefshme atëherë ai bëhet individ i dedikuar. Kellerman i shikon pasuesit e mirë suportues aktiv të liderëve etik dhe efektiv si dhe pasues që i përgjigjen në mënyrën e duhur liderëve të këqinjë. Dy tipet e para janë jofunksional për një pasim të mirë. Pjesëmarrësit shprehet Kellerman ofrojnë potencialin më të madhë në një kuadër kohor afatgjatë, marrëdhënie produktive midis vartësve dhe eprorëve. Pjesëmarrësit punojnë fortë qoftë në mbështetje politikave dhe praktikave të liderëve të tyre, qoftë kundra tyre. Pjesëmarrësit përqiqen të ndikojnë.

Robert Kelley identifikoi pesë stile të ndryshme pasuesish: pasuesit e tjetërsuar; pasuesit pasiv, pasuesit konformist; pragmatik dhe pasuesit shembullor. Pasuesit e tjetërsuar janë mendimtarë të thellë dhe të pavarur të cilët nuk angazhohen me dëshirë ndaj cilido lideri. Pasuesit pasiv bëjnë atë çfarë ju thuhet por nuk mendojnë në mënyrë kritike dhe nuk janë veçanërisht pjesëmarrës aktiv. Pasuesit konformist janë më shumë pjesëmarrës sesa pasuesit pasivëpor nuk sigurojnë ndonjë sfidë të veçantë. Pasuesit pragmatik janë mesatar në pavarsinë e tyre, angazhimin dhe kontributet e përgjithshme. Pasuesit shembullor janë ideal gati në çdo mënyrë, shquhen në të gjitha detyrat, angazhohen fuqishëm me grupin dhe duke ofruar mbështetje inteligjente dhe të ndjeshme dhe sfidojnë liderin.

Një tjetër model i pasuesve është paraqitur nga të **Curphy-Roelling** dhe bazohet në disa kërkime më të herëshme për pasuesit nga Robert Kelley, Ed Hollander, dhe Barbara Kellerman dhe konsiston në dy dimensione të pavarura dhe katër tipe pasuesisht. Dy dimensionet e modelit të Curphy-Roelling janë Mendimi Kritik dhe Angazhimi. Mendimi Kritik lidhet me aftësinë e pasuesëve për të sfiduar status quo-në, për të identifikuar dhe balancuar çfarë është e rëndësishme dhe çfarë nuk është, për të bërë pyetje të mira, për të dalluar problemet, dhe për të zhvilluar zgjidhje të realizueshme. Shënuesit më të lartë në Mendimin kritik identifikojnë në mënyrë konstante mënyra për të përmirësuar produktivitetin ose eficiencën, nxisin shitjet, reduktojnë kostot, etj.; ata me pikë të ulëta besojnë se është roli i menaxhimit që duhet të identifikojë dhe zgjidhi problemet. Angazhimi lidhet me nivelin e përpjekjeve që paraqesin njerëzit në punë. Ata me pikë të larta janë energjik, entuziast që janë pjesë e skuadrës, të dhënë për të arritur rezultate, këmbëngulin në detyra të vështira për periudha të gjata kohore, ndihmojnë të tjerët, dhe lehtësisht adaptohen në situata që ndryshojnë; ata me pikë të ulëta janë dembelë, jo entuziast, heqin dorë lehtësisht, nuk janë të gatshëm të ndihmojnë të tjerët ose të përshtaten ndaj kërkesave të reja dhe përgjithësisht do të bënin çdo gjë përveç punës që kanë në dorë. Punonjësit e angazhuar shkojnë në punë që të 'fitojnë' në krahasim me shkojnë në punë 'për të luajtur lojën'. Është shumë e rëndësishme të vëmë re se angazhimi nuk nënkupton detyrimisht të punosh 70-80 orë në javë, pasi njerëzit mund të jenë shumë të angazhuar por punojnë vetëm me kohë të pjesëshme. Çfarë bën një njeri në punë është më e rëndësishme sesa numëri i orëve të

punuarapor përgjithësisht punonjësit e angazhuar tentojnë të harxhojnë më shumë kohë duke u fokusuar tek sfidat që kanë në dorë sesa punonjësit e paangazhuar. Katër tipet e pasuesëve janë: Self –Starters (vetë-startues); Pasuesit Brown-nosers⁹ , Slackers(dembelët); dhe Criticizers (Kritikët).¹⁰

5-Fuqizimi i pasuesve

Sot në shoqëri ka një shumëllojshmëri të fushave si- zhvillimi i komunitetit, lidhshipi, sjellja organizative, burimet njerëzore- në të cilat aftësimi konsiderohet si një fjalë e përhapur. Studime të shumta që vëzhgojnë lidhshipin në komunitete dhe organizata citojnë rëndësinë e aftësimin. Fokusi i pushtetit ka ndryshuar nga dekadat e mëparshme dhe është bërë më transformues dhe motivues njëkohësisht. Kemi një kalim nga “të kesh pushtet mbi” pasuesit në “ndarje të pushtetit me” pasuesit. Çfarë do të thotë kjo? Kjo do të thotë që të fuqizosh pasuesit. Për ta bërë fuqizimin të suksesshëm, duhet që të kalojë pushteti nga lideri tek ata që bëjnë konkretisht punën. Fuqizimi është një koncept relativisht i ri në fushën e menaxhimit dhe atij ju dha rëndësi në vitet 80 të shekullit të kaluar si një përgjigje ndaj ndryshimeve ekonomike dhe teknologjike. Steven H. Appelbaum, Danielle Hébert, dhe Sylvie Leroux kanë studjuar lidhjen midis fuqizimit dhe pushtetit. Ata citojnë se hapi i parë i depërtimit në konceptin e fuqizimit në vendin e punës është ekzaminimi i nocionit të pushtetit dhe si ky i fundit ndikon procesin e fuqizimit. Në botën e sotme të karakterizuar nga globalizimi, me ritme të larta ndryshimi, dhe konkurrencë të madhe, lufta për pushtet dhe kontroll është bërë e madhe. Po t’i marrim parasysh sesi shkruhet koncepti i fuqizimit dhe pushtetit në gjuhën angleze do të shohim që koncepti i pushtetit gjendet brenda konceptit të fuqizimit, *empowerment/power*.

Por pse është fuqizimi kaq i rëndësishëm? Dhe si do ta përfshijmë fuqizimin në zhvillimin e lidhshipit? Koncepti i aftësimin është me rëndësi nga një shumëllojshmëri e këndvështrimeve. Nga prespektiva e liderëve, aftësimi përdoret për të inkurajuar dhe motivuar konstituentët në veprim. Nga pikëpamja e pasuesve, aftësimi është kërkuar në situata vullnetare dhe punësimi pasi ai përgjithësisht çon në pavarësi më të madhe dhe mundësi në vendimmarrje dhe delegim.

⁹ *Sipas Urban dictionary*: A person who acts favorably to his or her peers to gain status or fancy that will eventually be used to their advantage. Such as a raise, promotion, or acceptance in a group. Usually **brown nosers** will do anything to gain the approval of their person of choice. These people can also be described as losers because they can’t work for what they want, instead they play dirty and butter-up the boss/teacher/peer into getting what they want. Another word for this person is a shoe shiner or a rough translation of brown noser in Spanish is, an eye licker.

¹⁰Këta lloj pasuesish do të trajtohen më gjerësisht gjatë leksioneve në klasë.

Të dy situatat janë përshkruar por nuk gjenden lehtësisht. Lajmi i mirë është se gjithnjë e më shumë liderë në ditët e sotme e njohin nevojën për aftësim dhe e bëjnë atë pjesë të stilit të tyre të

Fuqizimi, si një ndër mënyrat më të mira të inkurajimit, motivimit, rritjes dhe zhvillimit të njohurive e aftësive të pasuesve, përbën një proces transformues që prodhon një rezultat efektiv për organizatën. Liderhipi efektiv varet nga pasuesit e përgjegjshëm. Ne e dimë që liderit i duhet të kryej një sërë rolesh dhe funksionesh në organizatë, të tilla si të drejtojë, të vendos rregull kur ka konflikte të brendshme, të planifikojë, etj. Lideri kryen role të tilla si drejtues, motivues, koordinator, menaxhues krizash, etj. Këto funksione dhe role nuk mund të kryhen vetëm ndaj dhe lind nevoja e ndarjes së pushtetit. Liderit i duhet të përfshijë të tjerë përmes fuqizimit, aftësimit të tyre. Punonjësit duhet të lejohen të influencojnë mjedisin e tyre të punës si edhe të marrin pjesë në vendimmarrje.

Po t'i hedhim një vështrim teorisë së Tannenbaum dhe Schmidt mbi stilet e vazhdimësisë së liderhipit, do të shohim se një lider me sjellje autoritare i merr vendimet vetë, pra kemi një vendimmarrje autokratike. E ndërsa ecim dhe përparojmë më tej midis dy ekstremeve të demokracisë dhe autokracisë në teorinë e Tannenbaum dhe Schmidt, vëmë re se duke ju afruar sjelljes demokratike të liderit, kemi dhe një larmi sjelljesh të tjera ku ndër të tjera vëmë re dhe një interesim të liderit për opinionet dhe sugjerimet e pasuesve dhe një vendimmarrje konsultative të tij duke pyetur të tjerët. Lideri me sjellje demokratike bën pikërisht aftësimin e pasuesve, duke i lejuar ata të marrin pjesë në vendimmarrje, në hartimin dhe zbatimin e detyrës.

Liderët me stil demokratik të cilët u japin pavarësi pasuesve dhe delegojnë autoritetin janë më efektiv sesa liderët autoritarë. Liderët që ofrojnë një vendimmarrje konsultative kanë një efekt miks. Sigurisht pjesëmarrja e pasuesve në vendimmarrje, interesimi për opinionet e tyre, është një përmbushje e nevojave psikologjike njerëzore. Sipas disa studjuesve mospjesëmarrja mund të jetë dëmtuese psikologjikut. Pasuesit mund të ndihen të refuzuar, të shmangur, dhe të përjashtuar. Pjesëmarrja në vendimmarrje rrit produktivitetin mendojnë disa studjues. Të tjerë mund të mos bien dakort me këtë pohimpor ajo çfarë duhet theksuar është fakti se edhe nëse pjesëmarrja nuk rrit produktivitetin, së paku ajo as nuk e ul atë.

Tendencat drejt aftësimit të punonjësve reflektohen në ditët e sotme në ristrukturimet e organizatave. Një mjedis me impakt të madhë të globalizimit, me një konkurrencë të ashpër që imponon nevojën për ndryshim dhe eficiencë, organizatat po shkojnë drejt ristrukturimit dhe kemi kalimin nga strukturat tradicionale shumë hierarkike, me shumë nivele të menaxhimit, drejt strukturave më të sheshta. Çfarë ka bërë kjo? Vendimmarrja ka ndryshuar, ka marrë tjetër formë duke u spostuar më poshtë drejt niveleve më të ulta të menaxhimit. Më shumë autoritet u delegohet këtyre niveleve të ulta me qëllim për të ndihmuar në arritjen e objektivave të organizatës. Çfarë kërkon kjo? Sigurisht aftësimin e pasuesve për të përballuar me sukses

kërkesat e punëve. Organizatat po orientohen gjithnjë e më shumë nga stilet pjesëmarrëse të punonjësve e ndërkohë metodat tradicionale të menaxhimit komando dhe kontrollo i përkasin të shkuarës. Në ditët e sotme me tendenca të theksuara globalizimi këto metoda tradicionale shikohen si të dala nga moda, si arkaike dhe jorezultative. ndërkohë stilet pjesëmarrëse kanë tendencën që të rrisin shkallën e lirisë dhe të pjesëmarrjes të punonjësve. Gjithashtu qëllim kryesor është dhe rritja e përdorimit të aftësive të punonjësve.

Për të shpërndarë pushtetin në mënyrë të suksesshme delegimi i autoritetit mund të jetë një model më i mirë. Pra të lejosh vartësit/pasuesit të marrin vetë vendimet. Ekipet e punës të vetëmenaxhuara janë shembuj të rasteve ku pasuesve u është deleguar autoriteti. Këto ekipe kanë kontroll më të lartë në menaxhimin dhe ekzekutimin e detyrave. Tom Peters krijuesi i “The boss test”, theksonte se *“roli i vërtetë i liderit është të besojë punonjësve të tij aq sa ata ta vetëmanaxhojnë punën, edhe nëse liderët nuk janë prezent që të mbikqyrnin afër; ajo që sugjerohet për liderët dhe manaxherët është që ata të heqin dorë nga stili ‘komand & kontroll’ i menaxhimit për stilin e ‘ri’ të empowerment të lidërsipit.”*¹¹

¹¹ Llaci, Shyqyri. 2016. Leksion 4: Tema: Motivimi dhe lidërsipit, .

Fakulteti i Ekonomisë
 Departamenti i Manaxhimit
 Programi Master:
 Manaxhimi Shëndetësor

Tema 7: Lidershipi dhe pasuesit

Lektor: Sh. Llaci, Prof. Dr.
 Shkurt 2018

Çështjet kryesore

- **1-** Ndryshimi i pritshmërive për pasuesit
- **2-** Përse disa janë liderë dhe disa janë pasues?
- **3-** Mos-ndjekja (mos-pasimi)
- **4-** Modelet e pasuesve
- **5-** Fuqizimi i pasuesve

Followership mund të përkufizohet si kapaciteti ose gatishmëria për të ndjekur, pasuar një lider.

- *Able leaders emerge from the ranks of able followers."*
West Point Theory



What About Followership?

- Kushdo është një pasues

- Lidershipi është një marrëdhënie, një fenomen i grupit.
- Liderët kanë pasues.
- Lidershipi pa pasues efektivë nuk mund të mbijetojë.
- Ndryshim i pritshmërive.

Benjamin Disraeli: *"Unë duhet të ndjekë popullin. Unë nuk jam lideri i tyre".*

Pse disa janë Liderë & disa Pasues?



Psikologjia e Pasimit

- Marrëdhënia prind-fëmijë
- Psikologjia evolucionare: njerëzit ndjekin për shkak të përfitimeve që mund të kenë, pasi kjo gjë peshon më shumë sesa kostot që do të kishin po të ishin vetëm ose të luftonin të bëheshin lideri i një grupi.
- Teologjia protestante, Luteri dhe Kalvini e përgatitën psikologjikisht njeriun për rolin që duhet të kryente në shoqëritë moderne: gati për të varur jetën e tij ndaj qëllimeve që nuk ishin të vetat.
- Erich Fromm: "Në përpjekjen tonë për t'i shpëtuar vetmisë dhe pafuqisë, jemi të prirur të shkatërrojmë unin tonë përmes nënshtrimit ndaj formave të reja të autoritetit".
- Psikologjia sociale: njerëzit ndjekin edhe për arsye të tjera përveç asaj të analizës së kosto-përfitimit (Sulmet e 11 Shtatorit 2001).

• Pse do e ndiqnit ju një Lider?

• Arsyetoni

- 1- Frikë nga ndëshkimi
- 2- Besimi tek lideri
- 3- Shpresa e verbër tek lideri
- 4- Lideri ju bën të ndiheni të rëndësishëm
- 5- Ju stimulon dhe ju jep energji
- 6- Ju leverdis, keni përfitim (analiza kosto-përfitim)
- 7- Tjetër _____

Mos-ndjekja

- **Refuzimi:** Mënyra e parë që mos të jesh një pasues është të refuzosh të pranosh ftesën.
- **Braktisja/dezertimi:** Nëse personi ka hequr dorë tashmë, atëherë ju mund ta përshkruani largimin e tyre si braktisje apo dezertim. Shumë njerëz braktisin për shkak të zhgënjimit kur premtimet fillestare nuk përmbushen.

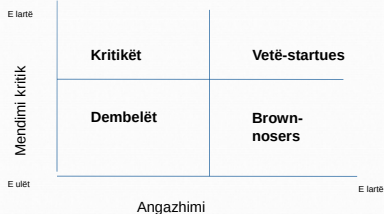
❖ **Braktisja fizike:** Në organizata, kur njerëzit nuk janë të lumtur ata shpesh largohen në një punë tjetër.

❖ **Braktisja emocionale:** Gjendja në të cilën pasuesit nuk blejnë më idetë e liderëve, kalimi nga të qenit pasues në konvertimin e thjeshtë në një vartës.

