

Vilniaus Universitetas

Filosofijos fakultetas

Informacijos visuomenės studijų centras
LYDERYSTĖS INSTITUCIJOS KAITA INFORMACIJOS VISUOMENĖJE

Irena Urbonavičienė
Informacinės visuomenės studijų
magistro darbas

Mokslinis vadovas: prof. A. Augustinaitis

VILNIUS, 2006

Turinys

Santrauka/Summary.....	3
Išvadas.....	4
I. Informacijos visuomenė.....	6
1. Informacijos visuomenės teorijos	7
2. Informacijos visuomenės kaita	13
3. Lyderystė – naujas vadybos instrumentas	16
II. Lyderystės samprata	19
1. Lyderystės koncepcijos	25
2. Naujoji lyderystė	35
3. Šiuolaikinės lyderystės sampratų apibendrinimas	37
III. Lyderystės paradigma Lietuvoje.....	39
Taikomieji metodai	40
Išvados.....	45
Literatūros sąrašas.....	47
Priedai	49

„Lyderystės institucijos kaita informacijos visuomenėje“

Santrauka

Dėl akivaizdžios žinojimo ir inovacijų sklaidos didėjimo, atsirado poreikis išnagrinėti lyderystės institucijos kaitos tendencijas, kurios galioja tiek ekonominėje, tiek viešojoje sferoje. Iššūkis mokslininkams ir intelektualams jau buvo mestas: ar žinojimas yra jėga, ar informacija yra jėga ir ar yra patogūs neparaleliniai komunikacijos kanalai aplink pasaulį? Akivaizdu, jog mes gyvename žinojimo visuomenėje. Žinojimas – svarbiausias resursas, o žinojimo darbuotojai yra dominuojančios grupės darbovietėse. Visa tai rodo, kad didžiosios permainos įvyko ir vis dar vyksta dabar.

Svarbiausios hipotezės: Po 1995 m. kovo, kuomet įsigaliojo W3 protokolas, pradėjo formuotis kitoks bendrabūvis – Informacijos visuomenė – ir ekonomika tapo globalinė. Globalios rinkos sąlygomis organizacijos prireikė ne vadovų, o šiuolaikinių lyderių. Klausimai, iškelti šiame darbe: Kaip organizacijos lyderio vaidmuo suprantamas šiandieną ir bus suprantamas ateityje? Šiuolaikinė lyderystė: kas tai? Kokias kompetencijas privalo turėti šiuolaikiniai lyderiai dabar ir ateityje?

Leadership in Information Society

Summary

Due to exponential growth of knowledge and innovations in its transmission a context has emerged to redefine the role of leaders to spearhead the changes that are taking place in both the economic field and the society. The challenge before educationists and academicians was posed by phrases, whether 'Knowledge' is power or 'Information' is power and the availability of unparalleled channels of communications around the globe. Apparently, that we are living in Knowledge Society. Knowledge is key resource and knowledge workers are dominant groups in workplace. All this suggests that the greatest changes happened and still happening right now.

The base hypotheses: After March of 1995, when were came into force W3 protocol, we got a new society – Information Society – and our economics became global. Organizations in this global market need not managers, but new kind of leaders. Questions, which are answered in this work: How the role of organizational leadership needs to be understood today and in a perspective? Contemporary leadership: how does it look like? What competences new managerial leaders should have today and in the future?

Ivadas

Tematikos svarba ir specifika

Šiuolaikinės lyderystės tema yra svarbi visame pasaulyje – tai globali problema, reikalaujanti ne tik verslininkų, bet ir mokslininkų sprendimų. Dėl greitesnių raidos etapų verslo aplinkoje, organizacijos buvo įsijautusios į bandymą išgyventi pakitusioje visuomenėje ir nespėjo paruošti kitos lyderių kartos. Dauguma verslininkų tvirtina, kad lyderystės vystymas yra prioritetas jų įmonėje, tačiau nedaugelis į tai žiūrėjo rimtai dėl klaidingo lyderystės supratimo. Moderniosios visuomenės laikais išgyvenome romantinio lyderystės įsivaizdavimo laiką: jog lyderis yra vadovas, kuris įkvėpia kitus, žavi savo pavyzdžiu, o apie tikslus, modelius ir efektyvumą nesusimąstydavome. Ilgą laiką nebuvo investuota į lyderystės plėtrą. Šiandien pritrūkome gerų lyderių: kompetentingų, turinčių reikiamų žinių, tobulėjančių, komunikabilių ir t. t. Transformacijos ir globalizacijos įkarštyje yra atsigręžiama į bene gentinėje bendruomenėje atsiradusį reiškinį – lyderystę.

Verslo aplinka pasikeičia dėl didėjančio transinformatiškumo (prof. Arūno Augustinaičio terminas, kuris atspindi informacijos ir komunikacijos įsiskverbimą į visus postmoderniosios mąstysenos ir gyvensenos darinius), kai versle iškyla informacijos kaupimo ir kūrimo prioritetai. Marksistinio supratimo kapitalizmas „tyliai“ tapo žinojimo visuomene, globali rinkos ekonomika skatina organizacijas keisti darbo principus. Dinaminiai procesai, reikšmingos permainos visuomenės gyvenime skatina ieškoti XXI a. lyderių: lanksčių, kūrybingų ir besimokančių visą gyvenimą, kuriais pasitikėtų žmonių grupės.

Tikslai ir uždaviniai

1. Svarbiausios šiuolaikinės lyderystės plėtros poreikių sritys?
2. Svarbiausios šiuolaikinės lyderystės kompetencijos?
3. Svarbiausi šiuolaikinės lyderystės pasikeitimo veiksniai?
4. Didžiausi lyderystės plėtros trukdžiai?

Tyrimo metodologija

Darbe remiuosi HRI (*The Human Resource Institute*) ir AMA (*American Management Association*) atliktu sociologiniu tyrimu „Vedimas į ateitį: Globalus lyderystės tyrimas: 2005–2015“ (*Leading into the Future: A Global Study of Leadership*:

2005–2015) (Priedas Nr. 5), kuriame dalyvavo 1573 vadovai bei valdytojai. Svarbiausi šio tyrimo **klausimai** yra šie:

- Kokie pokyčių veiksniai lemia iššūkius lyderystei?
- Kurie organizacijos kultūros elementai ir procesai yra būtini efektyviai lyderystės plėtrai?
- Kokios lyderystės kompetencijos yra svarbiausios šiandieną ir bus svarbiausios dar 10 metų?

Tyrime dalyvavo:

- **Pagal regionus:** 667 respondentai iš JAV, 328 – iš Vakarų Europos, 284 – iš Kanados, 153 – iš Azijos, 77 – iš Rytų Europos, 33 – iš Lotynų Amerikos, 19 – iš Artimųjų Rytų.
- **Pagal funkcijas:** 27, 1 % respondentų – žmoniškieji ištekliai/administravimas, 24,2 % – generalinis vadovavimas, 14,3 % – operacijos, 9,8 % – marketingas, 8,3 % – finansai, 7,4 % – pardavimai, 6,0 % – sistemos/IT, 2,9 % – tarptautinis vadovavimas.
- **Pagal lytį:** 62,9 % – vyrai, 37,1 % – moterys.
- **Pagal amžių:** 20 % – 41–45 m., 18,5 % – 46–50 m., 17,2 % – 36–40 m., 15,1 % – 51–55 m., 12,2 % – 31–35 m., 8,1 % – 56–60 m., 4,6 % – 25–30 m., 3,6 % – per 61 m., 0,7 % – iki 24 m.

Papildomai atlikau savarankišką apklausą – giluminį interviu, tuo pačiu pasitelkusi trumpą klausimyną. (Priedas Nr. 1, 2, 3)

Taip pat naudojami CCL (*Center for Creative Leadership*) atliktų tyrimų „Besikeičianti lyderystės prigimtis“ (*The Changing Nature of Leadership*) (Priedas Nr. 6)

Ginamos tezės

- Pagreitėjus ir padidėjus žinojimo plitimo tempui, lyderystė yra tiek skleidžianti, tiek pasisavinanti žinojimą.
- Šiuolaikinėje išsiplėtusioje ekonominėje erdvėje lyderystė yra konkurencingumą garantuojantis organizacijos elementas.
- Lyderis ir jo kompetencijos – svarbiausias išteklius šiandieninėje organizacijoje.
- Informacijos visuomenė primeta savo įgūdžių įgijimo tempą ir naujus reikalavimus lyderystei.
- Lyderystė tampa panaši į šou verslą.
- Lyderis turi gebėti prisitaikyti prie kiekvieno pasekėjo ir įtikti kiekvienam, o, plečiantis įmonėms, tai padaryti vis sunkiau.

- Darbuotojai jau nebėra tokie paklusnūs kaip anksčiau, todėl lyderiui sumobilizuoti jėgas nebėra paprasta.
- Lyderis – ryšių su visuomene specialistas.
- Lyderis turi skleisti tokia filosofiją ir turėti tokią viziją, kad pasekėjai nenorėtų jo palikti. Jis turi būti magnetas.
- Lyderis šiandieną privalo žvelgti plačiau: „Mano bendruomenė, mano visuomenė, mano pasaulis.“

Informacijos visuomenė

Staigus informacijos visuomenės atsiradimas – viena pagrindinių temų socialiniuose moksluose. Informacijos visuomenės paradigma traktuojama įvairiai: 1. Tai savo piliečius kontroliuojančios visuomenės pradžia, 2. Tai itin išsilavinusios ir sugebančios disponuoti informacija visuomenės atsiradimas, 3. Tai tik „muilo burbulas“. Kalbant Z. Baumano žodžiais, šiandieninis postmodernizmas yra „renesansinis modernybės projektas“ – pabrėžiama šių dviejų būvių organinę tąsą. Tačiau ar tai tąsa, ar nauja era – mokslininkų ginčo objektas – neabejotina, kad gyvename informacijos visuomenėje.

Žmonija ne kartą išgyveno informacijos „išsiveržimus“, tačiau tokio stulbinančio, kokį patyrėme po 1995 m. kovo mėnesio, kuomet įsigalėjo W3 protokolas, dar nebuvo. „1455 metais žmonija buvo pirmosios žinojimo revoliucijos aušros liudininke. Johano Gutembergo išradimo – spausdinimo preso – dėka informacija tapo prieinama daug platesniam žmonių ratui negu kada nors anksčiau. Maždaug po 500 metų mus užgriuvo antroji banga, kai mūsų gyvenime pradėjo dominuoti radijas ir televizija. Nors tai primena fantastiką, bet XX a. paskutinįjį dešimtmetį galima laikyti trečiosios bangos pradžia. Kaip, kad taikliai ją apibūdino *Times* žurnalas, vietoj 500 televizijos kanalų jau turime milijonus interneto tinklalapių.“ (Nordström, Ridderstråle: 2004, 21)

Žinojimo būtinybė įsiskverbė bene į visas gyvenimo sritis. Informacijos visuomenė dar sinonimiškai gali būti vadinama žinojimo visuomene. „Neatsitiktinai šiandiniame gyvenime žinojimo sąvoka tampa ypatingai svarbus tyrimo objektas. Tai lemia ne įprastas mokslinis smalsumas, skatinamas amžinosios paties mokslo savivokos, tačiau pats laikmetis, kurį mes vis dažniau įvardijame kaip informacijos amžių arba informacijos visuomenę. Informacijos visuomenė gali būti suprantama kaip patys įvairiausi žinojimo pavidalai, jo informaciniai ir komunikaciniai dariniai, kurie “apgaukia” apskritai visus šiuolaikinio gyvenimo reiškinius.“ (Augustinaitis: 2000) Tarpdalykinis

išprusimas, atvirumas vykstančiai kaitai, asmeninių savybių tobulinimas, technologijų išmanymas – informacijos visuomenės nario CV. Kiekvienas šiandieną yra savo gyvenimo vadybininkas, tačiau ne kiekvienas vadybininkas gali tapti lyderis.

1. Informacijos visuomenės teorijos

Websterio knygoje „Theories of Information Society“ (1995) pateikiama tokia socialinių teorijų apie informacijos visuomenę klasifikacija:

- Bello **post-industrializmo** koncepcija
- Baudrillardo ir Vartimo **postmodernybės** diskursas
- M. Castellso **informacinio pobūdžio plėtros** teorija
- Teorijos, akcentuojančios **informaciją** kaip nusistovėjusių santykių tąsą, kaip tęstinį projektą, teigiantį praeities pasiekimų įtaką šiandienos procesų vystimuisi: 1. ekonominės pakraipos **reguliacijos teorija** (M. Aglietta, A. Lipietz); 2. Giddenso pozicija apie **nacionalinę valstybę ir disciplinarinį pobūdį**; 3. Habermaso **viešosios sferos** diskursas.

D. Bello post-industrializmo kaip informacijos visuomenės samprata

- D. Bellas laikosi nuomonės, kad informacijos visuomenė yra visiškai nauja visuomenė
- Jis išskyrė 3 visuomenes pagal darbo pobūdį: **iki-industrinė**, kurioje dominavo žemės ūkio darbai; **industrinė**, kurioje vyravo gamybinė veikla; **post-industrinė**, kurioje svarų vaidmenį atlieka informacija.
- D. Bell deklaruoja, kad **post-industrinė** visuomenė yra paslaugų teikimu paremta visuomenė. Jo samprata paremta opozicija tarp prekių gamybos ir paslaugų teikimo.
- Kitas **post-industrinės** visuomenės bruožas – išaugęs žinojimo poreikis.

M. Castellso informacijos visuomenės samprata

- M. Castellsas informacijos visuomenę traktuoja kaip naują visuomenės vystimosi etapą.
- Kapitalizmo rekonstrukcija ir technologijų inovacijos po 1970 m. – faktoriai, lėmę visuomenės transformaciją.
- Pagrindinis bruožas – spartus informacijos gausėjimas.
- Kitas bruožas – pramogų siekimas. Įsigali malonumo kultūra, estetizavimas apima visas gyvenimo sferas.

J. Baudrillardo ir G. Vartimo kultūrinė postmoderniosios visuomenės samprata

- Postmoderni visuomenė prisotinta komunikacijos priemonių.
- Informacijos srautai intensyvėja.
- Tai naujos kokybės visuomenės era.
- Autentiškumo atsisakymas visose gyvenimo srityse.
- Šiuolaikinė kultūra – ženklų kultūra.
- Įsivyrėja malonumo kultūra.

A. Giddenso šiuolaikinės visuomenės kaip nacionalinės valstybės samprata

- Savo darbuose jis operuoja ne informacijos visuomenės, o modernybės sąvoka ir pasisako už visuomenės reiškinių ir procesų *informatizaciją*.
- Modernus pasaulis yra sudarytas iš nacionalinių valstybių.
- Šiuolaikinis pasaulis yra žymiai labiau organizuotas nei kada nors anksčiau. Tai yra todėl, kad būtų patogiau stebėti jo narius.
- Du modernybės paradoksai: individualizacijos ir individualumo atskirtis t. y. individualizacija – kai asmenį galima identifikuoti pagal įrašą: vardą ar gimimo datą ir pan., o individualumas – savarankiškai sugeba kontroliuoti savo gyvenimą.
- Nutraukę bendruomeniškus santykius iš *kaimynų pasaulio* pereiname į *svetimų ir nepažįstamų visuomenę*.

J. Habermaso informacijos visuomenės samprata: viešosios sferos diskursas

- J. Habermasas postmodernybę traktuoja kaip modernybės tąšą.
- Jis daug dėmesio skiria visuomenės sferos formavimuisi.
- Visuomenės sfera yra nepriklausoma nuo vyriausybės ir autonomiška nuo ekonominių jėgų.
- Visuomenės sfera iškilo besiformuojant kapitalizmui.
- Informacijos organizavimas ir kaupimas įgijo svarbų vaidmenį.
- Propaganda ir informacijos technologijos – priemonės, kuriomis valstybės tarnautojai gali manipuluoti viešąja nuomone.
- Šiuolaikinių kompanijų lyderiai sėkmingai pasireiškia tiek ekonominėje, tiek politinėje ir socialinėje erdvėse. Nes jie sugeba įtikinti politine partijais ir sudaryti nepriekaištingą įvaizdį visuomenės nariams. Tokiu būdu išauga sponsoriavimo vaidmuo.

Ekonominė informacijos visuomenės samprata: reguliacijos mokykla

- A. Lipietz ir M. Aglietta postmodernybę traktuoja kaip modernybės tąšą.

- Reguliacijos teorijos krypties mąstytojai bando paaiškinti, kaip keitėsi kapitalistinė santvarka nuo Antrojo Pasaulinio karo.
- Jų nagrinėjimo objektas – besikeičiantys socialiniai bei ekonominiai visuomenės veikos aspektai.
- Modernusis laikotarpis vadinamas **Fordizmu**, postmodernusis – **post-Fordizmu**.
- **Fordizmo** laikotarpio bruožai: masinės gamybos išplitimas; susikūrė stambios kompanijos kaip „Ford“, galinčios įdarbinti didelį kiekį darbuotojų; spartus pramonės darbininkų gretų augimas; asociacijų išrinkti lyderiai dalyvaudavo atvirose derybose; plito masinis vartojimas; gaminamos standartizuotos prekės.
- **Post-Fordizmo** laikotarpio bruožai: auganti globalizacija ir migracija; besiplečianti turizmo sfera; koncernai pradeda remtis pasaulinės politikos strategija; plintanti informacija; informacija tapo darbo produktas ir priemonė; darbuotojų, gamybos ir vartojimo lankstumas.

Pask Websterio, yra 5 informacijos visuomenės sampratos: technologinė, ekonominė, profesinė/užimtumo, erdvinė, kultūrinė.

Y. Masuda 1982 m. paskelbė japoniškąją *johoka shakai* (INFOVI) koncepciją: INFOVI bus nauja žmonijos visuomenė, kuri smarkiai skirsis nuo industrinės visuomenės, INFOVI pagrindas – informacijos vertybių produkcija, INFOVI pagrindas – kompiuterinės ir komunikacinės technologijos.

1 Lentelė. Industrinė vs. informacijos visuomenė

	Industrinė visuomenė	Informacinjos visuomenė
Pagrindas	Energija, galia, mašinos	Kompiuteriai: atmintis, skaičiavimai
Pagrindinės funkcijos	Fizinio darbo plėtojimas	Protinio darbo plėtojimas
Progresyvi jėga	Materialinė jėga	Informacijos jėga
Produktai	Prekės ir paslaugos	Informacija, technologija, žinios
Gamybos centras	Modernios gamyklos	Informacijos įmonės
Rinka	Naujas pasaulis, kolonijos	Mokslo sričių augimas informacijos erdvėje

Pirmaujančios pramonės šakos	Mašinų gamyba	Intelektinės gamybos pramonė
Pramoninė struktūra	Vertikali gamybos struktūra	Matricinė gamybos struktūra
Socioekonominiai principai	Kainos įstatymas	Tikslų įstatymas
Socioekonominiai veiksniai	Įmonė (privati, viešoji)	Savanoriška bendrovė
Socioekonominė sistema	Privati kapitalo nuosavybė	Socialinės naudos išryškėjimas
Visuomenės forma	Klasinė visuomenė	Funkcinė visuomenė
Valdymo formos	Parlamentinė demokratija	Dalyviais paremta demokratija
Socialinių pokyčių jėgos	Darbo grupių judėjimas	Piliečių judėjimai
Socialinės problemos	Bedarbiystė, karas	Ateities šokas, invazija į privatų gyvenimą
Labiausiai pažengęs etapas	Aukštas vartojimo lygis	Intensyvus žinių kūrimas
Vertybių standartai	Materialinės vertybės	Laiko vertė
Laiko dvasia	Žmogaus išlaisvinimas	Globalizacija

Informacijos visuomenės teorinio modelio įgyvendinimas Japonijoje vyko 4 etapais:

1. Mokslu pagrįsta kompiuterizacija (1945-1970 m.)
2. Vadyba pagrįsta kompiuterizacija (1950-1980 m.)
3. Visuomene pagrįsta kompiuterizacija (1970-1990 m.)
4. Individualia veikla pagrįsta kompiuterizacija (1975-2000 m.)

Informacijos visuomenės plėtra: Japonijos patirtis

Politiniai aspektai:

- Vystyti šalies informacijos infrastruktūrą
- Į kompiuterizacijos procesą įtraukti švietimo, sveikatos ir aplinkos apsaugos įstaigas
- Pagerinti sąveiką tarp politikų ir piliečių
- Privačiam verslui patikėti svarbiausios funkcijos, skatinant informacijos visuomenės plėtrą

- INFOVI plėtrai skirti politinę ir ekonominę pagalbą
- Ugdyti demokratiją bei valstybės valdymo viešumą

Ekonominiai aspektai:

- Pakeisti nerentabilias valstybės ūkio šakas progresyviomis
- Automatizuoti gamybos ir paslaugų procesus
- Spartinti ekonominės globalizacijos procesus
- Diegti el. verslo principus
- Plėsti informacijos sektorių

Teisiniai aspektai:

- Užkirsti kelią antisocialinės informacijos platinimui
- Patvirtinti autorines teises internete
- Tobulinti privačių duomenų apsaugą
- Kurti ir taikyti naujus įstatymus

Socialiniai aspektai:

- Vystyti informacijos raštingumą per edukacinę sistemą
- Sudaryti sąlygas savišvietai, kvalifikacijos kėlimui ir nuotoliniams mokymuisi
- Skatinti pagyvenusių ir neįgalių žmonių užimtumą
- Reorganizuoti darbo principus

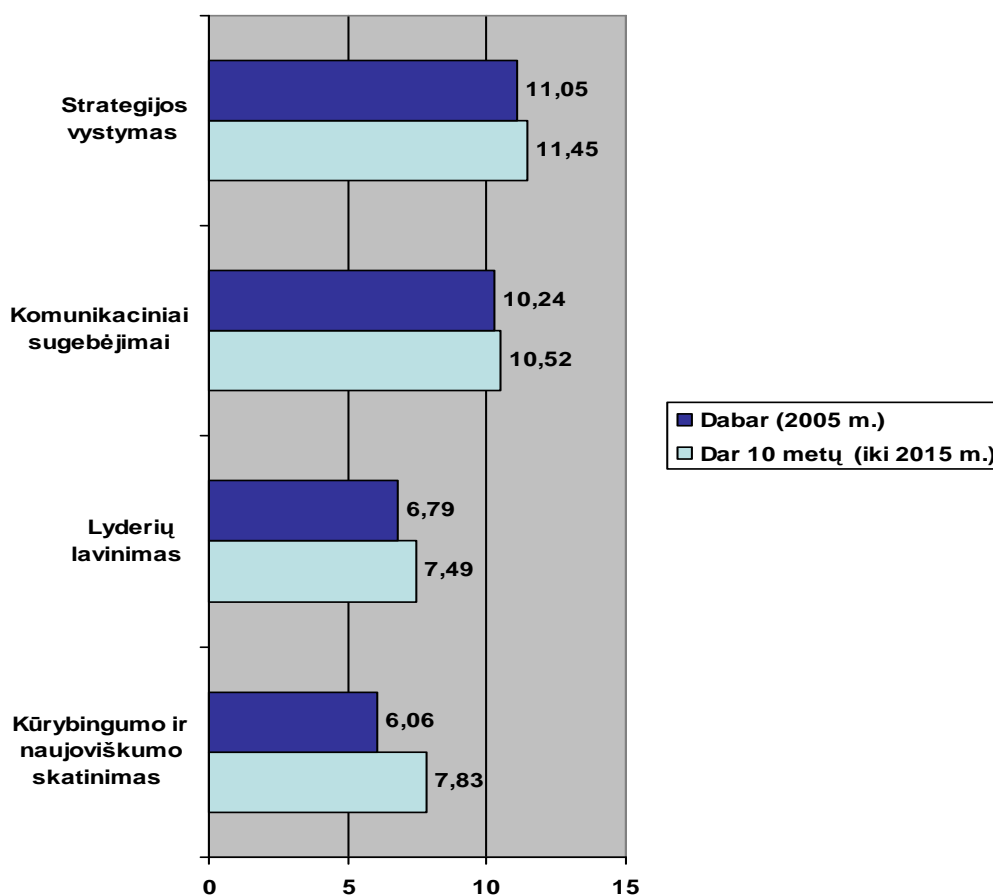
„Informacijos visuomenė *per se* nėra nei gėrio, nei blogio versmė. Kaip ir kiekviena žmonių padermės išmonė, visuotinė telematikos skvarba gali tapti pačia uoliausia tiek bijomos priepaudos, tiek ir geidžiamos laisvės kambarine. Net ir gausūs Europos Komisijos vajai, propaguojantys réksmingą federalinės info-utopijos viziją, yra gera tokio liudijimo paspirtis: ne veltui juose taip gausu ne tik raginimų plėtoti, tyrinėti ir visokeriopai remti informacijos visuomenės plėtrą, bet ir knibždėte knibžda paprastos politinės retorikos pratartys, skelbiančios tegu ir aplopytas, bet vis dar nepakeičiamas liberaliosios demokratijos vertybes.“ (Šaulauskas: 2003)

Nauja, globali ekonominė erdvė kelia naujus reikalavimus organizacijoms ir darbuotojams. Lankstumas, kūrybingumas, tobulėjimas ir mokymasis – globalios konkurencijos aplinkos keliami reikalavimai darbuotojams. Reikalaujama gan dažnos ir subtilios interakcijos „akis į akį“ su klientais ir kolegomis. Kompleksiniai komunikaciniai sugebėjimai yra būtini bene visų sričių specialistams, o ypač vadovams. Štai kokių savybių reikia informacijos organizacijos lyderiui: analitinis mastymas, komunikabilumas, darbuotojų sugebėjimų tobulinimas, etinis elgesys, pasitikėjimas,

mokėjimas išklaudyti, prisitaikymas prie pokyčių, mokėjimas užmegzti santykius, strateginės vizijos turėjimas, strateginė lyderystė bei iniciatyvumas.

2005 metais atliktas globalus lyderystės tyrimas (Priedas Nr. 5, diagrama Nr. 1) rodo, kad svarbiausia iš lyderystės kompetencijų – **strategijos vystymas** (11,05 proc.), antroje pagal svarbą vietoje – **komunikaciniai sugebėjimai** (10,25 proc.), trečioje – **lyderių lavinimas** (*developing*) (6,79 proc.). Dar dešimt metų pirmosios dvi kompetencijos išliks svarbiausios, o trečioji pagal svarbą bus **kūrybingumo ir naujoviškumo skatinimas** (7,83 proc.).

