



JŪRŲ LYDERYSTĖ – IŠŠŪKIS MOKSLUI IR PRAKTIKAI: VALDYMO PSICHOLOGIJOS STRATEGINĖ PERSPEKTYVA

Saulius Lileikis

Lietuvos aukštoji jūrėivystės mokykla

Anotacija

Lyderystės mokslo ir jūrų verslo sektoriaus santykio problematikoje aptariama jūrų lyderystės strateginė perspektyva. Jūrų lyderystės fenomeno strateginė linija atskleidžiama ryškinant jūrų lyderystės edukacinę perspektyvą, charakterizuojant lyderystės principinius momentus ir antilyderystę, apibūdinant savilyderystę, gyvenimo ir palaikomąją lyderystę, atskleidžiant psichologinius gynybos mechanizmus. Teorinis, aprašomasis, kokybinis tyrimas metodologiškai grindžiamas Jūrininkų rengimo, atestavimo ir budėjimo normų konvencija ir visybiško ugdymo paradigma. Taikyti šie svarbiausi tyrimo metodai – mokslinės literatūros retrospektyvinė analizė, metaanalizė, lyginimas, euristinis metodas, sintezė. PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: jūrų lyderystė, jūrų politika, valdymo psichologija, strateginė perspektyva, jūrininko asmenybė.

Įvadas

Tyrimo problemos aktualumas ir naujumas. Apie lyderystę prirašyta tūkstančiai mokslo veikalų, globaliu mastu siūlomos lyderystės studijų programos, reguliariai vyksta tarptautiniai verslo lyderystės forumai bei konferencijos, iškeliant vadovo autoritetą, kūrybiškumą, kritinį mąstymą, gebėjimą dirbti savarankiškai ir komandoje, įgalinimą, profesinį altruizmą, pagarbą darbuotojams ir jos reikšmę darbo kokybei, savilyderystę, darbinį sąmoningumą, atsakomybę, asmenybės autentiškumą, savirealizaciją ir kt.

Galima bendrai įžvelgti, kad populiarinamoji *lyderystė*, nepaisant atskirų lyderystės teorijų, turinio požiūriu dažnai iš esmės atkartoja *moderniosios vadybos* mokslo išmintį. Ryškiausias postūmis lyderystės mokslo pasaulyje – eksperimentiškai pagrįsta darbo ir inžinerinės psichologijos atstovo, sociologo E. Mayo (1930) pozicija. XX a. trečiajame dešimtmetyje mokslininkas įžvelgė valdymo santykiams būdingą psichologinį reiškinių, kuris vadinamas *žmogiškuoju veiksmu*. Su šiuo veiksmu tamptariai siejasi bet kuris veiklos procesas, nes ne tiek fizinės sąlygos ir technologijos, kiek pirmiausia paskiro žmogaus individualybė, sąmoningumas, sensorinės ir judėjimo charakteristikos bei gebėjimai stimuliuoja atitinkamą gyvenimo būdą ir darbinės veiklos kokybę.

Minėtais eksperimentais patvirtinta klasikinė F. W. Taylora (1911) *mokslinio valdymo teorija*, kurioje tarp kitų momentų nurodoma *vadovybės ir darbuotojų darbinio sąmoningumo bei geranoriško bendradarbiavimo* būtinybė organizacijos tikslams pasiekti. Tai sudaro bene svarbiausias universalias lyderystės prielaidas apskritai.

Kita vertus, reikia pažymėti, kad žmonės, nepriklausomai nuo jų brandos ar intelekto, paprastai žino bendrąsias lyderystės prielaidas ir natūraliai jaučia jų poreikį. Aksiologinė lyderystės dimensija yra aiški. Tačiau bendraujant su skirtingo sąmoningumo darbuotojais skirtingose konkrečios veiklos situacijose

lyderystę taikyti tampa problemiška, nes vieno – iš anksto parengto ir garantuoto – sprendimo nėra.

