

---

## VADOVŲ MOKYMO SI KRYPTYS NUOLATINIŲ POKYČIŲ APLINKOJE

**Nijolė Petkevičiūtė\***

*\*Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedra  
S.Daukanto g. 28, LT-44246 Kaunas  
Telefonas + 370 37327855  
El.paštas: Nijole.Petkeviciute@vdu.lt*

---

**Anotacija.** Vadovo veikla organizacijoje tampriai susijusi su asmeniniu mokymusi ir sprendimų priėmimu organizacijose. Nuolatinių pokyčių ir neapibrėžtumų aplinkoje vykdoma vadovo veikla reikalauja nuolatinių žinių apie save, aplinką ir kitus. Dvidešimt pirmojo amžiaus pradžioje keičiasi vadovo darbo samprata ir aplinkos, kurioje vykdoma veikla suvokimas. Dažnai vadovas turi priimti skubius ir teisingus sprendimus, kurių priėmimo procesas negalės būti pakartotas, nes kitoje aplinkoje reikės naujų žinių. Tuo būdu vadovo nuolatinis mokymasis turėtų būti kryptingas ir sumanus.

**Pagrindinės sąvokos:** vadovai; nuolatinis mokymasis; nuolatinių pokyčių aplinka;

### IVADAS

Spartūs pasaulio pokyčiai – ekonominiai, politiniai, technologiniai ir kultūriniai – daro didžiulę įtaką ir darbo pasauliui. Šie staigūs pokyčiai kelia sumaištį tiek žmonių darbinėse veiklose, tiek jų gyvenimuose. Ypatinai pasikeitė reikalavimai vadovo kompetencijai dėl jo veiklos ypatybių, nes vis dažniau tenka dirbti neapibrėžtumų aplinkoje ir priimti sprendimus, atitinkančius tokią aplinką. Tuo būdu vadovo veikla skatina ugdyti ypatingas, tinkamas neapibrėžtumų aplinkai kompetencijas. Labai svarbus ir adekvatus vadovo ir jo veiklos santykio suvokimas. *Darbo praradimas* darosi vis dažnesnis reiškinys. Saugios, besitęsiančios visą gyvenimą vadovo karjeros su vienu darbdaviu vizija praktiškai išnyko. *Globali ekonomika* atspindi dar vieną didelį pasikeitimą. Globalių perspektyvų egzistavimas keičia verslo pobūdį ir vadovo kompetencijų plėtrą. Vadovai turi suprasti užsienio politiką, rinkas, kultūrą, darbuotojus, naujus vadovavimo stilius, tinkančius neapibrėžtumų aplinkai. *Technologinė pažanga* veikia visus verslo lygius nuo pardavimo operacijų iki finansinio vadovavimo. Kompiuterinės technologijos padidino vienu darbų sugebėjimų kriterijus ir panaikino kitų. Naujos technologijos, kartu su besikeičiančia produktų ir paslaugų paklausa, ir toliau kurs naujas specialybes. Kadangi technologiniai pokyčiai sukuria naujus, bet neprognozuojamus pasirinkimus, vadovo tinkamų kompetencijų vystymas darosi vis svarbesnis. Pakitusi *organizacijų struktūra*, plokštesnė ir mažiau centralizuota. (Greenhaus, Callanan, Godshalh,

2010)<sup>1</sup>. Vis daugiau organizacijų galima apibūdinti tokiomis charakteristikomis: nedidelė pastovios darbo jėgos dalis su didėjančia priklausomybe nuo nepilną darbo dieną dirbančių bei trumpalaikius kontraktus turinčių darbuotojų; plokščia hierarchija su savivaldos grupėmis, kurios yra atsakingos už pačias svarbiausias veiklas; didelis sąjungų rinkinys su vidiniais ir išoriniais partneriais; greitas pažangių technologijų įvedimas bei panaudojimas darbo procesuose .

Šiandien atsirado daug naujų vadovo veiklų kurios reikalauja naujų gebėjimų ir žinių. Labai dažnai dauguma jaunų žmonių renkasi darbus pagal ne tik pagal savo gebėjimus, bet ir gyvenimo stilių. Ateina naujo tipo mąstymo žmonės, kuriems vadovavimas tampa tikru iššūkiu nuolat kintančioje aplinkoje. Tuo būdu vadovai turėtų nuolat mokytis Šiuolaikinei organizacijai vis labiau reikia „sumanių/gudrių“ žmonių, kurių vadyba daugeliu atvejų – jautresnė ir sudėtingesnė, o vadovo mokymasis tampa daugiau orientuotas į pokyčių valdymą ir gerų tarpusavio santykių formavimą.

**Straipsnio tikslas** – pristatyti vadovo mokymosi kryptis nuolatinių pokyčių aplinkoje. **Tyrimo objektas** – vadovų mokymasis nuolatinių pokyčių kontekste. **Tyrimo metodai** - mokslinės literatūros analizė ir sintezė, anketinė apklausa.

