

ПЕТРОВСКА, Наташа

УДК:005.732/.733(4-672ЕУ)
316.46:342.72/.73(4-672ЕУ)

ХИЕРАРХИСКАТА КУЛТУРА КАКО ДВИГАТЕЛ ЗА СОЗДАВАЊЕ ЕВРОПСКИ МОДЕЛ НА ЛИДЕРСТВО И МОЖНОСТ ЗА ПРОГРЕС ВО ЕДНА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА

Апстракт

Каква е улогата и значењето на хиерархиската култура како организациски модел, како таа ќе ни овозможи полесно вклопување во една здрава работна средина, каква е улогата на социјалните статуси во општеството и моќта во одредување на супериорност на еден наспроти друг и какво е влијанието врз индивидуалистичките наспроти колективистичките системи во државите, а посебно државите во развиток кои тежнеат кон европски вредности и европски аспирации. Државите во Европската Унија имаат различни погледи врз основа на хиерархиско воспоставените организациски системи наспроти егалитарните системи каде што сите се третираат еднакво независно од социјалниот статус. Јасна определеност меѓу хиерархиските култури кои се ориентирани кон перформанси, засновани на одредени системски правила и норми ориентирани кон благосостојбата на вработените, улогата на титулите, работните позиции, кои произлегуваат од различни растојанија на моќ. Концептите како администрација, лидерство, хиерархија, култура се поими кои се преплетуваат меѓу себе, ја отсликуваат работната организација, ја олеснуваат интеракцијата, создаваат можности за напредок, визија и благосостојба и го водат општеството напред, служејќи за доброто на заедницата. Многу лидери се покажале како добри слуги – лидери: Мајка Тереза, Махатма Ганди, Нелсон Мендела, Абрахам Линколн, затоа што го одбрале патот да служат на народот и неговите идеали. Децентрализирано авторитетен дизајн на лидерство кој преку воспоставување односи со другите гради авторитет заснован на доверба. Улогата и местото на жената во ваквиот концепт на лидерство, особено за тие чиј приоритет е секојдневна борба за воспоставување еднаквост и рамноправност. Современите организациски структури кои ќе ја одбележат оваа деценија, ќе отворат можности за нови работни места, кои во центарот ќе го имаат човекот и неговата постојана борба за опстанок.

Клучни зборови: *организациска култура, титули, индивидуализам, колективизам, човекови права, Европска Унија, „принцип на Паула“.*

HIERARCHICAL CULTURE AS A DRIVER FOR CREATING A EUROPEAN MODEL OF LEADERSHIP AND POSSIBILITY FOR PROGRESS IN AN ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Abstract: What is the role and significance of hierarchical culture as an organizational model, how will it allow us to fit more easily into a healthy work environment, what is the role of social statuses in society and power in determining the superiority of one over another, and what is the impact on individualistic versus collectivist systems in the states, and especially in the developing states that aspire to European values and European aspirations. States in the European Union have different views based on hierarchically established organizational systems versus egalitarian systems where everyone is treated equally regardless of their social status. There is a clear distinction between hierarchical cultures that are performance-oriented, based on certain system rules and norms oriented to the well-being of employees, the role of titles, job positions, resulting from different power distances. Concepts such as administration, leadership, hierarchy, culture are concepts that intertwine with each other, reflect work organization, facilitate interaction, create opportunities for progress, vision and well-being and lead the society forward, serving the good of the community. Many leaders proved to be good servant-leaders, Mother Theresa, Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Abraham Lincoln, because they chose the path of serving the people and their ideals, a decentralized authoritative leadership design that builds trust-based authority through establishing relationships with others. The role and place of women in this concept of leadership, especially for those whose priority is the daily struggle to establish equality and equity. The modern organizational structures that will mark this decade will open up opportunities for new job places, that will center on the human and their constant struggle for survival.

Keywords: *organizational culture, title, individualism, collectivism, human rights, European Union, "the Paula Principle"*

ВОВЕД

Денес во огромниот број на модерни системи на владеење, хиерархијата е позначајна дури и од самиот бирократски систем. И додека голем број на истражувачи обрнуваат внимание на потребите од постоење на хиерархијата во сите облици, науката оди чекор понапред, утврдувајќи ја културата на хиерархиската структура. Намерата да се создаде магична формула на супериорни перформанси и одржливи резултати преку воспоставување *култура на дисциплина, етика на претприемништво, самодисциплинирање, дисциплина на мислата* (Collins, J., 2001), високо ниво на контрола и отстранување или редуцирање на ризиците.

Хиерархијата којашто креира авторитет е најефективниот вид на администрација, па затоа од голема важност е во ваквиот систем на хиерархија да бидат запазени уставно загарантираните темелни и фундаментални човекови права,

географска и социјална изолација, малцинските права, особено правото на еднаквост и инклузивност, а во поново време се користи и неуроинклузивноста како причина за пошироко размислување за вклучување подеднакво на сите, особено на лицата со пречки во говорот и пружање еднакви можности на пазарот на трудот, но и кариерно напредување во хиерархиски воспоставената организациска структура. Во организациските системи каде постои производство на иновација или производ или пак услуга, нехиерархиските структури земаат значајно место. Од друга страна пак процесот на децентрализација воспоставен и во Европската Унија ја потпомага децентрализацијата на организацијата преку соработка, придонес и воспоставување на ред.

