

## KOMUNIKACIJA ORGANIZACIJOJE

### Asmeninės lyderystės raiška sparčiai kintančioje aplinkoje

#### Danuta Diskienė

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto  
Vadybos katedros profesorė daktarė  
Management Department  
Faculty of Economics Vilnius University  
Professor Doctor  
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius  
Tel. (+370 5) 236 61 34  
El. paštas: danute.diskiene@ef.vu.lt

#### Simona Narmontaitė

Vilniaus universiteto Vadybos ir verslo  
administravimo magistrė  
Vilnius University Management and  
Business Administration Master  
Tel. +370 652 09 797  
El. paštas: simona.narmontaite@gmail.com

*Šiuolaikinių organizacijų aplinka pasižymi nepastovumu, rinkų globalizavimu, perėjimu iš industrinės ekonomikos į žinių ekonomikos plėtrą, skatina konkurencijos augimą, technologinius pokyčius, žmogiškojo kapitalo svarbos suvokimą. Siekdamos užimti ir išlaikyti deramą poziciją, organizacijos turi siekti ne tik ekonominių ir technologinių pokyčių, bet ir skatinti naudoti intelektualinį kapitalą, ugdyti darbuotojų kūrybiškumo ir inovatyvumo poreikius. Tai iškelia lyderystės kaip asmeninio tobulėjimo strategijos svarbą. Straipsnyje atskleidžiamas asmeninės lyderystės koncepcijos turinys ir pabrėžiamas jos aktualumas. Nagrinėjamos esminės asmeninės lyderystės strategijos ir jų įgyvendinimas. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, analizuojamas asmeninės lyderystės įgūdžių įvaldymo lygis.*

**Pagrindiniai žodžiai:** asmeninė lyderystė, asmeninės lyderystės strategijos, asmeninės lyderystės įgūdžių įvaldymas.

Pastaraisiais metais asmeninės lyderystės (angl. *self-leadership*) svarba neabejotinai išaugo. Tam turėjo įtakos greitai besikeičianti organizacijų aplinka, kuriai būtinas lankstumas, kūrybiškumas, inovatyvumas, greitas reagavimas ir geri mokymosi įgūdžiai. Atsižvelgiant į tai šiuolaikinėms organizacijoms, siekiant neprarasti konkurencinio pranašumo, būtina atkreipti dėmesį į šių savo darbuotojų, ypač vadovaujančių darbuotojų lygmens, gebėjimų

ugdymą. Vadybinis ugdymas savaime turėtų apimti ir asmeninės lyderystės ugdymą. Tai reiškia, kad vadovai turėtų ugdyti save kaip lyderius, nes, siekiant sėkmingai vadovauti kitiems, iš pradžių reikia išmokti valdyti save, įgyti asmeninės lyderystės įgūdžių. Anot Sydanmaanlakka (2002), vadovams vis labiau bus reikalingi lankstumo ir greito mokymosi įgūdžiai, kad gebėtų veikti neapibrėžtoje ir nestabilioje aplinkoje.

Asmeninė lyderystė yra apibūdinama kaip įtakos sau darymas, užduočiai atlikti reikalingos savimotyvacijos ugdymas. Tai yra aiškiai apibrėžtos strategijos asmeniniam tobulėjimui. Pasak Stewart ir kt. (1996), asmeninės lyderystės įvaldymas gali lemti sėkmingą ar nesėkmingą darbuotojo veiklą ir tapti lemiamu veiksnium, mažinančiu darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams nestabilioje organizacijos aplinkoje.

Straipsnio tikslas – atskleisti asmeninės lyderystės koncepcijos ir strategijų turinį, jų įgyvendinimo pasekmes bei, remiantis empirinio tyrimo rezultatais, nustatyti asmeninės lyderystės įgūdžių įvaldymo lygį. Rengiant straipsnį naudoti mokslinės literatūros analizės, sisteminimo, apibendrinimo ir apklausos metodai.

### **Asmeninės lyderystės koncepcija ir strategijos**

Pastaraisiais 20 metų didelio susidomėjimo susilaukė asmeninės lyderystės koncepcija, kuri yra intensyviai gvildinama tiek vadybos specialistų darbuose, tiek aktyviai nagrinėjama verslo srityje dirbančių praktikų (Blanchard, 1995; Cashman, 1995; Manz, 1991; Manz, Sims, 2001). Asmeninės lyderystės koncepcija išsirutuliojo iš savęs valdymo teorijos ir yra susijusi su įtakos sau darymu (Manz, 1983, 1986, 1992; Manz, Neck, 2004; Manz, Sims, 1990, 2001).

Asmeninė lyderystė – tai procesas, kurio metu žmonės daro įtaką sau, siekdami nukreipti ir motyvuoti save tam tikrai veiklai (Houghton ir kt., 2003, p. 126). Anot Carmeli (2006), asmeninės lyderystės koncepcijos šaknys glūdi keliuose tarpusavyje susijusiose saviveikos teorijose, t. y. savireguliacijos (Kanfer, 1970; Carver, Scheier,

1981), savikontrolės (Cautela, 1969; Mahoney ir Arnkoff, 1978, 1979; Thoresen ir Mahoney, 1974), savęs valdymo (Andrasik ir Heimberg, 1982; Luthans ir Davis, 1979; Manz ir Sims, 1980). Apskritai asmeninė lyderystė yra platesnė saviveikos koncepcija, apimanti į elgseną orientuotas savireguliacijos, savikontrolės ir savęs valdymo strategijas ir dar papildomai apibrėžianti keletą kognityvųjų strategijų, iškilusių iš vidinės motyvacijos teorijų (Deci ir Ryan, 1985), socialinio pažinimo teorijos (Bandura, 1977, 1991, 1997) ir pozityviojo pažinimo psichologijos (Beck ir kt., 1979; Burns, 1980; Seligman, 1991). Asmeninė lyderystė leidžia paaiškinti, kaip žmonės mąsto ir kaip elgiasi vadovaudamiesi kognityviosiomis, motyvacinėmis ir elgsenos teorijomis (Kraft, 1998; Prussia ir kt., 1998; Yun ir kt., 2006).

