

# Kas sąlygoja rezultatus ?

Politinė,  
ekonominė,  
socialinė,  
technologinė  
situacija



Organizacija

**Rezultatai**

Asmeninės pastangos



Lyderystè : kas ir  
kodèl ?

---



# Kas yra lyderis?

---

- ***"Lyderystė – tai menas mobilizuoti kitus ir sužadinti jiems norą kautis už bendrus siekius."*** Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. `
- ***"Lyderystė – tai individo elgesys, kuomet jis grupės veiklą nukreipia bendrų tikslų siekimui."*** Hemphill & Coons
- ***"Lyderystė – tai gebėjimas paversti viziją realybe."*** Warren G. Bennis
- ***"Lyderystė – tai įtaka, kurią žmogus turi virš savo formalių įgaliojimų."*** Vecchio
- ***"Vadovavimas - tai kaip efektyviai mes kopiame sėkmės kopėčiomis, lyderystė apsprendžia ar tos kopėčios atremtos į reikiamą sieną."*** Stephen R. Covey
- ***"Žmonės klausia skirtumo tarp vadovavimo ir lyderystės...Lyderis veikia atvirai, bosas – slapta. Lyderis – veda, bosas - vairuoja."*** Theodore Roosevelt
- ***"Galutinis lyderio testas yra tai, ką kokį įsitikinimą ir kokį norą tęsti pradėtą darbą jis palieka kitiems."*** Walter Lippman
- ***"Lyderio funkcija yra sukurti daugiau lyderių, o ne daugiau sekėjų."*** Ralph Nadar
- ***"Žmonių ugdymas yra aukščiausias lyderystės pašaukimas."*** Harvey S. Firestone
- ***"Raktas į sėkmingą lyderystę šiandien yra įtaka, o ne formali valdžia."*** Kenneth Blanchard
- ***"Vienintelis lyderio apibrėžimas - tai tas, kuris turi sekėjų. "*** P. Drucker Foundation

# Vadovas/Lyderis

**Dabartis**

**Misija**

**Vizija**

**Ateitis**

**Strategijos**

**Vertybės**

**Tikslai**

**Lyderiavimas**

**Užduotys**

**Elgesys**

**Organizacijos veikla**



# Lyderystės ir vadovavimo sampratos

---

## **Vadovas**

**Nustato aiškius išmatuojamus tikslus**

**Užtikrina veiklos standartus**

**Nustato procedūras ir sistemas, leidžiančias efektyviai dirbti**

**Sėkmingai tvarkosi su iškylančiomis situacijomis**

**Naudojasi praeities patirtimi**

## **Lyderis**

**Nustato aukštus lūkesčius**

**Nustato vertybes ir principus, leidžiančius geriau suvokti prioritetus**

**Ieško galimybių tikslui pasiekti**

**Ruošiasi ateityje iškilsiančių problemų sprendimui**

**Žvelgia iš naujų ir skirtingų perspektyvų**



# Lyderio efektyvumo kriterijai

---

- Kaip efektyviai lyderio grupė arba organizacija pasiekia savo tikslus –darbo našumą, pirmavimą konkurencinėje kovoje, balsuojančių už juos rinkėjų skaičių ir t.t..
- Jo pasekėjų nuostata lyderio atžvilgiu. Ar lyderis yra gerbiamas, ar juo žavimasi, ar jis yra mėgstamas? Jei tai yra politikas, tai kokie yra jo reitingai visuomenėje?
- Lyderio indėlis į grupės darbą. Ar lyderis deda pastangas grupės sutelktumui, jos narių motyvacijai padidinti? Ar prisideda prie grupės gebėjimų atpažinti problemas, priimti optimalius sprendimus, spręsti konfliktus, ugdymo?



# Skirtingi požiūriai į lyderystę

---

- Galios ir įtakos
- Būdingųjų bruožų
- Biheavioristinis
- Situacinis



# Lyderio galios

---

- **Pareigybės galios**

- *Formaliosios valdžios galios.*
- *Atsilyginimo ir išteklių paskirstymo galios*
- *Baudimo ( prievartos) galios.*
- *Informacijos valdymo galios.*
- *Ekologinio valdymo galios/socialinė inžinierija.*





# Lyderio galios

---

- **Asmeninės galios:**

- *Kompetencija*
- *Draugiškumas/lojalumas.*
- *Charizma.*



# Lyderio galios

---

- **Politinės galios:**
  - *Sprendimų priėmimo proceso valdymas.*
  - *Koalicijų sudarymas.*
  - *Kooptavimas.*



# Būdingieji lyderio bruožai

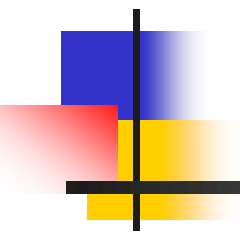
---

**Lyderio bruožai ir  
įgūdžiai**



**Efektyvumo  
kriterijai**

# Du aukštai – atvejo analizė



# Biheavioristinis požiūris - valdymo tinklelis

(R.R. Blake, A.A. McCause)

aukštas

Rūpinimasis žmonėmis

|   |                                   |  |                                   |  |  |  |                                |  |
|---|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|--|--|--------------------------------|--|
| 9 | <b>1,9 "Golfo klubo" valdymas</b> |  |                                   |  |  |  | <b>Komandinis 9,9 valdymas</b> |  |
| 8 |                                   |  |                                   |  |  |  |                                |  |
| 7 |                                   |  |                                   |  |  |  |                                |  |
| 6 |                                   |  |                                   |  |  |  |                                |  |
| 5 |                                   |  | <b>Vidurio kelio valdymas 5,5</b> |  |  |  |                                |  |
| 4 |                                   |  |                                   |  |  |  |                                |  |
| 3 |                                   |  |                                   |  |  |  |                                |  |
| 2 | <b>Menkas valdymas 1,1</b>        |  |                                   |  |  |  | <b>Valdžia 9,1</b>             |  |
| 1 |                                   |  |                                   |  |  |  |                                |  |