Modelet e Pasuesve

- **Barbara Kellerman:** **Të izoluar** (të shkëputur plotësisht), **soditës** (vetëm vëzhgues), **pjesëmarrës** (të angazhuar), **aktivistë** (të cilët ndjehen të fuqishëm dhe veprojnë në përputhje me rrethanat, qoftë kundra përkrah udhëheqësit), dhe **të përkushtuar thellë**.

- Curphy-Roelling



Pasuesit sipas Robert Kelley



1. **Pasuesit e tjetërsuar:** mendimtarë të thellë dhe të pavarur të cilët nuk angazhohen me dëshirë ndaj cilitdo lider.
2. **Pasuesit pasiv:** bëjnë atë çfarë ju thuhet por nuk mendojnë në mënyrë kritike dhe nuk janë veçanërisht pjesëmarrës aktivë.
3. **Pasuesit konformistë:** janë më pjesëmarrës sesa pasuesit pasivë por nuk sigurojnë ndonjë sfidë të veçantë.
4. **Pragmatikë:** janë mesatarë në pavarësinë e tyre, angazhimin dhe kontributet e përgjithshme.
5. **Pasuesit shembullorë:** janë idealë gati në çdo mënyrë, shquhen në të gjitha detyrat, angazhohen fuqishëm me grupin dhe duke ofruar mbështetje inteligjente dhe të ndjeshme, si dhe e sfidojnë liderin.

Delegimi:

Një ndarje e punës

- Caktimi i detyrave specifike ose përgjegjësi tek një individ tjetër

Aftësimi/Fuqizimi:

Rrënjësja e një sensi të pushtetit

- Dhënia e autoritetit vendimmarrës
- Krijimi i mundësive për të ndikuar vendimet
- Sigurimi i aftësive për të bërë zgjedhje

Pengesat e Aftësimi

- Karakteristika të vartësve, perceptimi i liderëve mbi pushtetin e tyre, natyra e punës apo elemente të tjera me rëndësi, mund të mos jenë të përshtatshëm për të zbatuar aftësimin.
- Jo të gjithë liderët mund të jenë të hapur ndaj ndarjes apo shpërndarjes të pushtetit.
- Org. të jenë të vetëdijshme që është jo-realiste të pritët që liderët të shpërndajnë pushtetin me të tjerët kur pasoja negative të këtij veprimi do të bien mbi liderët.

Lidershipi dhe Pasuesit në Realitetin Shqiptar

- Termi “Udhëheqje” ka përdorim të cunguar dhe i referohej vetëm udhëheqjes politike.
- Termi “Pasues” perceptohet me një konotacion negativ.
- Sistemi totalitar krijoi shoqërinë “populli-një”.
- Lideri shikohet si një simbol sundimi, si një ingranazh në makinën gjigante të organizatës, ndërkohë pasuesit janë vetëm zbatues të urdhërave, nuk kanë aspak pushtet dhe duhet ta shohin veten si të pavlerë përpara sistemit, organizatës.
- Në Shqipëri, çfarë është më e dukshme është se lidërsipit i afrohet “Teorisë X”.
- Stili aktual mbizotërues i lidërsipit shqiptar ka të ngjarë të jetë ai autokratik.

- Është i dukshëm theksi i stilit të lidërsipit bazuar në centralizimin dhe hierarkinë. Ka të ngjarë që preferenca e shqiptarëve për shmangie të pasigurisë dhe riskut të jetë një argument bindës për këtë fenomen.
- Motivimi i punonjësve është i ulët.

Roli i Organizatës

- Stilet e Lidërsipit janë krijuar shpesh nga ndikimi i faktorëve organizative si natyra e punës, vlerave organizative dhe kulturës kombëtare.
- Një individ me potencialin më të madh për të ndikuar mund të shndërrohet në të pafuqishëm në një kontekst që nuk suporton mendimin e tij ose të saj.
- Sipas një studimi, në Shqipëri, 43% e pasuesve kanë nevojë për më shumë mbështetje për të qenë më të sukseshëm.
- 65% e liderëve kanë nevojë për një kulturë ose strukturë organizative që t’i mbështesë ata për të qenë më efektivë.

Çështjet kryesore

1 - A duhet “rishpikur” manaxhimi ?

2- Analizë kritike: A është manaxhimi në rënie?

3 - Pesë ndryshimet e mëdha

4-Manaxhimi i Sfidave të Shekullit XXI: Një Perspektivë Evolucionare

5- Efekti sinergjik: Manaxhim & udhëheqja

1- A duhet “rishpikur” manaxhimi ?

Manaxhimi është padyshim një nga shpikjet më të rëndësishme të njerëzimit. Për më shumë se njëqind vjet, përparimet në manaxhimin - strukturat, proceset dhe teknikat të përdorura për të bashkuar apo kombinuar përpjekjet njerëzore- kanë ndihmuar në forcimin e progresit ekonomik. Problemi është shumica e zbulimeve të mëdha në manaxhim të ndodhura dekada më parë.

Projektimi i rrjedhës së punës, buxheti vjetor, analiza e kthimit mbi investimet, n/ndarjet organizative, manaxhimi i markës, etj., janë të pranishme që nga fillimi i viteve 1900. Në fakt, themelet e "manaxhimit modern" janë hedhur nga njerëz si Daniel McCallum, Frederick Taylor, dhe Henry Ford, të gjithë prej të cilëve kishin lindur para përfundimit të Luftës Civile të Amerikës në 1865.

Pas një fillimi të shpejtë në fillim të shekullit XX, ritmi i inovacionit gradualisht u ngadalësua dhe në vitet e fundit është ngadalësuar deri në zvarritje. Manaxhimi ashtu si “motor me djegie të brendshme”, është një teknologji e ‘pjekur’ që tani duhet të *rishpiket* për një epokë të re. Me këtë arsyetim, një grup i studjuesve dhe liderëve të biznesit u mbledhën në maj 2008 për të projektuar një “hartë të rrugës” për rishpikjen apo rizbulimin e manaxhimit. Qëllimi i këtyre studjuesve ishte që të krijonin një regjistër të sfidave – *management moon shots* – që do të rivitalizonin energjitë e manaxhimit.

Pjesëmarrësit ishin të nxitur pjesërisht nga Akademia Kombëtare e Inxhinierisë në U.S, që kishte propozuar kohët e fundit 14 sfida madhore inxhinierike për shekullin XXI Dhe në këtë rast pyetje ishte, pse manaxherët dhe studjuesit e manaxhimit nuk duhet të angazhohen në qëllime ambicioze të njëjta?

*

*

*

Është interesante të pyeshësh fëmijët çfarë duan të bëheni kur të rriteni, sa prej tyre thonë se duan të bëhen manaxherë? Vështirë të thotë ndokush se dëshiron të bëhet manaxher apo të ketë aspirate të tilla. Për këtë arsye themi se manaxhimi është vertet një *“koncept amorf”* në këtë 10-vjeçar. Por, gjithashtu, është sepse në praktikë janë provuar mjaft zhgënjimet në manaxhim.

Manaxhimi si profesion nuk është shumë i respektuar. Në vitin 2008 Gallup ndërmori një sondazh mbi ndershmërinë dhe etikën në 21 profesione të ndryshme; 12 % e të anketuarve mendonin se ekzekutivët e biznesit kishin integritet të lartë ose shumë të lartë gjatë gjithë kohës. 37 % mendonin se ata vinë pasë juristëve, drejtuesve të sindikatave, agjentëve të pasurive të patundshme, kontraktorëve të ndërtimit dhe punonjësve të bankave.

Punonjësit janë të pakënaqur me manaxherët e tyre. Prova më bindëse vjen nga studimet e lumturisë të ekonomistit Richard Layard. Me cilët ndërveprojnë në mënyrë më të kënaqshme njerëzit? Shoqëria dhe familja janë në fillim ndërsa shefat vijnë në fund. Në fakt njerëzit do preferonin më mirë të qëndronin vetëm-spjegon Layard- se sa të qëndronin me shefat e tyre. Kjo është një *“padi domethënëse”* ndaj profesionit të manaxhimit.

Nuk ka shumë modele rolesh pozitive. Në qoftëse nga figurat që ju vinë në mendje njerëzve kur kujtojmë fjalën *“manaxher”*, janë pikërisht raset negative, atëherë kemi para nesh kemi një problem serioz. Çfarë duhet të bëjmë për këtë? Disa vëzhgues do të donin të shpëtonin *fjalën manaxher*, duke përdorur terma si lider, ekzekutivë dhe sipërmarrës.

Por, sipas G.Hamel, besojmë së një qasje më e dobishme është të *‘rishpikësh manaxhimin’* – për të shkuar përsëri në parimet e para për të kuptuar tamanmëse çështë manaxhimi mbi të gjitha.

Korrupsioni i manaxhimit¹

Nuk mund të themi se manaxhimi duhet të hidhet poshtë apo të evitohet nisur nga manaxherët e këqinj ose për disa vendime të gabuara, dhe nuk mund të spcifikojmë gjërat vetëm në një një kompani apo një industri të caktuar. Problemi është në vjimësi, daton shumë prapa në kohë dhe vazhdon deri në ditët tona.

Manaxhimi si një aktivitet shoqëror dhe si një filozofi, është bërë gradualisht pre e korrupsionit në këto 100 vitet e fundit².

Pse ka ndodhur ky korrupsion? Ka dy arsye kryesore:

Firmat e mëdha industriale u bënë dominante; dhe stili i manaxhimit të tyre. Gjithashtu. Një vështrim i kujdesshëm i historisë së biznesit tregon se kompanitë e mëdha, shumica me shumë punonjës, ekzistojnë që prej 150 vitesh. Që ne 1850, nëntë nga dhjetë njerëz te bardhë ne U.S

¹ Altruizimi dhe egoizimi i manaxherëve e sjellja oportunistike objekt i teorisë së agjencisë dhe e provuar në praktikë në shumë raste, të dëshmuara veçanërisht nga krizat e viteve 2001 dhe 2008

² Kujtojmë skepticizmin e A Smithit ndaj drejtorëve ekonomikë (manaxherëve) në veprën e tij *“Pasuria e kombeve”* në vitin 1776

punonte për veten si fermer, shitës apo punë zanati. Kompania më e madhe në Britani në atë kohë kishte rreth 200 punonjës. Por revolucioni industrial shkaktoi një ndryshim të madh në natyrën e punës dhe organizim. Manifakturat, hekurudhat, prodhues çeliku dhe kompanitë e energjisë elektrike, i në pjesën e dytë të shekullit XIX

Sigurisht, ky model industrial manaxhimi ishte një sukses spektakolar dhe u bë një nga faktorët kryesor të progresit ekonomik në shekullin XX. Por ai pati një efekt të keq në konceptin e manaxhimit, sepse termi u lidh ekskluzivisht me formën hierarkike dhe burokratike të praktikuar në firma të mëdha industriale. Për shumë njerëz, edhe sot, fjala manaxhim risjell në mendje imazhet e hierarkisë, kontrollit dhe procedurat formale, për arsye se nuk kanë të bëjnë me kuptimin themelor të fjalës.

“Manaxhimi” dhe “firma të mëdha industriale” u ndërthurën në vitet 1920; edhe sot janë të lidhura fort. Një model i tillë manaxhimi solli probleme për disa arsye:

Së pari, ajo nuk na lejon të shohim modelet alternative të manaxhimit që ekzistojnë. Ekipet sportive, komunitet sociale, organizatat, madje dhe familjet dhe familjet operojnë me shumë parime të ndryshme nga kompanitë e mëdha industriale dhe këto parime alternative janë shumë të dobishme sot.

Së dyti, na shtyn gabimisht të mendojmë që kompanitë e mëdha janë në thelb më superiore ndaj formave të tjera të organizimit. Sigurisht që ka disa procese industriale që janë në të mirë të ekonomive të shkallës dhe qëllimit por do ta keqkuptonim historinë nëse do të merrnim si të mirëqenë se prodhimi masiv është i vetmi model i realizueshëm i organizimit industrial. Në një artikull të quajtur “*Alternativat interesante historike të prodhimit masiv*” (1997), akademikë si Charles Sabel dhe Jonathan Zeitlen e theksuan fort faktin, që ka patur forma të tjera organizimi gjatë revolucionit industrial (konfederatat e firmave të pavarura punonin bashkë për një qëllim të caktuar duke lidhur aleanca me firmat e mesme dhe të vogla të lidhura nëpërmjet lidhjeve familjare dhe aksioneve.) Këto modele ishin shumë të realizueshme në fund të vitit 1800 dhe shumë prej tyre janë aktive edhe sot. Sabel & Zeitlin nuk synonin të hidhnin poshtë idenë e prodhimit masiv. Përkundrazi, ata ishin për një pluralizëm dhe njohje të ndryshme të modeleve të manaxhimit, përveç organizimit hierarkik, burokratike, çka do të ishte e vlefshme dhe e rëndësishme. Në fakt, ky është një mësim që na jep historia edhe sot.

Theksimi i leadershipit erdhi në kurriz të manaxhimit. Goditja e dytë për manaxhimin ishte rritja e dukshme e leadershipit si një fushë studimi. Ndërkohë që tekstet klasike të manaxhimit të biznesit janë 100 vjeçare, librat për leadershipin e biznesit janë fenomenet më të fundit, që nga vitet pas luftës deri në kohën e tanishme. Aktualisht janë botuar më shumë libra për leadershipin sesa për ndonjë disiplinë tjetër.

Çka ndodhi është shumë e qartë. Të bëjë vend për leadershipin në fund të 1970 ishte një fenomen, që studjuesit e biznesit u ndjen të detyruar ta trajtonin për të zvogëluar rolin e manaxhimit. Manaxherët, në këtë botëkuptim të ri, ishin pasivë, mendjengushtë, ndërsa liderët vizionarë ishin agentë të ndryshimit. Dhe pasojat e këtij “revolucionit” leadershipi ishin të parashikueshme: njerëzit u dyndën në këtë mënyrë të re të punës, ndërsa manaxherët bënë një hap mbrapa.

Kriza e kreditit e viteve 2007-2008 mund të fajësohet për një dështim të rregullimit të ekonomisë, një dështim të politikave makro ekonomike, madje edhe një dështim të mënyrës së funksionimit të gjithë sistemit tonë të tregut. Megjithatë, falimentimi i investimeve bankare ishte gjithashtu një *dështim spektakolar i manaxhimit*. Kur një kompani dështon, CEO duhet të marrë përgjegjësinë për dështimin. CEO duhet të shkarkohen, kur shkalla e problemeve në organizatat e tyre bëhet i njohur. Por, përtej historisë së disa CEO-ve që kanë humbur kontrollin në organizatat e tyre, ky "dështim i manaxhimit" në investimet bankare është shumë i madh. Është historia e një modeli biznesi me të meta të thella që inkurajoi bankierët për të "*gjuajtur oportunitetet e krijuara*" pa marrë parasysh pasojat afatgjata dhe për të vënë interesat e tyre përpara atyre, për të cilët ata kishin përgjegjësi - punëdhënësit e tyre dhe aksionarët.

Shembull domethënës i keqmanaxhimit është falimentimi i Lehman Brothers por industria e investimeve bankare nuk është i vetmi shembull i tillë, pavarësisht falimentimit të saj spektakolar. General Motors (GM), një kompani tjetër me një histori të gjatë dhe të spikatur, në vitin 2009 pësoi disfatë financiare. Pas Luftës së Dytë Botërore, GM ishte shembull i përkryer i firmës moderne industrial dhe luante rol kryesor në industrinë më e rëndësishme në botë. Por, nga një pjesë tregu të 51 për qind në vitin 1962, kompania filloi një rrëshqitje gjatë, duke arritur vetëm një pjesë prej 22 për qind në vitin 2008. Konkurrenca nga Japonia ishte shkaku fillestar i problemeve të GM por rënia vazhdoi. Kriza financiare e vitit 2008 ishte goditja e fundit: kredi u ngrinë, konsumatorët ndaluan blerjen e makinave dhe GM iu mbaruan fondet financiare, duke shkuar drejt falimentimit më 31 maj 2009.

Thelbi i dështimit të GM mund të jetë i lidhur direkt me sukseset e saj të mëparshme. GM u ngrit në pozitën e saj falë lidershit të Alfred P. Sloan. Duke e drejtuar me profesionalizëm. Sloan themeloi ndarjet gjysmë-autonome me përgjegjësinë e fitimit dhe ndërtoi një kuadër nga drejtuesit që merren me planifikimin afatgjatë në qendrat e korporatave. Nën udhëheqjen e tij, GM ishte gjendje të siguronte ekonominë e shkallës. Kompania është njohur si modeli i organizimit të korporatave, me një burokraci me rregulla dhe procedura formale dhe një hierarki të qartë. Kjo ka funksionuar mire për vite me rradhë dhe GM u bë dominante në industrinë e automobilave..