Asmeninės lyderystės strategijos skirstomos į tris kategorijas (Manz, Neck, 2004; Manz, Sims, 2001; Houghton ir kt., 2003):

- nukreiptas į elgseną strategijas;
- natūralaus apdovanojimo strategijas;
- konstruktyvaus mąstymo modelių strategijas.

*Nukreiptos į elgseną strategijos* apima savistabą, tikslų išsikėlimą, savęs apdovanojimą bei savitaisą ir skirtos tam, kad pastiprintų teigiamą, norimą elgseną, vedančią į sėkmingus rezultatus, kartu nuslopinant negatyvią, nenorimą elgseną. Savistaba leidžia suvokti, kada ir kodėl elgiamasi tam tikru būdu, ir nuspręsti, kada ir kuris elgsenos tipas turi būti pakeistas, sustiprintas ar panaikintas (Mahoney ir Arnkoff, 1978, 1979; Manz ir Sims, 1980; Manz ir Neck, 1999). Tikslų išsikėlimas siejamas su sprendimu, kokių tikslų turė-

tų būti siekiama ir kokias būdais. Savęs apdovanojimas (kažkas apčiuopiamo arba abstraktaus) gali būti efektyviai naudojamas mėgstamai elgsenai ir tikslų siekimui pastiprinti. Savitaisa, savo ruožtu, siejama su išorės aplinkos signalais, kurie skatina konstruktyvią elgseną ir padeda sumažinti ar pašalinti destruktivią (Manz, Neck, 2004; Manz, Sims, 1980, 2001).

*Natūralaus apdovanojimo strategija* susijusi su situacijų, kuriose asmuo būtų motyvuojamas ar apdovanojamas natūraliai maloniais užduoties ar veiklos aspektais, kūrimu (Manz, Neck, 2004; Manz, Sims, 2001). Natūralių apdovanojimų samprata remiasi vidinės motyvacijos teorijomis. Anot Armstrong ir Murlis (1998), vidinė motyvacija kyla dėl paties darbo, kai žmonių poreikiai yra patenkinti. Tai iš paties savęs kylantis noras dirbti, tačiau vadovybė gali sustiprinti vidinę motyvaciją per darbo tvarką, tobulinimą, darbo politiką ir kitus veiksnius. Viena natūralaus apdovanojimo strategijos atmaina pabrėžia malonių komponentų konkrečioje situacijoje išskyrimą, kad užduotis savaime taptų apdovanojimu. Kita atmaina susijusi su dėmesio atitraukimu nuo nemalonių užduoties aspektų ir jo sutelkimu į apdovanojimo aspektus (D'Intino, 2007). Deci ir Ryan (2000) teigimu, kiekvienas sveikas žmogus turi aktyvumo ir iniciatyvos potencialą. Žmonės gali dirbti neskatinami, nesitikėdami premijų ir atlyginimų, nes jiems patinka pati veikla, šitaip jie patenkina savo poreikius (Houghton ir kt., 2006). Taigi savęs apdovanojimo strategijos stiprinant malonius veiklos ar užduoties aspektus pagerina darbo atlikimą, didina kompetenciją ir apsisprendimą (Houghton ir kt., 2002).

*Konstruktyvaus mąstymo modelių strategijos* padeda formuoti tiek konstruktyvų

mąstymą, tiek įprastinius mąstymo būdus, o tai gali daryti teigiamą įtaką veiklai (Manz, Neck, 2004; Neck, Manz, 1992). Siekiant pakeisti mąstymo modelius, gali būti taikomos šios strategijų atmainos: savianalizė ir įsitikinimų sistemos tobulinimas; pozityvios veiklos mentalinis įsivaizdavimas; vidiniai pokalbiai veiklai skatinti; pozityvių modelių naudojimas vietoj neefektyvių. Manz (1986) nuomone, šiuos modelius individai suvokia kaip organizacinės politikos, taisyklių ir procedūrų papildymą (Prussia ir kt., 1998). Individai gali taikyti konstruktyvius arba destruktivius mąstymo modelius, veikiančius jų emocijas ir elgseną bei reakcijas. Kai iškyla problema, optimistas suvokia ją kaip iššūkį ir siekia išspręsti, o pesimistas yra įsitikinęs, kad problema, šiaip ar taip, išliks, sukels konfliktą ir neigiamus padarinius. Taigi nekonstruktyvus mąstymas suvokiamas kaip disfunkcinis (Carmeli, 2006). Disfunkciniai įsitikinimai ir prielaidos gali būti identifikuojami ir keičiami. Tam taikomi mentalinis įsivaizdavimas ir pozityvūs vidiniai pokalbiai. Mentalinis įsivaizdavimas (kuriamoji vizualizacija) yra apibūdinamas kaip simbolinis, slap-  
tas protinis išradingumas (Driskell ir kt., 1994). Kuriant vaizdą mintyse galima sukurti elgsenos rezultatus tam tikram veiksmui atlikti (Neck ir Manz, 1992, 1996). Tie, kurie naudojami šiuo būdu, susidurdami su panašia situacija tikrovėje, yra linkę atlikti užduotis sėkmingiau, nes jau buvo susikūrę vaizdą mintyse (Houghton ir kt., 2002). Taigi konstruktyvaus mąstymo strategijos gali pakeisti mąstymo modelius ir teigiamai veikti rezultatų lūkesčius (Boss, Sims, 2008).

