

Vilniaus universitetas
Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras

Justas Jaskonis,
Informacijos vadybos studijų programos studentas

LYDERIO SAVYBIŲ KAITA KŪRYBINGOJE GRUPĖJE

MAGISTRO DARBAS

Vadovas Prof. R. Gudauskas

Vilnius, 2007

Magistro darbo lydraštis

JUSTO JASKONIO magistro darbas
(magistranto vardas, pavardė)

tema _____ **LYDERIO SAVYBIŲ KAITA KŪRYBINGOJE GRUPĖ** _____ parengtas ginti.

(data)

(vadovo parašas)

Darbas įregistruotas _____ Tarptautiniame žinių ekonomikos ir žinių vadybos centre

(data)

(raštvėdės parašas)

Magistro darbą ginti leidžiu

(data)

(centro direktoriaus parašas)

Recenzentu skiriu

(data)

(centro direktoriaus parašas)

Darbą recenzuoti gavau

(data)

(recenzento parašas)

Referato lapas

Jaskonis, Justas

Ja625

Lyderio savybių kaita kūrybingoje grupėje: magistro darbas / Justas Jaskonis ; mokslinis vadovas prof. R. Gudauskas; Vilniaus universitetas. Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras. – Vilnius, 2007. – 57, [2] lap. : lent. – Mašinr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 52–53 (25 pavad.).

UDK 65.013

Raktiniai žodžiai: *Kūrybingumas, lyderis, kūrybinga visuomenė, kūrybinga grupė, pokytis, vertybės.*

Magistro darbo objektas – lyderių savybių kaita istoriniame kontekste.

Darbo tikslas – lyderio savybių pokyčiai kūrybingoje grupėje.

Pagrindiniai darbo uždaviniai: lyderiavimo sąvokos, ir jos ryšio su vadovavimu apibrėžimas bei įvertinimas; lyderio savybių nustatymas; lyderio savybių pokyčių įvertinimas istoriniame kontekste; kūrybingos visuomenės vadovavimo stilių nustatymas; Lietuvos kūrybinių įmonių vadovų apklausos įvertinimas, siekiant nustatyti, kiek pakito lyderio savybės nuo pramoninės visuomenės iki besiformuojančios dabar kūrybingos visuomenės.

Naudojant literatūros analizę, buvo supažindina su lyderiavimo samprata, parodyta lyderio savybių kaita istoriniame kontekste, atkreiptas dėmesys į besiformuojančias naujas lyderio savybes. Apibendrinant teorinę ir atlikto tyrimo medžiagą, galima teigti, kad kelta prielaida, jog naujų lyderio savybių išskyrimas tiesiogiai siejasi su atitinkamos eros raktiniais žodžiais ir vertybėmis – iš esmės atitinka tikrovę. Tačiau atsižvelgiant į atlikto tyrimo sritį, daromos *išvados*, kad lyderio charizma, kuri yra pagrindinė transformacinio vadovavimo, kaip ateities vadovavimo stiliaus sąlyga - dar nepakankamai aktuali Lietuvos kūrybingoms vidutinio dydžio įmonėms.

Šis magistro darbas *gali būti naudingas* informacijos ir komunikacijos, ekonomikos ir vadybos specialistams, padalinių ir organizacijų vadovams, dirbantiems šiuolaikinėse įmonėse. Darbas gali praversti ir sudominti verslo konsultantus bei vadybos mokslinius ekspertus, konsultuojančius šiuolaikines organizacijas bei šių organizacijų vadovus bei lyderius.

TURINYS

TURINYS	4
ĮVADAS.....	5
1. LYDERIO SAŲVOKA	7
1.1. Lyderiavimas: samprata, ryšis su vadovavimu	7
1.2. Lyderio skiriamieji bruožai bei asmeninės savybės.....	13
1.3. Apibendrinimas	15
2. LYDERIO SAVYBIŲ POKYTIS ISTORINĖJE EIGOJE.....	16
2.1. Visuomenių kaita: nuo medžiotojų ir rankiotųjų iki “baltų apykaklių”	16
2.2. Lyderio savybės besiformuojančioje kūrybingoje visuomenėje	19
2.2.1. Kūrybingos visuomenės formavimasis	19
2.2.2. Kūrybingos visuomenės lyderio savybės	22
2.2.3. Kūrybingos visuomenės lyderio vadovavimo stiliai, jų elementai	25
2.2.3.1 <i>Transformacinis vadovavimas</i>	29
2.3. Apibendrinimas	35
3. LYDERIO SAVYBIŲ POKYČIŲ KŪRYBINGOJE GRUPĖJE TYRIMAS	38
3.1. Tyrimo objektas, paskirtis.....	38
3.2. Tyrimo rezultatai ir metodologija	41
3.3. Tyrimo apibendrinimas	48
IŠVADOS	50
Leader’s characteristic change in creative group by Justas Jaskonis (summary)	54
Priedas 1. Anketa „Lyderio savybių pokyčių tyrimas istoriniame kontekste “	55

IVADAS

Per paskutiniuosius 100 000 žmonijos istorijos metų didesnei žmonijos daliai buvo būdinga sutelkti savo dėmesį į materialinių gėrybių kaupimą. Tačiau šis laikotarpis jau eina prie pabaigos. Vietoj to vis labiau didėja susidomėjimas žmonijos emocine puse. Čia reikia paminėti ir tris išlygas. Pirma, anksčiau egzistavę visuomenės tipai nepuoselėjo materialinių gyvenimo aspektų tokiu mastu, kaip dabar, todėl negalime daryti prielaidos, kad mes tik grįžtame prie anksčiau puoselėtų vertybių.

Be to, agrarinė visuomenė, kaip ir pramoninė visuomenė, jau baigia savo egzistenciją. Tas pats procesas jau palietė ir informacijos visuomenę, tačiau mūsų materialiniai poreikiai tebėra dideli ir sunku tikėtis, kad jie sumažės. Taigi materialinis mūsų gyvenimo aspektas tiesiog tik susilauks mažiau dėmesio – mes liausimės apibrėžti save fiziniais produktais, o labiau pasikliausime istorijomis ir jausmais. Štai čia ir eina istorijos takostyra [11, p.25].

Stovime ant savo protėvių pečių: kiekviena karta mokėsi iš ankstesniosios – tiesa, ne visada. Buvo konstruktyvių, bet buvo ir destruktivių istorijos laikotarpių; laimei tie konstruktyvūs trukdavo ilgiau, todėl istoriją galima laikyti vienu ilgu mokymosi procesu.

Akivaizdu, kad žmonijos istorijos procese evoliucionavo žmonių vertybės, asmenybę charakterizuojančios žmogaus savybės. Mums, šiuo atveju, yra įdomi genčių vadų, medžiotojų, feodalų, pramoninkų, įmonių vadovų, kitaip tariant – *lyderių savybių kaita istoriniame kontekste*. Tai yra šio darbo **objektas**.

Magistrinio darbo **tikslas** yra – *lyderio savybių pokyčiai kūrybingoje grupėje*.

Darbo **uždaviniai**:

- lyderiavimo sąvokos, ir jos ryšio su vadovavimu apibrėžimas bei įvertinimas;
- lyderio savybių nustatymas;
- lyderio savybių pokyčių įvertinimas istoriniame kontekste;
- kūrybingos visuomenės vadovavimo stilių nustatymas;
- Lietuvos kūrybinių įmonių vadovų apklausos įvertinimas, siekiant nustatyti, kiek pakito lyderio savybės nuo pramoninės visuomenės iki besiformuojančios dabar kūrybingos visuomenės.

Darbo užduotis nėra lyderio savybių prigimties nustatymas – ar įgimtos, ar išugdytos savybės; taip pat lyderis nagrinėjamas tik organizacinėje aplinkoje.

Analizuojamas lyderio savybių kaitos laikotarpis - nuo medžiotojų ir rankiotojų laikų iki šiandien besiformuojančios kūrybingos visuomenės, angliškai vadinamos Creative Class.

Lyderio savybių pokyčių nustatymo prielaida – naujų savybių išskyrimas remiantis atitinkamos eros raktiniais žodžiais, kurie charakterizuoja tuometinės visuomenės atradimus, inovacijas, socialinius

pokyčius ir t.t. Toks savybių nustatymas sąlygojamas tuo, kad visuomenės raida vyksta joje gyvenančio žmogaus raidos dėka. O juk žmonių bendruomenės priekyje visuomet yra lyderiai. Taigi, kitaip tariant, lyderis, jo savybės - visuomenės skiriamieji bruožai, inovacijos ir t.t.

Teorinės tyrimo dalies geografija – Vakarų Europos šalys bei JAV patirtis, praktinės – Lietuvos kūrybinių įmonių pavyzdys.

Pirmoje teorinėje dalyje, nagrinėjami lyderiavimo samprata, lyderiavimo ir vadovavimo ryšis (1 poskyris), lyderio asmens savybės, bruožai (2 poskyris).

Antroje, teorinėje-metodinėje dalyje “Lyderio savybių pokytis istorinėje eigoje”, išskiriamos skirtingų laikotarpių savybės (1 poskyris), akcentuojant besiformuojančios kūrybingos visuomenės lyderio savybes (2 poskyrio 1 ir 2 skyreliai), jo vadovavimo stilius, jų elementus (2 poskyrio 3 skyrelis).

Trečia dalis “Lyderio savybių pokyčių kūrybingoje grupėje tyrimas” - Lietuvos kūrybingų įmonių vadovų pavyzdžiu pateikiamos glausto tyrimo išvados, pagrindžiančios lyderio savybių kitimą, lyginant su ankstesniais laikais. Tyrimas atliktas anketinės apklausos tyrimo metodo pagalba.

Išvadose apibendrinami teorinės ir praktinės dalių rezultatai.

Šaltinių ir literatūros sąrašas. Literatūros sąrašas sudarytas lotynų abėcėlės tvarka.

Summary. Šioje dalyje pateikiama darbo reziumė anglų kalba.

Darbe naudojami *tyrimo metodai*:

1. Antrinių duomenų ir mokslinės literatūros studijavimas ir analizė;
2. Pirminių duomenų šaltinių analizė.

Tyrimo etapai:

1. Temos apibrėžimas. Tyrimo uždavinių bei pagrindinių klausimų formulavimas. Darbo plano sudarymas;
2. Mokslinės literatūros analizė. Pagrindinių aspektų išskyrimas bei apibūdinimas;
3. Mokslinės literatūros bei praktinio tyrimo rezultatų sąsaja bei galutinių išvadų formulavimas.

Praktinė baigiamojo darbo reikšmė. Darbas supažindina su lyderiavimo samprata, parodo lyderio savybių kaitą istoriniame kontekste, atkreipia dėmesį į besiformuojančias naujas lyderio savybes.

1. LYDERIO SĄVOKA

Šiame skyriuje aptariami lyderiavimo sąvoka, ir jos ryšis su vadovavimu.

Sekančiuose skyreliuose pateikiamas išsamus lyderio savybių, bruožų aprašymas.

1.1. Lyderiavimas: samprata, ryšis su vadovavimu

Ralphas M. Stogdilis, apžvelgęs lyderiavimo teorijas ir tyrimus, pažymėjo, kad yra beveik tiek pat skirtingų lyderiavimo termino apibrėžimų, kiek ir žmonių, bandžusių jį apibūdinti. Lyderiavimas priklauso nuo daugelio veiksnių: pavaldinių lūkesčių, paties vadovo asmeninių savybių, aplinkos, kuri veikia organizaciją ir vadovą, užduoties pobūdžio. Lyderiavimas – dinamiškas procesas. Nėra vieno „geriausio būdo“, kaip valdyti, todėl vadovai turi vertinti vaidmens efektyvumą iš daugelio pozicijų, ypač akcentuojant darbuotojų ir paties vadovo elgseną. James A. F. Stoner valdymo lyderiavimą apibūdina kaip grupės narių veiklą, reikalingų užduočių atlikti, nukreipimo ir lyderio poveikio jiems procesą [12, p.10]. Iš šio apibrėžimo kyla keturios svarbios išvados:

Pirmiausia, lyderiavimas įtraukia kitus: darbuotojus ar pasekėjus. Savo pasiryžimu ir noru paklusti lyderio nurodymams, grupės nariai padeda įtvirtinti ir apibrėžti lyderio statusą ir sudaro sąlygas lyderiavimui. Be žmonių, kuriems reikia vadovauti, visos vadovo, kaip lyderio savybės yra niekam nereikalingos.

Antra, lyderiavimas reiškia nevienodą galios (jėgos) paskirstymą tarp lyderio ir grupės narių. Grupės nariai turi šiokią tokią galią: jie gali formuoti ir iš tikro įvairiais būdais formuoja grupės veiklą. Tačiau lyderis paprastai turi daugiau galios.

Iš kur vadovas turi tos galios? Egzistuoja atsilyginimo, draudimo, formalioji, patrauklumo ir ekspertinės galios. Kuo daugiau šių galios šaltinių gali disponuoti vadovas, tuo didesnis jo efektingo lyderiavimo potencialas. Tačiau organizacijų veikoje vis dažniau pastebimas faktas, kad to paties lygio vadovai, turintys tą pačią formaliąją galią, vienas nuo kito skiriasi sugebėjimais panaudoti atsilyginimo, baudimo, patrauklumo ar ekspertinę galias.

Trečias lyderiavimo aspektas yra sugebėjimas panaudoti skirtingas galios formas, įvairiais būdais darant įtaką savo pasekėjų elgesiui. Iš tikro, vieni lyderiai vertė kareivius žudyti, kiti skatino darbuotojus asmeniškai aukotis kompanijos gerovės labui. Įtakos jėga atveda mus prie ketvirtojo lyderiavimo aspekto.

Ketvirtasis aspektas sujungia pirmuosius tris ir pripažįsta, kad lyderiavimas susijęs su vertybėmis. Jamesas McGregoras Burnsas teigia, jog lyderis, ignoruojantis užimamos padėties

moralinius aspektus, gali sėkmingai tvarkytis, tačiau istorija gali prisiminti jį kaip paskutinį niekšą ar dar blogiau. Moralus lyderiavimas reikalauja atsižvelgti į vertybes ir suteikti pasekėjams pakankamai žinių apie alternatyvas, kad jie patys galėtų sąmoningai rinktis, kai ateina laikas nuspręsti, eiti paskui lyderį ar ne. Kaip tvirtina garsus etikos mokslininkas Michaelas Josephsonas: „Etikos mes nemokome iš žmonių, kurie pamokslauja arba moralizuoja apie etiką. Mes mokomės etikos iš tų, kuriais žavimės ir kuriuos gerbiame, - kurie mums turi galios. Jie – tikrieji etikos mokytojai...Svarbu įtvirtinti idealus, jei jie nuoširdūs. Lyderiams, ar kitiems pavyzdiniams veikėjams, ar jie būtų sporto veikėjai, ar politiniai, labai svarbu daryti pareiškimus etikos klausimais, jei jie neveidmainiški“.

Atsižvelgdamos į dinamiškų santykių iššūkį šiandienos pasaulyje, daugelis organizacijų premijuoja vadovus, turinčius dar ir lyderiavimo sugebėjimų.

Angliškas žodis „leadership“ į lietuvių kalbą gali būti verčiamas dvejopai: lyderiavimas ir vadovavimas. L. Juozaitienės ir J. Staponienės verslo ir vadybos įvade teigiama, kad vadovavimas, tai sugebėjimas paveikti grupę, kad ji galėtų įgyvendinti išsikeltus tikslus. Šio poveikio įtakos gali būti tiek formalios, tiek neformalios. Svarbu skirti vadovą nuo lyderio. Vadovą palaiko organizacinė struktūra, iš anksto numatytos taisyklės, o lyderis savo veikimo būdą kuria pats: inicijuodamas pokyčių viziją ir įkvėpdamas. Tuomet didelė laimė, kuomet lyderis ir vadovas sutampa, t.y. sugeba koordinuoti iniciatyvas, formuoti esminius klausimus [12, p.42].

XXI amžiaus vadovas neišvengiamai turi būti lyderis. Šiuo metu egzistuoja labai daug požiūrių į lyderiavimą. Kartais vadovavimas ir lyderiavimas yra laikomi sinonimais, tačiau realybėje ne kiekvienas vadovas yra lyderis ir atvirkščiai. I. Bakanauskienės ir N. Petkevičiūtės nuomone, yra tikslinga pateikti A. Zalecnik (1987) koncepciją, kuri pabrėžia nuostatų į tikslus, santykių su kitais, savęs suvokimo ir vystymosi skirtumus. Vadovo ir lyderio skirtumai apateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Vadovo ir lyderio palyginimas [4, p.63]

Vadovas	Lyderis
Stengiasi priimti neasmenišką ir pasyvią nuostatą tikslams.	Priima asmenišką ir aktyvią nuostatą tikslams.
Norėdami, kad žmonės priimtų atitinkamus požiūrius, pastoviai koordinuoja ir balansuoja, kad rastų kompromisus tarp konfliktuojančių vertybių.	Sukelia jaudulį žmonių darbe ir išvysto tokius pasirinkimus, kurie ir sukelia įvaizdžius, skatinančius jaudulį.
Santykiuose su kitais žmonėmis palaiko žemą emocinio išgyvenimo lygį.	Jaučia empatiją (įsijautimas į kito asmens emocinę būseną) kitiems žmonėms ir atkreipia dėmesį į įvykių ir veiksmų emocinę reikšmę.
Mato save labiau kaip konservatorių ir reguliatorių egzistuojančios tvarkos, kurią jis	Dirba, bet nepriklauso organizacijai. Jo identiteto pojūtis nepriklauso nuo dalyvavimo ar darbinių

nustato ir už kurią atsako.	rolių, ir jis pasyviai ieško pokyčių galimybių.
-----------------------------	---

Panašias vadovų ir lyderių savybes pabrėžia L. Juozaitienė ir J. Staponienė. Autorės teigia, kad lyderiai dažniausiai būna inovatoriai, kūrybingi, lankstūs, siekia atsakomybės, pasitiki darbuotojais, juos suvokia kaip šalininkus, kelia didesnius tikslus, siekia įdomios darbo aplinkos, noriai perduoda įgaliojimus. Tuo tarpu vadovai - funkcionieriai, kompetentingi, specialistai, pripažįsta atsakomybę, kontroliuoja darbuotojus, juos suvokia kaip samdinius, nustato realius tikslus, siekia patogios darbo aplinkos, atsargiai perduoda įgaliojimus [13, p.56].

Kas gi lemia tokias skirtingas vadovų ir lyderių charakteristikas? L. Babdonienė, E. Bagdonas, L. Kazlauskienė ir J. Zemblytė kaip pagrindines priežastis mini prigimtį, funkcijų atlikimą ir įtakos sferas. Taip yra, todėl, kad lyderio formavimosi procesas natūralus, vykstantis grupės struktūrizavimo procese, o vadovas gali būti priskirtas iš išorės arba užaugti grupėje. Be to, lyderio funkcijos dažnai neformalios, o vadovas duoda raštiškus ar žodinius paliepimus. Lyderio įtaka ribota tiems asmenims, kurie nėra tos grupės nariai, o vadovas turi formalią valdžią ne tik visiems darbuotojams, bet ir įtaką lyderiams.

Galima teigti, kad tiek vadovai, tiek lyderiai turi pozityvių savybių, kurios tiesiog būtinos valdant organizaciją. Kad ir puikus vadovas gali nesugebėti sutelkti žmonių tikslams realizuoti, jei neturės lyderiui būtinų motyvavimo sugebėjimų. Kiti gali būti efektingi lyderiai, tačiau nemokėti sužadinti kitų energiją nukreipti norima linkme. Taigi, organizacija valdoma optimaliausiai, kai kartu derinamos vadovo ir lyderio savybės.

A. Jacikevičius mano, kad visi grupei vadovaujantys asmenys vadinami lyderiais, jie tik skirstomi į formalius ir neformalius. M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri pabrėžia, kad efektyvūs lyderiai ne visuomet yra geri vadovai. Kartais jie trukdo formaliam organizacijos valdymui. Formalus vadovas turi organizacinį tikslą ir deleguotus įgaliojimus, t.y. valdžią. Lyderiais tampama be organizacijos valios. Be to, organizacijos nariai visada žino, kas jų vadovas, o einantieji paskui formaliuosius lyderius ne visada žino, kas juos veda. Pagaliau lyderio veiksmi nėra apriboti įgaliojimais arba struktūromis. Dažnai neformalus vadovas tampa lyderiu, kas neturi nieko bendro su formaliomis pareigomis. Dėl to būna atvejų, kai pavaldiniai vadovauja savo vadovams [17, p.45].