1 diagrama. Svarbiausios lyderystės kompetencijos (proc. N=1573)



Taigi, strateginis mąstymas, komunikabilumas, mokymasis, kūrybiškumas ir inovatyvumas – svarbiausios organizacinių lyderių savybės informacijos visuomenėje.

2. Informacijos visuomenės kaita

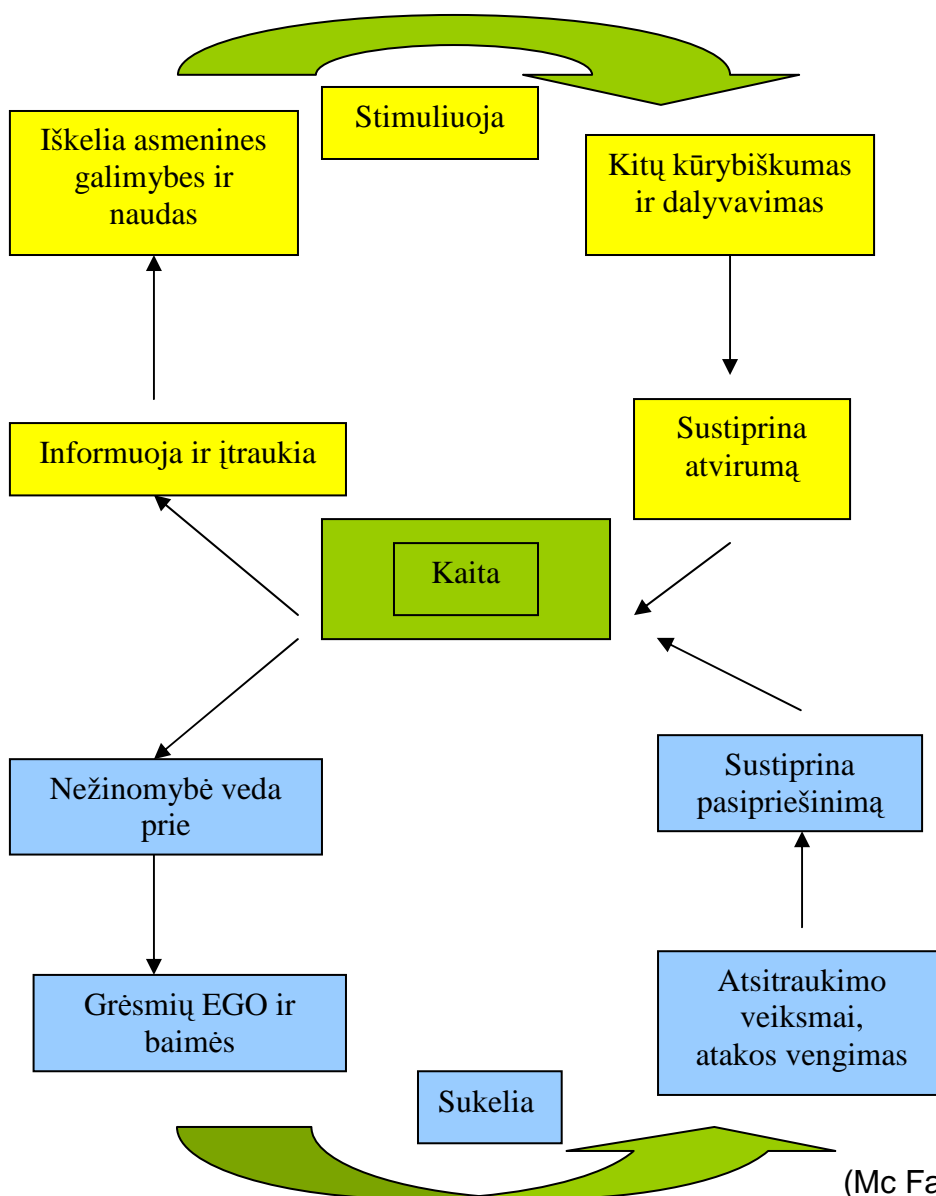
Socialinės, ekonominės ir kultūrinės sferų kaita ne tik sąlygoja darbo specifikos, laisvalaikio leidimo, o ir saitų tarp žmonių bei bendravimo pasikeitimus.

„[...] socialinio kismo sąvoka yra kur kas siauresnė negu „socialinė kaita“: kismas gramatiškai reikšdamas ne įvykio, o eigos veiksmo kategoriją, nurodo tik dinaminį kaitos aspektą. O kaitos terminas, reikšdamas abu – ir įvykio, ir eigos – veikslus, apima tiek socialinių transformacijų rezultata, tie ir nuolat vykstančių pasikeitimų procesą. Todėl (socialinės) kaitos sąvoka tik iš dalies yra (socialinio) kismo sinonimas.“ (Dobryninas: 2000, 5)

Elgesio pasikeitimai yra daug svarbesni už technologinius pasikeitimus informacijos įmonėse. Kadangi jie yra mažiau akivaizdūs, bet labai svarbūs. Kaip ir intelektualus kapitalas, lyderystė yra svarbiausias įmonės aktyvas. Šiuolaikinės lyderystės reikalavimų nesupratimas sąlygoja konkurencijos neatlaikymą, nuostolius bei greitą personalo kaitą.

Kaitos procesas yra sunkiau suprantamas tiems, kurie yra „įstrigę“ XX a.: pripratę prie aiškumo ir stabilaus gyvenimo, fabrikinės vienodos produkcijos vartojimo logikos, nesiekiantiems naujų kompetencijų, pratusiems „ramiai“ gyveni ir per daug neišlaidauti, žiūrintiems realybės šou per televiziją ir tikintiems, kad tai nėra surežisuota ir pan. Žinoma, kaita gali veikti dvejopai (paveikslėlis Nr. 1), tačiau šiuolaikinį žmogų kaitos procesas turėtų džiuginti, kadangi atsiveria naujos galimybės, atsiranda naujas žinojimas, be to, išsivysto prisitaikymo prie kintančios aplinkos sugebėjimai: aktyvumas, kūrybiškumas, lankstumas ir pan.

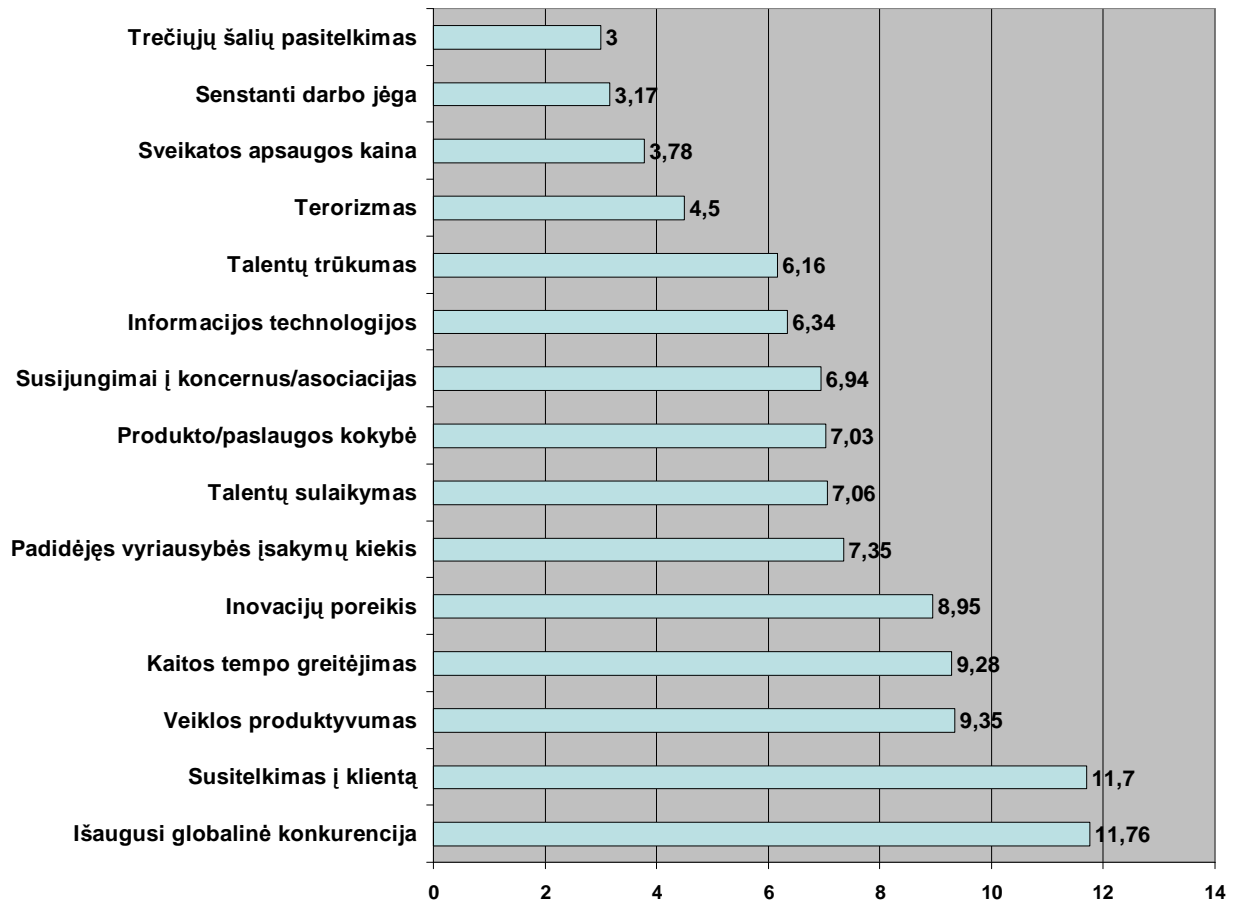
1 paveikslėlis. Teigiamas ir neigiamas kaitos poveikis



Pasipriešinimo informacizacijai ir globalizacijai pavyzdžių matome visame pasaulyje ir visokiomis formomis. Tačiau tai tik didiną visuomenės poliarizaciją, kadangi kaitos ignoravimas nesprenžia problemų, o tik palieka nuošalyje.

Kaitos procesai ekonominėje sferoje itin atkakliai gvildenami pačių verslininkų, kadangi tai tiesiogiai susiję su įmonių sėkmingumu, – pelnu. Ieškoma naujų vadybos instrumentų, pasaulinių partnerių, jungiamasi į koncernus, asociacijas, grupes, vyksta talentingų „galvų medžioklė“, technologizuojamasi, mokomasi ir pan. Organizacinė lyderystė šiame kontekste iškyla kaip šiuolaikinė personalo resursų mobilizavimo ir tikslų pasiekimo priemonė.

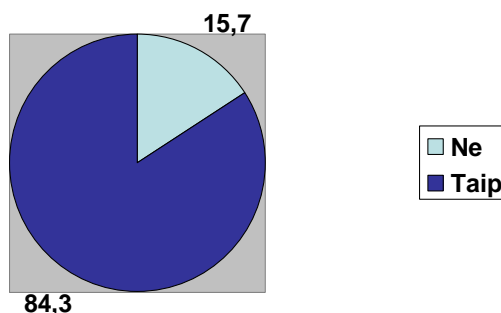
2 diagrama. Kaitos aspektų, kurie yra susieti ir bus susieti dar 10 metų su lyderystės institucija, svarba (proc. N=1573)



„Vienas iš svarbiausių didelės šiuolaikinės kompanijos, o ypač tarptautinės, vyriausiojo vadybininko darbų bus subalansuoti ir ilgalaikių, ir trumpalaikių planų realizavimą bei tuo pačiu su įmone susijusių žmonių poreikius: klientų, akcininkų (ypač institucinių investuotojų ir pensijų fondų), žinojimo darbuotojų ir bendruomenių. [One of the most important jobs ahead for the top management of the big company of tomorrow, and especially of the multinational, will be to balance the conflicting demands on business being made by the need for both short-term and long-term results, and by the corporation's various constituencies: customers, shareholders (especially institutional investors and pension funds), knowledge employees and communities.]“ (Drucker: 2001)

3 diagrama. Ar lyderystės samprata pasikeitė per pastaruosius 5 metus? (proc.

N=305)



Dauguma žmonių mano, kad lyderystė yra pasikeitusi. Iš tikrųjų tradicinė lyderystė gerokai skiriasi nuo šiuolaikinės, galima sakyti, kad tai yra tik vienodas pavadinimas, o funkcijos ir modeliai yra visai kitokie, kilę iš pasikeitusios aplinkos reikalavimų. „Vienas svarbiausių iššūkių institucijoms bus lyderystės pokyčiai ir mes neesame taip pasiruošę tam socialinėje sferoje, kaip esame verslo. Mes esame dabar panašioje stadijoje kaip ir verslo plėtros pradžioje. [One major challenge in institutions as you point out will be in leadership changes and we are not as prepared in the social sector for succession as we are in business. We are at the stage now that business was when we began executive development in business.]“ (Drucker: 2005)

3. Lyderystė – naujas vadybos instrumentas

[vykus informacijos technologijų revoliucijai, vykstant dinaminiam žinojimo pasikeitimo procesams, didėjant globalizacijos tempui, – lyderystė transformavosi į kitokį būvį. „Žinojimas yra naujas mūsų laukas šalims, korporacijoms ir individams.“ (Nordström, Ridderstråle: 2004, 21) Žinojimo lyderystė gerokai skiriasi nuo senosios, tradicinės lyderystės.

2 lentelė. Senoji vs. naujoji lyderystė

Senoji lyderystė	Naujoji lyderystė
Necharizmatinė	Charizmatinė
Transakcinė	Transformacinė
Vadybininkų	Lyderių
Trumparegiška	Tolerantiška
Nestebuklinga	Stebuklinga

(Cooper: 2005,17)

Taigi, charizmatiniai lyderiai, nebijantys veikti transformacinėje aplinkoje ir žvelgti į ateitį, turėti savo viziją, yra dar ir sustebuklinti, jiems priskiriamos raganiškos galios. Iš tiesų, reikalavimai šiuolaikinei lyderystei yra dideli.

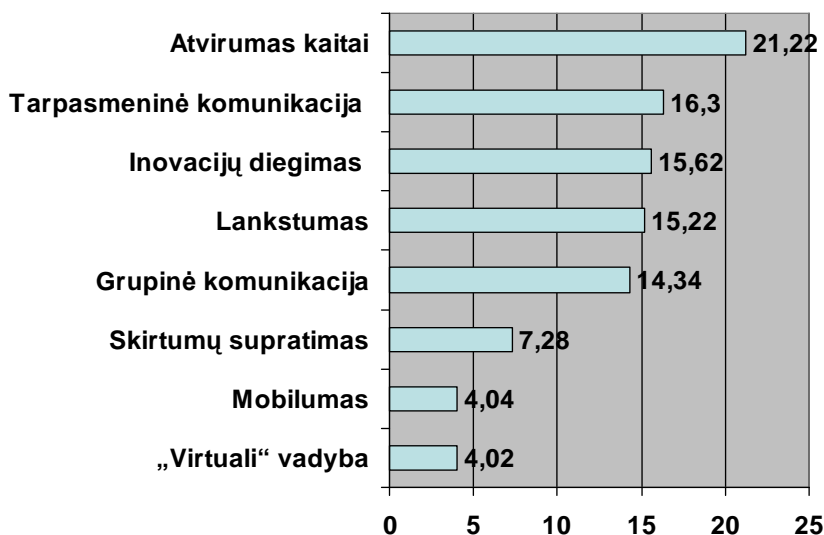
Šiuolaikinė perteklinė vadyba apima ne tik vieną kurį nors segmentą, tačiau yra kompleksinė ir integruota. Valdomi ne tik lokalūs, bet ir globalūs procesai. Todėl žmoniškieji ištekliai ir kompetencijos – tai kertinis akmuo žinojimu grįstoje organizacijoje. Multikultūrinės komandos ir globalūs tinklai ieško superlyderių.

„Lyderis vadovauja daugeliui partnerių ir bendradarbių, veikiančių įvairiuose tinkluose. Tai veikia ne *Unilever* kompanija, o *Jungtinės Unilever kompanijos*. Įkvėpimą reikia teikti plačiai šeimai, plačiam tinklui, ir ne tik bet kokį, o patį geriausią. To negana: visi tie individai ar firmos kiekvieną dieną, kiekvieną minutę turi įvairias alternatyvas. Su žmonėmis reikia elgtis kaip su kokiomis įžymybėmis. Jie kaip Holivudo žvaigždės, kaip sporto žvaigždės, kaip aikštingos primadonos. Jei jiems neįtiksite, jums gresia pražūtis. Jei neteksite vieno, paskui jį išeis visi. Žvaigždės pritraukia žvaigždes, nevykėliai traukia nevykėlius.“ (Nordström, Ridderstråle: 2004, 196-197)

Šiuolaikinis lyderis nevadovauja „iš viršaus“, o yra prisitaikantis prie pasekėjų, net pataikaujantis jiems, bet tuo pačiu pats privalo išlikti geriausiu, kad pritrauktų geriausius. Senasis industrinis valdymo tipas savo jau atgyveno.

Harvardo universiteto Verslo mokykloje buvo atlikti naujai įstojusių bei aspirantų sugebėjimų tyrimai. Išvados labai nustebino – techninės žinios buvo labai geros, tačiau komunikacijos sugebėjimų jiems trūko. (Levine: 2003, 18) Šiuolaikinis dinamiškas pasaulis reikalauja komunikacinių sugebėjimų tiek bendravimui su kolegomis, partneriais, tiek su visuomene.

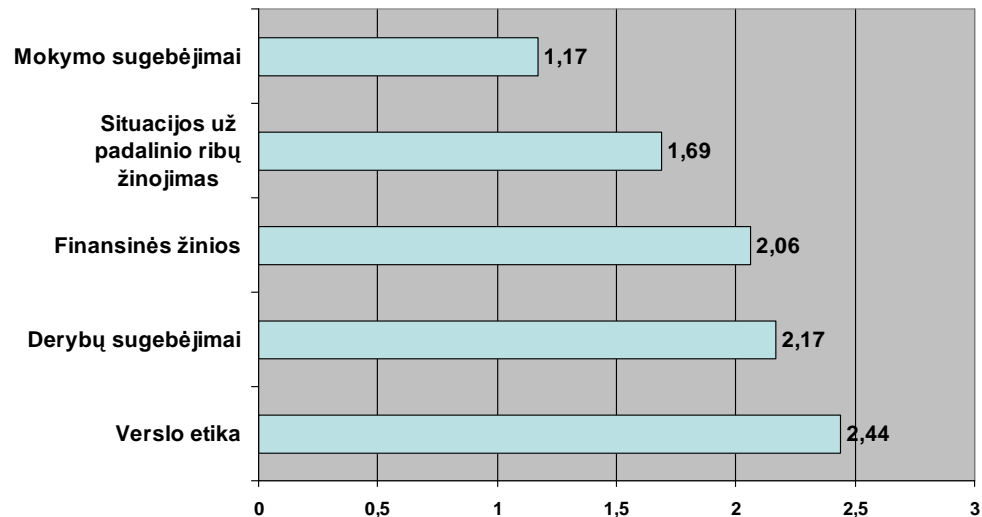
4 diagrama. Svarbiausios lyderystės charakteristikos, kurios padeda įvykdyti strategiją (proc. N=1573)



Verslo organizacijos aplinka – sudėtingas, dinamiškas žmonių, bendraujančių tarpusavyje tinklas. Todėl lyderis turėtų kreipti dėmesį ne tik į savo reikalus, bet ir suprasti, kas svarbu kitiems darbuotojams.

Šiuolaikinis lyderis privalo sukurti tokia atmosferą organizacijoje, kurioje būtų aiški vizija, vertybės, kuriomis tiki darbuotojai.

5 diagrama. Svarbiausi lyderystės plėtros poreikiai (mažesnis skaičius rodo aukštesnį rangą)



Mokymo sugebėjimai – didžiausias poreikis. Tai rodo žinojimo poreikio didėjimą verslo aplinkoje, nuolatinį siekį tobulėti. Lyderiai, pripažįstantys dinamiškų santykių požūrį, nuolat ieško būdų, kad padėtų darbuotojams atskleisti savo kūrybines galias. Situacijos už padalinio ribų žinojimas – kaitos procesus pristabdantis veiksnys, kuris yra itin svarus globalėjant pasauliui, didėjant darbo pasidalijimo tendencijai.

Postmoderniosios vadybos plėtrai svarbios 3 sritys: organizacijos kultūra, strategija ir struktūra.

Organizacijos kultūra yra tuomet, kai lyderis sugeba motyvuoti darbuotojus, spręsti kartu problemas, ieško darbuotojų tobulėjimo būdų. Be to svarbu, kokias vertybes ji ugdo.

Organizacijos strategiją kuria lyderis, tačiau ne vienas, o konsultuodamasis ir tardamasis su komanda. Strateginis mąstymas – viena iš svarbiausių lyderystės savybių.

Organizacijos struktūra yra pasikeitusi, jis yra ne hierarchinė, o lanksti, prisitaikanti prie pokyčių, visi padaliniai yra išdėstyti viename lygyje.

Įvykusi ekonominė transformacija žmonių sugebėjimus iškelia į pirmą vietą. „Svarbiausia gamybos priemonė yra mažos pilkos medžiagos gumulėlis, sveriantis apie 1,3 kilogramo. Tai žmogaus smegenys.“ (Nordström, Ridderstråle: 2004, 18) Darbuotojas jau nebėra tik produkcijos gamintojas. Stengiamasi sukurti vieningą organizaciją, sutelkti komandą, kuriai patiktų ir būtų malonu dirbti kartu. Tai reiškia, kad ne tik darbuotojų specializacija yra svarbiausia, o ir asmeninės jo savybės, komunikaciniai sugebėjimai. Vykstant valdymo demokratizavimui, dalis lyderio atsakomybių tenka ir darbuotojams, tad jie iš dalies irgi turi būti lyderiais.

Šiuolaikinis lyderis – erudicinė asmenybė, sugebanti suderinti daugybę faktorių vienu metu: jis yra aktyvus procesų dalyvis ir iniciatorius; dirbantis decentralizuotoje aplinkoje, tačiau privalo išlaikyti darbuotojų susižavėjimą ir pasitikėjimą; kuriantis ir inicijuojantis chaosą, tačiau matantis jame tvarką; tobulinantis savo lyderio sugebėjimus ir komandos kompetencijas. Be visų šių sugebėjimų taikymo organizacijos viduje, jis privalo domėtis išoriniais veiksniais, globaliniais procesais, galinčiais padėti arba pakenkti organizacijos veiklai. Atviras pasauliui ir naujovėms lyderis privalo vadovautis tolerancijos, demokratijos ir diplomatijos principais tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. Dirbdamas komandoje jis privalo subtiliai mokyti kitus, tačiau ne didaktiškai, o per savo patirtį. Taigi, lyderis yra šiuolaikinio verslo guru, sugebantis atvesti organizaciją į sėkmę.

Lyderystės samprata

Lyderystė – labiausiai iširtas ir mažiausiai suprantamas socialinės visuomenės konstruktas. Iki XX a. 70 metų vidurio tapo aišku, kad bandymai surasti vieningą lyderystės sampratą pasibaigė nesėkmingai ir suponavo tik daugybės „mini-teorijų“ atsiradimą.

„Sintetiniai“ lyderystės modeliai paskatino atsiradimą daugybės eksperimentinių darbų. Dar 1974 m. savo lyderystės problemos apžvalgoje R. Stogdillas nagrinėja iki 3000 lyderystės atvejų, o jau 1981 m. analogiškame B. Baso tyrime jų per 7000. Greitas empirinių tyrimų prieaugis vyksta neesant jokiai rimtai lyderystės teorijai, kai net pati sąvoka „lyderis“ nebuvo teoriškai interpretuojama. Taigi, atsitiko taip, kad lyderystė buvo suprantama vis kitaip, priklausomai nuo bandymų apibrėžti šią sąvoką.

Pagaliau žymūs lyderystės teoretikai, Dž. Prefferis, B. Karmenas, pareiškia, kad šios srities tyrimai pasiekė krizinę situaciją, kadangi nepakanka metodologinio problemos įdirbio ir, jog didėjantys atliekamų tyrimų kiekis tik „toliau drumsčia vandenį“ ir ėmėsi nagrinėti pačią lyderystės sąvoką. Dž. Prefferis įrodė, kad šioje sąvokoje per

daug netikslumų, daugiaprasmiškumų, kad ši sąvoka nėra ryškiai atskirta nuo tokių sąvokų kaip „autoritetas“ ir „socialinė valdžia“. B. Karmenas mano, kad dichotominė lyderystės sąvokos sandara kaip „orientaciją į žmones – į tikslą“ yra pagrindinė klaida, darant tradicinius šio fenomeno tyrimus. Išėitis – aiškiai atskirti sąvokas „lyderystė“ ir „vadovavimas“ bei „lyderystė“ ir „valdžia“.