Apskritai individui, ugdančiam savi-lyderystę, visos trys strategijos leidžia pa-

didinti asmeninį efektyvumą: nukreiptos į elgseną strategijos palengvina valdyti elgseną, natūralaus apdovanojimo strategija suteikia galimybę suprasti ir sukurti malonius veiklos aspektus, o konstruktyvaus mąstymo modelių strategija – teigiamus mąstymo būdus (Norris, 2008).

Organizacinėje aplinkoje, kai darbuotojai yra skatinami veikti savarankiškai ir taikyti savikontrolę, asmeninės lyderystės strategijos galėtų būti naudingos siekiant savikryptingumo ir savimotyvacijos gerai atlikti darbą (Neck, Houghton, 2006).

Siekiant įgyvendinti asmeninės lyderystės strategijas, vertėtų laikytis tokių taisyklių (Topper, 2009):

1. Nusistatyti gyvenimo ir darbo tikslus. Kai kalbama apie gyvenimo prasmę, tikslai turi būti siejami ne vien su darbu, bet ir su gyvenimu už darbo ribų. Turint bendrus gyvenimo tikslus, tiek darbo tikslai, tiek tikslai už darbo ribų papildo ir sustiprina vieni kitus.
2. Stengtis elgtis savo nuožiūra ir laikytis nuostatos, kad jūsų veiksmai duoda geriausius rezultatus.
3. Imtis iniciatyvos. Stengtis būti pirmuoju, turėti drąsos, išūlumo, priimti iššūkius, būti bebaimiam, priimti nesėkmes ir vėl stotis ant kojų.
4. Būti kukliam, turėti gerą reputaciją ir pelnyti pasitikėjimą. Būti priekyje yra tik dalis lyderystės, reikia mokėti judėti kartu su žmonėmis.
5. Išmokti mylėti naujas idėjas ir eksperimentuoti. Reikia pamėgti impulsyvius sprendimus.
6. Gyventi ir stebėtis. Domėtis „kodėl“ ir „kodėl ne“, būti ypač smalsiam, viskuo domėtis ir daug klausinėti.

7. Kad ir koks inovatyvus būtumėte, yra tokių dalykų, kurių negalima sau leisti daryti. Pavyzdžiui, būti sąžiningam reikia sakyti tiesą.
8. Tikėti, kad grožis slypi visur ir visame, tik reikia tai pastebėti. Nustebsite, kiek nedaug pastangų tai gali pareikalauti.
9. Stengtis būti optimistu. Reikia išmokti netoleruoti negatyvių, pesimistinių nuotaikų.
10. Tapti nugalėtoju. Nes kaip yra sakoma, tie, kurie visada daro tai, ką darė, ir turės tai, ką visada turėjo. Nebent truputį daugiau ramybės ir nuobodulio.
11. Reikia mokytis visą gyvenimą. Tegu jus supa protingi, galintys jums patarti žmonės.
12. Rūpintis viskuo: tiek tikslais, tiek žmonėmis. Žmonės seka paskui tuos lyderius, kurie yra žmoniški.

### **Asmeninės lyderystės strategijų įgyvendinimo pasekmės**

Įvairių tyrimų rezultatai rodo, kad asmeninė lyderystė yra teigiamai susijusi su darbo rezultatais (Houghton ir kt., 2003; Manz, 1986; Manz, Neck, 1999). Individai, turintys asmeninės lyderystės savybių, puikiai numano, kaip save nukreipti ir motyvuoti sėkmingam darbui.

Savilyderiavimą tyrinėjantys specialistai išskiria jo strategijų taikymo numanomą pasekmę. Tai atsidavimas, nepriklausomybė, kūrybiškumas ir inovatyvumas, pasitikėjimas komandos galia, pasitenkinimas darbu, psichologinis įgalinimas ir veiksmingumas (Neck ir Houghton, 2006).

*Atsidavimas ir nepriklausomybė.* Turintys asmeninės lyderystės bruožų asmenys

pasižymi išvystytu savininko jausmu savo užduoties ar darbo proceso atžvilgiu. Jie demonstruoja aukštesnio lygio atsidavimą savo užduotims, tikslams, komandai ar organizacijai. Kartu išryškėja savikontrolės ir autonomijos poreikis, skatinantis nepriklausomą elgseną ir sprendimų priėmimą (Bligh ir kt., 2006; Manz ir Sims, 2001). Būtent autonomijos poreikis paaiškina individo lūkesčius turėti galimybę pasirinkti, savarankiškai priimti sprendimus, atlikti autonomiškus veiksmus (Norris, 2008).