Јасно и прецизно разграничување на хиерархијата во работната организација во однос на основниот систем на хиерархија на пример, во големите семејства, е од темелно значење. Во европските држави, но и во источните култури се прави разлика меѓу хиерархиската организациска структура каде постојат воспоставени работни задачи и активности на вработените, за разлика од хиерархиската култура којашто создава средина каде што луѓето се почитувани и покорни кон нивните менаџери и извршното раководство и постои елемент на страв при интеракција со постарите, што не им дозволува да не бидат согласни или да ги предизвикуваат своите претпоставени или дури и слободно да го изразат своето мислење (Das, S., 2021).

Но, покрај условно наречениот строг систем на хиерархија, каде што индивидуата не доаѓа до израз, особено во високо поставените хиерархии, постои и т.н. скриен модел на хиерархија.

Културата е самата организација, граѓаните и лидерствата. Мотивирани и кохезивни вработени, со јавно, отворено индивидуално препознавање на тимските членови, креира добра и позитивна работна средина. Создавање авторитет пак, кој е посветен, амбициозен и сочувствителен е од особено значење за карактерот на еден лидер кој ја дефинира природата и успешноста на работата. Да се биде доверлив, чесен, да се однесува без предрасуди и доволно почитуван за да бидат уважени неговите одлуки. Прагматизмот, чесноста и решителноста се трите важни компоненти на добриот лидер. Од друга страна, препознавање на вработениот и наградување поради нова идеја или решение е основен мотив двигател за останатите вработени (<https://www.spiceworks.com/hr/engagement-retention/articles/workplace-hierarchy-and-employee-recognition-2-key-points-for-success/>, пристапено на 24 мај 2023).

Администрацијата е секогаш на преодна линија, од една страна хиерархијата, некаде дури и воспоставени автократски, авторитативни режими на управување, од друга страна службеникот, кој функционира врз основа на однапред поставени етички, професионални норми засновани на принципите на одржлив развој, инклузивност, чесност, правичност, праведност, лојалност, недискриминираност, социјална одговорност и градење долготрајни вредности. Утврдување на хиерархискиот модел на управување, негување хиерархиска култура, треба да помогнат во системот на организациска структура, да ја олеснат улогата и местото кое вработените го заземаат во лавиринтот на управување и да ја пронајдат нивната улога и нивната благосостојба, цели, споделување на нивните соништа за организацијата во која работат, преку градење позитивна култура на споделен идентитет.

Поимно определување на хиерархиската култура

Воспоставување хиерархиски систем на управување во кој културата на организацијата зазема централно место со посебен осврт на развојот и одржувањето на стабилни организациски правила, структури и процеси е начинот на кој може да се дефинира *хиерархиската култура*. За полесно да се разбере, нејзино разграничување со организациската култура е особено значајно. *Организациската култура* пак, може да се дефинира како збир на деловни практики, верувања и однесувања кои ја создаваат работната средина на една организација. Културата на организацијата ги диктира прифатените методи на интеракција во и надвор од организацијата преку идентификување на вредностите и нормите изразени од страна на организацијата. Организациската култура создава опкружување за менаџментот и вработените, да ја насочат организацијата додека обезбедуваат основна филозофија и очекувања.

Хиерархиската култура е процесно ориентирана и високо структурирана. Честопати забележана во високите организации, обезбедува транспарентни, деловни практики и нивоа на авторитет. Одлуките за организацијата се случуваат на највисоко ниво и постои јасна дефиниција помеѓу менаџментот и вработените. Култура на хиерархија се создава преку креирање и имплементирање детални процеси и структури кои вработените треба да ги следат, фокусирајќи се на однапред дефинирани краткорочни и долгорочни цели (<https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-organizational-culture>, пристапено на 25 мај 2023).

Тоа што ја прави една организациска структура поинаква од останатите е постоењето културолошки разлики во кои групите се дистинктивни, единствени и создаваат можност за социјална структура која ги рангира културите врз основа на сличности и разлики. Стандардите на живеење генерално се поставени од културолошко доминантна група. Културата, генерално, се користи како посредник во дефинирањето и толкувањето на општествениот свет ([https://socialsci.libretexts.org/Bookshelves/Ethnic_Studies/Book%3A_Beyond_Race_-_Cultural_Influences_on_Human_Social_Life_\(Kennedy\)/03%3A_Cultural_Power/3.01%3A_Cultural_Hierarchies](https://socialsci.libretexts.org/Bookshelves/Ethnic_Studies/Book%3A_Beyond_Race_-_Cultural_Influences_on_Human_Social_Life_(Kennedy)/03%3A_Cultural_Power/3.01%3A_Cultural_Hierarchies), пристапено на 25 мај 2023).

Хиерархиската култура во рамките на организациската структура е начинот на кој вработените воспоставуваат комуникација меѓу себе, ги презентираат вредностите од кои зависи нивното однесување, а ја отсликуваат филозофијата, искуствата, очекувањата на организацијата, нејзиното внатрешно работење, интеракциите со надворешниот свет и идните очекувања (<https://gothamculture.com/what-is-organizational-culture-definition/>, пристапено на 30 април 2023).