Daugelyje dabartinių įmonių aukščiausiojo lygio vadovaujantys asmenys yra kur kas geresni kurdami politiką, procedūras ir praktinius veiklos žingsnius, o ne aiškia viziją. Jie yra vadovai, bet ne lyderiai. Lyderis turi mokėti pateikti aiškia viziją organizacijai. Bendros (ang. shared) vizijos kūrimo įgūdžių kategorijoje išskiriami:

1. Sugebėjimas skatinti asmeninių vizijų formavimąsi, nes bendra vizija kyla iš asmeninių;
2. Sugebėjimas efektyviai komunikuoti su organizacijos nariais ir prašyti pagalbos, kai jos prireikia;

3. Sugebėjimas viziją kurti ir ja dalytis nuolat;
4. Sugebėjimas atskirti pozityvias ir negatyvias vizijas (negatyvias vizijas, kurios dažniausiai būna trumpalaikės, paprastai skatina baimę. Pozityvios vizijos, skatinančios augimą, kyla iš siekių ir troškimų) [16, p.25].

Plačiaja prasme unikali ir esminė lyderystės funkcija - organizacinės kultūros kūrimas ir organizacijos evoliucijos numatymas. Lyderis organizacijoje yra tarsi dizaineris, mokytojas ar stiuardas.

Lyderiaujant yra svarbu kam, kokiai struktūrai lyderiauji. Todėl lyderystė pirmiausiai prasideda nuo organizacijos formavimo, jos dizaino apibrėžimo. Organizacijos dizainas gali būti nematomas, arba paslėptas už kasdieninės veiklos. Tačiau jo įtaka veiklos rezultatams visuomet yra akivaizdi. Pasak L. Juozaitienės ir J. Staponienės, organizacijos dizainas aprėpia idėjas apie organizacijos tikslą, vizijas, pagrindines vertybes, kuriomis gyvena organizacijos nariai. Antrasis žingsnis dizaino procese yra šių esminių idėjų realizavimas organizacijos politikoje, strategijose ir struktūrose, kuriomis remiamasi priimant sprendimus.

Jei lyderiui priskiriamas mokytojo vaidmuo, tai nereiškia, kad jis turi būti autokratinis ekspertas. Lyderis - mokytojas, tai kiekvieno organizacijos nario pagalbininkas, padedantis geriau ir išsamiau suvokti realybę. Šis lyderio vaidmuo prasideda nuo organizacijos narų pažintinių modelių, kaip svarbių organizacijos išteklių, atskleidimu, tęsiamas restruktūrizuojant bei atnaujinant šiuos modelius. Lyderio kaip stiuardo vaidmuo gali reikšti dviem lygmenimis: vadovavimu žmonėms, kurių tarpe lyderiaujama, ir vadovavimu platesniam tikslui ir misijai, kuri pagrindžia organizaciją. Nauji lyderių vaidmenys, reikalauja naujų lyderystės įgūdžių. Neužtenka, kad tokius įgūdžius turėtų vienas konkretus asmuo, būtina, kad šie įgūdžiai būtų plačiai paskleisti visoje organizacijoje.

Lyderiai turi sugebėti padėti organizacijos nariams matyti bendrą situacijos vaizdą. Sėkmingais lyderiais tampa sistemiškai mąstantys žmonės, kurie mažiau orientuojasi į kasdieninius įvykius, o daugiau į tendencijas ir esminius pokyčius skatinančias jėgas [13, p.78].

Sėkminga lyderystė nepriklauso nuo vyriškumo ar moteriškumo, ji nėra susijusi su tvirtumu ar silpnumu. Lyderystė susijusi su ypatinga organizacine kultūra, kurioje veikiama, ir ypatingomis savybėmis, kurias gali turėti tiek lyderės moterys, tiek lyderiai vyrai .

Pagal lyderio santykiavimo su (grupe) organizacijos nariais pobūdį, K.Levinas išskyrė tris lyderių tipus [2, p.101]:

1. Autokratinio tipo lyderis. Jis vadovauja organizacijai iškeldamas savo asmenybę, savo nuomonę. Jis nesitaria su savo organizacijos nariais nei dėl veikimo tikslų, nei dėl metodų, paskatinių ir kt. Organizacijos darbuotojams jis komanduoja trumpais, lakoniškais sakiniais, kartais net su grasinančia potekste. Pasekėjų nuomonių jis nemėgsta, prieštaravimai jį užgauna. Organizacijoje niekas nerodo iniciatyvos, nes "lyderis viską žino

pats".Demokratinio tipo lyderis. Jis dėl organizacijos veiklos nuolat tariasi su darbuotojais. Nurodymai, draudimai, paskatinimai ir bausmės nustatomos diskusijų keliu. Šio tipo lyderis ne komanduoja, o siūlo. Jo kalbos tonas draugiškas, išklauso kitų nuomones ir jomis remiasi vadovaudamas organizacijai.

2. Liberaliojo tipo lyderis. Jis organizacijos pripažįstamas, tačiau organizuojant jos veiklą, jokios iniciatyvos nerodo. Nurodymus pasekėjams jis perduoda prašymų forma, lyg gėdydamasis savo, kaip lyderio, pozicijos. Prašymų ir bausmių beveik neskiria.

Lyderiavimo teorijose skiriami tam tikri lyderių tipai:

- Tradicinis lyderis - tai lyderis, kuris įgyja šią padėtį jau gimdamas. Vadovaujantis vaidmuo šiuo atveju paveldimas pagal tradiciją.
- Charizmatinis lyderis. Tai — lyderis, kuris suburia šalininkus ir imasi jiems vadovauti dėl išskirtinių savo asmeninių savybių.
- Situacinis lyderis. Tai - lyderis, kurio įtaka pasireiškia tik susiklosčius tam tikrai situacijai ir trunka tik tam tikrą laiką..
- Funkcinis lyderis. Tai - lyderis, kurio reikia kuriai nors konkrečiai organizacijos funkcijai atlikti.
- Paskirtas lyderis - tai - lyderis, arba vadovas, kurio įtaka tiesiogiai susijusi su užimama oficialia padėtimi.

Vadovai dažnai skundžiasi, kad jų darbuotojai nežino, ko nori, kad jiems trūksta motyvacijos, jaučiasi nenoras dirbti. Vilniaus psichoterapijos ir psichoanalizės centro direktoriaus, psichiatro – psichoterapeuto Raimundo Alekno teigimu, - pinigai darbuotojui nėra pagrindinis (nors, be abejo, svarbus) motyvas dirbti vienoje ar kitoje organizacijoje. Juk dažnai atlyginimas būna lyg ir neblogas, o darbuotojas vis tiek nepatenkintas. Atsakymas paprastas, tačiau mažai vadovų apie jį susimąsto – *darbuotojų motyvacija priklauso nuo paties lyderio motyvacijos*. Kitaip tariant, kad dirbtų pavaldiniai, pirmiausia savo pareigas turi nuoširdžiai atlikti pats vadovas. Organizacijos vadovą galime palyginti su tėvu - „ganytoju“ šeimoje. Kad vaikai norėtų kažko mokytis, šeimoje turi būti geri, žmogiški santykiai.

Kai kam atrodo, kad vadovui užtenka turėti reikiamą kompetenciją, išmanyti savo sritį, - ir štai, jis jau tikras šefas. Tačiau to tikrai nepakanka. Lyderio savybės turi būti tinkamai išugdytos, o ne tik įgimtos. Iš tiesų, daugybė vidurinės grandies vadovų yra baigę aukštuosius mokslus, vadybos studijas, o štai vadovauti jiems nelabai sekasi. Jei būtų kitaip, Lietuvoje šiandien turėtume galybę tiesiog klestinčių įmonių. O situacija kita, - darbdaviai nuolat skundžiasi darbuotojais, kad jie nenori dirbti. Arba dejuoja, kad negali konkuruoti prieš užsienio kompanijų siūlomus atlyginimus, ir dėl to jų pavaldiniai dairosi darbo pasiūlymų svetur. Tačiau, anot Raimondo Alekno, kai pasikalbama su toje įmonėje dirbančiu žmogumi dėl darbe su vadovu kylančių konfliktų, paaiškėja, kad daugelio užsienis nevilioja. Dažniausiai darbe pasigendama paprastų, žmogiškų santykių. Žmonėms svarbu, kad tas,

kuris jiems vadovauja, ne tik mechaniškai taikytų universitetuose įgytas žinias, bet ir mokėtų nuoširdžiai bendrauti. Kitaip tariant, pats vadovas, norintis motyvuotų darbuotojų, turi būti motyvuotas. Tai yra psichologinė – dvasinė būseną, kai lyderis visa širdimi atsiduoda savo pareigų vykdymui. Taigi, prieš reikalaujamas gerai atliktų darbų iš kitų, jis turi atlikti savuosius. Jei tuo metu, kai pavaldiniai dirba, vadovas ilsėsis, arba jis nuolat sėdės užsidaręs savo kabinete, - motyvuoti darbuotojus bus sunku. Bendraudamas šefas galėtų perduoti savo tikėjimą veiklos sėkme, entuziazmą tiems, kas su juo dirbai.

Didelių organizacijų vadovai gali pasiteisinti, kad bendrauti su kiekvienu darbininku jiems būtų per sunku ar beprasmiška. Bet iš tikrųjų neverta be reikalo nuvertinti vadinamąjį žmogiškąjį faktorių. Jei vadovas parodys nuoširdų dėmesį, matydamas žmoguje ne priešą, o savo partnerį, darbuotojui tai bus labai svarbu ir jo motyvacija tikrai išaugs. Aišku, jei organizacija labai didelė, vadovui sunku pabendrauti su kiekvienu pavaldiniu, tačiau pasaulinė praktika rodo, kad įmonių, kurių vadovai pavaldinių buvo vertinami, viršininkai sugebėdavo bendrauti, susitikti vienu ar kitu būdu su visais, ir tai jiems nebuvo kančia, jie mielai tai darė, nes jie mylėjo žmones. Todėl vadovams būtina ugdyti šį meilės žmonėms jausmą.

Kaip žinia, norą dirbti vienoje ar kitoje organizacijoje skatina ne tiek pinigai, kiek emocinis fonas įmonėje, kitaip tariant, - *saugumo jausmas*. Vėlgi, įsivaizduokime šeimą, kur tėvas visiškai nebendruoja su vaikais, - tokiu atveju vaikai nesijaus saugiai net labai sočiai valgydami. Todėl manoma, kad emocinis ryšys dažnai žymiai svarbesnis, nei papildomas „duonos“ kąsnis. Nuosekliai ir nuoširdžiai atlikdamas savo pareigas, vadovas motyvuos darbuotojus atlikti savąsias. Tokiu atveju atlyginimas nebebus vieninteliu svertu, laikančiu žmogų jo darbo vietoje, - tai labai svarbu verslo sėkmei.

Vadovai dar iš senesnių laikų dažnai turi vaizdinį, kad šefas turi būti kaip vėzdas, kurio visi bijo. Iš tiesų, žmonės yra skirtingi, vieniems gal ir reikia kažkokio „vėzdo“ arba autoriteto (bet būtinai teisingo). Tuo tarpu kitiems priimtinesnis draugiškas, partneriškas vadovas. Neretai tai priklauso nuo to, kokiose šeimose tie žmonės augę, prie kokio auklėjimo pripratę. Žinoma, darbuotojai turi būti prižiūrimi. Žmonės ir patys sako, kad jei niekas jų neprižiūri, neduoda nurodymų, jie jaučiasi pasimetę. „Diktatoriškose“ įmonėse iš tiesų būna mažiau kadru kaitos, ir, nors tai atrodo paradoksalu, kažkuria prasme dalis žmonių tokiose įmonėse jaučiasi palyginti saugūs, nes nuo jų tarsi nuimama atsakomybė. Tokiu atveju, visa atsakomybė tenka vadovui, ir jam pačiam dėl to tik sunkiau. O štai kai šefas bendrauja šiltai, žmogiškai ir jo darbuotojai jaučiasi laisvesni, kūrybingesni. *Tokiose organizacijose atmosfera yra geresnė ir dirbti visiems yra lengviau*. Beje, neformalus bendravimas vakarėliuose nėra vaistas, motyvuojantis dirbti, nors vakarėliai po darbo gali būti viena iš vadovo ir pavaldinių bendravimo formų. Vadovai neretai yra technokratiški žmonės, jie neturi gerų bendravimo su kitais žmonėmis įgūdžių, ir kai įmonėje yra šaltesni santykiai žmonės vengia vienas su kitu bendrauti. Todėl

tam tikra prasme vakarėliai, lašas vyno gali „suminkštinti“ santykius. Tačiau jei žmogiški santykiai bus tik vakarėlyje, o prablaivėjus ir grįžus į darbą jie nesikeis, neformalus bendravimas nemotyvuos darbuotojų geresniam darbui.

1.2. Lyderio skiriamieji bruožai bei asmeninės savybės

Taigi, lyderis – yra organizacijos, grupės motyvacijos branduolys. O koks jis yra? Kokios asociacijos mums kyla, kai prašoma pasakyti, kas yra lyderis?

Psichologų nuomone, kyla tokie asociatyvus vaizdiniai:

1. **Atsakomybė.** Lyderių nuomone, rinkdamiesi atsakomybę, jie renkasi teisę rinktis ir tuo pačiu atveria sau daugiau *laisvės*. Pasirinkimų ir galimybių įvairovė pagimdo nerimo jausmą, kuris yra nuolatinis padidėjusios atsakomybės palydovas. Imdamiesi atsakomybės lyderiai atsisako stabilumo, bet tuo pačiu praplečia savo gyvenimo erdvę, išnaudodami galimybę laimėti.
2. **Laisvė.** Ypatingai svarbi lyderiams laisvė į darbą ir kūrybą. Ši laisvė praplečia gyvenimo ribas, ne ribojanti laisvė „nuo“, o atverianti laisvė „į“. Net darbinė veikla lyderiams - kūrybinis procesas. Darbas su džiaugsmu juos motyvuoja siekti dar daugiau. Lyderiai suvokia save kaip savo gyvenimo kūrėjus, jie kuria rinkdamiesi būti laisvais ar nelaisvais. Nepaisant įvairių ribojančių aplinkybių lyderiai pakankamai laisvai renkasi savo veikimo įvairiose situacijose būdus, negalėdami pasirinkti aplinkybių, jie laisvai pasirenka nuostatas į jas.
3. **Optimistinis ir pozityvus požiūris.** Kalbant apie galėjimo ir privalėjimo santykį, tai lyderiai teikia pirmenybę galėjimui, jiems būdingas optimistinis ir pozityvus požiūris į gyvenimo aplinkybes. Lyderiai renkasi ateitį nepaisydami pasirinkimo rizikos ir nerimo dėl galimo pralaimėjimo. Rizikuoti reiškia jausti nerimą, bet nerizikuoti reiškia prarasti save – tai lyderiams būdinga *aktyvi gyvenimiška pozicija*.
4. **Pokyčių, iššūkių poreikis.** Savo gyvenimą lyderiai vertina kaip nuolatinį pokyčių, iššūkių ir nesibaigiantį procesą. Kuo daugiau lyderis patiria save kaip aktyviai veikiantį pasaulyje subjektą, tuo daugiau atsiveria būčiai ir tuo pačiu jam atsiveria galimybių, kurias realizuodamas žmogus gali pagerinti savo gyvenimo kokybę ir pasiekti *maksimalių veiklos rezultatų*.
5. **Pomėgiai: karas ir sportas.** Lyderių pomėgiai – karas ir sportas. Daugumai lyderių būdingi aktyvūs pomėgiai. Lyderiai ypatingai domisi dvejomis sritimis: karu ir sportu. Nenuostabu, mat viena pagrindinių priežasčių, skatinančių lyderius imtis atsakomybės, yra sportinis azartas pirmauti, imtis iniciatyvos ir rizikuoti. O ši savybė natūraliai siejama su aktyvumu ir tam tikra agresija.
6. **Intuicija.** Intuicija – svarbiau nei racionalus protas. Kad ir kaip atrodytų keista, šalia laisvės kurti lyderiams viena svarbiausių vertybių pasirodė sugebėjimas pasinaudoti intuicija, o ne tik racionali protu.

7. **Prasmės paieška.** Lyderiai kaip ir kiti žmonės nuolat susiduria su sunkumais rasti prasmę. Tai, kad lyderių gyvenimas kupinas kasdien naujai atsiveriančių galimybių, neleidžia jiems patirti nuobodulio, bet neapsaugo nuo krizinių depresinių situacijų. Prasmės stoka dažniausiai siejama su iškeltų tikslų įgyvendinimu ir neatsirandant naujiems tikslams. Gyvenimo prasmės paieškos glaudžiai susiję su užsibrėžiamais arba pasirenkamais tikslais. Tikslai ne tik užpildo gyvenimą, pasiektas tikslas teikia malonumo. Nors sėkmė, pasak lyderių, yra sugebėjimas pasiekti pasirinktą tikslą, jį pasiekus ateina tuštuma. Svarbu suvokti asmenines vertybes.

8. **Asmeninės vertybės.** Lyderis įtakoja kitus žmones ne tik savo veiksmais ir idėjomis, bet ir savo vertybių sistema. Kuo lyderio vertybinė orientacija bus aiškesnė, tuo bus pasiekti geresni veiklos rezultatai, nes lyderiai, aiškiai suvokiantys savo asmenines vertybes, yra geriau pasiruošę priimti *principinius sprendimus*. Savo organizacijos veiklą jie stengiasi orientuoti į jiems priimtina vertybių sistemą. Lyderiai visada priekyje, todėl jų veiksmai rengiasi remiasi *tvirta filosofine pozicija*, kuri lemia lyderio jėgą krizinėse ir fizinėse situacijose. Jų gyvenimo filosofijos esmė kinta su žmogaus branda. Išsipildžiusios svajonės atneša vienatvę. Lyderiai – svajotojai, kurie sugeba įgyvendinti savo svajones.

9. **Pasekėjai.** Lyderiams svarbu turėti savo pasekėjų, žmonių, kurie pritaria tavo idėjoms. Tai veikia jų, savęs kaip lyderių, suvokimą. Pasak respondentų, viršūnėje lyderis visada jaučiasi vienišas. Lyderio statusas izoluoja jį nuo kitų žmonių organizacijoje, lyderis negali su savo pasekėjais, darbuotojais bendrauti viename lygmenyje, nes jam tenka *atsakomybė už galutinius sprendimus*. Viršūnėje lyderis visuomet jaučiasi vienišas ir pripažįsta vienišumą. Brandi asmenybė renkasi savo vienišumo pergyvenimą ir bando surasti prasmę savo paties viduje. Padaręs tokį pasirinkimą, lyderis gali nuoširdžiai ir tiesiogiai sąveikauti su kitais; jis moka sukauptas žinias ir įgūdžius perduoti savo pasekėjams.

Bet kokio lyderiavimo esmė yra pasiekti, kad sekėjai realizuotų tikslus, kurie apimtų tiek vadovo, tiek jų pačių vertybes, motyvus, impulsus, poreikius, troškimus bei lūkesčius. Lyderiai savaime neatsiranda. Jų reikia ieškoti, juos reikia išskirti iš daugybės žmonių. Kadangi, pasak psichologų, asmenybės psichinės ir socialinės savybės yra determinuotos biologiškai, galima iš anksto nustatyti potencialius lyderius. Dažnai pasitaiko tokių atvejų, kai tipiškas pirmūnas, geras kompiuterininkas visiškai netinka vadovo profesijai. Manoma, kad geresni vadovai yra ekstravertai, nes jie savo interesus ir veiklą labiau pritaiko prie aplinkos reikalavimų, yra impulsyvūs, energingi, iniciatyvūs. Intravertai labiau linkę domėtis savo vidiniu pasauliu, kurį laiko labai vertingu, ilgai nepritampa prie kurios nors grupės. Taip pat lyderis privalo sugebėti logiškai mąstyti, žaibiškai vertinti situaciją, sugeba duoti nurodymus, instruktuoti, ginti savo idėjas, motyvuoti grupę, turėti valios, drąsos, kūrybiškumo ir humanizmo.

1.3. Apibendrinimas

Apibendrinant šį skyrių reikėtų dar kartą pabrėžti, kad dėl lyderio ir vadovo savybių panašumų, laikysime šias sąvokas sinonimais, ir tolimesnio tyrimo išsamumui sutapatinsim jas.

Pagal lyderio santykiavimo su (grupe) organizacijos nariais pobūdį, išskiriami tris lyderių tipai:

1. Autokratinio tipo lyderis. Jis vadovauja organizacijai iškeldamas savo asmenybę, savo nuomonę. Jis nesitaria su savo organizacijos nariais nei dėl veikimo tikslų, nei dėl metodų, paskatinimų ir kt. Organizacijos darbuotojams jis komanduoja trumpais, lakoniškais sakiniais, kartais net su grasinančia potekste. Pasekėjų nuomonių jis nemėgsta, prieštaravimai jį užgauna. Organizacijoje niekas nerodo iniciatyvos, nes "lyderis viską žino pats".
2. Demokratinio tipo lyderis. Jis dėl organizacijos veiklos nuolat tariasi su darbuotojais. Nurodymai, draudimai, paskatinimai ir bausmės nustatomos diskusijų keliu. Šio tipo lyderis ne komanduoja, o siūlo. Jo kalbos tonas draugiškas, išklauso kitų nuomones ir jomis remiasi vadovaudamas organizacijai.
3. Liberaliojo tipo lyderis. Jis organizacijos pripažįstamas, tačiau organizuojant jos veiklą, jokios iniciatyvos nerodo. Nurodymus pasekėjams jis perduoda prašymų forma, lyg gėdydamasis savo, kaip lyderio, pozicijos. Prašymų ir bausmių beveik neskiria.