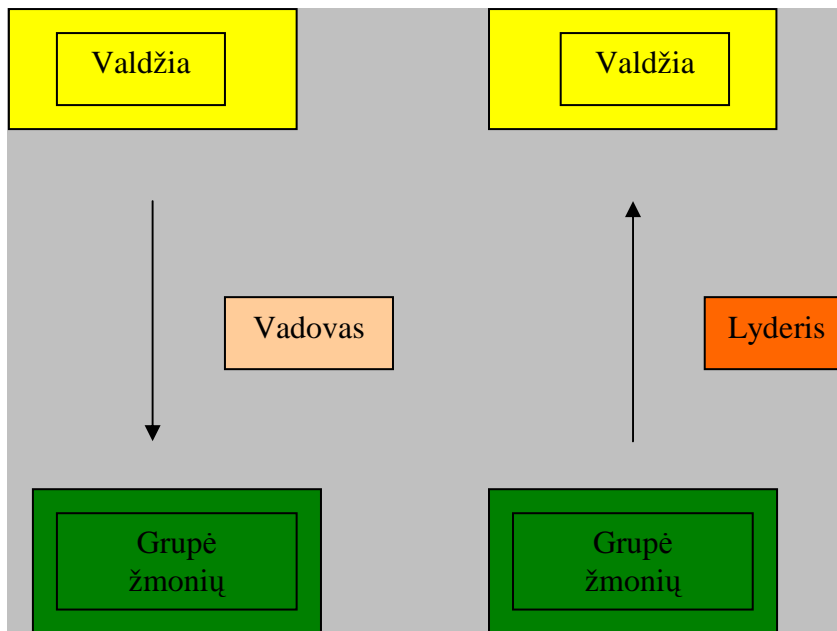
Lyderystė ir vadovavimas

Ar yra skirtumai tarp lyderystės ir vadovavimo? Amerikiečių mokslininkai įvairiai mano. Vieniems autoriams šios sąvokos sinoniminės, kiti, jog lyderių neįmanoma tapti nepabuvus geru vadovu ir atvirščiai. Kiti vadovus nuo lyderių atskiria labai aiškiai. Jiems vadovavimas – veiksmų, iš anksto išmoktų, junginys, o lyderystė – paslaptis, kurios esmė, visų pirma, asmenybė, kuri įtakoja ir valdo. Tačiau, jeigu organizacijos taip suinteresuotos lyderių paieška, tai reiškia, kad jos gali formuoti lyderio nuomonę lygiai taip pat kaip ir vadovo?.. Tačiau vis dėlto vadovavimas yra pagrįstas valdžios turėjimo prioritetu, o lyderystė – asmenybės žavesio. Efektyvi lyderystė priklauso nuo to, ar grupė žmonių priima paskirtą lyderį.

Taigi, bendri ir tradiciniai vadovavimo principai nesutampa su neaiškia ir dažnai ginčijama sąvoka „lyderis“. Amerikiečių lyderystės specialistai jau priėję išvados, jog tai skirtingos sąvokos.

Vadovavimas remiasi formaliosios jėgos pozicija, turinčia įtakos žmonėms, o lyderystė kyla iš socialinės įtakos proceso. Skirtumas tarp vadovo ir lyderio yra jo patekimo į pirmaujančias pozicijas krypties nesutapimas ir priešingumas: lyderį, net jeigu jis pasiūlytas kieno nors iš šalies, priima, pripažįsta, išrenka grupė žmonių – lyderis renkamas „iš apačios“, demokratiškai, o vadovas paskiriamas „iš viršaus“ (žiūrėti paveikslėly Nr. 2). Vadovavimas ir lyderystė iš esmės skiriasi, tačiau žmogus gali būti tuo pačiu ir formalusis vadovas, turintis lyderio savybių. Taip pat lyderystė gali būti procesas – įtakos naudojimas grupės koordinacijai, nukreipimas siekti tikslo. Lyderystė gali būti ir savybė: tai charakteristika, priskirta kokiam nors subjektui, kuris sugeba sėkmingai panaudoti įtaką.

2 paveikslėlis Vektoriai, rodantys vadovavimo ir lyderystės prieštarumą



Vadovas įtakoja savo pavaldinių darbą pasiremdamas savo pareigybinėmis funkcijomis. Lyderystė – specifinė valdymo santykių atmaina, kuri remiasi socialiniais saitais, o tiksliau pasakius, santykiais organizacijos viduje. Šis procesas yra kur kas sudėtingesnis už vadovavimą, kadangi būtini artimesni priklausomybės ryšiai tarp žmonių organizacijoje. Pažangiose organizacijose santykį „vadovas – pavaldinys“ jau yra pakeitęs „lyderis – pasekėjas“.

Kitas svarbus skirtumas tarp vadovo ir lyderio – tai, kad vadovas motyvuoja darbuotojus, jog šie dirbtų ir siektų organizacijos tikslų, o lyderis įkvėpia kitus, – jie patys užsidega noru veikti, dirbti organizacijos labui. Vadovas yra bosas, o bosas visada teisingas. Jis skatina pavaldinius dirbti dideliu greičiu. O lyderis įtakoja žinių pagalba. Vadovas daugiau susidomėjęs valdžios gavimu: kuo daugiau valdžios, tuo didesnė galimybė įtakoti. Vadovas suaktyvina savo pavaldinius per komandas. Vadovas pats priima sprendimus. Lyderis veikia savo žinių dėka, kurios kitus labiau įtikina. Lyderio įkvėpti pasekėjai yra aktyvūs, o ne reaktyvūs, jie patys formuoja idėjas, o ne tik bando įgyvendinti vadovo nurodytas. Lyderystė šiuo metu yra taip reikalinga organizacijose, kadangi ji keičia žmonių mąstymo būdą, jie patys galvoja kas reikalinga ir naudinga organizacijai. Tačiau ar vadovas negali būti ir guru, ir bosas?

Vadovui darbai turi būti atlikti tiksliai laiku. Todėl jis turi planuoti ir koordinuoti įvairius veiksmus. Organizacija – sistema, turinti individualią logiką, tradicijas ir yra

inertiška. Todėl vadovas turi stumti į priekį darbus. Vadovai ir lyderiai visai kitokio tipo žmonės. Jie skiriasi ir mąstymo būdu, ir veiksmais. Lyderis ieško naujų senos problemos sprendimo būdų ir sprendžiamos problemos kitų sprendimo galimybių. Lyderis dažnai projektuoja pasekėjų idėjas į veiksmus. Lyderis turi prisitaikymo prie aplinkinių ir aplinkos savybių. Taigi, lyderis ne tik stumia idėjas, o ir jas iškelia.

Vadovo ir tikslo santykis yra ne asmeninis: organizacijos tikslai kyla iš poreikio, o ne iš norų. Lyderio ir tikslo santykis – aktyvus. Lyderis – žynys. Vadovas su žynio savybėmis yra auksinis aktyvas organizacijoje. Kodėl kai kurios organizacijos nesugeba konkuruoti šiandieną, – nes tokių žynių-vadovų yra trūkumas.

Vadovai – konservatoriai ir reguliuotojai. Jie nebėra naudingi organizacijoms dėl pernelyg skirtingų žmonių gyvenimo būdų ir pasikeitusios aplinkos. Vadovo vaidmuo šiandieną pokyčių dėka yra pakeistas lyderio – tai raktas į sėkmę. Niekam nebereikia vadovų, o organizacinių lyderių.

Lyderis ar vadas?

Pirmasis skirtumas – lyderystės neįmanoma paveldėti. Kiekvienas naujas lyderis gimsta iš naujo. Nors lyderis ateina į susiformavusią aplinką, jis turi būti naujų idėjų iniciatorius. Novatoriškumas – savybė, padedanti atskirti lyderį nuo vado. Na, o naujas vadas atsineša savo pirmtako mąstymo mechanizmus. Kadangi dažniausiai vienas iš vadų giminės buvo labai iškilus, naujasis vadas bando imituoti jo valdymo būdą, mėgdžioti įvaizdį ir pan., kad pasiektų analogiškos šlovės. Taigi vadai dažniausiai būna vieno klanu nariai, perduodantys vieni kitiems paveldėtas vertybes.

Vadų tradicija laikui bėgant prarado prasmę visuomenėje. Lyderiai – žmonės, kurie išskyla savo kūrybiškumo, asmeninio žavesio, ugdimosi dėka, – jie nesukuria gerontokratijos. Lyderio veiksmų psichologija ir logika yra tarsi po paslapties šydu, tačiau jį bando atidengti ne vienas smalsuolis. Pažvelgus į lyderystės meno siūlančių išmokti seminarų, publikacijų gausą suprantame, kad tai yra aktualu.

Žodžio „lyderystė“ kilmė

Visų pirma, tai daugiaprasmis žodis, kuris iš anglų kalboje yra verčiamas kaip daiktavardis (angl. *a lead*) ir veiksmažodis (angl. *to lead*). Daiktavardžio atveju verčiama taip: 1) Vadovavimas, iniciatyva; 2) pavyzdys; 3) pirmavimas, pirmoji vieta (varžybose). Veiksmažodžio reikšmės: 1) Vesti; 2) vadovauti; 3) paskatinti, priversti; 4) būti/eiti pirmuoju/priešakyje.

Įdomi yra lyderystės kaip veiksmažodžio „vesti“ konotacija, kuri lietuvių kalboje dar reiškia ir santuokos metu vyro atliekama procesą. „Vesti“ homografas dar labiau

suklaidina ir supainioja lyderystės sąvoką lietuvių kalba. Žinoma, vesti (angl. *to lead*) gali ir moteris.

Dar vienas įdomesnis lingvistinis pastebėjimas, jog lyderis yra ne tik žmogus, o ir laivas, plaukiantis kitų laivų virtinės priešakyje. Jūreiviškame diskurse lyderystė yra senas žodis: Kad vestumėte, pirmiausiai turite sugebėti sekti; kadangi be pasekėjų negali būti ir jokio lyderio. – Jūreiviškas posakis (angl. *To lead, you must first be able to follow; for without followers, there can be no leader. — Navy Saying*). Taigi, pasakymas „lyderis išplaukė pasižvalgyti į platesnius vandenis“ gali būti suprastas dvejopai.

Formalieji ir neformalieji lyderiai

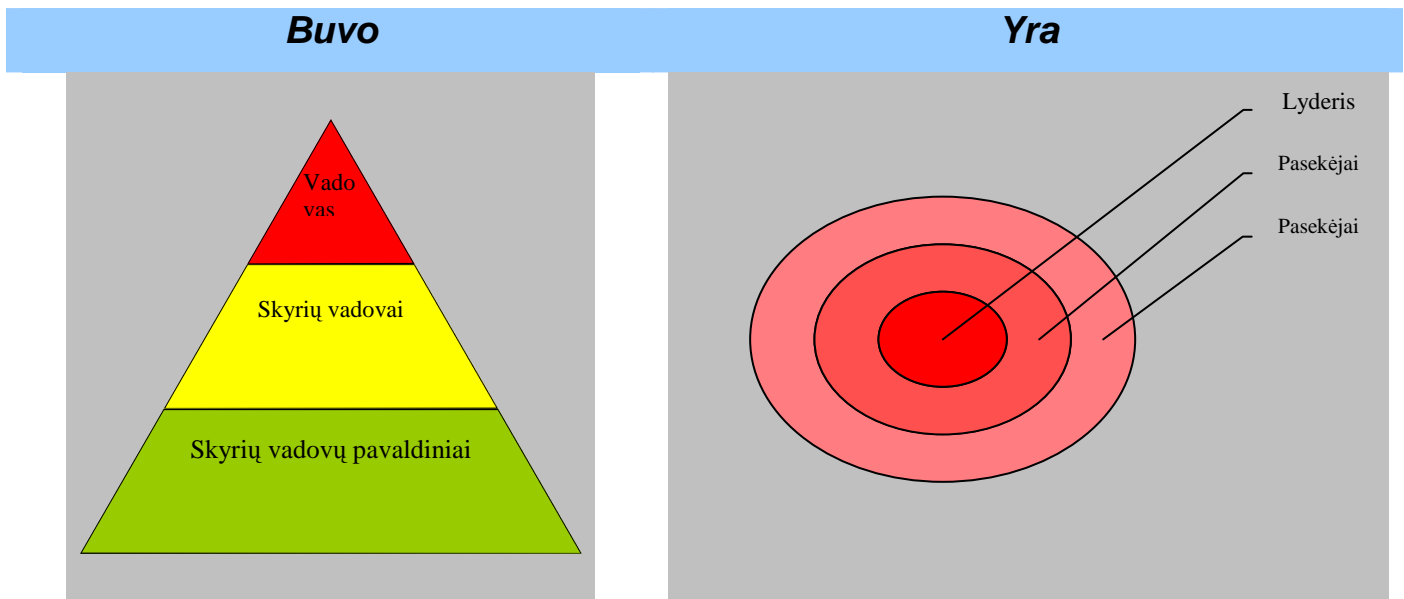
Didžiausias iššūkis lyderiams šiandieną yra tai, kad jis gali būti ne vienas organizacijoje. Lyderių gali būti daug. Šiuolaikinėje organizacijoje gali būti net po lyderį, nušviečiantį kelią kitiems darbuotojams, kiekviename kabinete. Nėra daugiau jau „didelių“ lyderių organizacijos piramidės viršuje. Šiuolaikinio verslo iššūkiai kelia kitokių reikalavimų: po lyderį kiekvienoje iš sričių arba multikompetentingo lyderio. Kitas atvejis, pavyzdžiui, yra vienas formalusis lyderis, kuris tuo pačiu yra ir vadovas, o kitas neformalusis, kuris yra natūraliai iškilęs grupėje žmonių ir kurio visi klausosi ne mažiau, o gal ir daugiau, negu formaliojo lyderio. Idealus atvejis yra, kai neformalusis ir formalusis lyderis – vienas žmogus, kai sutampa ir asmeninė, ir organizacijos lyderystė. Versle yra įprasta turėti vieną lyderį, aplink kurį yra susitelkusi organizacija. Kai galios sutelktos vieno žmogaus rankose, lengviau išsprendžiamos išgyvenimo problemos. Tačiau vieno lyderio buvimas turi ir silpnybių: 1. organizaciniai pokyčiai priklauso tik nuo vieno žmogaus nuomonės; 2. pasiekęs tikslą lyderis stengiasi išlaikyti valdžią, tačiau tai ne visada atitinka kitų organizacijos narių interesus; 3. lyderio pasitraukimas staigiai sumažina valdymo kokybę neapibrėžtam laikui.

Yra apie 130, atrodytų, pakankamai argumentuotų apibrėžimų, tačiau lyderystė – gyvenimo būdas, kuris sunkiai apibūdinamas kokiais nors parametrais. Jis yra ir organizacijos socialinis architektas, ir pedagogas, ir administratorius.

Lyderystė šiais laikais

Darbo procesai, metodai ir struktūra organizacijose yra gerokai pasikeitę. Nuo klasikinio hierarchinio darbo stiliaus jau daugelyje įmonių pereita prie esančiojo viename lygyje, žiedinio stiliaus (žiūrėkite paveikslėlį Nr. 3).

3 paveikslėlis. Pakitusi organizacijų struktūra



Piramidinės struktūros įmonėse yra aiškiai matomas hierarchinis pavaldumas, o žiedinės struktūros – vadovas yra viename lygyje su pavaldiniais, kurie nėra griežtai suskirstyti į svarbesnius ir mažiau svarbius.

Lyderystės savybės taip pat yra pasikeitusios. Tradicinis lyderis – stiprus kontrolės subjektas, kuris siekia įgyvendinti aiškius tikslus ir uždavinius. Nurodymai yra pateikiami darbuotojams iš hierarchinės struktūros viršūnės žemesnėms pakopoms bei laikomasi plano. Tradicinis lyderis – mąstytojas (tik kiti vykdė, o jis tik galvodavo), o šiuolaikinis – veikėjas, kuris pats vykdo idėjas, dirba, įsiklauso į pasekėjų nuomones, prisitaiko prie pokyčių.

Profesorius Peteris Drukeris yra teisus teigdamas, kad vadyba yra socialinė funkcija, kuriai svarbiausia – žmonės, o ne daiktai ar procedūros. Organizacijos lyderis visų pirma turi būti HR (žmogiškųjų išteklių) vadybininkas. Peteris Diukeris žinių ekonomiką apibūdina kaip besinaudojančią žmonišką protą, kūrybingumą bei nuojautą kaip pagrindiniais ištekliais.

Lyderiai šiandieną jautresni įvairiems organizacijos darbuotojams, o ne tik tiems, kurie yra aukštesnės kvalifikacijos. Jie sąveikauja su visais ir supranta kiekvieno poreikius. Vienas iš prasmingiausių lyderio veiksnių – kalbėtis su kiekvienu, o ne tik su išrinktaisiais. Tikrasis lyderis rodo elgesio modelį kiekviena, o net tik tam tikrai etninei, kultūrinei ar kitai grupei. Jis ar ji ir bus pripažinta(-s) lyderiu, nes jis ar ji rodo pavyzdį nepaisydama(-s) žmonių skirtumų ir turi bendrų visiems vertybių ir idealų. Lyderis

privalo matyti organizaciją ne tokia, kokia jinai yra, o kokia turėtų būti. Toks matymas yra būdingas pirmaujančių organizacijų lyderiams.

Kaip lyderis apskritai galėtų paskui save vesti organizaciją arba visuomenę, būdamas piramidės viršūnėje? Jam lieka tik iš viršaus nurodinėti ir tikėtis, kad esantieji apačioje vykdys tai, ką jis liepia. Šiuolaikinis lyderis privalo „nuo iki“ žinoti darbuotojų gyvenimus, matyti jų nuotaikas, realius poreikius, tikslus, mintis, sąžiningumo laipsnį, mokėti užsikariauti jų pasitikėjimą per draugiškus santykius bei jų lūkesčių realizavimą.

Strateginė lyderystė jau turi kūrybinį potencialą. Inovacijoms reikalingi kūrybingi mąstytojai, o mąstytojams reikalinga tokia aplinka, kurioje gali augti jų idėjos. /kūrybinis potencialas – vertingas aktyvas, tačiau taip pat labai kintantis dalykas. Organizacija, galinti prisitaikyti prie tokių pokyčių ir sugebanti išnaudoti kūrybinį potencialą, nueis toli.

Lyderystės koncepcijos

Lyderystės reiškinys, kaip ir daugelis kitų socialinių reiškinų, yra ganėtinai sudėtingas bei sunkiai išmatuojamas. Ne vienas autorius bandė paaiškinti, kokie veiksniai lemia tai, kad vieni žmonės tampa lyderiais, o kiti ne, nuo ko priklauso lyderio veikla organizacijoje, ar gali tas pats žmogus sėkmingai lyderiauti skirtingose situacijose? Įvairūs mokslininkai sistemingai ir įvairiapusiškai tyrinėjo lyderystės reiškinį. Jie neturi vieningos nuomonės, kaip būtų galima įvardinti lyderystę. Dauguma nesutarimų kyla dėl to fakto, kad lyderystė yra sudėtingas procesas, sujungiantis lyderį, pasekėjus ir situaciją. Kai kurie lyderystės tyrinėtojai akcentuoja lyderio individualybę, fizinius duomenis, elgesį, kiti analizuoja pasekėjų ir lyderio tarpusavio santykius, dar domisi, kokie situacijos aspektai sąlygoja lyderystės veiksmą arba kaip situacija veikia lyderį.

Lyderystės teorija remiasi trimis požiūriais: asmeninių savybių, elgsenos ir situaciniu.

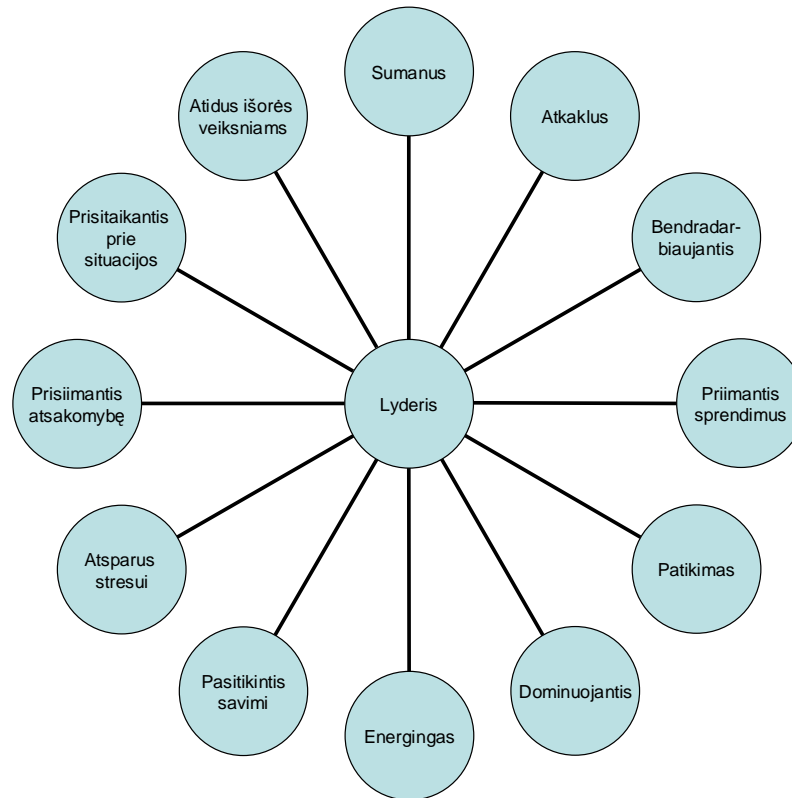
Lyderystės stiliai

Žodis „stilius“ yra lotyniškos kilmės. Pirmiausia taip buvo vadinama lazdelė, kuria buvo rašoma vaško lentelėje, o vėliau buvo vartojamas rašysenai vadinti. Taigi, galima sakyti, kad lyderystės stilius – tam tikras tipiškas elgsenos su pasekėjais būdas, siekiant tikslų.

Ankstviausias bandymas įvertinti lyderio stilių – žvilgsnis į asmenines savybes. **Asmenybinės lyderystės teorijos** taip pat žinomos „Žymių žmonių teorijos“ pavadinimu. Geriausi lyderiai turi bendrų visiems jiems savybių: intelekto lygis, žinios,

įsimitina išvaizda, sąžiningumas, blaivus protas, iniciatyvumas, socialinis ir ekonominis išsilavinimas, aukštas pasitikėjimo savimi laipsnis.

4 paveikslėlis. Lyderio kompetencijos



Tačiau tik asmeninių savybių analizė suponavo prieštaringas išvadas. Pastebėta, kad žmogus netampa lyderiu tik todėl, jog turi tokių savybių. O be to, lyderio asmeninių savybių struktūra turi atitikti pasekėjų asmenines savybes, veiklą ir uždavinius.

Vėliau atsirado kita bihevioristinė teorija, kuri sukūrė pagrindą tikslesniems pamastymams: lyderystės stilius – pastovi būdų, metodų ir formų praktinės veiklos sistema, įprastinė elgesio maniera tarp lyderio ir pasekėjų, kuri yra tam, kad jie būtų įtakojami ir siektų organizacijos tikslų. Riba, iki kurios lyderis deleguoja savo įgaliojimus, jo naudojami valdžios tipai ir jo rūpestis, visų pirma žmoniškais santykiais, o tik po to tikslu – visa tai apibūdina lyderystės stilių.

Tačiau ir toks požiūris pasirodo esąs neišbaigtas. Tolimesni tyrimai parodė, kad efektyvi lyderystė priklauso ir nuo situacijų ir aplinkybių. Jos juk nusako ir pasekėjų lūkesčius ir asmenines savybes, užduoties savotiškumą bei reikalauja lyderio turimų

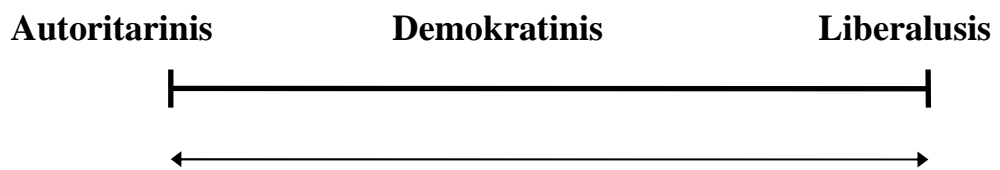
žinių. Praktiškai tai reiškia, kad vadovas-lyderis skirtingose situacijose turi ir elgtis skirtingai.

Tokiu būdu biheavioristinės mokyklos daro išvadą, kad yra trys efektyvios lyderystės faktoriai:

- Asmeninės savybės
- Žmogaus elgesio organizacijoje ypatybės
- Konkreti situacija

Biheavioristinė lyderystės teorija, pagal santykio su pasekėjais būdą ir metodą, nurodo, kad kiekvienoje organizacijoje yra unikali asmenybių, tikslų ir uždavinių kombinacija. O kiekvienas lyderis – unikali asmenybė, turinti daugybę sugebėjimų. Todėl stilius turi atitikti lyderio poziciją. Pagal **Kurto Levino** klasifikaciją (Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates, N.Y., 1939), stilius yra vienamatis ir gali būti autoritarinis, demokratinis arba liberalusis (žiūrėti paveikslėlį Nr. 5).

5 paveikslėlis K. Levino lyderystės stiliai



Buvo nustatyta, kad autoritarinio stiliaus lyderystė užtikrina daug didesnę veiklos produktyvumą, tačiau kur kas mažesnę pasitenkinimo laipsnį, nei demokratinio stiliaus. K. Levino tyrimai suteikė pamatą kitų metodų, galinčių paskatinti darbo našumą ir tuo pačiu darbuotojų pasitenkinimą, tyrinėjimams.

Populiariausia yra **D. Mc Gregoro** lyderystės teorija, kuri teigia, kad yra bent 2 būdai, kuriais lyderis gali įtakoti pasekėjus. Tai yra „**X**“ ir „**Y**“ teorijos, teigiančios priešingus požiūrius į žmogaus elgseną.