Не постои единствена култура во Европската Унија, различните култури, наложуваат и различни стилови на управување, кои влијаат на мотивацијата, ефективноста и продуктивноста на вработените. Развојот на Европската Унија создаде илузија за еден заеднички пазар во Европа, особено меѓународните организации кои го создадоа своето европско седиште некаде во Европа, доделувајќи еден европски менаџер да ја води целата организација ефикасно. Следствено, тие добивале многу мала дополнителна поддршка за да помогнат во управувањето или во разбирањето на нивната разновидна работна сила (<https://blog.eurodev.com/cultural-differences-management-style>, пристапено на 25 мај 2023). Оттаму, улогата и значењето на хиерархиската култура и нејзино разграничување со бирократската култура како составен дел на организациската структура, но воедно и споделувањето знаење кое е

карактеристично за организациската култура, е од несомнено големо значење, а нивното влијание треба да допринесе врз подобрување на работата во организацијата.

Предмет, цели и методологија на истражување

Навидум независни, хиерархиската култура, лидерството и културата се поврзани меѓу себе и градат единство за поуспешна и поодговорна организација која се стреми кон развоток. Како однапред поставени стандарди, тие ја диктираат културата на воспоставената организација. Предмет на ова истражување е преку поимното определување на хиерархиската култура, да се утврди нејзината потреба, влијание, одредување на поставеноста на организациската структура, а со тоа и на поттикнување делотворна комуникација и доделување организациско државјанство каде што секој вработен е значаен и има придонес во работата.

Размената на идеи, мислења е карактеристика на демократски ориентираната организациска култура, но таму каде што постои доверливост на информации дефинира хиерархиска култура каде постои ограниченост на споделување информации. Лидерските вештини кои се наметнуваат сами по себе, адаптирани на дефинираните различни типови на култура на организацијата, го одредуваат карактерот на личноста и се несомнено значајни, затоа што поттикнуваат култура на учење, напорна работа, подобрување на перформансите на вработениот и еднакви можности за сите. Од овој аспект, наспроти тврдењата за постоење систем на заслуги во бирократските административни средини, истиот се коси со хиерархиската култура. Лидерството на служење е добар пример, но и предизвик, каде пожртвуваноста е основна стекната вештина, а духовното обогатување да се служи, да се биде чесен, но истовремено и да се биде хуман и искрен е главна одлика. Доверливоста наспроти контролата, етиката, високата мотивираност се карактеристични за овој вид лидерство. Утврдување на стилот на лидерство е клучот во една работна средина, која ни малку ни повеќе го одредува и трасира животот на секоја една личност, неговиот идентитет и го зацврстува неговото право на достоинство и почит. Одредувањето на човековите права, пак, а потоа и нивна заштита започнува од личноста, индивидуата и се пренесува на целата заедница. Велат, лидерите водат лидери. Одделните типови лидерство се од непроценливо значење не само за успехот на вработените, туку и за прогрес и брендирање на самата организација.

Денес постојат различни модели на лидерства, но лидерството „на служење“ се издвојува поради сензитивноста на водење, самопожртвуваноста на лидерите, до издвојување на посакуваната цел, а тоа е почит од останатите, создавање добробит во работната средина и пред сè нивниот придонес во градење на културата и поттикнување хиерархиски систем на вредности. Лидерството е препознаено како безвременски концепт, но поимот „лидерство на служење“ е развиен од страна на Роберт К. Гринлиф (Greenleaf K. Robert). Се споменува во неговиот есеј „Слугата како лидер“ (The Servant as Leader), кој првпат бил објавен во 1970 година¹ (Greenleaf K. Robert., 1977).

¹ Greenleaf K. Robert. (1977): *Servant Leadership — A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, pp.6. Во тој есеј, Гринлиф, воедно и менаџер-основач на Центарот за применета етика, истакнал дека, цитирам: „Слуга-лидерот е најпрво слуга... Започнува со природното чувство дека некој сака да служи, но прво да служи. Тогаш свесниот избор доведува и до тежнеење да води. Тој човек

Европски трасираната перспектива на нашата држава е уште поголем мотив двигател за вложување во лидерските вештини на служење, имајќи го предвид фактот дека лидерството „на служење“ денес е дел од етиката и филозофијата на практикување во европските институции и ќе ја одбележи оваа ера. Вакви треба да бидат и нашите заложби во градење попресперитетни институции во служба на граѓаните, и во изнаоѓање покреативни и иновативни решенија во кои ваквиот стил на лидерство би заземал свое достоино место.

За целите на ова истражување користени се методите на анализа, синтеза, дедуктивен и компаративен метод, како и методот на литературно истражување. Како секундарни извори на информации користени се модерната стручна литература, изданија на домашни и странски автори, статии, публикации во коишто се опфатени теми кои се однесуваат на предметот на ова истражување. Добиените резултати од спроведените анализи, преку хипотези и логично расудување се евалуирани и искористени за поставување заклучок.