## **MOKYMOŠI LYGMENYS IR VADOVŲ VEIKLOS POBŪDIS**

Vadovų veikla organizacijose įgauna naujas kryptis šiuolaikiškumo kontekste. Nuolatinių pokyčių kontekste vadovo mąstymas turi būti kūrybiškas, t.y. pilnai panaudotas abiejų smegenų pusrutulių potencialas. Vadovų veiklos gerinimas dirbti neapibrėžtumų aplinkoje reikalauja ir kitokio mokymosi lygmens. Įprastas, arba tradicinis, mokymasis – tai naujos informacijos panaudojimas giliau suprasti dalyką. Tačiau nuolatinių pokyčių aplinkoje to nepakanka, todėl būtina keisti požiūrį į mokymąsi. Tradicinis mokymasis gali būti palyginamas su elektros lempučių šviesa, kuri sklinda dėl lempučių šerdyje esančio mechanizmo. Dabartinį mokymąsi labiau tiktų palyginti su žaibu. Tokio mokymosi ar ugdymosi rezultatas – įgaunama didelė jėga, kuri keičia visą gyvenimą, leidžia naujai pamatyti aplinką ir save joje. Asmenybės lygmeniu toks mokymasis skatina siekti saviaktualizacijos, kūrybiškumo ir unikalumo raiškos.

Aplamai mokymasis arba pažinimo tęstinumas – procesas, apimantis tris sudedamąsias: *atradimą; apgalvojimą; atnaujinimą*. Šis procesas grindžiamas vidiniu pažinimu, skatina radikalų ir sisteminių asmenybės keitimąsi kasdieninėje veikloje. Tai „žaibiškas“, arba

---

<sup>1</sup> Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., and Godshalk, V.M. Career Management..Sage Publications., 2010.

„smūginis“, keitimasis, kurio reikalauja šiandieninė nuolatinė pokyčių aplinka. Toks mokymasis keičia viską – tiek pačią asmenybę, tiek ir aplinkos suvokimą. Pavyzdžiui, jeigu verslo organizacija praranda rinką ar kokį jos segmentą, visas organizacijos personalas turėtų radikalai keisti savo mąstymą naujų vizijų kūrimo kryptimi. Tokiu būdu organizacija galėtų greitai ir efektyviai pakeisti savo veiklą, o jos personalas pasijustų kitokios veiklos būtiniausia dalimi.

Šiandien mokymosi procese taikomi irracionalūs metodai, pagrįsti kokio nors reiškinio rezultatų jutiminiu keliu gautais faktais, loginiu išprotavimu, žinomomis teorijomis, mokslu. Iracionalūs tyrimo ir mokymosi metodai grindžiami intuicija, *apriori* perspektyvos suvokimu, „grynuoju protu“<sup>2</sup>. Iracionalūs metodai ir jais grindžiami samprotavimai įgalina daryti hipotetinio pobūdžio prielaidas, kurių šiandien patikrinti negalima. Tačiau šios prielaidos ypač skatina žmogaus proto aktyvumą, siekimą teigti ar neigti iškeltas hipotezes ir mokymąsi.

Žmogaus valia didele dalimi lemia nuolatinio mokymosi būtinumą. Būdama ne tik stipri, atkakli, kryptinga ir išmintinga, bet ir gera, *valia* tampa pačia galingiausia energija, teisingų tarpusavio santykių ir visokeriopos pažangos šaltiniu. Ji skatina teisingus veiksmus, padidina supratingumą, vidinę bei išorinę harmoniją ir vienybę, palengvina kiekvieno vadovo mokymosi ir darbo procesus.

Amerikiečių mokslininkė Verna Allee (2002)<sup>3</sup>, daugelį metų dirbdama su įvairiomis organizacijomis, kaip organizacijų konsultantė, nurodo septynis mokymosi lygius, kurių kiekvienas atitinka asmenybės veiklos pobūdį (1 lentelė).

**1 lentelė.** Mokymosi lygmenys ir veiklos pobūdis

Mokymosi lygmenys	Veiklos pobūdis
1. Duomenys, instinktai, sižinojimai	Duomenų ir informacijos rinkimas.
2. Informacija, veikla be apgalvojimų	Procedūrinis darbas efektyviausiu būdu
3. Žinios, sąmoningumas, apgalvojimas	Funkcinis atlikimas geriausiu būdu
4. Reikšmingumas, modeliavimas, pvz., ryšiai	Vadybinis efektyvumo supratimas
5. Filosofija/Sistemos, sisteminis mąstymas	Integracinis ilgalaikis planavimas, veiklos pritaikymas bendrame kontekste
6. Išmintis, vertybės, tikslai	Inovacinis suradimas ir apjungimas į vieną tikslą
7. Sąjunga / sinergija	Harmonija, vertybių supratimas bendrame kontekste.

<sup>2</sup> Kantas I. *Praktinio proto kritika*, Vilnius: Mintis, 1987.

<sup>3</sup> Verna Allee *The Future of Knowledge*. Routledge, 2002.

Kiekvienam pažinimo lygmeniui būdingą tam tikras mokymosi aktyvumas. Mokymasis savo ruožtu keičia elgesį ir tobulina veiklos atlikimą, kuris priklauso nuo gebėjimų išmokti. Kita vertus, tai nėra vien tik mokymosi lygiai, bet ir veiklos atlikimo nuolatinių pokyčių kontekste lygiai. Jei teisingai suprasime vadovų veiklos vykdymą iš mokymosi perspektyvos, galėsime lengvai identifikuoti mokymąsi, kuris užtikrintų norimą vykdymą. Mokymasis efektyvus bus tuomet, kai pagal mokymosi ypatumus tinkamai pasirenkami mokymosi metodai.

Vadovo kompetencijų plėtros atveju galima ir tikslinga asmeniui nustatyti mokymosi lygmenį. Tam tikslui tikslinga pildyti standartizuotą klausimyną, pagal kurio rezultatus gali būti nustatyti mokymosi lygmenys. Pagal standartizuotą klausimyną atlikti du žvalgomieji tyrimai, kurių tikslas nustatyti mokytojų ir vadovų mokymosi lygmenis.