Taip pat šiame skyriuje išsiaiškinom pagrindines, psichologų nuomone, šiuolaikinio lyderio savybės ir skiriamieji bruožai:

1. Atsakomybė
2. Laisvė
3. Optimistinis ir pozityvus požiūris
4. Pokyčių, iššūkių poreikis
5. Pomėgiai: karas ir sportas
6. Intuicija
7. Prasmės paieška
8. Asmeninės vertybės
9. Pasekėjai

2. LYDERIO SAVYBIŲ POKYTIS ISTORINĖJE EIGOJE

Šiame skyriuje pateikiama lyderio savybių pokyčio analizė nuo medžiotojų ir rankiotojų laikų iki šiandien besiformuojančios kūrybingos visuomenės, angliškai vadinamos Creative Class. Lyderio savybių pokyčiai nustatomi remiantis atitinkamos eros raktažodžiais, kurie charakterizuoja tuometinės visuomenės atradimus, inovacijas, socialinius pokyčius ir t.t. Toks savybių nustatymas sąlygojamas akivaizdžia prielaida, kad visuomenės raida vyksta joje gyvenančio žmogaus raidos dėka. O juk žmonių bendruomenės priekyje visuomet yra lyderiai.

2.1. Visuomenių kaita: nuo medžiotojų ir rankiotojų iki “baltų apykaklių”

Medžiotojų ir rankiotojų laikais žmonės buvo klajokliai, ir jų laiko horizontas buvo labai trumpas – viena ar dvi dienos. Viskas buvo pajungta vienam tikslui – išlikti, išgyventi. Štai dar tebegyvenama ir šiandien kai kuriose nuošaliuose pasaulio kampeliuose. *Patirtis* tada buvo labai svarbu dalykas, todėl seniausias genties narys, regėjęs daugiausia pavasarių ir daugiausia lietingų sezonų, paprastai būdavo išrenkamas vadu. Kartais vadu tapdavo ir tas genties narys, kuris geriausiai žinojo *genties mitus ir ritualus* (pvz., šamanas). *Dvasinis elementas, istorijos*, tose visuomenėse buvo svarbus dalykas. Tie medžiotojai ir rankiotojai gali išmokyti šiuolaikines kompanijas vieno dalyko – gerbi mitus ir istorijas. Tie “seni pasakotojai” yra labai vertingi, nes savo pasakojimais padeda suprasti klausytojams, kokią elgseną korporacija labiausiai vertina.

Požiūris, kad reikia sudaryti *komandas*, kuriose darbuotojai turi galimybę pažinti vieni kitus kaip asmenybes, o ne vien tik kaip bendradarbiai, kaip kolegos, išpopuliarėjo pastaraisiais metais. Komandų sudarinėjimą papildoma rengiami įvairūs kursai, kurių metu departamentai gamina aitvarus, visi kartu stato tiltus per upelius, rengia krosus kalvotose vietovėse. Koks nors patyręs medžiotojas iš pietinės Afrikos džiunglių tikrai pritartų tokiam “genčių kūrimo” būdui. Jis suprastų šį metodą ir pasakytų: “Ir mes taip darome”.

Prieš penkiasdešimt metų medžiotojai ir rankiotojai buvo laikomi “primityviais” žmonėmis. Šiandien mes jau geriau suprantame jų vertybes. Kodėl? Gal dėl to, kad mitai, ritualai ir istorijos vėl bus aukštai vertinami, o materialinė gerovė jau nebebus vienintelis ir galutinis mūsų gyvenimo tikslas [11, p.21]. Genčių mitai ir istorijos socialinei bendruomenei buvo kaip gairės, kaip orientyrai. Tais laikais organizacinių diagramų dar nebuvo, tačiau neabejotinai jau buvo tam tikrų pagrindinių vertybių kompleksas. Šiuolaikinės korporacijos irgi krypsta prie panašios mąstysenos: jos pradeda manyti, kad pagrindinės vertybės svarbesnės už “pagrindinį verslą”. Kompanija gali diversifikuoti savo veiklą, persimesti į kitas verslo sritis, tačiau savo svarbiausias vertybes ji turi išsaugoti.

Taigi šiuolaikinei visuomenei, kaip savo laiku medžiotojų visuomenei po truputį taps svarbesni mitai, istorijos; visuomenės organizacinė struktūra vystysis vertybinių visuomenių link; jos bus riboto dydžio

– iš principo tokios, kad jose dar būtų įmanomi asmeniniai kontaktai; korporacijos vis didesniu mastu taps panašios į gentis. Bendruomenės gali rengti didelius susibūrimus, bet gali bendrauti ir internetu. Tai vadinamosios kibernetinės gentys.

Nesikeičianti patirtis būdinga *ūkininkų erai*. Maždaug prieš 10 000 metų atsirado žemės ūkis, o su juo ir nesilpnėjančios pastangos pajungti gamtą, užvaldyti ją. Ūkis dabar sudarė gamybinį vienetą. Šeimyninis gyvenimas ir gamyba vyko po vienu stogu. Didžioji mūsų planetos gyventojų dalis iki šiol išsaugojo šitokią gyvenimo būdą. Savo tradiciniu pavidalu toks gyvenimas neturi ateities koncepcijos – laikas čia reiškia tik metų laikų kaitą. Todėl *patirtis* čia tebėra svarbi vadovavimo savybė.

Žemės apdirbimo metodai tobulėjo, tačiau naujų darbo įrankių kūrimas ir naminių gyvulių produktyvumo didinimas daug šimtmečių vyko labai lėtai. Atskiri individai, kurių vidutinė gyvenimo trukmė nesiekė 50 metų, tų permąnų per savo gyvenimą nepajusdavo. Tik nuo devynioliktojo amžiaus pabaigos žemės ūkio vystymasis pradėjo pastebimai spartėti dėl stambių ūkių įsigalėjimo ir ypač dėl mechanizacijos. Kita žemės ūkio revoliucija, perversmas, įvyko dvidešimtojo amžiaus paskutiniame dešimtmetyje, atsiradus vadinamajai genų technologijai. *Pergalė prieš gamtą ir jos užgaidą*. Žemės ūkis dabar galėjo disponuoti visais gamtos ištekliais ir kova su alkium tam tikruose regionuose buvo laimėta. Bet, po to žmonės suprato, kad žmonija ne gamtos valdovė, o tik jos neatskiriama dalis; kad reikia *nevaldyti gamtą, ne dominuoti* joje, o ją *gerbti*.

Nors agrarinės visuomenės indėlis į mūsų ateitį gal ir ne toks pastebimas, kaip medžiotojų ir rankiotųjų visuomenės, tačiau šiandien galime dėkoti agrarinei visuomenei už įvairiausių įrankius, už fizinio darbo laukuose palengvinimo priemones, už darbinius arklius, už malūnus, už plūgą; taip pat už gamybos koncepciją, kuriai reikia *kantrybės* – sugebėjimo atidėti savo poreikių tenkinimą ir sugebėjimo pagalvoti, kas bus ne tik pačiu artimiausiu laiku, bet ir vėliau.

Pramonės darbininkų amžius prasidėjęs apie 1750 metus Didžiojoje Britanijoje, pagimdė trečiąjį visuomenės tipą. Pramoninis perversmas įtvirtino Europos *materialinį dominavimą* pasaulyje; pagimdė mintį apie *ateitį ir pažangą*, įsitikinimą, kad ateitis bus geresnė už dabartį, sąvoką “naujosios eros žmonės” – išradėjai, mokslininkai, kapitalistai; šiuolaikinę kompaniją, organizacinę schemą, vadovavimą iš viršaus žemyn, sprendimų priėmimą viršuje. Tuo metu vadovybė buvo kompanijos akys, ausys ir smegenys, o darbininkai – jos kūnas, jos raumenys. Dabar Vakarų pasaulis tokią organizacijos tipą atiduoda į muziejų.

Pramoninė visuomenė – darbininkų era – pirmą kartą į žmonijos istoriją atnešė viską apimančią, globalinę *perspektyvą*. Ji sukūrė dominuojančią nelygybės prarają tarp turtingų ir neturtingų šalių; neturtingomis liko šalys, nepatyrusios pramoninio perversmo. Kaip jau buvo minėta, pramoninė visuomenė pagimdė *pažangos idėją* – mintį, kad viskas turi vystytis tolygiai judant tik pirmyn ir aukštyn, o ateitis turi neišvengiamai pralenkti dabartį. Taip pat pagimdė tikėjimą, kad žmonija sugeba pati kurti savo ateitį. Laikas jau nustojo būti cikliškas, veikiamas pakilimų ir nuosmukių, susidedantis

iš įvairių laikotarpių ir neturintis dominuojančios tendencijos. Tapo įmanoma *planuoti ilgesniam* nei vienerių metų laikotarpiui; bet kokių *investavimų laiko horizontas* smarkiai padidėjo.

Tikrai globalinės rinkos pradėjo vystytis XIX am. – XX am. pradžioje. Tam sudarė prielaidas platus masinės gamybos paplitimas ir labai *specializuotas darbo pasidalijimas* hierarchinėje valdymo struktūroje.

Pramoninė visuomenė atvedė prie didelės miestų gyventojų koncentracijos. Šis urbanizacijos bumas savo ruožtu palengvino daugeliui individų asmeniškai keistis idėjomis. Tai *dinamiškos* visuomenės prielaida; joje *nuolatinio kitimo* idėja atrodo visiškai natūrali.

Didžiosios politinės ideologijos – socializmas, liberalizmas ir nacionalizmas – išaugo iš pramonių visuomenių. Daugelis žmonių nelaiko šio paveldo naudingą. Ateitis teiks pirmenybę įvairių istorijų gausai, mažės žmonių, kurie laikytųsi kokio nors nustatyto vertybių komplekto.

Dauguma žmonių pasakytų, kad ketvirtasis visuomenės tipas – *informacijos visuomenė* – prasidėjo XX amžiaus septintajame dešimtmetyje. Maždaug tuo metu darbo vietų skaičius kontorose pradėjo lenkti darbo vietų skaičių gamyboje. *Žinios* tampa svarbesnės už kapitalą, ir, kaip nurodo britų mokslininkas Charles Handy, informacijos visuomenė patvirtino, kad Marksas ir komunizmas buvo teisūs. Kapitalą perėmė darbininkai, nes tas kapitalas jau ne fizinis, o intelektualinis. Jis yra mūsų galvose, o ne bankų sąskaitose ir ne mašinose. Darbininkai gali jį pasiimti, kai keičia darbo vietas [11, p.22].

Daugelyje metinių ataskaitų *darbuotojai* vadinami didžiausiu kompanijos turtu. Tačiau paėmę kompanijų balansus pamatysite, kad ten apie šį turtą net neužsiminama. Pramoninė visuomenės mąstysenos būdas išliko, nors jis jau senai nebetinka.

Informacijos visuomenė didelę reikšmę teikia akademiniam *mokymui*. Dar niekada anksčiau nebuvo taip vertinamas sugebėjimas ilgas valandas sėdėti *tyliai*, sugebėjimas *planuoti ir kontroliuoti, valdyti emocijas*. Skaičiai laikomi geresniais už žodžius, nes jie konkretūs, jie atspindi įmanomus išmatuoti fiziškai realius dalykus. Jei išlošiate loterijoje, išloštus pinigus turėtumėte padėti į banką ir panaudoti juos, pavyzdžiui, stogo remontui. Etikos komisijos sudarytos iš žmonių, kurie ilgai mokėsi, tarsi mokymosi trukmė ir sugebėjimas spręsti etikos klausimus turėtų ką nors bendro. Žinių visuomenės logika persmelkia visą mūsų vertybių visumą.

Racionalus Vakarų pasaulis laimėjo globalines materialistines varžybas, padedamas laiko dvasios, vertinančios *permainas*, ir sugebėjimo slopinti emocijas. Turtingosios šalys absoliučiai pirmauja pagal karinę galią. Galų gale informacijos technologijos įvaldymas šiandien reiškia jau karinį pranašumą. Informacinės visuomenės indėlis su jos įvairiais televizijos kanalais, kompiuteriais ir visur esančiomis telekomunikacijos priemonėmis bus globalinės *apsikeitimo* žiniomis, duomenimis ir idėjomis rinkos sukūrimas.

Šioje vietoje dar reikėtų užakcentuoti tokį dalyką kaip skirtumas tarp informacinės ir *žinių visuomenės*. Asmeninis žinių pobūdis rodo, kad posūkis žinių link gali (ir turėtų) reikšti ir posūkį

žmogaus link. Susitelkus ties procesu, žmonės užmirštami ir dėmesį jiems pakeičia dėmesys atsietiems procesams ir juos valdančiai informacijai. Dėmesys žinioms, priešingai, yra *dėmesys žinovui*. Užgriuvus informacijos srautui, vis labiau reikia ne informacijos, bet žmonių, kurie ją įsisavintų, suprastų ir įprasmintų.

Postindustriniai lyderiai mėgsta kartoti, kad investicijas traukia nebe plytos ar kitokios turo formos. Ir nebe jos lemia pajamų srautą. Investuotojai ima vertinti žmones ir jų išmanymą – žmones, kurie geba numatyti ir įgyvendinti drąsius naujo verslo planus ir juos koreguoti, kad išlaikytų konkurencinį pranašumą. Nors šiuolaikinis pasaulis atrodo vis labiau nuasmenintas, ten, kur žinios išties svarbios, žmonės vertinami labiau nei bet kada. Todėl tikroji žinių ekonomika skiriasi ne tik nuo pramonės, bet ir nuo informacijos ekonomikos. Informacijos ekonomikai, kaip ir pramonės ekonomikai, būdingas pastebimas abejingumas žmogui.

Pramonės ekonomika traktavo žmones *en masse*, kaip pakeičiamas dalis – devyniolikto amžiaus fabriko darbo rankas. Informacijos ekonomikai būdinga tendencija laikyti juos daugiau ar mažiau pakeičiamais informacijos vartotojais ir apdorotojais. Dėmesys žinioms, priešingai – gražina *dėmesį žmonėms*, tam, ką jie žino, kaip įgijo žinias ir kuo jie ypatingi.

Kuriančių ir skleidžiančių žinias žmonių svarba verčia organizacijas suprasti, kad žinios pirmiausia glūdi žmonėse, o ne duomenų bazėse. Jau dabar bendrovės suvokia, kad sėkmės prielaidą prarandama netekusi žmonių, kurie ją sukūrė. Jų žinių neišsaugojo informacijos technologijos. Žinios išeina kartu su žmonėmis. Todėl už žinių ir jų šaltinių sutapatinimą su informacija bei jos šaltiniais gali tekti brangiai sumokėti. Dėl beatodairiško darbuotojų atleidimo verslo proceso reinžinerijos metu organizacijos prarado “kolektyvinę atmintį”. Sunkų įsivaizduoti tokių atleidimų kainą. Apskritai žinių valdymo uždavinys – ne tik išsaugoti ir eksploatuoti patentus. Reikia rūpintis ir nusimanančių darbuotojų ugdymu. Tačiau jei domimasi tik informacija, ugdyti tampa sunku. [5, p.90].

2.2. Lyderio savybės besiformuojančioje kūrybingoje visuomenėje

2.2.1. Kūrybingos visuomenės formavimasis

Išsivysčiusiose šalyse ilgalaikės darbo sutartis ir griežtas valdymo struktūras pastaraisiais dešimtmečiais keičia platus trumpalaikių sutarčių spektras ir vis didėjanti laikina kooperacija. Ypač tai pastebima kūrybinių industrijų srityje: reklamos, dizaino, kino, šou, laisvalaikio, viešųjų erdvių planavimo, audiovizualinių menų, programinės aplinkos ir panašiose sferose. Taip pat didėja ir universitetų, tyrimo institutų, kolegijų, projektine veikla užsiimančių VŠĮ tinklinis bendradarbiavimas. Jo metu dinamiškai skirstomi ir perskirstomi žmogiškieji resursai ir taip sukuriamas visiškai naujas intelektinis rinkos efektas, kuris pagrįstas ne tiek tiesiogine konkurencija, kiek proveržio programomis arba intervencijomis į dar neįsisavintas veiklos sritis. Visa tai dera su iš dalies valdomomis

kompleksinėmis situacijomis dėl laisvos rinkos, ES vykdomų priemonių ir globalizacijos lemiamų iššūkių. Tačiau toks racionalus ir kūrybingas žmogiškųjų išteklių ir informacinių resursų panaudojimas nuolatos susiduria su tų pačių įstaigų, organizacijų, universitetų, pagaliau įstatymų priešinimusi efektyviam gebėjimų akumuliacijai. Šiai iš pirmo žvilgsnio netvarkai atkakliai priešinasi ir vidutinio lygio universitetų akademinės bendruomenės mentalitetas, susitaikęs su centralizacija, hierarchiniu valdymu, griežtu struktūrinių funkcijų paskirstymu, pareigybių ir normatyvų priežiūra.

Kita vertus, įvairovę ir dinamiką palaikančios projektinės veiklos, teisinės kompetencijos didėjimas, platesnis darbo sutarčių spektras jau ir šiandien padeda efektyviau panaudoti dalį žmogiškųjų išteklių, kurie būtini žinių ir kūrybinės ekonomikos raidai, net jei tam neparankūs esantys organizaciniai įpročiai ir įstatyminė bazė. Daugėja mobilių, kūrybingų, savo kompetencijas nuolatos plečiančių ir gilinančių asmenų, kurių poreikių netenkina griežtai administruojamų institucijų galimybės ir kurių mąstymo nevaržo centro/periferijos ar garsių vardų sindromai. Šie asmenys rodo geriausias projektines, tarptautines, tinklines kompetencijas. Jų veikla bei globalizacijos ir žinių visuomenės iššūkiai skatina institucijas atsižvelgti į mobilių gebėjimų potencialą ir naujas galimybes. Tokiu atveju tradicinę darbo kolektyvo psichologiją ir kolektyvinę pasaulėjautą, stereotipus išstumia laikini partnerystės ir bendradarbiavimo ryšiai, pasiskirstymas skirtingos trukmės veiklomis bei aiškių organizacinių ribų išnykimas.