žemas

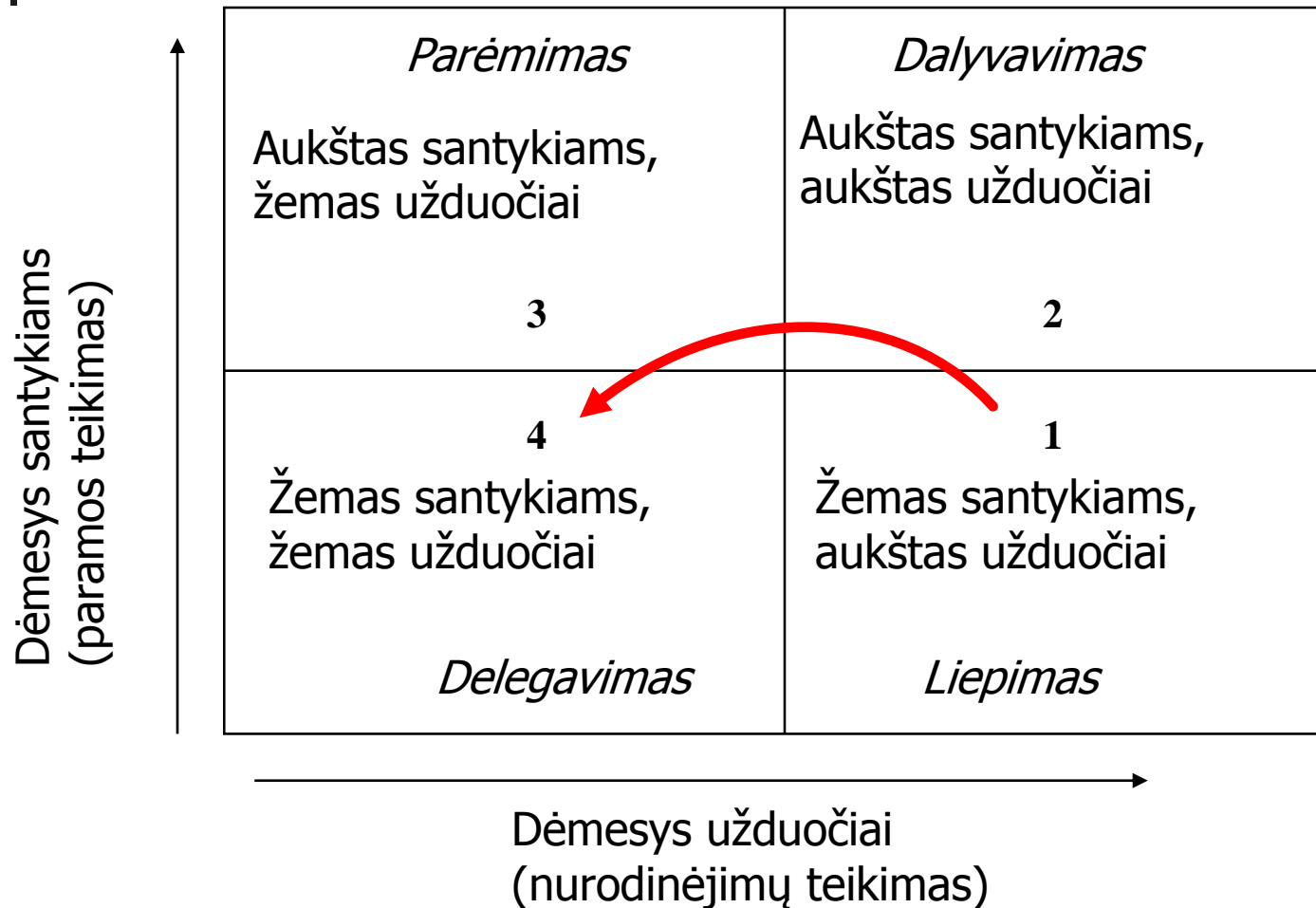
Rūpinimasis užduotimi

aukštas

# Situacinis lyderiškumo modelis

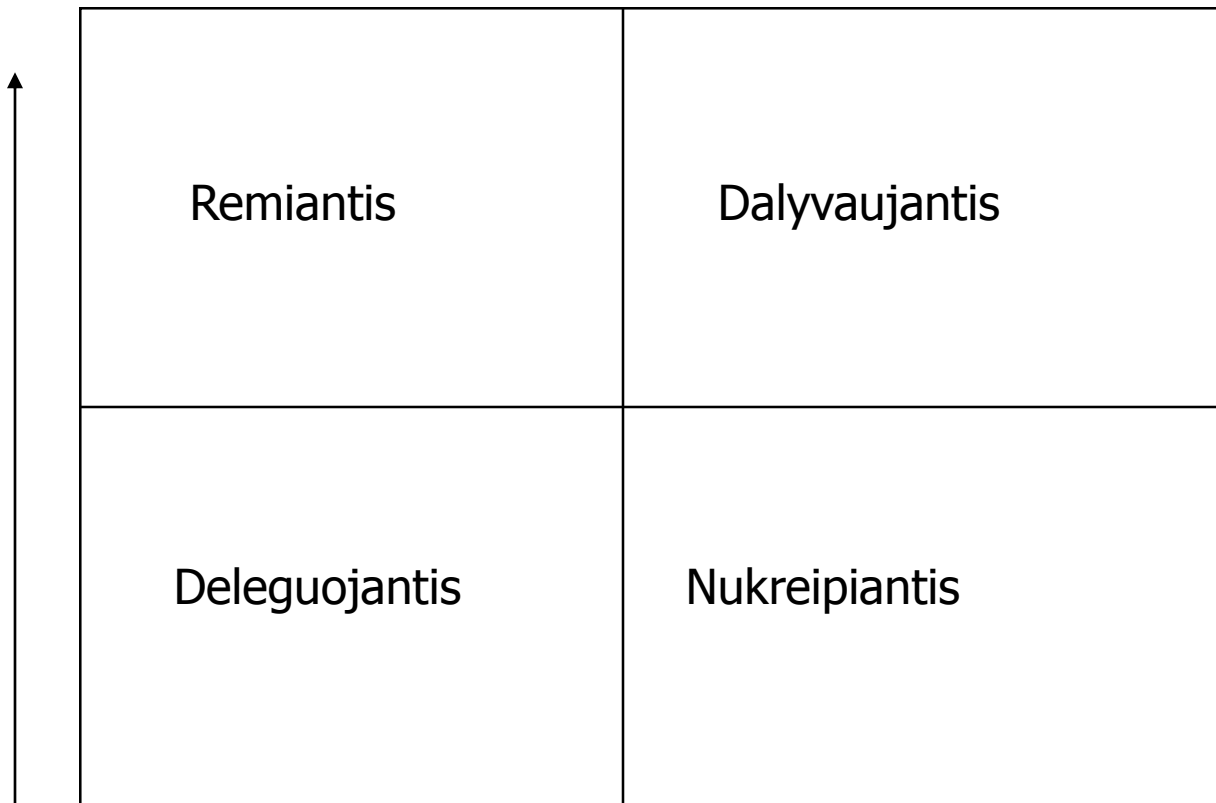
(P. Hersey, K. H. Blanchard)

Lyderio elgesys



# Efektīvūs stilius

Orientācija j žmones



Orientācija j uždutj

# Neefektyvūs stiliai

Orientacija į žmones



Orientacija į užduotį



# Blanchard'o lyderystės testas



---

# Kas yra kompetencijos ?

**Kompetencijos - esminės individo charakteristikos, kurios priežastiniais ryšiais susietos su efektyvios/puikios veiklos kriterijais**

**Motyvai** – troškimai, tai kas sąlygoja individo veiksmus

**Savybės, bruožai** - Fizinės charakteristikos, reakcija į įvairias situacijas, emocinės reakcijos

**Asmeninės nuostatos, savęs suvokimas** – vertybių sistema, pasitikėjimas savimi, tikėjimas sėkme

**Žinios**

**Įgūdžiai**

# Kompetencijų žodyno klasteriai

## ■ Vadyba

- Kitų tobulinimas/ugdymas
- Nurodymų teikimas
- Darbas komandoje ir bendradarbiavimas
- Lyderystė komandoje

## ■ Pažinimo

- Analitinis mąstymas
- Konceptualinis mąstymas
- Profesionalumas

