

The Nature of Leadership and Management in Albania

Assoc. Prof. Dr. Andri Koxhaj

Faculty of Economy, University of Tirana

e-mail: andri.koxhaj@unitir.edu.al

Natyra e udhëheqjes dhe menaxhimit në Shqipëri

Prof. Assoc. Dr. Andri Koxhaj

Fakulteti i Ekonomisë, Universiteti i Tiranës

e-mail: andri.koxhaj@unitir.edu.al

Abstract: *The actual world crisis is not a financial crisis (as the majority of people believe) but a decision-making crisis. Decision-making is guided by values and the question is about the values of actual "leaders". This article has the objective to clarify some leadership aspects that must be put into discussion. One of these aspects is that effective leadership does not suffer in relation to techniques but on the subject of categorical values. Another one is that leadership is often based on image rather than on responsibility and work. A further topic is the rethinking of the dichotomist vision management-leadership, as the classical literature of management has defined it. We know very well that leaders are influential in the context with which they interact and considering this we have defined them as relevant suprasystems. All these issues are contextualized in the Albanian environment, explaining the colours of Albanian leadership between myth and reality. This contribution evidences the old and new interpretative patterns of leadership aiming an improvement not only of the education system but also of the practice of management. Furthermore, it is related not only to Albanian leadership thesis, but it can be attributed to multicultural organisations as well.*

Key words: *Interpretative patterns, Viable Systems Approach (VSA), Relevance, Albanian Leadership Style.*

Abstrakt: *Kriza aktuale botërore nuk është një krizë financiare (si shumica e njerëzve besojnë), por një krizë e vendim-marrjes. Marrja e vendimeve është e udhëhequr nga vlerat dhe pikpyetja është në lidhje me vlerat e "udhëheqësve" aktual. Ky artikull ka si objektivi për të sqaruar disa aspekte të lidërsipit që duhet të vihen në diskutim. Një nga këto aspekte është se udhëheqja efektive nuk vuan në lidhje me teknikat, por në subjektin e vlerave kategorike. Një tjetër aspekt është që udhëheqja shpesh bazhet mbi imazhin më tepër se në përgjegjësi dhe punë. Një koncept i mëtejshëm është rimendimi i vizionit dikotomist udhëheqje-menaxhimi. Ne e dimë shumë mirë se udhëheqësit janë influent në kontekstet me të cilat ndërveprojnë dhe duke e konsideruar këtë ne kemi përcaktuar ata si mbisisteme relevante. Të gjitha këto çështje janë kontekstualizuar në mjedisin shqiptar duke shpjeguar ngjyrat e lidërsipit shqiptar mes mitit dhe realitetit.*

Fjalë kyçe: *Skemat interpretuese, Paradigma e Sistemeve Vitale (PSV), Relevanca, Stili i lidërsipit shqiptar.*

I. Leadership: can we define it?

In his documentary called "Passion and Discipline: Don Quixote's Lessons for Leadership",

I. Lidërsipit: a mund ta përcaktojmë atë?

Në filmin e tij (dokumentar) i quajtur "Passion and Discipline: Don Quixote's Lessons for Leadership",

presented by the Graduate School of Business of Stanford University, James March said that "Quixote reminds us that if we trust only when trust is warranted, love only when love is returned, learn only when learning is valuable, we abandon an essential feature of our humanness" (March & Schechter, 2003). But why Don Quixote? What lessons can we learn from the fictional 16th-century gentleman who careered around the Spanish countryside tilting at windmills and challenging sheep to battle? Indeed, as March says in the film: "We live in a world that emphasizes realistic expectations and clear successes. Quixote had neither. But through failure after failure, he persists in his vision and his commitment. He persists because he knows who he is."

Quixote lived his life with passion and discipline, March says, much as a flamenco dancer performs with seeming abandon, yet acts within the strictures of the art. Leaders can learn from Quixote, whose life was dedicated to imagination, commitment, and joy. "The critical concerns of leadership are not technical questions of management or power, they are fundamental issues of life," March says.

It is clear that James March speaks about a system of values (categorical values). As we can appreciate, leadership is deeply connected with responsibility, passion, discipline, honesty, trust, love, knowledge, creativity, etc. All these are values that influence the decision making of leaders and their perspective. But how a leader can decide if he doesn't know himself? And how can he decide if he doesn't know the mission? Identity and mission are the essence of leadership and, furthermore, are not based on exhibition (in terms of image) but on responsibility and work (in terms of substance).

Regarding the Albanian leadership, unfortunately, it is deeply based on image. Let us take some examples. In the last years, the most profitable business in Albania has been construction. If somebody takes a look at the Albanian capital, Tirana, he/she will be amazed by the beautiful buildings.

paraqitur nga Graduate School of Business të Universitetit Stanford, James March, tha se "Don Kishoti na kujton se në qoftë se ne besojmë vetëm kur besimi është i garantuar, dashurojmë vetëm kur dashuria është kthyer, mësojmë vetëm kur të mësuarit është i vlefshëm, ne braktisim një tipar thelbësor të njerëzimit tonë" (March & Schechter, 2003). Por pse Don Kishoti? Çfarë mësimesh mund të mësojmë nga zotëria imagjinari i shekullit 16-të? Në të vërtetë, siç thotë March në film: "Ne jetojmë në një botë që thekson pritjet reale dhe sukseset e qarta. Kishoti nuk kishte asnjë të tillë. Por, përmes dështimi pas dështimi ai vazhdon në vizionin e tij dhe angazhimin e tij. Ai vazhdon, sepse ai e di kush është ai."

Kishoti ka jetuar jetën e tij me pasion dhe disiplinë, thotë March, më shumë se sa një balerin flamenco që vepron në kuadër të kufizimeve të artit. Udhëheqësit mund të mësojnë nga Kishoti, jeta e të cilit i ishte përkushtuar imagjinatës dhe gëzimit. "Shqetësimet kritike të lidërshpimit nuk janë çështje teknike të menaxhimit apo pushtetit, ato janë çështje themelore të jetës," thotë mars.

