

Vadovavimo stiliai, vadovų charakteristikos

Pradedančiųjų vadovų mokymai

2022-11-10

Bendros idėjos

Kiekvienos organizacijos sėkmė ar nesėkmė visuomet turi įtakos dirbantiems žmonėms ir vadovavimui jiems.



Vadovavimas žmonėms yra organizacijos svarbiausia funkcija ir jos egzistencijos garantas. Nuo vadovo elgesio su darbuotojais, arba jo vadovavimo stiliaus, labai priklauso žmonių pasitenkinimas darbu, psichologinis klimatas ir darbo efektyvumas.



Kad organizacija nuolat tobulėtų, visi jos darbuotojai jaustųsi priklausantys jai, dirbdami čia matytų savo ateitį ir gyvenimo prasmę, būtina, kad tokiai organizacijai vadovautų žmogus, gebantis visų darbuotojų interesus jungti organizacijos tikslams įgyvendinti.



Vadovas – valdymo veiklą realizuojantis asmuo, kuris koordinuoja organizacijos narių veiksmus ir pastangas, kad pasiektų bendrą tikslą, efektyviai ir veiksmingai naudojant visas turimas priemones ir išteklius.

Kas yra vadovavimo stilius (1)

Svarbiausios vadovavimo sudedamosios dalys:

- vadovavimas yra procesas;
- vadovavimas susijęs su įtaka;
- vadovavimas atsiranda grupės kontekste;
- vadovavimas susijęs su tikslo pasiekimu.

Labai svarbu, kaip vadovas elgiasi, bendrauja su pavaldiniais, kaip ir koku lygiu deleguoja įgaliojimus, kaip rūpinasi žmogiškaisiais santykiais. Visi šie vadovavimo aspektai apibūdinami vadovavimo stiliaus sąvoka

Kas yra vadovavimo stilius? (2)

Tai tik tam tikram vadovui būdingas elgesio ir poveikio pavaldiniams būdas, sąlygojamas jo asmeninių savybių ir vadovaujamo kolektyvo ypatybių.

Tai sudėtinga vadovo ir pavaldinių santykių visuma.

Vadovas atlieka jam pavestas funkcijas tik jam būdingu individualiu stiliumi. Taigi vadovui labai svarbu pasirinkti tinkamą vadovavimo stilių, kuris padėtų sukurti kolektyvinio tikslo siekimo atmosferą.

Efektyvi organizacijos kolektyvo veikla galima tik tuomet, kai kiekvienas darbuotojas tiksliai suvokia ir žino savo vaidmenį toje organizacijoje, turi galimybę atskleisti savo profesinius gabumus bei tobulėti, jaučia pareigą vienas kitam padėti, t.y. vyrauja palankus socialinis – psichologinis klimatas.

Vadovavimo stiliaus sąvokų charakteristika (1)



Vadovavimo stiliaus sąvokų charakteristika (2)

- Tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, kurias vadovas naudoja savo darbe, skatindamas pavaldinį siekti užsibrėžtų tikslų

- Vadovo poveikio bendradarbiams būdas, kryptingai valdant jų elgseną ir sudarant palankiausias sąlygas užtikrinti veiklos efektyvumą

- Vadovo valdymo būdas kryptingai veikiant ir valdant pavaldinį

- Žmonių santykių organizacijoje (įstaigoje, įmonėje) visuma. Jam turi įtakos vadovo vertybės, pavaldinio lūkesčiai ir susiklosčiusi situacija (užduoties pobūdis, laiko limitas, darbo grupės dydis ir sutelktumas)

- Vadovui būdingų jo bendravimo su pavaldiniais elgsenos ypatybių visuma, nulemta jo nuostatų bei asmenybės savybių

- Visuma tarpusavyje susijusių valdymo metodų, taisyklių ir elgesio normų, kurios daro įtaką darbuotojų elgesiui bei skatina siekti organizacijos tikslų

Vadovavimo stilius pirmą kartą bandė apibendrinti Platonas

- vadovas timokratas (gr. time – turto cenzas+ kratos – valdžia) – vadovas, kurio vadovavimo stilių formuoja jo išdidumas bei valdžios troškimas;

- vadovas demokratas (gr. demokratia – liaudies valdžia) – vadovas, pareigas įgyjantis burtų ar rinkimų keliu, tokiam vadovavimo stiliui būdinga paisyti visų piliečių lygybės;

- vadovas tironas (gr. tyrannos – viešpats) – vadovas, kurio vadovavimo stilių formuoja žiaurūs jo polinkiai, kuris valdo savivale ir smurtu;

- vadovas oligarchas (gr. oligarchia – nedaugelio valdžia), kurio vadovavimo stiliaus pagrindinis motyvas yra gobšumas.