## ■ Asmeninis efektyvumas

- Savikontrolė
- Pasitikėjimas savimi
- Lankstumas
- Lojalumas organizacijai

# Kompetencijų žodyno klasteriai

## ■ Pasiekimai ir veikla

- Orientavimasis į pasiekimus
- Rūpinimasis tvarka ir kokybe
- Iniciatyva
- Informacijos siekimas

## ■ Pagalba ir paslaugos kitiems

- Tarpasmeninis supratimas
- Orientacija į klientus

## ■ Įtaka ir poveikis

- Poveikis ir įtaka
- Organizacijos supratimas
- Ryšių užmezgimas

# Etika ir lyderystės efektyvumas



---

Kas tai yra gera lyderystė?

Žodis „gera“ šiuo atveju turi dvi prasmes – moraliai gera ir techniškai gera lyderystė.



# Charizmatinė ir transformacinė lyderystė

---

## ***Lyderio charizmatiškumo rodikliai (R.J. House)***

- Pasekėjai tiki lyderio įsitikinimų teisingumu.
- Pasekėjų įsitikinimai artimi lyderio įsitikinimams.
- Besąlyginis lyderio pripažinimas.
- Sekėjų prisirišimas prie lyderio.
- Sekėjų noras paklusti lyderiui.
- Tikėjimas organizacijos misija.
- Aukštai iškelta veiklos tikslų kartelė sekėjams.
- Sekėjų tikėjimas, kad jie gali prisidėti prie sėkmingo savo misijos įvykdymo.