Është e qartë se James March flet për një sistem të vlerave (vlerave kategorike). Sikurse ne mund të vlerësojmë, udhëheqja është e lidhur thellësisht me përgjegjësi, pasion, disiplinë, ndershmëri, besim, dashuri, dituri, kreativitet, etj. Të gjitha këto janë vlera që ndikojnë në vendim-marrjen e udhëheqësve dhe prespektivën e tyre. Por si një udhëheqës mund të vendosë nëse ai nuk njeh veten e tij? Dhe si mund të vendosë nëse ai nuk njeh misionin? Identiteti dhe misioni janë thelbi i udhëheqjes dhe për më tepër nuk janë të bazuara në ekspozim (në aspektin e imazhit), por në përgjegjësi dhe punë (në aspektin substancial).

Për sa i përket udhëheqjes shqiptare, për fat të keq kjo është e bazuar thellësisht në imazh. Le të marrim disa shembuj. Vitet e fundit, biznesi më fitimprurës në Shqipëri ishte ai i ndërtimit. Në qoftë se dikush hedh një vështrim në kryeqytetin shqiptar, Tiranën, ai do të mbetet i habitur nga ndërtesat e bukura.

But if we take a deeper look, we will be aware that all these buildings have no sense from infrastructural standpoint.

Not only this, but if we live inside them we will understand that electrical and water installations and the general structure criteria are so terrible. The answer is the absence of responsibility covered by the image.

The same occurs in the education system. There is a tendency to obtain as many titles as you can (bachelor, master, PhD, etc), even though the students' future unemployment is near and certain.

We can say the same about the social life, where people are influenced too much by the hierarchy. He, who is dressed in well-known brands, has a beautiful car, is a director of a bank and so on, for the majority of Albanian people is the person to be followed (even though that person counts for nothing, has no family and leads an irregular life). Quo Vadis Albanians? Are you observing/following the person's attributes (values) or simply the image?

And there is no difference in politics, as there isn't in public administration.

What about Albanian business organisations? An organisation is a system immersed in a specific context in which it interacts and exchanges information, money, raw materials and so on. Thus, the organisation is an open system, and, as all open systems, it is influenced by the interpretative patterns of the context in which it interacts.

The problem is the mentality, not the business organisation. The mentality (mental patterns) affects all types of viable systems, be they individuals, business organisations, non-profit organisations, political institutions, etc. The real problem is that mentality focuses on image and the image is something speculative. This criticism goes not only to Albanian businesses, but also to the international business organisations where the advertising activities of marketing are more an illusion than a promotion (in a noble sense). The customers need quality, not image. The quality needs responsibility and the responsibility needs leadership.

Por nëse vështrojmë më thellësisht, ne do të jemi të vetëdijshëm se të gjitha ndërtesat nuk kanë kuptim nga pikëpamja e infrastrukturës.

Jo vetëm, por në qoftë se ne jetojmë brenda tyre, ne do të kuptojmë se instalimet elektriko-hidraulike si edhe kriteret e përgjithshme të strukturës janë aq të tmerrshme. Përgjigja është mungesa e përgjegjësisë mbuluar nga imazhi.

E njëjta gjë ndodh në sistemin e arsimit. Ka një tendencë për të marrë sa më shumë tituj të mundshëm (diplomë, master, PhD, etj), edhe pse papunësia e studentëve është e afërt dhe e sigurt.

Ne mund të themi të njëjtën gjë në jetën shoqërore, ku njerëzit janë të ndikuar shumë nga hierarkia. Kush është i veshur me marka të njohura, ka një makinë të bukur, është drejtor i një banke dhe kështu me radhë, për shumicën e popullit shqiptar është personi që duhet ndjekur (edhe pse personi në fjalë mund të jetë një hiç, nuk ka familje dhe bën një jetë të çrregullt). Quo vadis albanians? A jeni duke vëzhguar tiparet apo vlerat e individit apo thjesht imazhin?

Dhe nuk ka asnjë ndryshim në politikë, si nuk ka në administratën publike.

Po në lidhje me organizatat e biznesit shqiptar? Një organizatë është një sistem i zhytur në një kontekst specifik me të cilin bashkëvepron dhe shkëmben informacion, para, lëndë të para dhe kështu me radhë. Kështu organizata është një sistem i hapur dhe si të gjithë sistemet e hapura është e ndikuar nga modelet interpretuese të kontekstit me të cilin bashkëvepron.

Problemi është mentaliteti, jo organizata e biznesit. Mentaliteti (modelet mendore) ndikon në të gjitha llojet e sistemeve vitale (jetike), qofshin ato individë, organizata biznesi, organizata jofitimprurëse, institucione politike, etj. Problemi i vërtetë është se mentaliteti fokusohet në imazh dhe imazhi është diçka spekulative. Kjo kritikë i shkon jo vetëm bizneseve shqiptare, por edhe organizatave ndërkombëtare të biznesit, ku aktivitetet publicitare të marketingut janë më shumë iluzion se promovimin (në një kuptim fisnik). Konsumatorët duan cilësi jo imazh, por cilësia ka nevojë për përgjegjësi dhe përgjegjësia është karakteristikë e udhëheqjes.

This is one of the essential reasons why organisations fail.

Hence, the leadership dream can be transformed into reality through quality and responsibility.

Leadership cannot be imposed by "leaders" but assessed and made legitimate by the stakeholders (viable sub and suprasystems).

In substance, values and patterns affect leadership style.

Now, giving a definition of leadership is a great initiative that has failed; the best example (definition) of leadership is leadership by example, Jerry McClain said. We cannot understand leadership by definition but only by life postulates.

The first one that leadership is responsibility, is based seriously on values and work rather than on image.

The second is that leadership, the same as management, is not focused (only) on businesses, but on everyday life issues and on every type of organisation, in other terms not only on business organisations.

The last one, from our point of view, is that leadership arises from categorical values (coherence, duty, ambitions, trust, loyalty, etc) rather than from techniques; techniques are necessary and restricted to problem solving, while values are fundamental for decision making, which is a topic strongly related to leaders.

Problem solving is used in contexts where the problem that arises is analog with another problem encountered and solved before. It means that we have already the interpretative pattern (the formula) or the solution.

What distinguishes a good leader from a bad one is the decision made. But in a complex dynamic environment it is not so easy to make decisions through techniques or predefined patterns.

Techniques are not sufficient in a complex dynamic context; there is a need for intuition and after that for strategic decisions to confront the complexity.