Mokslo metodologijos multidisciplininiu požiūriu vėlesnėje, ypač pastarųjų dešimtmečių, lyderystės mokslinių tyrimų panoramoje ši problema daugiausia keliama, aktualizuojama ir santykinai sprendžiama vadybos, psichologijos, sociologijos, technologijos, etikos ir edukologijos interesų lygmeniu (Bennis, Nanus 1998; Heifetz, Linsky 2002; Price 2008; Chaleff 2009; Heifetz, Grashow, Linsky 2009; Joyner 2010; Haslam, Reicher, Platow 2011; Bryant, Kazan 2012; Cibulskas, Žydžiūnaitė 2012; Sheninger 2014 ir kt.).

Lyderystės diskurso požiūriu aptinkama aktualių mokslo duomenų, kurie, viena vertus, neleidžia lyderystę pernelyg sureikšminti (Stadler, Dyer 2013); antra vertus, psichologiniu lygmeniu atskleidžia psichikos sutrikimų reikšmę lyderystės kompetencijai (Ghaemi 2011); trečia vertus, kvestionuoja kai kuriuos lyderystei įprastus bruožus. Lyderystei aktualaus *savarankiškumo* ugdymo požiūriu sociologiškai grindžiamas prieššinimasis:

- visų socialinio gyvenimo sričių perdėtam psichologizavimui;
- reikalavimui visiems visur ir visada tobulėti;
- patologiniam mokymuisi, pavyzdžiui, automatiškai remiantis mokymosi visą gyvenimą koncepcija;
- masiniam žmonių psichopatologizavimui ir pavertimui aukomis, iš kurių pelnosi mokslinių tyrimų vykdytojai, ypač farmacijos pramonė, skelbiant klientams, kad šie yra aukos (Illouz 2007).

Populiarinama vadinamoji *pozityvioji lyderystė*. Viena vertus, pozityvumo akcentas priimtinau priešinamas negatyviais, ypač vadovo asmenybės kulto, bruožais pasižyminčiais lyderystei *neigiamo lyderio* prasme, ir *antilyderystei* pavaldinių išnaudojimo bei darbinio santykių pusiau nesąmoningos destruktijos atžvilgiu. Tačiau, kita vertus, jei lyderystė nėra iš esmės pozityvi, grįsta pozityvumu, teigiamu požiūriu, konstruktyviu konfliktų sprendimu, tai lyderystės nėra apskritai, kaip,

pavyzdžiui, nėra *humanistinės pedagogikos*, kadangi demokratinėje valstybėje negali būti nehumanistinės.

Lyderystę pastaraisiais dešimtmečiais integruoja mažne visos visuomeninio gyvenimo sritys, ypač švietimo ir verslo sektoriai. *Pažangi* jūrinių technologijų lygmeniu, tačiau *konservatyvi* personalo valdymo požiūriu tarptautinė jūrų politika, reguliuojanti globalų jūrų verslo sektorių, palaipsniui kinta – priimta lyderystės praktinė idėja, kuri yra aktuali šiai – postindustrinei – epochai, kurioje vadinamoji *informacinė visuomenė*, ypač išsivysčiusiose šalyse, vis labiau pasižymi ne vien materialine, bet ir nematerialine darbo motyvacija, susijusia su darbo prestižo, turinio ir pobūdžio, kūrybinės saviraiškos bei psichologinio klimato darbe svarba, profesinio augimo perspektyvomis.

Nuo 2012 m. Tarptautinės jūrų organizacijos Jūrininkų rengimo, atestavimo ir budėjimo normų konvencijos (*STCW Convention: Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers*) Manilos pataisose reglamentuojami jūrininkų lyderystės mokymai ir taikymas laivų įgulose (STCW Manila Seafarer Training Amendments [...] 2011). Tai politinis poslinkis greta technologinio pažinimo stiprinti žmogiškąjį veiksnių – jūrininko asmenybę, kuri lemia darbo laive procesus ir jų kokybę.