*Kūrybiškumas ir inovatyvumas.* Anot Neck ir Houghton (2006), kūrybiškumas gali būti apibūdinamas kaip originalių, naujų ir naudingų idėjų kūrimas, o inovatyvumas – kaip tolesnis šių idėjų įgyvendinimas organizacijoje. Kūrybiškumas ir inovatyvumas, glaudžiai susiję su savilyderiavimu, yra vieni iš svarbiausių veiksnių, užtikrinančių organizacijos konkurencinį pranašumą.

*Pasitikėjimas ir komandos galia.* Komandos (ypač neturinčios formalaus lyderio savivaldos komandos) efektyvumui pasiekti itin svarbią reikšmę turi asmeninė lyderystė, pasitikėjimas ir komandos galia (Bligh ir kt., 2006). Pasitikėjimas yra susijęs su įsitikinimu, kad kiti bus nuoširdūs, atsidavę ir nesažiningai nesieks naudoti, net turėdami tokią galimybę. Komandos galia yra komandos narių įsitikinimas, kad jie veiks efektyviai, siekdami tikslų bendromis pastangomis (Guzzo, 1998).

*Pasitenkinimas darbu* yra ne mažiau reikšmingas asmeninės lyderystės rezultatas. Kai kurių tyrimų rezultatai aiškiai rodo teigiamą ryšį tarp lyderiavimo, entuziazmo ir pasitenkinimo darbu (Neck, Manz, 1996). Houghton ir Jinkerson (2004) pabrėžė sąryšį tarp konstruktyvaus mąstymo

strategijos ir pasitenkinimo darbu, įvykus disfunkcinio mąstymo pokyčių.

*Psichologinis įgalinimas.* Asmeninė lyderystė gali pastiprinti įgalinimo jausmą, suformuodama svarbumo, ryžtingumo ir kompetencijos suvokimą (Lee, Koh, 2001). Tiksliau tariant, į elgseną nukreiptos strategijos gali labiau puoselėti kompetentingumo ir ryžtingumo jausmą, o natūralaus apdovanojimo strategijos gali sustiprinti kompetentingumo, savikontrolės ir ryžtingumo jausmą (Manz, Neck, 2004).

*Veiksmingumas* yra apibrėžiamas kaip mechanizmas, darantis įtaką savilyderiavimui. Jis yra vienas iš dažniausiai minimų asmeninės lyderystės rezultatų (Houghton ir kt., 2006). Veiksmingumas siejamas su įsitikinimu dėl asmens gebėjimo pasiekti norimą rezultatą savo veikloje (Bandura, 1997). Darbuotojai, kurių veiksmingumo lygis aukštas, turi didesnę tikimybę įveikti sunkumus inicijuojant pokyčius ir yra labiau orientuoti į tikslą ir atkakliau jo siekia (Maddux, 2002).

## **Asmeninės lyderystės įgūdžių įvaldymo lygio nustatymas**

Siekiant įvertinti, kiek yra įvaldytos asmeninės lyderystės strategijos, ar pakankamai išvystyti jaunesnio amžiaus darbuotojų asmeninės lyderystės įgūdžiai, buvo atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo Vilniaus universiteto Tarptautinio verslo mokyklos verslo pakraipos magistrantai. Buvo išdalyta 200 anketų, iš kurių sugrįžo 189, tačiau tinkamai užpildytų buvo 176 anketos.

Savilyderiavimui įvertinti buvo naudojamas Houghton, Neck (2002) koreguotas asmeninės lyderystės klausimynas (angl. *RSLQ*). Parengtas klausimynas susideda

iš 10 skirtingų blokų, apimančių 39 klausimus. Pirmieji 35 klausimai atspindi tris svarbiausias asmeninės lyderystės kategorijas, t. y. orientuotą į elgseną, natūralaus apdovanojimo ir konstruktyvaus mąstymo dimensijas. Orientuotą į elgseną dimensiją atspindi savo tikslų nustatymo, savęs apdovanojimo, savęs nubaudimo, savistabos ir priminimo sau klausimų blokas. Natūralaus apdovanojimo dimensija susideda iš orientacijos į natūralius apdovanojimus bloko klausimų. Konstruktyvaus mąstymo dimensiją sudaro sėkmingos vizualizacijos, kalbėjimosi su savimi, įsitikinimų ir nuostatų įvertinimo blokų klausimai. Likę keturi klausimai yra socialiniai demografiniai, kuriais siekiama išsiaiškinti respondentų amžių, lytį ir vietą organizacijos sistemoje.

Tyrimo dalyvavo 62 % moterų ir 38 % vyrų. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių yra toks: didžiausią dalį sudaro 21–25 metų amžiaus grupės respondentai – 61,4 %, 26–30 metų – 25 %, 31–35 metų – 10,2 % ir vyresnių kaip 36 metų – tik 3,4 % respondentų. Tyrimo dalyvavo skirtingą padėtį organizacijos struktūroje užimantys respondentai. Darbdaviai / verslo įmonių savininkai sudaro 8,5 % visų respondentų, aukščiausio ir vidurinio lygmens vadovai – 21,6 %, specialistų ir tarnautojų grupę – 35,8 %, darbininkai ar techniniai darbuotojai – 21,6 % ir niekur nedirbantys – 12,5 %.