Kjo është një nga arsyet thelbësore pse organizatat dështojnë.

Prandaj ëndrra e lidershipit mund të transformohet në realitet përmes cilësisë dhe përgjegjësisë.

Lidershipi nuk mund të imponohet nga "udhëheqësit", por duhet vlerësuar dhe legjitimuar nga palët e interesuara (stakeholders ose mbisistemet relevante).

Në substancë, vlerat dhe skemat prekin stilin udhëheqjes.

Përpjekja për t'i dhënë një përkufizim udhëheqjes është një iluzion i madh dhe një iniciativë e dështuar; definicioni ose shembulli më i mirë i udhëheqjes është udhëheqja përmes shembujve, Jerry McClain tha. Ne nuk mund ta kuptojmë udhëheqjen sipas definicionit, por vetëm nga postulatet e jetës.

E para është se udhëheqja është përgjegjësi, e bazuar në vlerat dhe seriozisht në punë më tepër se në imazh.

E dyta është se udhëheqja, njësoj si menaxhimi, fokusohet jo vetëm tek bizneset, por në çështjet e jetës së përditshme dhe në çdo lloj organizate, me fjlë të tjera jo vetëm në organizatat e biznesit.

E fundit, nga pikëpamja jonë, është se udhëheqja lind nga vlerat kategorike (koherencë, detyrë, ambicje, besim, besnikëri, etj) më tepër se sa nga teknika; teknikat janë të nevojshme dhe të kufizuara në problem solving, ndërsa vlerat janë themelore për decision making e e cila është një temë e lidhur ngushtë me lidershipin.

Zgjidhja e problemeve të tipit problem solving përdoret në kontekste ku problemi që lind është analog me një tjetër problem hasur dhe zgjidhur më parë. Kjo do të thotë se ne kemi tashmë modelin interpretativ (formulën) ose zgjidhjen.

Çfarë e dallon një udhëheqës të mirë nga një të keq është marrja e vendimit. Por në një mjedis kompleks dinamik nuk është aq e lehtë për të marrë vendime përmes teknikave apo modeleve të paracaktuara.

Teknikat nuk janë të mjaftueshme në një kontekst kompleks dinamik, ku ka nevojë për intuitë dhe më pas për vendime strategjike.

Dynamism involves leaders in new situations when old patterns are not winning.

Leaders have to invent and to use first of all the intuition, sensing the change and the weakened signals of the context; this is decision-making under complexity and uncertainty. Nowadays, complexity and uncertainty are the norm of the situations. As we understood, decision-making is based prevalently on the values of who is going to make the decision and leaders are involved. For instance, the actual world crisis is not a financial crisis (as the majority of people believe) but a decision making crisis. Decision making is guided by values and the question is about the values of actual "leaders".

II. Leadership versus Management

The title of this paragraph is so polemic and the polemics arise because of the word "versus". The first interrogative point is about the existence of the versus position of leadership in front of management. Before explaining it, let us take a look at the modern literature about the dichotomy management-leadership.

In one of his articles Warren Bennis (1991) wrote that management and leadership are distinguished, in other words, they need a dichotomist interpretation. According to Bennis, some of the manager's characteristics are: the manager behaves like an administrator, is an imitator, constant, concentrated on the organisational structure, focuses on control, has a short term vision, asks "how" and "when", is concerned more with efficiency than with effectiveness; on the other hand, some leader attributes are: the leader is an innovator, original creator and developer; he is based on people, inspires trust, has a long term perspective, asks "what" and "why" and does the right things (effectiveness).

We know also from the consolidated literature that the management functions are planning, organising, coordinating, leadership and control. Accordingly, leadership is one of the management functions. If management is a system, leadership is a component of this system or a subsystem.

Dinamizmi përfshin liderët në situata të reja, ku modelet e vjetra nuk janë fituese.

Udhëheqësit duhet të shpikin dhe të përdorin më parë intuitën, të nuhasin ndryshimin dhe sinjalet e dobta të kontekstit. Kompleksiteti dhe pasiguria në ditët e sotme janë norma e situatave. Siç kemi kuptuar, vendim-marrja bazohet kryesisht në vlerat e atij që do marrë vendimin, dhe liderët janë të përfshirë. Për shembull, kriza aktuale botërore nuk është një krizë financiare (si shumica e njerëzve besojnë), por një krizë e vendim-marrjes. Marrja e vendimeve është e udhëhequr nga vlerat dhe pikëpyetja është në lidhje me vlerat e "udhëheqësve" aktual.

II. Leadership versus Management

Titulli i këtij paragrafi është aq polemikë dhe polemikat rrjedhin për shkak të fjalës "versus". Pikëpyetja e parë i referohet ekzistencës apo jo të pozicionit versus mes dy kategorive: lidership dhe menaxhim. Para se të shpjegojmë këtë le ti hedhim një sy literaturës moderne në lidhje me dikotominë lidership-menaxhim

Në një nga artikujt e tij Warren Bennis (1991) shkruante se menaxhimi dhe udhëheqja janë të ndarë, me fjalë të tjera kanë nevojë për një interpretim dikotomist. Sipas Bennis, disa nga karakteristikat e menaxherit janë: menaxheri sillet si një administrator, është imitues, konstant, i përqendruar në strukturën organizative, fokusohet në funksionin e kontrollit, ka një vizion afat-shkurtër, pyet "si" dhe "kur", është i bazuar më shumë mbi eficiencën se sa mbi efektivitetin, në anën tjetër, disa attribute të udhëheqësit janë: udhëheqësi është novator, origjinale, krijues dhe zhvillues, është i bazuar në njerëz, frymëzon besim, ka një perspektivë afatgjatë, pyet "çfarë" dhe "pse", synon të bëjë gjërat e duhura (efektiviteti).

Ne e dimë edhe nga literatura e konsoliduar që funksionet e menaxhimit janë planifikimi, organizimi, koordinimi, udhëheqja, dhe kontroll. Prandaj, udhëheqja është një nga funksionet e menaxhimit. Nëse menaxhimi është një sistem, udhëheqja është një komponent i këtij sistemi ose një nënsistem.

Hence, leadership is included in management.

Perhaps to understand this logic we must refer to the theory of logical types or system of types (Whitehead & Russell, 1910). We simply have to know which the class of elements is and which elements are included. If management is a class of elements (in this case the elements are the functions of management), leadership will be one of the class elements.

