



Lyderis organizacijoje: padedą ar kenkia?

Prof. dr. Irena Valantinė irena.valantine@lsu.lt

Lietuvos sporto universitetas

Sporto ir turizmo vadybos katedra

Lyderiavimo esmė – rodyti kelią savo pasekėjams, vesti juos tikslo link.

Išvertus iš anglų kalbos žodžio “**leadership**”, terminas lyderystė, gali būti suprantamas dvejopai: **lyderiavimas** arba **vadovavimas**.

Vadovavimas daugiau atspindi vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją, **lyderiavimas** – grupėje pripažinto žmogaus kaip lyderio veiklą telkiant žmones bendram tikslui pasiekti.



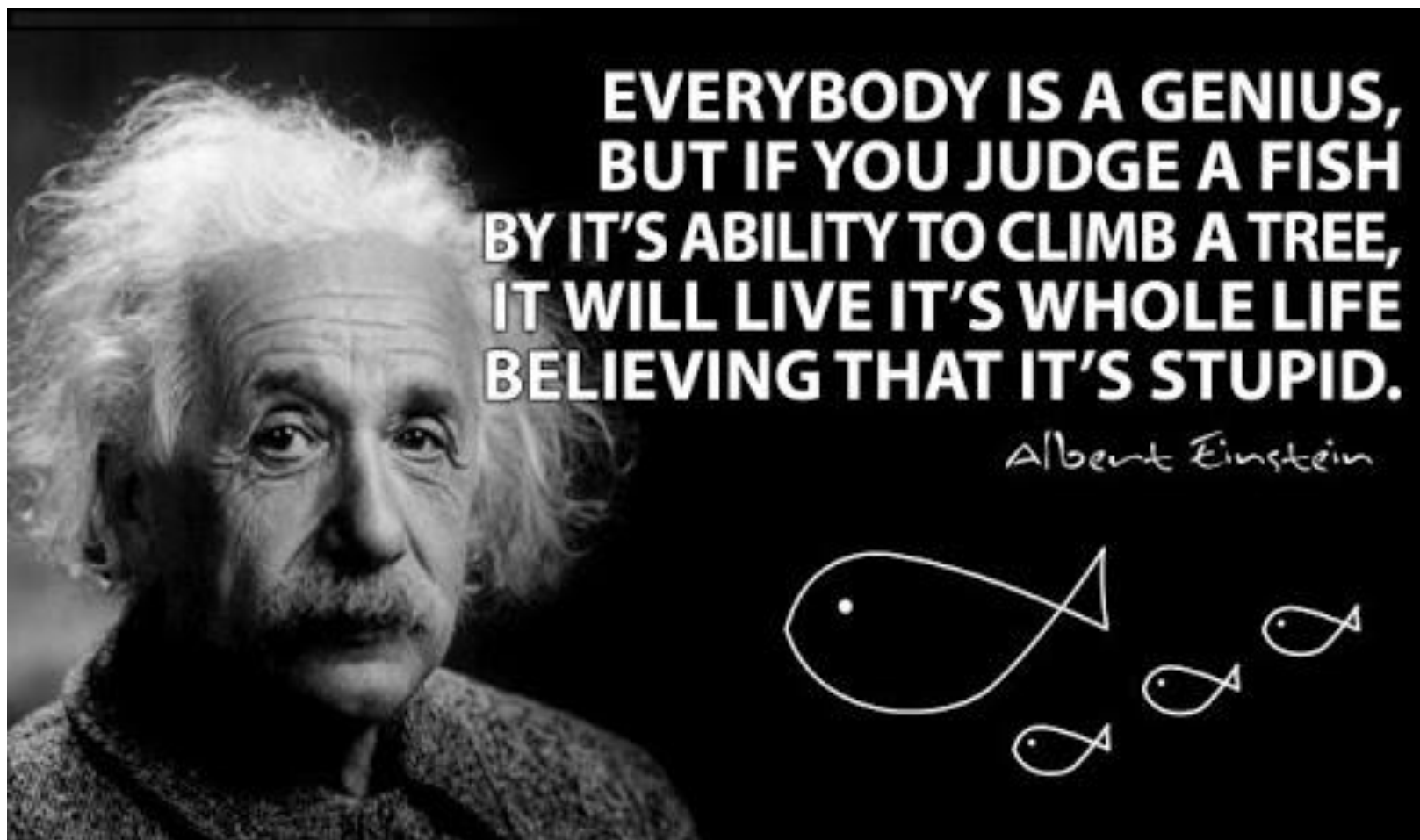
Vienareikšmiškai apibrėžti lyderystę ir tiksliai ją įvardinti yra gana sudėtinga, nes vieno bendro požiūrio į lyderystę nėra.