Организациска и бирократска култура

Организациската култура и лидерството се два значајни фактори во една организација. Предизвик за секоја организација е да го максимизира знаењето меѓу вработените. Од друга страна и лидерството и организациската култура придонесуваат во зајакнување на конкурентноста и стекнување одржлива предност.

Постои тесна поврзаност меѓу бирократската култура и споделувањето знаење, што влијае позитивно врз стабилноста на редот и ефикасноста во организациите. Влијанието на бирократската култура, директно или индиректно, како и зајакнување на лидерството и афективната посветеност врз споделувањето знаење ќе го дадат својот придонес во теоријата и практиката на споделување знаење со Владиноот сектор (Hendryadi et al., 2019). Бирократската администрација значи фундаментална доминација преку знаење. И покрај критицизмот на бирократијата, бирократската култура генерално е формална организациска структура, ја сочинуваат членови со заеднички однесувања, ориентација и став, чувства по кои се разликуваат од останатите (Mishra, S.S., 2019).

Изнаоѓање ефективни методи за ширење и споделување организациско знаење меѓу различните нивоа човечки ресурси е од особено значење и од аспект на управување со знаење во организациите (knowledge management system), а со тоа и на создавање конкурентни предности. Врз основа на Лин (Lin) моделот, кој се заснова на три фактори на организациска структура: сложеност, официјализирање и

е остро различен од оној кој е прв лидер, можеби поради потребата да се смири невообичаениот нагон на моќ или да се стекнат материјални имоти... Лидерот-прв и слугата-прв се два екстремни типа. Помеѓу нив има нијанси и мешавини кои се дел од бесконечната разновидност на човековата природа. Неговата теза е дека: грижата за луѓето, поспособните и помалку способните да си служат еден на друг, е карпата на која се гради добро општество. Со оглед на тоа што, до неодамна, грижата беше во голема мера од личност до личност, сега најголемиот дел од неа е посредувана преку институции - често големи, сложени, моќни, безлични; не секогаш компетентни. Ако треба да се изгради подобро општество, поправедно и пољубезно, општество кое обезбедува поголема креативна можност за своите луѓе, тогаш најотворениот курс е да се подигне и капацитетот за служење и самата работа, како слуга на постојните големи институции од нови регенеративни сили кои дејствуваат во нив“.

централизација; организациска култура (бирократска, креативна, иновативна и подржувачка култура); и интеракција помеѓу секторите и како тие влијаат врз ефектот на споделување знаење. Високо ниво на централизација во одлучувањето, создавањето моќ, се пречка во споделувањето знаење. Затоа неопходно е владините институции да делегираат на пониски нивоа со цел намалување на централизацијата.

Бидејќи споделувањето знаење е тесно поврзано со културата, може да се каже дека културата е клучниот показател за споделување знаење и луѓето треба да стекнат заедничка и единствена цел која може да се постигне единствено со партиципативна култура. Доколку организацијата е подготвена за подобрување на културолошките вредности како доверба, креативност, извршување, споделувањето знаење може да го користи како позитивна сила за зајакнување на организациската изведба, а со тоа да допринесе и во подобрување на посветеноста на вработените и управителите преку правичност, препознавање на способности, делегирање на овластување, партиципативно управување и создавање сигурност на работните места. Довербата се потврдува на начин што вработените треба да гледаат дека добиваат бенефит за споделеното знаење; да се чувствува насекаде и таа да започне од врвот. Ако на управителите им се верува, чувството на доверба се движи надолу и ја покрива целата организација. Истата влијае директно врз процесот на комуникација, а во организацијата следствено влијае и на споделената количина на споделено знаење меѓу секторите, во спротивно, недостаток на доверба може да биде пречка за споделувањето знаење (Abili, K. et al., 2011).

Тука би се нагласило дека годините, образованието и работното искуство ја намалуваат врската меѓу промоторот на знаење и самиот процес. Тоа што е денес клучно е личноста на вработениот преку позитивен, проактивен, отворен пристап, да создава чувство на припадност во организацијата.

Универзалната декларација на Обединетите нации за човекови права, меѓународен документ усвоен од страна на Генералното собрание на Обединетите нации во Париз, во 1948та година, во членот 27 наведува дека, цитирам „Секој има право слободно да учествува во културолошкиот живот на заедницата, да ужива во уметноста и да учествува во научниот напредок и неговите придобивки“ (Universal Declaration of Human Rights proclaimed by the United Nations General Assembly in Paris on 10 December 1948). Оттаму, би се нагласило и дека улогата на националната култура има поголемо влијание наспроти организациската култура врз луѓето. Споделувањето знаење на овој начин ќе допринесе генерално на развој на хиерархиската култура на воспоставување односи меѓу вработените од различен ранг.

Европската комисија, како јавна служба, честопати наречена и Еврократија, својата функција во рамките на Европската Унија ја извршува како институција, заштитник на законодавството, а во поново време и како заштитник на природната средина, е добар пример за бирократска култура преку нејзината административна улога, покрај улогата на Колеџот на комесари како извршна функција и во вршењето на својата улога ја покажала условно речено улогата на слуга на државите членки кои преку контрола на Договорите ги ограничуваат нејзините овластувања (доц. д-р Сотировски, Љ., 2011).