Pra, çfarë shkoi keq? Për sa kohë që kompanitë e automjeteve Big Three dominonin industrinë, modeli punoi shumë mirë. Por shoku i çmimit të naftës të 1973, rritja e konkurrentëve japonezë dhe rizbulimi i sovranitetit të konsumatorit ndryshoi gjithçka. Në atë kohë, pikat e forta të GM u shndërruan në detyrime. Kompania ishte shumë e ngadaltë në zhvillimin e modeleve të reja, dizenjt e saj ishin tepër konservatore dhe kostoja ishte shumë e lartë. Një memo e famshëm shkruar nga ish zëvendëskryetari Elmer Johnson në vitin 1988 përmbledhte problemin shumë qartë:

[...] Problemet tona më serioze lidhen me organizimin dhe kulturën Takimet e komiteteve dhe grupeve tona të shumta të politikës janë bërë pak më shumë se formalitete që të harxhojnë kohën Kultura jonë dekurajon debatet e sinqerta dhe të hapura mes drejtuesve të GM në ndjekjen e zgjidhjes së problemit Shumica e drejtuesve më të lartë në GM kanë ndryshuar në mënyrë tipike punë në çdo dy vjet apo më shumë, pa marrë parasysh përgjegjësinë afatgjatë të projektit. [...]

Gjithashtu, studjuesit pohojnë edhe se falimentimi i GMC në Qershor 2009 ishte parathënë nga jo thjesht nga humbjet e saj të mëdha në pjesën së tregut në biznesin e saj thelbësor të tregut të makinave të lehta (light -vehicle market) në Amerikë. Por sepse edhe se gjatë këtyre dekadave GMC investoi të hynte në biznese të tilla që nga robotika e deri tek konsulencat në IT, ndërkohë që rivali i saj, Toyota, po përgatiste “luftën e mekanizuar” ndaj biznesve thelbësore të GMC në Amerikë. Kështu, shumë gjëra që lejuan GM për të patur sukses në vitet e pasluftë, kontribuan në rënien e saj

Kjo analizë e sintetizuar na tregon se duhet të shikojmë në modelet themelore të manaxhimit të hershme, nëse janë adaptuar me dashje apo jo, për të gjetur shkaku kryesor të dështimeve të tyre. Një model manaxhimi i mirë-zgjedhur mund të jetë një burim i përparësisë konkurruese, ashtu si një model i zgjedhur dobët mund të çojë në shkatërrim. Lehman dhe GM japin shembuj mjaft domethënës të rrezikut *duke mbajtur një model të manaxhimit që i ka ikur koha*.

2- Analizë kritike: A është manaxhimi në rënie?

Nëse shikojmë prapa gjatë pesëdhjetë viteve të fundit, është fakt që manaxhimi nuk ka përparuar shumë. Statistikat konfirmojnë se manaxhimi në tërësi është në rënie. Kështu, kthimi mbi asetet e firmave amerikane është vetëm 1/4 e asaj që ishte në vitin 1965. Jetëgjatësia e firmave në Fortune 500 tashmë në mënyrë befasuese është më e shkurtër. Qarkullimi i ekzekutivëve po përshpejtohet. Firmat më të vjetra se pesë vjet kontribuan zero në punë të reja për ekonominë amerikane në periudhën 1980-2005. Në përgjithësi, sektori privat nuk po siguron më një jetesë të mirë për të gjithë qytetarët e vendit.

Shumë ekipe manaxheriale kanë dështuar dhe :

- Investitorët po u japin ekipeve manaxheriale *më pak kohë* se më parë për të provuar vetveten. Për shembull, qarkullimi i aksionerët është 5 herë më i lartë sesa pak dekada më parë (dmth ndryshon pronësia nga hyrja e aksionerëve të rinj dhe dalja e të vjetërve),
- Edhe në kohët më të mira, analizat e bëra kanë treguar se 9 ndër 10 ekipe manaxheriale dështojë të arrijnë rritje me fitueshmëri të kompanisë së tyre. Duke patur në konsideratë kërkesat e investitorëve për rritje çdo çerek vitit, 9 nga 10 ekipe manaxheriale nuk arrijnë dot të përmbushin parashikimet e aksionerëve.(C. Zook & J. Allen, 2010)

- Aksionerët e tolerojnë humbjen shumë më pak se më parë. Ndërmjet viteve 1999 dhe 2006, një studimi bërë në Amerikë, tregoi se koha mesatare e qëndrimit të një CEO ra nga 10 vjetë, në rreth 8 vjetë. Gjithashtu, u evidentua se 40% të atyre me kohë më të shkurtër qëndrimi kishin qendruar më pak 2 vjetë. Dhe pjesa më pak kohë qëndrimi tek ky grup i fundit, kishte qendruar vetëm 8 muaj në pozitën e CEO.

Rregullat e lojës po ndryshojnë vazhdimisht. Trubulencat në industri janë shpeshtuar. Gati 2/3 e bizneseve dhe më shumë se 50% e fitimit (të riinvestuar) në botë janë në industri turbulente të tilla si telekomunikacioni, media, linjat ajrore dhe automobilat.

Ndaj nuk është për tu habitur që pjesëmarrësit në këtë lojë, ku është mjaft e vështirë të fitojnë, dëgjojnë tonet e ekspertëve që i qetësojnë duke u sugjeruar strategji jokorrekte për të fituar një lojë jashtëzakonisht komplekse dhe me shume dimensione. Në disa raste një këshillë e kësaj natyre të çon në drejtimin e duhur. Por të dhënat e shumta dhe rastet praktike tregojnë se kjo mënyrë të vepruari zakonisht nuk të zgjidh problemin kryesor por madje edhe e agravon më shumë shkakun që qëndrin realisht për një rritje të pamjaftueshme me fitim. Ashtu si marinarët e Iliadës, manaxherët që i përgjigjen 'këngës për rritje të sirenave', mund të përjetojnë periudha të shkurtra euforie. Kur më në fund ata kthehen në realitet, e gjejnë shpesh veten të zhytur në rënie dhe pasiguri

Dy faktorë në veçanti, luajnë një rol të rëndësishëm në këtë dështim të manaxhimit :

a-Sindroma "Amnesia / Eureka"!

Një nga problemet në shkrimet e manaxhimit është një tendencë për të harruar të kaluarën, dhe pastaj për ta rizbuluar atë sipas shprehjes së njohur "Eureka!" Kështu qëkur Mary Parker Follett ishte duke folur në lidhje me ekipet dhe faktorin njerëzor në Harvard dhe Oksford në vitin 1920, studjues të shumtë kanë "ri-zbuluar" ekupe dhe faktorin njerëzor me bujë të madhe. Kjo përfshin Elton Mayo dhe Chester Barnard në vitin 1930, Abraham Maslow në 1940, Douglas McGregor në vitin 1960, Tom Peters dhe Robert Waterman në vitin 1980, dhe Smith dhe Katzenbach në 1990. Ekziston një mungesë e perspektivës historike në shkrimet. "Ekipet dhe faktori njeri" janë paraqitur si "një gjë e madhe dhe e re", kur ideja ka qenë këtu tek ne për afër një shekull.

b-Lindja edhe një herë e artikujve të manaxhimit

Disiplina që avancuan në mënyrë sistematike mbajnë gjurmët e evolucionit të tyre. Studjuesit janë të kujdesshëm për të dhënë vendin e merituar paraardhësve dhe pikëpamjeve alternative. Ndërsa tek revista të tilla si *Harvard Business Review* nuk e gjejmë një kendvështrim të tillë mbi gjurmët e të menduarit të hershëm në lidhje me hulumtimet në fusha të ndryshme të kërkimit shkencor. Kjo gjë bën të duket sikur artikujt kanë janë origjinalë dhe shfaqen pa ju referuar ndonjë prejardhje të mëparshme. Kështu ju mund të lexoni artikullin për "*olerën e përbashkët*"³ me titull "How To Fix Capitalism" nga M. Porter dhe M.Kramer, pa marrë asnjë informacion se një argument i ngjashëm është trajtuar pesë vite më parë nga C.K. Prahalad në librin e tij "*The Fortune at the Bottom of the Pyramid*". Ky nuk lidhet thjesht me studjuesit individualë por përkundrazi është

³ Shared value

"stili i shtëpisë botuese" që *eliminon* referencat historike dhe i paraqet idetë sikur ato kanë dalë në dritën e botimit sot dhe jo në një kohë më të hershme.

3- Pesë ndryshimet e mëdha

'Rishpikja e Manaxhimit' mund të identifikohet në pesë ndryshime të mëdha:

Ndryshimi #1: Ti japësh kënaqësi klientit.

Ndryshimi #2: Nga kontrollues në mundësues .

Ndryshimi #3: Nga burokracia në lidhje dinamike.

Ndryshimi #4: Nga vlera në vlerat.

Ndryshimi #5: Nga komanda në bisedë

Ndryshimi 1: Qëllim i ri: Nga brenda -jashtë në jashtë-brenda

Manaxhimi tradicional ka hasur probleme, jo sepse manaxherët kanë harruar se si të manaxhojnë por për shkak se bota ka ndryshuar dhe praktika manaxhimi nuk ka bërë një gjë të tillë. Ndër ndryshimet më të rëndësishme në treg është ndryshim i relacionit nga shitësi tek blerësi. Pesëdhjetë vjet më parë, korporatat e mëdha kishin në thelb kontrollin e tregut. Por kjo nuk është më. Ardhja e konkurrencës globale, qasja konsumatorëve ndaj informacionit të besueshëm dhe aftësinë e tyre për të komunikuar me njëri-tjetrin kanë bërë që konsumatori të jetë tashmë në komandë.

Për të patur sukses në këtë treg, firmat duhet të zhvendoset nga një perspektivë brenda-jashtë ("Ne e bëjmë atë dhe ju e merrni") në një perspektivë nga jashtë-brenda. Zhvendosja shkon përtej firmës duke u kushtuar vëmendje më shumë në shërbim konsumatorëve: kjo do të thotë orientimin gjithë dhe gjithçka në firmë në ofrimin e më shumë vlerë për konsumatorët sa më shpejt.

Ndryshimi ishte paralajmëruar në vitin 1973, nga Peter Drucker, kur ai shkroi: "Nuk është vetëm një përkufizim i vlefshëm për qëllimin e biznesit: për të krijuar një klient. . . konsumatori është ai i cili përcakton se çfarë është një biznes. Është vullneti i konsumatorit për të paguar për një të mirë apo për një shërbim ai që konverton burimet ekonomike në pasuri, gjërat në mallra. . . . Konsumatori është themeli i një biznesi dhe ai e mban atë në ekzistencë. "

Për shumicën e njerëzve, shembulli më i njohur i ndryshimit do të jetë Apple, e cila gjatë dhjetë viteve të fundit ka një lumë të produkteve iPod, iMac-dhe iPad-i,ka kënaqur klientët e saj dhe rritur kapitalizimin e tregut më shumë se dhjetë herë. Gjithnjë e më shumë, mënyra për të kënaqur klientët nuk është vetëm për të ofruar një produkt, si një telefon por të ofrojë një telefon si iPhone i cili është një platformë në të cilën përdoruesit mund të zgjedhin aplikacionet e tyre dhe kështu të përshtasin produktin me nevojat e tyre specifike.

Ndryshimi 2: Rol i ri për manaxherët: Nga kontrollues në mundësues

Duke u ndalur në mënyrë të vazhdueshme në shtimin e vlerave të reja për klientët, kjo kërkon një ndryshim në mënyrën e kryerjes së punës, pasi një burokraci tradicionale nuk është projektuar për risi apo kënaqësi konsumatore. Ajo është projektuar për të prodhuar performancë të qëndrueshme kryesisht nga punëtorët jo të kualifikuar. Kjo është një arsye pse përpjekjet për të përmirësuar manaxhimin tradicional në fokus të konsumatorëve kanë qenë të prirur për të ngecur. Tjetër është se si puna u fokusua gjithnjë e më shumë te njohuritë, praktikat burokratike kanë dëmtuar një përbërës kyç të produktivitetit: moralin e punonjësve dhe për rrjedhojë dhe performancën

Për të arritur nivel të lartë të performancës, organizata duhet të fuqizojë (empowerment) ata që bëjnë punën, në mënyrë që të lehtësojnë të mësuarit, bashkëpunimin e shpejtë dhe inovacionin. Kjo kërkon një ndryshim thelbësor në rolin e manaxherit *nga kontrollues në mundësues*. Ky ndryshim pranon se motori i produktivitetit, novacionit dhe kreativitetit ndodhet në energjinë dhe idetë e njerëzve që bëjnë punën. Mundësimi nxit motivim, talent dhe energji. Kjo do të thotë se drejtuesit duhet të inspirojnë, të motivojnë dhe të inkurajojnë bashkëpunimin në punën në ekip.

Ndryshimi 3: Koordinimi i Ri: Nga burokraci në linjë dinamike

Një numër i madh njerëzish mund të punojnë së bashku në organizata të mëdha burokratike me hierarki të centralizuar manaxheriale, nëpërmjet përdorimit të planeve të detajuara, rregullave dhe proceseve për arritjen e një performancë potencialisht të lartë

Në vendin e sotëm të punës, kjo çon në disa probleme të mëdha. Së pari, burokracia është e natyrshme jomotivuese dhe pengon rritjen e produktivitetit. Së dyti, kjo mënyrë e punës nuk është efikase për inovacionin në një botë në të cilën risia është kritike. Së treti, nuk është burokracia mjaftushmërisht fleksibël për të kënaqur klientët dhe për tu përshtatur me ndryshimet e shpeshta në tregun e sotëm. Si rezultat, përpjekjet e firmave për tu agfruar dhe shërbyer më mirë klientit po kalojnë drejt strukturave të sheshta dhe me decentralizim të vendcimit -marrjes atje ku kryhet puna realisht dhe duke reduktuar hallkat burokratike të së shkuarës.

Ndryshimi 4: Nga një Vlerë në shumë vlera

Duke pasur parasysh qëllimi i saj për të bërë para për aksionarët, organizata tradicionale është preokupuar në një vlerë, në vend të shumë vlerave. Sot firma nuk mund të veprojë në këtë mënyrë tradicionale, e cila i ka nxitur për një kohë të gjatë për të shkurtuar shpenzimet dhe për të eliminuar shumë gjëra që janë të nevojshme për të gjeneruar të ardhmen e duke u orientuar nga "fitimet e këqija" sipas një stujdësi, dmth fitimet e bëra në kurriz të konsumatorëve. Taktika të

tilla janë të rrezikshme në botën e sotme kur konsumatorët dinë çdo gjë në lidhje me një kompani, pasi me rritjen e transparencës dhe “zbulimin e rregullave të lojës” kanë ndryshuar në mënyrë efektive rregullat e biznesit përgjithmonë.

Është e domosdoshme që në këto kushte të reja, qëllimi i firmës zhvendoset nga bërja e parave për aksionarët në ofrimin e më shumë vlerë për konsumatorët dhe tek stakeholdersit konkretë.

Ndryshimi 5: Komunikimi: Nga komanda në biseda

Sfida për menaxherët sot është se duke u përpjekur për të nxjerrë energjitë, imagjinatën, dhe kreativitetin e punëtorëve të tyre, të bëjnë ndarjen përfundimtare nga parimi „manaxheri mendon dhe punëtori punon“..

Rrjedhimisht manaxhimi në shekullin e 21-të kërkon një ndryshim në mënyrën e komunikimit nga komanda në bisedë, me ndërveprime të rritur-të rritur, qenie njerëzore me qenie njerëzore, duke përdorur metafora dhe tregime, pyetje të hapura.

*

*

*

Në librin “*The Leader’s Guide to Radical Management-*” (Stephen Denning 2010, ofrohet një histori e detajuar e evolucionit të këtij mendimi dhe një analizë të aspekteve në të cilat këto ndryshime ngjasojnë apo ndryshojnë nga praktikatat e manaxhimit në të kaluarën.