Pirmame tyrime dalyvavo 120 Kauno regiono mokyklų mokytojų. Tiriamųjų amžius – 30–50 metų. Kiekvienas tiriamasis individualiai užpildė pateiktą klausimyną (20 teiginių su 5 atsakymo pasirinkimo variantais) ir atsakymų lapą, kuriame turėjo atžymėti tinkantį atsakymą. Tyrimo rezultatai pateikti 2 lentelėje.

**2 lentelė** Mokytojų mokymosi lygmuo ir veiklos vykdymo pobūdis

Mokymosi lygmuo	Vykdymo pobūdis	Struktūra (%)
Informacija	Procedūrinis	20,09
Žinios	Funkcinis	18,01
Reikšmingumas	Vadybinis	20,10
Filosofija	Integracinis	22,56
Išmintis	Inovacinis	19,24
		100,00

Kaip matyti iš 2 lentelės duomenų, tarp mokyklų mokytojų dominuoja filosofinis mokymosi lygmuo (22,56%), atitinkantis integracinį vykdymo pobūdį, kuris pasireiškia ilgalaikiu planavimu ir sugebėjimu prisitaikyti kintančioje aplinkoje. Mažiausią lyginamąjį svorį turi mokymosi lygmuo „Žinios“ (18,01%), atitinkantis funkcinį vykdymo pobūdį, pasižymintį veiklos atlikimu geriausiu būdu.

Antrasis žvalgomasis tyrimas, kuriame dalyvavo įvairių lygių 67 vadovai, amžius 25-45 m. atskleidė kitokius rezultatus (3 lentelė).

**3 lentelė** Vadovų mokymosi lygmuo ir veiklos vykdymo pobūdis

Mokymosi lygmuo	Vykdymo pobūdis	Struktūra (%)
Informacija	Procedūrinis	24,12
Žinios	Funkcinis	18,63
Reikšmingumas	Vadybinis	28,10
Filosofija	Integracinis	12,91
Išmintis	Inovacinis	16,24
		100,00

Kaip matyti iš 3 lentelės duomenų, tarp vadovu dominuoja reikšmingumo supratimo mokymosi lygmuo (28,10%), atitinkantis vadybinį vykdymo pobūdį, kuris pasireiškia vadybiniu efektyvumo supratimu kintančioje aplinkoje. Mažiausią lyginamąjį svorį turi mokymosi lygmuo „Filosofija“ (12,91%), atitinkantis atitinkantis integracinį vykdymo pobūdį, kuris pasireiškia ilgalaikiu planavimu ir sugebėjimu prisitaikyti kintančioje aplinkoje.

Tyrimai parodė, kad metodika, leidžianti nustatyti individų mokymosi lygmenį ir veiklos pobūdį, gali būti sėkmingai taikoma įvairiose organizacijose, parenkant darbuotojus atitinkamai veiklai bei organizuojant mokymą atskiroms darbuotojų grupėms, skatinant kūrybiškai dirbti ir nuolat mokytis.

### VADOVŲ MOKYMASIS NUOLATINIŲ POKYČIŲ KONTEKSTE

Paskutiniiais dešimtmečiais pokyčiai aplinkoje vyksta eksponentiniu greičiu. Gyvenimas vyksta naujoje realybėje, kurią galima apibūdinti: *kintamumu; sudėtingumu; prieštaringumu ir neapibrėžtumu*. *Kintamumas* pasireiškia situacijų greitu ir nenuspėjamu keitimuisi. *Sudėtingumas* - sunku atsakyti į klausimus: kas? ką? kur? kada? kaip? kodėl? *Prieštaringumas* aktualus nuolatinio šalutiniu poveikiu. *Neapibrėžtumas* tampriai siejasi su kūrybiškumu dėl to kad negalime prognozuoti ateities pagal praeities patyrimus. Pasaulis sparčiai, nuolatinai ir nenuspėjamai kinta, nepaliekama nieko saugaus ir pastovaus. Visi tampame tarsi naujos realybės vartotojai ir kartu kūrėjai: situacijos žaibo greičiu keičia viena kitą; vis dažniau juntame nepageidaujamus poveikius; negalime pasikliauti praeities tendencijomis; tik ką priimti sprendimai itin greitai tampa netinkamais. Tokia realybė kelia esminiai naujus iššūkius visoms organizacijoms. Darbuotojai ir ypač vadovai skatinami naujam sąmoningesniam mąstymui, įgyti reikiamas itin lanksčias kompetencijas. Pačios organizacijos jaučia įtampas

lyderystėje, vadovų kompetencijų lauke bei sprendimų priėmime. Todėl svarbu suvokti kokia lyderystė galėtų būti naudinga organizacijose neapibrėžtumų sąlygomis; kokios vadovų kompetencijos keltų darbuotojų entuziazmą produktyviam darbui.

Greitai besikeičiančioje aplinkoje sėkmingais laikomi tie vadovai, kurie supranta save, aplinkos pokyčius, sugeba prisiimti atsakomybę už savo vizijas ir veiklas. Lankstumas, sugebėjimas prisitaikyti ir tolerancija šiandien pilnoje neapibrėžtumų aplinkoje yra skiriamieji sėkmingo vadovo bruožai.