Which is the limit of the traditional viewpoint? The traditional perspective has created, developed and transferred a scheme that excludes managers from leadership. If we treat management and leadership as a dichotomy, we obligate managers to perceive themselves as distinguished from leadership. They will think that leadership is something that doesn't belong to them, and leaders are different persons from managers. Hence, we create two brands: management and leadership.

Is this dichotomy productive? Naturally not, because in this case managers will focus on the organisational routines and techniques, and the decisions will have commonly the frame of problem solving decision types rather than decision-making decision types. If managers take into consideration only the patterns that they already have, without creating others, in front of new situations, they will earn a certain failure. Not all the problems are analogous with the problems of the past. In this case we cannot use a predefined formula, but we have to invent a new one. The classical literature classifies the manager as a person who maintains a certain status-quo. This is not the meaning of stability or identity under uncertainty, but the inability to innovate. Nowadays, considering the complexity degrees of the environment, innovation is not an option but a requisite. And creating a new scheme is typically a decision-making act, just like applying a "formula" that we already have to a problem that we have encountered before is typically a problem-solving act. Complexity pushes leaders to make decisions; certainty pushes leaders to solve problems.

Prandaj udhëheqja është e përfshirë nga menaxhimi.

Ndoshta për të kuptuar këtë logjikë, ne duhet t'i referohemi teorisë së llojeve logjike apo sistemit të llojeve (Whitehead & Russell, 1910). Thjesht ne duhet të dimë cila është klasa e elementeve dhe cilët janë elementët përfshirë. Nëse menaxhimi është një klasë e elementeve (në këtë rast elementet janë funksionet e menaxhimit), udhëheqja do të jetë një nga elementet e klasës.

Cili është limiti i këndvështrimit tradicional? Perspektiva tradicionale ka krijuar, zhvilluar dhe transferuar një skemë që përjashton menaxherët nga udhëheqja (lidërsipin). Nëse ne e trajtojmë menaxhimi dhe lidërsipin si një ndarje në dy pjesë, ne detyrojmë menaxherët ta perceptojnë veten si të jo pjesë të lidërsipit. Ata do të mendojnë se udhëheqja është diçka që nuk i përket atyre, dhe do mendojnë se udhëheqësit janë persona të ndryshëm nga menaxherët. Për këtë arsye, konsideratat dikotomiste, pa dashje, shpien në krijimin e dy markave (brands): menaxhimi dhe udhëheqja.

Është kjo ndarje në dy pjesë produktive? Natyrisht jo, sepse në këtë rast menaxhimi do të përqëndrohet në rutinat dhe teknikat organizative, dhe vendimet do të kenë zakonisht kuadrin e zgjidhjes së problemeve të tipit problem solving dhe jo decision making. Nëse menaxherët marrin në konsideratë vetëm modelet që ata tashmë kanë, pa krijuar të tjerët, në frontin e situatave të reja, ata do të pësojnë një dështim të madh. Jo të gjitha problemet janë analoge me problemet e së kaluarës. Në këtë rast ne nuk mund të përdorim një formulë të paracaktuar, por ne duhet të shpikim një të re përmes procesit të inovacionit. Literatura klasike e klasifikon menaxherin si një person që mban një të status-quo të caktuar. Ky nuk është kuptimi i stabilitetit apo identitetit nën pasiguri, por pamundësia për të përtërirë (inovuar). Në ditët e sotme, duke marrë parasysh kompleksitetin e mjedisit, inovacioni nuk është një opsion, por një kërkesë e nevojshme. Kompleksitetit i shtyn menaxherët për të marrë vendime; siguria i shtyn ata për të zgjidhur problemet.

Hence, managers will be able to be decision makers and problem solvers, living in a range that expands from complexity to certainty. This is the managerial leadership.

Concluding this paragraph, leadership is one of the management functions. If a manager is not accomplishing this function appropriately, it means that he is not doing his task effectively and efficiently.

III. The leader as a relevant suprasystem

For a business organisation there exist different customers, like suppliers, logistics providers, consumers, etc. An important category of customers that sometimes businesses forget is that of the opinion leaders. The opinion leader has the power to influence other people. Examples are the pharmacists. When you have a stomach ache, you go to the pharmacy and ask which the most appropriate medicine for your problem is. The pharmacist recommends you the medicine from which he has the biggest gain and you don't argue over his opinion, except some cases, in which the customer does not have informative asymmetry.

However, in this case the pharmacist is influential. But if you have a stomach hemorrhage you need an urgent surgical intervention. In this case you cannot negotiate about the intervention because there is no time to waste. For this reason the surgeon, differently from the pharmacist, is more than influential; he is critical and the criticality derives from the necessity to survive.

From the examples above we understand when a viable system (pharmacist, surgeon, organisation, individual in general) is influential and when it is critical.

Influence and criticality are the two dimensions of relevance. In other words, relevance is a latent variable which cannot be observed directly and which can be measured through critical bearing and can influence variables. Relevance is an attribute of viable systems.

Kështu menaxherët do të jenë në gjendje të jenë vendim-marrësit dhe problem-zgjidhësit, duke jetuar në një varg që zgjerohet nga kompleksiteti te qartësia. Kjo është udhëheqja menaxheriale.

Në përfundim të këtij paragrafi, do donim të shtonim se udhëheqja është një nga funksionet e menaxhimit. Nëse një menaxher nuk është në të njëjtën kohë edhe liderë, kjo do të thotë se ai nuk është duke bërë në mënyrë efektive dhe eficiente detyrën e tij.

III. Udhëheqësi si një mbisistem relevant

Për një organizatë biznesi ekzistojnë klientë të ndryshëm, si furnizuesit, ofruesit e logjistikës, konsumatorët, etj. Një kategori e rëndësishme e klientëve që nganjëherë bizneset harrojnë është ajo e liderave të opinionit. Lideri i opinionit ka fuqinë për të ndikuar mbi njerëz të tjerë. Shembuj janë farmacistët. Kur ju keni një djegje stomaku, ju shkon në farmaci dhe kërkoni ilaçin që është më i përshtatshëm për problemin tuaj. Farmacisti rekomandon atë medicinal ku ka fitimin më të larë dhe ju nuk e vini në mendimin e tij, me përjashtim të disa rasteve në të cilat konsumatori nuk ka asimetri informative.