Janë dy aspekte në të cilat mendimi i ri është vërtet i ri dhe i ndryshëm. **Njëri** është ndryshimi nga prespektivat brenda-jashtë tek një prespektivë jashtë-brenda, kështu që të fokusohet gjithë organizata në kënaqjen e klientit, më tepër sesa në bërjen e parave për aksionerët. Ky ndryshim është themelor, sepse ai reflekton ndryshimin themelor në balancën e pushtetit në treg nga shitësi tek blerësi. Sipas një autori “Unë besoj se librat dhe artikujt që kanë për qëllim rizbulimin e manaxhimit pa reflektuar këtë ndryshim janë të prekur nga sindroma e ‘verë e vjetër në shishe të re’”. (Për shembull kjo është dobësia kryesore e artikullit të Porter/Kramer të titulluar “*How to Fix Capitalism*” mbi “shared values”: ai është shkruar nga një prespektivë brenda-jashtë e të bërit para për aksionerët.)

Aspekti i dytë në të cilin rizbulimi i manaxhimit është vërtet i ri, nuk është sepse ndonjë prej këtyre ndryshimeve është i ri. Ajo çfarë është e re, është bërja apo kryerja e *të pesta këtyre ndryshimeve menjëherë*, në të njëjtën kohë. Kështu që ndryshimi nga brenda-jashtë tek jashtë-brenda ka rrënja të thella historike në marketingun e të menduarit për shumë vite. Si pasojë dikush mund të thotë: “Nuk ka asgjë të re këtu!” Ajo çfarë është e ndryshme është *kombinimi i marketingut të të menduarit me katër ndryshimet e tjera- Kjo është diçka vërtet e re.*

Në të kundërt, librat dhe artikujt që fokusohen vetëm në një ose dy nga këto pesë ndryshime mund të ndihmojnë të gjenerojë disa arritje në disa fusha por fitimet nuk do të jenë të mjaftueshme për të kthyer rënien e mprehtë në performancën e manaxhimit të përmendur më lart. Fitimet e

mëdha vijnë nga të bërit e të gjitha pesë ndryshimeve në të njëjtën kohë. Kjo është atëherë ajo që ne kemi, një rizbulim i vërtetë i manaxhimit.

4-Manaxhimi i Sfidave të Shekullit XXI: Një Perspektivë Evolucionare ⁴

Disiplina e Manaxhimit është në prag të rimendimeve/rishqyrtimeve radikale. Një grup i mendimtarëve kryesorë të biznesit dhe të manaxhimit si edhe praktikues, sikurse përmendëm në fillim të kësaj teme, u mbledhën në maj të vitit 2008 për të paraqitur një plan për rishpikjen/rizbulimin e manaxhimit. Konferenca u organizua nga Laboratori i Manaxhimit me mbështetjen e Mckinsy dhe Company. Guru e manaxhimit, Gary Hamel në një artikull të Harvard Business Review, "Moonshots in Management" paraqet konkluzionet e konferencës në formën e një liste të sfidave të manaxhimit në të ardhmen.

Së pari, shtrohet pyetja : **Cila është axhenda për inovacionin e manaxhimit?**

Çfarë është ajo gjë, në lidhje me mënyrën që organizatat e mëdha janë të manaxhuara, të strukturuar, dhe udhëhequr, që do të rrezikojë aftësinë e tyre për të lulëzuar në dekadat përpara? Çfarë lloj ndryshimesh do të nevojiten në parimet dhe praktikatat e manaxhimit për të ndërtuar kompani që janë vërtet të përshtatshme për të ardhmen?

Këto ishin pyetjet që u vunë para 35 studjuesve të manaxhimit dhe praktikuesve që u takuan në Kaliforni për të debatuar për të ardhmen e manaxhimit. Konferenca e organizuar nga Laboratori i Manaxhimit me suportin e McKinsey & Company kishte një diversitet individësh të akademikëve veteran, mendimtarëve të epokës së re të manaxhimit, CEO-ve progresivë, dhe kapitalistëve sipërmarrës.

Ndonëse diskutimet ishin edhe me debate të forta, askush nuk e humbi nga fokusi qëllimin përfundimtar: zhvillimi i një axhende të guximshme që do të nxiste rishpikjen/rizbulimin e manaxhimit në shekullin XXI. Në përfundim, u arrit në një listë të sfidave të manaxhimit për të ardhmen. (shih aneksin 1)

5- Efekti sinergjik: Manaxhim & udhëheqja

Zotërimi i aftësive manaxheriale në botën e sotme të biznesit nuk është e mjafteshme. Rritja e konkurrueshmërisë së biznesve dhe jo vetëm në planin kombëtar, si edhe rritja e rëndësisë së efektivitetit dhe performancës organizative e ka rritur dukshëm kërkesën për manaxherë me *cilësi të spikaturat të udhëheqjes*. E thënë ndryshe, sot kërkohen jo vetëm njohja e funksioneve dhe e dallimeve ndërmjet manaxhimit dhe udhëheqjes por edhe arritja e një *efekti sa më të madh sinergjik* nga kombinimi efektiv i këtyre funksioneve.

⁴ M.S. Srinivasan & O.P. Dani [Published in the Management Accountant, Journal of the Institute of Cost and Woks Accountant of India, Dec 2011.]

Si manaxher duhet të sigurohemi që puna të kryhet, ndërsa si udhëheqës duhet të kujdesemi dhe të përqendrohemi tek njerëzit, të cilët i kryejnë këto punë. Prandaj dhe integrimi i manaxhimit dhe udhëheqjes kërkon arritjen e një *balance* ndërmjet fokusit të kalkuluar dhe logjik mbi proceset organizative (manaxhimi) dhe përfytyrimit vizionar, aktivizimit të energjive punonjësve dhe një preokupim real për ata si qenie njerëzore (udhëheqja)

Arritja e efekti sinergjik konkretizohet mjaft mirë nëpërmjet përcaktimeve në vijim:

- Lideri parashikon mundësitë, manaxheri kalkulon probabilitetet; së bashku fitojnë më shumë
- Lideri përqendrohet tek përfundimet, ndërsa manaxheri tek mjetet; së bashku arrijnë më shumë
- Lideri përqendrohet në "*çfarë*", manaxheri fokusohet në "*si*"; së bashku bëjnë më shumë
- Lideri përgatitet tej limiteve, manaxheri përqendrohet në ekzekutimin/realizimin brenda limiteve; së bashku performojnë më shumë
- Lideri gjeneron energji, manaxheri konservon energji; së bashku gjenerojnë më shumë energji
- Lideri kap oportunitetet, manaxheri eviton rreziqet; së bashku bëjnë më tepër progres
- Lideri është i pari në "*betejë*", manaxheri tërhiqet i fundit.; së bashku triumfojnë më shumë
- Lideri shumëfishon forcën, manaxheri redukton dobësit; së bashku zhvillojnë më shumë
- Lideri ofron vizion, manaxheri ofron ekzekutimin; së bashku arrijnë më shumë
- Liderët bëjnë gjërat e duhura, manaxherët i bëjnë gjërat drejt; duke bërë së bashku është gjëja e duhur
- Liderët udhëheqin ndryshimin, manaxherët mbajnë stabilitetin; së bashku përmirësojnë në mënyrë të vazhdueshme gjendjen
- Dallimi lider/manaxher: lideri mbjell, manaxheri eliminon barin e dëmshëm; së bashku arrijnë prodhimin më të madh të mundshëm

Fakulteti i Ekonomisë
 Departamenti i Manaxhimit
 Programi Master:
 Manaxhimi Shëndetësor

Teoritë bashkëkohore mbi lidershipin

Lektor: Sh. Llaci, Prof. Dr.
 Shkurt 2018

Çështjet kryesore

- **1-** Udhëheqja transformuese
- **2-** Udhëheqja transformuese kundrejt udhëheqjes transaksionale
- **3-** Superudhëheqja, udhëheqja shërbyese dhe udhëheqja e heshtur
- **4-** Nivelet e udhëheqjes
- **5-** Paradigma post-industriale e udhëheqjes

Udhëheqja transformuese (1)

- **Lidershipi transformues:**
 është **Lidershipi** që inspiron për suksesin org. duke ndikuar thellësisht në besimin e pasuesve sesi duhet të jetë një org.
- **Stili i përdorur:**
- Vendosin pasionin dhe energjinë në çdo gjë dhe ndjekin një individ-lider që frymëzon.
- Gjërat bëhen duke zgjuar **entuziazmin dhe energjitë** tek njerëzit.

Udhëheqja transformuese (2)

Etapat që mund të ndjekë lideri transformues:

- **Së pari**, ai fillon me perceptimin e një vizioni – pamjen e ardhshme të organizatës.
- **Së dyti**, e “shet” vizionin e tij tek të tjerët, duke frymëzuar pasuesit potencialë të tij.
- **Së treti**, paralelisht me bindjen e pasuesve për këtë vizion, lideri kërkon rrugën e transformimit.
- **Faza e fundit** është të qëndruarit përherë në krye gjatë veprimit.

Kufizimet potenciale.

- **Pasioni dhe besimi** i tepërt – mund të ngatërrohen me realitetin dhe të vërtetën.
- **Entuziazmi i madh** i tyre mund t’i lodhë pasuesit dhe të bëjë që ata të heqin dorë nga diçka e nisur.
- Shohin tablonë por mund të harrojnë **detajet**: (djalli fshihet tek detajet).
- Kur org. nuk ka nevojë për transformim/ndryshim – liderët ngelen **pa shpresë**.

Lideri transformues vs karizmatik

- **LT** shpesh janë **liderë karizmatikë** por nuk janë aq **narcizistë** sa liderët karizmatikë, të cilët ecin para më tepër nëpërmjet besimit që kanë **tek vetvetja** sesa besimit tek të tjerët.
- Ndërsa LT ka në fokus **transformimin e organizatës** (dhe aq sa është e mundur edhe pasuesit e tij), LK **mund të mos dëshirojë të ndryshojë asgjë**.
- Vlerat e **Liderit** karizmatik janë shumë domethënëse:

Lideri transformues vs karizmatik

- **a-** Nqs. janë të *mirë-pozicionuar* kundrejt te tjerëve, mund të transformojnë një kompani të tërë.
- **b-** Besimi në vetvete është kaq i madh, sa *'janë të pagabueshëm'* – mund t'i drejtojnë pasuesit në *'disfatë'*.
- **c-** Besimi në vetvete mund t'i çojë drejt *narcizizmit psikotik*,
- **d-** Ata shpesh janë edhe *jo-tolerant* ndaj sfiduesve dhe pazëvendësueshmërisë së tyre.

Lideri transformues vs transaksional

- Marrëdhënia lider-pasues në stilin **transaksional**:
- bazohet në marrëveshjen e pashkruar se i **vetmi qëllim** i pasuesve është **zbatimi** i dëshirave të liderit.
- Që kur një individ merret në punë, ai e ka të qartë se detyra e tij është të zbatojë urdhërat.
- Kjo lloj kontrate – vihet në zbatim me anën e *metodave të përforcimit të sjelljes* (p.sh. shpërblim financiar ose dënim)

Lideri transformues vs transaksional (1)

Udhëheqja transformuese dhe transaksionale janë në **kahe të kundërta**.

- Udhëheqja transaksionale:
- Bazohet tek shpërblim – dënim (**nevojat e rendit të ulët**) dhe që lidhen me faktorë të jashtëm të motivimit.
- Udhëheqja transformuese:
- Bazohet tek **nevoja të rendeve të larta** dhe që lidhen me faktorët e brendshëm të motivimit.

Superudhëheqja (1)

- Është formë e re L në përputhje me epokën e re të org. të bazuara tek njohuritë, me str. të sheshtë & pjesëmarrje të madhe të punonjësve.
- **Superlidërsip:** inspiron suksesin organizativ duke ju treguar pasuesve si **të udhëheqin veten e tyre**.
- Kjo do të thotë që lideri nuk mbingarkohet – dhe ai mund të orientohej tek ato situata/individë që kanë më shumë nevojë për prezencën e tij (në këtë rast, i afrohet konceptit të **zv. të lidërsipit**).

Superudhëheqja (2)

- Pra, objektivi i superliderit është të përgatisë ata pasues, të cilët kërkojnë shumë pak lidërsip.
- Ky është një objektivi i rëndësishëm sot, kur po fitojnë avantazhe krahasuese **strukturat e sheshta**.
- **Ralph Nader:**
- "Funksioni i lidërsipit është të krijojë më shumë liderë dhe jo më shumë pasues".

Udhëheqja e heshtur (1)

- **L H** është ai grup liderësh që qëndrojnë të tërhequr dhe nuk janë të ekspozuar (**not in front desk**)...
- Që mund të kenë të njëjtin nivel të cilësive të lidërsipit, mbase dhe më tepër, krahasuar me ata në 'front desk'.
- Atyre u mungojnë **dy elemente thelbësore** që e dëmtojnë seriozisht suksesin e tyre:
- 1- **Mungesa e njohjes** nga të tjerët e kontributeve të tyre.
- 2- Mungesa e **pushtetit autoritar** mbi organizatën.

Udhëheqja e heshtur (2)

- Përmbajtja e **L H** është **antiteza** e liderëve tradicionalë karizmatikë (dhe shpesh edhe e atyre transformues):
- Ata e bazojnë suksesin e tyre **jo në egon apo forcën e karakterit**, por në mendimet dhe veprimet e tyre.
- Megjithëse, janë mjaft **të orientuar nga detyra**, ata nuk janë të ashpër atëhere kur s'është e nevojshme dhe mund t'i bindin njerëzit me argumente apo duke vepruar si **liderë transaksionalë benevolentë** (mirëdashës).

Karakteristikat e udhëheqësit të heshtur

- Më shumë influencojnë sesa udhëheqin
- Më shumë pyesin dhe japin sugjerime sesa japin urdhra
- Nivel i lartë fleksibiliteti
- Influencojnë grupe të vogla ose grup pas grupi
- Dëgjues të shkëlqyer

5 nivelet e udhëheqjes (1)

"Good to great", Collins – 5 nivele efektiviteti të liderëve në org.

1. **Niveli 1**- lidershipi për shkak të pozitës
2. **Niveli 2**- lidershipi për shkak të respektit
3. **Niveli 3**- lidershipi nga rezultatet
4. **Niveli 4**- liderë thjesht efektivë: kanë parimin "**në fillim çfarë dhe pastaj kush**".
5. **Niveli 5**- lideri që kombinon aspektin profesional me *personal humility*, ndiqen nga parimi "**në fillim cilët dhe pastaj çfarë**"

5 nivelet e udhëheqjes (2)

- **Niveli 2-** “Unë i bindem manaxherit se kështu duhet. Unë e ndjek liderin sepse dua”.
- Ky lloj lidërshtipi ngrihet mbi marrëdhënie profesionale, kjo gjë ofron baza të shëndosha për suksesin e tij.
- **Niveli 3-** Njerëzit e ndjekin liderin për shkak të asaj që ka bërë për kompaninë.
- Merr vendime të vështira me përfitime afatgjata, ndërkohë që operon si *agjent ndryshimesh* dhe kupton procesin e ndryshimit.
- **Niveli 4-** mund të mos jenë efektivë kur është e vështirë të vendosësh se çfarë të bësh, (p.sh. bizneset *high-tech*).

5 nivelet e lidërshtipit (3)

- **Niveli 5**
- Kombinon *professional will* me *personal humility*.
- Në ‘*personal humility*’ ata vendosin mirëqenien e të tjerëve para nevojave të tyre.
- *Pse ky lider është humility?*
- Ata e shohin qartë se ku i kanë kufizimet në një mjedis kompleks.
- Pra, në vend të promovojnë vizionin e tyre, mbledhin njerëzit më të mirë dhe u bëjnë pyetje për të nxjerrë prej tyre strategjitë.
- Prandaj edhe Collins përdor slogenin e kundërt me liderin e nivelit të katërt: “*Në fillim cilët dhe pastaj çfarë*”.

Paradigma e lidërshtipit postindustrial

- “*Leadership is for the 21st century*” (1991), J. Rost ofron një definicion të ri: *Paradigma postindustriale e lidërshtipit*.
- Globalizimi i ekonomisë, ndryshimi i shpejtë e i vazhdueshëm si rezultat i teknologjive të reja dhe të eksplozionit të informacionit, si dhe rritja e diversitetit të popullsisë – krijojnë një realitet shumë të komplikuar.
- Kalimi nga këndvështrimi *mekanik i botës në atë organik*.