Žmogaus raidos kontekste jau paauglystėje išryškėja potencialūs vadovai ir lyderiai. Viena jėga – tai besitęsiantis savęs įvertinimo poreikis, artimai susietas su jaučiama pagarba, vertinimu iš kitų. Antroji – besivystantis poreikis ir sugebėjimai prisiimti socialinę atsakomybę, socialinį vaidmenį. Alfred‘as Adler‘is susiejo šias dvi psichologines varomąsias jėgas į teoriją, kuri teigia, kad asmeninė motyvacija tolygi valdžiai, o empatinių gebėjimų plėtra – pagrindinė asmenybės formuojanti įtaka. Žmonės siekia valdžios tam, kad įveiktų ir kompensuotų patirtas nuoskaudas vaikystėje, tokias kaip: nepilnavertiškumas (buvimo prastesniu jausmas), nesugebėjimas, negalėjimas kažko atlikti, priklausomybė nuo suaugusiųjų. Šias nuoskaudas vaikai kompensuoja siekdami įvertinimo. Tačiau šis siekis negali atsirasti vakuume. Augdami vaikai taip pat vysto savo, kaip socialinio asmens vaidmenį – jausdamiesi nariais šeimos, bendruomenės ir didesnių socialinių grupių. Šis socialinis sąmoningumas, kurį A. Adleris įvardija kaip “socialinį susidomėjimą”, įgalina individus sutapatinti savivertės poreikius su didesnių visuomeninių grupių siekais. Taigi savigarbos, savivertės siekimas ir empatijos gebėjimų vystymas kartu vysto ir lyderystės potencialą<sup>4</sup>.

Atlikti tyrimai Hong Konge parodė, kad sėkmingų vadovų ir verslininkų istorijos panašios. Tyrimas parodė<sup>5</sup>, kad svarbiausią įtaką sėkmingai lyderystei turėjo:

- *Vaikystė* – sunki, bet laiminga; sunkus darbas, bet puikūs santykiai su tėvais;
- *Mokymasis* (savarankiškas noras) – gerai išsilavinę, siekiantys žinių ir naujų kvalifikacijų; jautrūs aplinkai;
- *Ankstyva atsakomybė* ir jos platumas;
- *Asmenybiniai ypatumai* – lankstumas; atsparumas stresui; stipri orientacija į pasiekimus; vidinė kontrolė; draugiškumas

<sup>4</sup> I Adler A. *Individual Psychology of Alfred Adler*, HarperCollins, 1956.

<sup>5</sup> Lam Syrine, 1999 *Portraits of Successful Entrepreneurs and High-flyers: A Psychological Perspective*, Ashgate Publishing Limited, 1999.

Kaip ir anksčiau, taip ir dabar lyderystės vystymo modeliai domina įvairių sričių mokslininkus. Jei ankstesni vadovavimo ir lyderystės tyrėjai (Kotter, 1982<sup>6</sup>; Kilmann, 2004<sup>7</sup>) efektyvaus vadovo bruožus aprašė remdamiesi nuomone bei stereotipais, tai šiuolaikiniai, (Kegan, Laskow, 2009<sup>8</sup>; Whetten ir Cameron, 2011;<sup>9</sup> Yukl, 2013;<sup>10</sup> ir kt.) pateikia empirinius įrodymus. Pavyzdžiui, Whetten ir Cameron išskyrė tris pagrindinius įgūdžius: *savęs pažinimas, streso valdymas, kūrybiškas problemų sprendimas*; ir keturis tarpasmeninius įgūdžius: *palaikantis komunikavimas, jėgos ir įtakos galia, kitų motyvavimas ir konfliktų valdymas*.

Atsakant į nuolat išskylančią klausimą kokie įgūdžiai reikalingi vadovui šiuolaikinėje, kasdienių pokyčių aplinkoje, galima sutikti, kad tai galėtų būti:

- Kritinio mąstymo ir problemų sprendimo
- Vikrumo ir prisitaikomumo
- Iniciatyvumo ir entrepreneriškumo
- Efektyvios verbalinės ir rašytinės komunikacijos
- Informacijos vertinimo ir analizės
- Tinklaveikos ir įtakojančios lyderystės
- Smalsumo ir fantazijos

Vadovų mokymasis nuolatinių pokyčių aplinkoje ypatingai svarbus šiuolaikinėms organizacijoms. Vadovų mokymuisi reikšmingos abi horizontali ir vertikali kryptys. Horizontali ugdymosi kryptis akcentuoja vadovų kompetencijos plėtrą konkrečioms veikloms organizacijoje. Tuo tarpu vertikalus ugdymas/is – akcentuoja vadovo asmeninio potencialo plėtrą, kuri įgalintų mąstymo ir santykių kompleksą panaudoti darbui aukštesniuose realybės lygmenyse ir produktyviau veikti nuolatinių pokyčių aplinkoje.

Būtent tokie vadovai - stiprūs, turintys savo požiūrį, protiškai ir emociškai brandūs, priimančys išmintingus sprendimus - neaiškumų, paradoksų ir įtampų aplinkoje reikalingi šiandien organizacijose. Kitip tariant, būtina įdarbinti smegenų kairį ir dešinį pusrutulius; t.y. emocijas, empatiją, kūrybiškumą, žaismingumą, žaidimus, sintezę /dešinysis pusrutulis/; racionalumas, analizė, veiksmingumas, pragmatiškumas /kairysis pusrutulis/. Stipriai aktyvuoti abu smegenų pusrutuliai formuos vadovą inovatyviai lyderystei.

<sup>6</sup> Kotter J.1982.

<sup>7</sup> Kilmann R. H.. *Beyond the quick fix: managing five tracks for organizational success*. Beard Books.2004.

<sup>8</sup> Kegan R.and Laskow L.Lahey , *Immunity to Change*, Boston: Harvard Business Press, 2009.

