

PËRKUFIZIMI I NOCIONIT LIDERSHIP

Besoj se mund të sigurojmë lidërsnip përgjegjës në të ardhmen vetëm nëse demistifikojmë procesin e lidërsnipit. Prandaj, njohuritë për lidërsnipin ndihmojnë dhe janë në përputhje me orvatjet për sjelljen në pah të formave morale të lidërsnipit
Howard Gardner (1995)

1. Pse studiohet lidërsnipi?

Fjalori i Oksford-it përkufizon studimin si përkushtim të kohës dhe mendimit për përfitimin e informatave për një dukuri, apo dukuri që duhet të hulumtohet. Lidërsnipi është objekt studimi pasi që bëhet fjalë për një dukuri për të cilën shpreh interesim çdo segment i popullatës. Çdo njeri ka një mendim për atë se çka paraqet lidërsnipi i mirë apo çka paraqet lidërsnipi jo i mirë. Si fëmijë, e të rinj vlerësojmë lidërsnipin e prindërve, në suaza të kontekstit të vendit të punës vlerësojmë lidërsnipin e udhëheqësit në organizatë/ndërmarrje, në rrafshin shoqëror vlerësojmë lidërsnipin e liderëve politikëve apo politikëbërësve.

Sot, lidërsnipi është prioritet i studiuesve në nivel global. Nëse hulumtoni titujt e librave që në vete ngërthejnë fjalën lidërsnip do kuptoni se bëhet fjalë për një prej koncepteve për të cilën më tepër është shkruar. Në portalin Amazon books mund të gjeni 108 777 libra që kanë si titull nocionin lidërsnip (03 Dhjetor 2013). Njerëzit lexojnë libra të lidërsnipit për arsye të ndryshme, të inspirohen duke kuptuar sfidat që të tjerët i kanë tejkaluar, të vërtetohen se veprimet e tyre nuk janë të gabuara, të mësojnë nga gabimet e të tjerëve etj.

Analiza historike e ngjarjeve kyçe përfshin mijëra raste të lidërsnipit të mirëfilltë dhe liderëve të aftë por edhe të lidërsnipit të gabuar, të papërshtatshëm, joefikas. Nuk mund shpjegohet suksesi ushtarak i romakëve pa iu atribuuar lidërsnipit të Julius Cezar-it, lufta për pavarësinë e Indisë nuk do kishte kuptim pa Mahatma Gandi-n, lëvizja amerikane për të drejtat e qytetarëve pa u trajtuar roli i Martin Luther King-ut, analiza e Gjermanisë naziste pa Adolf Hitler, Kina Komuniste pa Mao Tse Tung,

Enron pa Keneth Law, kriza e hipotekare në SHBA pa u analizuar roli i Berni Madaw apo hulumtimi i suksesit të Gramen Bank në Bangladesh nuk do kishte kuptim pa u investiguar roli i Muhamed Junus.

Sipas dijetarëve të teorive të evoluimit, lidershipi paraqet eksperiencë njerëzore që nga zanafilla e zhvillimit njerëzor dhe si i tillë në atë kontekst kohor ka patur karakter të mekanizmit të mbijetesës njerëzore. Nga ajo kohë mund të thuhet se lidershipi ka ndikim jashtëzakonisht të madh në sjelljen dhe cilësinë jetës së njeriut. Kjo mund të vërtetohet edhe nga fakti se çdo ditë jemi dëshmitar të organizatave, komuniteteve që ndryshojnë si rezultat të liderëve dhe pasuesve/vartësve që së bashku realizojnë procesin e lidërshiptit. Lidershipi shihet si problem por edhe si zgjidhje të të gjitha problemeve bashkëkohore duke filluar nga lufta ndaj varfërisë deri tek ndryshimet klimaterike. Lidershipi është kyç në rigjenerimin e kompanive por edhe kyç në bankrotimin e shumë kompanive gjatë krizës së fundit globale (Lehman Brothers, City Group, Enron, Fortis), lidershipi është kyç për regjenerimin e shumë komuniteteve por edhe për bankrotimin e tyre (rasti i fundit i bankrotimit të qytetit Detroit në SHBA në korrik të vitit 2013).

Sot, është evidente uria apo kërkesa për njohuri dhe kompetenca në lëmin e lidërshiptit. Kjo kërkesë e vazhdueshme çon në zhvillimin e një sektori apo industrie që kap shifrat e bilionëve. Disa hulumtime sjellin në pah se në nivel global mesatarisht në një vit shpenzohen prej \$ 36–60 bilionë në zhvillimin dhe përmirësimin e manaxhmentit dhe lidërshiptit. Por, duhet theksuar se shumë pak nga këto mjete shpenzohen në evaluimin e impaktit të këtyre investimeve.

Shtrohet pyetja pse ekziston një tendencë e tillë për investim marramendës në lëmin e Lidërshiptit?

Një shpjegim konvencional sjell në pah se shoqëritë bashkëkohore janë pre e një procesi të zhvillimit të shpejtë dhe dinamik që kërkon dhe nxit qasje kreative të lidërshiptit dhe kjo çon kompanitë/organizatat/shtetet/ komunitetet të investojnë mjete dhe kohe në gjetjen e qasjeve jo konvencionale në trajtimin e problemeve jo të zakonata.

Shpjegimi institucional nisët nga fakti se individët dhe organizatat janë pre e presionit të vazhdueshëm dhe trajnimet në këtë fushë i shohin si të domosdoshme me qëllim që individët dhe organizatat të perceptohen nga të tjerët (klientët, konsumatorët, partnerët, konkurrentët, vendimmarrësit, qytetarët) si aktorë seriozë dhe të besueshëm.

Shpjegimi sociologjik nënvizon rëndësinë që ka lidershipi në legjitimimin e autoritetit, pushtetit dhe privilegjeve. Siguron instrumente të pranueshme sociale për justifikimin e *status quo*-së, të udhëheqësisë pushtetare etj.

Dhe së fundi, shpjegimi i ashtuquajtur „**përparësi strategjike**„, nënvizon faktin se lidershipi është një lloj aset (vlerë/pasuri) që duhet të kultivohet nëse organizata/kompania/komuniteti dëshiron të ketë përparësi krahasuese ndaj konkurrentëve.

Sot, lidershipi paraqet fenomen për të cilin çdo njeri ka opinion por pak janë ata që pajtohen se çka paraqet në të vërtetë lidershipi.

Ekzistojnë më tepër mënyra të klasifikimit të nocionit lidership. Një prej sistemeve të klasifikimit është lidershipi i Bass-it.

Ky autor potencon se disa definicione e perceptojnë lidershpin si qendrën e proceseve grupore. Duke u nisur nga ky këndvështrim lideri paraqet epiqendrën e ndryshimeve dhe aktiviteteve të grupit dhe qendrën e vullnetit të grupit.

Në grupin e dytë të autorëve, lidershipi perceptohet nga aspekti i personalitetit dhe definohet si kombinim i tipareve dhe karakteristikave specifike të cilat i posedon lideri që i mundësojnë t'i bindë tjerët t'i realizojnë detyrat në organizatë.