Paradigma e lidershipit postindustrial (1)

- Rost (1991), "demaskoi" paradigmen ind. te lidershipit sepse mbështetej në background mekanistik të botës.
- Fokusohet mbi vështirimin burokratik mbi org., është *self-interesed*, duke menduar se vetëm liderët e mëdhenj e praktikojnë lidershipin.
- Përqafton një model mashkullor të sjelljes së pushtetit.
- Këto karakteristika mund të kenë qenë të përshtatshme për një botë më të qëndrueshme.

Paradigma e lidershipit postindustrial (2)

- Puna e Rost sfidon për të ndarë qartë *dy konceptet*.
- Në paradigmen industriale, L është kuptuar si një *manaxhim i mirë* edhe pse ka nënkuptuar se manaxheri ka qenë disi *më pak efektiv* se lideri.
- Paradigma industriale pohon *më shumë dëshirueshmëri për të qenë lider sesa manaxher*, një perspektivë që evidentohet qartë në fjalët e Bennis dhe Nanus (1985):
- "Manaxherët i bëjnë siç duhet gjërat, liderët bëjnë gjërat e duhura". Ndërsa manaxherët janë pa fantazi, liderët janë vizionarë.

Paradigma e lidershipit postindustrial (3)

- Të dyja konceptet përcaktohen si *aktivitete të ndara*.
- Njëri nuk është më i mirë se tjetri – ato thjesht janë procese të ndryshme – njësoj të rëndësishme – në një botë post-industriale.
- Dallimin e jep në këtë mënyrë:
- "Liderët dhe bashkëpunëtorët janë njerëz të përfshirë në marrëdhënie lidershipi... manaxherët dhe vartësit janë njerëz të përfshirë në marrëdhënie manaxheriale... Të dy këto sete të botës nuk janë sinonime. Liderët nuk janë të njëjtë me manaxherët. Bashkëpunëtorët nuk janë njësoj me vartësit.
- *Dhe më tej vazhdon:*

Paradigma e lidërshiptit postindustrial (4)

- “Manaxherët mund të jenë liderë por kur ata janë liderë, ata janë të përfshirë në një marrëdhënie të ndryshme nga manaxhimi.
- Vartësit mund të jenë bashkëpunëtorë por kur janë bashkëpunëtorë, ata janë të përfshirë në një marrëdhënie të ndryshme nga manaxhimi.
- Liderët nuk e kanë të nevojshme që të jenë manaxherë për të qenë liderë. Bashkëpunëtorët nuk është e nevojshme të jenë vartës për të qenë bashkëpunëtorë.” **J. Rost**
- Rost thekson se mënyra me anë të së cilës ushtrohet **ndikimi** është një dallim i rëndësishëm **L -M**

L post-industrial & shkencat e reja

- M. Wheatley avancoi në paradigmen e **L** duke e krahasuar **L** me shkencat e reja të teorisë të kuanteve dhe kaosit.
- Këto ndikime prodhojnë një theks mbi strukturën dhe pjesët, si dhe besimin se mund të kontrollojmë natyrën, kështu dhe org. e njerëzit.
- Lentet e shkencës së re na tregojnë se lidërshipti është një akt relacioni.

L postindustrial & shkencat e reja (1)

- Në fizikën e kuanteve ajo gjen terren për lidërshiptin pjesëmarrës...
- “Mbretëria e kuanteve flet qartë për rolin e pjesëmarrjes edhe në impaktin e tij për krijimin e realitetit”.
- Wheatley pyet:
- Nëse universi është pjesëmarrës, atëherë si mundet që ne të mos e përqafojmë këtë gjë në org. dhe praktikën tonë të lidërshiptit?



Çështjet kryesore :

- 1 -Konceptimi i ndryshimit organizativ**
- 2- Identifikimi nevojës për ndryshim: perceptimi i punonjësve**
- 3 - Stadet e ndryshimit dhe manaxhimi i tyre sipas Lewlin**
- 4- Ndryshimi kundrejt stabilitetit**
- 5- Ndryshimi i njerëzve ose zhvillimi organizativ**
- 6 – Manaxhimi i rezistencës ndaj ndryshimit**
- 7-Puna e manaxherit në kohë ndryshimi- detyrë lidershpi**

Sfondi

Paraardhësit tanë kanë hasur gjithmonë vështirësi kur janë ballafaquar me ndryshimin, edhe pse ai ka qenë tipari përcaktues i historisë njerëzore dhe i evoluimit të civilizimeve modern përgjatë 10 mijë viteve të fundit dhe akoma më tepër gjatë këtyre 200 viteve të fundit. Dallimi i madh i kohës së sotme kur krahasohet me revolucionet agrare, industrial, shkencore dhe politike të së kaluarës, është ritmi i dukshëm qartë i ndryshimit në shoqëritë dhe organizatat bashkëkohore. Kurdo që të pyeten për të karakterizuar jetën në organizatat e tyre të sotme, grupet e punonjësve të vendeve të industrializuara apo në proces industrializimi, në përgjigjet e tyre në mënyra të ndryshme do të përfshijnë fjalën “*ndryshim*”. Kjo fjalë e kudogjendur derivon nga fjale e vjetër frënge ‘*changier*’ dhe përcaktohet si procesi i bërjes së çdo ndryshimi, transformimi apo modifikimi i mënyrës në të cilën operon një organizatë dhe punonjësit e saj.

Të gjithë manaxherët dhe profesionistët mund të sjellin ndërmend eksperiencën dhe ndodhi personale mbi ndryshimin, ri-inxhinieringun, downsize-in apo shkrirjet (mergers) në organizata për të cilat ata kanë punuar. Dhe nuk ka pse të habitemi kur dimë se dekada e fundit e shekullit të XX dhe në vijim janë cilësuar si ‘epoka e kaosit’, ‘dekadat e teknologjis’, *decade of blurr* ‘koha e surprizave’ apo edhe ‘epoka e pasigurisë’.

Këto surpriza dhe pasiguri përfshijnë globalizimin, ritmin marramendës të inovacionit teknologjik, ripërcaktimin e vazhdueshëm të roleve dhe aktiviteteve të organizatave, punonjësve,

punëdhënësve dhe sindikatave; fundi i 'punësimit për gjithë jetën' dhe pasiguria e punës ndërmjet manaxherëve dhe punonjësve profesonistë, instabiliteti politik dhe ekonomik në shumë rajone të botës, rritja e sfidave etike dhe ekologjike në biznes, rënia ekonomike në shumë vende aziatike në fundin e viteve '90-të, si edhe dalja e Kinës si një superfuqi në vitet 2000. Më vonë kemi qenë dëshmitare të 11 shtatorit , krizës së vitit 2008 si edhe të Pranverës Arabe të viteve 2011-2013, të krizës në marrëdhëniet BE-Rusi apo të çshtjes kritike të refugjatëve në vitet 2016-2017, etj.

Në këtë botë me ritëm të lartë ndryshimi dhe të pasigurtë, vetëm një grusht kompanish ja ka dalë të prosperojë për periudha të gjata kohe. Për shembull, Indeksi Dow Jones u krijua në vitin 1896 me 30 kompani të listuara, vetëm njëra është akoma "gjallë": General Electric-kompania që krijoi Edisoni në 1892. Bursa e Helsinkit u krijua në vitin 1921 me 12 kompani të listuara ; nga të cilat vetëm Nokia është akoma në ekzistencë.

Ndryshimi asnjëherë nuk kryhet si një qëllim në vetvete. Ai realizohet nëpërmjet një strategjie për arritjen e një objekti të përgjithshëm. Zakonisht shkak i ndryshimit organizativ është provokimi i bërë nga forca të rëndësishme të jashtme, si shkurtimet kritike të fondeve, reagimi ndaj oportuniteteve në tregje (klientë) të reja, nevoja për një përmirësim të dukshëm të produktivitetit, të rritjes substanciale të shërbimeve, krijimi i departamenteve të reja, shtimi/pakësimi i niveleve të manaxhimit, modifikimi i strukturës, i sjelljes së punonjësve, etj.

Organizata ndërmerr një ndryshim organizativ në kuadër mbarë organizativ edhe kur do të kalojnë në një *fazë tjetër*, më të lartë të ciklit të jetës, si për shembull, kalimi nga faza e sipërmarrjes në një fazë më të lartë, me një hierarki më të konsoliduar e me një zhvillim të planifikuar. Këtu theksojmë se në praktikë ndodh shpesh që ndërrimi i ekuip drejtues, zakonisht i CEO-s mund të jetë një shkak i fortë për ndryshime, sepse ai përgjithësisht vjen pikërisht për të sjellë një frymë të re, një koncepti e vizion ndryshe nga paraardhësi. Personaliteti dhe vizioni i tij mund të pushtojë gjithë hapësirën organizative.

Në fakt, në literaturën e sotme drejtimet kryesore të ndryshimeve në një këndvështrim më të gjerë fushat kryesore të ndryshimit në mjedisin e brendshëm të një organizate mund të përfshijnë edhe **strategjinë**. Nganjëherë është e nevojshme që manaxhimi të axhustojë strategjinë, *madje edhe mënyrën e deklaruar të misionit të firmës* me qëllim që arrijë objektivat e organizatës duke reaguuar kështu ndaj kërkesave të mjedisit të jashtëm. Një gjë e tillë mund të përfshijë edhe mënyrën themelore me të cilën operon biznesi, tregjet ku synohet, llojet e produkteve që do të shesë dhe mënyrën e shitjes së tyre, orientimin e përgjithshëm strategjik të saj, partnershipet dhe elementë të tjerë që lidhen me biznesin, etj.

1- Konceptimi i ndryshimit organizativ

Pavarësisht nga ajo që theksuam kur çështjen e trajtojmë në këndvështrim të gjerë, kur flasim dhe analizojmë ndryshimin organizativ, kemi parasysh ndryshime të mëdha, të cilat e kapërcejnë në konceptim dhe përmasa ndryshimet e vogla të tilla si modifikimi i një programi, marrja në punë e një apo dy individëve të rinj, etj., të kësaj natyre. Në një kuadër të gjerë organizativ, ndryshime do të konsideroheshin ndryshimi i misionit, ristrukturimi i operacioneve, aplikimi i teknologjive të reja, shkrirjet & bashkimet e firmave, programe të tilla si manaxhimi i cilësisë totale, ri-inxhinieringu, kooperimet apo bashkëpunimet e rëndësishme me partnerët e biznesit, etj.

Pra, përgjithësisht, termi '*ndryshim organizativ*' i referohet një *riorientimi cilësisht të ndryshëm të mënyrës sipas së të cilës operon organizata*. E thënë alternativisht, *ndryshimi organizativ konsiderohet procesi me anën e të cilit organizata lëviz nga gjendja aktuale drejt një gjendje të ardhme e dëshiruar, me qëllim që të rritet efektiviteti organizativ*.

1.1 Konceptimi i ndryshimit organizativ nën këndvështrimin kulturor të E.Schein

Në një këndvështrim të përgjithshëm, ndryshimi mund të ndahet në dy kategori të mëdha: *ndryshime evolucioniste*, të cilat janë të graduale dhe me fokus të specifikuar, dhe *ndryshime rrënjësore* (radikale), të cilat janë të papritura, drastike dhe përfshijnë tërë organizatën.

E.Schein (1991) e karakterizon evolucionin si një proces, që realizohet me anën e disa mekanizmave. *Mekanizmi i parë*, sipas tij, është *evolucioni natyral*: Nëse organizata nuk është nën presionin e një stresi të jashtëm dhe në krye të saj themeluesi (themeluesit) janë në vazhdimësi në këtë organizatë, kultura thjesht evoluon duke konservuar atë që ka funksionuar mirë gjatë viteve. Ndryshimet evolucioniste natyrore, të analizuara nën një "petk kulturor", mund të kategorizohen në të përgjithshme dhe specifike .

Ndryshimet e përgjithshme drejt fazës në vijimësi të zhvillimit dhe rritjes së firmës përfshijnë *diversifikim, kompleksitet, nivel të lartë të diferencimit dhe integritet*. Në këtë mënyrë organizata kalon në mënyrë të logjikshme drejt një fazë të mësipërme. Ndërsa *evoluimi/ndryshimet specifike* përfshin adaptimin e pjesëve të veçanta të organizatës ndaj mjedisit të tyre specifik. Kështu, një firmë high-tech do të zhvillonte aftësi të spikatura në kërkim-zhvillim, ndërsa një firmë produktesh ushqimore apo parfumesh do të duhej të zhvillonte më tepër aftësitë e saj në fushën e marketingut¹.

Ndërsa një mekanizëm *me interes* i Schein-it është "*revolucion*" (apo *ndryshimi radikal*) i manaxhuar nga të jashtmit. Një kompani e re dhe në rritje, mund të zgjedhë të *jashtëm* për të zënë pozita kyç,

¹ Evolucion i organizatave, sipas Schein, ka edhe mekanizma të tjerë, sikurse janë mekanizma të ndryshimit evolucionist me anën e terapisë organizative nga vetë organizata apo mekanizmi i manaxhimit të ndryshimit me anën e hibridit. Për analizën e tyre, shihni: E. Schein (1991) "Organizational culture and leadership" Jossey Bass Publishers, Oxford 1991

me idenë se organizata duhet të manaxhohet në mënyrë më "profesionale"; pra që të sjellë koncepte më moderne manaxhimi, të cilat u mungojnë themeluesve të organizatës.

Në vijim do të japim edhe mënyrat sesi realizohen ndryshimet radikale nga këndvështrimi më operacional :

1-Ri-inxhinieringu-konsiderohet edhe forma e parë e ndryshimit radikal dhe përfshin të rimenduarit dhe riprojektimin e proceseve të biznesit, me qëllim që të rritet efektiviteti organizativ. Pra, në vend të përqendrimit tek funksionet organizative, fokusimi i ndryshimit orientohet drejt *proceseve të biznesit*. Ri-inxhinieringu kërkon zbërthimin e proceseve të biznesit, në mënyrë që të gjenden mënyra më të mira për t'i koordinuar dhe integruar këto procese.

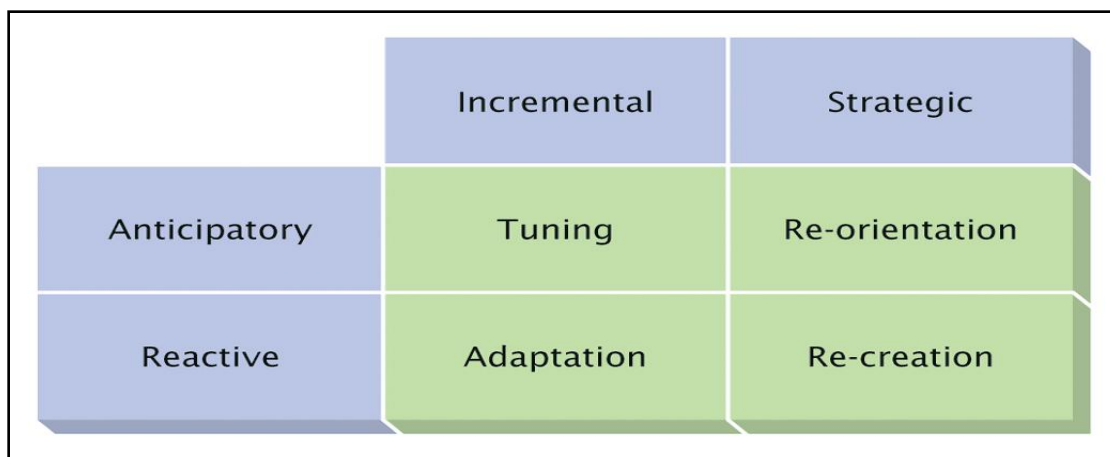
2-Ristrukturimi-është forma tjetër e ndryshimit radikal, të cilat shpesh ndërmerret në kushte kur performanca po pëson një rënie të shpejtë. Dy janë *hapat bazë* në të cilat kalon procesi i strukturimit: *së pari*, eliminimi i nëndarjeve, departmenteve apo të niveleve hierarkike, dhe *së dyti*, zvogëlimi kompanisë nëpërmjet reduktimit të numrit të punonjësve.

3-Novacioni-është procesi me anë e të cilit organizata përdor aftësitë/mjeshtëritë dhe burimet e saj për të zhvilluar produkte dhe sisteme të reja operuese. Nga të tre mënyra e ndryshimeve radikale, novacioni ka shanset më të mëdha për suksespor njëkohësisht shoqërohet nga një nivel po kaq i madh i riskut.