„X“ teorijos pagrindiniai teiginiai:

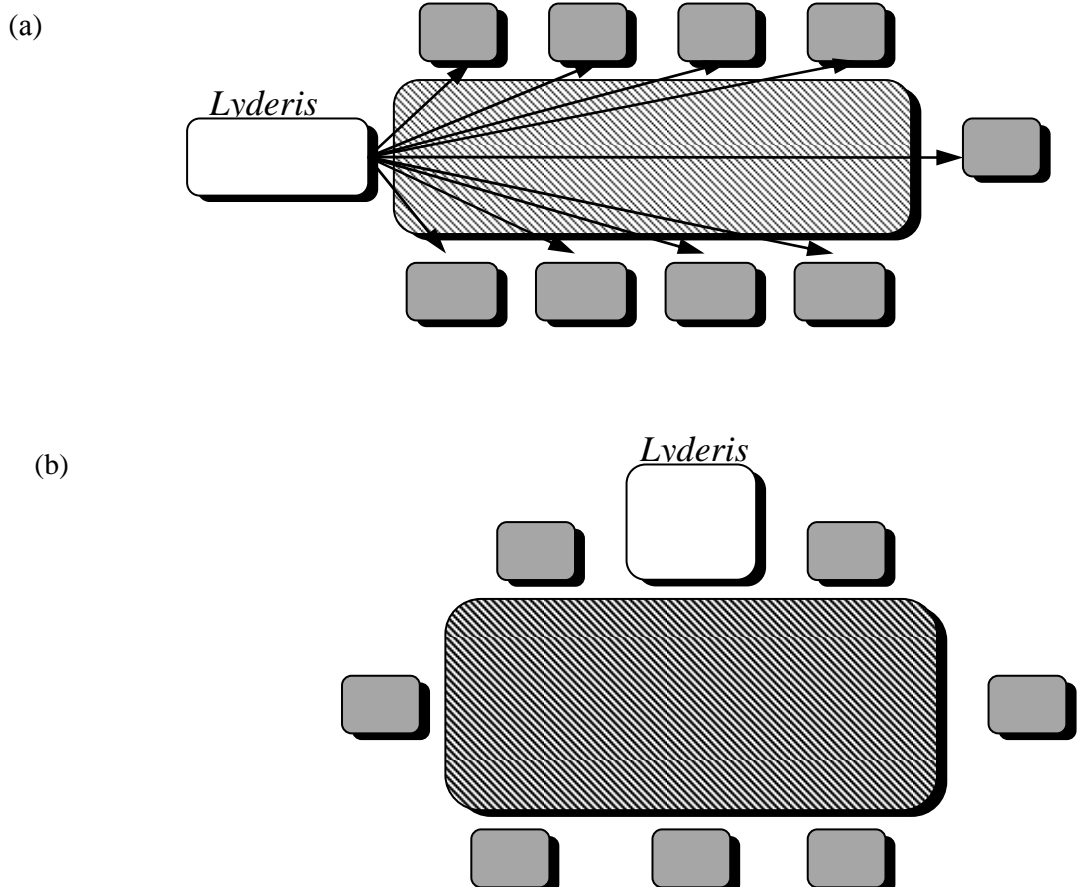
1. Žmogus iš prigimties yra tinginys ir nemėgsta darbo.
2. Kadangi jis nemėgsta darbo, jį reikia kontroliuoti, priversti, nukreipti, gąsdinti baudomis ir tokiu būdu priversti dirbti bei siekti organizacijos tikslų.
3. Vidutinis žmogus nori, kad jam būtų vadovaujama, nes jis nori išvengti atsakomybės, jis turi mažai savigarbos, jam būtinas saugumo jausmas.

4. Kad žmogus būtų priverstas dirbti, reikia taikyti privartą, kontrolę ir bausmės grąsinimus.

Tokio tipo lyderis, turintis pakankamai valdžios, savo valią primeta pasekėjams, rik jis pats priima ir atmeta sprendimus, pasekėjams neduoda išreikšti iniciatyvos, yra kategoriškas, dažnai griežtas žmonėms. Visada įsakinėja, moko, įtikinėja ir niekieno neprašo. Pagrindiniai jo veiksmai: komandos ir įsakymai. Visokias naujoves toks lyderis priima atsargiai arba apskritai nepriima. Tokiu būdu visa valdžia būna sutelkta vieno lyderio-autokrato rankose. Net darbuotojų išdėstymas pasitarimų metu orientuotas tam, kad būtų nuolatos kontroliuojami jų veiksmai (žiūrėti paveikslėlį Nr. 6 (a)). Toks sėdėjimo būdas sukuria įtemptą atmosferą, kurioje darbuotojai sąmoningai arba intuityviai stengiasi išvengti glaudaus kontakto su tokiu lyderiu.

Dažniausiai lyderis tampa autokratu tada, kai jis savo nepasitiki savo dalykinėmis savybėmis ir jaučiasi esąs silpnesnis už darbuotojus arba jeigu patys darbuotojai yra ypač žemos profesinės kultūros. Toks vadovavimo stilius nestimuliuoja darbuotojų iniciatyvumo, o tai užkerta kelią organizacijos darbo efektyvumo didėjimui.

6 paveikslėlis. Lyderio sėdėjimo vieta susirinkimų metu



„Y“ teorijos teiginiai:

1. Darbas žmogui toks pats natūralus procesas kaip ir žaidimas.
2. Išorinė kontrolė ne vienintelė priemonė, skatinanti siekti organizacijos tikslų. Žmogus gali susikurti savivaldą ir savikontrolę, siekdamas tikslų, kuriems jis palankus, atsidavęs.
3. Vidutinis žmogus siekia atsakomybės. Jo noras šito išvengti – nusivylimai praeityje, susiję su blogu vadovavimu iš viršaus.

„Y“ teorijos stilius – demokratinis. Tokį stilių pasirinkęs lyderis stengiasi problemas spręsti bendrai, informuoja darbuotojus apie organizacijos veiklą arba susiklosčiusią situaciją, teisingai reaguoją į kritiką. Bendraudamas su pasekėjais jis yra mandagus ir geranoriškas, nuolat palaiko su jais kontaktą. Dalį funkcijų deleguoja kitiems specialistams, pasitiki savo komanda. Jis reiklus, bet sąžiningas. Demokratinis lyderis susirinkimų metu dažniausiai atsisėda per vidurį grupės (žiūrėti paveikslėlį Nr. 6 (b)). Tai sukuria laisvesnę atmosferą, sprendžiant problemas.

Liberalaus stiliaus lyderis beveik nesikiša į kolektyvo veiklą, o darbuotojams suteikia savarankiškumą, leidžia pasireikšti kolektyvinei ir individualiai kūrybai. Toks lyderis su kolektyvo nariais mandagus, sutinkąs atsisakyti seniau nuspręsto dalyko, ypač, jei tai didina jo populiarumą (žiūrėti lentelę Nr. 3).

3 lentelė. Lyderystės stiliai

Lyderystės stilius	Autoritarinis	Demokratinis	Liberalusis
Stiliaus apibūdinimas	Visos valdžios ir atsakomybės sutelkimas į lyderio rankas. Lyderis pat renkasi tikslus ir priemones, kaip jas pasiekti. Komunikaciniai srautai nukreipti tik iš viršaus į apačią.	Įgaliojimų delegavimas, išlaikant svarbiausias lyderio pozicijas. Sprendimai priimami lygiais dalyvaujant visiems. Komunikacija vyksta aktyviai abiem	Lyderis nusiėmęs nuo savęs atsakomybę. Kolektyvui suteikta savivalda. Vyksta tik paviršutiniška komunikacija.

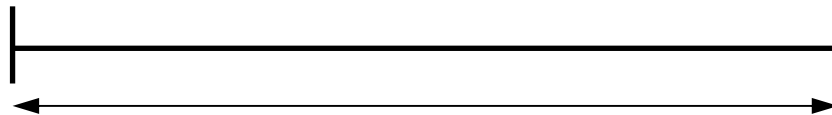
		kryptimis.	
Stiprybės	Dėmesys tam, kad darbai būtų atlikti laiku ir tvarkingai.	Asmeninių pareigų sustiprinimas per dalyvavimą valdant.	Galima pamatyti reikalą taip, koks jis yra.
Silpnybės	Sulaikoma individuali iniciatyva.	Reikia daug laiko sprendimų priėmimui.	Grupė be lyderio gali prarasti veikimo kryptį ir sumažinti greitį.

Lyderystės stilių įtaką darbo efektyvumui tyrė ir vokiečių mokslininkai. Buvo ištirta, kad darbo rezultatai nuolat kilo kolektyve, kuriame buvo demokratinis lyderystės stilius, o mažiausias darbo našumas kolektyve, kuriame buvo liberalusis ir autokratinis stilius (žiūrėti paveikslėlį Nr. 5).

Paveikslėlis Nr. 5 „R. Likerto Lyderystės stiliai“

Susitelkimas į darbą

Susitelkimas į žmogų



1967 m. R. Likertas praplėtė „X ir Y“ teoriją, teigdamas, kad svarbu ne tik kraštutinumai, bet ir tarpinės pozicijos: X_1 – autokratinė-eksplotacinė; X_2 – autokratinė-paternalistinė; Y_1 – demokratinė-konsultacinė; Y_2 – demokratinė-parcipatyvinė.

4 lentelė R. Likerto pasiūlyti 4 baziniai lyderystės stiliai

Nr.	Lyderystės stilius	Stiliaus charakteristika
1.	Autokratinis-eksplotacinis	Lyderis motyvuoja žmones premijomis, grasina bausmėmis, pats priima sprendimus.
2.	Autokratinis-	Lyderis pasitiki savimi ir tiki savo pavaldiniais.

	paternistinis	Naudoja kolektyvo idėjas.
3.	Demokratinis-konsultacinis	Lyderis rodo pasitikėjimą pasekėjais, naudoja jų idėjas ir konsultuojasi su pavaldiniais priimant valdymo sprendimus.
4.	Demokratinis-parciatyvinis	Lyderis labai pasitiki pasekėjais, klausosi jų nuomonės, skiria įvairias veiklas, su kolektyvo nariais elgiasi kaip su lygiais sau.

Vėliau buvo nustatyta, kad šie keturi lyderystės stiliai pasitaiko retai, o stilių yra kur kas daugiau ir įvairesnių.

Japoniškų organizacijų sėkmė stebino pasaulį savo pasiekimais. Taip atsirado **W. Ouchi** teorija, kurioje japoniški valdymo bruožai yra pritaikyti amerikietiškajai. Jis pateikia 7 charakteristikas, nusakančias naują lyderystės būdą:

1. žmogui garantuojamas ilgalaikis darbas organizacijoje;
2. lyderis sprendimus priima konsensuso būdu;
3. būdinga grupinė atsakomybė;
4. lėtas žmogaus darbo įvertinimas ir paaukštinimas;
5. neformali ir nestructūrizuota kontrolė;
6. plačios karjeros galimybės;
7. visapusiškas dėmesys žmogui.

Ši teorija šiandieninėje visuomenėje išgyvena pakilimo ir pripažinimo laikotarpį. Ji parodo „aukso vidurį“ tarp vadovavimo ir bendradarbiavimo. Teorija remiasi kooperavimosi filosofija, kuri akcentuoja pagrindinį siekį – sukurti darbščių ir stabilią aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi laisvi, nors ir kontroliuojami.

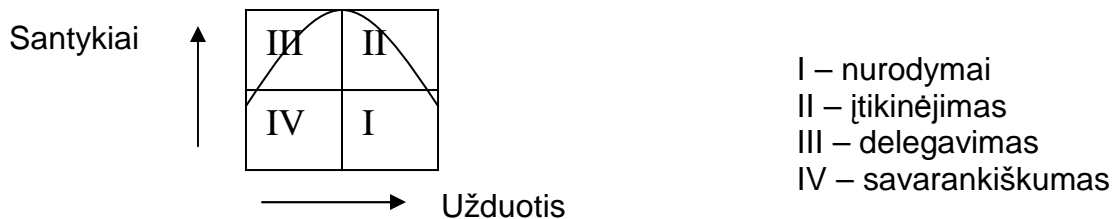
Situacinis požiūris

Ankstesnė teorijos negalėjo apibrėžti nuolatinio santykio tarp lyderio stiliaus, pasitenkinimo ir našumo. Akivaizdu, jog egzistuoja ir kiti nuo situacijų priklausantys veiksniai. Pavyzdžiui, **F. Friedler** modelis akcentuoja situaciją ir išryškina tris faktorius, įtakančius lyderio situaciją: 1. santykiai tarp lyderio ir kolektyvo narių; 2. užduoties struktūra; 3. pareiginiai įgaliojimai. F. Friedler teigia, kad, nors ir kiekviena situacija gali suponuoti lyderį pasirinkti kitą stilių, tačiau apskritai lyderio stilius yra vienas.

P. Herseyaus ir **K. Blanchardo** situacinis lyderystės modelis teigia, kad efektyviausi lyderystės stiliai priklauso nuo vykdytojo brandos. Branda nesiejama su

amžiumi, o su gebėjimu prisiimti atsakomybę už savo elgesį, noru pasiekti tikslus, patirtimi. Branda nėra asmens ar grupės nuolatinė savybė, bet tam tikros konkrečios situacijos charakteristika. Lyderis, keičiantis pavaldinių brandai, turi keisti ir savo stilių. Vaizdžiausiai šią doktriną reprezentuotų tėvų/vaikų santykiai (žiūrėti paveikslėlį Nr. 7).

7paveikslėlis. Tėvų/vaikų bei lyderio/pasekėjų santykiai

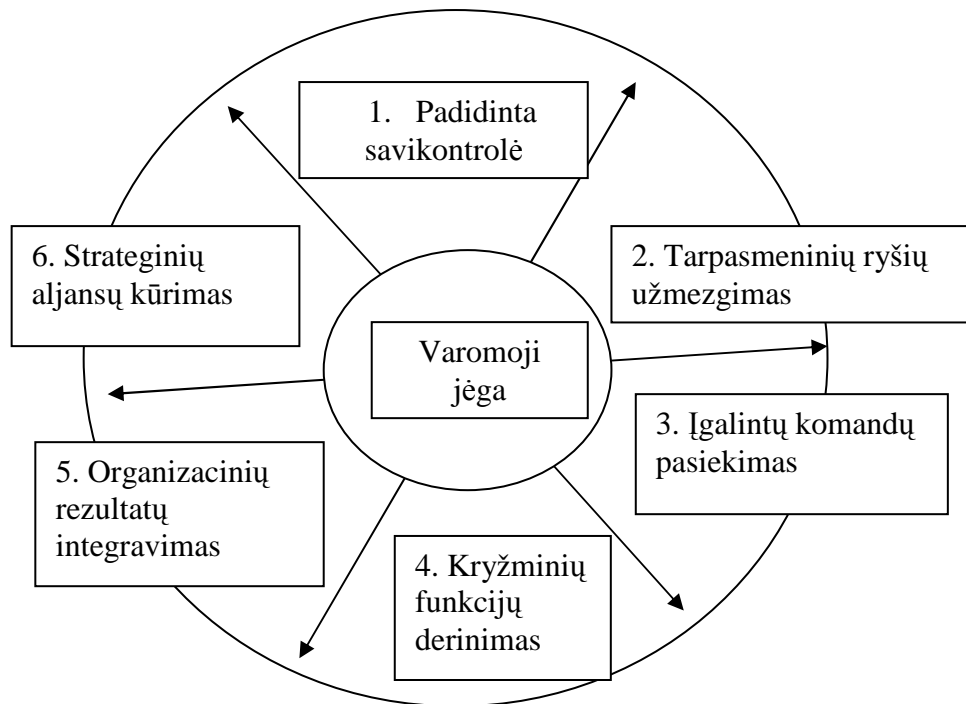


Lyderio kompetencijos

Kasdienėje kalboje „kompetentingas“ reiškia „kvalifikuotas“ arba „sugebąs“. Paprastai mes nejaučiame skirtumo tarp šių dviejų žodžių. Tačiau vadybos požiūriu kompetencija ir įgūdžiai, gebėjimai nėra tas pats. Be abejo, įgytos žinios – svarbūs ištekliai, kuriais mes naudojames atlikdami bet kurį darbą, tačiau jos ne visuomet būna susijusios su mūsų konkrečia veikla arba darbo funkcijomis. Kompetencija vadybine prasme, priešingai, reiškia absoliutų sugebėjimą atlikti konkretų darbą pagal numatytus standartus. Kompetenciją galima apibrėžti kaip elgsenos repertuarą, leidžiantį konkrečioje organizacijoje adekvačiais būdais pasiekti efektyvumo siekiant strateginių organizacijos tikslų. Kitaip tariant, kompetencija reiškia būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo, įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinį.

Vakarų vadybos praktikoje labiausiai paplitę du požiūriai į kompetenciją: funkcinis analitinis ir asmeninių charakteristikų. Pirmąjį požiūrį plėtoja Didžiosios Britanijos Inicijatyvioji vadybos chartija (Management Charter Initiative – MCI), antrąjį prieš dvidešimt metų pasiūlė mokslininkas R. E. Bojacis (R. E. Boyatzi), išanalizavęs JAV įmonių praktiką.

8 paveikslėlis. Šešios natūralios lyderystės kompetencijos



1. Padidinta savikontrolė.

Lyderis privalo strategiškai planuoti karjerą ir gyvenimą. Lyderiai ne iš tų žmonių, kurie „plaukia pasroviui“, jie yra savo sėkmės kūrėjai ir planuotojai. Todėl reikia sugebėti sistemiskai mąstyti, tobulėti ir mokytis. Laiko vadyba taip pat turi būti vykdoma. Lyderio charakteris ir etinės normos turi būti taip pat nuolat tobulinamos.

2. Tarpasmeninių ryšių užmezgimas.

Lyderis privalo rūpintis ryšiais su kitais žmonėmis, gerbti juos, kad ir kas jie būtų. Lyderio etika turi būti aukščiausio lygio, kadangi žmonės jaučia ar pašnekovas yra savimyla, ar taktiškas žmogus. Kokybiškas pokalbis ir efektyvi komunikacija turi būti meistriškai valdomi lyderio. Apskritai kalbėjimas, iškalba, žodyno gausa yra tai, kas sukuria lyderiui pridėtinės vertės, kadangi tai yra bene svarbiausias poveikio darymo būdas. Taip pat lyderis privalo mokėti suvaldyti konfliktus, rasti diplomatines išeitis iš sudėtingų situacijų. Sisteminis mąstymas, inovacijos ir kūrybiškumas – trys svarbiausi kožiriai lyderio rankose.

3. Įgalintų komandų pasiekimas.

Lyderis savo komandoje privalo priiminėti teisingus sprendimus ir spręsti problemas. Jis taip pat užsiima žmonių vadyba – subtiliu ir sudėtingu darbu, kuriame

neretai prireikia ir psichologinių žinių. Lyderis yra komandos pagalbininkas, nuolankus vedlys į kurį kreipiamasi iškilus problemai, ieškant patarimo, palaikymo. Lyderis turi vesti būrį, o ne stovėti už visų nugarų ir sekti ten, kur nusprendžia eiti grupė. Lyderiai veda. Daug lyderių laukia sutarimo ir netenka nurodymų teikimo galios. Kiti, tuo tarpu, aiškindami kitiems, ką reikia daryti, pameta tinkamą judėjimo kryptį. Lyderis turi valdyti komandos veiksmus, žinoti, kas yra daroma, ar tinkama linkme dirbama, todėl pravartu daryti susirinkimus, diskutuoti, aptarinėti darbus. Darbų delegavimas – kita svarbi lyderio funkcija komandoje, tačiau jis privalo ne tik tuos darbus priskirti kuriam nors komandos nariui, bet ir įkvėpti jį atlikti tą darbą labai gerai, kad jam kiltų noras įgyvendinti tai, juk pagrindinis lyderio ir komandos veiklos siekis – bendro tikslo įgyvendinimas. Komandos nariai lyderiui gali užduoti daugybę keblių klausimų arba sudėtingų užduočių, todėl lyderis privalo turėti konsultavimo sugebėjimų. Bėgant laikui komandos sudėtis ir tikslai gali pasikeisti ir dažniausiai pasikeičia. Grupės lyderis turi visą laiką suvokti grupės dinamiką.

4. Kryžminių funkcijų derinimas.

Lyderystė yra nuolatinis derinimas. Tačiau, ar tai įmanoma be strateginio mąstymo, mokymosi ir mokymosi planavimo? Lyderiai būna skirtingų stilių, tačiau geras lyderis privalo stilius kaitalioti, priklausomai nuo situacijos: kartais reikia griežtumo, o kartais atlaidumo. Lyderio empatija padeda suvokti, kas šioje situacijoje yra geriausia.

5. Organizacinių rezultatų integravimas.

Organizacinė komunikacija ir didelių grupių komunikacijos strategijos – dar viena lyderio veikla ir sugebėjimo išbandymo sritis. Planavimo laipsniškumas arba tęstinumas ir atsakomybės planavimas – svarbi lyderio organizacinių darbų dalis. Besikeičiančioje visuomenėje pasikeitimai tarsi metas iššūkį tiems, kas bando planuoti ir strateguoti. Todėl reikia taikyti žinių vadybą, kad permainos būtų „į naudą“.

6. Strateginių aljansų kūrimas.

XXI amžiaus mada – aljansų kūrimas, tačiau tai ne tik mada, o ir būtinybė, kurią diktuoja aplinka t. y. globalėjantis pasaulis. Strateginės vadybos sistemos sukūrimas, strateginis planavimas, funkcinis verslo planavimas, įvykių archyvavimas ir įvertinimai – yra svarbūs dalykai, norint susigaudyti šio šimtmečio chaose. Partnerystės ryšiai yra įgavę neįtikėtinai didelę svarbą. Lyderis privalo išmanyti tarptautinę ir tarpkultūrinę

komunikaciją. Organizacijos, rinkos ir klientų vertybių pozicionavimas – veiksmai, kuriuos būtina atlikti, jeigu nori likti konkurencingas.

Naujoji lyderystė

Šiuolaikinės organizacijos atsidūrė greitai kintančioje aplinkoje, keliančioje nemažai iššūkių, konkurencinėje aplinkoje, kuri yra pagrįsta informacija bei pažangiomis technologijomis. Vis daugiau organizacijų ėmė decentruotis, griauti struktūrines ribas, organizacijos darbuotojai visuose lygiuose yra vis labiau atsakingi už savo pačių uždavinių vykdymą ir elgesį. Ši lankstesnių ir decentruotų organizacijų daugėjimo tendencija paskatino sutelkti dėmesį į skirtingus valdymo supratimus, tarnautojo galios ribas bei lyderystę (e.g., Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). Atėjo laikas naujai koncepcijai – lyderiavimosi (savęs lyderiavimo) – optimalūs lyderiai yra tie, kurie atsisako lyderystės vaidmens ir moko pasekėjus, kaip būti lyderiais. Ši koncepcija turi įtaigumo šiuolaikinėse įmonėse potencialą. Lyderystė sau – geras mechanizmas, palengvinantis atsakomybės našta.

Superlyderiai

Manzas ir Simsas (Manz & Sims „Business Without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High- Performing Companies“) daug rašė apie tai, kad geriausias lyderis – superlyderis yra tas, kuris kuo daugiau paskui save vedamų žmonių išmoko būti lyderiais pačiais sau (*self-leadership*). Pagrindinis dalykas, kuris yra superlyderio tikslas – tapimas lyderiu pačiu sau. Po to jis arba ji turi perduoti šias kompetencijas pasekėjams. Sėkmė būna pasiekta tada, kai kolektyvui nebeprireikia lyderio.

Pirmasis žingsnis superlyderystės link – buvimas lyderiu pačiam sau. Tai pasiekama kombinuojant elgesio ir kognityvinius mechanizmus, kurie naudoja pozityvius ir negatyvius mastymo modelius (pavyzdžiui, kalbėjimas su pačiu savimi, vaizdinių mintyse kūrimas ir mintinė repeticija), kad būtų sukurtos galimybės darbe ir gyvenime.

Kitas žingsnis – parodyti tokio lyderiavimosi pavyzdį kitiems, suteikiant jiems galimybę matyti, kad tai neša sėkmę ir apdovanoti juos už asmeninius pasiekimus kelyje į lyderį sau.

Trečias ir ketvirtas žingsnis – pasitikėjimo pasekėjų gabumais demonstravimas, paskatinimas jiems išsikelti tikslus ir pagalba susiformuoti pozityvų mastymo modelį.

Penktas žingsnis – pasiekti to, kad pasekėjai atpildą už darbą įtrauktų į savo darbų sąrašą ir patys sektų, kada tai būtina.

Kolektyvinės formos darbo organizavimas – šeštas žingsnis. Pagaliau superlyderis sukuria pozityvią organizacijos kultūrą, kuri padeda pasiekti aukštų darbių rezultatų.

Manzas ir Simsas iliustruoja savo pažiūras situacijomis iš gyvenimo, tačiau per superlyderio prizmę.

Taigi, lyderystė sau yra tam tikrų strategijų rinkinys, kurio dėka žmonės savarankiškai siekia didesnio darbo našumo ir efektyvumo. Pastaraisiais metais lyderystė sau yra populiari idėja, ką rodo gausybė knygų ir straipsnių šia tema bei šio termino atsiradimas lyderystės vadovėliuose (pavyzdžiui, Kreitner & Kinicki, 2004; McShane & Von Glinow, 2003; Nahavandi, 2003).

Tačiau, nepaisant šio termino populiarumo, Markham ir Markham (1998) suabejojo, ar visose situacijose lyderystė sau galioja. Tai pat jie abejoja, ar lyderystė sau yra tinkama nenumatytose situacijose bei tuo, ar tai universalus teorijos objektas visomis aplinkybėmis.

Psichologinis įgalinimas

Psichologinio įgalinimo samprata yra tęsinys tų organizacinių teorijų, kurios kalba apie valdymą dalyvaujant (e.g., Cotton, 1993; Wagner, 1994). Iš pradžių organizacijų teoretikai pripažino vieno žmogaus valdymą (Conger & Kanungo, 1988). Tačiau vėliau psichologinis įgalinimas buvo perduotas daugialypei motyvacinei konstrukcijai (Spreitzer, 1995, 1996; Thomas & Velthouse, 1990). Darbuotojai yra įtikinami, kad kiekvienas kontroliuoja ir autonomiškai vykdo paskirtą užduotį. Taigi, psichologinis įgalinimas – yra toks įgalinimas, kurį jaučia darbuotojai, tačiau jis yra tik teorinis. Jis skatina aktyviai dirbti ir jausti savo sugebėjimus.

Charizmatiniai lyderiai

Svarbiausia, norint sukurti efektyvų pagrindą kintančioje aplinkoje, yra asmeninė galia. Raktas į sėkmę: patyrimo galia ir referentinė galia. Patyrimo galia turi žinių, įgūdžių ir gebėjimų, naudingų organizacijai ir jos nariams. Šiandienos lyderiai turi kritiškai taikyti savo žinias. Referentinė valdžia – charizmatinė. Kiti dažnai mėgdžioja lyderį, turintį referento galios. Šiandieniniai lyderiai įgalina, o ne įkvepia, kaip seniau, pasekėjus. Lyderiai nusiima dalį atsakomybės nuo savęs ir uždeda ją pasekėjams. Tikriausiai didžiausias iššūkis lyderio sampratai yra tai, jog tenka pripažinti, kad organizacijai reikia kelių, o ne vieno lyderio.

Jau nebėra tik „didelių“ lyderių, esančių organizacinės piramidės viršūnėje. Šiandieninio verslo iššūkiai kelia reikalavimus, kad visuose lygiuose organizacijoje būtų lyderių. Taip pat valdžia turėtų būti tolygiai paskirstyta per organizaciją, kaip ir lyderiai.