Në disa qasje tjera lidershipi perceptohet si veprim apo sjellje – aktivitete që lideri ndërmerr me qëllim që të nxis ndryshimin e grupit.

Lidershipi mund të përkufizohet edhe nga konteksti i raporteve në mes liderit dhe pasuesve/vartësve në organizatë. Në bazë të këtij këndvështrimi, liderët posedojnë pushtet/ autoritet dhe shfrytëzojnë të njëjtin që të nxisin ndryshime tek të tjerët.

Dijetarë të tjerë e perceptojnë lidershpin si proces transformues me të cilin pasuesit/vartësit motivohen të arrijnë shumë më tepër se sa që pritet nga ta.

Disa dijetarë analizojnë lidershpin nga aspekti i shkathtësive. Ky qëndrim i jep përparësi dijes dhe shkathtësisë si attribute bazike për një lidership efektiv.

2. Përkufizimi dhe komponentat e nocionit lidership

Përkundrejt faktit se mbi lidershpin ekzistojnë më tepër përkufizime mund të konkludohet se disa komponentë bazë janë të domosdoshme në përkufizimin e konceptit lidership. Në këtë kontekst lidershipi është:

- **Proces**

- Me të realizohet ndikim
- Paraqitet në kontekst të grupit
- Niset nga premisa e realizimit të qëllimit

Nga këto komponentë lidershipi mund të përkufizohet si proces në të cilin individi ndikon tek grupi që të realizohet qëllimi i përbashkët.

Përkufizimi i lidershipit si proces nënkupton se këtu nuk kemi të bëjmë me tiparet dhe karakteristikat e liderit, por për raporte të interaksionit mes liderit dhe pasuesve/vartësve në një organizatë. Prosesi nënkupton dukuri dhe veprime sistematike dhe të vazhdueshme me të cilin lideri ndikon tek pasuesit/vartësit por edhe pasuesit/vartësit tek ai/ajo.

Duhet theksuar se lidershipi nuk është proces linear dhe një-kahësh por është një fenomen interaktiv, ndërveprues. Kur lidershipi definohet në këtë formë pozita e liderit është e kapshme për të gjithë jo vetëm për liderin formal në grup.

Lidershipi nënkupton ndikim dhe prandaj është me rëndësi të vlerësohet mënyra se si lideri ndikon tek pasuesit/vartësit. Ndikimi është *conditio sine qua non* (kusht i domosdoshëm) për lidershpin, nuk ka lidershpin nëse nuk ka ndikim.

Grupi paraqet nivelin në të cilin realizohet lidershipi. Me lidershpin nënkuptohet edhe realizimi i qëllimit të një grupi personash që kanë objektiv të njëjtë. Kjo mund të ndodhë tek një grup i vogël punues apo tek grupet e mëdha në të cilat është përfshirë tërë organizata.

Me lidershpin nënkuptohet edhe drejtimi në realizimin e qëllimeve. Pra, liderët drejtojnë grupin në realizimin e një detyre apo rezultati specifik, apo e drejtojnë energjinë kah individët të cilët mundohen të realizojnë diçka në grup. Prandaj, mund të konkludohet se lidershipi paraqitet dhe funksionon në kushte ku individët orientohen kah qëllimi. Individët që merren me lidershpin janë liderët ndërsa ata të cilëve ju drejtohet lidershipi janë pasuesit/vartësit, por, edhe liderët edhe pasuesit/vartësit janë të kyçur në procesin e lidershipit.

Liderët kanë nevojë për pasues/vartës por edhe pasuesit/vartësit kanë nevojë për lider, ata janë të lidhur me njëri tjetrin, por është lideri ai që nxit raportet, krijon kushte për komunikim dhe i mirëmban këto raporte.

Çka nënkuptojmë me nocionin lidershipi?

Bernard Bass (1990) njihet me thënien e famshme se „ka aq definicione të lidershipit sa që ka dijetar që janë munduar të definojnë atë,„. Sipas këtij dijetari

Lidershipi „paraqet proces me të cilin individi ndikon tek grupi i individëve në arritjen e qëllimit të përbashkët.„

Joseph Rost, në hulumtimet e tij në shek XX konkludon se problem kyç i lidershipit si disipline akademike, por edhe si dukuri praktike qëndron në faktin se dijetarët edhe praktikuesit nuk janë në gjendje të përkufzojnë lidershipin.

Përveç përkufizimit të nocionit lidershipit është me rëndësi të analizohen pyetjet që kanë të bëjnë me lidershipin natyror. Është me rëndësi të diferencohet lidershipi si tipar nga lidershipi si proces apo të analizohet dallimi në mes të lidershipit formal dhe joformal si dhe konceptet e pushtetit, imponimit, menaxhmentit dhe relacionet e tyre me lidershipin.

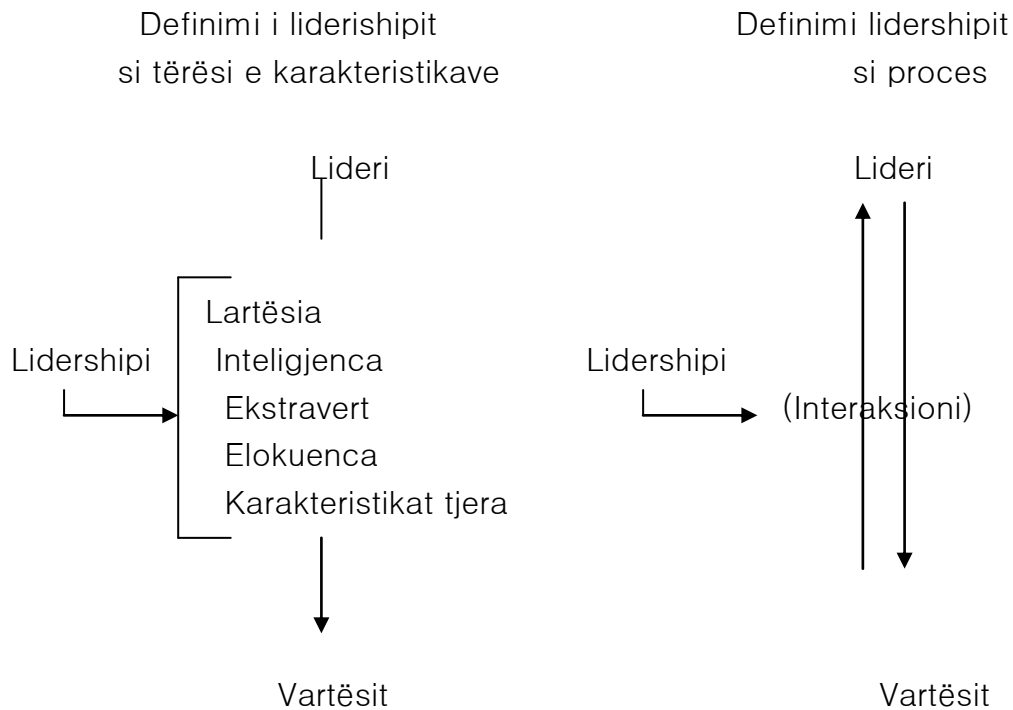
3. Lidershipi si tipar në krahasim me lidershipin si proces

Shpesh dëgjojmë deklarata si: “x personi është lider i lindur” apo ai/ajo është lider i lindur. Këto deklarata janë karakteristike për personat që e perceptojnë lidershipin si tërësi të tipareve. Ky kuptim i lidershipit nisët nga premisa se disa individ kanë karakteristika/atribute apo cilësi natyrore që i bënë ato të jenë lider dhe këto karakteristika i dallojnë ato nga të tjerët që nuk janë liderë.