1.2 Konceptimi i ndryshimit organizativ nën këndvështrimin e Nadler & Tushman

Konsulenti D. Nadler dhe profesori i manaxhimit M.Tushman, së bashku kanë dhënë një tipologji të ndryshimit organizativ (skema 1)

Në boshtin vertikal të modelit të tyre, ndryshimi karakterizohet ose si ndryshime të parashikuara (anticipatory change) ose si reaktive. Ndryshime të parashikuara janë të gjitha ato ndryshime të planifikuara sistematikisht me qëllim që të përfitohet nga situatat që priten. Në kontrast më këto, ndryshimet reaktive janë ato ndryshime që bëhen si rezultat i ngjarjeve apo presioneve të paparashikuara.



Skema 1 Katër tipet e ndryshimit organizativ

Boshti horizontal merret me fushën e ndryshimeve të veçanta *inkrementale* (te pjesshme, te vogla) apo strategjike. Ndryshimet incrementale përfshojnë nënsistemin e axhustimeve të nevojshme për të mbajtur organizatën në rrugën që ka zgjedhur. Ndryshimet strategjike ndryshojnë trajtën e përgjithshme apo drejtimin (direksionin) e organizatës. për shembull, shtimi i turnit të natës për të plotësuar rritjen e papritur të kërkesës për produktet e kompanisë është një ndryshim incremental. Ndërsa zhvendosja nga ndërtimi i shtëpive tek ndërtimi i apartamenteve komplekse, do të ishte një ndryshim strategjik.

Katër tipet e ndryshimit që rezultojnë nga ky model janë:

akomodimi/rregullimi (tuning), adaptimi, riorientimi dhe rikrijimi.

Akomodimi- Është tipi më i zakonshëm i ndryshimit, më pak i thellë dhe me riskun më të vogël. Emrat të tjerë të tij janë *'preventive maintenance'* dhe koncepti japonez i *kaizen* (përmirësimi i vazhdueshëm). Thelbësore që akomodimi të jetë efektiv, është të parashikuarit në mënyrë aktive dhe të evitimit të problemeve sesa të presim në mënyrë pasive që gjërat të shkojnë keq dhe pastaj të ndërmarrim veprime.

Adaptimi- Sikurse akomodimi, edhe adaptimi përfshin ndryshimet inkrementale por në këtë rast ndryshimet janë si *reagim* ndaj problemeve, ngjarjeve dhe presioneve të jashtme. Kështu, Dell duke ju përgjigjur rënieve të pjesës së tregut, në 2007 devijoi nga shitjet direkt tek klientët, në shitje nëpërmjet Wal Mart.

Riorientimi- Ky tip ndryshimi është i parashikuar (anticipatory) dhe strategjik nga fusha (scope). Nadler dhe Tushman e kanë emërtuar riorientim *"frame bending"*, sepse organizata riorientohet në mënyrë të ndjeshme/të rëndësishme. E rëndësishme por jo se kemi një ndarje complete apo të plotë me të kaluarën e të shkuarës.

Rikrijimi- Zakonisht është presioni konkurrues që bën ndërmarrjen e këtij tipi të thellë dhe me risk të ndryshimit organizativ². Një shembull domethënës na vjen nga gjiganti Microsoft. Bashkëthemeluesi dhe ish-CEO Bill Gates e lidhi të ardhmen e kompanisë së tij me internetin në mesin e viteve '90-të, pasi fillimisht e kishte lënë mënjane atë. "Në 6 muaj Gates bëri atë që pak ekzekutivë kishin guxuar... Nuk besoj që ndonjë tjetër korporatë do të kishte këtë sukses dhe pas 20 viteve, që ndaloi dhe vendosi të rishpikte vetveten nga e para.."

2- Identifikimi nevojës për ndryshim & perceptimi i punonjësve

Dihet tashme që disa organizata janë të afta të parashikojnë nevojën për ndryshim. Kjo ju jep atyre mundësinë të investigojnë problemet emergjente ose oportunitet, si dhe i ndihmon ato të përgjigjen përballë këtyre situatave. Sikunder ka dhe organizata të cilat nuk janë në gjendje të kuptojnë këto nevojë dhe kjo me pas mund të kercenojë ekzistencën afatgjatë të organizatës. Një arsye e deshtimit në të kuptuarin e nevojës për ndryshim mund të jetë dhe fakti që individët nuk e kuptojnë nevojën për ndryshim ose nuk i kushtojnë vëmendjen e duhur.

Nadler dhe Show (1995) e ilustron këto situata me paradoksin që vazhdimisht ndodh në një organizatë, i cili është: "suksesi zakonisht përparon terrenin për deshtim". Kjo vjen nga fakti që kur organizatat janë të suksesshme, menaxheret qendrojnë të fiksuar vetëm pas atyre modeleve që ju japin sukses. Përgjithësisht funksionon ideja që suksesin të çon drejt rritjes, rritja drejt kompleksitetit dhe diferencimit. Mirepo ka dhe raste kur organizatat e kanë të vështirë arritjen e performancës, gjë që mund të vijë dhe nga moskushtimi i vëmendjes së duhur të punonjësve.

Nadler dhe Show ju referohen këtyre organizatave si "organizata me aftësi të kufizuara për të mesuar: "Atyre u mungon aftësia për të parë larg, për të reflektuar ndaj suksesit dhe deshtimit, për të pranuar dhe zhvilluar ide e strategji të reja. Nëse menaxheret nuk i kushtojnë vëmendjen e duhur dhe nuk kontrollojnë rezultatin përfundimtar të këtij kursi atëherë kjo mund të na çojë në atë që ne e quajmë "Spiralja e vdekjes."

Ndryshimi është i ndërlikuar sepse jo gjithmonë ai prodhon arritjen e dëshiruar në mënyrë direkte, vetëm thjesht në këndvështrimin 'teknik' të gjërave. Qëndrimi i çdo punonjësi prodhon një përgjigje/reagim të ndryshëm, i cili kushtëzohet nga perceptimi i tyre mbi ndryshimin. Në një eksperiment klasik (Roethlisberger et. al., 1939), në një fabrikë u ndryshua ndriçimi në sensin pozitiv dhe negativ. Teorikisht presupozohej se ndriçimi më i mirë do të çonte edhe në një produktivitet më të lartë. Sikurse parashikohej, produktiviteti u rrit. Më tej, ndriçimi u përkeqësua qëllimisht për të treguar efektin e kundërt-pra, produktiviteti më i ulët. Në fakt, ndodhi e kundërta: produktiviteti u rrit! Dhe një gjë e tillë vazhdoi deri sa ndriçimi u bë sa ndriçimi i dritës së hënës, fazë në të cilën u vu re edhe një rënie e dukshme e produktivitetit.

Natyrisht, nuk ishte ndryshimi në intensitetin e ndriçimit, dukuria që shkaktoi një output më të madhpor ishte ndikimi i tjerë faktorëve, të cilët u identifikuan si *qëndrimi i punonjësve*

² Autorët e kanë etiketuar "time breaking"

(employee's attitude). Kjo do të thotë që kur prezantojmë një ndryshim, *historia personale* dhe *situata sociale* në punë do të produktonte një qëndrim të ndryshëm kundrejt atij ndryshimi. Ne nuk mund t'i shohim apo t'i matim qëndrimetpor ajo çka mund të shohim dhe matim është reagimi kundrejt ndryshimit:

$$N + Ph + Ss = Q + R$$

Ku, N-ndryshimi; **Ph**-historia personale (nurture); **Ss**-situata sociale (mjedisi) ; **Q**-qëndrimi (attitude); **R**-reagimi, përgjigja

Në rastin e punëtorëve të fabrikës, produktiviteti u rrit sepse ata ishin nën vërtetim. Ky eksperiment dhe me disa të tjera së bashku me të, janë të njohura si *efektet e Hawthorn-it* (sipas emrit të fabrikës në të cilën ato u kryen). Kjo do të thotë se observimi i thjeshtë i një grupi, bëri që ata të tentojnë të ndryshojnë.

Megjithëse çdo person ka një reagim të diferencuar ndaj ndryshimit (*historia personale*), ata shpesh tregojë atashim ndaj grupit (*situata sociale në punë*) duke e bërë reagimin të njëjtë/unik si grup. Për shembull, historia personale e e një personi mund të jetë shumë e fortë që ai/ajo të punojë shumë (që e “detyron” atë të punojë shumë) kur prezantohet një ndryshim, ndërkohë që situata sociale e pjesës tjetër të grupit është mjaftueshëm e fortë që ata të kërcënojnë për grevë (si një grup i tërë) për shkak të këtij ndryshimi. Megjithëse secili në grup, do të donte diçka të ndryshme, të tilla si më shumë kërkesa, injorim i ndryshimit, të punuarit më shumë, etj., nevoja e përkatësisë (të qenurit pjesë e grupit) shpesh ndikon që individët të ndjekin disa individë³-Ne jemi të gjithë bashkë për këtë gjë. Në disa raste, reagimi ndaj ndryshimit influencohet shumë nga historitë personale, në disa raste të tjera ndikon mjaft nga situatat sociale.

3- Stadet e ndryshimit dhe manaxhimi i tyre sipas Lewlin

Sipas K. Lewlin⁴ (1951), ndryshimi kalon nëpër tre stade:

1-Shkrirja (unfreezing) :Idetë dhe proceset e vjetra duhet të lihen mënjane dhe të reja duhet të mësohen. Shpesh të heqësh dorë nga proceset e vjetra për shkak të pushtetit që kanë zakonet, është po aq e vështirës sa edhe mësimi i gjërave të reja. Ashtu si mësuesi që fshin mësimin e kaluar nga dërrasa e zezë para se të fillojë mësimin e ri, ashtu edhe liderët duhet të ‘fshijnë’ praktikën e vjetra para se të fillojnë aplikimin e të reja. Gjatë kësaj pjese të procesit, lideri duhet të ofrojë

³ Edhe në një eksperiment tjetër ku lidhej shpërblimi me pagën me pagën me copë, nuk ndodhi që punëtori më i fortë e më i aftë të punonte më shumë me qëllim që të merrte më shumë para, përkundrazi “normat” sociale të grupit ishin kaq të forta sa e “detyruan” atë/ata që të punonin në nivele normale si edhe të ndihmonin me të dobët të arrisnin nivelin e grupit.

⁴ Lewlin K., (1951) Field theory in social science, New York: Harper & Row

edhe *pak* coaching/instruktim për tu mësuar njerëzve gjërat e reja si edhe të japin atyre dhe *shumë* mbështetje emocionale për të ndihmuar që të thejnë zakonet e vjetra.

2-Ndryshimi : Megjithëse ka konfuzion, mbingarkesë dhe dëshpërim, ka edhe shpresë, zbulim dhe emocion. Kjo periudhë kërkon *shumë* coaching/instruktim për shkak se janë duke mësuar dhe duhet dhe *pak* mbështetje emocionale për thyerjen e zakoneve të vjetra.

3-Ringrirja (refreezing) : Proceset e reja tanimë janë të pranuar edhe intelektualisht, edhe emocionalisht. Ajo çka është mësuar, është tashmë duke u përdorur praktikisht në punë. Edhe pakëz *coaching* është akoma i nevojshëm si edhe mjaft mbështetje emocionale duhet të realizohet, që të përgatisim procesin e ndryshimit tjetër, sepse nuk duhet të harrojmë që ndryshimi është një proces i vazhdueshëm

Komentet që i bëhen këtij modeli nga studjuesit: Nëse ky model nuk ndiqet deri në fund, atëherë rezultatet do të jenë jetëshkurtra. Ky model është projektuar për ndryshime të planifikuara, dhe nuk jep përgjigje për ndryshime të paplanifikuara. Megjithatë mund të aplikohet për ndryshime të tilla, kur kemi një siguri që ndryshimi do të ndodhë. Shembuj të aplikimit të këtij modeli janë: katastrofat natyrore si uraganet, tërmetet, tornadot, përmytjet apo cunamet.

4- Ndryshimi kundrejt stabilitetit

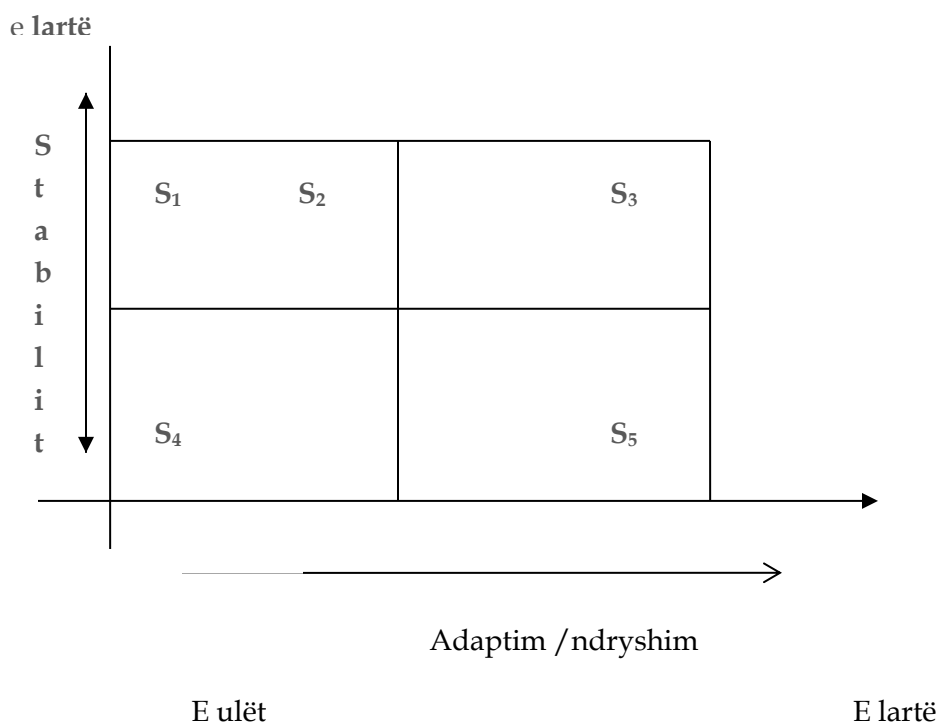
Paraprakisht duhet të themi se midis ndryshimit dhe stabilitetit ekziston një lidhje e vazhdueshme dhe e qënësishme. Duke e konsideruar ndryshimin si një proces të paevitueshëm në mjedisin dinamik të biznesit të sotëm, organizatat duhet të manaxhojnë në mënyrë të sukseshme ndryshimin me qëllim që të qëndrojnë "mbi ujë" në vorbullën e konkurrencës intensive. Dhe të vepruarit në këtë mënyrë, e "përkthyer" në relacionin ndryshim-stabilitet do të thotë që organizatat *manaxhojnë stabilitetin*, sepse sa më efektive të jetë një organizatë në manaxhimin e ndryshimit, *aq më stabil është ajo*.

Duke diskutuar për ndryshimin & zhvillimin organizativ, mund të krijohet përshtypja se organizata është në një kontinuum të pandërprerë ndryshimi. Me të drejtë shtrohet pyetja: Po stabiliteti është i rëndësishëm apo vetëm momentet e ndryshimit kanë vlerë? Ose e thënë ndryshe: Cili është raporti ndërmjet ndryshimit dhe stabilitetit. Këtu do të theksojmë se një shkallë e caktuar stabiliteti do të ishte një *parakusht kritik* për suksesin afatgjatë organizativ.

Dy studjues, Hellriegel & Slocum, duke përdorur një skemë të thjeshtë kanë treguar raportin ndërmjet ndryshimit dhe stabilitetit në mbijetesën organizative. Modeli thekson se mbijetesë dhe rritja organizative janë më të mundshme kur si stabiliteti, ashtu edhe adaptimi (dmth ndryshimi) janë në nivelin më të lartë në organizatë (numri 3 në modelin e paraqitur në skemën 4). Organizata pa një stabilitet të mjaftueshëm për të kompletuar ndryshimin, është në një disavantazh të qartë. Kur stabiliteti është i ulët, probabiliteti i mbijetesës dhe rritjes organizative bie. Ndryshimet e

njëpasnjëshme pa pasur në konsideratë rolin thelbësor të stabilitetit, përgjithësisht çojnë në konfuzion duke shkaktuar njëkohësisht edhe stres tek punonjësit.