Не постои хиерархија на вредности со која една култура има право да инсистира на сите свои вредности и да ги негира вредностите на друга.

Маргарет Миџ (Margaret Mead)

(1901-1978)

Улогата и местото на жените лидери во хиерархиската култура

Поставувањето на жените на лидерските позиции може да даде придонес на жените на локално ниво. Велат, таму каде што постои силна хиерархиска организациска структура, во извршното раководство се поставени мажите, повикувајќи се на традиционалниот патријархален модел на управување, но денес кога борбата за еднаквост зема се поголем замав, повикувајќи се на еден од најважните принципи дека само меѓу еднаквите, правото се применува еднакво за сите (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women adopted by the United Nations General Assembly in New York City on 18 December 1979) и може да се говори за родова неутралност во хиерархиските системи. Што создава од друга страна, еднакви можности за учество на жените во донесувањето одлуки. Тука е особено значајно да се истакне дека за држави кои се стремат да бидат дел од меѓународната заедница, покрај обврзувачките акти на Европската Унија, се и тие на Обединетите нации, но и Советот на Европа преку Европската конвенција за човекови права (Тренеска Дескоска, Р., Ристовска, М., Трајковска Христовска, Ј., 2021), а во надлежност на Европскиот суд за човекови права, како комплексен меѓународно-правен инструмент со регионална важност (Spicer, A., 2018)

Создавање еднакви права и можности, во еднакви околности е основната премиса од која се водат уставотворните држави. Таму каде што постои јаз на компетенции, како што би ги нарекол Том Шулер (Shuler Tom), тоа произлегува оттаму што жените некогаш се поставени на позиции кои се под нивото на нивната компетентност, т.н. „Принцип на Паула“ (Hayes, A., 2021), кој се појавува поради недостиг на вештини, недоволната мрежна ориентираност заради кариерно напредување, товарот за грижата на семејството, половата дискриминација, кои се дел од потенцијалните причини за уште поголема условно наречена борба која би значела поттик за надградување, можности за откривање на потенцијалите, надминување на стереотипите и храброст за побарување на своите фундаментални права загарантирани од националните уставотворни системи, а воедно и условени од примената на европската легислатива преку примената на Повелбата за човекови права на Европската Унија (Charter of Fundamental Rights of the European Union), кои ги уживаат заедно со останатите вработени. Надминување на митовите за постоење на матријархатот, треба да го намали ограничувањето на пристапот на жените во хиерархијата, дејствувајќи како социјална кохезивна сила, во сета нејзина извонредност, емпатија, храброст и морална чистота. Работата на жените во бирократските системи треба да е предуслов и пример за еднаквост и инклузивност, но и бирократска доминација, подобра организациска култура, пример за здрава и одговорна организациска структура, намалување на сите форми на дискриминација како и почитување и заштита на човековите права.

„Дури и во хиерархија луѓето може да бидат еднакви како мислители.“

Ненси Клајн (Nancy Kline)

Партнерство засновано на споделување ризик

Доколку не би постоел хиерархиски воспоставен систем на управување, тоа што теоријата и истражувачите го предвидуваат е партнерство засновано на споделување ризик. Но, да се земе предвид дека само ако не постои национализам, популизам, може и да се гради систем без хиерархија, а хиерархиските норми, како во националното/домоцилно, така и во меѓународното право неопходно е да постојат. А и во природата на односите е постоењето систем на хиерархија што пак би значело и брендирање на воспоставената организација, но и преку самото развивање на добар организациски модел на хиерархиска култура. Тоа би се постигнало преку поставување на вистинските луѓе на вистинските позиции. Спротивно на тоа, би постоел т.н. „Петров принцип“ каде што раководните позиции би ги зазеле вработени кои не ги поседуваат потребните компетенции да бидат на тие позиции (Hayes, A., 2021), притоа создавајќи хиерархија на одговорност. Таа би произлегла соодветно на позицијата која носи повисок ризик во работната организација/администрација, а која има секундарно значење во хиерархискиот систем заедно со титулите зад лидерството. Тоа би значело и дека тие со повисоки титули треба да даваат и обезбедуваат поголема поддршка на индивидуалните соработници (David Cancel).

Затоа, не сметам дека воспоставувањето хиерархија во една организациска средина само по себе е причина за злоупотреба на некаква супериорна моќ, која расте со зголемувањето на степенот на хиерархија и дека токму таа е причина и за секаков друг вид на груб и нефер начин на однесување. Причината треба да се бара меѓу начинот на рангирање на работните позиции и можноста за позитивен натпревар меѓу вработените и недозволеност на развивање на силна конкуритивност меѓу вработените, односно градење здрава тимска организациска култура. Можеби е и токму едно од најважните и најзначајни организациски прашања кои произлегуваат од воспоставениот систем на рангирање. Тоа пак ја доведува во прашање етичноста, индивидуалниот дигнитет, непочитување на достоинството на личноста, што пак само по себе е причина за низа други социјални и психолошки нарушувања кои се јавуваат во натамошниот живот на секоја индивидуа, потоа, причина за натамошни конфликти, нееднаквости, но пред сè допира до уште една особено сензитивна тема, а тоа е признавање, уживање, остварување и заштита на човековите права, каде што исто така се наметнува прашањето за постоење на хиерархија меѓу одделни човекови права и оттаму, тие со повисока хиерархија би уживале и поголема заштита, што пак наидува на посебен интерес.