Kalbant apie tinklinių sąveikų ir laikinų proveržio grupių veiklą, smarkiai keičiasi šiuolaikinių institucijų tapatumas. Šiandien bando įsitvirtinti atviros arba neapibrėžtų ribų organizacijos, kurių darbuotojai pakankamai laisvai migruoja nuo vieno prie kito projekto, kuria vis naujas studijų programas, įgyvendina originalias verslo idėjas, taip įtraukdami arba sukurdami daugiau naujių komunikacijos, skaitmeninių ir biotechnologijų, turinio industrijų (*content industry*), kūrybinių industrijų, verslo organizavimo, socialinės vadybos srityse. Atvirų organizacijų plėtrą lemia ir naujos pasitikėjimo formos, kurios yra susietos su nuostatų apie mobilumą ir tinkliškumą suderinamumu, su kritišku kompetencijų vertinimu, o ne su kolektyvizmu, griežta institucijos tapatybe ar ypatinga misija. Atvirų organizacijų ir tarp jų migruojančių individų kūrybinė veikla, netikėti sprendimai ir naujos galimybės iš esmės panaikina institucinį mesianizmą. Būtent tokią personalo ir kompanijos vadybą propaguoja *Semco* korporacijos lyderis R. Sempleris (žr. jo knygas „Eretikas“, „Septynių dienų savaitgalis“ ir kt.). Institucinis mesianizmas - tai tokia misijų ideologija, kai institucinės ir žmogaus raidos galimybės yra aukojamos pačių sugalvotam aukštesniam tikslui ir jo definicijoms. O atviros organizacijos keičia savo tikslus ir veiklas, priklausomai nuo pasaulio diktuojamų poreikių, žmogiškųjų išteklių, naujų produktyvios veiklos horizontų [23, p.44]. *Tradicinės XIX-XX a. kompanijos vadovas dažniausiai būdavo įmonės lyderis*. Jis akumuliuodavo galią remdamasis kompanijos administraciniais, finansiniais, informaciniais resursais ir kontroliuodavo, reikalavė aiškios hierarchijos ir valdymo centralizacijos. Naujoji neapibrėžtų ribų organizacija, dalyvaudama

įvairiuose informacijos, žmogiškųjų resursų, finansinių sutarčių tinkluose, gali pamažu atsisakyti centralizuoto ir hierarchinio valdymo, ir taip didinti atviros organizacijos konkurencingumą. Tokiu atveju centralizuojančio galią pakeičia *lyderių komanda*, kuri atveria kelius proveržiams ir kūrybinių centrų kūrimuisi. O institucinis patriotizmas, t. y. pastanga šlovinti savo kompaniją darbu ir žodžiu ir saugoti ją nuo įvairių pasikėsimų bei griežtas administravimas siekia tokios kontrolės ir priežiūros, kuri griaua tarptautinius solidarumo tinklus ir mažina pačių įstaigų konkurencingumą. Neturint pakankamų žmogiškųjų resursų ir nuostatų plačiam bendradarbiavimui anapus institucijos ribų, negalima nuolatos, reguliariai pateikti naujų, konkurencingų idėjų, programų, pasiūlymų. Kita vertus, gabių žmonių užlaikymas vienoje įmonėje, uždaroje organizacijoje, universitete mažina jų kūrybinius gebėjimus ir, be to, yra neefektyvus resursų panaudojimo ir kainos požiūriu. Pavyzdžiui, darbo sutarčių formų reglamentacija, laiko ir vietos kontrolė trukdo universitetams pritraukti patraukliausius asmenis ir panaudoti jų gebėjimus. L. Dumont, kalbėdamas apie individualizmo ideologijos raidą XVIII-XX amžiuose, pastebi, kad kartu su Didžiąja Prancūzijos revoliucija išibėgėjusi tradicinės luomų visuomenės ir hierarchijų griūtis atvėrė kelią tiek nacionalistiniam arba klasiniam egalitarizmui, tiek liberaliajam individualizmui ir biurokratiniam centralizmui. Tačiau griežtas biurokratinis institucijos tapatumas tėra XX amžiaus ideologinis fantomas, privertęs žmones tarnauti prasimanytomis organizacijų misijoms. Institucijos, organizacijos, universitetai yra paskirstomi pagal kodus, apibrėžimus, kurie smarkiai apriboja veiklas ir atvirumą bei mažina konkurencingumą: technologinis, dailės, teisės, pedagoginis, regioninis - visa tai ribos. Lietuvoje juntama apibrėžimų praradimo baimė, noras tarnauti emblemai, vardui, fetišui, tarsi tai išvaduotų nuo ilgaamžio priklausomybės komplekso. Nors XXI amžiuje institucinė tapatybė ir klasinės bei nacionalistinės ideologijos laipsniškai užleidžia vietą dinamiškų bendruomenių, kintančių identitetų, nelinejinių sąveikų teorijoms, tačiau praktikoje tai įgyvendinti, pasirodo, yra labai sunku. Raidos kryptis, intelektinę paklausą ir pasiūlą turėtų lemti bendruomenės, interesų grupės, subkultūros, besiformuojanti nauja kūrybinė klasė, o ne užsisenėjęsios struktūrinės tradicijos. *Pastovios institucinės vertybės*, siauri ilgalaikiai tikslai, stabilios asmens charakteristikos turėtų būti vertinamos prieštarinčiai: tai - tęstinumo garantas, bet taip pat ir sąstingio, nekonkurencingumo požymis. Naujosios XXI amžiaus įmonės yra daugiau susietos su *komandų bendradarbiavimu ir laikinu įgaliojimų delegavimu*. Atviros, apibrėžtų ribų neturinčios organizacijos lyderio užduotis yra formuoti kompetentingų asmenų „viruso“ centrą, kuris skatintų proveržio grupes, stimuliuotų jų komandinę veiklą, padėtų joms pasiskirstyti įgaliojimus. Naujosios tarpinstitucinės ir, atitinkamai, tarpfunkcinės sąveikos bei naujos pasitikėjimo formos pažeidžia dar M. Weberio suformuluotą modernybės modelį: biurokratinis ir administracinis apribojimas, ilgalaikis darbo sutartis, institucinę tapatybę, planingą plėtrą, klasikinę darbo epistemologiją. Vis dėlto šiandien toks laikinų įgaliojimų delegavimas ir komandinis bendradarbiavimas, kooperacijos taktika nėra absoliutūs ir reikalauja iš organizacijos ar tinklo mazgo lyderių, jų komandos, taip pat ir kontrolės, inicijavimo,

motyvavimo veiksnių. Tai yra susiję su būtinybe įveikti struktūrinę organizacijų ir mentaliteto pasipriešinimą. Pavyzdžiui, Lietuvos universitetų reforma nuolatosisivaizduojama kaip centralizacija, t. y. kaip XIX a. prototipo įgyvendinimas, neatsižvelgiama į naujas nuotolinio bendradarbiavimo, partnerystės, proveržio grupių, sutarčių įvairovės, žmogiškųjų resursų akumuliacijos strategijas ir praktikas, nors komandinė veikla, laikinas proveržio grupės ar spiečiaus efektas, atrodo, turi aibę pranašumų prieš centralizuotą valdymą ir trumpalaikiu, ir ilgalaikiu požiūriu.

Šiandieninėse tinklinių sąveikų teorijose naudojamos plačiu metaforų spektru: šaknynas, hipertinklas, spiečius, viruso židiniai - taip bandoma apibūdinti atvirų organizacijų bendradarbiavimo specifiką. Pavyzdžiui, spiečiaus metafora įvardija dinamišką, pulsuojančią organizaciją, kurios centrui yra būdingas didelis santykių bei atsakingų sprendimų tankis lyginant su periferija. Kita vertus, bet kuris periferinis, atviras spiečiaus elementas, bet kuri kūrybinga asmenybė, turinti pakankamai energijos ir kompetencijų, gali kuriam laikui tapti centro dalimi. Kaip tik tokie šiandien yra aukščiausio lygio lyderių konsultacijoms kviečiami ekspertai arba samdomi projektų vadovai, kuriems priskiriami nors ir laikini, tačiau plataus masto įgaliojimai [24, p.98].

2.2.2. Kūrybingos visuomenės lyderio savybės

Žmogaus sugebėjimai turi labai daug atspalvių ir niuansų. Anot, Aristotelio: “Kiekvienas gali supykti – tai labai lengva. Tačiau pikti ant to žmogaus, ant kurio ir reikia pykti, it pykti tinkamu laipsniu, tinkamu laiku, dėl teisingos priežasties ir tinkamu būdu tikrai nelengva”. Tuo jis norėjo pasakyti, kad intelektualumo koeficientas IQ apima tik nedidelę žmogaus potencialių galimybių dalį, ir kad tai ypač liečia šiuolaikinio verslo sritį, kurioje efektyvumas reiškia sugebėjimą greit ir lakoniškai perduoti pranešimą iš A į B. Raktažodžiai čia bus *komunikacijos, ryšiai*.

Jeigu anksčiau svarbiausias dalykas buvo pagamintos materialios produkcijos kiekis ir jos kokybė, tai dabar kompanijos turtą sudaro jų žmonės ir jų techninės žinos, sugebėjimai.

Darbuotojas su aukščiausiu IQ dažnai nėra vadovas ar lyderis. Juk aukštai vertinama daug kitų veiksnių, tokių kaip emocinis intelektas, apimantis savikontrolę ir sugebėjimą bendrauti su žmonėmis. Aristotelis buvo teisus. Pagal Golemaną: “Rinkos jėgos, pertvarkančios mūsų gyvenimą, kaip niekada anksčiau vertina emocinio intelekto reikšmę sėkmei darbe. Kenksmingos emocijos mūsų fizinei sveikatai sukelia ne mažesnę pavojų, kaip besaikis rūkymas, o emocinė pusiausvyra gali padėti išsaugoti sveikatą ir gerą savijautą” [21, p.37].

Vienpusiškas IQ apibrėžimas iš tiesų jau praeities dalykas. Šiandienos lyderis (rytojaus vertingas darbuotojas) turi *sugebėjimų kurti, bendradarbiauti, motyvuoti, skatinti ir stiprinti iniciatyvas*. Lyderis taip pat *moka virtuosiškai įgyti žinių ir perteikti jas kitiems, suvienydamas ir gerindamas darbo aplinką. Jis, pasakodamas istorijas apie organizacijos pasiektus rezultatus, stipriną jos kultūrą*. Niekas taip neįkvėpia organizacijos, kaip, pavyzdžiui, pasakojimas apie tai, kaip galų gale pavyko

gauti didžiulį kontraktą, nepaisant nepalankių aplinkybių ir didžiulių sunkumų. Tokie pasakotojai-lyderiai kuria korporacijų kultūrą. O socialiniai įgūdžiai kuria bendradarbiavimą. Nė vienas iš tų sugebėjimų nėra susijęs vien tik su IQ. Šiandien jau net tyrimus vykdo ne pavieniai žmonės, o komandos, ir jų sėkmė daug priklauso nuo tyrinėtojų sugebėjimo bendradarbiauti. Žinoma, kaip reikėjo, taip ir tebereikia ir atskirų genijų – individualistų, nenorinčių gyventi glaudžioje kitų apsuptyje – tačiau jų pakanka turėti tik vieną kitą. Taigi, *bendradarbiavimas per bendravimą*.

Lyderio savybės bendraujant, pasireiškia tokiais sugebėjimais :

1. **klausyti.** Pirmiausia svarbu nepamiršti, kad mokėti klausyti yra daug svarbiau, negu mokėti pasakoti. Dėmesingai ir atidžiai klausyti yra toks menas, kurio reikia nepaliaujamai mokytis;
2. **tolerancijos ir pagarbos kitų nuomonei.** Šios taisyklės ypač svarbios darbinėje aplinkoje, kur visada “priverstinai” bendrauja daug žmonių. Nesvarbu, apie ką būtų kalbama, - apie darbą ar apie privačius dalykus, - esant skirtingoms nuomonėms, tik tada galima priėti vieningos išvados, kai stengiamasi suprasti kito požiūrį ir jo argumentus;
3. **draugauti.** Be abejo, siekiant gerų tarpusavio santykių, labai svarbi yra paprastutė taisyklė: būkime su visais žmonėmis draugiški. Nedraugiškumas dar niekada nesukėlė palankios reakcijos. Svarbu ir dar kai kas, jei tenka susidurti su daugeliu žmonių. Sava pavardė daugumai žmonių yra pats svarbiausias žodis. Kai jus kas nors prakalbina pavarde, tai tuo automatiškai įrodo jums, kad jį sudominot, kad jis jau turėjo su jumis reikalų, o svarbiausia, kad jis nelaiko jūsų svetimu, pašaliniu. Užmegzti kontaktus su svetimais žmonėmis, nugalėti instinktų barjerus, kuriais kiekvienas apsitvėrė save, pavyks tik tada, jeigu elgiamasi, kaip reikalauja pagrindinis dėsnis: būsime draugiški ir mokėsime tą draugiškumą parodyti. Tik tada galima nuslopinti agresyvumą, kuris automatiškai atsiranda tarp svetimų žmonių. Lengviausiai ir paprasčiausiai tas draugiškumas parodomas *šypsena* [16, p.75];
4. **teigiamai save vertinti.** Sovietinė totalitarinė sistema labai ilgai auklėjo ypatingą žmogaus tipą, kuriam nuo vaikystės buvo užginta demonstruoti lyderio savybes, nes tai prieštarautų visuotinės lygybės teorijai. Ir dabar, praėjus daugiau kaip dešimtmečiui nuo Lietuvos atgimimo, yra daugybė žmonių, bijančių parodyti, kad jie yra sumanesni už kitus. Lietuvio tautiniame karakteryje dar tebejaučiamas nepakankamas savęs vertinimas. Įvaizdžio prasme tai nėra gerai, nes nuo to, kaip individas vertina save, priklausys ir tai, kaip jį vertins kiti. Kaip taikliai yra pastebėjęs V.Džeimsas, savęs vertinimas (savigarba) – tai mūsų laimėjimų ir mūsų pretenzijų santykis. Nuo teigiamo savęs vertinimo yra neatsiejamas ir teigiamas savo aplinkos vertinimas;
5. **dominuoti.** Mes ne atsitiktinai pradėjome vardinti lyderio savybes nuo teigiamo savęs ir savo aplinkos vertinimo. Šios savybės tiesiogiai susijusios su noru dominuoti. Dominavimo galia - vienas iš būtinausių lyderio įgūdžių. Lyderis privalo sugebėti įtikinti, priversti (perduoti valios impulsus), paveikti pavyzdžiu, kad pasekėjai tiksliai, greitai įvykdytų užduotį. Tai – vadovavimo menas. Žinių

visuomenės lyderis nėra vien dominuojantis ir kontroliuojantis, t.y. autoritaras, kaip industrinėje, ar dar ankščiau. Jo vadovavimo stilius - daugelio stilių mišinys.

6. **organizuoti, paskirstyti užduotis, skatinti pavaldžių iniciatyvą, pasitikėjimą savimi, sugebėjimą daryti įtaką.** Lyderis gali stimuliuoti darbuotojus, jei jo paties darbas leidžia atskleisti savo galimybes, nustatyti organizacijos problemas ir priimti reikalingus sprendimus. Vadovai, kurie yra priversti spręsti mažas ir nereikšmingas rutinines problemas, turi mažiau galimybių stimuliuoti savo darbuotojų kūrybiškumą. Patys neturėdami galimybės žvelgti toliau į ateitį, jie negali šito išmokyti ir savo pavaldinius. Lyderis domisi kiekvienu savo darbuotoju ir jo tobulėjimo galimybėmis. Užduotys darbuotojams skiriamos turint galvoje darbuotojo tobulėjimo galimybes ir poreikius. Vienam darbuotojui pravartu išmokyti vadovauti dideliems projektams, kitam reikia suteikti galimybę pritaikyti ir išlavinti įgūdžius, įgytus programavimo kursuose. Šiems darbuotojams skiriamos tokios užduotys, kurios leistų įgyti ir lavinti reikalingus įgūdžius. Vadovai neretai pabrėžia, kad pradėję dirbti ėmėsi nelengvų, ambicingų planų ir užduočių. Taigi užduotis gali ir turi būti skiriama taip, kad suteiktų iššūkį. Tokių užduočių skyrimas ir pagalba bei parama jas atliekant gali tapti įmonės ugdymo kultūros dalis. Skiriant darbo užduotis svarbiausias yra išnaudoti kiekvieno darbuotojo (taip pat ir savo) pranašumus, stiprybes, o ne stengtis pašalinti trūkumus. Nesunku pastebėti, kad kiekvienas žmogus, net ir pats negabiausias, turi bent vieną stipriąją savybę, lygiai kaip gabiausieji, srities žinovai turi didelių silpnybių. Dažna vadovų klaida – dėmesio sutelkimas į silpnybių nagrinėjimą ir šalinimą. Tačiau taip galima pasiekti nebent vidutiniškumo. Sėkmę lemia savo ir pavaldinių pranašumų pastebėjimas ir panaudojimas. Skiriant užduotis, būtina savęs paklausti: "ką šis žmogus gali geriausiai". Vadovo užduotis – panaudoti žmones ten, kur jie ką nors jau sugeba, parengti užduotis, kad tarp to, ką žmogus gali ir ką turi daryti, būtų kuo didesnis atitikimas. Labai svarbi tokio atitikimo pasekmė – išnykusi darbuotojo motyvacijos problema. Kiekvienas mūsų noriai dirba tai, ką gali ir gerai sugeba. Tai nereiškia, kad reikia nepaisyti darbuotojų trūkumų. Silpnybes būtina pažinti tam, kad išvengtume klaidų skirdami tokias užduotis, kur žmogus turi aiškių trūkumų. Sporto treneris aukštaūgio nevers žaisti futbolo, nes tai – akivaizdi jo gabumų spraga. Jam bus sudaryta krepšinio treniruočių programa, aukštas ūgis panaudojamas kaip puikus pranašumas lavinant jo sportinę formą. Toks požiūris leidžia atsisakyti asmenybės pakeitimo idėjos, priimti žmones tokius, kokie jie yra, ir, atitinkamai suformulavus užduotis, suteikti jiems galimybę veikti ten, kur jų turimi pranašumai leistų atlikti darbą ir pasiekti gerų rezultatų.

7. **dirbti komandoje:** žadinti jos narių entuziazmą užsibrėžtiems tikslams realizuoti, aiškiai formuluoti nurodymus, kuriais remtųsi jų realizavimo metodika.

8. **kūrybinis mastymas:** kūrybinio mąstymo koncepcijos rodikliai yra greitumas, lankstumas, originalumas, kruopštumas.

2.2.3. Kūrybingos visuomenės lyderio vadovavimo stiliai, jų elementai

Be jokios abejonės, kiekvieno žmogaus elgsenos, taip pat ir vadovavimo kitiems, stilius yra unikalus. Dž. Kolinzas, savo straipsnyje "Septyni lyderio stiliaus elementai" išskyrė pagrindinius sėkmingo vadovavimo bruožus. Beje, šie principai gali būti sėkmingai taikomi ne tik verslo kompanijų darbe, bet ir asmeniniame gyvenime.

Taigi D. Kolinzo suformuluoti *vadovavimo stiliaus elementai*, kuriais pasižymi didžiųjų klestinčių pasaulio kompanijų lyderiai, yra šie:

1. nuoširdumas,
2. ryžtas,
3. koncentracija,
4. asmeninis dalyvavimas,
5. darbas su žmonėmis,
6. komunikacija,
7. tikslo siekimas [21, p.258].

1. Nuoširdumas. Sveikoje kompanijoje nėra atotrūkio tarp to, kas kalbama garsiai, ir to, kuo nuoširdžiai tikima. Vertybės plaukia iš lyderio ir išsikūnija tame, ką kasdien daro organizacija. D. Kolinzas pastebėjo, kad sėkmingų kompanijų lyderiai visiškai atvirai reiškia savo įsitikinimus ir pageidavimus. Jie nevengia parodyti, jog tiki vertybėmis, kurias pasirinko, ir daro tai gana emocionaliai.

Nepakanka atvirai kalbėti - veikti dera lygiai taip pat. Kiekvienas sprendimas ir bet koks veiksmas turi atitikti lyderio filosofiją ir būti jo vertybių išraiška praktikoje. Viskas, ką jis daro, veikia jo pasekėjus. Lyderis yra pavyzdys kultūros, kurią siekia sukurti. Jis turi patvirtinti žodžius veiksmais. Žinoma, nėra tokių lyderių, kurie 100 proc. atitiktų savo pačių idealus, tačiau kai kurie iš jų neįvykdo nė ketvirčio to, ką kalba. Kai kalbos tampa nenuoširdžia retorika, neįmanoma sukurti stiprios organizacijos.

2. Ryžtas. Džordžas Maršalas yra pastebėjęs, kad svarbiausias vadovo talentas yra gebėjimas priimti sprendimus. Gebėjimas rasti sprendimą net tada, kai trūksta informacijos (o visos informacijos niekas niekada nevaldo), yra svarbiausias lyderio bruožas ir esminis gerai funkcionuojančios komandos požymis. Lyderis neturi samprotauti per ilgai. Žmogus niekada nedisponuoja visais faktais ir duomenimis, kurie leistų neutralizuoti visą riziką. Maža to, bet kokios situacijos analizė visada priklauso nuo kažkieno prielaidų. Du žmonės gali apmąstyti tuos pačius faktus ir padaryti absoliučiai skirtingas išvadas. Kodėl? Todėl, kad, remdamiesi turimais faktais, jie daro skirtingas prielaidas. Jūs galite analizuoti amžinybę, tačiau vis tiek turite apsispręsti. Jūsų tikslas - priimti sprendimą, o ne jį atidėlioti dėl nesibaigiančių apmąstymų [21, p.68].

Lyderis privalo klausytis intuicijos. Kaip priimti sprendimą, jeigu nėra pakankamai informacijos? Iš dalies - pasikliaujant savo vidiniu jausmu. Nors kai kuriems žmonėms intuicija atrodo nemoksliška ir

neracionali, vis dėlto tie, kurie priėmė sėkmingiausius savo gyvenime sprendimus, dažniausiai rėmėsi racionalios analizės ir vidinės nuojautos kombinacija.

3. Koncentracija. Lyderis turi mokėti iki minimumo sumažinti prioritetinių užduočių kiekį ir sutelkti jėgas. Nė vienas žmogus negali daryti visko. Negali visko daryti ir organizacija. Šaudyti reikia tik į taikinį. Anot organizacijų psichologų vadovas turi sudaryti trumpą prioritetinių užduočių sąrašą ir stebėti, kad jis visada būtų trumpas. Jeigu yra daugiau nei trys prioritetai, veikiausiai jų visai nėra.

Taip svarbu planuoti laiką, o ne darbą. Mes negalime sukurti daugiau laiko, nei jo yra. Egzistuoja esminis skirtumas tarp laiko ir darbo organizavimo: darbas, kitaip nei laikas, neturi pabaigos. Kad dirbtumėte produktyviai, jūs turite reguliuoti savo laiką, o ne darbo apimtį. Neklauskite savęs "Ką aš ruošiuosi daryti?" Klauskite: "Kaip aš panaudosiu savo laiką?" Jeigu išmintingai planuotume laiką, atrastume daugybę nepanaudotų akimirų. Taigi išstirkite, kur išgaruoja jūsų laikas. Ar jūs užsiimate tik prioritetiniais reikalais? O gal jus blaško nereikšmingos smulkmenos?