# Charizmatinio lyderio elgsena

J.A. Conger, R. Kanungo

---

- Vizijos ekstremiškumas.
- Didelė asmeninė rizika.
- Nestandartinių strategijų panaudojimas.
- Tikslus situacijos įvertinimas.
- Sekėjų nusivylimas.
- Pasitikėjimo savo jėgomis pabrėžimas.
- Asmeninių galių naudojimas.



# Plataus diapazono lyderystė

B.M. Bass

---

## **Transformacinė lyderystė**

- Idealizuota įtaka
- Įkvepianti motyvacija
- Intelektuali stimuliacija
- Individualizuotas dėmesys

## **Tranzakcinė lyderystė**

- Atsilyginimas už nuopelnus
- Gaisrų gesinimas
- Laissez-Faire





# J. C. Collinso požiūris į lyderystę

---

- **1 – as lygis (labai gabus individas).** Savo žiniomis, gabumais ir įgūdžiais prisideda prie organizacijos sėkmės.
- **2-as lygis (naudingas komandos narys).** Individualiais sugebėjimais prisideda prie grupės tikslų pasiekimo ir efektyviai darbuojasi komandoje.
- **3-as lygis (kompetentingas vadovas).** Organizuoja žmones ir sutelkia išteklius efektyviam darbui.
- **4-as lygis (efektyvus vadovas).** Skatina atsidavimą organizacijos vizijai, stimuliuoja aukštesnių efektyvumo kriterijų taikymą.
- **5-as lygis. (5-ojo lygio vadovas).** Kuria ilgalaikį organizacijos pirmavimą asmeninio kuklumo ir profesinio valingumo deriniu.



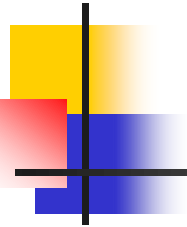
# J. C. Collinso požiūris į lyderystę

---

- Asmeninio kuklumo ir ryžto derinys. Tai žmonės, kurių ambicijos nukreiptos ne į asmeninius interesus, o į organizaciją, kurią jie atstovauja.
- Įpėdiniais pasirenka tokius žmonės, kurie gali pranokti jų pasiektus rezultatus.
- Menkina savo reikšmingumą, stengiasi laikytis nuošalėje. Priešingas pavyzdys - du trečdaliai vadovų su aiškiai išreikštomis didžiulėmis asmeninėmis ambicijomis taip ir nesugebėjo pakelti savo organizacijų į aukštesnį negu vidutinį lygį.
- Atsidavimas darbui ir aukšta orientacija į rezultatus. Pasirengimas jų labai priiminėti sunkius ir atsakingus, nors ne visada populiarius sprendimus.
- Uolumas ir sistemingas darbas.
- Asmeninis atsakomybės ir kaltės prisiėmimas už nesėkmes.