<sup>9</sup> Whetten D.A.; Cameron K.S. , *Developing Management Skills*, 8th Edition. Pearson, 2011.

<sup>10</sup> Gary Yukl. *Leadership in Organizations*. Pearson, 2013.

Dabarties laikotarpiu vadovui svarbu reflektuoti, įsisąmoninti savo jausmus, baimes ir nerimus. Vadovai atliepia autonominei, meistriškai ir tikslingai aplinkai, nenukrypstant nuo strategijos ir atsiskaitomumo. Atlikti tyrimai kreipia link to, kad vadovui svarbiau nuoširdumas nei kompetencija. Šiais didelio neapibrėžtumo laikais vadovui svarbu *komunikuoti., tinkamai suvokti bei įsisąmoninti savo jausmus, baimes, nerimus nuolat aktyviai besimokant.* Labai svarbi tampa tam tikra tiriamoji veikla galinti suteikti informacijos tiek apie save, kitus ir aplinką. Pavyzdžiui, studentas, kuris priima nepilnos darbo dienos ar vasarai pasiūlytą finansininko stažuotojo poziciją, gali ne tik sužinoti apie finansininko darbo gyvenimą, bet ir pasitikrinti savo tinkamumą finansininko karjerai. Atlikimo įvertinimo peržiūrėjimas su vadovu ne tik nusako atlikimą ir progresą organizacijoje, bet ir gali pasiūlyti ateities alternatyvas joje. Dėl to asmenys turi kreipti dėmesį į bet kokią informaciją, gaunamą kokios nors veiklos metu.

Egzistuoja abipusis ryšys tarp savęs ir aplinkos tyrimų. Kiekvienas iš jų gali veikti kito judėjimo kryptis. Pavyzdžiui, prieš pradėdant tirti aplinką, yra būtina užsiimti tam tikru savęs tyrimu. Savo interesų, vertybių, sugebėjimų ir gyvenimo stiliaus žinojimas gali paskatinti informacijos apie pareigas, darbą ar organizaciją paiešką. Platus aplinkos tyrinėjimas be pakankamo jos suvokimo ir supratimo dažniausiai yra atsitiktinis ir betikslis. Tačiau, nors pasitikėjimo savimi įgijimas yra išskaidytas procesas, nepraktiška bandyti ir nutraukti savęs supratimo veiklą prieš pradėjus suprasti aplinką. Juo labiau, kad aplinkos suvokimas gali paskatinti papildomą savęs tyrimą. Pavyzdžiui, darbo paieška gali atskleisti, jog darbas vienoje organizacijoje reikalauja daug daugiau mobilumo / judėjimo, negu darbas kitoje organizacijoje. Ši informacija gali paskatinti asmenį nuspręsti mobilaus darbo (teigiamą ar neigiamą) įtaką jo gyvenimui.

Tikslinga nuolat analizuoti vadovo kompetencijos struktūrą. Kompetencijos analize siekiama atskleisti efektyvaus vadybinio darbo sudedamąsias dalis. Įvairių mokslininkų darbuose nėra vieno nagrinėjamos vadybinės kompetencijos apibrėžimo. Iškilus dviem požiūrių į vadybinę kompetenciją kryptims – Jungtinių Amerikos Valstijų ir Jungtinės Karalystės mokslininkų – atsirado sąvokų dviprasmiškumo problema. Ligi šiol nėra prieita vieninga nuomonė apie kompetencijos sąvoką ir manoma, kad tai neįmanoma<sup>11</sup>. Vyraujančiuose kompetencijos modeliuose vadybinė kompetencija pateikiama arba *elgsenos*, arba *rezultatų*, arba esminių *asmeninių savybių*, kurios apibrėžia elgesį, sinonimas.

<sup>11</sup> Grzeda M. M., *Managerial Competence: Considerations for Resolving Conceptual Ambiguity*. Academy of Management, Annual Meeting, 2001.



Galima teigti, kad tik sėkmingos organizacijos, pripažįstančios žmogiškųjų resursų svarbą, yra linkusios investuoti į kompetencijos struktūrų diegimą<sup>12</sup>. Dabartiniu laikotarpiu Lietuvoje organizacijų vadovai pagrindinį dėmesį skiria gamybai. Personalo valdymo funkcija daugelyje Lietuvos organizacijų nėra pakankamai išvystyta<sup>13</sup>.

Vadovų vadybinės kompetencijos suvokimo ir vadybinės kompetencijos pasireiškimo tyrimu pagal R.Tett ir kt.<sup>14</sup> modelį, nustatyta:

- kokiuose kompetencijos blokuose vadovai mano esą kompetentingi;
- kokiomis kompetencijomis turėtų pasižymėti idealus vadovas.

Duomenims rinkti naudotas anketinės apklausos metodas. Remiantis R.Tett ir kitų autorių modelio pagrindu, buvo parengta struktūrinė anketa .

Tyrimu nustatyta, kuriuose kompetencijos blokuose suvokiama vadovų vadybinės kompetencijos raiška yra didžiausia – tai *organizacinio tapatumo kompetencija*; o mažiausia – *komunikavimo ir emocinės kontrolės kompetencija*<sup>15</sup>.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad: idealiam vadovui svarbiausia yra *profesinio sumanumo ir interesų, orientacijos į užduotį, komunikavimo, emocinės kontrolės kompetencijų* blokai. Taip pat pastebima, kad reali kompetencija mažiausiai išreikšta *emocinės kontrolės, komunikavimo kompetencijų* blokuose. Kadangi šie blokai nurodyti kaip svarbiausi idealiam vadovui, galima spręsti, kad yra poreikis plėtoti šių blokų kompetencijas. Dar pastebėta, kad vadovai prastai vertina save *tikslų nustatymo ir kontroliavimo* kompetencijose. Tai taip pat nebūdinga idealiam vadovui.