Megjithatë, në këtë rast farmacisti është influent. Por në qoftë se ju keni një hemorragji në stomak keni nevojë për një ndërhyrje urgjente kirurgjikale. Në këtë rast ju nuk mund të negocioni në lidhje me ndërhyrjen sepse nuk ka kohë për të shpenzuar. Për këtë arsye kirurgu, ndryshe nga farmacisti, është më shumë se influent; ai është kritik dhe kriticiteti buron nga nevoja për të mbijetuar.

Nga shembujt e mësipërm kuptojmë kur një sistem vital (farmacist, kirurg, organizatë, individ në përgjithësi) është influent dhe kur është kritik.

Influenca (ndikimi) dhe kriticiteti janë dy dimensionet e relevancës (rëndësishmërisë). Në terma të tjera, rëndësishmëria është një variabël e fshehur e cila nuk mund të shihet direkt dhe e cilat mund të matet nëpërmjet variablave kriticitet dhe ndikim.

A viable system is a system that survives, remains united and is complete; it is homeostatically balanced both internally and externally and, furthermore, has mechanisms allowing it to grow and learn, develop and adapt, and thus become increasingly more effective in its environment (Beer, 1981, 1985).

Viable systems are open systems (von Bertalanffy, 1968) (partially opened) and contextualized, because to grow, learn develop and adapt, they need to be open toward a specific context, with which they exchange energy, raw materials, information, money, etc., interacting with subsystems and suprasystems.

A suprasystem is a system projecting its own expectations of another system, which thus becomes a subsystem. A subsystem is a system which, in order to adequately remunerate the resources used by the suprasystem, feels the need to generate and maintain high levels of consonance and resonance with the context (Golinelli, 2010).

Regarding the relation suprasystem-subsystem, we can say that the first stands at a superior level (is an L+1 system) and the second stands at an inferior level (is an L-1 system). An example is the human resources that stand as a subsystem of the organisation. The organisation itself is contemporaneously a suprasystem of human resources and a subsystem of the society as a whole. Viable systems enjoy the recursive property; at the same time one system includes and is included by other systems.

What about a leader as a suprasystem? A leader is a person who has some features by which he/she exercises relevance. The relevance dimension of leadership is not objective. The leadership relevance is determined by the individuals that follows the leader. The followers (in the sense of people led) are qualified as subsystems of the system-leader (in this case as a suprasystem).

Relevanca është një atribut i sistemeve vitale. Një sistem vital është një sistem që mbijeton, mbetet i bashkuar dhe është i plotë, është i balancuar në intra-mjedisin, inter-mjedisin dhe extra-mjedisin, dhe për më tepër ka mekanizma që e lejojnë atë të rritet dhe të mësojë, të zhvillohet dhe të përshtatet, dhe kështu të bëhet gjithnjë e më efektiv në mjedisin e tij (Beer, 1981, 1985).

Sistemet vitale janë sisteme të hapura (von Bertalanffy, 1968) (pjesërisht) të kontekstualizuara, pasi që të rriten, të mësojnë, të zhvillojnë dhe të përshtaten, ato duhet të jenë të hapur drejt një konteksti të veçantë, me të cilin shkëmbejnë energji, lëndë të parë, informacion, para, etj, duke ndërvepruar me nënsistemet dhe mbisistemet e kontekstit.

Një mbisistem është një sistem që projekton pritshmëritë e veta mbi një tjetër sistem, që kështu bëhet një mbisistem. Një nënsistem është një sistem i cili, në mënyrë që të shpërblej në mënyrë adekuate burimet e përdorura nga mbisistemi, ndjen nevojën për të krijuar dhe ruajtur nivele të larta konsonance dhe rezonance me kontekstin (Golinelli, 2010).

Lidhur me marrëdhëniet suprasystem-nënsistem mund të themi se i pari qëndron në një nivel më të lartë (është një sistem L +1) dhe i dyti në një nivel më të ulët (është një sistem L-1). Shembull janë burimet njerëzore si një nënsistem i organizatës. Vetë organizata është njëkohësisht një suprasystem i burimeve njerëzore dhe një nënsistem i shoqërisë si e tërë. Sistemet e vlefshme gëzojnë pronën rekursive, në të njëjtën kohë një sistem përfshin dhe është përfshirë nga sistemet e tjera.

Ç'mund të themi në lidhje me një lider si një mbisistem? Një udhëheqës është një person i cili ka disa karakteristika me të cilin ushtron influencë. Dimensioni i relevancës së udhëheqjes nuk është objektiv. Ai përcaktohet nga individët që pason lideri. Pasuesit mund të kualifikohen si nënsistemet e sistemit-udhëheqës (në këtë rast si një suprasystem).

If we reflect deeply, the relevance of a leader depends also on the relevance of the people that he/she is guiding.

Sometimes leaders are preoccupied about the increased relevance of the people they guide because they fear a possible substitution. This happened in Albania with the dictator Enver Hoxha that eliminated one by one some persons around him.

This succeeded because the dictator was afraid of the increased relevance of his "partners" (ministers and others).

The general media of actual leaders don't like a homeostatic relevance. They want a superior relevance. For instance, in Albanian organisations leaders want the spotlight only on themselves. It doesn't matter who the people that surround the leader are. It is important for Albanian leaders that people (followers) are sheep and ignorant. In this situation they can drive better.

Anyway people will not be driven but guided and the spotlight should be on them; leaders must stay at the backstage doing their work without thinking about their personal image.

These mental models affect all types of organisations. We said before that leadership isn't only business leadership. However, in Albanian businesses leaders are authoritarian and the delegation of various functions is an exceptional situation.

But a successful leader knows well that he/she is a zoon politikon. When Aristotle called man a political animal, he did not have parties and elections in mind. Man is a zoon politikon in the sense that the polis, the "city-state", is the natural culmination of man's nature; it is his end, as far as social organisation goes. Not that all men live in cities. First comes the family, which arises out of biological necessity; next the tribal village in which man may more easily obtain the necessities of life than in the family alone.

As Aristotle says at the beginning of his Politics "every city is a kind of association, and every association is joined together for the sake of some good."