# Lyderiavimo ugdymo piramidė

*(M. Starmeris)*



Ezoterinis,  
subjektyviai  
suvokiamas

Motyvacija  
įtaka

Asmenybė

Lyderiavimo  
veiksmai

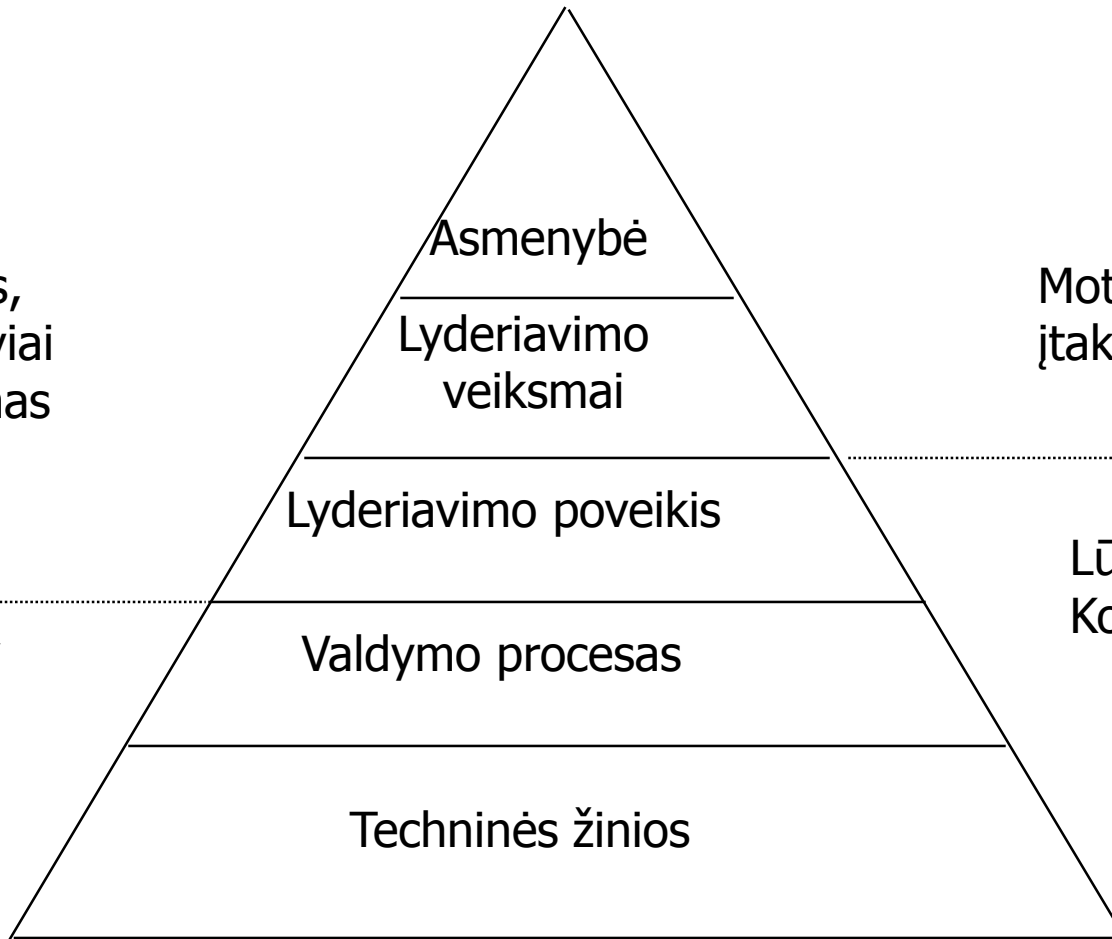
Lyderiavimo poveikis

Lūkesčiai  
Kontrolė

Valdymo procesas

Techninės žinios

Apčiuopiamas,  
išmatuojamas



# Lyderiavimo veiksmai



---

- Būk matomas
- “Parduok” idėją
- Sukurk saugią ir patikimą aplinką
- Pasiūlyk autonomiškumą
- Ugdyk ir lavink



# Kaip būtī “matomam”

---

- Stenkis pakalbēti su kiekvienu individualiai
- Susitik su visu kolektyvu
- Nesēdēk vietoje, leisk darbuotojams tave matyti
- Dalyvauk visuose su darbu susijusiuose įvykiuose
- Dalyvauk susirinkimuose, kur tavo pasirodymas būtų vertinamas, net jei tai nebūtina.
- Neperleisk visų kontaktų padėjėjams
- Jei esi išvykęs, bendrauk kiek galima daugiau telefonu su darbuotojais
- Pasinaudok vidine spauda, skelbimais, primindamas, kad egzistuoja



# Kaip “parduoti” idėją?

---

- Leiskite įmonėms suvokti dabar atliekamų veiksmų prasmę ateityje
- Stenkitės užtikrinti, kad kiekvienas žinotų ne tik ko iš jo tikimasi, bet ir kodėl tikimasi
- Paskatinkite kiekvieną daugiau domėtis veiklos kryptimis ir būkite maksimaliai atviras
- Kalbėdami apie ateitį parodykite, kaip tai jums svarbu ir pabrėžkite naudą komandai
- Praveskite individualius susitikimus su komandos nariais, orientuodamiesi į jų entuziazmo pakėlimą, motyvaciją

# Kaip sukurti saugią aplinką ?



---

- Būkite atviras su komandos nariais ir leiskite jiems laisvai išsakyti savo mintis
- Jei negaunate grįžtamo ryšio - tikriausiai nėra saugios atmosferos
- Būkite atviras ir pozityvus, reaguodamas į kritiką savo adresu
- Stenkitės apsaugoti ir palaikyti savo pavaldinius. Lojalumas gimdo lojalumą.
- Duokite pakankamai laiko kitiems išsakyti savo nuomonę

# Kaip pasiūlyti autonomiškumą ?



---

- Parodykite, kad palaikote pavaldinio savarankiškumą.
- Leiskite suprasti, kad jis yra pilnai atsakingas už rezultatą patikėtoje srityje.
- Pabrėžkite, kad organizacijos sėkmė priklauso nuo individualios iniciatyvos
- Paskatinkite kiekvieną kartą, kai iniciatyva būna naudinga
- Jei savo iniciatyva veikęs darbuotojas jus nuvylė, iš karto neatimkite laisvių ir perdėtai nereaguokite
- Tiksliai apibrėžkite laisves, kurias suteiksite komandai





# Kaip ugdyti ir lavinti ?

---

- Nustatydami mokymų poreikį nesiremkite tik pareigybinio aprašymu
- Pakalbėkite su kiekvienu individualiai dėl mokymosi poreikio
- Kiek įmanoma įtraukite žmones į projektus, net jei jiems nepriklauso
- Skirkite laiką individ. pokalbiams apie karjeros lūkesčius, mintims apie savęs lavinimą
- Jei negalite pats suteikti mokymo paslaugų - kreipkitės į profesionalus
- Matuokite kompetenciją ir jos pokyčius



# Asmenybė

---

- Pasitikėjimas
- Energija
- Empatija
- Įsitikinimas

# Kaip pasireiškia pasitikėjimas savimi ?



---

- Pasitikėjimo aura, bet tai neturi peraugti į arogantiškumą
- Profesionalo įvaizdis (drabužiai, išvaizda, kalba, veiksmai)
- Stebėkite save arba gaukite grįžtamąjį ryšį
- Savo idėjų teikimas į kaip galima aukštesnį lygį, neparodant nerimo
- To, kas atrodo svarbu, apgynimas, vengiant netaktiškumo ir nepagarbos kitiems