Ваквиот начин на согледување на вака воспоставениот ред според одредени нивоа и рангирања отвара можност за емотивно толкување на воспоставениот систем на хиерархија. Не толку често се сретнувам со емпириски, статистички и процентуално изразен степен на застапеност на одредени видови на хиерархија во една организациска средина и како тие влијаат врз работната продуктивност и дисциплина во целост, за разлика од нехиерархиските системи каде што постои интеракција и

независност, но извесно е дека воспоставувањето одржливи и спроведливи ризици на управување, спречува нарушување на работните услови, ја отстранува причината за незадоволство која би значела и довела до напуштање на работните места. Ова е особено важно во развивањето на човечкиот капитал, во создавањето чувство на припадност и во градењето меѓусебни работни односи засновани на долготрајна почит. Од друга страна, особено важна е промоцијата на вработените врз основа на интеркултуролошки разлики и инклузивна застапеност. Да се овозможи на вработените, индивидуално да донесуваат одредени одлуки, пружање еднакви можности за хиерархиско напредување, давајќи им простор за одредено сопствеништво на работното место, а лидерите кои се на врвот во организацијата, се тие кои треба да поседуваат извесен степен на експертиза, компетентност и доверба, дејствувајќи како рамнотежа во ограничување на контролата врз вработените. Градењето работна средина заснована на дигнитет е основен двигател за висок квалитет на услугите кои организацијата ги спроведува.

Како идеја која произлегува пишувајќи на оваа тема и истражувајќи со големо внимание и посветеност, кога се вели, хиерархија, организациска структура, организациска култура, се мисли на тоа дека сите тие се плод на едно денешно изградено глобално општество. Различните култури на живеење наложуваат и различни степени на воспоставување хиерархиски систем, зависен, независен или пак меѓузависен. Оттаму нивното запознавање е од непроценливо значење, размената на професионални кадри, проучувањето на нови хиерархиски воспоставени работни средини, градење нови културолошки навики, како добар пример за напредок и благосостојба на една организација е добра можност за индивидуално градење на достоинството на една личност, на начин кој ќе овозможи заштита на еднаквоста, уважување и примена на човековите права и унапредување на родовата еднаквост како добар пример за идните генерации.

И спротивно на тоа, некаде воспоставените егалитарни и демократски структури иако имаат одредени придобивки, преку непостоењето на структурно воспоставен систем, се создава можност, силните и среќниците да воспоставуваат систем на хегемонија над другите. Јасно и транспарентно воспоставени правила и структури, се начинот на кои една организација треба да функционира (проф. д-р Петрушевска, Т., 1997).

Подобро е да се води во позадина и да се постават другите напред, особено кога славите победа, кога се случуваат убави работи. Ја заземате линијата на фронтот таму каде што постои опасност. Тогаш луѓето ќе го ценат Вашето лидерство.

Нелсон Мендела (Nelson Mandela)

(1918-2013)

Моделот на лидерство на „служење“ како пример во зачувување на интегритетот и моралот на човекот

Воспоставување добра организациска структура, утврдување на видот на хиерархиската подреденост, следење на новите трендови на воспоставување хиерархиски систем во една организација е можеби една од најспецифичните и ексклузивни предизвици денес, со кои се соочуваат лидерите, супервизорите, менаџерите, авторитетите, не затоа што е комплексен сеопфатен процес и опфаќа низа аргументирано прифатливи истражувања, туку затоа што во фокусот на своето внимание ја има психологијата и филозофијата на човекот, неговата општествена раслоеност, поставеност, способноста да се справи со останатите членови во заедницата и пред сè подготвеноста да служи на истата врз основа на однапред воспоставени и прифатени норми и правила. Секоја организација самостојно применувајќи иновативни решенија воспоставува систем на хиерархија повикувајќи се на современите текови на развој на новите модели на управување. Дека многу поважно од третирањето на хиерархијата како системски пристап, како во бирократските системи коишто се целно ориентирани, е еден исклучителен систем на хиерархиска култура кој го заслужува своето внимание, преку моделот на лидерство „на служење“, сфатен како повик, по примерот на *Исусовиот модел на служење на народот* (McClellan, J., 2009).