Kultūros formuotojai ir kūrėjai

Šiandienos lyderiai turi gan nemažai vargo. Tradiciniai lyderiai privalėjo tik palaikyti arba sustiprinti organizacijos kultūrą. Kultūra dažnai buvo kuriama kitų, tereikėjo palaikyti vertybes ir viskas. Šiandienos organizacijoje įprastas kultūros aptarnavimas nebetinka. Lyderiams suteikiama atsakomybė kurti ir formuoti kultūrą. Kaip ir pasaulis, taip ir kultūra turi laikas nuo laiko keistis, kad geriau atitiktų aplinką ir organizacijos strategiją.

Kai kurie mokslininkai kaip idealų naujos lyderystės modelį siūlo lyderystę sau. Tačiau, kaip sakoma vienoje patarlėje, įmanoma atvesti arklią prie vandens, tačiau neįmanoma priversti jo atsigerti, taip yra ir su kitų žmonių įgalinimu – lyderyste sau. Kiekvienas žmogus turi nuspręsti savarankiškai, jog jis nori būti lyderis. Taigi, organizacijos kultūra ir turėtų sutvirtinti žmogaus apsisprendimą, norą būti lyderiu.

Naujieji lyderiai pokyčius supranta kaip ateities galimybes. Nėra keista, kad lyderystės vaidmuo yra pasikeitęs. Jis keitėsi nuolat. Kaip įvyko kiti pasaulio pokyčiai, verslo iššūkiai, taip pakito ir lyderystė, kad galėtų išspęsti naujas problemas. Tik per kaitą lyderis gali žengti koja kojon su kintančiu pasauliu, kuriame jis dirba. „Senosios“ lyderystės naudojimas šiandieninėje aplinkoje reikštų organizacijai ir joje dirbantiems žmonėms atsilikimą nuo pasaulio.

Šiuolaikinės lyderystės sampratų apibendrinimas

Lyderystės teorija ir tyrimai prasidėjo iš idėjų, kad efektyvūs lyderiai turi kažkokią ypatingą savybę, kuri skiria juos nuo likusiųjų. Po to buvo hipotezė, kad efektyvi lyderystė, tai tik „teisingų“ elgesio modelių pasirinkimo klausimas. Ši teorija užleido vietą požiūriui, jog lyderystė yra tarpusavio įtakojimo procesas. Šiuo metu lyderystės koncepcijos krypta į tai, kad lyderis yra tas, kuris atsisako savo vaidmens ir moko pasekėjus to, kaip būti lyderiu sau. Kyla klausimas, tai prie ko gi privedė šie šimto metų ieškojimai?

Iš šiuolaikinių lyderystės teorijų galima drąsiai daryti keletą išvadų. Išvados yra padarytos ne iš vienos kurios nors krypties, o peržvelgus visą relevantišką literatūrą. Didžioji dalis šios literatūros remiasi tradicinės, struktūrizuotos gamybinės organizacijos

pavyzdžiais, tačiau juk ir šiandien dauguma organizacijų yra struktūrizuotos, bent iš dalies, pagal tradicinį organizacijų modelį.

1. Žmonių, užimančių vadovaujančias pozicijas, elgesio modeliai yra dviejų rūšių: orientuoti į tikslą ir orientuoti į žmones. Šios dvi elgesio modelių grupės įtakoja skirtingus procesus ir jų rezultatai nebūtinai tarpusavyje susiję. Iš esmės, elgesys, orientuotas į tikslą, daugiau įtakoja darbuotojų rezultatus, o elgesys, orientuotas į žmones, - darbuotojų pasitenkinimą.
2. Organizacinės situacijos elementai svarbūs todėl, kad jie pataria lyderiui, koks elgesio akcentas labiausiai tinkamas. Apskritai elgesys, orientuotas į tikslą, yra svarbesnis, kai darbas nėra atliekamas rituališkai, o vykdomas pavojingomis sąlygomis ir atliekamas žmonių, turinčių mažai patirties, prastai išmanančių darbą ir nesuinteresuotų savarankiškumu. Na, o, jeigu darbas yra rutiniškas ir vykdomas pažįstamomis ir patogiomis aplinkybėmis, darbuotojams nereikia patarimų, geresnis yra orientuotas į žmones elgesio modelis. Kai kuriais atvejais, pavyzdžiui, kada kompetentingi ir savarankiški žmonės atlieka darbą, kuris jiems patinka ir kurį jie gerai išmano, geriausias variantas būtų apriboti vadovavimą arba jo atsisakyti, nes kompetencija ir darbo išmanymas veikia kaip efektyvus lyderystės pakaitalas.
3. Asmeniniai lyderio bruožai svarbūs ne todėl, kad atitinka savybę vesti paskui save, bet todėl, kad priimtini tiems, kuriuos reikia paskui save vesti. Pasekėjai stebi lyderio elgesį. Stereotipus, kurie nurodo, kaip turėtų atrodyti ir elgtis lyderis, sunku nugalėti. Žmonės, turinys atsparumą tiems stereotipams patys turi didžiausią šansą tapti lyderiais. Žinios, jog žmogaus charakteris yra svarbus, vertinant jį, retai taikomos praktikoje, renkantis organizacijų lyderius. Nerealų, kad organizacijos rinktųsi vadovus, valdytojus ir administratorius pagal tai, kaip jie, žmonių manymų, turėtų atrodyti ir elgtis lyderiai. Tačiau paskutiniųjų tyrimų duomenimis, kai kurios individualios savybės, nustatytos testų pagalba, yra susijusios su sėkme darbe. Kai tik tokie testai pripažinti, jie tapo naudingais informacijos šaltiniais, atsirenkant žmones į lyderių pozicijas.

4. Lyderystė ne vienpusis fenomenas. Sėkminga lyderystė, tai įtakojimo procesas. Organizacijose šis įtakojimas susijęs su lyderio ir jo pasekėjų santykiu. Toks santykiavimas turi atgalinį ryšį t. y. kaip lyderis elgiasi iš karto atsiliepia pasekėjų reakcijoje.
5. Šiandiena lyderiai turi išmanyti daug daugiau ir įvairesnių dalykų, o ne tik tradicinius. Šiandieną darbas vis dažniau būna organizuotas grupės pavidalu.

Lyderystė Lietuvoje

Šiuo metu apie tai, kad gyvename informacijos visuomenėje, žino daugelis. Tačiau ne visi dar suspėjo atsikratyti XX a. mąstymo būdo. „Dar 1990-1991 m. net intelektualioji visuomenės dalis apie informacijos visuomenę buvo girdėjęs tik labai miglotai, užuominomis ar kaip buržuazinių teorijų paklydimus. Pats žodis „komunikacija“ apskritai vargiai ar funkcionavo kultūros apykaitoje ir labiau asocijavosi su komunalinėmis technologijomis. Apie informacijos visuomenę plačiau prabilta tik 1993-1994 m. po palyginus trumpaamžės A. Abišalos vadovautos Informatikos tarybos veiklos. Šiuo metu mes jau entuziastingai „statome“ informacijos visuomenę.“ (Augustinaitis: 1999) Organizacijos Lietuvoje pradėjo dirbti kur kas šiuolaikiškiau, ir technologijų, ir informatizacijos prasme. Paslaugų teikimo kokybė gerokai išaugo ir net lenkia kitas Vakarų Europos šalis. Santykis su klientu dažniausiai yra bent jau mandagus. Tačiau silpniausia grandies dalis Lietuvoje yra tie dalykai, kurie nematomi ir sunkiai pamatuojami, pavyzdžiui, lyderystė.

Gan nemažai įmonių užuodė naujosios lyderystės buvimą užsienio šalyse, ypač ši sąvoka kontempliuojama JAV, ir nusprendė pasipelnėti, – šiuo metu Lietuvoje (daugiausiai Vilniuje) siūloma apie 20 mokymų, seminarų, kursų lyderystės tema. (Priedas Nr. 4) Iš tikrųjų, lyderystės galima išmokti, tačiau, ar tie mokymai kokybiški, ar naudingi, ar logiška yra už juos mokama kaina? Yra retoriniai klausimai.

Didėjantis Lietuvos skaitmeninis sklaidas priverčia susimąstyti apie protų nutekėjimą.

„LIETUVOS SKAITMENINĮ SKLASTĄ didina:

- **augantis kvalifikacinių** informacijos visuomenės **poreikių neatitikimas** esamai Lietuvos užimtumo rinkos profesionalizacijos struktūrai ir kokybei;
- nuolat **stiprėjanti tarptautinė konkurencija** globalinės darbo jėgos dispersijos, t.y. jos „išvietinimo“, „išbarstymo“ už nacionalinės valstybės ribų sąlygomis;

- nuolat **didėjantys edukacijos** ir nuolatinio **kvalifikacijos kėlimo poreikiai** bei nuolat **augantys** jų patenkinimo **kaštai.**“ (Šaulauskas: 2000)

Lieka tik tikėtis, kad Lietuvoje dar yra žmonių, sugebančių išmokti naujosios lyderystės. Kitaip Lietuvos ekonominė padėtis ne tik, negerės, bet ir blogės. Tačiau vis dėlto, Lietuva turėtų atsigauti globalios konkurencijos sąlygomis. Šiuo metu įsivyrąja naujos vertybės žmonių sąmonėse: mokslo bei pelno siekimas, kūrybiškumas, nebijojimas parodyti savo gabumų ir pan.

Lietuviškame internete 160 kartų paminėtas žodis lyderystė, tačiau daugiausia turėta omenyje politinė lyderystė ir pirmavimas. Deja, dar Lietuvoje apie organizacinę lyderystę per mažai kalbama ir rašoma. Kol kas tai informacija už pinigus.

Periodiniuose ekonominio pobūdžio leidiniuose taip pat ši tema – retenybė. Vienas kitas pasvarsto apie efektyvų vadovavimą arba vadybą. Naujosios lyderystės samprata Lietuvoje dar tik užsimezga.

Apklauso aprašymas

Apklauso būdas: **pusiau-struktūruotas giluminis interviu**. Kadangi tai nebrangus apklauso būdas, reikalaujantis išankstinio pasiruošimo ir diktofono. Be to, šis būdas leidžia žmogui iki galo atsiskleisti, jo neveikia kitų žmonių nuomonės, kaip, pavyzdžiui, kalbant grupėse.

Individualusis arba giluminis interviu – tyrinėtojo bendravimas su respondentu, atrinktu pagal išsikeltus kriterijus, tam tikra tema. Giluminio interviu trukmė – apie 45-60 min. Apklausta 15 respondentų.

Prieduose yra interviu planas – *Topic guide* (žiūrėti priedą Nr. 1).

Papildomai buvo naudojamos ir mini-skalės. Kadangi reikėjo ir tam tikrų konkrečių atsakymų apie lyderystę. Prieduose yra patalpintos naudotos skalės (žiūrėti priedą Nr. 2).

Respondentų portretas

Respondentų atrankos kriterijai: amžius ir lytis.

Amžiaus grupės:

- I. 18-28 m. (5 resp.)
- II. 29-39 m. (5 resp.)
- III. 40-50 m. (5 resp.)

7 iš jų vyrai ir 8 moterys.

Amžiaus ir lyties santykis:

	V	M
18-28 m.	3	3
29-39 m.	2	2
40-50 m.	2	3

Visi respondentai gyvena ir dirba Vilniuje.

Tikslus respondentų amžius ir pareigos priede (žiūrėti priedą Nr. 3).

Pusiau-struktūruoto giluminio interviu duomenys

1. Dauguma respondentų t. y. 13 iš 15 dirba žmonių grupėse ir nuolat palaiko santykius su kolegomis:

– *Dirbu kolektyve, kuriame nuolat tenka bendrauti su bendradarbiais darbo klausimais ir ne tik. (Ekonomistas Jonas, 25 metai)*

– *Mūsų kabinete yra 5 žmonės, su kuriais tenka aptarinėti darbo reikalus. (Korektorė Raminta, 25 metai)*

– *Taip, dirbu tarp žmonių ir su žmonėmis. (Direktorius Laimis, 50 metų)*

– *Reikia daug bendrauti su darbuotojais ir partneriais bei tiekėjais. (Ūkio dalies vedėjas Evaldas, 35 metai)*

– *Vienas lauke ne karys. (Studentas Domantas, 19 metų)*

Akcentuojami žodžiai: komunikabilumas, bendravimas, bendradarbiavimas, pagalba.

2. Dauguma respondentų savo darbovietes-organizacijas pavadino šiuolaikinėmis, tai yra: yra kompiuterizuotos darbo vietos, bendradarbiavimo atmosfera, skatinamas inovatyvumas ir iniciatyvumas:

– *Sudarytos visos galimybės ir sąlygos dirbti, tačiau ne visada užtenka laiko atlikti užsibrėžtus darbus. (Projektų vadovas Justinas, 24 metai)*

– *Mes dirbame demokratinėje atmosferoje, kurioje galime pasireikšti ir tobulėti. (Pedagogė Audronė, 32 metai)*

Tačiau nė vienas respondentas nepaminėjo lyderystės, kaip svarbaus dalyko darbovietėje.

3. Mažiau nei pusė respondentų teigė, kad jų organizacijoje yra lyderis (lyderių):

– *Nežinau, kas pas mus galėtų būti lyderis... (Šilkografas Andrius, 43 metų)*

– *Žinoma, kad yra ir ne vienas, matyt yra lyderių kiekvienoje situacijoje. Vieniems geriau vieni darbai sekasi, op kitiems kiti. (Direktorius Laimis 50 metų)*

– *Universitete yra daug studentų-lyderių ir dėstytojų-lyderių yra keletas. (Studentė Skirmanė, 19 metų).*

– *Sunku pasakyti... (Finansininkė Elena, 40 metų)*

4. Labai įvairūs yra pasvarstymai apie lyderystę, kas tai, kokia ji ir ar gimstama lyderiu, ar tampama.

10 iš 15 respondentų lyderį apibūdina kaip charizmatinę asmenybę, kuri kitus patraukia oratoriniais sugebėjimais, elgesiu ir pan. Dauguma respondentų – 12 mano, kad lyderystės galima išmokti, kad tai įgyjamas dalykas.

Dažniausiai respondentų paminėtos šios lyderį apibūdinančios savybės:

- I. Charizma
- II. Komunikabilumas
- III. Išmintingumas
- IV. Išorinis patrauklumas

– *Lyderis neabejotinai yra tas žmogus, kuris nori ir siekia būti lyderiu. To tikrai galima išmokti. (Vadovė Virginija, 41 metų)*

6. Visi respondentai sutiko, kad lyderį išduoda ir išvaizda, ir kalbėjimas.

– *Lyderiai matomi iš tolo: į juos nukreiptos visų akys, dažniausiai klausama jų nuomonės. Kalbėjimo maniera taip pat yra ypatinga: tvirta, įtikinanti, įkvėpianti... (Korektorė Raminta, 25 metų)*

– *Be abejo, jie sužiba ne tiek išvaizda, kiek kalbėjimu. (Pedagogė Audronė, 32 metų)*

– *Taip, ir lyderio išvaizda, ir laikysena, ir pasitikėjimas avimi – viskas praneša apie tai, kad jis ypatingas. (Vitražistė Jonė, 32 metų)*

7. Į klausimą, ar lyderystė priklauso nuo amžiaus, dauguma atsakė, jog ne, tačiau pora respondentų suabejojo, ar tai nesusiję su patirtimi ir gyvenimiška patirtimi:

– *Tikriausiai ne. Tačiau vyresniojo amžiaus žmonės turi daugiau gyvenimiškos patirties ir sugeba valdyti savo emocinę kompetenciją geriau už jaunus lyderius. (Direktorius Laimis, 50 metų).*

– *Nebūtinai tai priklauso nuo amžiaus, tiesiog vyresni žmonės dažniausiai būna lyderiais. (Ekonomistas Jonas, 25 metų).*

8. Visi respondentai nesutinka su teiginiu, jog lyderis turi būti materialiai apsirūpinęs:

– *Tai visai nesusiję dalykai. (Vadovė Vilma, 26 metų)*

– *Nemanau, nebūtinai, nors, jei jis yra geras lyderis, tai sugeba užsidirbti pinigų, tačiau vis dėlto būna lyderių, kurie už tai negauna jokio materialaus atlygio... (Studentas Domantas, 19 metų)*

8. Dauguma respondentų laiko save lyderiais darbe, tačiau ne visose situacijose:

– *Išmanau savo darbą, todėl ir esu tos srities lyderis savo darbovietėje.*

(Šilkografas Andrius, 43 metų)

– *Sunku pasakyti, būna visokių situacijų: vienu atveju tu esi lyderis, o kitu kas nors kitas... (Žurnalistas Tomas, 29 metų)*

9. Ar jums svarbu būti lyderiu? Visi respondentai atsakė, kad taip, pabrėždami profesionalumą ir pirmavimą savo srityje kaip vertybę.

10. Lyderių svarbą organizacijoje 14 iš 15 respondentų patvirtino, o vienas respondentas suabejojo:

– *Na, gali ir nebūtinai tie lyderiai, jeigu kiekvienas yra tam tikros srities lyderis...*

(Vitražistė Jonė, 32 metų)

11. Visi respondentai norėtų daugiau sužinoti apie lyderystę, 3 iš jų norėtų paskaityti apie tai knygą, 11 – nueiti į kursus, o 1 – susitikti ir pasikalbėti su geru lyderiu:

– *Norėčiau tikrai asmeniškai susipažinti ir pakalbinti tikrą lyderį, manau, kad jis turėtų ką papasakoti. (Žurnalistas Tomas, 29 metų)*

12. Kokių žinių apie lyderystę tikisi gauti apklaustieji respondentai? Buvo suminėti tokia dalykai: kaip manipuliuoti žmonėmis, įtikinamai kalbėti, patikti žmonėms, elgtis grupėje žmonių, gauti aplinkinių pasitikėjimą bei palankumą ir pan.

– *Įgytas žinias pritaikyčiau tiek darbe, tiek „kabindamas“ merginas. (Studentas Domantas, 19 metų)*

13. Dauguma respondentų paklausti, kokius galėtų įvardyti lyderius, paminėjo Staliną ir Hitlerį. Originalesni atsakymai: universiteto dėstytojas, tėvas, direktorius darbe, Marijonas Mikutavičius. Savybės kartojasi tos pačios: charizma, komunikabilumas, išorinis patrauklumas.

14. Paprašyti pasvajoti, jog turi nuosavą verslą ir yra lyderiai, respondentai pasijuto daugiau vadovais, o ne lyderiais, kadangi 10 iš 15 jų motyvuotų darbuotojus pinigais, darbo sąlygomis, o tik 5 įkvėptų pasitikėjimo savimi, uždegtų darbui ir pan.

15. 8 iš 15 respondentų mato skirtumus tarp vadovavimo ir lyderystės: „vadovas nebūtinai yra lyderis“, „lyderis gali būti ir paprastas darbuotojas, dirbanti ne vadovaujantį darbą“.

16. Šiuolaikinio lyderio savybės, paminėtos respondentų:

- IT išmanymas
- Komunikabilumas
- Tiek politinės, tiek ekonominės situacijos išmanymas
- Draugiškumas

- Novatoriškumas
- Tolerancija
- Išprusimas
- Tarptautinės ir vidinės aplinkos išmanymas
- Žinios

Trumpos anketos duomenys

Anketa patalpinta Prieduose (Priedas Nr. 2)

Šiuolaikinė lyderystė, respondentų nuomone:

Svarbi vadybos dalis 5,4

Dalis mano, kad įgyta, o dalis, kad įgimta 4,0

Prisitaikanti 6,4

Ir skleidžianti, ir neskleidžianti žinių 4,1

Aktyvi 6,8

Skleidžianti savo nuomonę 5,6

Įsiklausanti į pavaldinių nuomonę 5,9

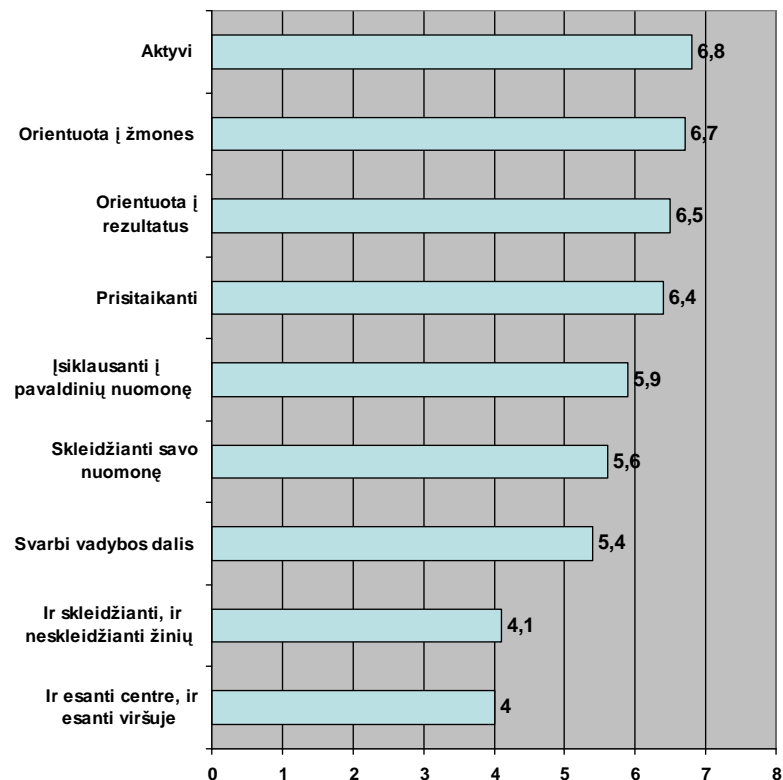
Ir esanti centre, ir esanti viršuje 4,0

Orientuota į žmones 6,7

Orientuota į rezultatus 6,5

Orientuota į rezultatus 6,5

6 diagrama. Kaip apklaustieji supranta šiuolaikinę lyderystę?



Ši apklausa nerodo jokių tikslių duomenų, o tik parodo gilumines apklaustųjų sampratas, kas ta lyderystė. Tačiau galima matyti tendenciją, kad apklaustieji žmonės supranta, jog lyderystė yra kitokia: aktyvesnė, orientuota į žmones ir pan. Tačiau didelės reikšmės savo žodžiams neteikia ir nesupranta lyderystės svarbos organizacijoje.

Išvados

Lyderystės institucijos kaita yra susijusi su informacijos visuomenės atsiradimu ir su procesais, vykstančiais visame pasaulyje: transinformatiškumo, globalizacijos, skaitmenizacijos, glocalizacijos. Po W3 protokolo įsigalėjimo, atsirado naujų galimybių tiek versle, tiek socialinėje sferoje. Tačiau tos naujosios galimybės kelia tam tikrus reikalavimus organizacijoms ir jų darbuotojams. Globalioje rinkoje ir pačios organizacijos turi būti globalios: jungtis į asociacijas, bendradarbiauti tarptautiniame lygyje, technologizuotis, turėti savo vietą virtualioje erdvėje ir pan. Užklupę pasikeitimai verslininkų dėmesį sutelkė į išorines reorganizacijas įmonėse. Tačiau keliami ir nauji reikalavimai darbo jėgai.

Tačiau jau sociologiniai tyrimai rodo, kad lyderystė plėtojama globaliu mastu, kad tai yra vieni iš prioritetinių mokymų. XXI a. lyderystės galima išmokti jau ir Lietuvoje, tačiau dar nedaug kas supranta, kam to reikia ir kas tai yra. Lietuvoje, vis dėlto, dar daugiausiai kalbama apie lyderystę tradicine prasme.

Lyderystės pasikeitimo veiksniai pagal svarbą:

1. Išaugusi globalinė konkurencija
2. Susitelkimas į klientą
3. Veiklos produktyvumas
4. Kaitos tempo greitėjimas
5. Inovacijų poreikis
6. Padidėjęs vyriausybės įsakymų kiekis
7. Talentų sulaikymas
8. Produkto/paslaugos kokybė
9. Susijungimai į koncernus/asociacijas
10. Informacijos technologijos
11. Talentų trūkumas
12. Terorizmas
13. Sveikatos apsaugos kaina
14. Senstanti darbo jėga
15. Trečiųjų šalių pasitelkimas

Lyderystės kompetencijos pagal svarbą:

1. Strategijos plėtra
 2. Komunikaciniai sugebėjimai
 3. Lyderių mokymas
 4. Samdymo talentas
 5. Kūrybingumas ir inovacijos
 6. Rezultatų siekimas
 7. Verslo išmanymas
 8. Organizacinės vertės sukūrimas
 9. Verslo etika
 10. Industrijos išmanymas
 11. Santykių kūrimas org. viduje
- Ir kt.

Lyderystės plėtros poreikių sritys pagal svarbą:

1. Mokymo sugebėjimai
2. Situacijos už padalinio ribų žinojimas
3. Finansinės žinios
4. Derybų sugebėjimai
5. Verslo etika

Lyderystės plėtros trukdžiai:

1. Lyderystės elgesio matavimo svertų nebuvimas
2. Neadekvatus lyderystės plėtros programos turinys
3. Lyderiško elgesio atoveiksmio trūkumas
4. Remiančios kultūros stoka
5. Pritaikyti lyderystės elgseną progų stoka
6. Mažas dalyvių lyderystės programoje skaičius

Temos pratęsimo galimybės:

1. Ištirti Lietuvos situaciją šia tema.
2. Palyginti Lietuvos ir globaliaus tyrimo duomenis.
3. Parašyti keletą straipsnių į verslo tinklalapius arba pradėti diskusijas šia tema.
4. Bandyti ieškoti lyderystės plėtros trukdžių pašalinimą.
5. Sukurti lyderystės naudos matavimo kriterijus.