Vienas iš būdų priversti save susikoncentruoti - dirbti mažiau. Džonas Meriotas, kompanijos "Marriott Corporation" įkūrėjas, vieno restorano verslą pavertęs gigantiška korporacija, sakė: "Turėkite kuo mažiau darbo laiko - daugelis iš mūsų pusę darbo laiko praleidžiame be jokios naudos." Vinstonas Čerčilis, vienas produktyviausių istorijos veikėjų, rasdavo laiko tapyti, maitinti gyvūnus ir gyventi aukštuomenės gyvenimą. Jo darbo laikas retai kada prasidėdavo anksčiau nei 11 vakaro, tačiau jis būdavo skirtas tik svarbiausiems dalykams. Viena iš priežasčių, dėl kurių daugumai žmonių būna sunku susikoncentruoti į esminius reikalus, yra ta, kad jie niekaip neapsisprendžia, ką reikėtų išbraukti iš ilgo prioritetų sąrašo.

4. Asmeninis dalyvavimas. Didžiųjų kompanijų įkūrėjai nuolat domisi, kas vyksta jų organizacijoje. Jie neleidžia sau atsiriboti ir nesigilinti. Būtina kurti tarpusavio santykius. Viena iš prioritetinių sėkmingų kompanijų sričių yra ilgalaikių konstruktyvių santykių - su klientais, tiekėjais, investuotojais, darbuotojais ir išorės pasauliu apskritai - kūrimas bei palaikymas. Tai neturi nieko bendra su *dirbtiniu dėmesiu*, kuris deklaruojamas daugelyje kompanijų. Čia turima galvoje kas kita. Sėkmingoje kompanijoje darbuotojų ir organizacijos santykiai peržengia standartinę logiką "Man moka už mano darbą". Santykiai su kompanija išlieka net ir tada, kai kontraktas baigiasi. Kaip pavyzdys - žmonės, kurie kalbėdami apie buvusį darbą sako "mes". Tokie santykiai susiklosto kompanijose, kurių lyderiai skiria savo asmeninio laiko jiems sukurti.

Santykiai su darbuotojais nebus geri, jeigu jūs skirstysite tik raštiškus nurodymus, - čia reikalingas asmeninis kontaktas; reikia išeiti iš kabineto, susipažinti su kuo daugiau darbuotojų; būti pasiekiamu. Jei santykiai per daug formalūs, jie neduos naudos. Taip pat svarbu stebėti savo toną (ar jis nėra atstumiantis), nepiktnaudžiauti statuso atributais (prabanga, privilegijomis). Lyderis turi visada žinoti, kas vyksta. Yra paplitusi klaidinga nuomonė, jog kuo labiau auga organizacija, tuo labiau lyderis turi atsiriboti nuo visko, kas vyksta jos viduje. Taip, pareigų delegavimas būtinas. Taip, lyderis turi įveikti

norą gilintis į smulkiausias darbo detales. Tačiau jis vis tiek turi žinoti apie visus aktualiausius projektus. Geriausias būdas tai padaryti - rasti laiko pamatyti viską savo akimis ir išgirsti savo ausimis. Asmeninis dalyvavimas nėra mikrovadyba. Vadovas, užsiimantis mikrovadyba, nepasitiki darbuotojais ir stengiasi kontroliuoti bet kokius sprendimus. Jis įsitikinęs, kad niekas, išskyrus jį patį, negali teisingai nuspręsti. Mikrovadyba apriboja asmeninį darbuotojų tobulėjimą. Asmeninis dalyvavimas turi priešingą efektą nei mikrovadyba: vadovas nedemoralizuoja, bet įkvepia žmones; jie pasiekia daugiau, nei patys iš savęs tikisi. Taigi mes priėjome prie kito lyderiavimo stiliaus elemento.

5. Darbas su žmonėmis: griežtumas ir subtilumas. Lyderiai, kuriantys didingas kompanijas, moka balansuoti tarp griežtumo ir subtilumo. Jie reikalauja iš žmonių nepaprastai aukštų rezultatų (griežtumas), tuo pat metu stengdamiesi padėti jiems didžiuliais savimi ir pasitikėti savo jėgomis (subtilumas).

Lyderis turi rūpintis grįžtamoju ryšiu. Tai mažiausiai naudojamas vadovavimo elementas. Deja. Žmogaus prigimtis yra tokia, kad jis geriausių rezultatų pasiekia tada, kai save vertina pozityviai. Daugybė psichologinių eksperimentų įrodo, kad objektyvūs žmogaus veiklos rezultatai pablogėja arba pagerėja priklausomai nuo to, kaip aplinkiniai reaguoja į jo pasiekimus. Teigiami atsiliepimai pagerina darbo kokybę, o neigiami ją pablogina. Kompanijų vadovai per retai išreiškia savo vertinimą pavaldinių darbo atžvilgiu. Grįžtamojo ryšio nebuvimas darbuotojų yra suprantamas labai paprastai: "Kompanijai nelabai svarbu, kaip ir ką aš darau". Kai žmonės jaučiasi nereikšmingi, jie nesistengia. "O kam?" Kai iš vadovo laukiama reakcijos, jis neturi būti kritikas ar bosas; turi elgtis kaip mokytojas. Kritikos procesas turi skatinti darbuotojus tobulėti. Geras mokytojas, kaip ir geras vadovas, remiasi nuostata, kad kiekvienas žmogus gali dirbti puikiai ir siekti sėkmės. Geras vadovas nereikalauja gerai dirbti: reikalavimas išduoda požiūrį, kad žmonės tingi ir nenori stengtis, todėl juos reikia versti. Geras vadovas suteikia pavaldiniams galimybę išbandyti save. Pasiūlykite žmonėms galimybę profesionaliai augti ir parodykite, kad tikite, jog jiems pasiseks.

6. Komunikacija. Komunikacijos svarbos akcentavimas tikriausiai skamba banaliai. Deja, daugelio kompanijų vadovai ne tik nesugeba bendrauti - jie to netgi nebando daryti. O kompanija klesti komunikacijos dėka. Lyderis turi naudoti pavyzdžius ir analogijas, gyvus pavyzdžius, kad paaiškinti, ko siekia kompanija, iliustruoti jos dvasią ir vertybes analogijomis, metaforomis, palyginimais, perteiktais grafiniais vaizdais, - visa tai yra galingi komunikacijos būdai.

7. Tikslo siekimas. Lyderiai nesitenkina tuo, kas pasiekta. Atkaklus darbas ir darbomanija yra du skirtingi dalykai. Vieni atkakliai dirba, kad ko nors pasiektų, kiti jaučia nesveiką, maniakinę poreikį dirbti. Pastarasis darbas yra destruktivus. Darboholikai paprasčiausiai "sudega". Galima dirbti tik 40-50 valandų per savaitę, bet efektyviai. Galima dirbti 90 valandų per savaitę, tačiau neefektyviai. Daugiau ne visada reiškia geriau.

Lyderio vadovavimo stiliaus svarbą galima pavaizduoti tokiu pavyzdžiu: “Kapitonas R. F. Skotas 1901–1904 metais keliskart rengė ekspedicijas į Šiaurės ašigalį. Ekspedicijos grupę sudarė kariškiai ir jūrininkai, taip pat keli mokslininkai. Skotui rūpesčių kėlė jūrininkai, kurie priešinosi karinei drausmei.

Galiausiai vieną jūrininką jis ryžosi gražinti namo, tačiau šis atsisakė išvykti, sakydamas, kad skaitė sutartį ir puikiai žino savo teises. Jūrininkai buvo nepavaldūs Skotui, tad šis nežinojo, kaip elgtis. Kitas kariškis E. Šekltonas ramiai pareiškė neklusniajam jūrininkui, kad šis keliaujas namo. Šiam ir vėl pasipriešinus, Šekltonas tiesiog partrenkė jį ant denio.

Antrą kartą nesutikęs ir vėl atsidūręs ant grindų, jūrininkas vis dėlto persigalvojo ir susiruošė namo. 1911 metų kelionėje į Pietų ašigalį kapitonas Skotas tapo savo nenuoseklaus vadovavimo auka, o Šekltonas puikiai vadovavo dar kelioms įsimintinoms ekspedicijoms.” [21, p.34].

Nūdienos santykiai tarp lyderio ir pasekėjų (toliau vadovo ir darbuotojų) gerokai skiriasi nuo aprašytųjų pavyzdyje, teigia B. M. Bassas, apibendrinęs gausybę vadovavimo tyrimų. Remsimės šio autoriaus aprašytų tyrimų duomenimis ir išvadomis.

Vadovai, siekdami įtikinti pavaldinius, retai remiasi tik juridine galia kaip kapitonas Skotas ar juo labiau fizine jėga kaip karininkas Šekltonas. Dažniau vadovo ir darbuotojų santykiai primena sandorį ar mainus. Toks sandoris ir pažado tesėjimas leidžia pasiekti norimų veiklos rezultatų. Efektyvus šių mainų panaudojimas (atlygis – už gerą, bausmė – už prastą darbą) reiškia ir veiksmingą vadovavimą. Šis mainais grįstas vadovavimo būdas dar vadinamas *transakciniu vadovavimu* (angl. transact – sandoris). Tokį vadovavimą pasirinkęs vadovas remiasi požiūriu "kam taisyti tai, kas nesugedo". Deja, toks vadovavimo stilius dažniausiai leidžia pasiekti tik vidutiniškų rezultatų. Ypač jei vadovas mėgsta vadovauti pasyviai ir grupė pajunta jį turinti tik tuomet, kai išrinka nesėkmę ar užduotis atliekama nepakankamai gerai. Neretai šio tipo lyderiai, siekdami užtikrinti veiksmingą grupės darbą, naudojami įbauginimo strategija, kuri yra neefektyvi, o kartais netgi žalinga. Yra ir kitas aspektas: ar žadamas apdovanojimas (nuobauda) turės poveikį darbuotojui, priklauso nuo to, kiek vadovas turi galios kontroliuoti šio apdovanojimo / bausmės skyrimą.

Neretai atlyginimus organizacijoje nustato aukščiausia valdžia, o karjera priklauso nuo formaliai įgytos kvalifikacijos ar asmeninių pažinčių – dalykų, kurių konkretus vadovas negali lemti, nes yra suvaržytas sutarties sąlygų, organizacijos politikos, neadekvačių išteklių ir pan. Vadovas, pasirinkęs kitą – *transformacinį vadovavimo* stilių, kryptingai plečia ir ugdo pavaldinių interesus, rūpinasi, kad darbuotojai žinotų ir tikėtų bendru tikslu, jaustųsi atliekantys tam tikrą misiją. Tai skatina juos neapsiriboti savanaudiškais interesais, bet siekti bendros naudos visai darbo grupei ir organizacijai. Transformacinio stiliaus lyderis pasiekia rezultatų keliais būdais:

- naudojami charizma ir įkvepia pavaldinius siekti bendro tikslo;
- rūpinasi, kad būtų patenkinti kiekvieno darbuotojo emociniai poreikiai;

- visokeriškai stimuliuoja darbuotojų intelektines galias ir kūrybiškumą.

Transformacinį vadovavimą pasirinkusio lyderio bruožai:

1. *Charizma*: perteikia viziją ir misiją, sustiprina pasididžiavimo jausmą, pelno pagarbą ir pasitikėjimą.
2. *Įkvėpimas*: kelia darbuotojams didelius lūkesčius, sutelkia jų jėgas naudodamasis simboliais, paprastai perteikia sudėtingus ir svarbius tikslus.
3. *Stimuliavimas*: skatina racionaliai mąstyti ir atidžiai spręsti problemas, remiasi požiūriu, kad bet kuri problema yra išsprendžiama, atkreipia darbuotojų dėmesį į visiškai naujus senų problemų sprendimo būdus.
4. *Individualus požiūris*: domisi kiekvienu darbuotoju, individualiai moko, pataria, ugdo.

Transakcinį vadovavimą pasirinkusio lyderio bruožai:

1. *Sąlyginis apdovanojimas*: "maino" apdovanojimą į darbuotojų pastangas – pažada paskatinti už gerą darbą, pastebi, apdovanoja už gerus rezultatus.
2. *Vadovavimas išimtiniais atvejais (aktyvus)*: stebi ir ieško klaidų, nukrypimų nuo sutartų darbo standartų, imasi korekcinį veiksmų.
3. *Vadovavimas išimtiniais atvejais (pasyvus)*: įsikiša tik tuomet, kai būna nesklandumų, darbo atlikimas neatitinka standartų.
4. *Nusišalinimas*: nepriima atsakomybės, vengia priimti sprendimus [1, p.83].

2.2.3.1 Transformacinis vadovavimas

Vis labiau domimasi asmenimis, kurie sugeba daryti didelę įtaką savo organizacijoms. Jie vadinami charizmatiniais arba transformaciniais lyderiais.

Nors transformacinio lyderiavimo koncepcija nėra nauja - ji siekia mažiausiai Maxo Weberio pirmųjų šio amžiaus dešimtmečių diskusiją apie charizmatinį lyderiavimą, tačiau šiai koncepcijai iki šiol buvo skiriama nedaug dėmesio.

Charizmatinis lyderiavimas - tai pasikeitimų lyderiavimo sudedamoji dalis kartu su individualizuotu dėmesiu, intelektualiniu stimuliavimu ir įkvepiančiu lyderiavimu [2, p.33]. J.A.F.Stoner charizmatinį lyderį apibrėžia kaip lyderį, kuris savo asmeniniu įžvalgumu ir energija įkvepia pasekėjus ir turi didelę įtaką organizacijoms [1, p.26].

Kalbant apie charizmatinį lyderiavimą, yra minimi du šios teorijos šalininkai – B. M. Bassas bei R. J. House.

Tyrinėdamas transformacinio lyderio koncepciją, B. M. Bassas supriešino du lyderio elgesio tipus: transakcinį bei transformacinį (charizmatinis lyderis). Transakciniai lyderiai nustato, ką pavaldiniai turi padaryti, kad pasiektų savo individualius ir visos organizacijos tikslus, klasifikuoja šiuos reikalavimus ir padeda pavaldiniams įgyti pasitikėjimo, kad labai pasistengę galėtų šiuos tikslus

pasiekti. Tuo tarpu transformacinis lyderis „motyvuoja mus dirbti daugiau, negu iš pradžių tikėjomės“, stiprina mūsų svarbumo pojūtį ir didina mūsų užduočių vertę, „versdamas mus aukoti savo pačių interesus dėl komandos, organizacijos ar didesnės politikos“ ir pakeldamas mūsų poreikius į aukštesnį lygį, pavyzdžiui, į savirealizacijos poreikių lygmenį [4, p.37]. Bassas teigia, kad tokia teorija yra naudinga ir vertinga. Tačiau norint būti efektingu lyderiu ir daryti didelę įtaką savo organizacijai, reikia išnaudoti visą savo energiją ir išvalgumą, kad įkvėptum pasekėjus.

B.Bass nurodo 3 pagrindines transformacinio lyderio charakteristikas :

- Patrauklumas. Vadovas įkvepia pavaldinių entuziazmą, tikėjimą, lojalumą ir pasitikėjimą.
- Individualizuotas dėmesys. Vadovas laikosi ugdančios ir individualizuotos nuostatos, nuolat informuoja kiekvieną pavaldinį apie tai, kas vyksta ir kodėl vyksta.
- Kūrybinės veiklos skatinimas. Vadovas skatina pavaldinių sugebėjimus problemoms spręsti. Intelektualinė stimuliacija padeda darbuotojams įsisavinti problemas ir jų sprendimo būdus, žadina vaizdus, padeda atsirasti naujoms mintims.

Transformacinio vadovavimo teorija patraukli. Daugelis žmonių gali prisiminti lyderį, kuris įkvėpė juos dirbti daugiau negu jie ketino, ar siekti tikslų, dėl kurių jie patys negalėjo apsispręsti arba iš viso nepasirinko. Toki asmenys turi kažką, kas leidžia siekti daugiau negu žmonės tikisi. Toks vadovas vertina situaciją, atsižvelgdamas ne tik į darbo aplinką, o darbuotojai jaučia pareigą pateisinti vadovo viltis.

RJ. House charizmatinio lyderiavimo teorija yra viena iš nedaugelio reikšmingų ankstyvųjų indėlių į charizmatinio lyderiavimo teorijos gilesnę analizę. House teorija teigia, kad charizmatiniai lyderiai turi labai didelę patrauklumo galią, ir kad didelė jos dalis kyla iš poreikio daryti įtaką kitiems. Anot RJ. House, charizmatinis lyderis „nepaprastai pasitiki savimi, dominuoja ir tvirtai tiki savo įsitikinimų moraliniu teisingumu“ [6, p.22] - ar bent jau sugeba pasekėjus įtikinti, kad jis ar ji tokį pasitikėjimą ir įsitikinimus turi. House teigia, kad charizmatiniai lyderiai perteikia kitiems viziją arba aukštesnio lygio tikslą, reikalaujantį pasekėjų energijos ir įsipareigojimų. Jie kruopščiai kuria sėkmės ir kompetencijos įvaizdį ir stengiasi savo elgesiu pabrėžti jų skatinamas ir remiamas vertybes. Jie taip pat perduoda savo pasekėjams didelius lūkesčius ir tikėjimą, kad pavaldiniai juos įgyvendins.

Transformaciniai lyderiai gali būti labai potencialūs yrančioms institucijoms atgaivinti ar padėti individams rasti prasmės ir džiaugsmo darbe. Tačiau jie gali kelti rimtą pavojų, jei jų tikslai ir vertybės prieštarauja pagrindinėms civilizuotos visuomenės vertybėms.

House tema, kad charizmatiniu lyderiu gali būti bet koks asmuo, kurie pasiekia nepaprastai aukštu rezultatu, pasireiškiančiu per 9 charizmos efektus [6, p.23]:

1. Grupės nariai tiki lyderio įsitikinimų teisingumu.
2. Grupės narių įsitikinimai tampa panašūs į lyderio įsitikinimus.
3. Nekvestionuojamas lyderio priėmimas.

4. Grupės nariai prisirišę prie lyderio.
5. Grupės nariai savanoriškai paklūsta lyderiui.
6. Grupės nariai save identifikuoja ir lenktyniauja su lyderiu.
7. Grupės nariai emociškai dalyvauja lyderio realizavimo misijoje.
8. Vyrauja užaukštinti tikslai.
9. Grupės nariai įsitikinę, kad jie sugebės įgyvendinti ar padėti įgyvendinti misiją.

Apžvelgus aukščiau paminėtus charizmos efektus, Halyet išryškino charizmos dimensijas, kurias privalo turėti charizmatinis lyderis:

- Referentinė jėga - nukreipianti jėga.
- Ekspertinė jėga - žinios, sugebėjimai.
- Pasišventimas darbui - misija.

Charizmatinio lyderiavimo teorija išskiria 5 charizmatiniu lyderių tipus:

1. Socializuotas. Tai - lyderis, veikiantis dėl žmonių. Formuodamas tikslus, jis pirmiausiai galvoja, ko reikia žmonėms, o ne jam. Jo grupės nariai labai autonomiškai, savarankiškai,
2. Personalizuotas. Akcentuoja tik savo tikslus. Padeda grupei tik tada, kai tai padeda jo tikslams pasiekti. Jo pavaldiniai paklusnūs, sekantys paskui jį.
3. Pareigas užimantis. Magnetizmas slypi ne žmoguje, o pareigose. Jei toks lyderis neturi kitokio magiškumo, netekęs pareigų, jis netenka ir savo magiškumo.
4. Asmeninio patrauklumo. Šio lyderio magija priklauso tik nuo žmogaus. Tai - patrauklus, malonus, besišypsantis žmogus, atviras aplinkai, norintis bendrauti.
5. Pranašiškas. Istorinės reikšmės tipas. Tai - žmogus, pašauktas vadovauti žmonėms ypatingų krizių atveju. Minios eina paskui jį.

Charizmatinis vadovas motyvuoja padaryti daugiau negu žmonės tikisi, todėl vadovas gali būti griežtas ir reikalui esant bausti.

Žavesys yra vienas iš elementų, skiriančių įprastą vadovą nuo tikrojo organizacijos vadovo. Žavūs vadovai žadina intensyvius pavaldinių jausmus - meilę ir neapykantą. Tokie vadovai gali būti būtini organizacijos sėkmei. Sugebėjimas įkvėpti - sužadinti jausmus, gyvybingumą ar net pakilumą yra svarbūs žavesio aspektai. Toks vadovavimas pakelia pavaldinių motyvaciją.

Literatūroje pateikiamas charizmatinio vadovavimo modelis, pagal kurį, patrauklūs vadovai atmeta *pastovia* padėtį:

- nebijo rizikuoti, kad pasiektų tikslą;
- bando savo tikslų siekti netradiciniais būdais;
- šie vadovai yra atkaklūs;
- jie yra pasitikintys savimi ir rodo dėmesį savo pavaldinių poreikiams;
- jie dažniau rodo pavyzdį negu siekia konsensuso.