Dažniausiai lyderystė apibrėžiama kaip elgsena, daranti įtaką pasekėjų požiūriui ir veiksams siekiant konkretaus **organizacijos** tikslo.



GENIJUS–SAVOSRITĒS LYDERIS

Bet jei jūs teisite žuvj, kad ji negali įlipti į medį, ji gyvendama toliau visą savogvyvenimą galvoskad ji yra kvailė.

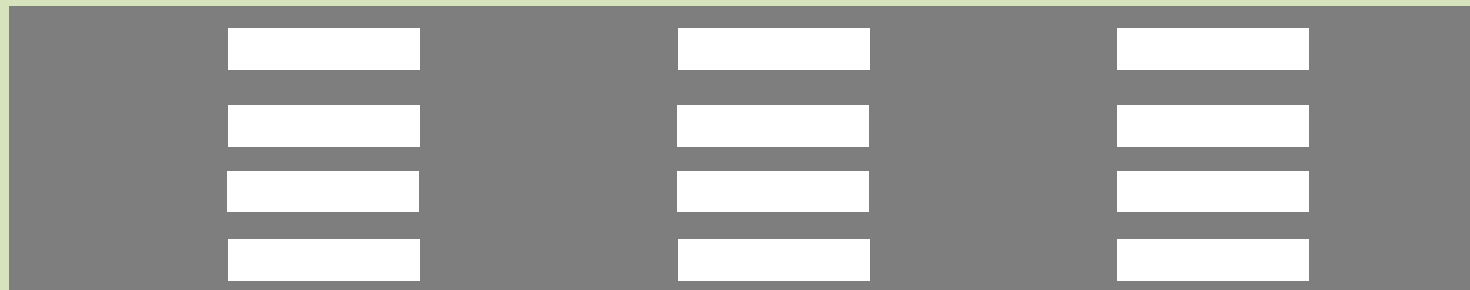
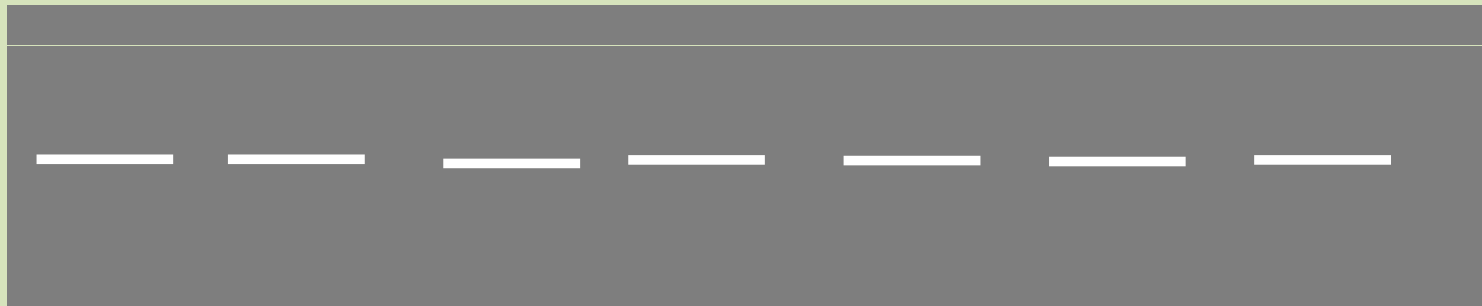
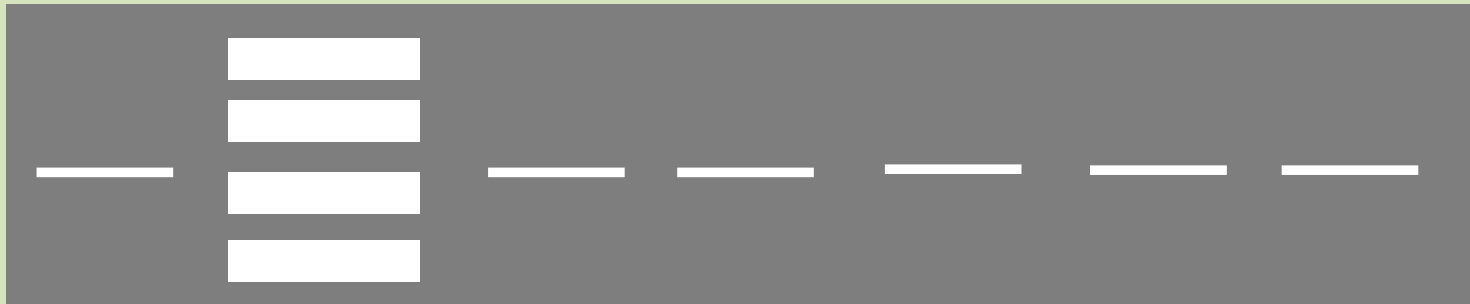


PAŽVELKITE Į SAVE

- ✓ Kas man geriausiai sekasi?
- ✓ Už ką dažniausiai sulaukiu pagyrimų?
- ✓ Ką man labiausiai patinka daryti?