Duke qenë gjithmonë në qendër të vëmendjes së manaxherëve, ndryshimi organizativ është një çështje mjaft preokupante për manaxherët modernë, të cilët kanë për detyrë jo vetëm që të reagojnë ndaj ndryshimeve të ndodhurapor edhe t'i parashikojnë e planifikojnë ato në funksion të arritjes me efektivitet sa më të lartë të objektivave të organizatës. "Manaxherët, të cilët janë të aftë të përcaktojnë ndryshimet e duhura, dhe më tej i zbatojnë ato në mënyrë të suksesshme, bëjnë të mundur që organizata të jetë më fleksibël dhe novatore. Të tillë manaxherë janë me vlerë të veçantë në organizatat e të gjitha llojeve". (W.Kahn, 2004)



Skema 4 Raporti ndërmjet ndryshimit dhe stabilitetit sipas Hellriegel & Slocum,

Ku: (S1)-probabiliteti i lartë i "vdekjes" (e ngadaltë); (S2)-probabiliteti lartë mbijetese

(S3)- Probabilitet i lartë mbijetese dhe rritjeje; (S4) Siguri vdekje (e shpejtë); (S5) Siguri vdekje (e shpejtë)

5- Ndryshimi i njerëzve ose zhvillimi organizativ

Sot rëndësia e burimeve njerëzore jo vetëm në organizatëpor edhe në kuadrin makroekonomik, është e padiskutueshme, gjë që ka nxitur qeveritë e vendeve të ndryshme të preokupohen gjithnjë

e më shumë për programe e strategji afatgjata të zhvillimit të këtyre burimeve me vlera të padiskutueshme. Treguesi i zhvillimit të burimeve njerëzore konsiderohet si një indikator alternativ me peshë për të karakterizuar shkallën e progresit të një vendi.

Pikërisht fokusimi tek burimet njerëzore si aset dhe jo më si shpenzim i organizatës, ka bërë, që kur flasim për *zhvillim organizativ* në literaturën e sotme, studjuesit (Certo & Certo, 2006) kanë parasysh *ndryshimin e njerëzve* duke i dhënë këtij procesi edhe një rëndësi të dorës së parë. Dhe në këtë kontekst, ndryshimi i njerëzve e vë theksin në rritjen e efektivitetit organizativ duke ndryshuar aspekte të ndryshme të anëtarëve të organizatës. Dhe ndryshimi ka të bëjë me aspekte të tilla si qëndrimi i punonjësve dhe aftësitë e lidershit.

Që nga viti 1957, kur u përdor për herë të parë nga disa teoricienë të manaxhimit, *zhvillimi organizativ* ka tërhequr një vëmendje gjithnjë e më të madhe të studjuesve dhe të manaxherëve. Zhvillimi organizativ konsiderohet prej tyre si *një trajtim i ndryshimeve të planifikuara*; si një metodë që *synon përmirësimin e performancës së organizatës me anën e përpjekjeve për të modifikuar sjelljen dhe qëndrimin e punonjësve* (në dallim nga ndryshimi organizativ, i cili përqendrohet më tepër në *strukturën dhe teknologjinë e organizatës*).

Trajtimi klasik i zhvillimit organizativ nga Taylor-i dhe Weber-i sipas një strukture hierarkike të bazuar në autoritetin formal dhe në një tërësi rregullash rigoroze, duke lënë në harresë *aspektet humane* të organizatës, theksonte së njerëzit në punë motivohen vetëm nga nevojat ekonomike.

Shkencëtarët e sjelljes, duke e kapërcyer këtë trajtim të simplifikuar të natyrës komplekse të motivimit dhe të sjelljes së njerëzve, u orientuan nga projektimi i strukturave organizative më informale, me një pavarësi më të madhe të punonjësve e me një pjesëmarrje më të gjërë të tyre në procesin e marrjes së vendimeve

Pikëpamja e tyre mbi zhvillim organizativ bazohet në tezën e besimit tek njerëzit dhe predikon integrimin e nevojave individuale me objektivat e përgjithshme të organizatës. R.Beckhard (1969) e përkufizon në këtë mënyrë zhvillimin organizativ: "*Zhvillimi është një përpjekje e planifikuar që kryhet për gjithë organizatën e që manaxhohet nga drejtuesit kryesorë për të rritur efektivitetin organizativ dhe prosperitetin e saj nëpërmjet ndërhyrjes së planifikuar në proceset organizative me anën e përdorimit të njohurive të shkencës së sjelljes*"

5.1 -Ndryshimi i kulturës së organizatës

Në kontekstin e rëndësisë së ndryshimit të njerëzve, është e rëndësishme të trajtojmë para së gjithash, *ndryshimin e kulturës organizative*. Studjuesit pohojnë se ndryshimi i kulturës dhe i njerëzve i referohet ndryshimit të vlerave, normave, qëndrimeve, besimeve dhe sjelljes së punonjësve. Ndryshimi i kulturës dhe njerëzve ka të bëjë me atë sesi njerëzit mendojnë: janë ndryshime në mënyrën e të menduarit sesa në në teknologji, strukturë apo produkte.

Ndërsa *ndryshimi i njerëzve* ka të bëjë edhe me pak punonjës, të tillë si disa manaxherë të nivelit të mesëm për shembull, të cilët i çojmë në një kurs trajnimi për të përmirësuar aftësitë e tyre udhëheqëse, *ndryshimi i kulturës* ka të bëjë me organizatën si një e tërë, si për shembull, ndryshimi i një organizate nga një strukturë burokratike tek një tjetër strukturë, e cila ka në fokus shërbimin dhe cilësinë më të mirë të klientëve me anën e punës në ekip dhe të pjesëmarrjes më të madhe të punonjësve.

Vlerat organizative, të cilat janë të rëndësishme reflektohen në kulturën e saj, prandaj është detyrë e manaxherit, që të sigurohet që janë pikërisht vlerat e duhura ato që promovohen për të krijuar një kulturë organizative. Rezultati i kësaj pune do të ishte krijimi i një mjedisi pune motivues dhe produktiv për anëtarët e organizatës.

Në goftë se manaxherët duan të arrisin këtë mjedis pune, ata duhet të identifikojnë se cilat janë vlerat që ekzistojnë dhe të gjykojnë në se ato janë vlerat që duhen për organizatën. Në bazë të kësaj analize, ata ndërmarrin hapa konkrete për të ndryshuar ato veprime dhe atë sjellje, ku demonstrohen këto lloj vlerash që nuk janë të përshtatshme.

6- Manaxhimi i rezistencës ndaj ndryshimit

Një nga fazat e rëndësishme të procesit të planifikimit të ndryshimeve, është planifikimi për të minimizuar apo eliminuar rezistencën ndaj ndryshimeve. R. Kartner e ka përshkruar kështu rezistencën ndaj ndryshimeve: “Megjithëse ndryshimi është diçka e zakonshme, prapsepapë njerëzit e kundërshtojnë atë, Çdonjëri prej këtyre ndryshimeve “rutinë” mund të shoqërohet me tension, stres, zënka, sabotim, largim nga puna, pengim, të fshehta prapa skenës, ngadalësim të punës, luftë e panevojshme dhe harxhim më i madh i parasë dhe i kohës, shkurt këto janë simptomat e rezistencës ndaj ndryshimeve” (R. Kreitner, Management Review, 1985)

6.1- Shkaqet e rezistencës ndaj ndryshimeve

Për të ndërtuar një plan efektiv ndaj ndryshimeve, manaxherët duhet të njohin mirë se cilat janë arsyet që njerëzit i kundërshtojnë ndryshimet. Në praktikë, arsyet mund të jenë nga më të ndryshmetpor më kryesoret ndërmjet tyre janë:

1 - Interesi vetjak : Shpeshherë, gjëja e parë që bëjnë njerëzit kur dëgjojnë për një ndryshim në kompaninë e tyre është pyetja se si ndikon ky ndryshim mbi ata vetë, dhe në varësi të saj reagimi i tyre mund të jetë pozitiv ose negativ.

2 - Mungesa e informacionit: Kur njerëzit kanë një informacion të pamjaftueshëm mbi ndryshimet dhe pasojat e tyre mbi ta, duke u ndodhur në një gjëndje tensioni apo stresi, mendojnë se pasojat do të jenë të mëdha dhe ata mund të humbasin punën, mund të kalojnë në një punë tjetër me

pagë më të ulët apo me më shumë probleme, etj. Kështu, mungesa e informacionit është një shkak i mjaftueshëm që shpesh njerëzit ta kundërshtojnë ndryshimin.

Ky informacion është i domosdoshëm, që njerëzit të jenë në gjendje të japin përgjigje pyetjeve që u lindin kur dëgjojnë për një ndryshim eventual.

Ndër pyetjet tipike të tyre mund të jenë: -A do ta humb vendin e punës nga ndryshimi?

-A do të jenë të nevojshme njohuritë e mia, apo do të konsiderohen tashmë të vjetëruara?

-A do të jem në gjendje të punoj me efektivitet në një sistem të ndryshuar apo të ri?

-Cili do të jetë statusi i pozicionit/pushtetit dhe prestigjit krahasuar me mëparë?

-A do të më ofrohet më tepër përgjegjësi sesa unë mendoj se e përballoj?-Do të më duhet të punoj me orar më të zgjatur dhe të mos kem kohën e mëparshme të lirë?

3 - Frika ndaj të panjohurës :Njerëzit, të mësuar me një punë e status të caktuar, në disa raste preferojnë ruajtjen e ekuilibrit të vendosur, sepse kështu ju duket vetja më e sigurt. Kur ndryshimet janë të mëdha, si ndryshimi i teknologjisë së prodhimit, etj., frika e humbjes së punës është më e madhe e për rrjedhojë edhe tendenca për rezistencë rritet më shumë. Dëshira për siguri e njerëzve është një fenomen i diskutuar gjërësisht nga A.Toffler në best-sellerin e tij "Future Shock".

4 - Keqkuptimi dhe mungesa e besimit: Njerëzit janë kundër ndryshimeve edhe në ato raste kur nuk i kuptojnë ato. Nga ana tjetër, në organizatë jo rrallë ndodh një frymë mosbesimi e njëanshme apo reciproke midis manaxherëve dhe vartësve të tyre. Manaxherët, të cilët nuk u besojnë sa duhet aftësive dhe eksperiencës së vartësve, duke e ndierë përgjegjësinë e zbatimit të ndryshimit para eprorëve të tyre, kanë frikë e pasiguri dhe për rrjedhojë i kundërshtojnë ndryshimet; duke preferuar kështu ruajtjen e gjendjes së mëparshme. Po kështu, edhe kur vartësit nuk kanë besim të mjaftueshëm tek eprorët, ata do të bëjnë një rezistencë të caktuar, madhësia e së cilës është në përpjestim të drejtë me shkallën e besimit të tyre.

5 - Frika ndaj dështimit dhe mungesa e ambicies:Ndryshimi, në shumë raste, kërkon njohuri dhe mjeshhtëri të reja. Duke u ballafaquar me një teknologji të re, punëtorët, sidomos ata me moshë më të vjetër, kanë ndjenjën e frikës së ndoshta nuk do të jenë të zotë që ta mësojnë siç duhet zanatin e ri.

Ekziston, gjithashtu, edhe një kategori tjetër punëtorësh, të cilët duan të vegjetojnë, të mos lodhen e të harxhojnë kohë dhe energji. Duke mos patur ambicje e dëshirë për të mësuar gjëra të reja, ata janë të prirur tu bëjnë rezistencë ndryshimeve.

6.2- Reagimet individuale ndaj ndryshimit

Në analizë të fundit, ndryshimet e të gjitha tipeve në vendin e punës, bëhen një çështje personal për punonjësit. Kështu, bashkimi i dy firmave do të thotë t'i caktohet një vend i ri pune dikujt dhe një bos i ri për dikë tjetër. Personi i parë mund të pres me padurim sfidat e punës së re që do të ketë, ndërkohë që personi i dytë mund të presë me frikë axhustimin që do t'i duhet të bëjë që të përshtatet me bosin e ri. Kërkimet shkencore na tregojnë se të dy këta punonjës do të reagojnë në mënyra të ndryshme. Ose më thjeshtë, njerëzit tentojnë të reagojnë ndaj ndryshimeve, që ju pëlqejnë në mënyrë të dallueshme në krahasim me reagimin ndaj ndryshimeve që nuk ju pëlqejnë.

6.3- Mposhtja e rezistencës ndaj ndryshimeve

Për minimizimin apo mposhtjen e rezistencës ndaj ndryshimeve, mjaft autorë të manaxhmentit, rekomandojnë marrjen e këtyre masave;

1 - Përgatitja e njerëzve dhe komunikimi: Një nga mënyrat më të zakonshme që përdorin manaxherët për minimizimin e rezistencës së njerëzve ndaj ndryshimeve është dhënia e informacionit të mjaftueshëm atyre dhe komunikimi në mënyrë të qartë i ndryshimeve, sidomos tek ata individë të cilët do të preken më shumë prej ndryshimeve të kryera.

Tregim i rrugës së kryerjes, i logjikës që do të ndiqet dhe informimi adekuat, ndihmojnë mjaft në manaxhimin e suksesshëm të rezistencës së punonjësve. Që komunikimi të ketë efektivitetin e duhur, kusht paraprak është ekzistenca e marrëdhënieve të mira midis eprorëve dhe vartësve, sepse kështu ata besojnë më shumë tek ajo që ju thuhet nga manaxherët.

2 - Pjesëmarrja: Përfshirja në procesin e projektimit dhe të zbatimit të atyre punonjësve që do të preken nga ndryshimi rrit dukshëm përkushtimin e tyre për ta pranuar dhe realizuar me sukses atë. Këta njerëz, duke u nxitur nga manaxherët që të shprehin idetë dhe opinionet e tyre e duke marrë pjesë aktivisht në një sërë procesesh, si për shembull, në grumbullimin dhe përpunimin e te dhënave, etj., e shohin ndryshimin me një sy tjetër, jo më si një dukuri kërcënuese por si diçka me efekte pozitive, sepse në një farë mënyre, ata janë edhe vetë krijues të tij.

3 - Lehtësimi dhe mbështetja: Kur njerëzit reagojnë me frikë dhe pasiguri ndaj ndryshimit, ndihma dhe mbështetja nga ana e manaxherëve është një mjet efektiv për të mposhtur rezistencën. Te qëniti suportiv presupozon që manaxherët të bëjnë, për shembull, trajnimin plotësues të vartësve, t'i dëgjojnë me kujdes ata për t'i inkurajuar që t'i kapërcejnë me efektivitet pengesat e mundshme, tu vënë në dispozicion atëhere kur u duhen pajisjet dhe materialet e nevojshme, etj.

4 - Marrëveshja dhe stimujt: Marrëveshja mund të jetë një strategji e rëndësishme në ato raste kur një grup punonjësish kanë frikë se mos ndryshimi sjell pasoja të tilla si humbja e vendit të punës. Duke u dhënë atyre një garanci për këtë gjë, rezistenca e tyre zbutet. Një shembull tjetër mund të jetë transferimi i punonjësve të caktuar në një zonë tjetër të dëshirueshme prej tyre, një punë tjetër

me pagesë më të lartë, etj. Aplikimi i negociatave apo dhënia e stimuljeve për mbështetjen e ndryshimeve është një praktikë e njohur.

5-‘Manipulimi: *Manipulimi*, zakonisht, ka të bëjë me dhënien e informacionit selektiv në lidhje me një ndryshim të caktuar, me qëllim që ai të jetë më atraktiv e i besueshëm në rezistuesit e mundshëm. Problemi ketu është mjaft delikat, sepse njerëzve mund tu ofrohet një informacion i tillë, i cili nuk i zbulon anët negative të ndryshimit. Kjo është një çështje e rëndësishme edhe nga pikëpamja etike.

6-Kooptimi: Si formë e manipulimit, presupozon dhënien e një roli të caktuar në projektimin apo zbatimin e ndryshimit një personi, i cili parashikohet se do të bëjë rezistencë, apo liderit të një grupi që e kundërshton ndryshimin.

7-Shtrëngimi/detyrimi: Gjatë përdorimit të metodës shtrënguese, manaxheri përdor në mënyrë direkte apo indirekte pushtetin e tij për tu bërë presion njerëzve që kundërshtojnë. Kërcënimet e hapura apo të nënkuptuara zakonisht lidhen me humbjen e punës, me mosngritjen në përgjegjësi, me mosdhënien e rekomandimeve të mira kur dëshiron të largohesh në një punë tjetër, me mosdhënien e shpërblimeve suplementare, etj.