Nëse do të reflektojmë thellë, rëndësishmëria e liderit varet gjithashtu nga rëndësishmëria e ndjekësve.

Ndonjëherë udhëheqësit janë të preokupuar për relevancën në rritje të njerëzve që ata udhëheqin, sepse ata i frikësohen një zëvendësimi të mundshëm. Kjo ka ndodhur në Shqipëri me diktatorin Enver Hoxha që eliminonte një nga një personat rreth tij.

Kjo ndodhi për shkak se diktatori kishte frikë nga relevanca e "partnerëve" të tij (ministrat dhe të tjerët).

Mesatarja e përgjithshme e liderëve aktual nuk pëlqen një relevancë homeostatike. Ata duan një rëndësishmëri të lartë. Për shembull, në organizatat shqiptare liderët i duan spotlights vetëm mbi veten e tyre. Nuk ka rëndësi se cilët janë njerëzit që rrethojnë udhëheqësin. E rëndësishme për liderët shqiptarë është që njerëzit (pasuesit) të jenë dele dhe injorant. Në këtë situatë ata mund të qeverisin më mirë.

Gjithsesi individi nuk do të sforcohet por të udhëhiqet duke i kushtuar vëmendje, liderët duhet të qëndrojnë në prapaskenë duke bërë punën e tyre pa menduar për imazhin personal.

Këto modele mendore ndikojnë të gjitha llojet e organizatave. Kemi thënë më parë se udhëheqja nuk është vetëm udhëheqje e biznesit. Megjithatë, në bizneset shqiptare liderat janë autoritarë dhe delegimi i funksioneve të ndryshme është një situatë e jashtëzakonshme dhe jo pjesë e aktiviteteve normale.

Por një udhëheqës i suksesshëm e di mirë që ai / ajo është një zoon politikon. Kur Aristoteli e quajti njeriun një kafshë politike, ai nuk kishte parti dhe zgjedhjet në mendje. Njeriu është një zoon politikon në kuptimin që Polis, "qytet-shteti", është kulmi natyror i natyrës së njeriut; është pikëmbërritja e tij. Jo që të gjithë njerëzit jetojnë në qytete. Së pari vjen familja, e cila lind nga nevoja biologjike, pastaj fshati fisnor në të cilin njeriu mund të kenaqë më lehtë nevojat e jetës se sa vetëm në familje.

Siç Aristoteli thotë që në fillim të Politikës së tij: "çdo qytet është një lloj shoqate, dhe çdo shoqatë është bashkuar për hir të disa të mirave".

And further, one good on account of which cities are established is justice. In other words, leaders, as all human beings, are "islands" and cannot survive without the presence of the others.

Every leader is a "minus" and his being can be recompensed with the "plus" of the context with which he/she interacts. This is what Maslow intends to explain in his hierarchy of human needs (Maslow, 1954).

The concept of zoon politikon is more evident from the third scale of Maslow's pyramid, the social needs. Leaders to accomplish their mission must interact/socialise with other systems. During the socialisation process they need to be esteemed by their followers aiming, finally, at the self-actualisation.

Concluding this paragraph, it is right that leaders must be relevant suprasystems, but it is also right that relevance couldn't be a derivative of exhibition/image, but of work, good examples, responsibility and values. And a good leader should not be afraid of the increased relevance of his followers. If the relevance of the followers increases, it is due to the leader's lessons and the values transferred. It means that the followers have been good apprentices. This would be the leadership scope: the continuous improvement (Japanese call it kaizen) of business (and not only) contributes through the continuous improvement of his followers. There is no doubt that the followers' kaizen can be achieved through serious training / coaching from leaders.

IV. A synthesis of leadership style in Albania

Now we are going to talk about the Albanian organisations in terms of leadership and leaders. In his "The Human Side of Enterprise", McGregor (1960) affirmed that leaders must choose between two, and only between two ways of human resources management – "theory X" (authoritarian, repressive style, tight control, no development, depressed culture) and "theory Y"

Dhe më tej, një e mirë për shkak të së cilës qytetet janë krijuar, është drejtësia. Udhëheqësit, me fjalë të tjera, si të gjitha qeniet njerëzore, janë "ishuj" dhe nuk mund të mbijetojnë pa praninë e të tjerëve.

Çdo lider është një "minus" dhe qenia e tij mund të kompensohet me "plus-in" e kontekstit me të cilin ndërvepron. Kjo është ajo që Maslow ka ndërmend për të shpjeguar në hierarkinë e tij të nevojave njerëzore (Maslow, 1954).

Koncepti i zoon politikon është më i dukshëm nga shkalla e tretë e piramidës së Maslow, shkalla e nevojave sociale. Udhëheqësit për të përmbushur misionin e tyre duhet të ndërveprojnë me sistemet e tjera. Gjatë procesit të socializimit ata duhet të vlerësohen (stimohen) nga ndjekësit e tyre duke pasur si qëllim final vetë-aktualizimin.

Në përfundim të këtij paragrafi, mund të themi se është e drejtë që udhëheqësit duhet të jenë mbisisteme relevante, por është gjithashtu e drejtë që të theksojmë se rëndësia nuk mund të jetë një derivat i ekspozimit / imazhit, por e punës, shembujve të mirë, përgjegjësisë dhe vlerave. Dhe një lider i mirë nuk duhet të trembet nga rëndësishmëria në rritje e ndjekësve të tij. Nëse relevanca e ndjekësve rritet, ajo ndodh për shkak të mësimëve të liderit dhe vlerave të transferuara. Kjo do të thotë se nxënësit kanë qenë ndjekës të mirë.

Ky është qëllimi i lidërsipit: përmirësimi i vazhdueshëm (Japonezët e quajnë kaizen) i biznesit (dhe jo vetëm) kontribuon nëpërmjet përmirësimit të vazhdueshëm të ndjekësve të tij. Kjo arrihet nga trajnimet e vazhdueshme nga liderat.

IV. Një sintezë e lidërsipit në Shqipëri

Së fundmi le të flasim për organizatat shqiptare nga pikëpamja e udhëheqjes dhe udhëheqësve. Në "The Human Side of Enterprise", McGregor (1960) pohoi se liderët duhet të zgjedhin midis dy, dhe vetëm mes dy mënyrave të menaxhimit të burimeve njerëzore – "Teoria X" (autoritare, stil represiv, kontroll të fortë, nuk ka zhvillim, depresion kulturor) dhe "teoria Y"

(liberating and developmental; control, achievement and continuous improvement achieved by empowering and responsibility) – concluding that only “theory Y” is right.