Kitas svarbus vadovo veiklos veiksnys nuolatinių pokyčių aplinkoje - komunikacija tarp vadovo ir darbuotojų, kuri tampa neapibrėžta ir susiduria su būtinybe tinkamai suvokti informaciją apie nuolatinius pokyčius ir neapibrėžtumą. Tam reikalingas mokslinis požiūris į pokyčius ir neapibrėžtumus, kuris skatina paieškas bendro visiems suprantamo neapibrėžtumų įvertinimo, minimizuojant interpretacijų įvairovę tarp atskirų darbuotojų ir vadovų. Komunikacija reikalinga diskutuojant apie paprastus kasdienes dalykinius reikalus bei žmogiškuosius dalykus, organizuojant pokalbius apie sudėtingas ir neapibrėžtas situacijas.

<sup>12</sup> Heffernan, MM; Flood PC. *An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations*// Journal of European Industrial Training, 2000,pp 128-136.

<sup>13</sup> Bakanauskienė I. *Personalo valdymas*. VDU leidykla, 2008.

<sup>14</sup> Tett R. P., Guterman H. A., Beier A., Murphy P. J., *Development and Content Validations of a 'Hyperdimensional' Taxonomy of Managerial Competence* // Human Performance, Vol. 13, No 3,p. 205–251. 2000.

<sup>15</sup> Petkevičiūtė N., Kaminskytė E.. *Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika*// Pinigų studijos, N1, pp 65 – 82, 2003.

Tikslinga skatinti darbuotojus išsakyti savo abejones ir lūkesčius, bei jaučiamą nerimą. Svarbu vadovo gebėjimai pateikti pozityviai realybės ir „nepopuliarias“ vizijas. Vadovas taip pat turi būti pakankamo sąmoningumo, kad galėtų siūlyti išmintingus ir radikalius sprendimus, bei „nepopuliarus“ pokyčius, kurie būtini siekiant užsibrėžtų tikslų. Tuo būdu nuolatinių pokyčių ir neapibrėžtumų aplinka skatina formuoti specialius socialinius tinklus, kur būtų aptarinėjami ir inicijuojami reikalingi pokyčiai.

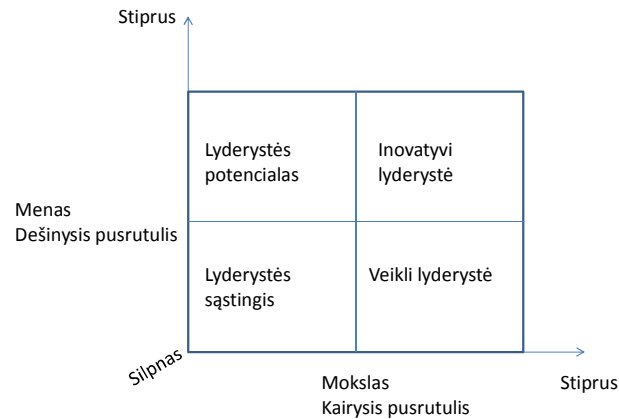
Tuo būdu vadovo veikloje itin svarbią reikšmę įgyja jo socialinė kompetencija ir gebėjimas sukurti patikimus santykius tarp visų darbuotojų. Kaip teigia C.Andrė (2017)<sup>16</sup> socialinė kompetencija tai „*gebėjimas užimti savo, o ne visa vietą...*“. Galima skirti dvi socialinės kompetencijos dalis: ekspresyvioji ir receptyvioji. Ekspresyvioji pasireiškia gebėjimu susikurti tinkamą vietą tarp kitų asmenų be prievartos ir kitų emocinių veiksmų. O tuo tarpu receptyvioji dalis daugiau akcentuoja gebėjimą - aktyviai klausyti. Abi šios socialinės kompetencijos dalys didele dalimi priklauso nuo paties vadovo savivertės.

Kai kurie autoriai N.Petrie (2014)<sup>17</sup> rekomenduoja vadovautis inovatyvia lyderyste, kur vadovo potencialas, kreipiamas link kūrybiškumo, t.y. dešiniojo smegenų pusrutulio aktyvumo didinimas per vidinio potencialo stiprinimą. Tokie vadovai turi labai aišką viziją kas jie yra, turi gerai išvystytą požiūrį ir pakankamą galią dviprasmiškumų, neaiškumų, paradoksų ir įtampų kontekste siūlyti lanksčiai valdomus sprendimus. Inovatyvi lyderystė pasireiškia vadovo abiejų smegenų pusrutulių pilno panaudojimo idėja. Kairysis pusrutulis - racionalumas, pragmatika, veiksmingumas, analitika ir dešinysis- jausmingumas, emocijos, kūrybiškumas, empatija, žaismas, sintezė užtikrina sėkmę veikloje, jei veikia abu pilnu pajėgumu (1 pav.). Kai vadovas aktyviai naudoja dešinį smegenų pusrutulį ir silpnai kairį jis kuria ir plėtoja lyderystės potencialą, o kai stipriai naudojami abu smegenų pusrutuliai, vadovas neša inovacijas ir pasireiškia inovatyvi lyderystė- kūrybiška ir patraukli visiems dalyviams bei sukuriama pridėtinė vertė /atsiranda sinergija/ (1 pav.) . Tuo tarpu stipriau veikiant kairiajam smegenų pusrutuliui funkcionuoja taip vadinama – veikli lyderystė /vykdoma viskas gerai, nekuriant sinergijos/.