Во една поинаква смисла, тоа би значело и да „се служи на зборот во Негово име“. Лидерството „на служење“ е нетрадиционална лидерска филозофија, вградена во збир на однесувања и практики кои ставаат примарен акцент на благосостојбата на тие на кои им се служи. Универзална цел е во способноста „да се служи и да се биде служен“. Довербата е највисоката манифестација на лидерството, во духот на организацијата (De Bruin, R. et al., 2017). И тоа што ова истражување треба да го пренесе како порака е дека хиерархиската моќ е знак на слабост, а слуга-лидерот е способен да ја претвори моќта во сила. Слугите-лидери можат да изберат да дејствуваат како водечки слуги, стремејќи се кон преземање поголема одговорност и иницијатива во служењето на другите (De Bruin, R. et al., 2017). Кои во сета своја оригиналност ќе покажат самопочит, ќе умеат да ги спознаат индивидуалните силни страни, слабости, закани и можности, притоа постапувајќи со јасен ум, проникливост земајќи ја предвид промисленоста (Evans, J., 2021), како универзална човекова особина. Бидејќи одлуките се носат на повисоко ниво во хиерархиски воспоставените култури на организации, овој стил на лидерство поттикнува на размислување како лидерите кои служат, кои се ориентирани кон потребите на останатите вработени, партиципативно ќе учествуваат во заедничко донесување одлуки на високо ниво, продирајќи длабоко во суштината, во мистичноста на неговата универзална потреба и постоење.

Ваквиот модел на лидерство веќе се практикува во институциите на Европската Унија, со луѓе кои ризикуваат да служат и да водат и да ги трансформираат институциите во институции кои служат. Ова и овозможува на Европската Унија да го постигне својот потенцијал за вистински да им служи на потребите на европските граѓани (De Bruin, R. et al., 2017). Затоа, особено важно е да се следи примерот на Европската Унија, преку воспоставување Центри за лидерство „на служење“ во европските држави кои имаат за цел да инспирираат на разбирање, свесност на индивидуално, организациско и социјално ниво (De Bruin, R. et al., 2017).

Денес, и покрај постоењето на трансформативни, автократски, бирократски, визионерски, демократски стилови со одредени придобивки и каде учеството во донесување одлуки и можноста за право на глас се клучни, новите автентични лидерски модели се разликуваат од останатите по својата оригиналност, визија, мисија и емпатијата како главна човекова одлика, која е карактеристична за модели на лидерство ориентирани кон резултати.

ЗАКЛУЧОК

Градење поодговорна европски ориентирана организација каде што преку проактивно и одговорно однесување на лидерите ќе се создаде пример на една цврста непоколеблива врска меѓу вработените и организацијата и ќе ја зајакне почитта, социјалната правда, културата и квалитетот на работата во организацијата е всушност, основна замисла која произлегува од ова истражување. Создавање лидери со силни морални и етички карактеристики, кои ќе послужат како добар пример пред останатите, но кои и ќе поттикнат и служат и воедно, ќе бидат вклучени во промоција на зелени проекти, активно ќе учествуваат во исто време во заштита на животната средина и кои на долг рок ќе бидат соодветно наградени, не врз воспоставен систем на заслуги туку врз основа на пренесени вештини и знаења, ќе овозможат развој и посигурна иднина за вработените и за организацијата во целост.

Додека го бараме најсоодветниот модел на хиерархиски систем, во предизвиците на модерното време, тој што треба да претставува репрезентативен модел на светот воспоставувајќи воедно, рамнотежа меѓу демократскиот и авторитарниот систем на управување, кој еднакво ќе ги вреднува перформансите, мотивацијата, придонесот на вработените, и каде што работната позиција не е пресудна за квалитетот и мотивацијата на работата, туку преку природно воспоставени модели на надградување и создавање нови вештини, а притоа водејќи се од примерот на административен модел на управување кој е пред сè служба, сервис на граѓаните, еден взаемно воспоставен процес, кој значи почитување на етичките правила и професионализам заснован врз компетенции и одговорност. Земајќи ги предвид различно воспоставените културолошки принципи засновани на недискриминација, почитување на различните етнички заедници, почитување на правата на жените, како добар пример на посочените модели на лидерство, борбата за еднаквост во остварување на своите права, интегритет и достоинство, потоа системот на глобализациско управување со сите свои предности и маани, поттикнување на вработените преку наградување и промоција, и на тој начин градејќи ја иднината не само на самата организација, која воздигнувајќи се како бренд во овој денешен глобализациски систем и со самото тоа во помош во градење на иднината на нашите идни генерации. Целите и задачите на хиерархијата е токму во тоа, давање еднакви можности на сите, вреднување на трудот и учејќи не на основните вредности кои треба да бидат наша водилка не само во работниот туку и низ животниот циклус, тоа се и основните европски вредности кон кои постојано и неуморно тежнееме. Почитување на национално и меѓународно загарантираните човекови права е наша дадена заклетва, обврска и должност кои произлегуваат не само од уставните норми, каде всушност се поставени со цел ограничување и немешање на власта во тоа што природно им припаѓа на граѓаните, туку и во законските норми, обичаи, тие се суштината, столбот на кои едно општество се гради, а во своја основа го имаат владеењето на правото, правдата и толеранцијата.