Disa nga këto cilësi kanë të bëjnë me atributet fizike (lartësia), karakteristikat personale (ekstravert) edhe aftësia (për shembull elokuenca, promblemzgjidhja e shpejtë). Përkufizimi i lidershipit si tërësi e tipareve në masë të madhe dallon nga përkufizimi i lidershipit si proces.

Në konceptin e parë lidershipi trajtohet si aftësi natyrore (e lindur), gjegjësisht, gamë të tipareve që persona të ndryshëm i kanë në masë të ndryshme. Kjo nënkupton se vetëm një numër i caktuar i njerëzve mund të ushtrojnë lidershipin, pra lidershipi është e drejtë ekskluzive e atyre që kanë talent nga lindja.

Në kuptimin e lidershipit si proces, premise bazë është se lidershipi është fenomen i cili paraqitet në kuadër të një konteksti dhe si i tillë është i hapur për të gjithë. Tek lidershipi i bazuar në proces përqendrohemi tek sjellja e liderit. Në bazë të kësaj qasjeje, lidershipi është i hapur dhe është fenomen që mund të mësohet.



4. Lidershipi formal dhe joformal

Disa individ janë lider meqenëse kanë pozita formale në organizatë, ndërsa të tjerët janë lider për shkak të mënyrës se si perceptohen nga anëtarët e grupit. Këto dy forma të lidershipit njihen si **lidershipi formal** dhe **lidershipi joformal**.

Lidershipi që bazohet në pozitën e individit në organizatë njihet si **lidership formal**. Sa për ilustrim, shembuj të lidershipit formal mund të jenë udhëheqësit e një ekipi, drejtuesit e departamenteve, reparteve, institucioneve, organizatave etj. Por, shpesh ndodh që personi që e ka pozitën e liderit mos të jetë lider në suaza të një konteksti organizativ apo grupor. Kur anëtarët e grupit pranojnë se një individ ka ndikim më të madh tek grupi përkundrejt faktit se nuk ka pozitë të lartë formale në organizatë atëherë ai/ajo është **lideri jo-formal** ose **lideri spontan** në organizatë.

Individi e fiton këtë pozitë duke ju falënderuar personave të tjerë në organizatë që mbështesin dhe pranojnë sjelljen e këtij lideri. Ky tip i lidërshiptit nuk fitohet me pozitën por paraqitet më kohë duke i falënderuar komunikimit.

Disa nga sjelljet pozitive gjatë komunikimit që janë bazë për lidërshiptin jo-formal janë **informimi, fjalimet, mendimet e të tjerëve, inkurajimi i ideve të reja, demonstrimi i vendosmërisë** etj.

Disa hulumtime kanë sjellë në pah se personaliteti ka rol të rëndësishëm tek zhvillimi i liderit. Sa për ilustrim, Smith dhe Foti (1998) në një mostër prej 160 studentëve zbuluan se disa karakteristika personale janë të ndërlidhura me lidërshiptin joformal. Individët që dominonin si lider jo-formal ishin ata që kishin inteligjencë më të lartë, më tepër vetëbesim dhe këta individ kishin gjasa më të mëdha të pranohen si lider nga të tjerët.

Në paraqitjen e lidërshiptit jo-formal ndikim të madh kanë edhe paragjykimet në lidhje me gjininë. Watson dhe Hoffman (2004), në një studim zbuluan se femrat që kishin për detyrë t'i bindin anëtarët e grupit të sjellin vendime të caktuara ishin njëlloj të suksesshme me meshkujt. Por, femrat në këtë studim morën nota më të ultë se meshkujt në lidhje me aftësitë e lidërshiptit. Përveç kësaj, femrat lidere ishin më pak të pëlqyeshme apo të pranuar se sa meshkujt. Këto rezultate tregojnë se ende ka barriera në lidhje me liderët femra, gjë që vërtetohet edhe nga përvoja në përgjithësi gjithandej.

Teoria e identitetit social dhe lidërshipti joformal

Teoria e identitetit social analizon lidërshiptin nga këndvështrimi i grupit, pra analizon procesin me anë të së cilit grupi zgjedh apo pranon liderin. Në bazë të kësaj teorie lideri përzgjidhet nga pasuesit pasi që është i ngjashëm apo identik me anëtarët e grupit meqenëse përfaqëson denjësisht tiparet, vlerat dhe normat e grupit. Sipas teorisë së identitetit social përzgjedhja e liderit nga grupi kalon në tri faza (Hogg,2005).

Në fazën e parë, anëtari i grupit që është prototip i grupit do të ketë ndikim tek grupi. Në fazën e dytë, pasi që ky person parapëlqehet nga të tjerët në grup, do të fuqizohet dhe do t'i mundësohet këtij personi që të ushtroj ndikim tek grupi.

Së fundi, ky person do të fitoj status dhe reputacion kështu anëtarët e grupit suksesin do t'ia atribuojnë personalitetit të liderit e jo faktit që personi është prototip i grupit. Në këtë mënyrë zhvillohet personaliteti i liderit karizmatik. Në bazë të së njëjtës premise nëse lideri nuk e përfaqëson si duhet grupin, pasuesit mund të vendosin se kjo është rezultat i deficiencies tek personaliteti i liderit. Sa për

ilustrim, shumë shpesh liderët populist që marrin pushtetin me ndihmën e bazës populiste humbin mbështetjen e bazës në momentin kur orvaten të krijojnë koalicione me grupime tjera për të siguruar qeverisje. Në raste të tilla ndodh që grupi të përzgjedh lider tjetër që paraqet prototip të grupit.

Teoria e identitetit social është adekuate për të analizuar lidhshpimin joformal në kontekst të krijimit të tij. Në bazë të kësaj teorie, paraqitja e lidhshpimit joformal është në korrelacion me nivelin e identitetit të grupit si tërësi. Pra, me zhvillimin e grupit gjatë kohës zhvillohet edhe prototipi i grupit, kështu si lider paraqiten ata individ që janë më të afërt me prototipin e grupit, pasi që liderët e tillë janë më atraktivë dhe më të pranueshëm për grupin dhe si rezultat këta liderë kanë ndikim më të madh tek grupi.

5. Pushteti dhe Lidhshpimi

Pushteti nënkupton kapacitet të një personi të prodhojë efektin e paraparë në raportet me të tjerët. Pushteti nënkupton interaksion që duhet të ketë qëllim dhe efekt. Pushteti nuk është posedim. Njeriu nuk ka pushtet, ai ushtron pushtet. Pushteti është eksperiencë relacionale dhe varet nga interaksioni me të tjerët. Shumë shpesh pushteti është sinonim për kapacitet apo shkathtësi. Nënkupton kapacitetin e individit të ndërmarrë një veprim të caktuar dhe të prodhojë një përgjigje apo reaksion që pritet. Pra, pushteti është relacion social, nënkupton prezencën e të tjerëve, ushtrohet në raport me të tjerët.