Literatūros sąrašas

1. Adair J. *How to grow leaders : the seven key principles of effective leadership development* London: Kogan Page, 2005
2. Augustinaitis A. *Informacijos visuomenės vadyba*
<http://www.infovi.vu.lt/ivs/biblioteka/arunas/straipsnis8.htm> (2005 01 10)
3. Augustinaitis A. *Postmoderniojo žinojimo ypatumai*
<http://www.infovi.vu.lt/ivs/biblioteka/arunas/straipsnis12.htm> (2005 01 10)
4. Cooper C. L. *Leadership and management in the 21st century: business challenges of the future* Oxford : Oxford University Press, 2005
5. Dobryninas A., Gaidys V., Ruževskis B., Poviliūnas A., Skapcevičius V., Šaulauskas M. P., Žukas S. *Socialiniai pokyčiai: Lietuva, 1991-1998* Vilnius: Garnelis, 2000
6. Drucker P. F. *The Next Society: A Survey of the Near Future* Economist, November 3, 2001
http://economist.com/surveys/displaystory.cfm?story_id=770819 (2005 10 10)
7. Levine S. R., Crom M. A. *Būk lyderis: Dale Carnegie pamokos: kaip įsigyti draugų, daryti žmonėms įtaką ir nugalėti kintančiame pasaulyje* Kaunas: UAB „Dajalita“, 2003
8. Maciariello J. *Managing for Results, Planning for Succession* (An interview with Peter F. Drucker (Spring 2005))
http://www.leadertoleader.org/leaderbooks/drucker/results_succession.html
(2005 10 10)
9. Mc Farland L. J., Senn L. E., Childress J. R. *21st century leadership : dialogues with 100 top leaders* New York: The Leadership Press, 1993
10. Nordström K., Ridderstråle J. *Karaokiškas kapitalizmas: valdymą – žmonijai!* Vilnius: D. Radkevičiaus Pl „Rgrupė“, 2004
11. Nordström K., Ridderstråle J. *Kitoks, fankiškas verslas: talentas šokdina kapitalą* Vilnius: D. Radkevičiaus Pl „Rgrupė“, 2004
12. Šaulauskas M. P. *Tinklo visuomenės plėtra, skaitmeninis sklastas ir Lietuva*
<http://www.infovi.vu.lt/mps/sklastas.htm> (2005 01 10)
13. Šaulauskas M. P. *Informacijos visuomenės samprata: senųjų vynmaišių gniaužtai* <http://www.infovi.vu.lt/mps/samprata.htm> (2005 01 10)

Sociologinės faktūros šaltiniai

1. CCL (Center for Creative Leadership) www.ccl.org (2005 11 04)
 - *The Changing Nature of Leadership – CCL research report 2005*
(Priedas Nr. 6)
2. HRI (Human Resource Institute) www.hrinsitute.info (2006 01 14)
 - *Leading into the Future: A Global Study of Leadership: 2005-2015*
(Priedas Nr. 5)

Priedai

Priedas Nr. 1. Intrviu planas (Topic guide)

- Pristatykite, prašom.
- Papasakokite, koks Jūsų darbo pobūdis.
- Ar Jūs dirbate grupėje? Kokios Jūsų pareigos?
- Kokio tipo Jūsų organizacija? Papasakokite apie jos struktūrą ir vadovą.
- Ar Jūsų organizacijoje yra lyderis, lyderių? Kokie jie?
- Kaip suprantate lyderystę? Kas yra lyderis: kokios būdo savybės geriausiai apibūdina lyderį? Ar lyderiais gimstama, ar tampama? (kiek įtakos lyderystei turi išsilavinimas bendrai, žinios apie lyderystę?)
- Ar lyderį gali „išduoti“ išvaizda, kalbėjimas?
- Ar lyderystė priklauso nuo amžiaus?
- Ar lyderis turi būti materialiai apsirūpinęs?
- Kaip vertinate savo „pozicijas“ darbe? Ar Jūs pats esate lyderis darbe? Paašškinkite kodėl ir kokioje srityje, kokioje situacijoje.
- Ar Jums svarbu būti lyderiu?
- Ar reikalingi lyderiai organizacijose?
- Ar norėtumėte daugiau sužinoti apie lyderystę: nuvykti į kursus, paskaityti knygą, pasikalbėti su geru lyderiu ir pan.?
- Kokių žinių tikėtės gauti?
- Kur pritaikytumėte gautas žinias?
- Prisiminkite iš savo gyvenimiškos patirties, ar jums teko sutikti lyderių? Kokiomis savybėmis jie pasižymėjo?
- Įsivaizduokite, kad turite nuosavą verslą ir darbuotojų grupę, kurią turite įkvėpti darbui, kokiomis priemonėmis to sieksite?
- Ar lyderystė ir vadovavimas Jūsų manymu yra tas pats procesas? Kokius matote panašumus ir skirtumus?
- Koks turi būti šiuolaikinis lyderis? Pagrįskite savo nuomonę.

Mūsų interviu buvo nukreiptas į lyderystės institucijos supratimą, jos poreikį šiuolaikinėje visuomenėje, grupėje ar organizacijoje.

Dėkoju už pokalbį.

Priedas Nr. 2 Trumpas klausimynas

Šiuolaikinė lyderystė, Jūsų nuomone...

	1	2	3	4	5	6	7	
Svarbi vadybos dalis	1	2	3	4	5	6	7	Nesvarbi vadybos dalis
Įgimta	1	2	3	4	5	6	7	Įgyta
Neprisitaikanti	1	2	3	4	5	6	7	Prisitaikanti
Nesiekianti žinių	1	2	3	4	5	6	7	Siekianti žinių
Neskleidžianti žinių	1	2	3	4	5	6	7	Skleidžianti žinias
Pasyvi	1	2	3	4	5	6	7	Aktyvi
Neskleidžianti savo	1	2	3	4	5	6	7	Skleidžianti savo nuomonę

nuomonės								
Neįsiklausanti į pavaldinių nuomonę	1	2	3	4	5	6	7	Įsiklausanti į pavaldinių nuomonę
Esanti grupės viršuje	1	2	3	4	5	6	7	Esanti grupės centre
Neorientuota į žmones	1	2	3	4	5	6	7	Orientuota į žmones
Neorientuota į rezultatus	1	2	3	4	5	6	7	Orientuota į rezultatus

Priedas Nr. 3 Respondentų tikslus amžius ir pareigos

Nr.	Amžius	Pareigos	Vardas*
1.	19	Studentas	Domantas
2.	19	Studentė	Skirmantė
3.	24	Projektų vadovas	Justinas
4.	25	Ekonomistas	Jonas
5.	25	Korektorė	Raminta
6.	26	Vadovė	Vilma
7.	29	Žurnalistas	Tomas
8.	32	Pedagogė	Audronė
9.	32	Vitražistė	Jonė
10.	35	Ūkio dalies vedėjas	Evaldas
11.	40	Finansininkė	Elena
12.	41	Vadovė	Virginija
13.	43	Šilkografas	Andrius
14.	45	Vyr. finansininkė	Marija
15.	50	Direktorius	Laimis

*Vardai pakeisti.

Priedas Nr. 4 Mokymai apie lyderystę Lietuvoje

Nr.	Mokymo įstaigos pavadinimas	Nuoroda	Pavadinimas (lektorius)
1.	Noriu personalo sprendimų grupė	http://www.noriudarbo.lt/konsultantai.htm	Vadovavimo meistriškumas (Prof. Palmira Jucevičienė Specializacija – žmoniškųjų išteklių valdymas, besimokanti organizacija, lyderystė, naujasis mokymasis, jo sistemos.)
2.	Manager.lt	http://www.manager.lt/kursai/mokymai.php?item=3	Lyderystė ir efektyvus vadovavimas

3.	Komunikacijos mokykla	http://www.komunikacijasmokykla.lt/lt/training/krize/?id=11	Lyderystė krizės sąlygomis (R. Gudauskas yra LR Ministro Pirmininko patarėjas informacinės visuomenės ir žinių ekonomikos, studijų, mokslo ir inovacijų strategijos klausimais, Vilniaus universiteto Tarptautinio žinių ekonomikos ir žinių vadybos centro direktorius.)
4.	Socialinių darbuotojų rengimo centras	http://www.sdrc.lt/?name=texts&act=seminarai	Tarpusavio santykiai grupėje, komandos formavimas, lyderystė (Donatas Noreika, psichologas)
5.	Ad Gloriam	http://www.adgloriam.lt/lt/main/services/staff/courses/Vidiniai_temos	Lyderystė – vadovo gyvenimo strategija
6.	Karjeros centras	http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/personalo_vadyba/seminaru_temos/33303	Lyderystė – vadovo gyvenimo strategija
7.	VU Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras	http://www.news.lt/Upload/200503/TZC%20IB%20mokymai%20ir%20konsultacijos%20-%20dalyku%20sarasa.s.pdf	Lyderystė žinių ekonomikos sąlygomis (Prof. Renaldas Gudauskas)
8.	VU Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras	http://www.tzc.vu.lt/index.php?cid=340	Strateginė lyderystė: mitai ir realybė (Prof. Renaldas Gudauskas)
9.	Nepriklausomų verslo konsultantų grupė	http://www.nvk.lt/index.php?id=0-0-0&ad=8	Lyderiavimas ir įsitvirtinantis elgesys
10.	Nepriklausomų verslo konsultantų grupė	http://www.nvk.lt/index.php?id=0-18-112	Vadovo – lyderio vaidmuo komandos formavime (Judita Užkurėlienė)

11.	Harmoningos asmenybės institutas	http://hai.lt:81/?pg=233&lang=1&menu_id=108	<p>Lyderis ontopsichologijos požiūriu</p> <p>(Rasa Balčiūnienė, „Femina bona“ valdybos pirmininkė, Harmoningos asmenybės instituto direktorė, VDU vadybos magistrantė ir Vilius Adomaitis, UAB „Rinkodaros komunikacijos“ direktorius)</p>
12.	Harmoningos asmenybės institutas	http://hai.lt:81/?pg=238&lang=1&menu_id=108	<p>Lyderystės galia</p> <p>(Rasa Balčiūnienė, „Femina bona“ valdybos pirmininkė, Harmoningos asmenybės instituto direktorė, VDU vadybos magistrantė)</p>
13.	Harmoningos asmenybės institutas	http://hai.lt:81/?pg=238&lang=1&menu_id=108	<p>XXI amžiaus moters – lyderės įtaka ir spindesys</p> <p>(Rasa Balčiūnienė, „Femina bona“ valdybos pirmininkė, Harmoningos asmenybės instituto direktorė, VDU vadybos magistrantė ir Marina Romova, Marina Romanova – psichologė, asmeninio augimo trenerė, verslo konsultantė, praktinės psichologijos centro ONTO CENTRS direktorė)</p>
14.	Harmoningos asmenybės institutas	http://hai.lt:81/?pg=241&lang=1&menu_id=108	<p>Lyderio psichologija versle</p> <p>(Rasa Balčiūnienė, „Femina bona“ valdybos pirmininkė, Harmoningos asmenybės instituto direktorė, VDU vadybos magistrantė ir Vilius Adomaitis, UAB „Rinkodaros komunikacijos“ direktorius)</p>
15.	ISM	http://www.ism.lt/vid.php3?mid=139&lang=lt	<p>Lyderystė: galios įprasminimas</p>

16.	Kompetencijos ugdymo centras	http://www.kuc.lt/www1/kucis/course_details.asp?id=40000395	Vadovavimas ir lyderystė
17.	VSC	http://www.mdc.lt/out.php?action=listciki&id=5	Sėkminga lyderystė. Efektyvūs sprendimai (naudojant DiSC® elgsenos profilius) (Renata Vainilaitienė, psichologė)
18.	VSC	http://www.mdc.lt/out.php?action=listsem&id=536	Lyderis, talentas, charizma: autoritetas ir galia Vakarų kultūroje
19.	VSC	http://www.mdc.lt/out.php?action=listsem&id=471	Efektyvi lyderystė
20.	Kompetencijos ugdymo centras	http://www.kuc.lt/www1/kucis/course_details.asp?id=40000423	Lyderystė valdant projektus

Priedas Nr. 5 Leading into the Future: A Global Study of Leadership: 2005-2015

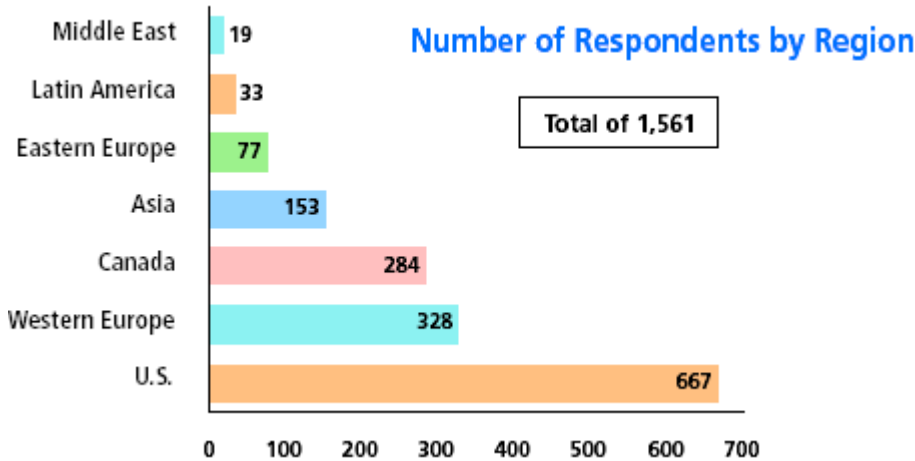
"Leadership" Survey - Demographic Results

Respondents

By Region

There were 1,573 total respondents with, as expected, the majority from the U.S. (667). Europe was next with 405 respondents, of which 328 were from Western Europe and 77 from Eastern Europe. There were 284 Canadian respondents, 153 Asian respondents,

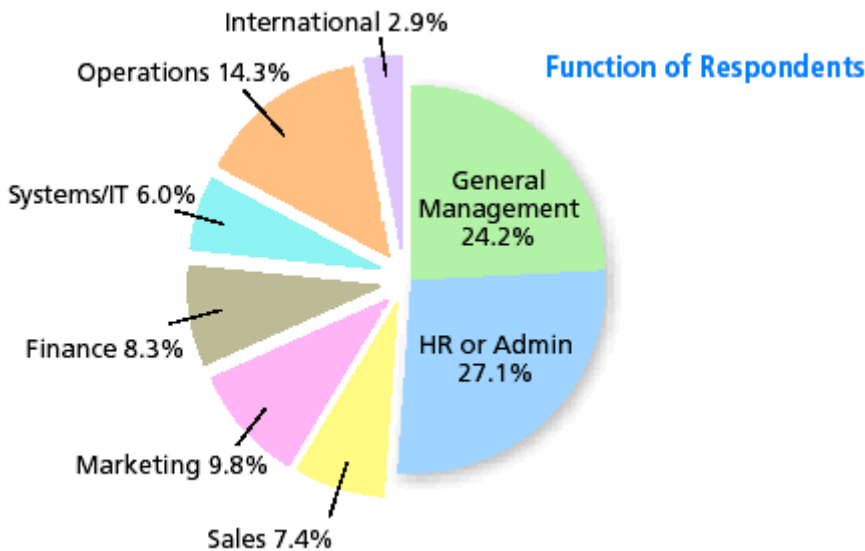
33 from Latin America and 19 from the Middle East. Most but not all survey respondents are included in the accompanying graph.



[Back to top](#)

By Function

The distribution of respondents across job functions is rather broad. Although the function most represented was Human Resources/Administration with 27.1%, General Management was close behind with 24.2%. The next largest function represented was Operations at 14.3%, followed by Marketing at 9.8%, Finance at 8.3%, Sales at 7.4%, Systems/IT at 6.0% and International at 2.9%. This was by no means just a survey of human resources professionals; the respondent base is broad enough to represent a reasonable cross-section of functions.

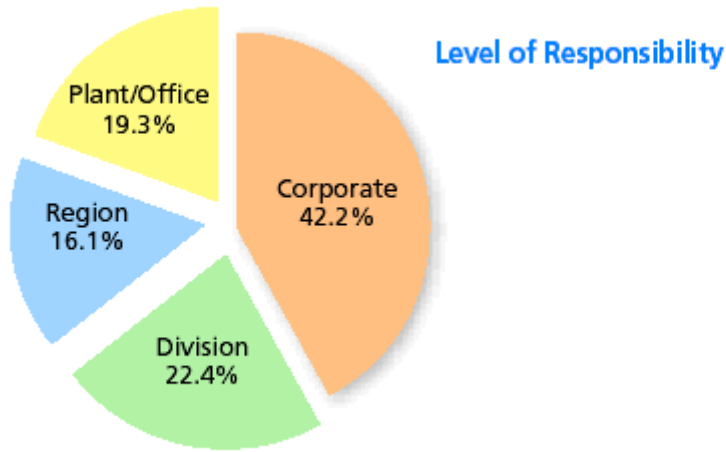


[Back to top](#)

By Organizational Level of Responsibility

The largest percentage of respondents identified themselves as Corporate (42.2%). This was not a surprise because the HRI and AMA e-mail lists target corporate audiences. Besides, given the nature of the strategic focus of the survey, people with a broad corporate overview have the perspective needed to address long-term, broad strategic issues. However, more than half the

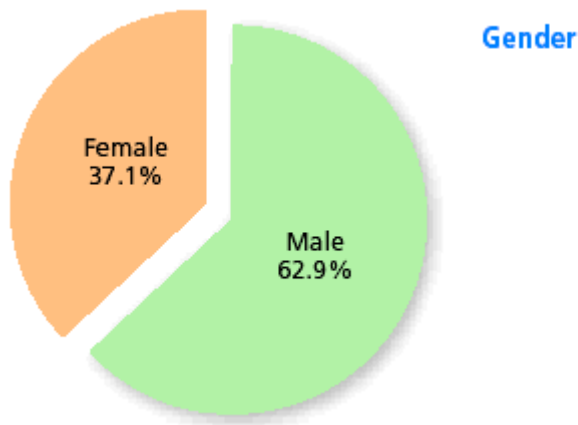
respondents provide a variety of perspectives.



[Back to top](#)

By Gender

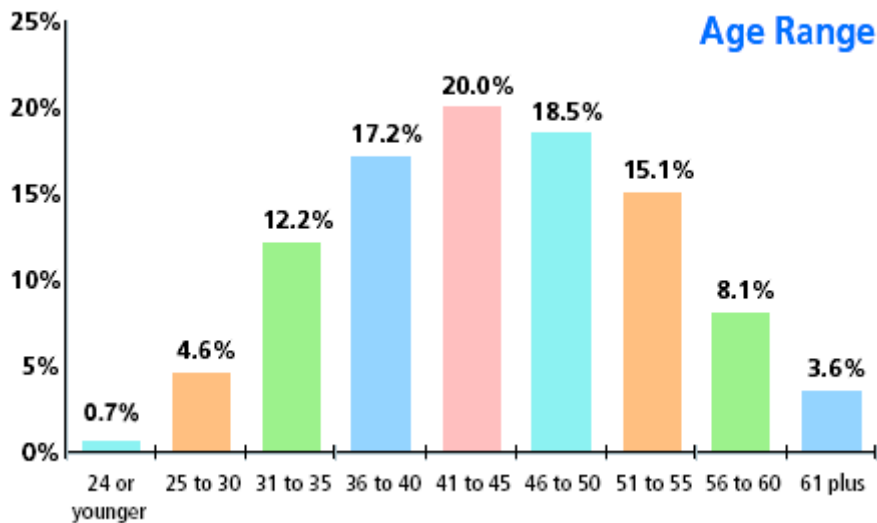
The overall respondent breakout by gender of 62.9% male and 37.1% female is slightly different from the results for the U.S. (57.7% male, 42.3% female) because of the higher representation among males in the Middle East (89.5%), Western Europe (76.8%), Asia (73.9%) and Latin America (71.4%).



[Back to top](#)

By Age

The great majority of respondents ranged from 31 to 55 years old. For Eastern European respondents, there was a concentrated narrow grouping in the age range of 31-40 (55.9%), and for the Middle East there was a large representation of respondents in the age range of 46-50 (31.6%).

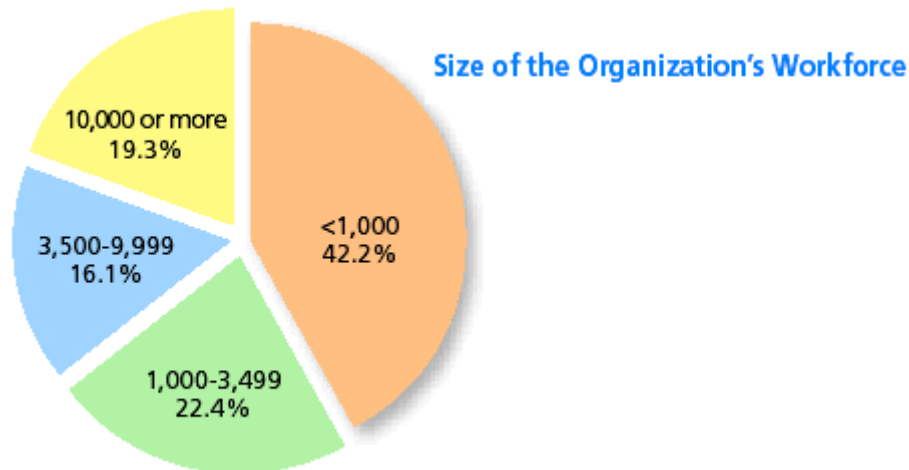


[Back to top](#)

Organization

By Employee Headcount

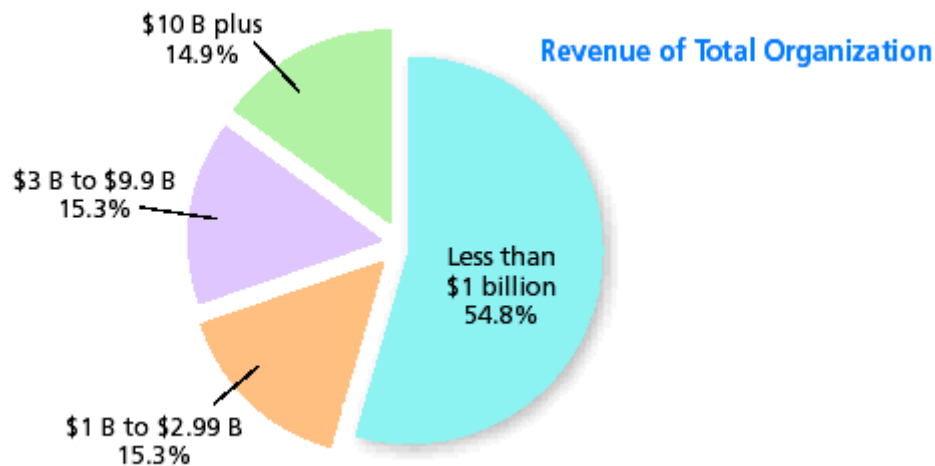
Slightly less than half of the organizations represented by respondents had fewer than 1,000 employees (42.2%), with 22.4% having 1,000-3,499 employees, 16.1% having 3,500-9,999 employees and 19.3% having 10,000 or more employees. Latin American respondents were most likely to be with small companies (81.5% had fewer than 1,000 employees), and Western European respondents were most likely to be employed by large companies of more than 10,000 employees (33.2%).



[Back to top](#)

By Organization Revenue

More than half the respondent companies had revenues of less than \$1 billion, as would be expected given that almost half the organizations had fewer than 1,000 employees. One noteworthy result for the Middle East is that 73.7% of respondent companies had revenue of less than \$1 billion, whereas only 47.4% had fewer than 1,000 employees. Apparently, in the Middle East the respondent companies generate less revenue for their employee headcount than do respondent companies from other regions.

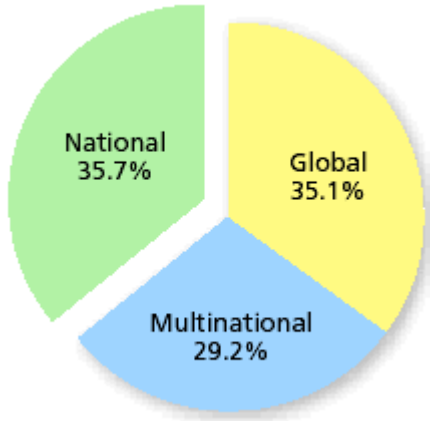


[Back to top](#)

By Type of Operation

In this survey, we defined a global company as one with a "high level of global integration," a multinational as one in which "global operations act independently of each other," and a national as one having "operations in one country only." Given that most of the respondent companies are "relatively small," there are a surprising number of global (35.1%) and multinational (29.2%) companies. Some regions had relatively large respondent representation in global organizations (Western Europe, 50.9%) and multinational organizations (Middle East, 52.6%), while other regions were highly weighted with national operations, especially the

U.S. (43.9%) and Latin America (55.6%).



Type of Operation:
Global, Multinational, National

[Back to top](#)

By Maturity of Organization

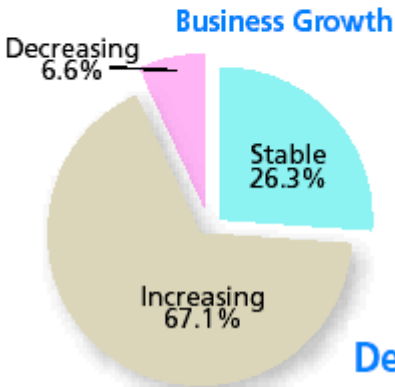
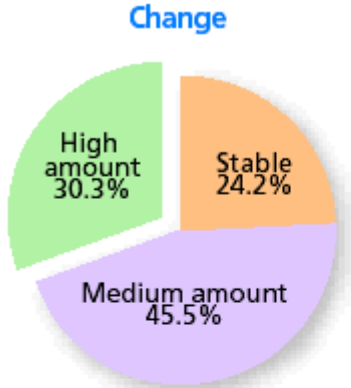
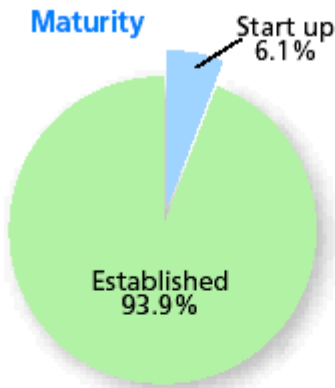
The vast majority of the respondent companies are "established" (93.9%) vs. "startup" (6.1%). However, there was a much higher level of start-ups in the Middle East (21.1%), Latin America (18.5%) and Asia (15.0%).

By Degree of Change

A plurality of respondents viewed their organizations as experiencing a "medium amount" of change (45.5%), while 30.3% thought a "high amount" of change best described their companies and 24.2% chose "stable" to label their organization's level of change. However, 44.5% of Latin American and 42.1% of Middle Eastern respondents viewed their organizations as stable. Also interesting is that 45.4% of Eastern European respondents thought their organizations were undergoing a "high amount" of change.