Poreikis taikyti lyderystę laivyboje yra pagrįstas jūrų politikos ir jūrininkų darbo praktiką tiriančio mokslo, atsižvelgiant į šias ryškesnes (tiesiogiai ar iš dalies susijusių su jūrų lyderyste mokslinių tyrimų) kryptis:

- aukštųjų technologijų taikymą laivuose, sumažintų įgulų problemą, jūrininkų santykių tikslinio demokratizavimo poreikį;

- sociopolitinį išipareigojimą jūrininkams tarptautiniu mastu, pavaldinių įgalinimą, adekvatų reagavimą į kylančius iššūkius laive, jūrininkų socialinių įgūdžių svarbą, konstruktyvių tarpusavio santykių laive stiprinimą, atsižvelgiant į multikultūrinį jų pobūdį;

- pasaulinės jūreivystės valdymo klausimus, jūrų politiką, jūrininkų rengimo institucijų lyderystę, psichologinį jūrininkų vertinimą;

- transformacinės lyderystės įtaką pasaulinės ekonomikos konkurencingumui laivybos sektoriuje;

- vadybinę bendradarbiavimo su įgula kompetenciją, vizijos ir veiklos strategijos kūrimą;

- jūrininkų motyvavimą dirbti veiksmingai ir saugiai;

- fizinius ir psichosocialinius darbo jūroje veiksnius, susijusius su jūrinio darbo priimtumu bei siekio likti dirbti jūrų pramonėje integraliais motyvais;

- palaikomąją jūrų lyderystę, vadovo moralinį ir dalykinį autoritetą laive, jūrininkų pasitikėjimo savimi skatinimą;

- sėkmingą profesinę jūrininkų karjerą, pavojaus sveikatai ir gyvybei dirbant jūroje mažinimą;

- lyderystės taikymą skatinant jūrininkų sveiką gyvenseną;

- jūrininkų psichoemocinį stresą, vieatvę, socialinę atskirtį, monotonią, depresiją;

- saugumo kultūros laive įgyvendinimą (Andres 1991; Лебедев 2001; Jezewska 2003; Истомина 2006; Jezewska, Jaremin, Leszczynska 2007; Sąlyga 2007; Gerstenberger, Welke 2008; Progoulaki, Roe 2011; An Introduction to Resource Management 2012; Haughton 2012; Johnsen, Meeus, Meling ir kt. 2012; Resource

Management and Accident Prevention 2012; Vasilovschi, Georgescu 2012; Vervoort 2012; Maritime Leadership and Demands for Change 2013; Nielsen, Bergheim, Eid 2013; Roe 2013; Lileikis 2013, 2014 ir kt.).

Vertingų išvalgų, susijusių su jūrų lyderystės problematika, teikia jūrų kapitonų ir solidžių senjorų jūrininkų metodiškai parengti jūreivystės memuarai (Šileris 2007; Astikas 2012; Ragaišis 2012; Kovas 2013; Naujokas, Žičkuvienė 2013). Jūreivystės praktikai, remdamiesi asmenine patirtimi, jūrų lyderystę aptaria subjektyviai ir pamatuotai kritiškai. Lietuvių mokslininkų veikaluose jūrų lyderystės problematika tiesiogiai ir kompleksiškai nėra nagrinėjama.

Jūrų lyderystė tapo iš dalies nauju iššūkiu laivybos praktikai ir ją tiriančiam mokslui. Jūrų lyderystės filosofija politiniu požiūriu yra suprantama. Tačiau jos įgyvendinimo galimybės įvairiais aktualiais psichosocialiniais ir technologiniais aspektais turi būti reguliariai tiriamos. Atsižvelgiant į išdėstytą argumentaciją, kuri atskleidžia didelę mokslinių idėjų, koncepcijų ir pozicijų įvairovę, tikslinga nubrėžti jūrų lyderystės aktualijų ir išvalgų strateginę liniją.

Tyrimo objektas – jūrų lyderystės fenomenas.

Straipsnio tikslas – atskleisti jūrų lyderystės strateginę liniją.