Në suaza të ushtrimit të pushtetit të dy aktorët e subordinimit kontribuojnë në raportin e pushtetit. Parashtrohet pyetja se cilët janë resurset që i kanë në dispozicion të dyja palët.

A është personi që ka pushtet në një raport i kufizuar në ushtrimin e pushtetit? A mund të kemi kontroll të plotë?

- Personi që ka pushtet mund të ushtroj pushtet vetëm tek ata individ me të cilët është në raport.
- Mund të ushtroj pushtet vetëm në kuadër të sferës së veprimit të raportit, kështu në raportin student profesor, profesori mund të ushtroj pushtet në kornizën të sferës akademike, por nuk mund t'i diktoj studentit si të sillet jashtë kontekstit të raportit akademik, eprori në organizatë/ndërmarrje mund të ushtroj pushtet në kuadër të punës në zyrë apo repart.
- Pasuesi duhet të ketë kapacitet të zbatojë urdhëresat e pushtet mbajtësit, në të kundërtën, ushtrimi i pushtetit do të ishte i kufizuar. Liderët duhet të

kuptojnë kapacitetin e pasuesit, ata nuk do të duhet të urdhërojnë realizimin e veprimeve të cilat nuk mund të realizohen nga pasuesit.

- Shtrirja e kontrollit, kontrolli i pushtet–mbajtësit është i kufizuar pasi që nuk mbulon çdo sferë të veprimit, nuk mund të kontrollohet apo të observohet çdo gjë.

Vrojtime mbi pushtetin në kontekst të interaksionit shoqëror

Maks Weber (1864–1920)

Sociologu gjerman Maks Weber ofron një model shumë interesant të diferencimit të formave të pushtetit apo dominimit shoqëror. Ai diferencon tri forma ideale lidershipit legjitim, dominimit dhe pushtetit. Sipas tij ekzistojnë:

- Pushteti karizmatik
- Pushteti tradicional
- Pushteti racional

Sipas Weber-it, pushteti është legjitim nëse pasuesit pranojnë t'i nënshtrohen atij. Tri format e lartpërmendura të pushtetit paraqiten në formë të zhvillimit hierarkik (shih grafikun e mëposhtëm). Shoqëritë zhvillohen dhe transformohen nga pushteti karizmatik në atë tradicional dhe si stad të fundit kanë pushtetin racional që është karakteristikë e demokracive liberale.

Grafik: Hierarkia e formave të zhvillimit të pushtetit (Maks Weber)



Pushteti karizmatik

Pushteti karizmatik buron nga aftësia e joshjes dhe fuqia e personalitetit. Është formë e autoritetit ku pushteti sigurohet nga atributet mbinjerëzore dhe mbinatyrore që njerëzit ia veshin një prijësi. Figurat kyç të fesë, fitimtarët ushtarakë dhe heronjtë politikë zakonisht autoritetin e tyre e nxjerrin prej karizmës (që në aspektin leksikor do të thotë „hir i dhuruar“). Mrekullitë, zbulesat, fitoret madhështore dhe sukseset hutuese janë shenja njohëse të tyre. (Pajaziti, 2009: 56) Weber e përshkruan këtë formë si „pushtet që bazohet në dhuntinë e jashtëzakonshme personale,.. Sipas tij, kjo formë e pushtetit bazohet në faktin se pasuesit nuk i nënshtrohen atij për shkak të traditës apo rregullave por për shkak të besimit të pakushtëzuar në të. Në fakt, aftësitë reale të liderit janë irelevante me rëndësi është që pasuesit të besojnë se lideri ka dhuntinë dhe aftësinë gjegjëse. Dominimi karizmatik dallon nga pushteti racional apo ai tradicional meqenëse nuk buron nga traditat e etabluara por nga besimi i pasuesve se kanë një lider të

jashtëzakonshëm. Në momentin kur lideri humb harizmën apo vdes kalohet në modelin tradicional apo racional.

Pushteti tradicional

Autoritet, pushteti i të cilit legjitimohet nga shenjtëria e traditave të vjetra. Njerëzit në këtë rast i respektojnë udhëheqësit e tyre për shkak “se punët gjithherë kanë rrjedhur kështu”. Përveç kësaj, ata besojnë se fuqia e prijësit është e përhershme, e padënueshme dhe e shenjtë. Për shembull, mbretërit e Mesjetës në Europë kanë qeverisur në emër të së “drejtës hyjnore”. Pas autoritetit tradicional qëndron e ashtuquajtura e drejtë e bashkëlindur, e trashëguar. Ky lloj i autoritetit presupozon se gjaku mbretëror është diç më i epërt se gjaku i njerëzve të rëndomtë. (Hughes, 1999, në Pajaziti 2009: 57) Në suaza të këtij modeli legjitimiteti i pushtetit bazohet në traditën apo zakonet. Weber përshkruan këtë pushtet si „pushteti i përjetshëm i së djeshmes,„ dhe i identifikon monarkitë¹ si modele që bazohen në të kaluarën. Në këtë model të pushtetit të drejtat tradicionale të një individi apo një grupi pranohen nga pasuesit si legjitime dhe nuk sfidohen. Individi dominant mund të jetë më i moshuari, patriarku apo elita dominuese. Weber pretendonte se ky model bazohet në diskriminim pra në jobarazi si kusht për ruajtjen e pushtetit.

Pushteti racional

¹ **Monarkitë**– formë e qeverisjes që mishërohet në rolin e sundimtarit absolut (Mbret apo Mbretëreshë) dhe ku kusht primar për marrjen e pushtetit është gjaku/ trashëgimia. Dy forma të humbjes së pushtetit: vdekja dhe abdikimi (dorëzimi i kurorës).

Sot diferencohen dy forma të monarkive:

1. Monarkitë absolute– monarki tek të cilat nuk ka përfaqësim të qytetarëve, pra pushteti nuk kontrollohet, mbreti/mbretëresha ka pushtet absolut, mund të ekzistojë kuvendi por vendimet kyçe merren nga Monarku. Monarkia absolute më së miri mishërohet me Lui XIV (1638–1715) mbretin e Francës i cili njihej me thënien e famshme „Shteti jam unë!. Sot si monarki absolute perceptohen shtetet si: Brunei, Katari, Omani, Arabia Saudite, Svazilandi, Emiratet e Bashkuara Arabe.
2. Monarkitë e kufizuara apo monarkitë kushtetuese – roli i monarkut kufizohet me Kushtetutë. Parlamenti ka rolin primar ndërsa monarku luan më tepër rol ceremonial. Përkundrajt faktit se në monarkitë kushtetuese në raste specifike monarku mund të ndërhyjë në politikë publike (veto) zakonisht kjo e drejtë nuk shfrytëzohet meqenëse e drejta a politikëbërjes ushtrohet nga përfaqësuesit e zgjedhur të qytetarëve (Shembuj të monarkive kushtetuese: Andorra, Belgjika, Danimarka, Lihtenshtajni, Luksemburgu, Monako, Holanda, Norvegjia, Spanja, Suedia, Mbretëria e Bashkuar)

“Forma ligjore racionale” është formë të sundimit që s’u vishet njerëzve por normave abstrakte. Pushteti racional juridik bazohet në faktin se individi apo institucioni ka pushtetin dhe funksionon në suaza të rregullave dhe proceseve paraprakisht të përcaktuara. Zyra/institucioni e jo personi është baza e pushtetit. Veçoria kryesore e këtij sistemi është se lojaliteti/bindja bazohet në standardet juridike e jo tek individi apo grupi. Sipas Weber-it, baza e këtij modeli janë rregullat racionale që e bëjnë funksionale këtë model. Demokracitë moderne janë modele të qeverisjes të bazuara në rregulla. Edhe pse ekzistojnë forma të ndryshme rregullave juridike, në shoqëritë demokratike të gjitha funksionojnë në bazë të një parimi që njihet si parim i ligjshmërisë². Zyra është organizuar në bazë të sistemit hierarkik, stafi është i paguar për punën që kryen në bazë të rregullave, nivelit hierarkik dhe kompetencës.