By Business Growth

The good news is that 67.1% of the respondents viewed their organizations as increasing in business growth, 26.3% viewed them as stable and 6.6% viewed them as decreasing. The Middle Eastern respondents saw the highest level of growth at 89.5% of companies there.



Description of the Organization

"Leadership" Survey - Results

Q1. What are the drivers of change that will have an impact on leadership challenges?

While it would be difficult to dispute that any of the drivers of change are inconsequential, we included these particular driver choices because they will significantly influence our future business and leadership environment. The top five drivers form a highly interdependent complex of issues that meld into a formidable force. That is, increased global competition and the accelerating pace of change can be seen as “supra” drivers that influence other drivers.

Customers Demand Quality Products and Services

The world has become a global market basket of business-to-business and business-to-consumer products and services whereby the most successful companies will do whatever is necessary to provide the quality of products/services demanded by the customer as economically as possible.

Speed to Market and Operating Efficiency

This globally competitive environment, aided and abetted by technology, forces speed to market and operating efficiency. Product life cycles are shortening, and companies must scramble to beat the competition with the latest and greatest products and services demanded by consumers.

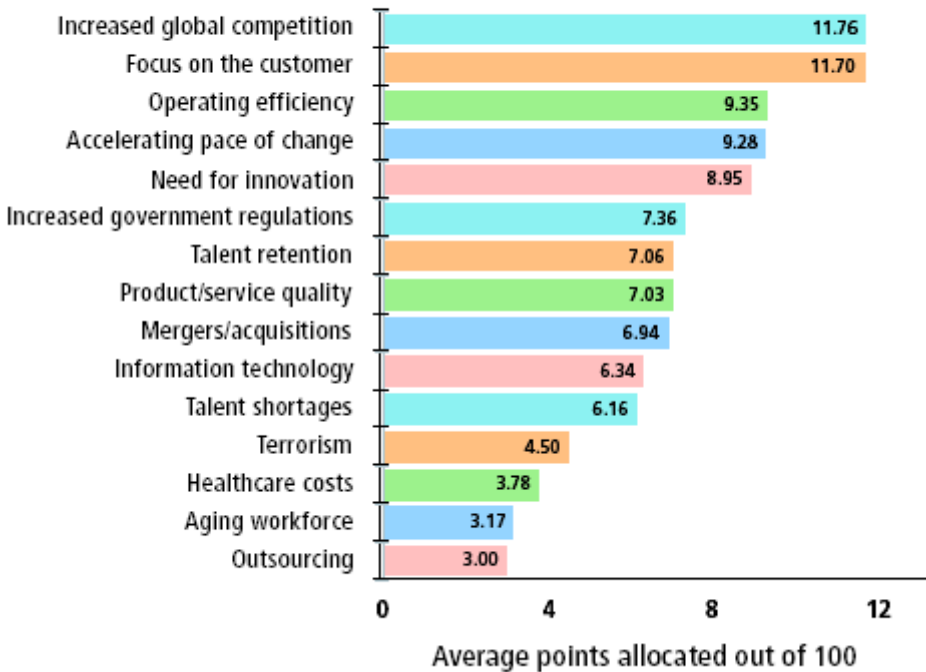
Innovation and “Networks of Mad Scientists”

Innovation also takes on a whole new meaning in that increasingly it is not the “lone mad scientist” or engineer concocting the most innovative product or service. Instead, increasingly the brightest ideas are being generated by networks, some of them worldwide, of “mad scientists,” simultaneously solving big problems and generating big ideas. A case in point is the phenomenon of the Linux operating system owned by no one and continually developed by a network of global techies. Another example, identified by C.K. Prahalad and V. Ramaswamy in *The Future of Competition*, is the trend for companies and their customers to “co-create” products and services together.

Regional Differences

- Middle Eastern respondents identified Terrorism as their third most important driver of change (vs. 12th overall).
- Western European respondents rated Mergers & Acquisitions as fourth (vs. ninth overall).

The most critical drivers of change affecting leaders over the next ten years



[Back to top](#)

Q2. What elements of organizational culture and processes are necessary for effective leadership development?

Our survey results indicate there are three key elements of organization culture/processes necessary for effective leadership development:

- Leadership development strategy
- Top executive support
- Succession planning

Although the top-rated item was "leadership development strategy," anyone with extensive experience in these endeavors has learned the hard way that "top executive support" is an absolutely necessary precondition for successful development and execution of any leadership development strategy. Top executives must see the link between developing and executing business strategy and having the talent to do so. It is not uncommon for a team of top executives to go off to an off-site retreat with a high-priced consultant for three days of strategy development. The strategy is written and distributed in a three-ring binder with little thought given to the people resources needed to achieve this business strategy. In effect, it is a partial strategy because the document doesn't fully reflect reality.

It Is the Leader's Job to Develop Other Leaders

Number four on our list of necessary conditions for effective leadership development is perfectly straightforward: "recognizing it is the job of leaders to develop other leaders." In theory, it doesn't get any simpler than that. The difficult part is that while most managers and senior executives are held accountable for, and are quite skilled at, the technical components of their job, they are less likely to be held accountable for developing other leaders and they don't have the training or skill sets to fulfill this obligation. All too often, executives hand off underperforming staff to HR or outside coaches like a new father hands off a baby with a dirty diaper to his wife for changing. In neither case is it much appreciated. Organizations need to make it crystal clear that each manager is responsible for the development of his or her staff and must provide managers with the necessary tools and training to do their jobs.

Top Executive Involvement

Ideally, the CEO and his or her team should be intimately involved in planning and implementing leadership development strategy based on the leadership implications of anticipated future business challenges/opportunities.

Leadership Development Strategies Should Be Business-Based

The logical flow of this nexus between future business strategies and leadership development needs goes something like this:

- What are the drivers of change within our industry?
- What scenarios are likely to play out within our industry over the next 5 to 10 years?
- What positioning do we want to achieve within this future environment?
- What are the leadership implications of this desired future state?
- What leadership competencies will be required?
- What leadership/talent development strategies will be necessary to ensure the company has the competencies necessary to execute future business strategies?
- What succession-planning/talent-pool planning processes do we need?
- What active roles will senior executives play in leadership development activities - training, mentoring, developmental assignments?

Sufficient Budget: Put Your Money Where Your Mouth Is

Number six among necessary conditions for leadership development is having sufficient budget to execute the planned strategies. Development plans and promises ring hollow without the funds to back them up.

Measurement of Leadership Development Effectiveness: What Gets Measured Gets Done

How will we know that our leadership development actions are effective? What business results and/or changes in leadership behavior do we expect? How will we know it when we see it? This issue is addressed further in the question about barriers to developing leaders.

Organizational culture and/or processes that will have the greatest influence on the ability to develop and retain leaders over the next ten years



[Back to top](#)

Q3&4. What leadership competencies are most important today and will be most important in the future?

The Twin Peaks: Strategize and Communicate Well

The survey results are remarkably clear in highlighting two competencies that are the most important both today and for the future. "Strategy development" and "communication skills" are by far the most important leadership competencies. In fact, the results for our survey questions on drivers of change point toward these competencies like a compass seeks magnetic north.

- The top drivers of change paint a picture of a rapidly changing business environment with increasing competition from multiple global sources, many of which are located in Asia, i.e., China, Japan and increasingly, India.
- This increased worldwide competition is fueling a hectic race for operating efficiencies, better customer service and rock-bottom prices. The pace of change is brutal, and innovative products, services and delivery mechanisms are necessary to stay ahead of the pack.
- These drivers point toward an insatiable need for leaders who can adapt to, anticipate and develop strategies for this changing global business landscape.
- Leaders must be masters of communication both to articulate and drive strategy throughout the organization. They also need to maneuver across multiple business partner relationships spanning the globe.

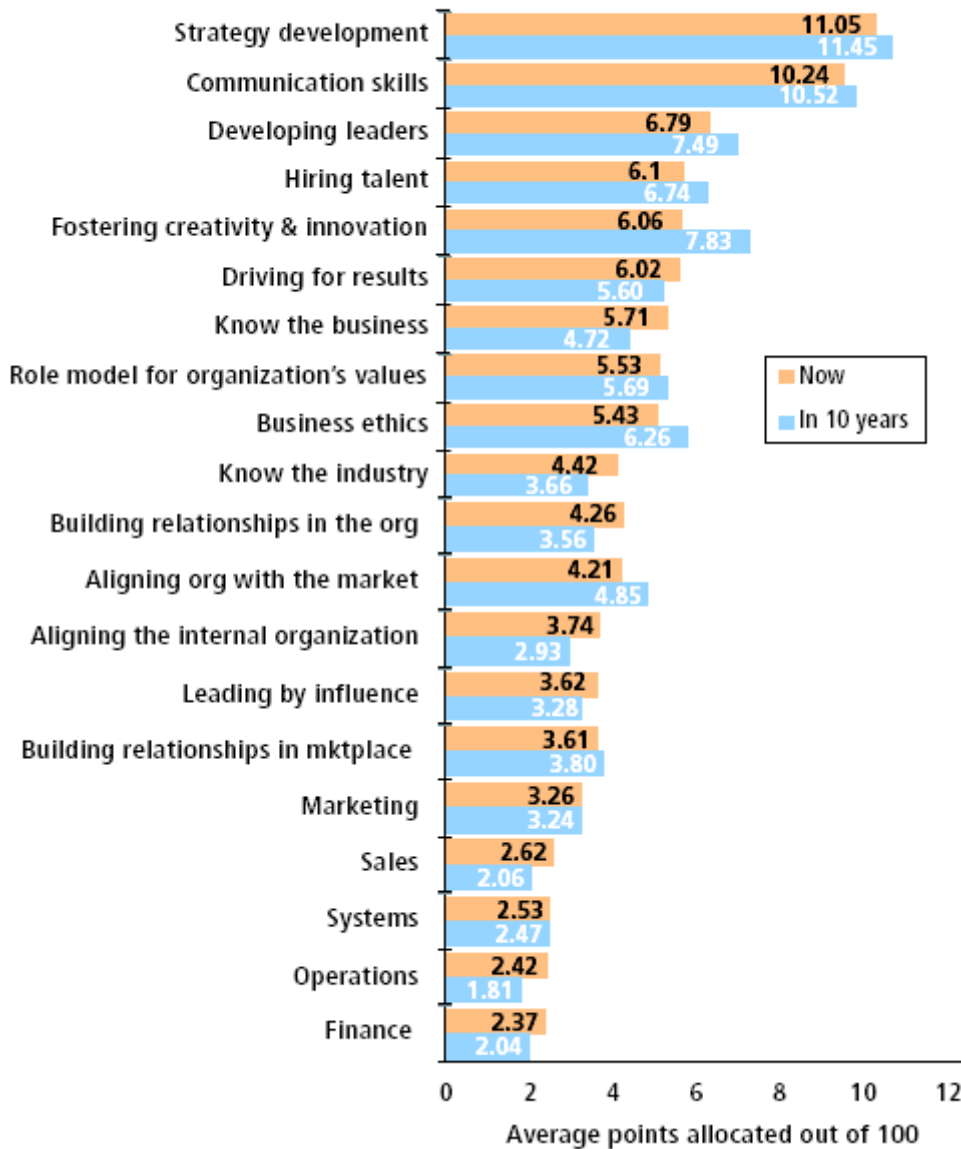
"Strategy development" and "communication skills" can require nuanced approaches. Leaders of large organizations certainly should contribute their own views on top-level business strategy, but both modern theories of leadership and best practices indicate that leaders have the greatest impact by facilitating the development and execution of strategy, not by personally trying to be the "smartest person in the room." The most effective leaders realize that their job is largely the development of organizational capability - that is, the organization's core competencies, which reside in its people.

Next in Line Are Competencies Needed to Develop and Execute Business Strategies

The next most highly rated competencies are "developing leaders," "hiring talent" and "fostering creativity and innovation," all of which are necessary to execute business strategies. Leaders must recognize that their most important contribution to the organization is a legacy of "ready now" talent that can be used to take on critical business challenges: First, the leader has to develop a pipeline of people with a high performance track record as well as the potential to successfully take on higher-level challenges. The hunter hunts where the game is, so, what are the best sources of both experienced and entry-level talent? What does this talent want? What will attract them to the leader's organization? How does the leader keep these people interested and engaged in the work of the organization?

Second, the leader has to continually attend to the development of this talent. By providing opportunities to tackle big problems and opportunities, the leader is providing the stimulation and on-the-job growth that high-potential people live for. In addition, the leader must provide training on the core competencies necessary for the realization of the organization's strategies. This training will likely include education on strategy development and execution, communication skills, development of staff, etc. Third, the leader must foster creativity and innovation, both by providing the opportunity to tackle big business issues and by creating a culture where risk-taking and decentralized decision-making are encouraged and rewarded. All too often, executives preach risk-taking and the encouragement of change, but practice control and adherence to established policies and practices. You can't have it both ways.

The leadership competencies needed to function effectively



11

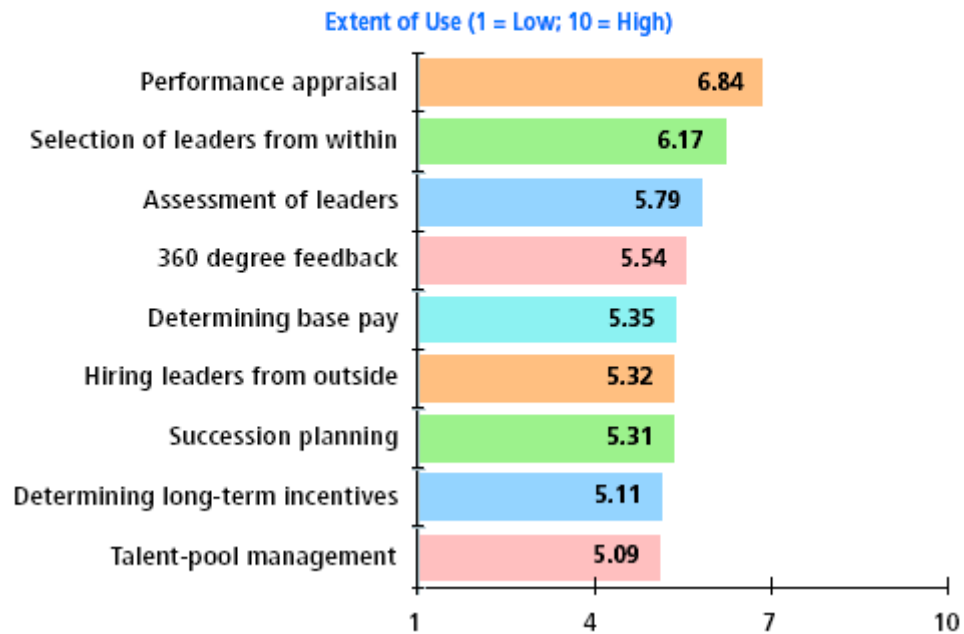
[Back to top](#)

Q5. To what extent are leadership competencies used in the following programs and processes?

The Extent of Usage Is Surprisingly Low

While it is not surprising that the top uses of competencies are in "performance appraisal," "selection of leaders from within," and "assessment of leaders," it is surprising that, on average, the extent of use is so low. Responses ranged from 5.09 for "talent-pool management" to 6.84 for "performance appraisal," on a scale where 10 = high use and 1 = low use. Clearly, organizations - and HR in particular - need to develop the skill of using competencies across these major people-related activities.

The extent to which leadership competencies are used in the following programs and processes



[Back to top](#)

Q6. How does your organization assess leadership development program effectiveness?

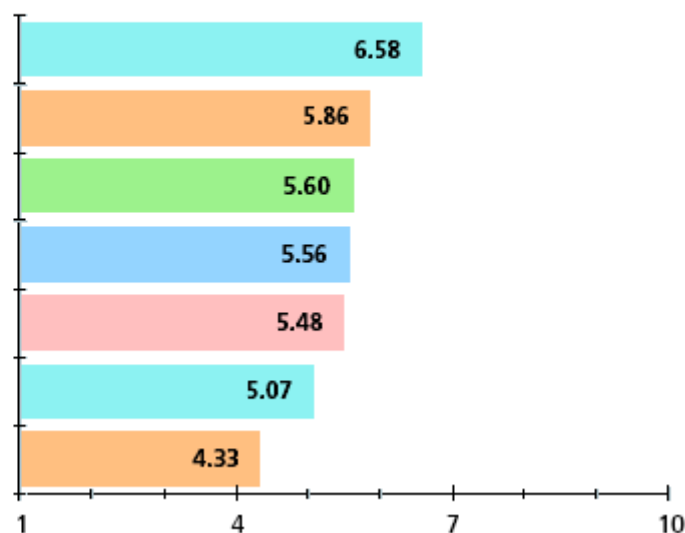
Companies Say They Measure the Effectiveness of Their Programs via Business Results

Of course, we hope that effective leadership development programs would result in improved business results. After all, we are making a visible investment of time, money and people in training, university executive programs, rotational assignments, etc., and we expect to have something to show for it. While it is difficult to isolate the impact of leadership development from other factors, we should give serious thought to before and after business result measures. These should be positively influenced by our leadership programs.

The old standby "participant reaction" is valuable in determining what participants think/feel about the program upon its conclusion. However, a high "feel good" result doesn't mean the program's learning objectives will be reflected in real, on-the-job performance. Consequently, we should consider a follow-up survey at three or six months to inquire about actual application in the workplace.

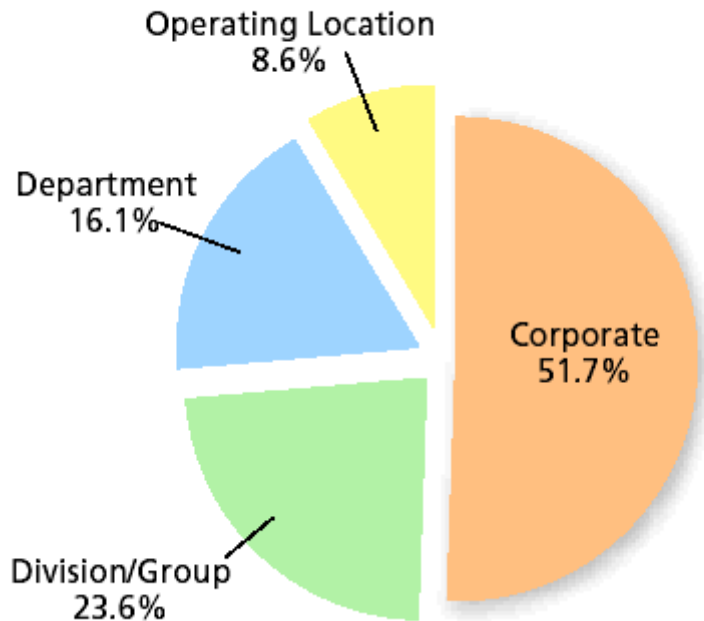
Assessing leadership program effectiveness

Program Effectiveness (1 = Low; 10 = High)



Q7. At what level is leadership development managed within your organization?

Level that leadership development is managed

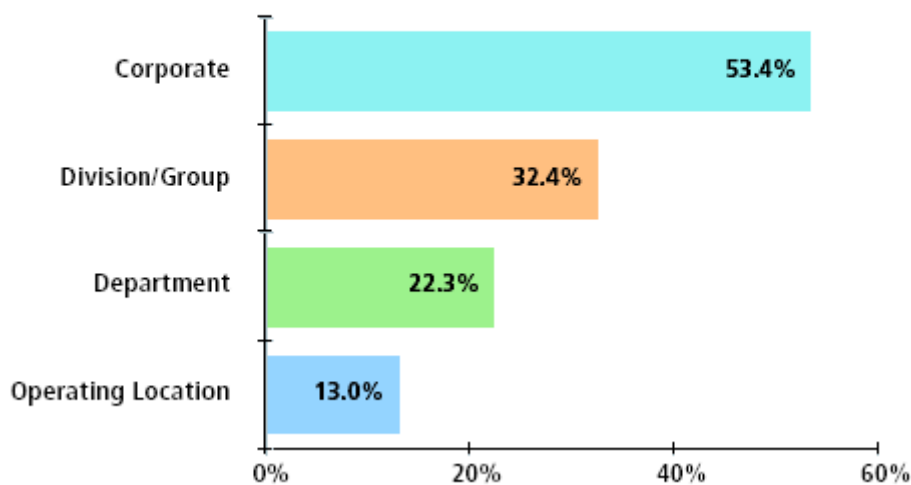
[Back to top](#)

Q8. At what level is leadership development budgeted?

Expectations Met

As expected, leadership development is generally both managed and budgeted at the corporate level.

Level at which leadership development is budgeted

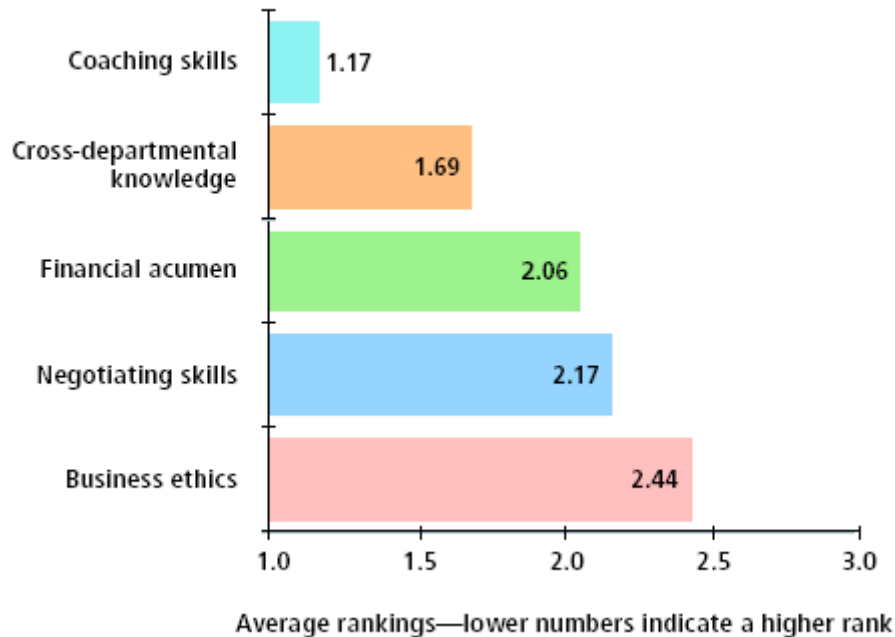
[Back to top](#)

Q9. Rank your organization's top three leadership development needs.

The Need for Coaching Skills

Selection of "coaching skills" as the number one leadership development need was a pleasant surprise in that it is the "softest" of the needs listed. However, coaching is a much-needed skill, given that it is the job of the leader to develop other leaders. Since most opportunities for development occur on the job, it is critical that leaders have the coaching skills necessary to guide staff in capitalizing on "teachable moments" when they occur.

Top leadership development needs



[Back to top](#)

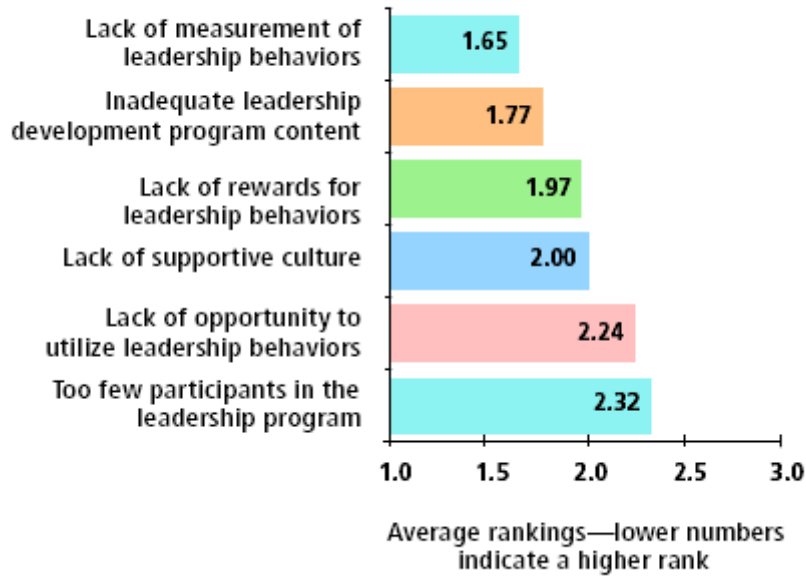
Q10. Rank your organization's top three barriers to developing leaders.

The Lack of Metrics

This survey about leadership development is all about positive change. Such positive change should be reflected in new, improved behaviors on the job, whether it is strategic planning, market segmentation or building a team. The ultimate proof of these positive behavioral changes should be improved business results. Otherwise, why are we expending resources on leadership development? This area is a real challenge for leaders. We need to better identify those competencies that will enable the organization to beat the competition and then select, train, appraise and compensate based on those competencies. As we saw in the results for Leadership Competency Use in Key Activities, there is no evidence of extensive use of competencies across key activities. Even the highest-rated item, "performance appraisal," received a rating of only 6.84 out of a possible 10. All the other key activities are rated in the middle range of 4 to 6. If we aren't using and measuring competencies, then what are we measuring? Many of the other barriers to leadership development can be overcome by:

- ensuring the relevance of program content by tying content to competencies;
- rewarding leaders for their own and others' competency development; and
- developing cultural support by involving key executive "players" in identifying leadership competencies and in developing leadership development strategy.