But in his “Eupsychian Management”, some years later, Maslow (1962) demonstrated that McGregor was wrong, and that different types of persons must be led in different styles.

In Albania, what is more evident is that the leadership style is closer to the McGregor’s “theory X”. The majority of managers in our country believe that workers generally not only welcome the control, but they need it. Considering the manager opinions, workers prefer to avoid the work. They achieve goals only under pressure. It is evident that the leadership style is based on centralisation and accented hierarchy.

Leadership styles are often created from the influence of organisational factors like the nature of work, organisational values and national culture. In Albanian reality organisational values aren’t known by all organisational memberships, especially by leaders. This happens because the majority of Albanian organisations don’t have a specifically defined mission. It is a task of leaders to define the mission, which influences the organisational culture, the leadership style, the communication and the organisational behavior.

Organisations are cultural phenomenon and the internal side of them can be viewed as an activation of a shared reality (Morgan, 1997). Creating a shared reality means consonance (interpersonal harmony). The same concept is underlined by Peters & Waterman (1982) in their famous book “In Search of Excellence”. They put into evidence that successful organisations know how to develop a cohesive culture based on a series of shared norms, values and concepts able to define in an appropriate manner the business strategy.

Another important aspect is that the motivation of workers is really low. Managers do not involve subordinates in autonomous decisions and responsibility. To do this, the forma mentis must change from individualistic to collaborative.

(çliruese dhe zhvilluese, demokratike, fokusuar mbi arritjet dhe përmirësimin e vazhdueshëm) - duke konstatuar se vetëm “teoria Y” është ajo e drejta.

Por në librin “Eupsychian Management”, disa vite më vonë, Maslow (1962) tregoi se McGregor ishte gabuar, dhe se llojet e ndryshme të personave duhet të udhëhiqen në stile të ndryshme.

Në Shqipëri, çfarë është më e dukshme është se lidërsipit i afrohet “teorisë X”. Shumica e menaxherëve në vendin tonë besojnë se punëtorët jo vetëm e mirëpresin kontrollin, por ata kanë nevojë për të. Duke marrë parasysh opinionet e menaxherit, punëtorët preferojnë për të shmangur punën. Ata arrijnë qëllimet vetëm nën presion. Është i dukshëm theksi i stilit të lidërsipit bazuar në centralizimin dhe hierarkinë.

Stilet e Lidërsipit janë krijuar shpesh nga ndikimi i faktorëve organizative si natyra e punës, vlerave organizative dhe kulturës kombëtare. Në realitetin shqiptar vlerat organizative nuk janë të njohura nga të gjithë anëtarët e organizatës, sidomos nga drejtuesit. Kjo ndodh për shkak se shumica e organizatave shqiptare nuk kanë një mision të veçantë të përcaktuar. Kjo është një detyrë e udhëheqësve për të përcaktuar misionin dhe e ky i fundit ndikon në kulturën organizative, stilin e lidërsipit, komunikimin dhe sjelljen organizative.

Organizatave janë fenomen kulturor dhe ana e brendshme e tyre mund të shikohet si një aktivizim i një realiteti të përbashkët (Morgan, 1997). Krijimi i një realiteti të përbashkët do të thotë konsonancë (harmoni ndërpersonale). Një konceptim i ngjashëm është theksuar nga Peters & Waterman (1982) në librin e tyre të famshme “In Search of Excellence”. Ata vënë në dukje se organizatat e suksesshme dinë se si të zhvillojnë një kulturë kohezive të bazuar në një seri normash të përbashkëta, vlerash dhe konceptesh në gjendje që të përcaktojnë në mënyrën e duhur strategjinë e biznesit.

Motivimi i punonjësve është me të vërtetë i ulët. Menaxherët nuk përfshijnë vartësit në vendime autonome dhe përgjegjësi. Për ta bërë këtë mentaliteti duhet të ndryshojë nga individualist në bashkëpunues.

The problem is that Albanians do not know how to play in a team; ours is an individualistic society.

There is an explanation: the collaboration between individuals starts when physiological needs and safety needs are satisfied. Positioning Maslow's pyramid at the macroeconomic level, we understand that Albanians are still researching the satisfaction of physiological needs and safety. In this situation people become more individualistic and materialistic because they fight for survival.

The problem of the autocratic leadership style is not a problem of organisations, but a problem of Albanian mentality as a whole. Current style is a string of old mentality and a common result of current-status quo mentality.

Managerial style in formal organisations, profit or non-profit, private or public, will change when people behave differently starting from the informal organisations. To behave differently individuals must think differently. Changes will start from individuals' thoughts, communications and their behavior with family and friends.

In other words, Albanians need a change called change of type 2 (change-2) (Watzlawick et al., 1974). The difference between change-1 and change-2 is that in the first case the change is verified internally by a considered system that remains immutable, while in change-2, when it occurs, the system itself changes.

For example when a supplier-X changes frequently the price of the raw materials and the producer negotiates frequently with him to maintain the equilibrium, it means that the producer is applying change-1 because the activated system (supplier-producer) remains immutable. The system itself will change when the producer will decide to substitute the supplier-X with another supplier (for instance, the supplier-Y); at this moment we will have change-2.

The actual Albanian leadership style is a succession of old mentality and a common result of the actual status-quo mentality. There is a need for a change-2.

Problemi është se shqiptarët nuk luajnë lojën e grupit; e jona është një shoqëri individualiste.

Ka një shpjegim: bashkëpunimi midis individëve fillon kur nevojat fiziologjike dhe nevojat e sigurisë janë të kënaqura. Duke pozicionuar piramidën e Maslow në nivel makroekonomik ne kuptojmë se shqiptarët janë ende të etur për plotësimin e nevojave fiziologjike dhe të sigurisë. Në këtë situatë njerëzit bëhen më individualistë dhe materialist, sepse ata luftojnë për të mbijetuar.

Problemi i stilit autokratik menaxherial nuk është një problem i organizatave, por një problem i mentalitetit shqiptar. Stili i aktual është një varg i mentalitetit të vjetër dhe një rezultat i përbashkët i mentalitetit aktual-status quo.