Ekzistojnë dallime esenciale në funksionimin e tri modeleve të lartpërmendura. Në tabelën në vijim ofrohen disa veçori që dallojnë modelet e sipërpërmendur të autoritetit (Shih tabelën në vijim).

² **Ligjshmëria**– funksionimi i shtetit ligjor apo shtetit të së drejtës, ekzistimi i normave juridike dhe aplikimi tyre në mënyrë konzistente. Pra, funksionimi i shoqërisë në bazë standardeve juridike në përcaktimin e cilave qytetarët janë të kyçur në mënyrë të drejtpërdrejtë apo tërthorazi (demokracia e drejtpërdrejt–model në të cilin qytetarët drejtpërsëdrejti kyçen në zgjedhjen e problemeve publike dhe demokracia përfaqësuese–model në të cilin qytetarët zgjedhin përfaqësuesit e tyre, pra bartin sovranitetin tek një individi/grup që të vendosin në emër të tyre). Ligjshmëria nënkupton edhe pajtueshmërinë e akteve më të ulët juridike me aktet më të larta (Vendimi të jetë në pajtim me Rregulloren, Rregullorja në pajtim me Ligjin, Ligji në pajtim me Kushtetutën)

Tabela: Veçoritë krahasuese të modeleve të autoritetit sipas Weber

Veçoritë	Karizmatik	Tradicional	Racional
Modeli i pushtetit	Lider karizmatik	Lider tradicional	Lider racional
Përcaktimi i pozitës	Personaliteti	Tradita apo rutina	Korniza juridike
Rregullat	Cilësia e jashtëzakonshme dhe pushteti i jashtëzakonshëm	Cilësi të trashëguara	Vlerë janë normat juridike të krijuara në mënyrë racionale
Legjitimiteti	Fitoret dhe suksesi	Tradita dhe rutina	Besimi i qytetarëve se normat juridike janë të drejta dhe ata të cilat i aplikojnë ato konsiderohen si pushtet legjitim
Lojaliteti	Ne raportet ndërpersonale, besnikërinë dhe përkushtimin e pasuesve ndaj liderit	Besnikëria tradicionale	Bazohet në rregulla
Kohezioni	Ka jo-qëndrueshmëri emocionale	Ndenja e qëllimit të përbashkët	Primat i normave juridike/rregullave
Lidershipi	Sundues dhe pasues	Forma të etabluara të sjelljes sociale	Rregullat/normat juridike janë të rëndësishme e jo lideri

Edhe pse këto modele Weber i trajton me anë të meta analizës së pushtetit në kontekst të shoqërisë, përkundrajt faktit se shoqëria sot *de iure* funksionon në bazë të modelit të demokracisë liberale, nuk mund të mohohet fakti se në çdo cep ballafaqohemi me ndërmarrje private që funksionojnë në bazë të modelit tradicional, organizata joqeveritare apo parti politike që funksionojnë në bazë të modelit karizmatik.

French dhe Raven (1959)

Koncepti i pushtetit është ngushtë i ndërlidhur me konceptin e lidërshipt pas qe pa të nuk mund të realizohet lidërshipti. Në këtë kontekst pushteti paraqet aftësi apo potencial për realizim të ndikimit. Individët kanë pushtet/ autoritet kur kanë aftësi të ndikojnë në besimin e tjerëve në qëndrimet e tyre dhe në drejtimin e aktiviteteve.

French dhe Raven (1959) realizuan një hulumtim mbi pushtetin shoqëror. Këta autorë e definojnë pushtetin në një kornizë të raporteve të dyanshme që ngërthejnë personin i cili realizon ndikim dhe personin i cili ndikohet nga personi tjetër. French dhe Raven determinuan se ekzistojnë pesë burime bazike të pushtetit/ autoritetit: **shpërblimi, referenca, legjitimiteti, forca dhe ekspertiza** (shih tabelën 1). Çdonjëri nga këto burime të pushtetit rrit aftësinë e liderit të ndikojë në qëndrimet, vlerat dhe sjelljen e të tjerëve.

Tabela 1 Burimet e pushtetit

Pushteti/autoriteti referent	Bazohet në faktin se pasuesit/vartësit pranojnë dhe e duan liderin. Burimi i këtij pushteti/autoriteti janë raportet ndërpersonale që personi i kultivon me të tjerët në organizatë. Bazohet në karizmë, të tjerët e admirojnë, respektojnë dhe besojnë në të.
Pushteti/autoriteti në bazë të ekspertizës	Bazohet në perceptimin e pasuesve/vartësve mbi kompetencën e liderit. Dija është pushtet. Pushteti i bazuar në dije apo ekspertizë buron nga posedimi i dijes apo ekspertizës në një sferë të caktuar. Këta individë vlerësohen për aftësitë e tyre të zgjedhin problemet në organizatë. Këta persona perceptohen si kyç dhe të pazëvendësueshëm në organizatë. Idetë, mendimet dhe qëndrimet e personave me autoritet të bazuar në ekspertizë çmohen nga të gjithë në organizatë. Zakonisht, posedimi i pushtetit të bazuar në ekspertizë paraqet hapin e parë për promovim në pushtet që bazohet në legjitimitet (sektori privat).
Pushteti/autoriteti në bazë të legjitimitetit	Ndërlidhet me statusin dhe pushtetin formal. Pushteti legjitim njihet si pushtet i bazuar në pozitë. Burimi i pushtetit është pozita e personit në hierarkinë e organizatës. Që autoriteti i pozitës të perceptohet si efektiv, duhet të perceptohet si

	legjitim nga pasuesit në suaza të organizatës.
Pushteti /autoriteti në bazë të shpërblimeve	Bazohet në mundësinë e dhënies së shpërblimeve (eprori jep bonuse për vartësit që kanë punuar me përkushtim). Buron nga aftësia e personit të ndikojë në shpërndarjen e formave të ndryshme të stimulimit. Këto forma përfshijnë: rritjen e pagës, avancime, shpërblime etj. Personi që ka autoritetin e dhënies së shpërblimeve influencon veprimet e tjerëve në organizatë. Autoriteti i bazuar në shpërblime i motivon punonjësit, por nëse aplikohet në mënyrë jo të drejtë mund t'i demoralizojë dhe të de-motivojë punonjësit dhe të ulë performancën e tyre në organizatë.
Pushteti/autoriteti në bazë të forcës/imponimit	Bazohet në mundësinë që të tjerëve t'u shqiptohen vërejtje dhe dënime. Pushteti i bazuar në dhunë/detyrim buron nga aftësia e personit të ndikojë tek të tjerët me anë të kërcënimeve, dënimeve apo sanksioneve. Pushteti i bazuar në dhunë siguron kontroll në sjelljen e punonjësve në organizatë për t'u siguruar se sjellja e punonjësve është në pajtim me praktikat dhe normat e organizatës.