# Kaip pasireiškia energingumas ?



---

- Padrąsinant kitus
- Aktyviai ieškant privalumų ir galimybių kiekvienoje situacijoje
- Palaikant optimizmą ir nepasiduodant kitų pesimizmui
- Derinant savo veiklą su organizmo bioritmais.
- Sugebant palaikyti gerą "sportinę formą"
- Veikiant su entuziazmu
- Neparodant nuovargio

# Kaip pasireiškia empatiškumas ?



---

- Tinkama kūno kalba parodanti, kad esate geras klausytojas
- Dėmesingumu, bendraujant su kitais
- Klausimais, rodančiais susidomėjimą kitais.
- Akių kontaktas
- Gebėjimu priimti įvairias nuomones, tolerancija
- Stengimasis domėtis visais vienodai, nieko neišskiriant.
- Pagalba

# Kaip pasireiškia įsitikinimas ?



---

- Emocinis "užtaisas" bendraujant
- Energija, tingumo apraiškų nebuvimas
- Reagavimas į situaciją, kokia ji bebūtų (nėra bandymų nusišalinti)
- Psichologinis balansas
- Tikėjimas tikslais arba norimais rezultatais
- Kolektyvinės paramos užsitikrinimas
- Atitikimas tarp mąstymo, kalbos ir veiksmų