Top barriers to developing leaders



[Back to top](#)

Q11. Leadership characteristics to support strategy execution

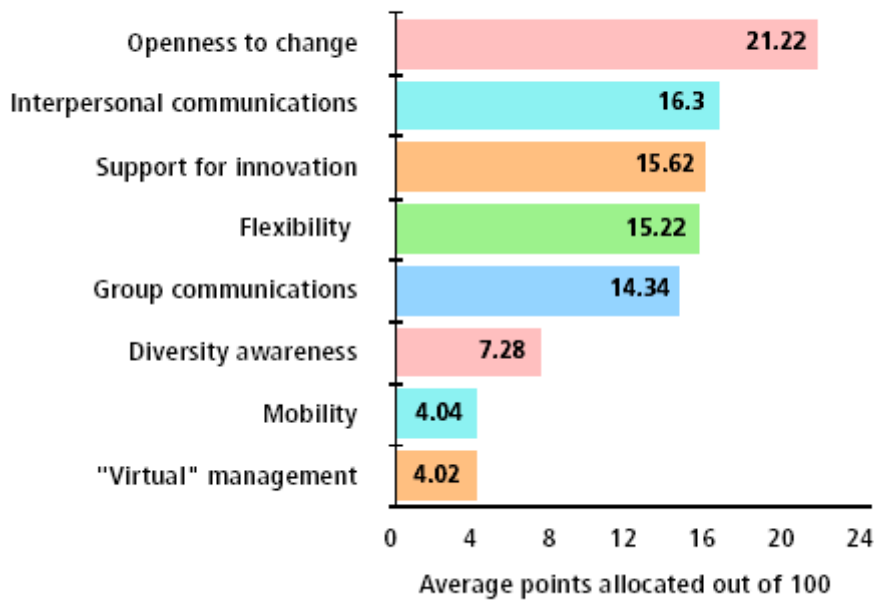
Openness to Change

Clearly, "openness to change" is the key leadership characteristic in the creation of an organizational culture that supports strategy execution. After all, strategy execution is largely a function of setting the direction and then changing course accordingly. Leaders must model openness to change constantly in their running of the business, whether they are considering developing a new product line, changing methods of distribution, developing an overseas business partner or taking a different approach to bonus allocations. Leaders cannot preach openness to change and practice status quo.

As for the other highly rated characteristics, the survey responses make it clear that a culture of change and strategy execution must be supported by:

- constant top-down and two-way communications reinforcing strategic direction;
- the changes necessary to execute strategy; and
- support for flexibility and innovation at all levels.

Most important leadership characteristics that make execution of strategy most likely



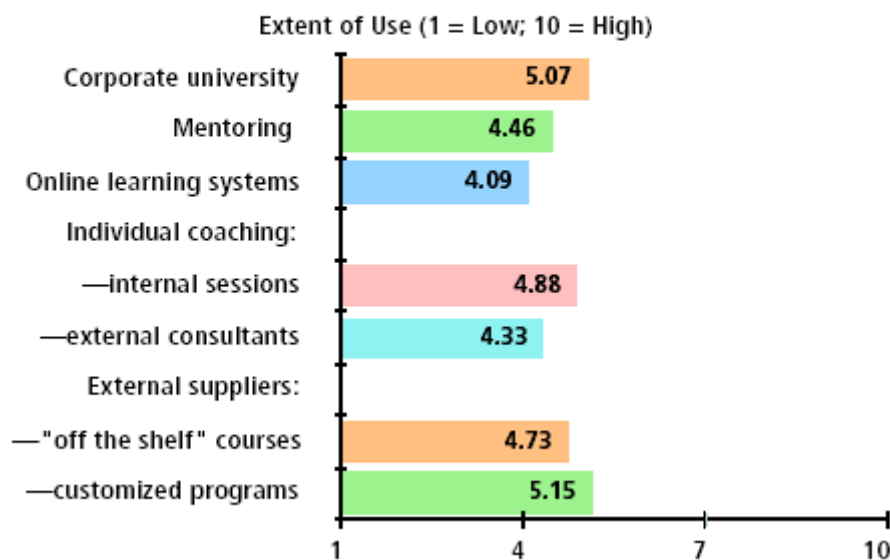
[Back to top](#)

Q12. What tools and training techniques does your organization use to build leadership competencies?

No Clear Pattern

Respondent companies tend to use some combination of these programs/processes that best meets their needs.

Tools and training techniques used to build leadership competencies



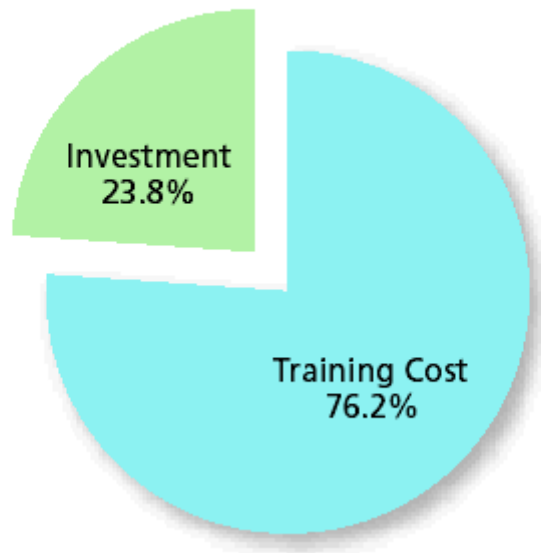
[Back to top](#)

Q13. How is leadership development accounted for in your organization? Is it a training cost or an investment?

Leadership Development Is Viewed as a Cost

Clearly, training is on the books of the great majority of respondent organizations as a cost. When we look at results by region, however, the Middle East (57.9%) and Latin America (49.1%) are more likely to account for training as an investment.

**Is leadership development a training cost
or an investment?**



Priedas Nr. 6 *The Changing Nature of Leadership* – CCL research report 2005

A CCL Research Report

By: André Martin

Contributors: Cindy McCauley, Phil Willburn, Al Calarco, Chris Ernst

2005

Leadership

The Changing Nature of

© 2005 by The Center for Creative Leadership

Contents

Executive Summar	3
Background	4
Who took part in the research?	4
What are the major challenges organizations face?	6
What is the current state of leadership?	8
Are organizations investing in the optimal areas?	9
Has leadership changed the last 10 years?	10
Are academics theorizing about shifts in leadership?	14
Reflection Questions	16

Acknowledgements	16
About the author	16

Executive Summary

Connected leadership is an emerging view of leadership as an inclusive and collective networked activity occurring throughout organizations. Out of this project grew the Changing Nature of Leadership (CNL) research. Its focus: to explore the current field of leadership and forecast future trends. CNL relied on several interdependent streams of research, including academic literature, surveys, benchmarking and classroom research.

More than 300 respondents completed one or more aspects of the research. Of these respondents, 84.3 percent believe that the definition of effective leadership has changed in the last five years—indicating some interesting trends in leadership. But the question remains—how has leadership changed and will it look different in the future?

Challenges are becoming more complex Prior to examining leadership directly, it is important to first look at the challenges facing organizations and their leaders. It is clear that the challenges are becoming more complex and therefore more difficult to solve. Leaders consider these challenges to be within their problem solving expertise, yet most are taking more than six months to solve, suggesting that known solutions are not working effectively. Additionally, when leadership is viewed as a whole (across the organization), less than half of the respondents believe the expected outcomes of leadership are being met effectively.

Greater reliance on interdependent work Respondents agree that the challenges leaders are facing go beyond their individual capabilities, and that these challenges result in a greater reliance on interdependent work across boundaries.

Shifting reward systems Leaders would like to see their organizations shift reward systems to a balance of rewarding short-term, individual production and collaboration to reach long-term objectives. Specifically, teamwork will need to be a greater focus in rewards.

The rise of a new leadership skill set Asking leaders to focus more energy on creating an environment where others can help them succeed is another important trend. This becomes apparent when comparing the individual skills deemed most important in 2002 with those expected to be important two years in the future. Participative management, building and mending relationships, and change management rose to the top in the future, replacing skills such as resourcefulness, decisiveness and doing whatever it takes.

Viewing leadership as a collective process When examining an organization's approach to leadership from the past to the future, we see movement from more individual approaches (i.e., leadership as a position) to those that are more collective (i.e., leadership as a process). Specifically, respondents believe organizations will continue to move towards viewing leadership as a process that happens throughout the organization through interdependent decision making.

Global organizations are at the cutting edge of collective leadership With the inclusion of a large international sample, we were able to examine trends in U.S. versus non-U.S. organizations (referred to as "global" in this report). The findings show that global organizations made a significant jump from individual to collective leadership approaches from the past to the present, when compared to U.S. organizations. In the future, global organizations expect to have less boundaries and rely more on emergent strategy when compared to U.S. organizations. The results across our numerous data points to one conclusion: leadership is changing and approaches focusing on flexibility, collaboration, crossing boundaries and collective leadership are expected to become a high priority.

Background

The Changing Nature of Leadership research (CNL) began in Fall of 2003 with the purpose of exploring the current field of leadership and forecasting future trends. CNL utilized an exploratory, multi-method, cross-national data collection process focused on two main questions:

- Are leaders currently facing challenges that go beyond their individual capabilities. If so, what are these challenges? How do they overcome them?
- How has the definition of effective leadership changed over the last 10 years? Is there a movement from leader development towards leadership development?

To best answer these questions, CNL relied on several interdependent streams of research/innovation:

1. **Survey Research:** An online survey was administered to 128 participants that focused on organizational challenges, reward and investment, and changes to the definition of leadership.
2. **Interactive Classroom Research:** An innovative data collection process (called wall chart continuums) was used with 305 respondents to test 11 constructs of organizational leadership to see if there has been significant movement from five years in the past to five years in the future.

3. *Archival Research*: All issues of the journal *Leadership Quarterly* were reviewed to determine whether the construct of leadership has changed (conceptually and operationally) since the journal's inception.

4. *Competitive Benchmarking*: A database of more than 75 potential Connected Leadership competitors was created to help us better market and position our services.

2005 Changing Nature of Leadership Report

Who participated in the research?

Respondents included 305 volunteers who completed one or more aspects of the research.

The demographic breakouts provided below are for all 305 respondents. The statistics presented are all frequency percentages unless otherwise noted.

Participant Profiles

The 305 respondents were alumni of the Center for Creative Leadership's Leadership Development Program (LDP), a week-long developmental experience that aids mid- to upper-level managers in identifying their individual strengths and development areas.

Organizational Level

The respondents represented a variety of organizational levels. As expected, the vast majority (51.0 %) of respondents were upper middle-level management. Surprisingly, the executive/top management level was the second highest percentage at 30.5.

Organizational Level Frequency Percentage

Executive/Top Management 30.5

Upper Middle 51.0

Middle/First Level 16.9

Not Relevant 1.7

Country of Residence

An important aspect of this research was its focus on U.S. versus a global population. With assistance from the CCL campus in Belgium, a sizable (33.3%) global sample was created. As we were interested in differences in leadership across geographic cultures, we used country of residence as the variable of focus (over language and country of origin).

The global population heavily favored European countries, with the United Kingdom making up the largest percentage at 31.7, followed by Germany at 7.9. It is important to note that approximately 28 global countries were represented in the sample.

Age of Respondent

50% of the data was collected from respondents between the ages of 36 and 44. Only 14.5% of the data was collected from leaders whose age is 50 or above. Given the targeted population of LDP, these findings are not surprising.

Country of Residence Frequency Percentage

United States 66.7

The World 33.3

"The World" Country of Residence Frequency Percentage

United Kingdom 31.1

Germany 7.9

Belgium 6.8

Ireland 4.9

Canada 3.9

France 3.9

Five Additional Countries (at 2.9% each) 2.9

Age Frequency Percentage

29 to 35 19.5

36 to 39 24.9

40 to 44 24.3

45 to 49 16.2

50 or above 14.5

What are the major challenges?

Size of Organization

When the size of the organization was examined (by number of employees), we found that

respondents represented a wide range. It should be noted that 37% of respondents indicated they hailed from organizations with 1 to 999 employees. The high percentage of leaders from smaller organizations could account for the increased number of executives/top management that were identified in the organizational level section (page 4).

A section of the Internet survey (completed by 128 of the respondents) focused on the types of challenges organizations and their leaders are facing today.

Type of Challenge

The challenges facing organizations are becoming increasingly complex. Complex challenges are bundled *technical challenges* - within our current problem solving expertise, *adaptive challenges* – requiring new processes and perspectives found outside current knowledge and resources and *critical challenges*— resulting from an unexpected event requiring an immediate and often drastic organizational response.

When we examined our survey data, technical challenges were most often cited, followed by adaptive and critical challenges. The dominance of technical challenges could be explained an organization's need to see challenges as within their skills and problem solving methods.

Size of Organization (# of Employees) Frequency Percentage

1 to 99 11.4

100 to 999 25.6

1000 to 4,999 20.9

5,000 to 9,999 14.1

10,000 or More 27.9

Gender of Respondent

The respondents were predominantly male, with females making up only 32.8% of the total population.

Gender Frequency Percentage

Male 67.2

Female 32.8

Type of Challenge Frequency Percentage

Technical Challenge 43.3

Adaptive Challenge 36.7

Critical Challenge 10.0

During the qualitative analysis of these challenges, we were able to better define and differentiate the three types of challenges. The definitions can be found in the table below.

Impact of Organizational Challenges

If assumptions hold, facing complex organizational challenges should influence an organization by forcing significant shifts in the way the system behaves. Based on the data below, it appears that complex challenges require employees to interact more collaboratively across functions; resulting in improved employee relationships. The latter finding could be due to the high stress that facing these challenges can put on individuals and their work relationships. The percent agreement across these impacts was below 50% (with the exception of working across functions). This raises the question if organizations and their leaders are learning from these challenges effectively? If the answer is no, will organizations repeat their own mistakes?

2005 Changing Nature of Leadership Report

Type of Challenge Challenge Definition

Technical · A description of a process/system/structure implementation.

- An admittance that the challenge will require a redistribution of resources.

- A recognition of a well-defined plan of action to overcome the challenge.

Adaptive · The recognition of a systemic challenge with no clear solution.

- Communication of a strategy for creating new processes/systems/skills as opposed to a redistribution of them.

- Challenges that focus on the implementation of novel solutions.

Critical · Communication of a recent and drastic change in overall strategy/direction of the organization.

- The recognition that an “event” would require significant and immediate systemic change.

Impact of Organizational Challenge % Agree.

To what extent has the challenge resulted in your organization...

Working across functions. 52.2

Working more collaboratively. 49.6

Improving work processes (i.e., higher productivity, climate, etc.). 46.6

Creating novel solutions (i.e., new skills, new tech., etc.). 45.3

Increasing its speed of response. 44.8

Making more effective decisions. 41.4

Enhancing co-worker relationships. 38.4

What is the current state of Leadership?

Length of Time Challenges are Faced

The data indicates that organizational challenges were typically faced for one year or more. Only 15% of respondents' challenges were faced for less than six months. This important finding suggests that though organizations and their leaders are being asked to act more quickly to solve challenges, the challenges might linger longer than expected, raising the question of whether challenges morph from technical to adaptive to critical?

When the impact of the challenge was examined by the length of time, the general trend suggests that challenges have the greatest impact on organizational behaviors when faced for six months to a year or for more than two years. Though more research must be done to clearly understand this finding, it could be assumed that in the first six months, challenges are so new that employees are merely managing the transition. At the same time, challenges that are faced between one to two years could reduce employee motivation to change.

Organizational and leadership researchers hold a number of theories and hypotheses about trends in leadership. This section of the survey asked respondents to consider their organization's leadership approach and answer the following theory-based items.

The Definition of Leadership

More than 84 percent of respondents believe that the definition of effective leadership has changed in the last five years. In hopes of uncovering these changes, the research team asked two additional questions examining the challenges faced by leaders and the extent to which interdependent work is a central foundation of leadership. Though respondents believe that interdependence is important and that challenges go beyond their own capability, the percent agreement shows there may be other shifts in leadership leading to this definitional change.

The Outcomes of Leadership

Central to the CCL definition of effective leadership are the three tasks: setting direction, building commitment, and creating alignment. It is believed that if these outcomes are achieved, leadership must be present. The question is: how well are organizations accomplishing the outcomes at the present time? The results indicate that there is a substantial room for improvement, with organizations and their leaders receiving less than fifty percent agreement in all three categories.

Length of Time Challenges are Faced Freq. %

Less than Six Months 15.0

Six Months to One Year 29.2

One to Two Years 18.3

Over Two Years 35.0

The Definition of Effective Leadership % Agree.

The definition of effective leadership has changed in the last five years. 84.3

Leaders face challenges that go beyond their individual capabilities. 60.3

Interdependent work is the foundation of effective leadership. 57.9

The Need for Change Leadership

CCL is currently exploring the area of change leadership, or using culture and leadership as the key drivers for sustainable change. Only 57.9% of respondents felt that change efforts are sustainable and those efforts focus more on systems/structures (75.6%) than culture and values (59.1%). The results point to the importance of this approach.

2005 Changing Nature of Leadership Report

Are organizations investing in the right areas?

The final section of the Internet survey examined the reward and investment activities of organizations. In this section, we provided each respondent with 100 "investment or reward points" and asked them to allocate these points across a pre-defined set of activities.

Current and Future Reward/Recognition

The reward/recognition item compared the current approaches to reward with what leaders believed to be optimal. The table below shows the mean number of points that respondents allocated to each of the activities.

A comparison of the current approaches to the optimal show that respondents hoped organizations would focus less on “making the numbers” and individual performance in the future, and begin to focusing on areas like teamwork, long-term objectives and innovation. The general trend is moving away from short-term, individual-oriented reward systems and towards more interdependent rewards systems that are long-term oriented.

Mean Points Awarded for Reward/Recognition Activities Current Optimal

Teamwork 9.9 14.1

“Making the Numbers” 24.8 12.8

Individual Performance 19.3 12.8

Unit-level Performance 10.4 8.3

Innovation 8.0 10.9

Collaboration 7.7 10.6

Long-term Objectives 6.0 11.6

Working Across Boundaries 5.2 8.0

Other 1.0 1.0

The State of Organizational Leadership % Agree.

Change efforts are sustainable (i.e., long lasting). 57.9

Change efforts focus on values and norms (i.e., culture) 59.1

Change efforts focus on systems, structures and processes. 75.6

The State of Organizational Leadership % Agree.

Leadership sets direction effectively. 49.5

Leadership gains commitment effectively. 46.1

Leadership creates alignment effectively. 40.0

Organizational Investment

The investment item asked respondents to allocate “investment points” according to which activities would improve the organizations’ ability to respond more effectively to new challenges and opportunities. The graph below shows the average percentage of points allocated to each activity.

Individual leadership rose to the top of the investment list with organizational culture appearing as second most important to responding to future challenges. The convenience sample of leaders, who had just gone through an individual development experience, probably skewed these results. More importantly, the even spread across all of these activities is notable as it suggests either that leaders are not sure where to invest or that the specific challenges might require differentiated investment.

When this data was broken down by organizational level, only one significant difference arose. For front-line employees, organizational culture rose to the top of the investment list.

2005 Changing Nature of Leadership Report

1.4%

12.4%

16.9%

16.9%

19.7%

23.0%

0% 5% 10% 15% 20% 25%

Other

Mission/Vision

Organizational Systems & Structures

Organizational Strategy

Organizational Culture

Individual Leadership

Has leadership changed in the last 10 years?

The second major research method used two forms of interactive data collection as part of the “in-class” experience of participants. Both of these data collection methods examined if leadership has changed over the last 10 years. A worksheet was used to uncover the individual leadership skills thought to be most important two years in the future. While the wall chart method was used to better understand organizational philosophies of leadership.

Individual Leadership Skills

Eighty-five respondents were asked to choose up to five of 16 skill categories (from CCL's Benchmarks 360 Instrument) that would be most important in becoming a successful leader in two to five years. The skills chosen were compared to the Benchmarks database as of 2002. This comparison provided a gap of about five to six years to see if there were any notable differences.

The data on the next page ranks the individual leadership skill category by percent of respondents who chose it. So, the skills that are ranked higher (nearer to one) are those that were selected most often.

There are some notable differences between the skills respondents thought were important in 2002 and the skills they believe would be most important in the future. The most striking difference is the rise of what we might call "soft skills," such as building relationships and participative management. Building relationships moved from the fifth most important skill to the second most important. Additionally, change management moved from seventh to third, indicating leaders expect the unpredictability of late to continue.

These results point to a belief that future leadership skills should place increased emphasis on building relationships, collaboration and change management.

Organizational Leadership - Overall

Each of the 305 respondents were asked to complete charts looking at their organization's approach to leadership five years in the past, now, and five years in the future across 11 paired continuums. The rating scale is provided below.

2005 Changing Nature of Leadership Report

Individual Leadership Skill Categories 2002 Rank Future Rank

Leading Employees 1 1

Building & Mending Relationships 5 2

Change Management 7 3

Participative Management 6 4

Resourcefulness 2 5

Decisiveness 4 6

Doing Whatever It Takes 7 7

Straightforwardness and Composure 3 8

Leadership is... Scale Future

A Position 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 A Process

Functional orientation 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 Boundary-less orientation

Happens at the top 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 Throughout the organization

Rewarded for being a star 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 Success of others

Independent decision making 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 Interdependent decision making

Develop via individual competencies 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 Develop via groups and networks

Power lies in position 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 Power lies in knowledge

Competitive 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 Collaborative

Logical & rational 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 Feeling & emotional

Stay the course strategy 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 Emergent/flexible strategy

Sells their opinions 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 Inquires for buy-in

The paired continuums were created based on current leadership literature, insights from CCL faculty, and aspects of the Connected Leadership framework. The purpose of the pairs was to compare individual approaches to leadership (i.e., leadership as a position) to more collective approaches (i.e., leadership as a process). Half of the pairs were reversed on the posters to reduce rater bias.

The chart below shows the overall data. Leaders believe their organization's leadership approach has shifted in the last five years across all but one of the continuums (logical/rational versus feeling/emotional). There was a definitive shift from using individual approaches to leadership in the past with a balance of individual and collective in the present.

Looking at the future, respondents believe organizations will continue to move towards viewing leadership as a process that happens throughout the organization through interdependent decision making. Organizations should continue to seek more of a balance between developing leadership through individual competencies and groups/network competencies, and between a functional versus a boundary-less orientation.

Organizational Leadership - U.S. Versus Global

The next page of this report highlights the data for U.S. and global populations. The data indicates that though leadership seems to be changing for both populations, the changes were very different. The global population made a more significant jump from individual to more collective approaches from the past to the present.

Though we can only speculate as to why this has occurred, it is possibly due to the difference between a strong psychological orientation toward viewing organizations in the U.S. compared

to a more sociological orientation in Europe, and other parts of the world.

A second relevant finding was the difference in both the U.S. and the Non-U.S. populations from the present to the future. The U.S. population followed closely the overall trend with the greatest increases being found in viewing leadership as a process that happens throughout the organization. U.S. organizations showed a resistance to both a further increase in development through groups and networks and greater reliance on emergent strategy.

The global population trends very differently from the present to the future. These respondents expected to see a shift towards leadership as a process, a boundary-less orientation, leadership happening throughout the organization, and rewarding based on the success of others. Additionally, the least significant shift was expected to occur in development through groups and networks.

The common finding between the U.S. and global pointed to some resistance toward leadership approaches focusing on development through groups and networks. There could be a number of factors that account for this resistance. First, leadership development for groups and networks is an emerging field without the proven impact of individual development experiences. Second, as asserted by CCL's Connected Leadership Project, to develop groups and networks there must be a basis of "common leadership language" at the individual level. The continuum data was also broken out by age, organizational level, size of the organization, and gender. Though there were some compelling findings in this data, there were no identifiable and consistent trends across all the areas.

2005 Changing Nature of Leadership Report

Is academia seeing shifts in leadership?

Though much of the research for CNL focused on practicing leader, there was an attempt to examine the academic perspective on shifts in leadership and leadership development. This section focuses on a academic review of Leadership Quarterly over the last 10 years.

The purpose of the research was to uncover articles, theories, and hypotheses that moved beyond the mainstream view of leadership, i.e., beyond a leader-centric approach that focused on how the characteristics or behaviors of leaders impact the attitudes, behaviors, and performance of followers.

More specifically, we looked for articles on:

- Collective or distributed leadership: Systems and processes that involved multiple people working together to make leadership happen.
- Leading Laterally: leading across boundaries or in non-authority contexts.
- Relationship-based Leadership: Utilizing relationships as the key aspect of producing leadership (in contrast to characteristics of individuals).
- Organizational Culture and Systems

Through a reiterative, qualitative analysis, 40 articles of over 300 reviewed fell into one of these four previously mentioned areas. As the graph below shows, Relationships As a Central Focus had the largest percentage of articles (33%) followed by an even split of the other three.

There were three central findings from this research. First, although we found articles that moved beyond the mainstream view of leadership, the frequency of these articles had not increased over the last 10 years. Many of the same approaches seen in 1994 appeared in more recent years. Second, non-traditional views of leadership were often associated with studies of leadership in less hierarchical settings, for example, joint ventures, networks, cross-cultural teams, community groups, and religious organizations.

Lastly, four perspective emerged from the analysis that helped further define the Connected Leadership Perspective. They were:

1. Leadership when leader & follower roles are not clearly distinguished.
2. Leadership when there is not a clear authority hierarchy.
3. Leadership when the active role of followers is seen in the leadership process.
4. Leadership when the role of culture is seen as a shaping aspect.

2005 Changing Nature of Leadership Report

21%

33%

25%

21%

Relationship As Central Culture & Systems

Leading Laterally Collective Leadership

Reflection questions

1. What is the potential cost of overlooking critical and adaptive aspects of complex challenges?
2. What would happen if organizations captured lessons of experience more effectively? Would the leadership be more effective in achieving expected outcomes?
3. Which outcome (setting direction, building commitment, or creating alignment) is most critical to address in your organization? Why?
4. What obstacles are standing in the way of organizations adapting more interdependent rewards systems?
5. How is your organization currently developing the skills of collaboration, participative management, and relationship building in your leaders?
6. How can your organization develop more collective approaches to leadership?
7. What are global organizations seeing a more significant shift in their leadership approaches when compared to U.S. organizations?

About the author **André Martin** is a Senior Associate at the Center for Creative Leadership. With his background

in team effectiveness and organization development, André acts as the Program Specialist for the Center's Leadership and High-Performance Teams Program and faculty member for custom team's solutions. Additionally, André is Project Manager for two CCL research programs aimed at exploring the leading edge of team and organizational leadership. André holds a Ph.D. in Organizational Psychology from Saint Louis University.

Acknowledgements I would like to acknowledge the following people for their support and effort on the part of this project.

- Chuck Palus for sponsoring CNL as a viable research project within the Connected Leadership Project.
- Cindy McCauley for diligently acting as point person for the Competitor Database and *Leadership Quarterly* aspects of CNL.
- Al Calarco for helping the project gain a global perspective by collecting data in every European LDP in the last year.
- Phil Willburn for his SPSS analysis and interpretation of the Internet Survey and Wall Chart data.
- Chris Ernst for stepping in to help write and present these findings in a variety of venues.
- Jessica Baltes, Christina Anderson, Tracy Atkinson, Judith Steed, Vidula Bal, Gina Hernez-broome, Kevin Liu, and Joan Gurvis for serving as CNL team members at different points in this long journey.