Autoriteti i pozitës dhe autoriteti personal

Organizatave ballafaqohen me dy lloje të pushteti/autoritetit: autoriteti i pozitës dhe autoriteti personal.

Autoriteti i pozitës bazohet në nivelin apo vendin që ka personi në sistemin formal të organizatës. Në këtë kontekst, lideri ka mundësi që të ndikojë meqenëse ka status më të lartë në organizatë se sa pasuesit/vartësit e tij. Autoriteti i pozitës është i ndërlidhur dhe nënkupton autoritetin legjitim, autoritetin e shpërblimeve dhe autoritetin e imponimit.

Autoriteti personal nënkupton aftësinë e liderit të ndikoj tek pasuesit/vartësit meqenëse perceptohet si i pranueshëm dhe me ekspertizë nga ana e pasuesve. Në këtë kontekst, kur liderët sillen në mënyrë e parapëlqyer nga pasuesit ata fitojnë autoritet. Sa për ilustrim, disa liderë kanë pushtet meqenëse pasuesit i perceptojnë si shembuj të mirë, liderët tjerë kanë autoritet meqenëse perceptohen nga të tjerët si individë me kompetencat e duhura. Në të dyja rastet, autoriteti i liderëve është rezultat i raporteve se si të tjerët e perceptojnë interaksionin lider-

pasues. Autoriteti/pushteti personal bazohet në autoritetin referent dhe në autoritetin e ekspertizës (Shih tabelën 2).

Autoriteti i pozitës	Autoriteti personal
Legjitimiteti	Referenca
Shpërblimi	Ekspertiza
Imponimi	

Në shumë analiza të lidershipit, liderët përshkruhen si individ që kanë pushtet dhe dominojnë me të tjerët ndërsa pushteti përkufizohet si *instrument që përdoret nga lideri për realizimin e qëllimeve personale*. Përkundrejt këtij vështrimi, Burns (1978) e analizon pushtetin nga aspekti i raporteve epror–vartës, për këtë dijetar autoriteti nuk është instrument që përdoret nga lideri për të realizuar interesat vetanake por rrjedh si rezultat i raporteve mes liderit dhe pasuesve/vartësve dhe i njëjti shfrytëzohet për promovimin e qëllimeve të përbashkëta. Lidershipi trajton autoritetin si pjesë të interakcioneve mes liderit dhe pasuesve/vartësve, pra mënyrën se si liderët bashkëpunojnë më pasuesit/vartësit në realizimin e qëllimeve të përbashkëta.

6.LIDERSHIPI DHE FORCA/DETYRIMI

Forca/detyrimi është një prej llojeve më specifike të autoritetit që gjendet në duart e liderëve. Forca/detyrimi nënkupton përdorimin e dhunës me qëllim të realizimit të ndryshimeve. Me anë të forcës, të tjerët detyrohen të bëjnë diçka duke përdorur instrumentet e dënimeve dhe shpërblimeve në kuadër të organizatës.

Forca shpesh nënkupton kërcënim, dënim dhe shpërndarje negative të shpërblimeve. Shembuj klasik të liderëve që kanë përdorur forcën/dhunën/detyrimin për realizimin e qëllimeve janë Adolf Hitler lider i Gjermanisë naziste (1933–1945), Slobodan Millosheviq në Sërbi, Jim Jones në Guajana (manipulon dhe detyron 875 ithtarë të tij të bëjnë vetëvrasje) dhe David Koresh në Waco (Teksas). Secili prej tyre ka shfrytëzuar autoritetin dhe rreptësinë që t'i detyrojë të tjerët që të sillen në mënyrën e parapërcaktuar. Pretendohet se liderët të cilët e përdorin imponimin nuk janë shembuj për lidership ideal. Liderët të cilët e përdorin imponimin më tepër përqendrohen në qëllimet vetanake e më pak

në nevojat dhe interesat e pasuesve/vartësve dhe përdorimi i dhunës shpesh ka efekt negativ tek pasuesit/vartësit në kontekst të realizimit të qëllimeve të përbashkëta.

7.LIDERSHIPI DHE MENAXHMENTI

Në dekadat e fundit zhvillohet një debat intensiv mbi raportet në mes lidershipit dhe menaxhmentit.

Lidershipi në shumëçka është i ngjashëm më menaxhimin. Edhe në lidership sikurse në menaxhment ballafaqohemi me realizimin e qëllimit, me punë me njerëz dhe shumë funksione të menaxhmentit janë në pajtimin me përkufizimin e lidershipit. Por këto dy koncepte nuk janë identike.

Lidershipi trajtohet qysh nga koha e Aristotelit ndërsa shkenca e menaxhmentit është dukuri e dy shekujve të fundit me paraqitjen e shoqërive të industrializuara (Revolucioni Industrial).

Menaxhmenti u paraqit si rezultat i orvatjeve për reduktimin e kaosit në organizata si dhe për përmirësimin e efikasitetit dhe efektivitetit të organizatave. Funksionet primare të menaxhmentit, ashtu si i identifikoi Henry Fayol (1916): planifikimi, organizimi, udhëheqja, kontrolli dhe komanda, funksione që janë edhe sot aktuale. Kotter (1990), krahasoi funksionin e menaxhmentit dhe funksionin e lidershipit. Funksioni bazë i menaxhmentit është të sigurojë konsistencë dhe rend në organizatë ndërsa funksioni i liderit është të nxisë ndryshime dhe lëvizje të organizatës. (shih tabelën në vijim).

Menaxhmenti merret me ruajtjen e rendit dhe stabilitetit ndërsa lidershipi me kërkimin e ndryshimeve konstruktive.

Edhe pse aktivitetet e menaxhmentit dhe lidershipit dallohen, nuk mund të ketë zhvillim të organizatës, nëse organizata nuk ka menaxhment dhe lidership të mirë. Sa për ilustrim, nëse organizata ka menaxhment të fuqishëm, por pa lider, vështirësohet arritja e rezultateve për shkak të burokratizimit të tepërt, gjithashtu nëse organizata ka lidership të fuqishëm por nuk ka menaxhment, rezultati mund të jetë i pavlerë apo ndryshimet mund të jenë të padobishme. Që të kemi organizata të suksesshme duhet të kemi menaxhment me ekspertizën e duhur dhe lider me aftësitë e duhura.