Klasikiniai vadovavimo stiliai

Charizmatinis vadovavimas - remiasi asmeninės įtaigos jėga.

Patriarchalinis vadovavimas - pagal analogą su tėvo ar motinos elgsena šeimoje.

Autokratinis vadovavimas - remiasi hierarchiškai organizuotu valdymo aparatu ir paklusnumu.

Biurokratinis vadovavimas - remiasi griežtu organizacijos narių pavaldumu ir paklusnumu.

Naujieji vadovavimo stiliai

Demokratinis vadovavimas - remiasi valdžios pasidalijimu, įtraukiant pavaldinius į sprendimų priėmimą.

Kooperatiniame vadovavime akcentuojamas bendradarbiavimas, bendradarbiai traktuojami kaip partneriai.

Laisvas - sprendimai priimami kolegialiai, iniciatyva perduodama darbuotojams.

Klasikiniai vadovavimo stiliai remiasi vadovo autoritetu, hierarchija bei griežtu paklusnumu, naujieji vadovavimo stiliai labiau atitinka šiuolaikines sąlygas, yra orientuoti į darbuotojų įtraukimą priimant sprendimus, gebėjimus ir potencialo stiprinimą.

D. Bormann ir
R. Federmann
vadovavimo stilius
skirsto į tris grupes,
taikydami tokius
kriterijus:

- I. Stiliai, kuriuos lemia **vadovo asmeninės savybės**;
- II. Stiliai, kuriuos apibūdina **vadovo vadybinių veiksmų prioritetai**;
- III. Stiliai, kuriuos apibūdina **vadovo vertybinės orientacijos**.

I. Stiliai, orientuoti į asmenines vadovo savybes

- **Autoritarinis stilius** yra kelių tipų:
 - diktatoriškas (vadovaujama griežtais įsakais, nurodymais, grasinant sankcijomis),
 - autokratinis (vadovaujama remiantis tik formalios valdžios teisėmis),
 - biurokratinis (vadovaujama smulkiai reglamentuojant ir dokumentuojant veiklą).
- **Demokratinio stiliaus** tipai yra šie:
 - komunikacinis (vadovaujama nuolat keičiantis informacija su darbuotojais),
 - konsultacinis (vadovaujama nuolat konsultuojantis su darbuotojais, išklausant jų nuomones),
 - bendrų sprendimų (vadovaujama kolegialiai priimant sprendimus kartu su darbuotojais),
 - autonominis (vadovaujama sprendimų priėmimo teises perduodant darbuotojams, o sau pasiliekanč tik moderatoriaus vaidmenį).

II. Pagal vadovų atliekamus vadybinius veiksmus skiriami šie vadovavimo stiliai:

tikslinis – vadovaujama formuojant aiškius tikslus bei uždavinius ir reikalaujant juos įgyvendinti;

sisteminis – vadovaujama laikantis sisteminio požiūrio, suprantant, kad organizacija yra sudėtinga sistema;

inovacinis – vadovaujama ieškant naujovių ir jas įgyvendinant, o kasdieniai veiklai skiriant mažai dėmesio;

koordinacinis – vadovaujama stengiantis suderinti visų darbuotojų veiksmus, kad padalinys veiktų kaip gerai sureguliuotas mechanizmas;

motyvacinis – vadovaujama prioritetą teikiant įvairioms veiklos skatinimo priemonėms ir būdams;

situacinis – vadovaujama sekant įvykių eigą ir vadovavimo veiksmus atliekant tik tada, kai susiklosto veiklos planuose nenumatytos situacijos.