Gjërat dhe stili menaxherial në organizatat formale, fitim ose jo-fitimprurëse, private ose publike, do të ndryshojë kur njerëzit do të sillen ndryshe duke filluar nga organizatat informale. Që të sillen ndryshe individët duhet të mendojnë ndryshe. Ndryshimet do të fillojnë nga mendimet e individit, komunikimet dhe sjelljet e tyre, pikësisht, me familjen dhe miqtë.

Në terma të tjera, shqiptarët kanë nevojë për një ndryshim të quajtur ndryshim i tipit 2 (ndryshim-2) (Watzlawick et al., 1974). Dallimi mes ndryshimit-1 dhe ndryshimit-2 është se në rastin e parë ndryshimi verifikohet brenda një sistemi të konsideruar që mbetet i pandryshueshëm, ndërsa në ndryshimin-2, kur ndodh, ndryshon vetë sistemi.

Për shembull, kur një furnizues-X ndryshon shpesh çmimin e lëndëve të para dhe prodhuesi negocion shpesh me atë për të ruajtur ekuilibrin, kjo do të thotë se prodhuesi është duke aplikuar një ndryshim-1, sepse sistemi i aktivizuar (furnizues-prodhues) mbetet i pandryshueshëm. Vetë sistemi do të ndryshojë kur prodhuesi do të vendosë për zëvendësimin e furnizuesit X me një furnizues (për shembull, furnizuesin-Y); në këtë moment do të kemi një ndryshim-2.

Stili aktual i lidërshiptit shqiptar është një derivat i mentalitetit të vjetër dhe një rezultat i përbashkët i mentalitetit aktual status-quo. Ekziston një nevojë për një ndryshim-2.

The last point we need to clarify is that "leadership is not a trend, and furthermore is not a charisma. It is banal and not too much romantic. Its essence is performance." (Drucker, 2001). These are the words of the father of modern management, Peter Drucker. From this angle derives the crucial question: "What's the leadership scope?" The effective leadership is not related to the charisma, or if it is related, the charisma surely is not the finality. The effective leaders know well that the Universe will not be dominated by them.

First of all leadership is work. A good leader fixes the objectives and the priorities maintaining the standards.

The second condition is that leaders must perceive the leadership as responsibility rather than prestige, image and self-advertising (like in Albania).

Effective leaders encourage, motivate and collaborate with the staff without having the fear that the staff will be more effective than the leader him/herself. Sometimes it occurs that the pupil has become more effective than the professor, like the son has become more effective than his father; this should be considered as leadership satisfaction, not leadership frustration.

The final requisite of effective leadership is to acquire the trust of the others, otherwise the leader will have no followers (in a noble sense) and the unique definition of a good leader is the person that has (conscious) followers.

If the characteristics of a good leader are those we described above, the general media of Albanian organisations (and not only) has no leaders.

Pika e fundit që ne kemi nevojë për të sqaruar është se udhëheqja nuk është një prirje, dhe për më tepër nuk është një karizëm. Ajo është banale dhe jo shumë romantike. Në thelb është performancë (Drucker, 2001). Nga kjo rrjedh se çështja kryesore është: "Çfarë është qëllimi i udhëheqjes"? Udhëheqja efektive nuk është e lidhur me karizëm, ose në qoftë se është e lidhur, karizma me siguri nuk është përfundimi. Udhëheqësit efektive e dinë mirë se gjithësia nuk do të jetë e dominuar nga ata.

Para së gjithash udhëheqja është punë. Një udhëheqës i mirë fikson objektivat dhe prioritetet duke ruajtur standardet.

Kushti i dytë është se liderët duhet të shohin udhëheqjen si përgjegjësi dhe jo si prestigj, imazh dhe vetë-reklamim (si në vendin tonë).

Synimi i udhëheqjes efektive është të fitojë besimin e të tjerëve, përndryshe udhëheqësi nuk do të ketë ndjekës (në një kuptim fisnik). Nëse karakteristikat e një lideri të mirë janë ata që kemi përshkruar më lart, mesatarja e përgjithshme e organizatave shqiptare (dhe jo vetëm), nuk ka liderë.

Objektivi final i liderit efektiv është për të fituar besim tek të tjerët, përndryshe lideri nuk do të ketë pasues të mirë dhe përcaktimi unik i liderit të mirë është personi që ka pasues (të ndërgjegjshëm).

Nëse karakteristikat e një lideri të mirë janë ato që përshkruam më lart, mediat e përgjithshme të organizatave shqiptare (dhe jo vetëm), nuk kanë lider.

Reference/ Referencat

- [1]. **Beer, S.** (1981), Brain of the firm. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- [2]. **Beer, S.** (1985), Diagnosing the system for organisation, John Wiley, New York.
- [3]. **Bennis, W.** (1991), Managing the Dream: Leadership in the 21st Century. The Antioch Review, 49(1), 22-28.
- [4]. **Drucker, P.F.** (2001), The Essential Drucker: The Best Of Sixty Years Of Peter Drucker's Essential Writings On Management, Harper Business, New York, N.Y.
- [5]. **Golinelli, G.M.** (2010), Viable Systems Approach (VSA). Governing Business Dynamics. Kluwer, CEDAM, Padova.
- [6]. **March, J., Schecter, S.** (2003), Passion and Discipline: Don Quixote's Lessons for Leadership, Schecter Films & Stanford Graduate School of Business.

- [7]. **Maslow, A.** (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Row Publishers Inc.
- [8]. **Maslow, A.** (1965), *Eupsychian Management: A Journal*, Irwin-Dorsey, Homewood, III.
- [9]. **McGregor, D.** (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- [10]. **Morgan, G.** (1997), *Images of Organisation*, 2nd ed., Sage Publications Inc, California.
- [11]. **Peters, T.J., Waterman, R.H.** (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York.
- [12]. **von Bertalanffy, L.** (1968), *General systems theory. Foundations, Development, Applications*, George Braziller Inc, New York.
- [13]. **Watzlawick, P., Weakland, J., Fisch, R.** (1974), *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*, Norton & Company.
- [14]. **Whitehead, A.N, Russell, B.** (1910), *Principia Mathematica*, vol. 1, Cambridge University Press.