Menaxhmenti	Lidershipi
Krijon rregulla dhe konsistencë	Nxit ndryshime dhe lëvizje të organizatës
Planifikim dhe buxhetim <ul style="list-style-type: none"> • Përcaktimi i agjendës • Përcaktimi i orarit të aktiviteteve • Shpërndarja e resurseve 	Drejtimit <ul style="list-style-type: none"> • Krijimi i vizionit • Ofrimi i një pasqyre më të gjerë për realitetin • Përcaktimi i strategjisë
Organizimi dhe punësimi <ul style="list-style-type: none"> • Krijimi i strukturës • Hapja e vendeve të punës • Përcaktimi i rregullave dhe procedurave 	Shpërndarja e resurseve <ul style="list-style-type: none"> • Drejtimit në realizimin e qëllimeve • Kërkim të devotshmërisë • Ndërtim të ekipeve dhe koalicioneve
Kontrolli dhe zgjedhja e problemeve <ul style="list-style-type: none"> • Inkurajimi i punonjësve • Zgjedhja kreative e problemeve • Ndërmarrja e veprimeve kolektive 	Motivim dhe inspirim <ul style="list-style-type: none"> • Inspirim dhe energji • Bartje e autorizimeve tek vartësit • Përbushja e nevojave të vartësve

Edhe dijetarë të tjerë në hulumtimet e tyre nënvizojnë se ekzistojnë dallime fundamentale në mes menaxhmentit dhe lidershipit. Sa për ilustrim, Bennis dhe Nanus, vlerësojnë se menaxhmenti nënkupton realizim të aktiviteteve dhe rutinë ndërsa lidershipi nënkupton ndikim tek tjerët dhe krijim të vizionit të ndryshimeve. Këta autor në libirin „Si të bëhemi Lider,“ ofrojnë një pasqyrë të dallimeve: Lidërsipit dhe menaxhmentit janë procese të ndërlidhura. Nuk janë procese identike por janë komplementare.

- Roli i manaxherit është të planifikoj, organizoj dhe të koordinoj.
- Roli i Liderit është të inspiroj dhe motivoj.

Ky libër ofron pasqyrë interesante të dallimeve në mes liderit dhe menaxherit:

- ✓ Menaxheri administron– Lideri inovon
- ✓ Menaxheri kopjon–Lideri është origjinal
- ✓ Menaxheri mirëmban– Lideri zhvillon

- ✓ Menaxheri përqendrohet në sistem dhe strukturë–Lideri përqendrohet tek njerëzit
- ✓ Menaxheri përqendrohet në kontroll –. Lideri inspiron të rritet besimi në të
- ✓ Menaxheri ka si prioritet perspektivën afat–shkurtër– Lideri kujdeset për perspektivën afat–gjatë
- ✓ Menaxheri merret me pyetjet Si dhe Kur ndërsa lideri me pyetjet Çka dhe Pse Menaxheri pranon status qou– Lideri e sfidon
- ✓ Menaxheri paraqet ushtarin e mirë– Lideri ka UNIN e vet

Sipas tyre “menaxherët janë ata që e bëjnë punën në mënyrën e duhur ndërsa liderët janë ata të cilët e bëjnë punën e duhur,, (Managers do the things right, and leaders do the right things).

Sipas Rost (1991), lidershipi është ndikim i dyanshëm ndërsa menaxhmenti është raport i njëanshëm i autoritetit. Lidershipi përqendrohet në procesin e realizimit të qëllimeve të përbashkëta ndërsa menaxhmenti në bashkërenditjen e aktiviteteve për realizimin e punëve. Lidershipi dhe pasuesit punojnë së bashku në realizimin e qëllimeve ndërsa menaxheri dhe të punësuarit punojnë së bashku në shitjen e prodhimeve dhe produkteve.

Një grup i dijetarëve pretendojnë se lidershipi dhe menaxhmenti janë funksione të ndryshme që kërkojnë shkathtësi por edhe njerëz të ndryshëm.

Zaleznik (1977), pretendon se liderët dhe menaxherët janë nga natyra njerëz të ndryshëm. Sipas tij, menaxherët janë reaktiv dhe kur punojnë në zgjedhjen e problemeve, mundohen t’i realizojnë punët me pak emocione dhe qëllimi i tyre është zvogëlimi i numrit të alternativave për zgjedhjen e problemeve.

Nga ana tjetër, liderët krijojnë raport emocional duke u munduar të ofrojnë horizonte për ide, duke krijuar hapësirë alternativa jo–konvencionale për zgjidhjen e problemeve në afat më të gjatë. Liderët ndryshojnë mënyrën se si njerëzit mendojnë për atë se çka është e mundur për zgjedhjen e një problemi.

Keith Grint duke trajtuar çështjen e dallimit mes menaxhmentit dhe lidershipit e analizon nga këndvështrimi i autoritetit, që bazohet në këndvështrimin social konstruktivist mbi lidershpin. Sipas Grint, organizatat ballafaqohen me tri lloje të problemeve: (1) probleme konvencionale/të zakonata (probleme të komplikuar që mund të zgjidhen me veprime unilineare apo probleme me të cilat organizata është ballafaquar edhe më parë); (2) probleme jo–konvencionale (probleme komplekse që nuk dukje të parë nuk kanë zgjedhje dhe për të cilat nuk ka zgjidhje të mirë apo

të keqe) dhe (3) probleme kritike (gjendje krize në të cilat nuk ka kohë të mjaftueshme dhe nuk ka siguri se çka duhet të bëhet në organizatë).

Problemet e zakonta/konvencionale janë probleme të cilët mund të adresohen nga menaxherët duke aplikuar zgjedhje që është përdorur edhe më herët.

Lidershipi është adekuat për të adresuar çështjet jo-konvencionale, ndërsa për problemet kritike për shkak të natyrës së tyre duhet të aplikohet autoriteti i forcës dhe komandës. Por, problemi qëndron në faktin se a vendoset problemi gjegjësisht në kategorinë e duhur.

Edhe pse ekzistojnë dallime mes menaxhmentit dhe lidërsipit këto dy sfera në segmente të ndryshme përplasen. Kështu, kur menaxherët ndikojnë në grupin për realizimin e qëllimeve të përcaktuara ata janë të kyçur në procesin e lidërsipit, në njëjtën kohë kur lideret inkuadrohen në planifikimin, organizimin, udhëheqjen dhe kontrollin në fakt kyçen në procesin e menaxhmentit. Të dyja proceset ndikojnë në grupin me qëllim që të realizohen qëllimet.

Përqendrimi kryesor i manaxhmentit është në anën konceptuale të organizatës (planifikimi, organizimi dhe buxhetimi). Menaxhmenti siguron që resurset e organizatës të përdoren në mënyrë efikase. Menaxhmenti ndihmon të përfitohen, integrohen dhe shpërndahen resurset me qëllim që të arrihen qëllimet dhe të realizohen detyrat.

Lidershipi merret me raportet ndër-personale duke instaluar shpirtin e duhur në organizatë/komunitet.

Konkluzion

Lidershipi paraqet lëmi të interesit global me të cilin merren dijetarë dhe praktikant në këtë fushë. Edhe pse lidërsipit definohet dhe determinohet në mënyra të ndryshme atributi i përbashkët i përkufizimeve është se lidërsipit perceptohet si proces për realizimin e ndikimit i cili i ndihmon një grupi të arrijë qëllimet e përbashkëta. Për analizë të procesit të lidërsipit është me rëndësi të analizohet lidërsipit si raport mes liderit dhe pasuesve/vartësve, pushteti, llojet e pushtetit si dhe dallimi në mes lidërsipit dhe menaxhmentit.