<sup>16</sup> Andre Christophe. *Netobuli, laisvi ir laimingi*. Vilnius: Tyto Alba, 2017.

<sup>17</sup> Nick Petrie *Future Trends in Leadership Development.- Center for Leadership Development, White Paper. 2014.*

## Inovatyvi LYDERYSTĖ



**1 pav.** Inovatyvi lyderystė (Petrie, 2014)

Inovatyvi lyderystė gali būti plėtojama vystant šiuos pagrindinius gebėjimus: dinamiškas dėmesys; žmogiškosios galios integracija; strateginis aiškumas; autentiškas bendradarbiavimas (Petrie, 2014):

### *Dinamiškas dėmesys*

- Kaip smegenys suvokia atlikimo, atminties, sprendimų priėmimo ir santykių įtaką
- Patyrimas didinti fokusuotę ir elgseną/ laikyseną.
- Gerinti atlikimą.
- Praktika darbo vietoje skatinanti fokusuotę, įžvalgą ir produktyvumą.
- Asmens patirtis daryti gyvenimą ir darbą draugiškesnį protui .

### *Žmogiškosios galios integracija*

- Kaip SPINE dimensijos stiprina mąstymo galias.
- Tikslas skatina įsipareigojimą ir pasišventimą
- Emocijų derinimo ir poveikio galia
- Energijos ir supratimo didinimas įsiklausant į savo fizinių signalų sistemą

### *Strateginis aiškumas*

- Kaip didinti aiškumą ir perspektyvos matymą (kognityvinis vikrumas/judrumas)
- Sumažinti tendencingumo įtaką keičiant neutralius modelius kurie inicijuoja automatinius atsakymus

- Sumažinti automatinį elgesį ir lyderystės būdus, kurie slopina efektyvumą. .
- Stiprinti išminties vidinį balsą kuris dominuotų sunkiose situacijose/ kontekstuose
- Plėtoti savityros procesą kuris skatina supratimo didėjimą
- Valdyti vidinį balsą, kuris blokuoja sveikos rizikos prisiėmimą ir augimą.

#### *Autentiška partnerystė*

- Kaip pajungti socialinių smegenų galią efektyviai bendradarbiavimui/partnerystei visuose lygmenyse
- Naudoti sveikus santykius kad paskatinti neuroplastiškumą
- Sugriauti prieštarą tarp užuojautos ir atsakingumo
- Kurti protui draugišką kultūrą
- Nugalėti protinę pokyčių baime

Vadovo veikloje nulatinis mokymasis turi turėti kryptį ir tikslingumą. Vadovai bus efektyvūs tie, kurie plėtos savo sąmoningumą ir gebės spręsti vis didesnio sudėtingumo, neapibrėžtumo, bei neaiškumo ir paradoksalias problemas. Daugelio tyrėjų nuomone organizacijos viduje kaitos procesai vyks greičiau, nei bus pastebimi išorėje. Aplamai ateities lyderystė – sąmoninga, darni, inovatyvi lyderystė, kuri skatins besivystančių organizacijų kūrimą, kur ypač reikšmingais tampa vadovai ir jų gebėjimas kryptingai mokytis. Vadovų gebėjimai inicijuoti būtinus pokyčius, juos valdyti įgyja naują kokybę, kurią apsprendžia vadovo potencialas mokytis ir veikti nuolatinių pokyčių ir pilnoje neapibrėžtumų aplinkoje.

#### **IŠVADOS**

Šiandien mokymosi procese taikomi irracionalūs metodai, pagrįsti kokio nors reiškinio rezultatų jutiminiu keliu gautais faktais, loginiu išprotavimu, žinomomis teorijomis, mokslu. Irracionalūs tyrimo ir mokymosi metodai grindžiami intuicija, *apriori* perspektyvos suvokimu, „grynuoju protu“ (I. Kantas). Iracionalūs metodai ir jais grindžiami samprotavimai įgalina daryti hipotetinio pobūdžio prielaidas, kurių šiandien patikrinti negalima. Tačiau šios prielaidos ypač skatina žmogaus proto aktyvumą, siekimą teigti ar neigti iškeltas hipotezes ir mokymąsi.

Organizacijos vidinį potencialą galima apibūdinti kaip *kiekvieno asmens primityvi kova pažinti (sąmoningai ir detaliai) savo identitetą (kas aš esu, kokius emocines investicijas turėčiau daryti); kompetenciją (koks efektyvus aš esu būdamas savimi ir ar mano sprendimai, veiksmai ir investicijos yra etiškos); vertę (ar aš duodu kitiems tai, ko jiems reikia ir ko jie nori, ar organizacija turi naudoti iš mano sprendimų, veiksmų ir investicijų); vertybes (ar aš geras*

ar blogas asmuo, ar aš vertas būti laimingas); ir atsakomybę (kas kontroliuoja kas aš esu, ką aš darau, kokias emocijas investicijas aš darau, ar aš esu geras ar blogas, laimingas ar liūdnas). Nors vidinio potencialo šaltinis slypi kiekvieno asmens viduje, turimas potencialas gali būti nukreipiamas kolektyviniam gėriui ar blogiui organizacijoje.

Tyrimai parodė, kad tikslinga nustatyti individų mokymosi lygmenį ir veiklos pobūdį, įvairiose organizacijose, parenkant vadovus atitinkamai veiklai bei organizuojant jų mokymą, skatinant kūrybiškai dirbti ir nuolat mokytis.