---

M.L. Kingas,  
M. Gandis,  
W.S. Čerčilis

Atvejo analizė

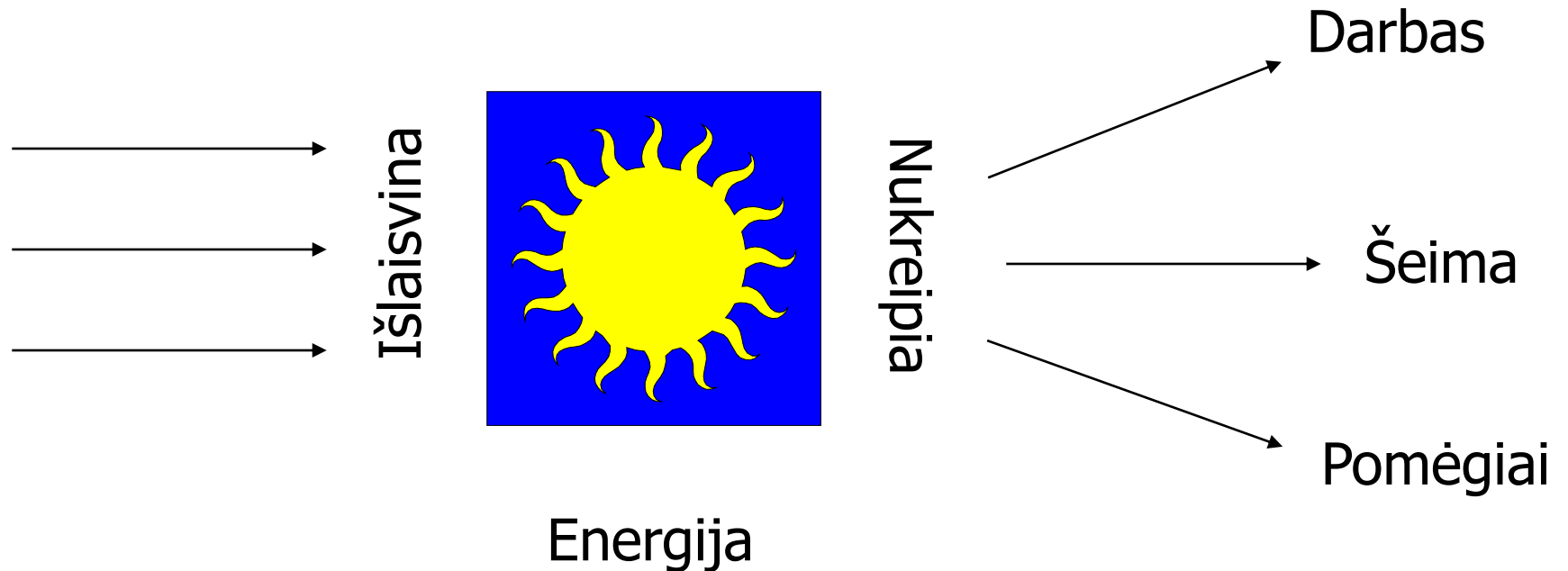


---

# **Lyderiai ir motyvavimas**



# Personalo motyvacija

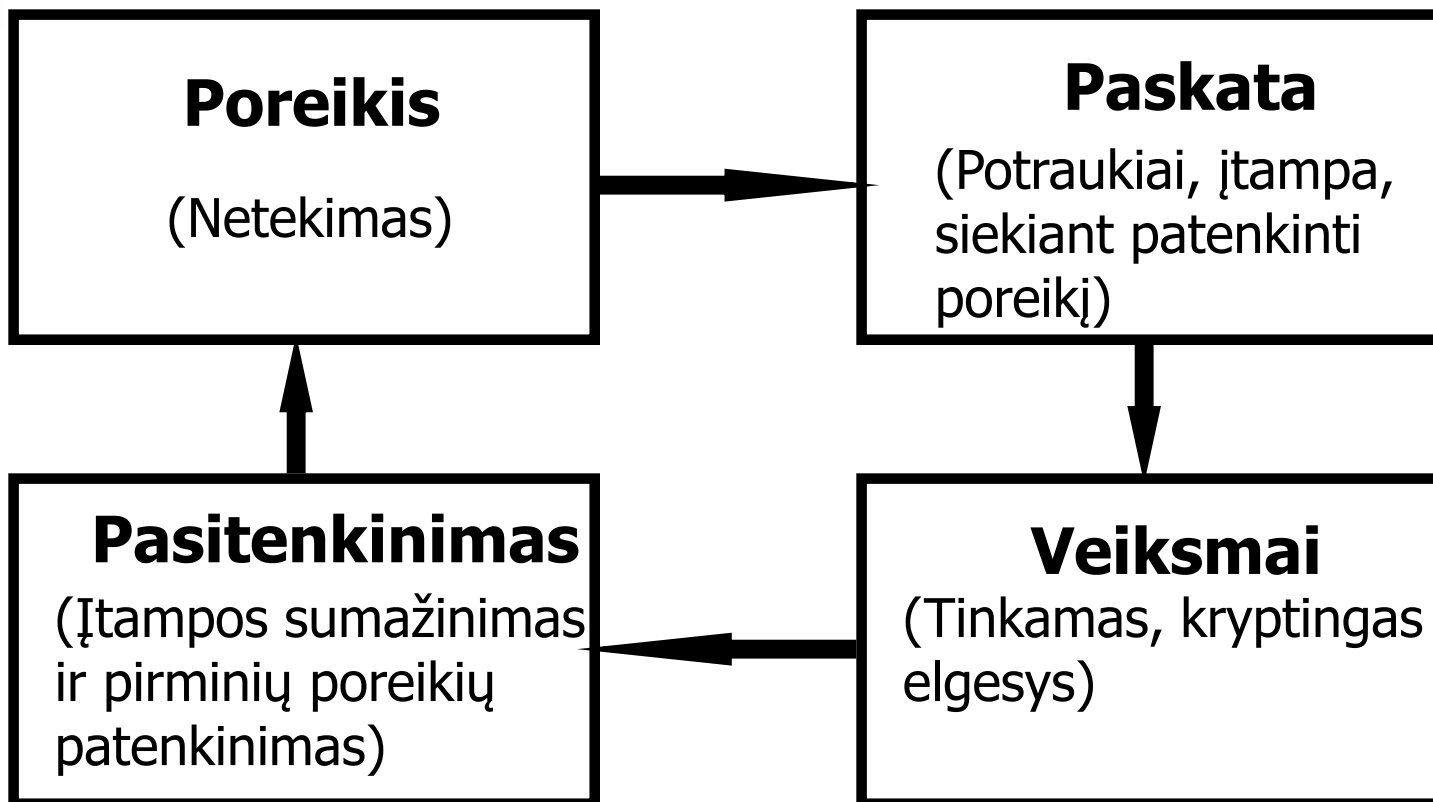




---

# Poreikių motyvacinės teorijos

# Motyvacijos turinys



# Poreikių hierarchija

(Abraham Maslow)





# Trijų poreikių teorija (David McClelland)

---

- Pasiekimų poreikis
- Valdžios poreikis
- Priklausomumo poreikis

# ERG teorija

(Clayton P. Alderfer)

---

- Existence (egzistavimo) poreikis
- Relatedness (priklausomumo) poreikis
- Growth (tobulėjimo) poreikis

# Dviejų veiksmių motyvavimas

(Frederick Herzberg)