Iš aukščiau pateiktų autorių minčių galima buvo suprasti, kad charizmatiniai lyderiai linkę vadovauti pasikeitimams. Kaip vyksta pasikeitimai vadovaujant charizmatiniams lyderiams? P. Jucevičienė šiame procese akcentuoja tokius aspektus [12, p.21]:

- atkreipiamas grupės narių dėmesys į svarbius dalykus;
- padedama žmonėms pažvelgti už jų asmeninių interesų ribų;
- padedama žmonėms rasti savęs realizavimo būdus;
- padedama grupėms nariams suprasti pasikeitimo poreikį;
- įtikinami vidutinio lygio vadovai pasikeitimo būtinumu;
- visi grupės nariai uždegami siekti didingumo.

Taigi, patrauklūs vadovai, pagal charizmatinio vadovavimo teoriją, pavaldiniams yra sėkmės simbolis. Neaišku, kas padaro žmogų charizmatiniu ir kaip šios savybės veikia produktyvumą realiai. Taip pat iš nagrinėtos literatūros neaišku ar tapti charizmatiniu ar transformaciniu vadovu užtenka lavintis, ar šie stiliai yra įgimti. Jei taip, tai efektyviai vadovauti gali tik nedaugelis. Prisiminus, kad lyderiu ne gimstama, o tampama, salima daryti prielaidą, kad ir šių stilių galima būtų išmokyti. O tam pasiekti lyderis privalėtų išsiugdyti tokias pagrindines charakteristikas:

1. Meistriški komunikaciniai sugebėjimai
2. Aiškios vizijos turėjimas
3. Sugebėjimai įkvėpti pasitikėjimą
4. Sugebėjimas padėti žmonėms pasijusti įgalinčiais
5. Energija ir orientacija į veiksmą
6. Emocinis išraiškingumas ir šiltumas
7. Pasirengimas prisiimti asmeninę riziką
8. Originalių strategijų naudojimas
9. Tendencija iškilti krizių metu
10. Minimalūs vidiniai konfliktai

Nuolat kintant darbo rinkai, didėjant galimybėms ir plečiantis verslui, dažnai keičiantis darbuotojams, kyla mintis, kad tokiomis sąlygomis geriausiai vadovauti gali lankstus, prisitaikantis prie naujų aplinkybių vadovas – “Lyderiai turėtų naudoti trumpalaikį lankstumą, tam, kad užsitikrintų ilgalaikį stabilumą” [25].

B.M. Bassas tvirtina, kad transformacinį vadovavimą pasirinkę vadovai pavaldinių, kolegų ir aukštesnių vadovų yra vertinami kaip "geresni ir efektyvesni lyderiai". Dar daugiau, *transformacinis vadovavimas atsiperka* – tokie vadovai pasiekia geresnių savo veiklos rezultatų. Vadovai, kurie buvo laikomi puikiais, produktyviais specialistais, dažniau pasirodydavo esą transformacinio, o ne transakcinio stiliaus šalininkai. Organizacijos, kuriose jie dirbo, buvo finansiškai sėkmingesnės.

Tyrimai buvo atlikti net bažnyčiose – transformacinis vadovavimo šalininkai skatina žmones aktyviau lankytis jose.

Darbuotojų pastangos – lyderiui. Transformacinio vadovavimo šalininkai geriau sutaria su savo vadovais ir atneša organizacijai daugiau naudos nei tie, kurie apsiriboja mainais grįstu vadovavimu. Darbuotojai pripažįsta, kad jie daug labiau stengiasi dėl vadovo, kurio vadovavimo stilius – transformacinis, nei dėl transakcinio vadovavimo šalininko. Taigi organizacijos, skatinančios ir palaikančios transformacinį vadovavimą, yra efektyvesnės už tas, kuriose vyrauja transakcinis vadovavimas (ypač pasyvusis jo variantas, kai apie vadovą darbuotojai "sužino" tik ištikus nesėkmei; darbuotojai pripažįsta, kad tokiais atvejais jie nėra linkę dirbti kuo efektyviau). Tačiau adekvatus atlyginimas už sąžiningą darbą yra neblogas "variklis" tuo atveju, kai vadovas suteikia darbuotojams paskatinimų, kurie šiems yra tikrai svarbūs ir vertingi.

Kiekvienas vadovas – transformacinio stiliaus šalininkas – savitas. Jau aptarėme transformacinio vadovavimo požymius. Žinoma, nerasite dviejų tokių pat vadovų – kiekvienas lyderis yra savita asmenybė, tad ir vadovavimo stilius dažniausiai yra unikalus. Yra vadovų, kurie neatrodo labai įspūdingai, tačiau geba sukurti įmonę nuo "nulio", turėdami tik viziją, imdamiesi iniciatyvos ir sunkiai dirbdami, kurdami ir puoselėdami itin griežtą organizacijos kultūrą. Kiti atrodo puošnesni ir mėgsta demokratiją, skatina darbuotojus dalyvauti, diskutuoti ir drauge kurti organizacijos ateities viziją. Yra vadovų, kurie savo įmonėje nustato griežtą bendravimo tarp kolegų "kodeksą". Retas lyderis visiškai atitinka vadovėliuose aprašomą "gero vadovo" standartą. Tačiau visų sėkmingų lyderių veiklai būdingi tam tikri transformacinio vadovavimo ypatumai: nors griežtai struktūruota darbuotojų užduotis ir apdovanojimas, tačiau pasižymi charizma ir geba bei nori su kiekvienu darbuotoju elgtis individualiai, stengiasi suteikti kuo daugiau intelektualinių iššūkių ir nustato aukštus veiklos standartus. Sėkmingi vadovai keičia kultūrą, užuot prie jos prisitaikę. Jie pasitiki savimi ir pasiekia sėkmingų rezultatų, net jei kartais elgiasi autoritariškai.

Transformacinė lyderystė – žingsnis sėkmės link. Transformacinį vadovavimą reikėtų skatinti, nes jis išties turi nemažai įtakos organizacijos veiklai. Charizmatiškas vadovas geba suteikti darbuotojams misijos ir darbo prasmės jausmą. Individualų požiūrį puoselėjantis lyderis (net jei jis drovus ir kuklus) įkvėpia darbuotojus domėtis visos grupės, ne tik asmeniniais interesais. Originaliai mąstantis, naujoves propaguojantis vadovas sutelkia žmones siekti bendro tikslo ir ieškoti vizijos įgyvendinimo būdų. Be to, transformacinio stiliaus vadovas geba sutelkti aplink save visą būrį ištikimų bendražygių, kurie ir padeda jam įgyvendinti grandiozines idėjas. Tai kur kas veiksmingesnis veiklos variklis už materialines ar socialines skatinimo priemones mainais į gerai atliktas pareigas. Vadovavimas juntamas daugelyje organizacijos veiklos sričių. Vadovą teigiamai vertinantys darbuotojai ne tik geriau dirba, bet ir yra labiau patenkinti savo darbo vertinimo principais ir procedūromis. Komunikacija įmonėje yra kur kas įtaigesnė, kai žinios perduodamos ne tik per masines

priemonės (informacinis biuletenis, intraneto puslapis ar kt.), bet ir yra nuolat kiekvieno lygmens vadovų patvirtinamos individualiuose susitikimuose.

Organizacijos įvaizdis. Teigiama, kad transformacinis vadovavimas turi akivaizdžios naudos įvairioms organizacijos gyvenimo sritims: jos įvaizdžiui, sėkmingam žmonių įdarbinimui, karjerai. Ir atvirkščiai, sunykusios įmonės – "dinozaurai" taip vadovaujančių vadovų stokojo. Įmonė, kurioje vyrauja transformacinis stilius, demonstruoja savo klientams, tiekėjams, partneriams ir visai bendruomenei, kad žvelgia į ateitį, dirba drauge bendram labui, vertina racionalų mąstymą ir lankstumą bei rūpinasi savo žmonių ugdymu.

Patrauklus darbdavys. Transformacinis vadovavimas gali pagelbėti pritraukiant į įmonę naujus darbuotojus. Charizmatiški įmonės vadovai kuria palankų įvaizdį ir skatina ieškoti darbo jų vadovaujamoje organizacijoje. Įmonė, kurios vadovas pasirodo esąs pasitikintis, sėkmingai dirbantis, optimistiškas, aktyvus ir dinamiškas lyderis, atrodo ypač patraukliai potencialių darbuotojų akyse. Įdarbinimo metu įmonės vadovai bendrauja su daugybe žmonių ir šie susikuria bei skleidžia nuomonę apie įmonę ir jos vadovus. Taigi pokalbio metu atsispindintis požiūris į darbuotoją yra įmonės įvaizdžio kūrimo dalis.

Sėkmę užtikrinanti atranka ir karjera. Nesunku pastebėti ir įvertinti transformacinio vadovo savybes. Charizmatiški lyderiai yra energingi, pasitiki savimi, yra skvarbaus proto, iškalbingi, turi stiprius idealus. Taip pat minėtinos tokios savybės kaip pavaldinių ugdymas, bendravimo stilius (individualus ir abipusis), tinkamas užduočių paskirstymas, pagaliau intelektualiniai sugebėjimai ir kūrybiškumas. Pastebima, kad transformacinio stiliaus vadovų daugiau yra aukštesniame vadovavimo lygmenyje. Tai natūralu – žmonės tobulėja kildami karjeros laiptais.

Ugdymas – būtinas. Geriausias būdas išmokyti vadovą vadovauti – sudaryti sąlygas mokytis iš sėkmingų aukštesnio lygio vadovų. Geriausieji lyderiai pripažįsta, kad didžiulę įtaką jiems turėjo pirmasis vadovas ir jo skirtos ambicingos darbo užduotys. Jaunesni vadovai yra linkę kopijuoti vyresniųjų stilių, tad kuo daugiau organizacijoje transformacinio stiliaus aukštesnio lygmens vadovų, tuo didesnė tikimybė "užsiauginti" tokių vadovų žemesniuose lygmenyse. Organizacija turėtų remti tuos vadovus, kurie yra liberalūs, nebijo priimti nepopuliarių sprendimų ar imtis pasvertos rizikos. Kita vertus, reikia nustatyti labai aiškią ribą tarp pasitikėjimo savimi ir aklo užsispyrimo, kuris trukdo vadovui būti lanksčiam, prireikus pakeisti nuomonę ar pripažinti klaidas. Kūrybiška organizacijos kultūra formuojama samdant, ugdant ir skatinant "geriausius ir gudriausius". Kūrybiškumas ir pastangos įgyvendinti naujoviškas idėjas turi būti remiami visais įmanomais būdais. Naujoviškas vadovavimas nėra panacėja. Yra situacijų, kai jis visai netinka, o pasirodo esąs optimalus mainų ar autoritarinis stilius. Jeigu įmonė dirba stabilioje ekonominėje aplinkoje, sandoriu tarp vadovo ir darbuotojų grįstas transakcinis vadovavimo stilius gali būti visai veiksmingas, net ir tada, kai vadovas vien stebi pavaldinių veiklą ir įsikiša tik įvykius nesėkmei. Šiuo atveju sėkmingam darbui užtikrinti

gali užtekti aiškių darbo taisyklių. Tačiau kai įmonė veikia dinamiškoje rinkoje, kai jos produktų ar paslaugų "krepšelis" visiškai pasikeičia per porą metų, kai technologijos pasensta nenusidėvėjusios, kai įmonė turi būti ypač lanksti, kad iš anksto numatytų klientų poreikius ir laukiančius pokyčius, transformaciniam vadovavimui tenka ypatingas vaidmuo.

Dažnai įmonių vadai mano, kad vadovavimas – kaip orų prognozė: orą galima prognozuoti, bet jam turime mažai realios įtakos. Kiti laiko lyderystę įgimta mistine galia. Nepaisant išgalėjusio įsitikinimo, transformacinio vadovavimo galima išmokti ir jo būtinai turi būti mokoma. Tyrimai rodo, kad visų lygių vadovai mokydami sėkmingai įgyja net ir tokio, rodos, neišmokstamo dalyko kaip charizmos. Vadovams ypač svarbu žinoti ir įsiklausyti į pavaldinių nuomonę apie jų vadovavimo stilių. Pastebima, kad vadovai, kurie sugeba sėkmingai pasinaudoti tokio tyrimo rezultatais, pasižymi ir sėkmingesne veikla bei karjera už nesugebančius.

2.3. Apibendrinimas

Antrame skyriuje analizuojamos lyderio savybių pokyčiai istoriniame kontekste pradedant nuo medžiotojų ir rankiotųjų laikų iki besiformuojančios kūrybingos visuomenės.

Kaip jau buvo minėta įvadinėje darbo dalyje keičiančios laike lyderio savybės nustatomos pagal atitinkamos epochos raktažodžius, pasiekimus ir t.t.

Taigi, remiantis šio skyriaus analizę, lyderio savybių pasikeitimą galima pavaizduoti schematiškai (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. *Lyderio savybių pokytis istoriniame procese*

LYDERIS = VADOVAS					LYDERIŲ KOMANDA	
Visuomenių tipai, eros	Medžiotojų ir rankiotųjų laikai	Ūkininkų laikai (feodalizmas)	Pramoninė visuomenė (pramonės darbininkai)	Informacijos visuomenė		Besiformuojanti kūrybinga visuomenė
Lyderio savybės apibūdinantys epochų pasiekimų raktažodžiai					Žinių visuomenė	
Patirtis	+	+	+	+	+	+

Dvasinis elementas, istorijos	+				+	+
Komandinis darbas	+				+	+
Tikslų siekimas		+	+	+	+	+
Pagarba		+			+	+
Kantrybė		+				
Vizijos				+	+	+
Pažangumas			+	+	+	+
Perspektyvos			+	+	+	+
Planavimas, organizavimas			+	+	+	+
Užduočių skirimas			+	+	+	+
Tobulėjimas			+	+	+	+
Atvirumas pokyčiams			+	+	+	+
Žinios				+	+	+
Darbuotojai					+	+
Mokymai, apsikeitimas žiniomis				+	+	+
Kontrolė				+	+	+
Emocijų valdymas				+	+	+
Dėmesys žmonėms					+	+
Pastovios institucinės vertybės						+
Bendradarbiavimas					+	+

Laikinas įgaliojimų delegavimas						+
Komunikacija, ryšiai						+

Taigi, remiantis 2 lentelės duomenimis, matome, kad kiekvienu laikotarpiu prie jau tradicinių lyderio prisideda vis naujos savybės, kurios daugiau susijusios su žiniom, tobulėjimu, dėmesiu darbuotojams ir komunikacija.

Praktinio 3 dalies tyrimo išsamumui pasirenkam atskaitos tašką: nuo pramoninės visuomenės iki dabar.

Pramoninei visuomenei būdingos lyderio savybės:

1. patirtis
2. tikslų siekimas
3. pažangumas
4. perspektyvos
5. planavimas, organizavimas
6. užduočių skyrimas
7. tobulėjimas
8. atvirumas pokyčiams

Informacinėje visuomenėje prie šių savybių prisideda vizijos, žinios, apsikeitimas žiniomis ir mokymai, kontrolė ir emocijų valdymas.

Žinių visuomenėje prie anksčiau išvardintų – dvasinis elementas: istorijos ir mitai, komandinis darbas, pagarba, darbuotojai, dėmesys žmonėms, bendradarbiavimas.

Kūrybingos visuomenės lyderiui dar – pastovios institucinės vertybės, laikinas įgaliojimų delegavimas, komunikacija bei ryšiai.

Skyriuje taip pat išsiaiškinta, kokie yra vadovavimo stiliaus elementai:

1. nuoširdumas,
2. ryžtas,
3. koncentracija,
4. asmeninis dalyvavimas,
5. darbas su žmonėmis,
6. komunikacija,
7. tikslo siekimas.

Taip pat pateikiama transakcinio ir transformacinio vadovavimo stilių palyginamoji analizė, siekiant nustatyti kuris iš jų išsivyras ateityje ir koks yra ir bus to stiliaus lyderio savybių poreikis.

Pažymėtina, kad transformacinį vadovavimo stilių, kryptingai plečia ir ugdo pavaldinių interesus, rūpinasi, kad darbuotojai žinotų ir tikėtų bendru tikslu, jaustųsi atliekantys tam tikrą misiją. Tai skatina juos neapsiriboti savanaudiškais interesais, bet siekti bendros naudos visai darbo grupei ir organizacijai. Transformacinio stiliaus lyderis pasiekia rezultatų keliais būdais:

- naudojami charizma ir įkvepia pavaldinius siekti bendro tikslo;
- rūpinasi, kad būtų patenkinti kiekvieno darbuotojo emociniai poreikiai;
- visokeriopai stimuliuoja darbuotojų intelektines galias ir kūrybiškumą.

Pagal 2 lentelę, vadovavimo stilių, akcentuojant transformacinį stilių, elementus sudarytas klausimynas (žr. 1 priedą) 3 tiriamajai daliai, kurios tikslas – Lietuvos kūrybinių įmonių vadovų pavyzdžiu išsiaiškinti, kiek pakito lyderio savybės nuo pramoninės visuomenės iki besiformuojančios dabar kūrybingos visuomenės.

3. LYDERIO SAVYBIŲ POKYČIŲ KŪRYBINGOJE GRUPĖJE TYRIMAS

3.1. Tyrimo objektas, paskirtis

Tyrimo objektas – lyderio savybių pokytis.

Tyrimo paskirtis – išsiaiškinti, kaip kūrybingų įmonių vadovai vertina lyderio savybes, jų istorinį pokytį.

Tyrimo metodas – anketinė apklausa.

Respondentai – kūrybingų įmonių vadovai: 36 (gautų atsakymų).

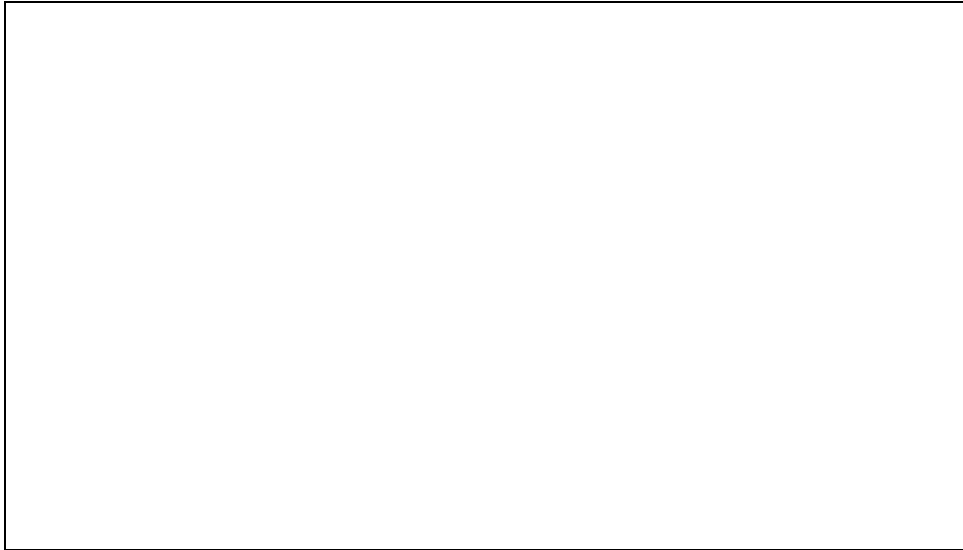
Lauko darbas: 2007 balandžio 2 d. – 2007 balandžio 30 d.