Idealiam vadovui svarbiausia yra profesinio sumanumo ir interesų, orientacijos į užduotį, komunikavimo, emocijų kontrolės kompetencijų blokai. Taip pat pastebima, kad reali kompetencija mažiausiai išreikšta emocijų kontrolės, komunikavimo kompetencijų blokuose. Kadangi šie blokai nurodyti kaip svarbiausi idealiam vadovui, galima spręsti, kad yra poreikis plėtoti šių blokų kompetencijas. Pastebima, kad vadovai prastai vertina save tikslų nustatymo ir kontroliavimo kompetencijose. Tai taip pat nebūdinga idealiam vadovui.

## LITERATŪRA

1. Andre Christophe. *Netobuli, laisvi ir laimingi*. Vilnius: Tyto Alba, 2017.
2. Adler A. *Individual Psychology of Alfred Adler*, HarperCollins, 1956.
3. Bakanauskienė I. *Personalo valdymas*. VDU leidykla, 2008.
4. Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., and Godshalk, V.M. *Career Management*. Sage Publications., 2010.
5. Goleman D. *Emocinis intelektas*. Vilnius: Presvika., 2007.
6. Heffernan, MM ; Flood PC. *An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations*// Journal of European Industrial Training, 2000, pp 128-136.
7. Keith M. Eigel and Karl W. Kuhnert. *Authentic Development: Leadership Development Level and Executive Effectiveness*, 2012. <http://www.leaderslyceum.com/wp-content/uploads/09/Authentic-Leadership.pdf>
8. Gary Yukl. *Leadership in Organizations*. Pearson, 2013.
9. Grzeda M. M., *Managerial Competence: Considerations for Resolving Conceptual Ambiguity*. Academy of Management, Annual Meeting, 2001.
10. Kantas I. *Praktinio proto kritika*, Vilnius: Mintis, 1987.
11. Kegan R. and Laskow L. Lahey, *Immunity to Change*, Boston: Harvard Business Press, 2009.
12. Kilmann R. H.. *Beyond the quick fix: managing five tracks for organizational success*. Beard Books. 2004.
13. Kotter J. *The General Manager*. The Free Press, 1982.
14. Lahl, S. & Egan, T. *Bridging the complexity gap: Leading effectively in a VUCA world*. // Business Review, Volume 15, Issue 3, 2012.
15. Lam Syrine, *1999 Portraits of Successful Entrepreneurs and High-flyers: A Psychological Perspective*, Ashgate Publishing Limited, 1999.
16. Lieberman, M. *Social: Why our brains are wired to connect*. Crown., 2013.
17. Lucien Canton, *Exercise your crisis decision-making skills*. //Canadian Manager, Winter 39:4, pp. 16-17, 2015. retrieved from <<http://web.b.ebscohost.com.w.ezproxy.nypl.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=61dd625b-0cd3-46aa-b388-a5f2cedf2035%40sessionmgr198&vid=12&hid=118>>.

18. Mackey, J. and Sisodia, R. *Conscious capitalism: Liberating the heroic spirit of business*. Harvard Business Review Press 2013
19. Malik F. Vadovauti. Veikti. Gyventi. Vilnius: Mūsų knyga.2005.
20. Nick Petrie *Future Trends in Leadership Development.- Center for Leadership Development, White Paper. 2014.*
21. Petrie, N. *Future trends in leadership development*. Center for Creative Leadership white paper, 2011.
22. Petkevičiūtė N., Kaminskytė E.. Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika.// Pinigų studijos, N1, pp 65 – 82, 2003.
23. Tett R. P., Guterman H. A., Beier A., Murphy P. J., *Development and Content Validations of a 'Hyperdimensional' Taxonomy of Managerial Competence // Human Performance, Vol. 13, No 3,p. 205–251. 2000.*
24. Verna Allee *The Future of Knowledge*. Routledge, 2002
25. Whetten D.A.; Cameron K.S. , *Developing Management Skills*, 8th Edition. Pearson, 2011

## MANAGER'S LEARNING TENDENCIES IN THE PERMANENT CHANGING ENVIRONMENT

**Nijolė Petkevičiūtė\***  
Vytautas Magnus University

### Summary

The activities of the managers of the organizations closely linked to personal learning and decision-making bodies. Permanent changes and uncertainties in the environment of the manager's carried out activities requires a permanent knowledge of themselves, the environment and others. The beginning of the twenty-first century is changing the concept of managers employment and the environment of the activities. Often leader must take immediate and fair decisions making process will not be repeated, because in another environment will require new knowledge. The Executive continuous learning should be focused and targeted on horizontal and vertical tendencies.

New type of thinking people are coming and manager's work for them is as challenge in the context of permanent changes. In that case people need long-life learning. New type of organizations more and more need smart and creative people, and management of them is more and more sensitive and complicate, and continues learning of personnel could be according type of activities. Also there could be payed more attention to management of changes and formation productive interpersonal relations in organizations.

Pilot studies showed that it is appropriate to determine the level and nature of individuals learning activities in the various organizations, the choice of guides, the organisation of training and the promotion of creative work and continuous learning

---

**Keywords:** managers; continuous learning; the environment of permanent changes.

---

**Nijolė Petkevičiūtė\***, daktarė, Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedra, profesorė. Mokslinių tyrimų kryptys: darnumo lyderystė; karjeros valdymas; komunikacijos

**Nijolė Petkevičiūtė\***, PhD, Vytautas Magnus University, Faculty of Economics and Management, Department of Management, PhD , professor. Research interests: sustainability leadership; career management ; communications