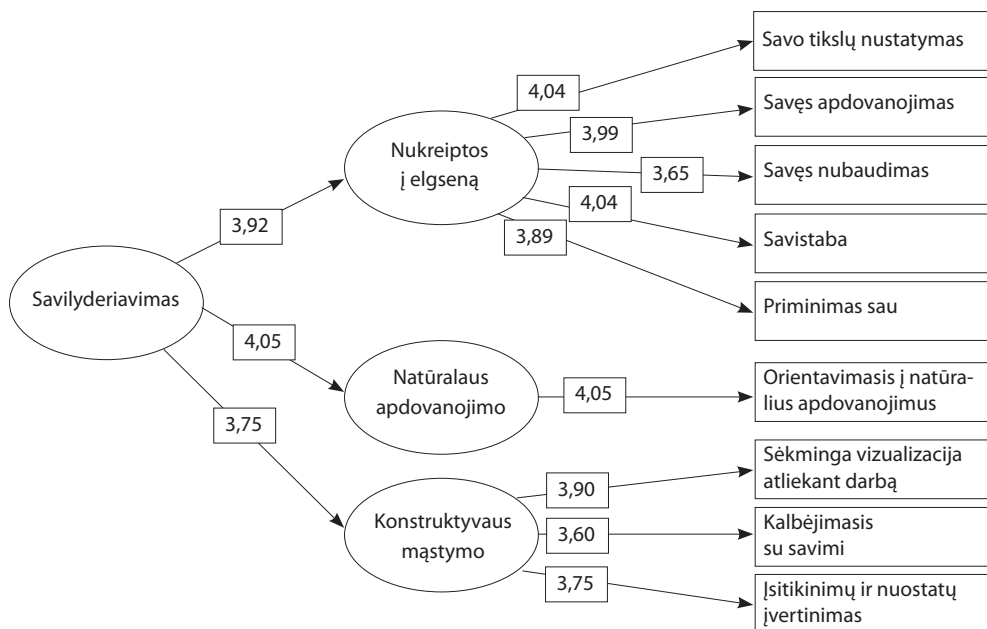
Tyrimo patikimumui nustatyti buvo apskaičiuotas Kronbacho alfa koeficientas. Anot George, Mallery, Kronbacho alfa koeficiento stiprumas yra (Gliem R., Gliem J., 2003):

- > 0,9 – idealus,
- > 0,8 – stiprus,
- > 0,7 – priimtinas,

- > 0,6 – abejotinas,
- > 0,5 – silpnas,
- < 0,5 – nepriimtinas.

Mūsų tyrime nustatytas bendras asmeninės lyderystės Kronbacho alfa koeficiento stiprumas 0,878, tai rodo, kad duomenų patikimumas yra svarus ir artėja prie idealaus rodiklio.

Tyrimo rezultatai, atspindintys, kiek yra įvaldytos pagrindinės asmeninės lyderystės strategijos, t. y. nukreiptos į elgesį, natūralaus apdovanojimo ir konstruktyvaus mąstymo, pateikiami 1 paveiksle. Kaip matyti, asmeninės lyderystės strategijų dimensijos, respondentų nuomone, nėra iki galo įvaldytos. Nukreiptos į elgseną strategijos įvaldymo vidurkis 3,92 balo iš penkių galimų. Ši dimensija turi didelę reikšmę savilyderiavimui, nes susideda iš daugiau nei pusės asmeninės lyderystės stiprumą rodančių komponentų. Tokie šios dimensijos veiksniai kaip tikslų nusistatymas ir savistaba turi didžiausius vidurkius – 4,04, nors ir tai nėra itin aukštas rodiklis. Tikslų nusistatymas susijęs su kryptingumu, tinkamu problemų sprendimu, nes, turint aiškius tikslus, veikti daug lengviau. Savistaba (vidurkis yra 4,04 balo) rodo, kad analizuojamos mintys, ketinimai, norai, žvelgiama į savo vidinį pasaulį, o šis procesas padeda geriau save pažinti. Savęs apdovanojimo įgūdžiai (vidurkis yra 3,99 balo) pabrėžia, kad respondentai, gerai įvykdę užduotį, apdovanoja save tuo, kas jiems malonu ir patinka, pavyzdžiui, geru filmu, skaniais pietumis ir pan. Tai lyg savotiška padėka sau pačiam ir stimulas veikti toliau. Priminimo sau dimensijos įvaldymo vidurkis (3,89) nėra labai aukštas, ir tai reiškia, kad rašytinės pastabos, turinčios priminti, ką turės atlikti, kad susitelktų prie tų dalykų, nėra laikomos labai



1 pav. Asmeninės lyderystės strategijų įvaldymas (vidurkiaai balais)

svarbiomis. Savęs baudimas nukreiptų į elgseną įgūdžių grupėje užima žemiausią poziciją (3,65). Darytina prielaida, kad respondentai yra mažiausiai linkę pripažinti savo klaidas, atvirai išreikšti nepasitenkinimą savimi netinkamai atlikus užduotis, kas labai svarbu imantis kitų užduočių ar taisant savo klaidas.

Natūralaus apdovanojimo strategijos įvaldymo vidurkis yra vienas didžiausių (sudaro 4,05 balo), ir tai rodo, kad respondentams labai svarbu atliekant užduotis susitelkti į malonius jos aspektus, savo veikloje ieškoti to, kas patiktų, ir, esant pasirinkimo galimybei, rinktis malonesnius būdus tam tikriems veiksams atlikti.