Tom Peters dhe Nansi Ostin në librin „*Pasioni për përsosje*„ (1995) ofrojnë një përkufizim pak si poetik të lidërsipit më të cilin edhe reflektohet më së miri natyra komplekse e lidërsipit:

Lidershipi nënkupton vizion, anim, ngazëllim, dashuri, besim, vrull, pasion, opsion, konsistencë, përdorim të simboleve, kujdes për detajet, krijim të

heronjve në çdo nivel, mentorim, bredhje efektive rreth e rrotull dhe shumë gjëra të tjera.... Liderhipi duhet të jetë prezent në çdo nivel të organizatës. Varret nga miliona gjëra të cilat bëhen me obsesion, konsistencë dhe kujdes, por këto gjëra nuk do kenë asnjë vlerë nëse mungon besimi në vete, vizioni dhe besimi i të tjerëve.

PYETËSOR –KONCEPTUALIZIMI I LIDERSHIPIT

Qëllimi:

1. Të identifikoni se si e perceptoni liderhipin
2. Të shqyrtoni (hulumtoni)perceptimet tuaja ndaj aspekteve të ndryshme të liderhipit

Udhëzime:

1. Mendoni për përshtypjet në lidhje me fjalën *leadership*. Bazuar në përvojat tuaja me liderët në jetën tuaj, çfarë është *leadershipi (udhëheqja)*?
2. Duke përdorur shkallëzimin e mëposhtëm, rrethoni numrat të ndërlidhur me qëndrimin me të cilin pajtoheni.

Qëndrim	Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk kam mendim	Deri diku pajtohem	Plotësisht pajtohem
1. Kur mendoj për liderhipin, mendoj për një person me tipare të veçanta të personalitetit	1	2	3	4	5
2. Ashtu si ekzekutimi në piano apo tenisi, liderhipi është një aftësi e mësuar	1	2	3	4	5
3. Liderhipi kërkon njohuri dhe <i>know-how</i>	1	2	3	4	5
4. Liderhipi ka të bëjë më tepër se çka njerëzit bëjnë se sa çka janë	1	2	3	4	5
5. Pasuesit/vartësit mund të ndikojnë në proces po aq sa edhe liderët	1	2	3	4	5
6. Liderhipi nënkupton proces të ndikimit te të tjerët	1	2	3	4	5
7. Disa njerëz janë të lindur për të qenë liderë	1	2	3	4	5
8. Disa njerëz kanë aftësinë natyrore për të qenë liderë.	1	2	3	4	5
9. Çelësi për liderhipin e suksesshëm është posedimi i aftësive të duhura	1	2	3	4	5
10. Liderhipi është përshkruar më së miri me faktin	1	2	3	4	5

se çka liderët bëjnë					
11. Liderët dhe pasuesit/ndjekësit e ndajnë procesin e lidershipit	1	2	3	4	5
12. Lidershipi paraqet një seri të veprimeve të drejtuara drejt përfundimeve pozitive	1	2	3	4	5
13. Një person duhet të ketë tipare të caktuara të jetë lider efektiv	1	2	3	4	5
14. Ço njeri ka kapacitet të jetë një lider	1	2	3	4	5
15. Liderët efektiv janë kompetente në rolet e tyre.	1	2	3	4	5
16. Thelbi i lidershipit është të realizohen detyrat dhe menaxhimi me njerëzit.	1	2	3	4	5
17. Lidershipi ka të bëjë me qëllimin e përbashkët të liderit dhe pasuesve.	1	2	3	4	5
18. Lidershipi nuk mbështetet vetëm tek liderit por është një proces që përfshin liderin, pasuesit, dhe situatën.	1	2	3	4	5
19. Njerëzit bëhen liderë të mëdhenj për shkak të tipareve të tyre.	1	2	3	4	5
20. Njerëzit mund të zhvillojnë aftësinë për të udhëhequr.	1	2	3	4	5
21. Liderët efektivë kanë kompetenca dhe njohuri	1	2	3	4	5
22. Lidershipi ka të bëjë me mënyrën se si liderët punojnë me njerëzit për të realizuar qëllimet e tyre.	1	2	3	4	5
23. Lidershipi efektiv shpjegohet më së miri me raportet mes udhëheqësit dhe pasuesit (ndjekës).	1	2	3	4	5
24. Liderët ndikojnë dhe ndikohen nga pasuesit/ndjekësit.	1	2	3	4	5

Rezultatet:

1. Totali i rezultateve në pikat 1, 7, 13, dhe 19 (theks tek tiparet)
2. Totali i rezultateve në pikat 2, 8, 14, dhe 20 (theks tek aftësitë)
3. Totali i rezultateve në pikat 3, 9, 15, dhe 21 (theks tek shkathtësitë)
4. Totali i rezultateve në pikat 4, 10, 16, dhe 22 (theks tek sjellja)
5. Totali i rezultateve në pikat 5, 11, 17, dhe 23 (theks tek raportet/interaksioni)
6. Totali i rezultateve në pikat 6, 12, 18, dhe 24 (theks tek procesi)

Rezultati përfundimtarë:

- Thekson tiparet _____
- Thekson aftësitë _____
- Thekson shkathtësitë _____
- Thekson sjelljen _____
- Theks raportet _____

- Thekson procesin _____

Interpretim i rezultateve:

Rezultatet e pyetësorit ju ofrojnë informatë për mënyrën se si ju e definoni dhe perceptoni lidërsipin. Theksi që ju u jepni dimensioneve të ndryshme të lidërsipit ka implikime për mënyrën se si ju i qaseni procesit të lidërsipit. Sa për ilustrim, nëse rezultati më i lartë është në qasjen e bazuar mbi tiparet, tregon se ju e çmoni rolin e liderit dhe tiparet e veçanta të liderit në procesin e lidërsipit. Megjithatë, në qoftë se rezultati juaj më i lartë është në qasjen mbi procesin, tregon se ju mendoni që lidërsipi duhet të bazohet në komunikimin mes liderit dhe pasuesve e jo në cilësitë unike të liderit. Duke krahasuar rezultatet tuaja, ju mund të fitoni një kuptim mbi aspektet e lidërsipit që ju i gjeni si më të rëndësishme dhe më pak të rëndësishme. Mënyra se si e perceptojmë lidërsipin domosdo ndikon në mënyrën se si e praktikojmë atë.

Bibliografia

- Bass, B. M (1990) Bass and Stogdill's handbook on leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.
- Bennis, W.G. & Nanus, B (1985). Leaders: Strategies for Taking charge. New York: Harper and Row.
- Nothouse, P. G (2013) Leadership: Theory and practice: Six Edition. Los Angeles: Sage Publication.
- Weber, M (1922) The Three Types of Legitimate Rule (Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft) Preussische Jahrbücher 187, 1–2.
- Zaleznik, A (1977). Managers and leaders: Are they different? Harvard Business Review, 55, 67–78