Дали хиерархиски воспоставената организациска структура е колективистички пристап, во кој самиот воспоставен систем има централно значење, наспроти улогата на ранговите, можноста за создавање нови вештини и работни титули, од друга страна пак, како можност за надградување и развивање, кој пак е повеќе индивидуалистички насочен пристап, вториот пристап треба да овозможи еквилибриум меѓу кариерата и животот во целина со сите свои особености и потреби, каде човекот ја има својата стожерска улога на творец, креативно насочен кон подобро изградено општество, добивајќи за возврат награди за своите кариерни достигнувања и на тој начин преку крос-функционална организациска култура, градење доверба со останатите вработени и создавање европски трасирана иднина на следните генерации.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Abili, K., Fatemeh Thani, N., Mokhtarian, F., Mehdi Rashidi, M.(2011). The role of effective Factors on Organizational Knowledge Sharing: Procedia-Social and Behavioral Sciences, Volume 29, pages 1701-1706, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811028825>.
- Доц. Д-р. Сотировски, Љ. (2011). Вовед во правото на Европската Унија: Универзитет „Гоце Делчев“ Штип, Правен Факултет (книга), стр.41-44.
- Evans, J. (2021, November). Servant Leadership Is “Working for no one” is an outdated archetype. CSQ.
- Gotham Culture Helping Navigate Change, What is organizational culture?. Пристапено на 30 април 2023. <https://gothamculture.com/what-is-organizational-culture-definition/>
- Hayes, A. (2021). The Peter Principle: What It Is and How to Overcome It.
- L. McClellan, J. (2009). The Levels of Leadership and Transcendent Servant Leadership Development, Journal of Leadership Education, 10.12806/V8/12/TF3, https://journalofleadershiped.org/jole_articles/the-levels-of-leadership-and-transcendent-servant-leadership-development/
- LibreTexts™ Social Sciences, 3.1 Cultural Hierarchies. Пристапено на 25 мај 2023.
- Проф. Др. Петрушевска, Т.(1997). Реформа на надзорниот систем на Европската конвенција за човекови права: НИО Студентски збор.
- Greenleaf K. Robert. (1977): Servant Leadership — A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press, pp.6.
- Spicer, A. (2018). No Bosses, no managers: the truth behind the ‘flat hierarchy’ facade.
- Тренеска Дескоска, Р., Ристовска, М., Трајковска Христовска Ј. (2021). Уставно Право: Просветно дело.
- Charter of Fundamental Rights of the European Union, Official Journal of the European Communities, C 364/1.
- Universal Declaration of Human Rights proclaimed by the United Nations General Assembly in Paris on 10 December 1948.
- EuroDev. (2020).Cultural Differences in Management Style Europe. Пристапено на 25 мај 2023.
- Hendryadi, Suratna, Suryani & Budi Purwanto, Alam, M. (2019). Bureaucratic culture, empowering leadership, affective commitment, and knowledge sharing behavior in

- Indonesian government public services. *Cogent Business & Management*, Vol. 6, Issue 1.
- Indeed (2022). A Guide to Different Types of Organizational Culture. Пристапено на 25 мај 2023. <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-organizational-culture>
- Spiceworks, Workplace Hierarchy and Employee Recognition – 2 Key Points for Success. Пристапено на 24 мај 2023. <https://www.spiceworks.com/hr/engagement-retention/articles/workplace-hierarchy-and-employee-recognition-2-key-points-for-success/>
- Mishra, S.S. (2019). Bureaucratic Culture in the Context of Globalization. In: Farazmand, A (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, 1st Edition Hardcover.
- Das, S. (2021). *Hierarchy V.s Hierarchical*.
- De Bruin, R., Prieto, T., Pelland, D. (2017). *Twenty – First Century Leadership for EU Institutions*: Cambridge Scholars Publishing, ISBN (10): 1-4438-9524-5, ISBN (13): 978-1-4438-9524-8, page xi.
- De Bruin, R., Prieto, T., Pelland, D. (2017). *Twenty – First Century Leadership for EU Institutions*: Cambridge Scholars Publishing, ISBN (10): 1-4438-9524-5, ISBN (13): 978-1-4438-9524-8, page 16.
- De Bruin, R., Prieto, T., Pelland, D. (2017). *Twenty – First Century Leadership for EU Institutions*: Cambridge Scholars Publishing, ISBN (10): 1-4438-9524-5, ISBN (13): 978-1-4438-9524-8, page xiii.
- De Bruin, R., Prieto, T., Pelland, D. (2017). *Twenty – First Century Leadership for EU Institutions*: Cambridge Scholars Publishing, ISBN (10): 1-4438-9524-5, ISBN (13): 978-1-4438-9524-8, page xiv.
- Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women adopted by the United Nations General Assembly in New York City on 18 December 1979.
- <https://blog.eurodev.com/cultural-differences-management-style>
- https://commission.europa.eu/aid-development-cooperation-fundamental-rights/your-rights-eu/know-your-rights/equality/equality-between-women-and-men_en#:~:text=Directive%202000%2F78%2FEC%20against,occupation%2C%20including%20social%20security%20schemes .
- https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3786-1
- [https://socialsci.libretexts.org/Bookshelves/Ethnic_Studies/Book%3ABeyond_Race_-_Cultural_Influences_on_Human_Social_Life_\(Kennedy\)/03%3ACultural_Power/3.01%3ACultural_Hierarchies](https://socialsci.libretexts.org/Bookshelves/Ethnic_Studies/Book%3ABeyond_Race_-_Cultural_Influences_on_Human_Social_Life_(Kennedy)/03%3ACultural_Power/3.01%3ACultural_Hierarchies)