Respondentų demografija pagal miestus (žr. 1 pav.):



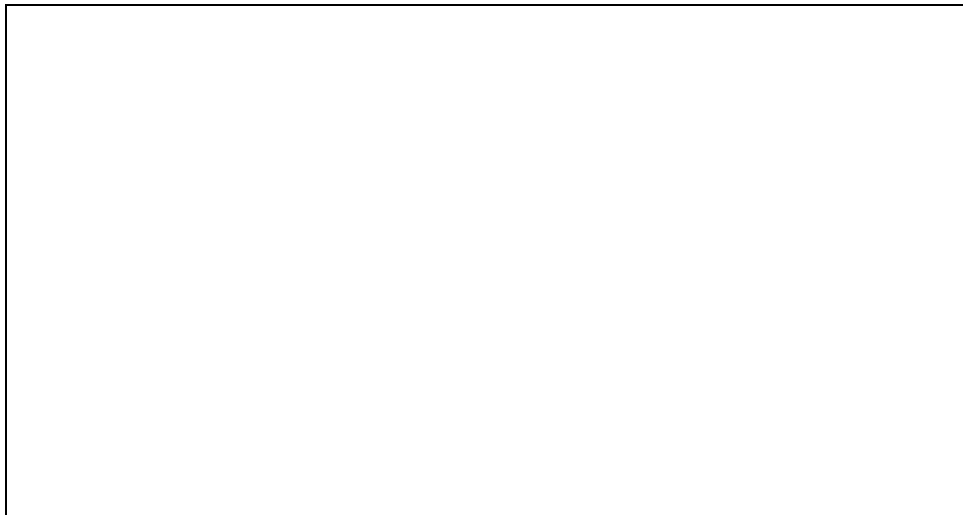
1 pav. Respondentų demografija pagal miestus

Demografija pagal įmonės dydį (žr. 2 pav.):



2 pav. Respondentų demografija pagal įmonės dydį

Respondentų demografija pagal lytį pasiskirstė vienodai (žr.3 pav.):



3 pav. Respondentų demografija pagal lytį

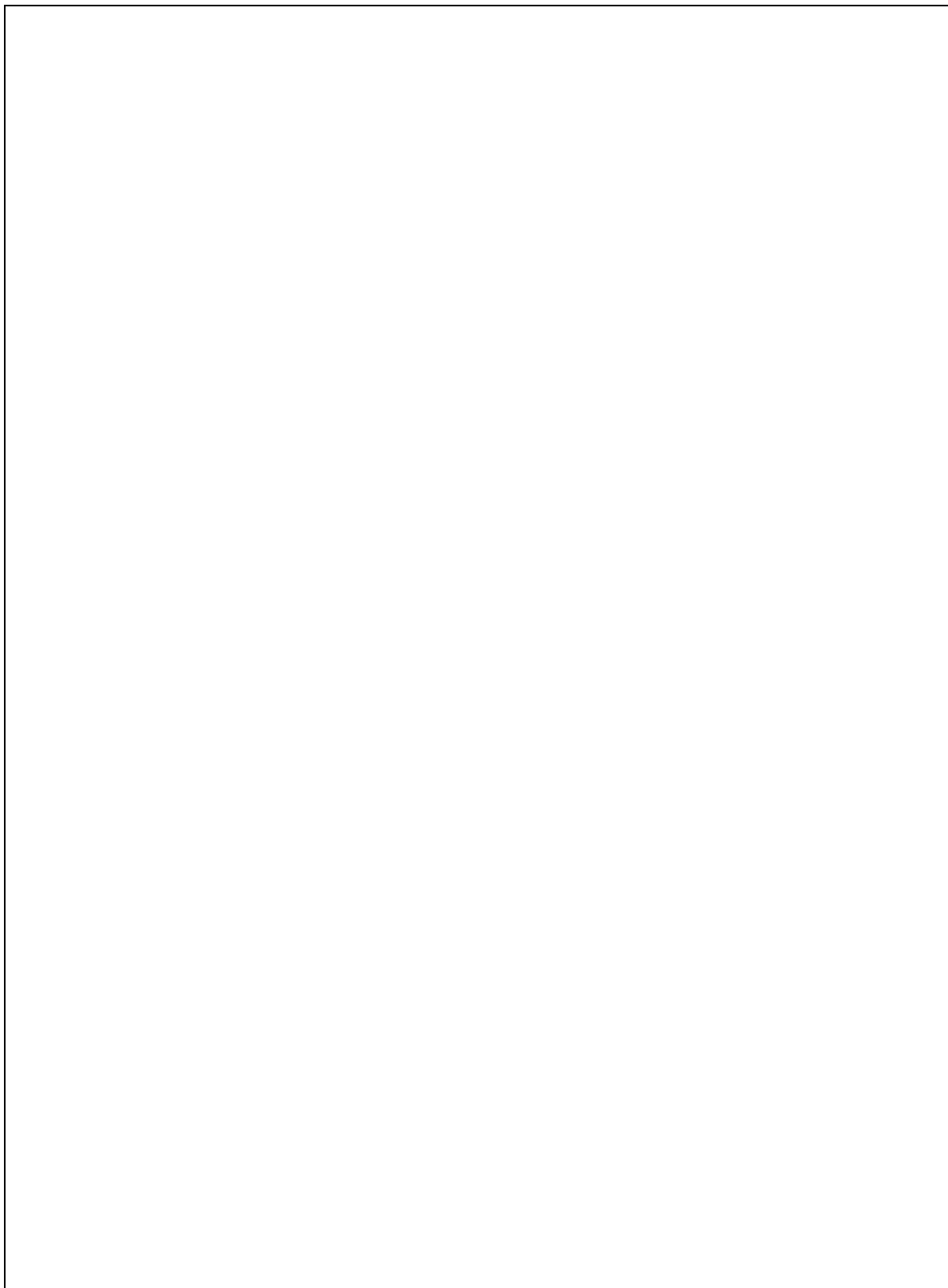
Apklaustų vadovų demografija pagal amžių galima matyti 4 pav.:



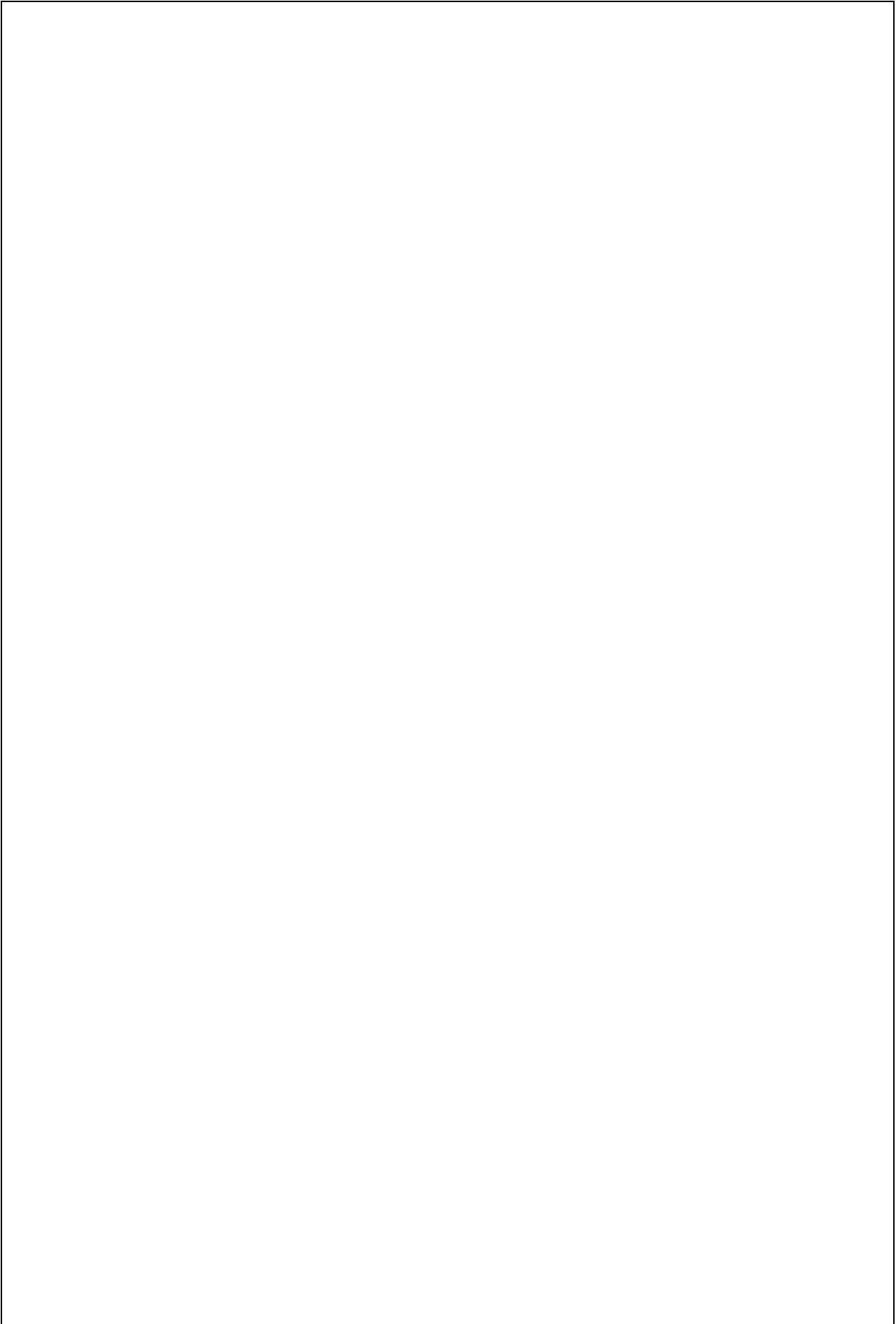
4 pav. Respondentų amžius

3.2. Tyrimo rezultatai ir metodologija

Visi respondentai taip paskirstė lyderio savybes pagal svarbą (žr. 5, 6 pav.). Lyderio savybių svarbą pagal lytį žr. 7 paveiksle, pagal amžių 8 pav., pagal įmonės dydį – 9 pav.



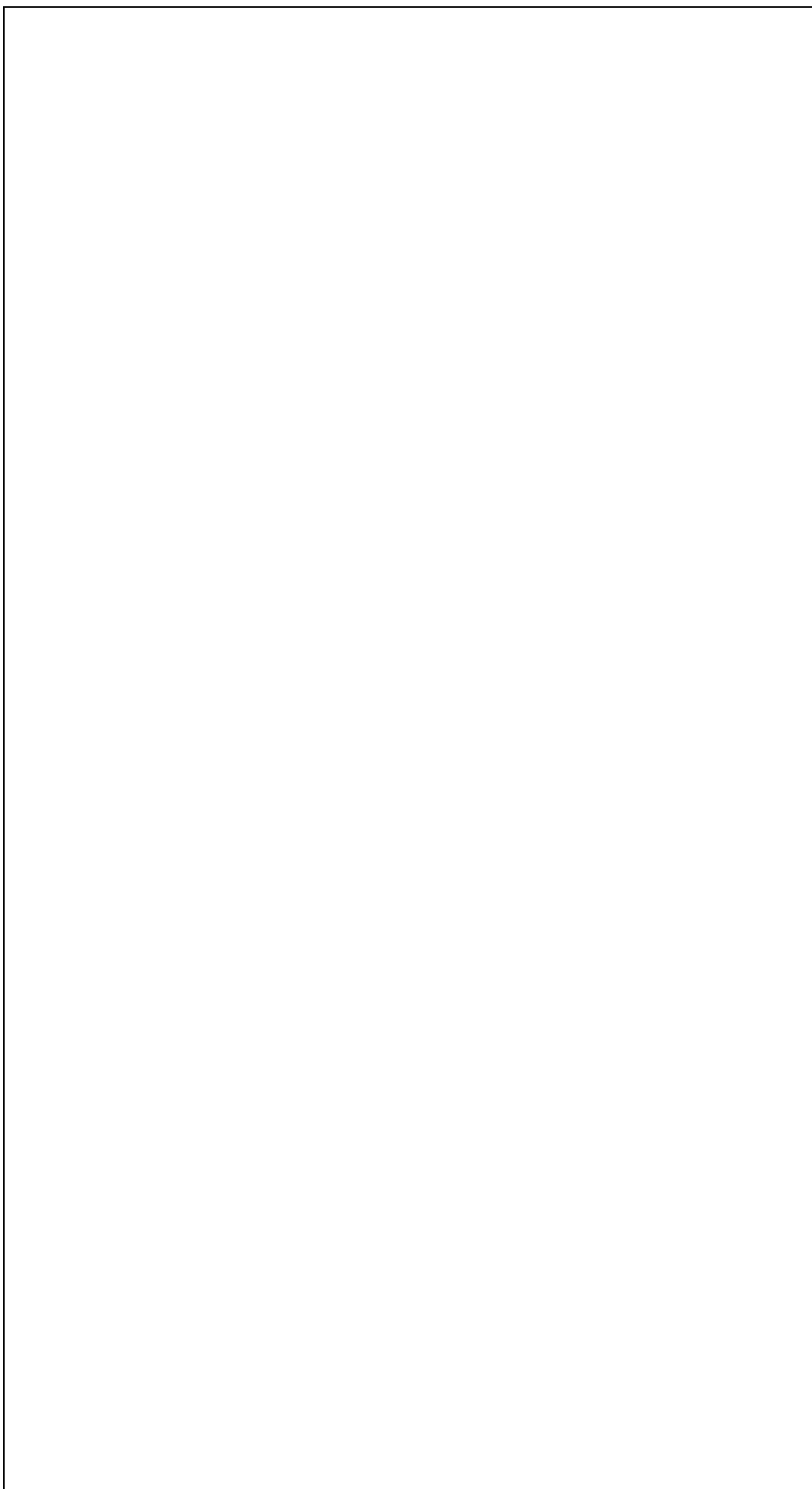
5 pav. *Lyderio savybių svarba*



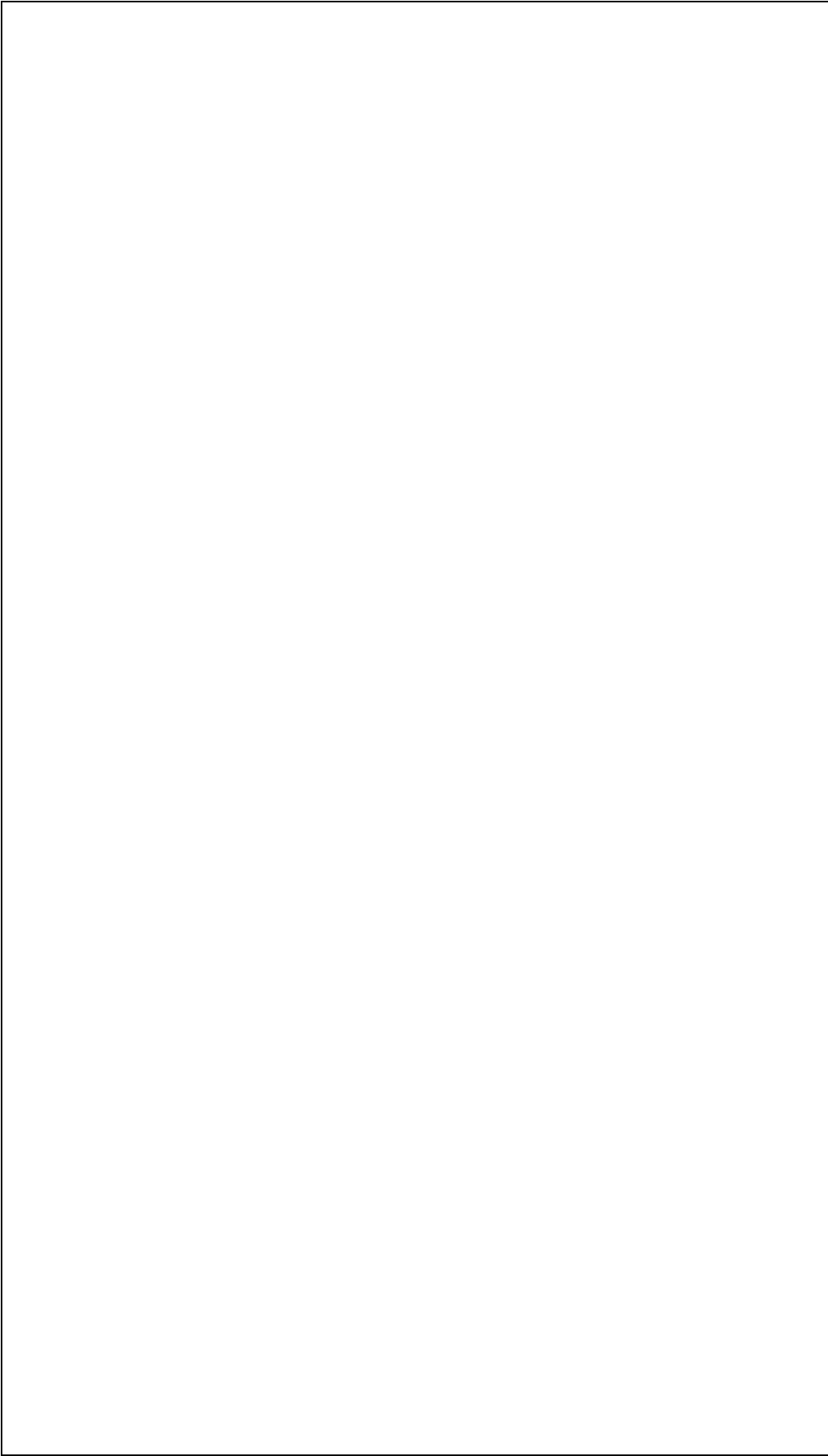
6 pav. Lyderio savybių svarba: visi respondentai



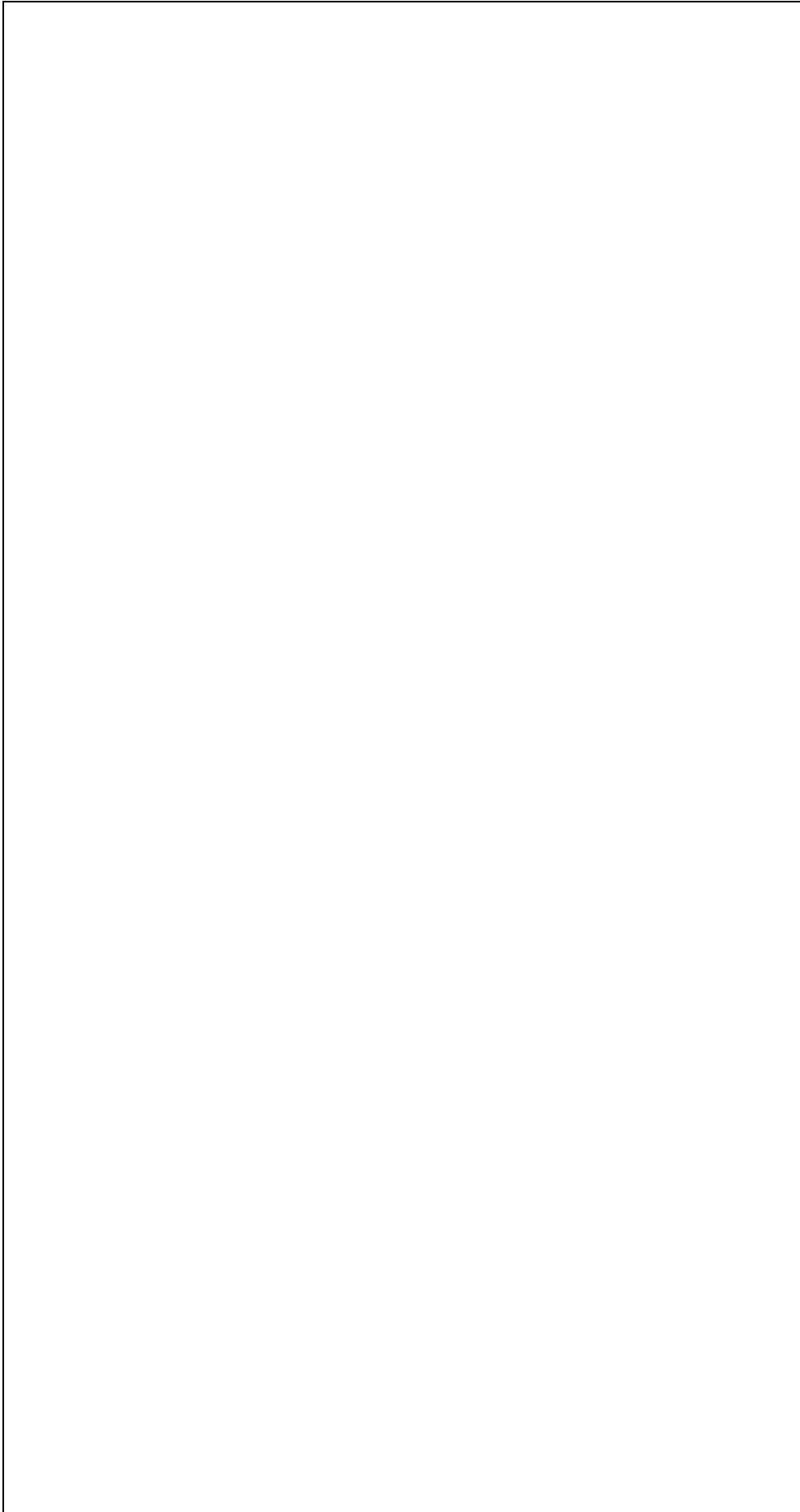
7 pav. Lyderio savybių svarba: pagal lytį



8 pav. *Lyderio savybių svarbą: pagal amžių*



9 pav. Lyderio savybių vertinimas: pagal įmonės dydį



10 pav. Lyderio savybių vertinimas: visi respondentai



11 pav. Lyderio savybių vertinimas: visi respondentai

3.3. Tyrimo apibendrinimas

Lyderio savybių vertinimas nepriklauso nuo:

- to, ar respondentai dirba mažoje ar didelėje įmonėje;
- tokios charakteristikos kaip lytis;
- nuo miesto kuriame gyvena.