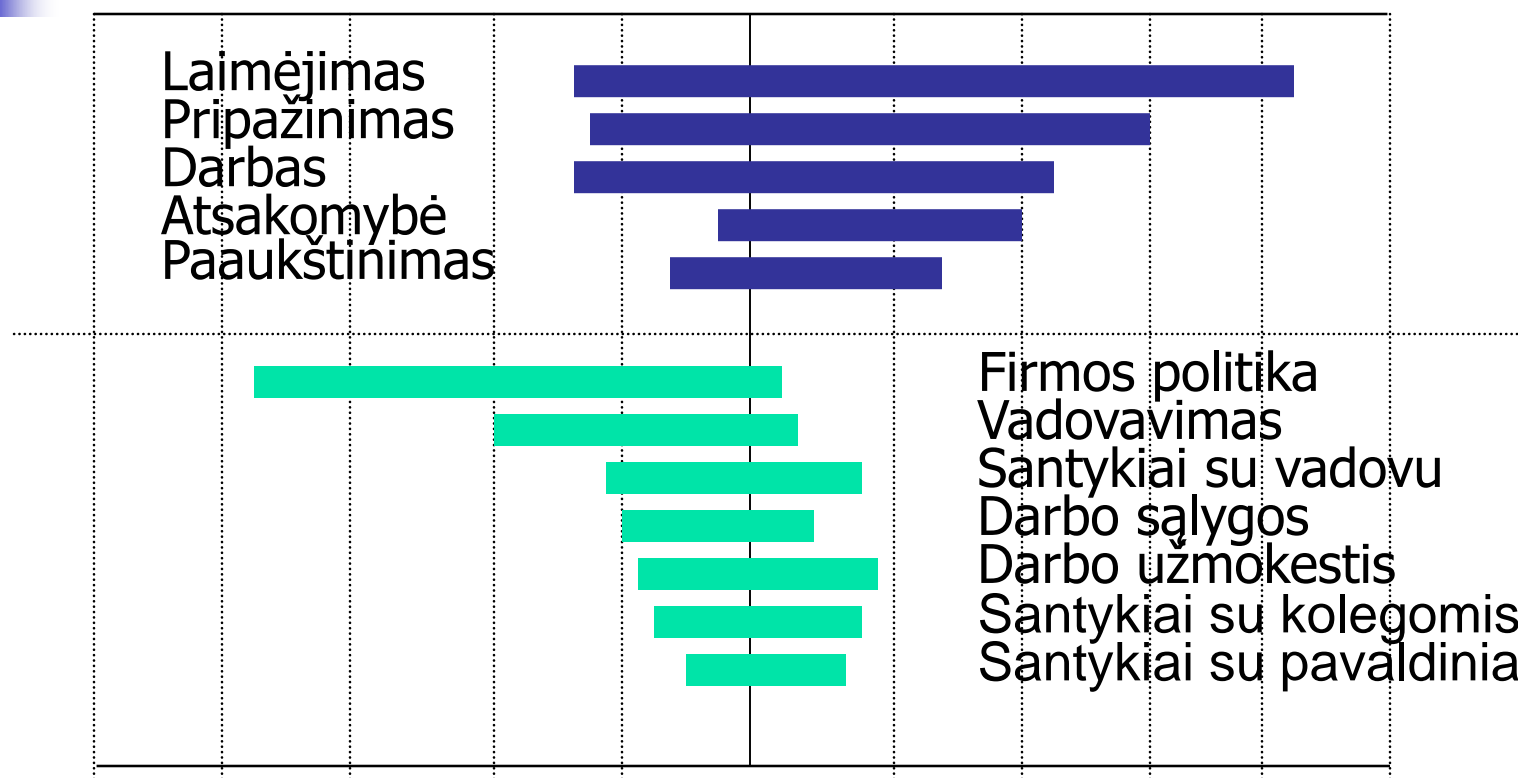
Neigiama įtaka

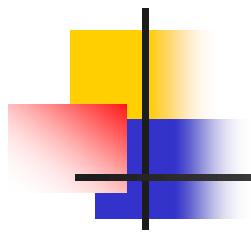
Teigiama įtaka

Laimėjimas  
Pripažinimas  
Darbas  
Atsakomybė  
Paaukštinimas

Firmos politika  
Vadovavimas  
Santykiai su vadovu  
Darbo sąlygos  
Darbo užmokestis  
Santykiai su kolegomis  
Santykiai su pavaldiniais

50 40 30 20 10 10 20 30 40 50





# Procesinés motyvācijas teorijas



# Vilčių teorija

(Victor Vroom, modifikavo - David Nadler, Edward Lawler)

---

- Viltys - "darbo atlikimas - rezultatas"
- Valentingumas
- Instrumentalumas - "pastangos - darbo atlikimas"

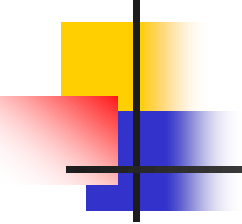
# Pastiprinimo teorija

(F.B. Skinner)

Paskata - Atsakas - Pasekmės - Būsimasis atsakas

---

- Neatsilyginkite visiems asmenims vienodai.
- Nesugebėjimas reaguoti taip pat keičia elgesį.
- Būtinai sakyti pavaldiniam ką jie turi atlikti, kad sulauktų pastiprinimo.
- Būtina sakyti pavaldiniam ką jie daro blogai.
- Nebauskite pavaldinio kitų asmenų akivaizdoje.
- Būkite teisingas.

- 
- 
- Tikslų nustatymo teorija – E. A. Locke
  - Lygybės teorija – J. Stacey -Adams



---

# Pokyčių valdymas ir procesų tobulinimas



# Pasipriešinimas pokyčiams

---

- Nedelsiantis ir atviras
  - Protestas, įvairios akcijos
- Uždelstas ir paslėptas
  - Darbuotojo lojalumo ir motyvacijos praradimas, klaidų pagausėjimas, nusišalinimas



# Individualaus pasipriešinimo pokyčiams šaltiniai

---

- Įpročiai
- Nežinomybės baimė
- Ekonominiai faktoriai
- Saugumas



# Organizacinio pasipriešinimo pokyčiams šaltiniai

---

- Grėsmė įprastam išteklių paskirstymui
- Grėsmė įprastiems galių centrams
- Struktūrinis inertiškumas
- Grėsmė ekspertiniams centrams

# Kurt'o Lewin'o trijų žingsnių pokyčių modelis

## Atšildyti

- Nustatyti ką keičiame
- Užtikrinti vadovybės paramą
- Sukurti poreikį pokyčiui
- Suvokti ir suvaldyti darbuotojų baimes ir abejones

## Pakeisti

- Dažnai komunikuoti
- Užsitikrinti vadovybės paramą
- Išsklaidyti gandus
- Įtraukti darbuotojus į procesą ir juo įgalinti

## Užšaldyti

- Įtvirtinti pokyčius organizacinėje kultūroje
- Sukurti būdus pokyčių palaikymui
- Organizuoti paramą ir mokymus
- Švęsti sėkmę



# Našumo ir streso lygmens ryšys