Konstruktyvus mąstymo strategijos įvaldymas turi žemiausią vidurkį (3,75 balo) iš visų trijų dimensijų. Sėkmingos vizualizacijos atliekant darbą dimensija įvertinta aukščiausiai (3,90 balo). Vadi-

nasi, respondentai supranta, jog tam, kad veikla būtų sėkmingai atlikta, yra prasminga prieš tai išsivaizduoti užduoties atlikimą mintyse ir ją atlikti vaizduotėje. Žemiausiai įvertinta kalbėjimo su savimi dimensija (vidurkis 3,6 balo). Tokie įgūdžiai, anot respondentų, yra mažiausiai vertinami, nors kartais kalbėjimas su savimi garsiai ar mintyse gali pagelbėti sprendžiant sudėtingą klausimą ar problemą.

Įdomus yra respondentų asmeninės lyderystės strategijų įvaldymo lygio pasiskirstymas pagal lytį, amžių ir užimamą padėtį organizacijos hierarchinėje struktūroje (1 lentelė).

Pažymėtina, kad moterys yra šiek tiek geriau įvaldžiusios asmeninės lyderystės įgūdžius, kas iš dalies gali būti paaiškinta tuo, kad moterys labiau remiasi intuicija, o vyrai – konkrečiais faktais ir skaičiais. Vertinant asmeninės lyderystės strategi-

1 lentelė Asmeninės lyderystės strategijų įvaldymo lygio pasiskirstymas

	Nukreipta į elgseną strategija	Natūralaus apdovanojimo strategija	Konstruktyvaus mąstymo strategija
<b>Lytis</b>			
Vyrai	3,84	3,94	3,71
Moterys	3,97	4,12	3,78
<b>Amžiaus grupės:</b>			
21–25 metų	3,86	4,01	3,68
26–30 metų	4,05	4,12	3,91
31–35 metų	3,88	4,08	3,82
> 35 metų	4,13	4,07	3,62
<b>Padėtis organizacijoje:</b>			
įmonės savininkai	4,16	4,12	3,88
aukščiausio ir vidurinio lygmens vadovai	3,96	4,11	3,83
specialistai ir tarnautojai	3,74	3,98	3,70
darbininkai ar techniniai darbuotojai	3,99	4,08	3,72
niekur nedirbantys	3,79	3,94	3,73

jų įvaldymą skirtingose amžiaus grupėse, kaip potencialiausia išsiskiria 26–30 metų respondentų grupė. Jų atstovų bendras vidurkis yra aukščiausias. Padėties organizacijos struktūroje atžvilgiu labiausiai perpratę asmeninės lyderystės strategijas yra įmonių savininkai ir vadovai, nes aplinka ir jų veikla reikalauja tam tikrų įgūdžių tikslams pasiekti ir sprendimams priimti.

Analizuojant, kiek yra įvaldytos skirtingos asmeninės lyderystės strategijos, svarbu nustatyti ryšį tarp atskirų strategijų, t. y. tarp nukreiptos į elgseną ir natūralaus apdovanojimo, nukreiptos į elgseną ir konstruktyvaus mąstymo, natūralaus apdovanojimo ir konstruktyvaus mąstymo dimensijų, nes tai gali atskleisti asmeninės lyderystės ugdymo kryptį. Statistinis ryšys gali būti nustatytas koreliacijos metodu išsiaiškinant, ar kintamieji daro įtaką vienas kitam. Kitaip tariant, ar kintant kintama-

jam A kinta kintamasis B, tikimybei nesant nei 0, nei 1. Viena kitą veikiančių dimensijų ryšio stiprumas, pasak Čekanavičiaus, Murausko (2000), yra vertinamas taip:

- nuo 0,3 iki –0,3 – labai silpnas ryšys arba nėra ryšio,
- nuo 0,3 iki 0,5 (nuo –0,3 iki –0,5) – silpnas,
- nuo 0,5 iki 0,7 (nuo –0,5 iki –0,7) – vidutinis,
- nuo 0,7 iki 0,9 (nuo –0,7 iki 0,9) – stiprus,
- nuo 0,9 iki 1,0 (nuo –0,9 iki –1,0) – labai stiprus.

Kaip matome, koreliacinis ryšys tarp atskirų asmeninės lyderystės dimensijų yra pozityvus ir vidutinio stiprumo. Koreliacinis ryšys tarp nukreiptos į elgseną ir natūralaus apdovanojimo, nukreiptos į elgseną ir konstruktyvaus mąstymo bei natūralaus apdovanojimo ir konstruktyvaus mąstymo dimensijų yra vidutinio stiprumo (0,522



2 lentelė. Asmeninės lyderystės dimensijų koreliacinis ryšys

		Nukreipta į elgseną	Natūralaus apdovanojimo	Konstruktyvaus mąstymo
Nukreipta į elgseną	Pearson Correlation	1	,522**	,552**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	176	176	176
Natūralaus apdovanojimo	Pearson Correlation	,522**	1	,500**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	176	176	176
Konstruktyvaus mąstymo	Pearson Correlation	,552**	,500**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	176	176	176

ir 0,500). Tai reiškia, asmeninės lyderystės dimensijos viena kitą veikia – vienai stiprėjant, kita taip pat yra linkusi stiprėti. Todėl, kalbant apie asmeninės lyderystės ugdymą, atkreiptinas dėmesys į tai, kad ugdant vienos dimensijos įgūdžius, stiprėja ir kitų dimensijų įgūdžiai.