Zgjedhja e metodës për minimizimin apo eliminimin e rezistencës varet nga lloji i rezistencës, nga koha në dispozicion si edhe nga natyra e manaxherëve dhe e vartësve. Sidoqoftë, përdorimi i metodave të mësipërme duhet të kontribuojë maksimalisht që rezistenca ndaj ndryshimit të shndërrohet në angazhim për zbatimin e tij.

6.3.1 Rezistenca e manaxherëve

Rezistenca ndaj ndryshimeve nuk duhet konceptuar vetëm në kontekstin e punonjësve. Shpesh dhe jo vetëm stafi i nivelit të ulëtpor edhe manaxherët e nivelit të mesëm dhe të lartë i rezistojnë ndryshimit. Dhe kjo nuk vjen thjesht nga “frika” që shoqëron ndryshiminpor për shkak edhe të efekteve të tij në vendosjen e praktikave të punës dhe interesave dhe vlerave profesionale.

J. Child analizon si manaxherët e nivelit të lartë e shohin zvogëlimin e kompanive si reduktim të pushtetit dhe influencës që ju ofron pozita, në kontrollin mbi buxhetin dhe burime të tjera, si edhe oportunitetet për promocion. Në mënyrë të ngjashme, manaxherët e nivelit të mesëm dhe të ulët e konsiderojnë tendencën e ristrukturimit organizativ drejt strukturave të sheshta e me më pak shkallë apo futjen e ekipeve me vetë-manaxhim, etj., si kërcënim të rolit dhe të sigurisë së punës së tyre.

Edhe sindikatat i rezistojnë këtyre ndryshimeve pikërisht për të njëjtat arsye. Për ata, ndryshimi paraqet një kërcënim serioz ndaj relacioneve tradicionale sindikata-manaxhim dhe të drejtave të tyre për të përfaqësuar interesat e punonjësve.

7- Puna manaxheriale në kohë ndryshimi- detyrë lidershpi

Koha e sotme e karakterizuar nga globalizimi dhe nga një stad i lartë i konkurrueshmërisë në treg, bën që disa studjues të diskutojnë për '*superndryshimin global*', i cili kërkon adaptim të organizatave ndaj kushteve me frekuencë të ndryshimit mjaft më të lartë sesa më parë.

Gjatë analizës së diferencave ndërmjet manaxherëve dhe udhëheqësve, sipas disa studjuesve të manaxhimit , ekziston gjithmonë një *tension në relacionet ndërmjet tyre*. Ndërsa lidershpi është i interesuar për *ndryshimin*, manaxhimi është i interesuar në mbajtjen e *organizimit ekzistues*. Është pikërisht ky këndvështrimi ndryshëm i çështjeve dhe shkakut i pranisë së një lloji tensoni ndërmjet "*bërjes së gjerave siç duhet*" dhe "*bërjes së gjerave që duhen*" .

Gjithashtu, Kotter-i, pohon se manaxhimi ekziston për tu ballafaquar me *kompleksitetin*, ndërsa udhëheqja është për tu ballafaquar me *ndryshimin*; manaxhimi *produkon një shkallë të caktuar parashikueshmërie dhe rregulli*, kurse udhëheqja *produkon ndryshim*.

Ndërsa beson se shumica e organizatave janë të *mbi manaxhuara dhe nën udhëhequra*, Kottler thekson se si *manaxhimi i fortë*, ashtu edhe *udhëheqja e fortë* janë të domosdoshme për një arritjen e një niveli optimal të efektivitetit organizativ.

Kotter pohon se manaxherët janë njerëz, të cilët përgjithësisht janë në pozitën më të mirë për të bërë detyrën që kërkohet nga lidershpi- për të garantuar që ndryshimi të jetë i suksesshëm. Por për realizuar këtë detyrë lidershpi, ata duhet të dinë se një gjë e tillë përfshin një përgjegjësi të *dyfishtë: manaxhimin* (për të mbajtur sistemin të operojë në mënyrë efektive) dhe *lidershpin* (për të rivitalizuar dhe rinovuar sistemin që të sigurojë që ai do të ngelet efektiv në kuadrin afatgjatë).

Duke pasur në konsideratë, që kur diskutojmë mbi natyrën e ndryshimit nuk kemi parasysh vetëm që *hapi* i ndryshimit është *zmadhuar*por edhe se ka një zhvendosje nga ndryshimi *incremental* drejt *ndryshimit transformues*. Kjo do të thotë që lidershpi dhe të ofruarit e *sensit të directing* po bëhen gjithnjë e më tepër një pjesë e rëndësishme e punës manaxheriale.

Niciatorët e parë të ndryshimit mund të jenë një individ apo një grup i vogël individësh. Këta njerëz mund të shihen si ata që udhëheqin ndryshiminpor Kotter (1999) thekson se ky lidershpi duhet të *shumëfishohet dhe të jetë i përbashkët* (to be multiplied and shared) nëse duam që ndryshimi të jetë i suksesshëm. ...lidershpi duhet të krijojë një lloj *kaskade* (rrjedhe) duke shkuar deri poshtë në organizatë në formën e një rrjeti shpërndarës lojtarësh, ku secili prej tyre të ofrojë/luajë rol lidershpi në pjesën e tij të organizatës.

Fakulteti i Ekonomisë
 Departamenti i Manaxhimit
 Programi Master:
 Manaxhimi Shëndetësor

Lidershipi i ndryshimit

Lektor: Sh. Llaci, Prof. Dr.
 Shkurt 2018

Çështjet kryesore

- 1- Konceptimi i ndryshimit organizativ
- 2- Identifikimi i nevojës për ndryshim perceptimi të punonjësve
- 3- Statet e ndryshimit dhe manaxhimi i tyre sipas Lewlin
- 4- Ndryshimi kundrejt stabilitetit
- 5- Ndryshimi i njerëzve ose zhvillimi organizativ
- 6- Manaxhimi i rezistencës ndaj ndryshimit
- 7- Puna e manaxherit në kohë ndryshimi – detyrë lidërshepi

Konceptimi i ndryshimit organizativ

- Ndryshimi Organizativ (NO):**
- Procesi nrm. të cilit org. lëviz nga gjendja aktuale drejt një gjendje të ardhshme të dëshiruar që të rritet efektiviteti org.
- Dy kategori ndryshimesh :
- a- Ndryshime evolucioniste:** graduale dhe me fokus të specifikuar
- b- Ndryshime rrënjësore** (radikale): të cilat janë të papritura, drastike dhe përfshijnë të gjithë organizatën.

Konceptimi i ndryshimit organizativ (1)

- Sipas E. Schein, ndryshimet evolucioniste realizohen npr. mekanizmeve:
- **Mekanizmi i parë - evolucioni natyral**, të cili mund të jetë i **përgjithshëm dhe specifik**:
- **Ndr. e përgjithshme** – drejt fazës në vijimësi të zhv. & rritjes si: *diversifikim, kompleksitet, nivel të lartë të diferencimit dhe integritet*.
- **Ndr. specifike** përfshijnë adaptimin e pjesëve të veçanta të organizatës ndaj mjedisit të tyre specifik.

Konceptimi i ndryshimit organizativ (2)

- **Ndryshimit radikal** :
- **a- Ri-inxhinieringu**: përfshin të rimenduarit dhe riprojektimin e proceseve të biznesit që të rritet efek. org.
- **b- Ristrukturimi**: shpesh ndërmerret në kushte kur performanca po pëson një rënie të shpejtë.
- Dy janë *hapat bazë* e procesit të ristrukturimit:
- **Së pari**, eliminimi i n/ndarjeve, departmenteve apo të niveleve hierarkike, dhe

Konceptimi i ndryshimit organizativ (3)

- **Së dyti**, zvog. i kompanisë duke reduktuar nr. e punonjësve.
- **Së treti, Novacioni**
- është procesi me anë e të së cilit org. përdor aftësitë /mjeshtëritë dhe burimet e saj për **të zhvilluar produkte dhe sisteme të reja operuese**.
- Nga tre mënyrat e ndryshimeve radikale, **Novacioni** ka shanset më të mëdha për sukses por shoqërohet edhe nga një nivel po kaq i madh i **riskut**.

Ndryshimi & perceptimi i punonjësve

- Ndryshimi është i ndërlikuar dhe nuk duhet parë vetëm dhe thjesht në këndvështrimin *'teknik' të gjërave*.
- *Qëndrimi* i çdo punonjësi prodhon një reagim të ndryshëm i cili kushtëzohet nga perceptimi i tyre mbi ndryshimin (eksperimenti me ndriçimin).
- Ne *nuk mund* t'i shohim/matim qëndrimet: ajo çka *mund* të shohim/matim është *reagimi* kundrejt ndryshimit.

Ndryshimi & perceptimi i punonjësve (1)

- **N + Ph + Ss = Q + R**
- **Ku**, N-ndryshimi, **Ph**-historia personale (nurture)
- **Ss**-situata sociale (mjedisi), **Q**-qëndrimi (attitude)
- **R**-reagimi, përgjigja

Stadet e ndryshimit (1)

- K. Lewlin (1951), ndryshimi kalon nëpër tre stade:
- **1- Shkrirja**
- Shpesh të heqësh dorë nga proceset e vjetra është po aq e vështirë sa edhe mësimi i gjërave të reja (më shumë mbështetje emocionale).
- **2- Ndryshimi** (do më shumë trajnim dhe më pak mbështetje emocionale)
Hapat për ndryshim mësohen duke u praktikuar:
- *Çfarë dëgjoj, e harroj/Çfarë shikoj, e mbaj mend/Çfarë bëj, e kuptoj*
(Konfuci)

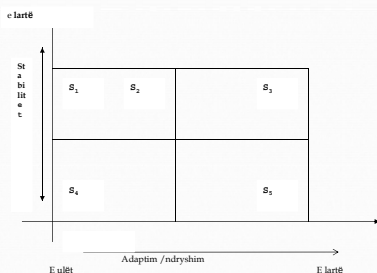
Statet e ndryshimit (2)

- **3- Ringrirja (refreezing)**
- Proceset e reja tanimë janë të pranuar edhe intelektualisht edhe emocionalisht. Ajo çka është mësuar, është tashmë duke u përdorur praktikisht në punë.
- Është akoma e nevojshme **pak** mbështetje trajnuese (coaching), si dhe **mjaft** mbështetje emocionale që të përgatisim procesin e ndryshimit tjetër.

Ndryshimi vs. stabiliteti

- *Become a student of change. It is the only thing that will remain constant.*
Anthony J. D'Angelo
- Cili është raporti ndryshimi-stabilitet?
- Një shkallë e caktuar stabiliteti – **parakusht kritik** për suksesin afatgjatë organizativ.
- **Hellriegel & Slocum**, kanë treguar raportin ndryshim-stabilitet në mbijetesën organizative (skema).

Skema (2)



Ku **S1** probabiliteti i lartë i "vdekjes" (e ngadalhtë), **S4** dhe **S5** siguri vdekje (e lartë), **S2** dhe **S3** prob. i lartë mbijetese dhe rritje.

Ndryshimi vs stabiliteti (2)

- Ekuacioni i ndryshimit
- $DxVxF > R$ (1)
- Ku: **D**- pakënaqësia nga status quo-ja
- **V**- vizioni i përbashkët mbi të ardhmen
- **F**- njohuritë mbi hapat e parë praktikë, ndërsa **R**- është rezistenca ndaj ndryshimit
- **R**- kostot e ndryshimit = kosto *ekonomike* dhe kosto *psikologjike* e ndryshimit

Ndryshimi vs stabiliteti (2)

- **Theksojmë :**
- **Edhe** kur kosto ek. është e ulët, ndryshimi akoma nuk mund të ndodhë nëse *rezistenca psikologjike* e punonjësve është e lartë.
- Formula (1), duke zëvendësuar rezistencën ndaj ndryshimit me ekuivalentin (kostot) është:
- $DxVxF > C(e+p)$ (2)
- Ku **C(e+p)** është kosto ekonomike (monetare) dhe psikologjike.

Zhvillimi organizativ

- Kur flasim për Zh. O. kemi parasysh *ndryshimin e njerëzve* duke i dhënë këtij procesi rëndësi të dorës së parë.
- Zhvillimi organizativ konsiderohet:
- **a**- si një trajtim i ndryshimeve të planifikuara;
- **b**- si një metodë që synon përmirësimin e performancës nrm. përpjekjeve për *modifikim të sjelljes* dhe qëndrimin të punonjësve
- Ndërsa **ndryshimi organizativ** përqendrohet më tepër në *strukturën dhe teknologjinë e organizatës*.

Zhvillimi organizativ (2)

- *Trajtimi klasik* i Zh. O. nga Taylor dhe Weber:
- Duke lënë në harresë *aspektet humane* të org., theksonte se njerëzit në punë motivohen *vetëm nga nevojat ekonomike*.
- *Shkencëtarët e sjelljes* u orientuan nga projektimi i strukt. më informale, me pavarësi e pjesëmarrje më të gjerë të punonjësve në vendimmarrje.
- Sot, vlerësohet se ndryshimi më i madh i *njerëzve dhe i kulturës* arrihet nëpërmjet *zhvillimit organizativ*.

Ndryshimi i kulturës organizative

- Ndërsa *ndryshimi i njerëzve* ka të bëjë edhe me pak punonjës, të tillë:
- *Si p.sh.*, disa manaxherë të nivelit të mesëm i çojmë në një kurs trajnimi për përmirësuar aftësitë udhëheqëse,
- *Ndryshimi i kulturës* ka të bëjë me organizatën si një e tërë,
- *Si p.sh.*, ndryshimi i një organizate nga një strukturë burokratike tek një tjetër strukturë, e cila ka në fokus shërbimin dhe cilësinë më të mirë të klientëve npr. punës në ekip dhe pjesëmarrjes më të madhe të punonjësve.

Manaxhimi i rezistencës ndaj ndryshimit

- *Rezistenca ndaj ndryshimit* mund të vijë nga:
- Interesi vetjak
- Mungesa e informacionit
- Frika ndaj të panjohurës
- Keqkuptimi dhe mungesa e besimit
- Frika ndaj dështimit dhe mungesa e ambicies

Reagimet individuale ndaj ndryshimit

- Shpesh, ndryshimet – çështje personale për punonjësit.
- Kështu, bashkimi i dy firmave do të thotë t'i caktohet një vend i ri pune dikujt dhe një shef i ri për dikë tjetër.
- **Personi 1** mund të presë me padurim sfidat e punës së re dhe
- **Personi 2** mund të presë me frikë axhustimet që duhet të bëjë që të përshtatet me shefin e ri.
- Të dy do të reagojnë në mënyra të ndryshme.

Mposhtja e rezistencës ndaj ndryshimit

- Përgatitja e njerëzve dhe komunikimi
- Pjesëmarrja
- Lehtësimi dhe mbështetja
- Marrëveshja dhe stimujt
- Manipulimi
- Ko-optimi
- Shtrëngimi/detyrimi

Punë manaxheriale në kohë ndryshimi – Detyrë lideri

- Ka një *tension* në relacionet manaxher-lider.
- **L** është i interesuar për *ndryshimin*, **M** në mbajtjen e organizimit ekzistues.
- Ndaj, ka një lloj tensioni ndërmjet “*bërjes së gjërave siç duhet*” dhe “*bërjes së gjërave që duhen*”.
- Kotter pohon se **M** ekziston për tu ballafaquar me kompleksitetin, ndërsa **L** me ndryshimin;
- **M** prodhon një shkallë të caktuar parashikueshmërie dhe rregulli, **L** gjeneron ndryshim.

Kotter mbi udhëheqjen e ndryshimit

- Ky proces, kalon nëpër tetë faza:
- **1-** Përcaktimi i sensit të urgjencës,
- **2-** Formimi një koalicioni të fuqishëm
- **3-** Krijimi i vizionit
- **4-** Komunikimi i vizionit
- **5-** Aftësimi (empowering) i të tjerëve të veprojnë për vizionin.
- **6-** Planifikimi për realizimin e arritjeve afatshkurtra
- **7-** Konsolidimi i arritjeve dhe gjenerimi i ndryshimeve të mëtejshme
- **8-** Institucionalizimi i trajtimeve të reja. Liderët duhet të sigurohen që ndryshimet të konsolidohen.



*Ky publikim dhe programi i Masterit në Menaxhim Shëndetësor
janë mbështetur nga Agjencia Zvicerane për Zhvillim dhe Bashkëpunim (SDC)
nëpërmjet projektit të saj Shëndet për të Gjithë (HAP)*



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Agjencia Zvicerane për Zhvillim
dhe Bashkëpunim SDC**