PRIKLAUSO NUO POŽIŪRIO



**Lyderiai
nebūtinai
daro tai, ką
daro
visi kiti**

Jie turi natūralų polinkį kvestionuoti visuotinai įprastas normas ir priešinasi *status quo*. Nelabai jų domina ir asmeninis prekės ženklas, asmeninis produktyvumas ar socialinėje medijoje pasirodanti informacija apie juos. Taip yra todėl, jog tikri lyderiai turi du svarbiausius dalykus – kompetenciją bei aistrą tam, ką daro. Kai kiti kalba, jie veikia.

Lyderiai nesuka galvos dėl savo silpnybių

Nesakau, jog reikėtų ignoruoti savo silpnybes. Tačiau žinau, jog lyderiai yra pasitikintys savimi bei patenkinti tuo, kuo yra. Jų neparalyžiuoja baimė ir abejonės. Vėlgi, nereikėtų suprasti klaidingai. Net ir didžiausi lyderiai yra žmonės, turintys baimių. Tačiau skirtumas tarp jų ir visų likusių yra tai, kad jie, nepaisant savo trūkumų, veikia ir eina į priekį.

Lyderiai nešvaisto laiko trumpalaikiams dalykams

Kadangi lyderiai turi misiją, jie puikiai suvokia laiko ribotumą, to pasekoje ir vertę. Jie nuoširdžiai nori skirti laiko tam, ką daro. Taškas. Lyderiai neatsiduoda trumpalaikiams malonumams, kuriems žmonės iššvaisto begalę laiko. Jie nebando įsivaizduoti, ką kiti apie juos galvoja. Jie neklausia, iš kur atsiranda problemos – jie sprendžia jas.

Lyderiai nesistengia būti sėkmingais

Nors lyderiai nutuokia apie ketinimų galią, tačiau dažniausiai pereina tiesiai prie veiksmo, kurių gausa veda prie rezultato. Jie tiesiog bando ką nors pasiekti. Vėliau jie bando pasiekti dar kažką. Vėliau dar. Pačių sėkmingiausių žmonių varomoji jėga yra noras daryti, pasiekti, laimėti. Viena pergalė po kitos.

Lyderiai nesivadovauja vien savo vizija

Mūsų sukurtos vizijos kartais apakina bei apriboja mus. Tai yra priežastis, kodėl tiek daug žmonių iš pradžių būna sėkmingi, tačiau nesugeba išsilaikyti tame lygmenyje. Jie nustoja uždavinėti sau klausimus, pasiduoda esamai padėčiai ir tiesiog užmiega. Lyderiai vengia “taip-žmonių” (angl. yes-man), kurie visuomet dėl visko su jais sutinka.

Lyderiai nebijo konkurencijos

Jie supranta konkurencijos žaidimą, pažįsta savo konkurentus ir nesijaučia dėl to blogai. Paprastai, lyderiais tampa savo gebėjimais pasitikintys žmonės, kurie nebijo susidurti konkurencinėje kovoje. Žinoma, jie nėra kvailiai ir realiai vertina savo galimybes konkuruoti. Tačiau dar dažniau, lyderiai susikoncentruoja ties tuo, ką daro geriausiai.

Lyderiai nesiekia tapti tuo, kuo nėra

Nė vienas sėkmingas verslininkas ar įmonės vadovas, kurių teko sutikti daugybę, nesistengia tapti tuo, kuo niekada nebus. Nė vienas. Tai skamba labai paprastai, tačiau būtent ši savybė padeda jums išsiskirti. Pasaulyje, kuriame norinčių tapti verslininkais yra dauguma, nesistenkite būti tuo, kuo nesate. Tiesiog būkite savimi.