## Išvados

Asmeninės lyderystės sąvoka atsirado palyginti neseniai, tačiau jau esama didelio ir tyrėjų, ir praktikų susidomėjimo. Asmeninės lyderystės koncepcijos įgyvendinimas yra itin reikšmingas greitai besikeičiančioje ir konkurencingoje organizacijų aplinkoje. Organizacijų darbuotojai vis labiau skatinami prisiimti atsakomybę už savo veiklą ir darbo elgseną, o tam ypatingą reikšmę turi asmeninės lyderystės įgūdžių įvaldymas.

Asmeninė lyderystė – tai ne tik elgsenos, mąstymo ar tikslų siekimo organizuotumas, tai aiškiai nustatytos asmeninio tobulėjimo strategijos. Asmeninės lyderystės strategijos skirstomos į tris pagrindines kategorijas: nukreiptos į elgseną, natūralaus apdovanojimo ir konstruktyvaus mąstymo. Nukreiptos į elgseną strategijos yra

gana veiksmingos siekiant asmeninio tobulumo. Jos tinka, kai atliekamos būtinos, bet nelabai malonios užduotys. Natūralaus apdovanojimo strategijos skatina atskleisti malonius užduoties aspektus ir motyvuoja individą jas atlikti. Konstruktyvaus mąstymo strategijos susijusios su tokių mąstymo modelių formavimu, kurie daro teigiamą įtaką numatamai veiklai.

Atliktas empirinis tyrimas atskleidė, kad Vilniaus universiteto magistrantų asmeninės lyderystės įgūdžių įvaldymo lygis yra ganėtinai aukštas. Nukreiptos į elgseną dimensijos vidurkis yra 3,92 balo iš galimų penkių, natūralaus apdovanojimo dimensija sudaro 4,05 balo, konstruktyvaus mąstymo įgūdžiai turi žemiausią įvertinimą vidurki – 3,75 balo. Moterys labiau linkusios į savilyderystę, nes jų trijų dimensijų balų vidurkiai yra aukštesni nei vyrų. Žemiausias asmeninės lyderystės įgūdžių įvaldymo lygis yra respondentų, kurių amžius 21–25 metai.

Aukščiausi vidurkiai pasiskirstė tarp įmonių savininkų ir aukščiausio bei vidurinio lygio vadovų.

Nukreiptos į elgseną ir natūralaus apdovanojimo, nukreiptos į elgseną ir konstruk-

tyvaus mąstymo, natūralaus apdovanojimo ir konstruktyvaus mąstymo dimensijos veikia viena kitą – vienai dimensijai didėjant, linkusi didėti ir kita. Todėl labai svarbu jas ugdyti, nes ugdant vienos dimensijos įgūdžius, kitų dimensijų įgūdžiai taip pat linkę stiprėti, ir tai savaime skatina ugdyti

asmeninę lyderystę. Darbuotojai, turintys puikių asmeninės lyderystės įgūdžių ir dirbantys dinamiškose, kūrybiškumą ir inovatyvumą skatinančiose organizacijose, sukuria sinerginį veiklos efektą, siekdami išlaikyti savo organizacijų konkurencinį pranašumą.

## LITERATŪRA

- ANDRASIK, F.; H EIMBERG, J.S. (1982). Self-management procedures. In Frederikson, L. W. (Ed.). *Handbook of Organizational Behavior Management*. New York, NY: Wiley, p. 219–47.
- ARMSTRONG, M.; MURLIS, H. (1998). *Reward Management*. Fourth edition. London: Kogan page.
- BANDURA, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BANDURA, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. W. H. Freeman, New York, NY.
- BANDURA, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50(2), p. 248–287.
- BECK, A. T.; RUSH, A. J.; SHAW, B. F.; EMEERY G. (1979). *Cognitive theory of depression*. New York, NY: Guilford Press.
- BLANCHARD, K. (1995). Points of power can help self-leadership. *Manage*, vol. 46, p. 12.
- BLIGH, M. C.; PEARCE, C. L.; KOHLES, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: a meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no. 4, p. 296–318.
- BOSS, A. D.; SIMS, H. P. Jr. (2008). Everyone fails! Using emotion regulation and self-leadership for recovery. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23(2), p. 135–150.
- BURNS, R. (1980). Relation of aptitudes to learning at different points in time during instruction. *Journal of Educational Psychology*, vol. 72, no. 6, p. 785–795.
- CARMELI, A.; MEITAR, R.; WEISBERG, J. (2006). Self-leadership Skills and Innovative Behaviour at Work. *International Journal of Manpower*, vol. 27, no. 1, p. 75–90.
- CARVER, C. S.; SCHEIER, M. F. (1981). *Attention and Self-Regulation: A Control Theory Approach to Human Behavior*. New York, NY: Springer-Verlag.
- CASHMAN, K. (1995). Mastery from the inside out. *Executive Excellence*, vol. 12 (12), p. 17.
- CAUTELA, J. R. (1969). Behavior therapy and self-control: techniques and applications. In Franks, C. M. (Ed.). *Behavioral Therapy: Appraisal and Status*. New York, NY: McGraw-Hill, p. 323–340.
- DECU, E.; RYAN, R. (1985). The support of autonomy and control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 53, p. 1024–1037.
- DECI, E.; RYAN, R. (2000). Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, Well-being. *American Psychologist*, no. 1, p. 68–78.
- D'INTINO, R. S.; GOLDSBY, M. G.; HOUGHTON, J. D.; NECK, C. P. (2007). Self-Leadership: A Process for Entrepreneurial Success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 13, p. 105.
- DRISKELL, J. E.; COOPER, C.; MORAN, A. (1994). Does mental practice enhance performance? *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p. 481–492.
- ČEKANAVIČIUS, V.; MURAUŠKAS, G. (2000). *Statistika ir jos taikymai*. T. 1. Vilnius: TEV.
- GUZZO, R. A. (1998). Leadership, self-management, and levels of analysis. In Dansereau, F. and Yammarino, F. J. (Eds.), *Leadership: The Multiple-Level Approaches, Classical and New Wave*. CT: JAI Press, Stanford, p. 213–319.
- HOUGHTON, D. J.; NECK, P. C. (2002). The Revised Self-leadership Questionnaire. Testing Hierarchical Factor Structure for Self-leadership. *Journal of Management Psychology*, vol. 17, no. 8, p. 672–691.