III. Vadovo vertybinių orientacijų požiūriu skiriami šie stilių tipai:

orientacija į darbuotojų poreikių tenkinimą, jų veiklos sąlygų gerinimą, gero mikroklimato formavimą;

orientacija į gerus veiklos rezultatus, optimalų užduočių vykdymą, tikslią atskaitomybę.

Vadovavimo stiliaus sudėtingumas

Vadovavimo stilius priklauso nuo **asmeninių bruožų**, nuo **vadovo orientacijos**, tačiau vadovavimo efektyvumą lemia ir tam tikri **situaciniai veiksniai**.

Šie veiksniai apima **pavaldinių poreikius ir asmenines savybes**, **užduoties pobūdį ir reikalavimus**.

Priklausomai nuo konkrečios situacijos **vadovas turi sugebėti keisti ir savo elgseną**.

Išskiriami keturi **situaciniai modeliai**, padedantys geriau suprasti vadovavimo proceso sudėtingumą.

Moksliniai tyrimai	Vadovo elgsenos charakteristikos	Vadovavimo stiliai, grįsti elgsenos charakteristikomis
F. Fiedlerio situacinis vadovavimo modelis	<ul style="list-style-type: none"> - santykiai tarp vadovo ir bendradarbių; - užduočių struktūra; - įgaliojimai. 	Skirtingi šių charakteristikų deriniai apibūdina aštuonis skirtingus vadovavimo stilius
P. Hersey'o ir K. Blanchardo gyvenimo ciklo teorija	<ul style="list-style-type: none"> - elgsys, orientuotas į žmonių santykius; - elgsys, orientuotas į užduotį; - darbuotojų branda. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) įsakymas 2) įtikinimas 3) dalyvavimas 4) delegavimas
V. Vroomo ir F. Yettono sprendimų priėmimo modelis	<ul style="list-style-type: none"> - sprendimo kokybės reikšmė; - pavaldinių pritarimo sprendimui reikšmė; - sprendimo sukkelto konflikto tikimybė. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) autokratinis AI 2) autokratinis AII 3) konsultacinis KI 4) konsultacinis KII 5) dalyvavimo DI
R. House'o ir T. Mitchello, kelio – tikslo modelis	<ul style="list-style-type: none"> - pavaldinių charakteristikos; - aplinkos veiksniai. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) direktyvinis stilius 2) palaikymo stilius 3) orientuotas į pasiekimus stilius 4) dalyvavimo stilius

Vadovo asmeninio stiliaus susiformavimą lemiantys veiksniai

Vadovo elgsenos efektyvumą (kartu ir vadovavimo stiliaus pasirinkimą) **lemia daug objektyvių ir subjektyvių veiksnių.**

Objektyviems veiksniams priskiriami veiksniai, kuriems aplinka negali daryti įtakos (arba daro labai nedidelę).

Subjektyvūs veiksniai priklauso nuo grynai asmeninių žmonių ypatybių, kurias galima ugdyti ir tobulinti.

Kai kurias sąlygas, formuojančias vadovavimo stilių, vadovas gali pats kryptingai keisti ir tobulinti.

Visi veiksniai yra ir įgimti, ir įgyti. Būtent subjektyvių veiksnių visuma ir daro asmeninį vadovavimo stilių labai individualų ir nepakartojamą. Tik tikslingas darbas su savimi, keliant kvalifikaciją, ugdant savikontrolę, tobulinant individualias savybes įgalina kryptingai formuoti savo asmeninį stilių.

Objektyvūs veiksniai

Organizacijos, kuriai
vadovaujama, specifika

Sprendžiamų klausimų
specifika

Valdymo lygis

Vadovaujamo kolektyvo
ypatumai

Vadovo karjeros kelias ir
mokykla

Organizacijos, kuriai vadovaujama, specifika lemia organizacijos siekiamus tikslus ir užduotis, jos veiklos pobūdį. Vadovai savo stilių turi pritaikyti prie jų vadovaujamų organizacijų veiklos pobūdžio.

Sprendžiamų klausimų specifika lemia tam tikrų sąlygų, į kurias gali patekti organizacija, pobūdis. Sąlygų pasitaiko įvairių: sudėtingų, labai sudėtingų, ekstremalių. Jeigu viskas vyksta normaliai, galima tartis, svarstyti, diskutuoti, tačiau kritinėje situacijoje reikia griežto, aiškaus, konkretaus ir nedviprasmiško vadovavimo.