Didžiausi lyderio savybių pokyčių vertinimai išryškėjo pagal tokias respondentų charakteristikas:

- Amžius – daugiausia pakeitimų pastebėjo 40-50 ir daugiau (3 respondentai) metų respondentų grupė, mažiausiai 29 ir jaunesnių respondentų grupė (13 apklaustųjų).

Lyderio savybių svarba: iš 20 analizuotų asmens savybių apklaustiems kūrybingų grupių vadovams yra ypatingai svarbios tokios savybės kaip:

- Srities, kuriai yra vadovaujama, išmanymas;
- Verslo vedimas į sėkmę;
- Savo darbuotojų vertinimas;

Kitos labai svarbios savybės:

- Užduočių delegavimas atsižvelgiant į darbuotojų įgūdžius ir sugebėjimus;
- Rūpinimasis darbuotojais ne tik kaip pavaldiniais, bet ir kaip žmonėmis;
- Reikalingos informacijos suteikimas;
- Buvimas teisingu ir pastoviu;
- Pagalba sprendžiant iškilusias problemas;
- Sugebėjimas aiškiai išdėstyti savo lūkesčius;
- Geri bendravimo įgūdžiai;

Palankiausiai yra vertinami tokie aspektai, susiję su lyderio kompetencija:

- Savo srities išmanymas;
- Pagalba sprendžiant problemas;
- Verslo vedimas į sėkmę;
- Geras padalinio veiklos organizavimas.

Blogiau vertinamos tos savybės, kurios formuojamos šeimos, patirties, bei individualių pastangų dvasiškai tobulėti:

- Darbuotojų iniciatyvos tobulėti;
- Buvimas sektinu pavyzdžiu;
- Atvirumas pokyčiams;
- Buvimas teisingu ir pastoviu;
- Sugebėjimas įkvėpti darbui;

- Rūpinimasis savo darbuotojais ne tik kaip pavaldiniais, bet ir kaip žmonėmis.

Kaip matome iš praktinio tyrimo apibendrinančių rezultatų, apklaustųjų įmonių vadovams yra ypatingai svarbūs žinios: srities išmanymas, verslo vedimas į sėkmę; ir darbuotojai: jų vertinimas, skiriamas jiems dėmesys. Kaip jau žinoma iš ankstesnių skyrių – “žinios + žmonės” yra žinių visuomenės skiriamieji bruožai (informacinėje būty – informacija, duomenys, žinios). Taigi, šios savybės sako apie tai, kad Lietuvos kūrybinės įmonės jau perėjo ne tai kad iš pramoninės visuomenės, o ir iš informacinės į žinių visuomenę.

Kitos svarbios respondentams savybės irgi byloja apie lyderio savybių pokyčių lygio priklausimą žinių visuomenei: rūpinimasis darbuotojais ne tik kaip pavaldiniais, bet ir kaip žmonėmis; pagalba sprendžiant iškilusias problemas; geri bendravimo įgūdžiai.

Be to, blogiau vertinama tokia savybė, kaip darbuotojų įkvėpimas, iš ko galima padaryti išvadą, kad dar nėra skiriama pakankamai dėmesio lyderio charizmai, kuri yra pagrindinė transformacinio vadovavimo, kaip ateities vadovavimo stiliaus sąlyga.

Kalbant apie besiformuojančią kūrybingą visuomenę, reikėtų pastebėti, kad pagal tyrimo rezultatus, tokios lyderio savybės, kaip grįžtamojo ryšio užtikrinimas, organizacijos siekių aiškinimas (kitaip institucinės vertybės), dar nėra pakankamai aktualūs. O tai reiškia, kad lyderio savybės Lietuvos vidutinių kūrybingų įmonių vadovų pakitusios ir atitinka žinių visuomenės lyderio savybes:

1. patirtis;
2. tikslų siekimas;
3. pažangumas;
4. perspektyvos;
5. geras planavimas, organizavimas;
6. užduočių delegavimas;
7. nuolatinis tobulėjimas;
8. atvirumas pokyčiams;
9. vizijos;
10. žinios;
11. apsikeitimas žiniomis ir mokymai;
12. kontrolė;
13. emocijų valdymas;
14. organizacinės kultūros išmanymas: istorijos ir mitai;
15. sugeba bendradarbiauti: komandinis darbas;
16. domėjimasis darbuotojais kaip žmonėmis: pagarba, darbuotojų vertinimas, dėmesys žmonėms.

IŠVADOS

1. Angliškas žodis „leadership“ į lietuvių kalbą gali būti verčiamas dvejopai: lyderiavimas ir vadovavimas. Vadovavimas, tai sugebėjimas paveikti grupę, kad ji galėtų įgyvendinti išsikeltus tikslus. Šio poveikio įtakos gali būti tiek formalios, tiek neformalios. Svarbu skirti vadovą nuo lyderio. Vadovą palaiko organizacinė struktūra, iš anksto numatytos taisyklės, o lyderis savo veikimo būdą kuria pats: inicijuodamas pokyčių viziją ir įkvėpdamas. Tuomet didelė laimė, kuomet lyderis ir vadovas sutampa, t.y. sugeba koordinuoti iniciatyvas, formuoti esminius klausimus. XXI amžiaus vadovas neišvengiamai turi būti lyderis. Šiuo metu egzistuoja labai daug požiūrių į lyderiavimą. Kartais vadovavimas ir lyderiavimas yra laikomi sinonimais, tačiau realybėje ne kiekvienas vadovas yra lyderis ir atvirkščiai.

2. Pagal lyderio santykiavimo su (grupe) organizacijos nariais pobūdį, išskiriami trys lyderių tipai: autokratinio tipo lyderis - "lyderis viską žino pats"; demokratinio tipo lyderis - nuolat tariasi su darbuotojais diskusijų keliu; liberaliojo tipo lyderis - organizacijos pripažįstamas, tačiau organizuojant jos veiklą, jokios iniciatyvos nerodo.

3. Psichologų nuomone, pagrindinės šiuolaikinio lyderio savybės ir skiriamieji bruožai yra: atsakomybė, laisvė, optimistinis ir pozityvus požiūris, pokyčių, iššūkių poreikis, pomėgiai: karas ir sportas, intuisija, prasmės paieška, asmeninės vertybės, pasekėjai.

4. Kiekvienu laikotarpiu: nuo medžiotojų ir rankiotųjų laikų iki besiformuojančios kūrybingos visuomenės, prie jau egzistavusių tradicinių lyderio savybių prisideda vis naujos savybės, kurios daugiau susijusios su žiniomis, tobulėjimu, dėmesiu darbuotojams ir komunikacija.

5. Pramoninei visuomenei būdingos lyderio savybės yra susijusios su patirtimi, tikslų siekimu, pažangumu, perspektyvomis, planavimo ir organizavimo įgūdžiais, užduočių delegavimu, nuolatiniu tobulėjimu, atvirumu pokyčiams. Informacinėje visuomenėje prie jau išvardintų savybių prisideda tokie elementai, kaip: vizijos, žinios, apsikeitimas žiniomis ir mokymai, kontrolė ir emocijų valdymas. Žinių visuomenėje atsiranda dvasinis elementas: istorijos ir mitai, komandinis darbas, pagarba, darbuotojai, dėmesys žmonėms, bendradarbiavimas. Kūrybingos visuomenės lyderis skiria dėmesį pastoviom institucinėm vertybėm, laikinam įgaliojimų delegavimui, komunikacijai bei ryšiams.

6. Vadovavimo stiliaus elementai yra: nuoširdumas, ryžtas, koncentracija, asmeninis dalyvavimas, darbas su žmonėmis, komunikacija, tikslo siekimas.

7. Transformacinis vadovavimo stilius, kaip ateities stilius, kryptingai plečia ir ugdo pavaldinių interesus, rūpinasi, kad darbuotojai žinotų ir tikėtų bendru tikslu, jaustųsi atliekantys tam tikrą misiją. Tai skatina juos neapsiriboti savanaudiškais interesais, bet siekti bendros naudos visai darbo grupei ir organizacijai. Transformacinio stiliaus lyderis pasiekia rezultatų keliais būdais:

- naudojami charizma ir įkvepia pavaldinius siekti bendro tikslo;

- rūpinasi, kad būtų patenkinti kiekvieno darbuotojo emociniai poreikiai;
- visokeriopai stimuliuoja darbuotojų intelektines galias ir kūrybiškumą.

8. Praktinio tyrimo rezultatai leidžia prieiti išvados, kad apklaustųjų įmonių vadovams yra ypatingai svarbūs lyderio savybių elementai, kaip žinios ir darbuotojai, kurie yra žinių visuomenės skiriamieji bruožai. Taigi, tuos elementus atitinkančios savybės – srities išmanymas, darbuotojų vertinimas, sako apie tai, kad Lietuvos kūrybingų įmonių vadovai yra žinių visuomenės lyderiai.

Kitos svarbios respondentams savybės irgi byloja apie lyderio savybių pokyčių lygio priklausimą žinių visuomenei: rūpinimasis darbuotojais ne tik kaip pavaldiniais, bet ir kaip žmonėmis; pagalba sprendžiant iškilusias problemas; geri bendravimo įgūdžiai.

9. Tačiau darbuotojų įkvėpimas dar nėra viena pagrindinių lyderio savybių – jai, pagal respondentų atsakymus, apskritai skiriama labai mažai dėmesio. Iš to prieinama išvados, kad lyderio charizma, kuri yra pagrindinė transformacinio vadovavimo, kaip ateities vadovavimo stiliaus sąlyga, dar nepakankamai aktuali Lietuvos kūrybingoms vidutinio dydžio įmonėms.

10. Besiformuojančiai kūrybingai visuomenei priskirti lyderio savybių elementai - grįžtamojo ryšio užtikrinimas, institucinės vertybės, laikinų įgaliojimų paskyrimas – dar neįsisąmoninti, ir kol kas apie jiems atitinkančias savybes anksti kalbėti.

11. Apibendrinant galima teigti, kad keičiantis visuomenės tipams lyderio savybių “bagažą” šiuolaikinėje žinių visuomenėje sudaro: patirtis, tikslų siekimas, pažangumas, perspektyvos, geras planavimas bei organizavimas, teisingas užduočių delegavimas, nuolatinis tobulėjimas, atvirumas pokyčiams, vizijos, žinios, apsikeitimas žiniomis ir mokymai, kontrolė, emocijų valdymas, organizacinės kultūros išmanymas: istorijos ir mitai, sugebėjimas bendradarbiauti: komandinis darbas, domėjimasis darbuotojais kaip žmonėmis: pagarba, darbuotojų vertinimas, dėmesys žmonėms.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. Adair J. Not Bosses But Leaders: How to Lead the Way to Success. 2003, - 192 p. ISBN:0749438991.
2. Adair J. The Inspirational Leader. 2003, - 208 p. ISBN:0749440465.
3. Bagdonienė L. Organizacijų vadyba: mokomoji knyga / Bagdonienė L., Bagdonas E., Kazlauskienė E., Zemblytė J. Kaunas: Technologija, 2004. - 309 p.
4. Bakanauskienė I. Vadovo darbas: metodinė priemonė / I.Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė. Kaunas, 2003, - 165 p.
5. Brown John Seely, Duguid Paul. Socialinis informacijos gyvenimas. Vilnius, 2004, - 224 p.
6. Butkus F. S. Operatyvus įmonės veiklos valdymas: mokomoji knyga. Vilnius, 2002. - 219 p.
7. Castells Manuel. Informacijos amžius: ekonomika, visuomenė ir kultūra. T.1.: Tinklaveikos. Visuomenės raida. Vilnius: 2005. - 536 p.
8. Castells Manuel. Informacijos amžius: ekonomika, visuomenė ir kultūra. T.2.: Tapatumo galia. Vilnius: 2006. – 480 p.
9. Cotterell Arthur, Lowe Roger, Shaw Ian. Leadership – lessons from the ancient world. Cornwall: 2006, - 328 p.
10. Černevičiūtė Jūratė. Postmodernizmas ir populiarieji kultūra // Dvasinės vertybės žinių visuomenėje: mokslo darbai, Vilnius: Žemės ūkio akademija, 2003, p. 40-42 Greene Robert. Jėga: 48 valdžios dėsniai. Vilnius: 2006. – 208 p.
11. Jensen R. Svajonių visuomenė. Vilnius, 2004, - 269 p.
12. Jucevičienė P. Modulio "Lyderystė" metodinė medžiaga / Jucevičienė P., Stankevičiūtė J. Kaunas, 1999. - 60 p.
13. Juozaitienė L. Verslo ir vadybos įvadas: mokomoji knyga / L.Juozaitienė, J.Staponkienė. Šiauliai, 2004. – 175 p.
14. Palujanskienė Aldona. Kūrybingumo reikšmė šiuolaikinei žinių visuomenei. // Dvasinės vertybės žinių visuomenėje: mokslo darbai, Vilnius: Žemės ūkio akademija, 2003, p. 114 – 116.
15. Praveen G. Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti. Vilnius, 2005. - 238 p.
16. Robbins P.S. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Technologija, 1996. - p. 374.
17. Statkevičienė G. Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai. Kaunas: Technologija, 2001, - p. 28-185.
18. Stoškus S. Bendrieji vadybos aspektai: mokomoji knyga. Šiauliai, 2002. – 270 p.
19. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius, 2001. - 790 p. ISBN 9955-08-100-7.
20. Дука С. Информационное общество: социогуманитарные аспекты. Спб, 2004. – 172 с.
21. Ключи от XXI века сборник статей. Москва, 2004. – 317 с

22. Почепцов Г. Стратегия. Москва: “Рефл-бук”, 2005. – 384 с.
23. Потестарность: генезис и эволюция. Спб: МАЕ РАН, 1997. – 214 с.
24. Уэбстер Ф. Теории информационного общества. М.: Aspekt Press, 2004. – 400 с.
25. prieiga per internetą: <http://www.pozicionavimas.lt> [žiūrėta 2007.05.04].

Leader's characteristic change in creative group by Justas Jaskonis (summary)

In the historical process human values and personal features characterizing a human being has been obviously changing. In this thesis we will focus on the development and changing of leadership characteristics in the historical framework analyzing personalities of tribal leaders, hunters, feudal lords, industrialists, enterprise leaders and other authorities in the leadership position.

The experience of the Western culture and the United States of America will be analyzed in the theoretical part of the thesis and the examples of the Lithuanian creative enterprises will be presented and examined in the practical part. The aim of this work is to study the historical development of the personal characteristics of creative group leaders. The period from hunters' society to nowadays knowledge society was chosen for the study emphasizing the developing Creative Class.

For exhaustive analysis in the first and the second part of the thesis the theoretical leadership preconditions in the above mentioned societies will be examined concentrating on the leadership conception, leader's characteristics and the changing of those characteristics through the historical periods.

In the practical part of the thesis the evolution of changing leader's characteristics will be analyzed providing the examples of Lithuanian medium creative enterprises. Interview with the help of a questionnaire was chosen as a method.

Today's leader (a valued worker tomorrow) is creative, communicative, cooperative and capable of motivating and encouraging other people as well as supporting initiatives. A leader can also effectively gain knowledge (information) and forward it to other workers uniting and improving a working environment as a result. By providing information about the achievements of his/her enterprise, a leader creates and strengthens the image and culture of the enterprise.

Which leader's characteristics are important? All 20 respondents attach great importance to such features as competence in the represented field, leading his/her business to a success, valuing the staff. The features that are inherited from the family, gained by experience and individual attempts in spiritual self-improvement are given less importance. The less valued features are self-improvement, being an example for others to follow, open-mindedness for changes, being fair and constant, ability to inspire others, taking care of workers not only as a staff, but human beings.

Leaders are very colorful personalities; therefore it is difficult to generalize. However, it is obvious that their behavior is based on the mature world outlook. Leader's personal philosophy is a starting position in creating relationship with the surrounding environment. It is possible to draw the inference that a theoretical conception of leadership corresponds to the practical understanding of the phenomenon among the respondents – a leader is a strong, responsible personality, which has the abilities to create a vision, cooperate and reach the maximum results.

Priedas 1. Anketa „Lyderio savybių pokyčių tyrimas istoriniame kontekste“

Atliekant šį tyrimą siekiama išsiaiškinti kiek pasikeitė lyderio savybės įmonėje istoriniame kontekste.

Jūsų atsakymai į pateiktus klausimus yra ypač svarbūs. Tik vadovaujantis Jūsų vertinimais ir pasiūlymais bus galima nustatyti lyderio savybių pokyčius.

Anketa anoniminė, todėl tikimasi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus. Atsakymus pažymėti nesunku: Jums tinkamiausią atsakymą pažymėkite, įrašykite arba parašykite savo nuomonę nurodytoje vietoje.

1. Naudodamiesi pateikta skale nurodykite, koku laipsniu sutinkate su kiekvienu teiginiu (1 – nesutinku; 2 – labiau nesutinku, nei sutinku; 3 – labiau sutinku, nei nesutinku ; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku).

1. Lyderis gerai išmano sritį, kuriai vadovauja					
2. Aš, kaip lyderis vertinu savo darbuotojus					
3. Lyderis veda verslą į sėkmę					
4. Lyderis turi gerus bendravimo įgūdžius					
5. Lyderis aiškiai išdėsto savo lūkesčius					
6. Aš visuomet padedu išskylant problemoms					
7. Lyderis teisingas ir pastovus					
8. Aš kaip lyderis suteikiu savo darbuotojams reikalingą informaciją					
9. Man kaip lyderiui rūpi pavaldiniai ne tik kaip darbuotojai, bet ir kaip žmonės					
10. Aš deleguoju užduotis, atsižvelgdamas į darbuotojų įgūdžius ir sugebėjimus					
11. Aš kaip lyderis esu ryžtingas					
12. Aš kaip lyderis pasiekiamas įvairiais klausimais					
13. Lyderis turi gerai organizuoti savo padalinio veiklą					
14. Aš kaip lyderis atviras pokyčiams					
15. Aš palaikau savo pavaldinių idėjas ir iniciatyvas					
16. Aš kaip lyderis esu įkvėpėjas					
17. Lyderis sektinas pavyzdys					
18. Aš padedu tobulėti pavaldiniams					
19. Aš padedu suprasti darbuotojams, ko siekia organizacija					

20. Aš kaip lyderis stengiuosi palaikyti savalaikį ir konstruktyvų grįžtamąjį ryšį					
--	--	--	--	--	--

2. Naudodamiesi pateikta skale nurodykite, kiek kiekvienas teiginys jums yra svarbus (1 – visiškai nesvarbus; 2 – nelabai svarbus; 3 – svarbus; 4 – labai svarbus; 5 – ypatingai svarbus). Apibraukite skaičių nuo 1 iki 5.

1. Lyderis gerai išmano sritį, kuriai vadovauja	1	2	3	4	5
2. Aš, kaip lyderis vertinu savo darbuotojus	1	2	3	4	5
3. Lyderis veda verslą į sėkmę	1	2	3	4	5
4. Lyderis turi gerus bendravimo įgūdžius	1	2	3	4	5
5. Lyderis aiškiai išdėsto savo lūkesčius	1	2	3	4	5
6. Aš visuomet padedu išskylant problemoms	1	2	3	4	5
7. Lyderis teisingas ir pastovus	1	2	3	4	5
8. Aš kaip lyderis suteikiu savo darbuotojams reikalingą informaciją	1	2	3	4	5
9. Man kaip lyderiui rūpi pavaldiniai ne tik kaip darbuotojai, bet ir kaip žmonės	1	2	3	4	5
10. Aš deleguoju užduotis, atsižvelgdamas į darbuotojų įgūdžius ir sugebėjimus	1	2	3	4	5
11. Aš kaip lyderis esu ryžtingas	1	2	3	4	5
12. Aš kaip lyderis pasiekiamas įvairiais klausimais	1	2	3	4	5
13. Lyderis turi gerai organizuoti savo padalinio veiklą	1	2	3	4	5
14. Aš kaip lyderis atviras pokyčiams	1	2	3	4	5
15. Aš palaikau savo pavaldinių idėjas ir iniciatyvas	1	2	3	4	5
16. Aš kaip lyderis esu įkvėpėjas	1	2	3	4	5
17. Lyderis sektinas pavyzdys	1	2	3	4	5
18. Aš padedu tobulėti pavaldiniams	1	2	3	4	5
19. Aš padedu suprasti darbuotojams, ko siekia organizacija	1	2	3	4	5
20. Aš kaip lyderis stengiuosi palaikyti savalaikį ir konstruktyvų grįžtamąjį ryšį	1	2	3	4	5

3. Iš kokio Lietuvos miesto esate?

- Vilnius
 - Kaunas
 - Klaipėda
 - Šiauliai
 - Panevėžys
 - Kitas miestas
4. Kiek jūsų įmonėje dirba žmonių?
- 1-9
 - 10-41
 - 50-99
 - daugiau už 100
5. Koks jūsų amžius?
- 29 ir jaunesnis
 - 30-39
 - 40-49
 - 50 ir daugiau
6. Jūsų lytis?
- Vyras
 - Moteris

Ačiū už sugaištą laiką ir nuoširdžius atsakymus!