- HOUGHTON, D. J.; NECK, P. C.; MANZ, C. C. (2003). Self-leadership and superleadership: the heart and art of facilitating shared leadership. In Pearce, C. L. and Conger, J. A. (Eds.). *Shared Leadership: Reframing the How's and Why's of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p. 123–140.
- HOUGHTON, D. J.; NECK, P. C. (2006). Two Decades of Self-leadership Theory and Research. Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no. 4, p. 270–296.
- HOUGHTON, D. J.; JINKERSON, D. L. (2004). *Constructive thought strategies and job satisfaction: a preliminary examination*, paper presented at the 2004 Western Academy of Management Conference, Alyeska, AK.
- KANFER, F. H. (1970). Self-regulation: research, issues and speculation. In Neuringer, C. and Michael, J. L. (Eds.). *Behavioral Modification in Clinical Psychology*. New York, NY: Appleton-Century-Crofts, p. 178–200.
- KRAFT, R. J. (1998). *Utilizing self-managing teams: Effective behavior of team leaders*. New York: Garland Publishing Inc.
- LEE, M.; KOH, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, p. 684–695.
- LUTHANS, F.; DAVIS, T. (1979). Behavioral self-management (BSM): the missing link in managerial effectiveness. *Organizational dynamics*, vol. 8, p. 42–60.
- MADDUX, J. E. (2002). Self-efficacy: The power of believing you can. In Snyder, C.R.; Lopez (Eds.). *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press, p. 277–287.
- MAHONEY, M.; ARNKOFF, D. (1978). Cognitive and self-control therapies. In Garfield, S.; Bergin, A. E. (Eds.). *Handbook of Psychotherapy and Therapy Change*. New York, NY: Wiley, p. 689–722.
- MAHONEY, M.; ARNKOFF, D. (1979). Self-management: Theory, research, and application. In Brady, J. P.; Pomerleau, D. (Eds.). *Behavioral medicine: Theory and practice*. Baltimore: Williams and Williams, p. 75–96.
- MANZ, C. C. (1983). *The art of self-leadership: Strategies for personal effectiveness in your life and work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- MANZ, C. C. (1986). Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, vol. 11, p. 585–600.
- MANZ, C. C. (1992). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MANZ, C. C. (1991). Developing self-leaders through SuperLeadership. *Supervisory Management*, vol. 36(9), p. 3.
- MANZ, C. C.; NECK, C. P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* 3<sup>rd</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- MANZ, C. C.; SIMS, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: a social learning perspective. *Academy of Management Review*, vol. 5, p. 361–367.
- MANZ, C. C.; SIMS, H. P. (2001). *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- NECK, C. P.; MANZ, C. C. (1992). Thought self-leadership: the impact of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 12, p. 681–699.
- NECK, C. P.; MANZ, C. C. (1996). Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee behavior, cognition, and emotion. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, p. 445–467.
- NECK, C. P.; HOUGHTON, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, p. 270–295.
- NORRIS, E. S. (2008). An Examination of Self-leadership. *Emerging Leadership Journeys*, vol. 1, no. 2, p. 43–61.
- PRUSSIA, G. E.; ANDERSON, J. S.; MANZ, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 523–538.
- SELIGMAN, M. E. P. (1991). *Learned Optimism*. New York, NY: Alfred Knopf.
- STEWART, G. L.; CARSON, K. P.; CARDY, R. L. (1996). The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on self-directed behavior in a service setting. *Personnel Psychology*, vol. 49, p. 143–164.
- SYDANMAANLAKKA, P. (2002). *An Intelligent Organization. Integrating Performance, Com-*

*petence and Knowledge Management*. London: Capstone.

THORENSEN, C. E.; MAHONEY, M. J. (1974). *Behavioural Self-control*. New York, NY: Holt, Rinehart, and Winston.

YUN, S.; COX, J.; SIMS, H. P. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, p. 374–388.

## **SELF-LEADERSHIP EXPRESSION IN RAPIDLY CHANGING ENVIRONMENT**

**Danuta Diskienė, Simona Narmontaitė**

### **S u m m a r y**

Recently the popularity and potential of self-leadership in organizations has undoubtedly increased. To hold sway over the rapidly changing organizational environment requires flexibility, creativity, innovation, fast response and great learning skills. Therefore, organizations seeking to maintain an all-important competitive advantage have to pay attention to developing the managerial and professional competence of their employees. Managerial competence naturally involves self-

leadership as a clearly defined self-development strategy. It means that managers should become self-leaders because seeking to lead others they should be able to lead themselves. The article aims to highlight the relevance of self-leadership and to reveal the content of its concept. The main self-leadership strategies and their implementation outcomes are discussed. The article involves the research results of master students on the development of self-leadership skills.