Valdymo lygis taip pat daro įtaką vadovavimo stiliui. Kuo aukštesnę padėtį hierarchinėje struktūroje užima vadovas, tuo dažniau jis naudoja demokratinį vadovavimo stilių: aukščiausiam lygyje sprendžiamos problemos dažniausiai turi strateginį pobūdį, o tokie klausimai paprastai svarstomi kolegialiai. Žemesnio lygio vadovai labiau linkę į autokratinį vadovavimo lygį.

Vadovaujamo kolektyvo ypatumai yra vienas svarbiausių veiksnių, darančių įtaką vadovavimo stiliui. Tai pastebėjo ir situacinių teorijų atstovai, teigiantys, kad pavaldinių brandumo lygis reikalauja ir atitinkamo vadovo elgesio stiliaus. Kuo žemesnio lygio kolektyvas, turintis mažai iniciatyvių narių, tuo sunkiau demokratiškam vadovui sutelkti pavaldinius efektyviai veiklai. Autokratinis vadovas griežtais metodais tokiame kolektyve gali pasiekti neblogų rezultatų.

Vadovo karjeros kelias ir mokykla. Nemažą įtaką vadovo asmeninio stiliaus formavimuisi turi jo karjeroje buvę tiesioginiai vadovai. Labai dažnai karjeros pradžioje vadovas, dar neturėdamas vadovavimo patirties, bando ne tik kopijuoti savo mokytojo darbo stilių, bet pamėgdžioja netgi jo kalbėjimo manierą ir laikyseną.

Subjektyvūs veiksniai

Vadovo asmeninēs savybēs

Vadovo išķilimo priežastis

Išķilavinimas

- *Vadovo asmeninės savybės.* Vadovo asmeninės savybės turi įtakos vadovavimo stiliui, tačiau yra daug savybių, bruožų, sugebėjimų, elgsenos ypatumų, kurie tikrai yra būtini efektyviam vadovavimui. Efektyvus vadovas turi turėti pagrindines asmenines savybes ir gebėjimus: kompetenciją, organizacinius sugebėjimus, atsakomybės jausmą, pareigingumą, sąžiningumą.
- *Vadovo išsilimo priežastis.* Vadovavimo stiliui nemažai įtakos gali turėti ir vadovo išsilimo priežastis. Jeigu vadovas kilo remiamas, galima tikėtis vienokio vadovavimo stiliaus, jeigu vadovu tapo dėl savo sugebėjimų, proto, patirties ir kompetencijos – kitokio.
- *Išsilavinimas.* Vadovavimo stiliui nemažą įtaką daro ir vadovo išsilavinimas. Kuo aukštesnė vadovo kvalifikacija, tuo didesnė tikimybė, jog jis bus linkęs į demokratinį ar net liberalų vadovavimo stilių. Ir, atvirkščiai, žemos kvalifikacijos, nekompetentingas, nemokantis bendrauti ir bendradarbiauti su žmonėmis vadovas dažniausiai griebiasi prievartos.

Apibendrinkime

- Vadovavimo stilius apibrėžiamas kaip **procesas, darbuotojų veiklą nukreipiantis** tam tikra linkme, susijęs su **galimybių sukūrimu**, naujų idėjų, veiklos našumu, veiklos skatinimu, **įtakos darymu**, siekiant **organizacijos tikslų**.
- Galima teigti, kad **nėra vieno optimalaus vadovavimo stiliaus**, tinkamo kiekvienoje situacijoje. Vadovavimo rezultatyvumas siejamas su vadovo **asmeninėmis savybėmis**, su tam tikrais **elgesio ypatumais** ir su situaciniais **veiksniais, užduoties pobūdžiu**.
- **Veiksnius, turinčius įtakos vadovo asmeniniam vadovavimo stiliui**, galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes: **objektyvius**, kurie priklauso nuo aplinkos faktorių ir kuriems negalima daryti įtakos, ir **subjektyvius**, kurie priklauso nuo grynai asmeninių vadovo savybių, kurias galima ugdyti bei tobulinti.