J. Albrechtas (1995)

Lyderiavimas – tai talentas, menas, meistriškumas, todėl jo negalima įsprausti į kokius nors formalius rėmus. Jo teigimu lyderystė, tai:

- Gebėjimas rodyti gerą pavyzdį;
- Gebėjimas būti įsitikinimo ir lojalumo pavyzdžiu;
- Nuolatinė orientacija į aukštus veiklos standartus;
- Gebėjimas apjungti grupę, komandą harmoningam darbui, vardan bendro tikslo;
- Gebėjimas suderinti tikslus; veiksmų nuoseklumas;
- Mokėjimas derinti tikslus;
- Gebėjimas darbuotojams teikti būtina informaciją.
- Mokėjimas samdyti ir palaikyti personalą.

Vienas ryškiausių posūkių elgesio teorijų raidoje yra penktojo dešimtmečio Ohajo (angl., Ohio) Valstijos Universiteto tyrimas, kurio tikslas buvo nustatyti ryškiausias lyderių elgsenas.

Tyrimų duomenų analizė įtikinamai teigia, kad galima išskirti dvi elgsenų grupes, kurios stipriai koreliuoja su darbo rezultatais:

- dėmesys (orientacija į žmones) ir
- struktūros įvedimas (orientacija į užduotį).

Pasak tyrimo, orientacija į žmones labiausiai pasireiškia tokiomis lyderių elgsenomis, kaip: skatinimas, stebėjimas, įsiklausymas, koučingas ir mentoringas; tuo tarpu orientacija į užduotį, labiausiai pasireiškia per tokias lyderių elgsenas kaip: inicijavimas, organizavimas, išaiškinimas, informacijos rinkimas ir priežiūra.

Pagal Jim Kouzes ir Barry Posner (1987) yra 5 dalykai transformacinėje lyderystėje leidžiantys pasiekti nepaprastų rezultatų:

Rodyti pavyzdį

Įteigti bendrą viziją

Sudaryti galimybes kitiems veikti

Mesti iššūkį procesui

Drąsinti



Organizacijos kultūra nėra aiškiai išoriškai apčiuopiama, ji daugiau atsiskleidžia kaip vertybių raiška per simbolius, devizus, pamatines istorijas, tradicijas, lūkesčius, elgesio normas bei idealus. Ji būna deklaruojama organizacijos misijoje, tiksluose, vadybiniuose sprendimuose bei hierarchinėje struktūroje.

Tad gimtadienių šventimas, bendri metiniai renginiai ir šventės bendradarbius suartina, suteikia daugiau galimybių neformaliam bendravimui bei pagerina darbinį klimatą.



Geros atmosferos kūrimas darbe yra svarbus darbuotojus motyvuojančias veiksnys.



Nustatyta, kad organizacijos:

- finansiniai rezultatai 30 procentų priklauso nuo psichologinio klimato, kuris tvyro darbo kolektyve;
- klimatą 50-70 procentų lemia vadovavimo stilius,
- o kitą dalį – kiekvieno darbuotojo geros arba blogos emocijos.



Vietoj pabaigos...

Trijų sekundžių taisyklė

Kai įžengiate į nepažįstamą aplinką, o jūsų žvilgsnis pastebi asmenį, kurį norėtumėte užkalbinti, tam turite 3 sekundes.

Taip jūs sukursite savimi pasitikinčio, veržlaus, veiklaus žmogaus įspūdį. Jeigu bent sekundę uždelsite – jūs šią galimybę praradote.

(Lyderio vizijos, 296 psl.)

Vietaj pabaigos...

Kiekviena išaušusi diena, kiekviena susiklosčiusi situacija jums suteikia daug galimybių. Iškilus problemai, galvokite ne apie neigiamas jos pasekmes, bet visą dėmesį sutelkite į naujas galimybes ir jomis pasinaudokite.

(Lyderio vizijos, 86 psl.)



Lyderis organizacijoje:
padedā ar kenkia?

Literatūra:

Bass, B. M., Riggio, R. E. (2008). Transformational Leadership. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.: New Jersey. Blanchard, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D. (2000). Leadership and the One Minute Manager (The One Minute Manager). Harper Collins Publishers: London.

Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., Koopman, P. L. (1997). Transactional vs. Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 70, 19-34.

Greenberg, J. (2011). Behavior in Organizations. Prentice Hall: New Jersey. Holman, P. (2010). Engaging Emergence: Turning Upheaval into Opportunity. Berrett-Koehler Publishers, Inc.: San Francisco, CA.

Marturano, J. (2014). Finding Space to Lead: A Practical Guide to Mindful Leadership. Bloomsbury Press: New York, NY

McKee, R. (2014). Story Substance, Structure, Style and the Principles of Screenwriting. Methuen Publishing Ltd: York, UK

Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass: San Francisco, CA.

Schein, E. H. (2013). Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling. Berrett-Koehler Publishers, Inc.: San Francisco, CA.