Uždaviniai:

1. Išryškinti jūrų lyderystės edukacinę perspektyvą.

2. Charakterizuoti lyderystės principinius momentus ir antilyderystę.

3. Apibūdinti savilyderystę, gyvenimo ir palaikomąją lyderystę.

4. Atskleisti psichologinius gynybos mechanizmus.

Tyrimo metodologinės nuostatos:

Jūrininkų rengimo, atestavimo ir budėjimo normų konvencija, kurios Manilos pataisose reglamentuojami lyderystės mokymai ir taikymas laivų įgulose (STCW Manila Seafarer Training Amendments [...] 2011). Laivybos saugumas siejamas su jūrų lyderystės taikymu. Jūrų lyderystės, kuri yra grįsta savilyderyste, raida ir raida pasižymi pozityvia pasaulėžiūra, kūrybiškumu, plačiu intelektualiniu akiračiu, psichologinių gynybos mechanizmų suvokimu ir daliniu valdymu, bendradarbiavimo kultūra laivo įguloje.

Visybiško ugdymo paradigma, kuri orientuoja ugdyti visas asmenybės galias visų – biologinių, psichologinių, dvasinių – poreikių, horizontaliuoju ir vertikalioju žmogaus būties lygmeniu, edukacinio tenkinimo kontekste (Jovaiša 2001). Psichosocialiniu požiūriu ši paradigma universaliai grindžia integralios asmenybės (savi)lyderystės kompetencijos ugdymąsi.

Tyrimo tipas – teorinis, aprašomasis, kokybinis.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros retrospektyvinė analizė, metaanalizė, lyginimas, euristinis metodas, mokslinė refleksija, sintezė.

Jūrų lyderystės edukacinė perspektyva

Populiariojoje ir mokslinėje vadyboje lyderystė dažnai redukuojama iki tam tikro specialiųjų ir asmenybinių savybių derinio. Ilgalaikiai straipsnio autoriaus tyrimai jūrų sektoriaus lygmeniu šią poziciją patvirtina. Nustatyta studijuojančių jūrininkų teiginių tendencija, jog lyderis laive – tai „žmogiškas vadovas ir

puikus specialistas“ (Lileikis 2014, p. 21). Šis jūrų lyderio apibūdinimas paprastai nusako jo moralinį ir dalykinį autoritetą įgulai.

Laivybai aktualios lyderystės, pasireiškiančios tvarių santykių su laivo įgula, vadovo moralinio ir dalykinio autoriteto (įgulai ugdyti ir komandiniam darbui laive organizuoti), profesinio altruizmo tarp įgulos narių, tarpusavio paramos ir palaikymo įguloje praktikos apraiškų aptinkama visoje jūreivystės istorijoje (Лебедев 2001).

Jūrų lyderystei *aktuali* technologinio jūrininkų rengimo ir jūrininko asmenybės ugdymo *derinimu* tradiciškai labiau užsiima Rytų Europos valstybės. Šiuo požiūriu *jūrų lyderystė* nėra naujas reiškinys. Psichosocialiniai jūrų lyderystės aspektai, ypač nuo XX a., domina ne tik amerikiečių, britų mokslininkus. Tačiau daug labiau – buvusios Sovietų Sąjungos su jūra susijusių respublikų ir satelitinių šalių, t. y. rusų, lenkų, ukrainiečių ir kitus jūrų mokslo tyrėjus, o jūreivystės mokyklose jūrininko moralinis autoritetas bei jo ugdymas kaip siekiamybė natūraliai atsispindėjo iš esmės į jūrų technologijas orientuotose studijų programose.

Be to, Rytų Europoje įgytas aukštasis išsilavinimas ir aukštesnės pareigos laive – buvo labiau susieti dalykai nei Vakaruose, nors Tarptautinės jūrų organizacijos konvencijose nėra reikalavimo laivo vadovaujančios grandies jūrininkams išeiti aukštąjį jūrininkystės mokslą, kuris paprastai leidžia jūrininko asmenybei ugdytis universaliau, t. y. antropologiškai pagrįstą *jūrų lyderystės* aksiologinių ir psichologinių aktualijų visumoje.

Ypač aktuali galimybė ir savalaikis *asmenybinio bei technologinio jūrininkų rengimo derinimo* sprendimas – tai tarptautiniu lygmeniu licencijuotos, į praktiką orientuotos ir mokslininkų kuruojamos (*Bolonijos proceso* kontekste) aukštojo mokslo neuniversitetinės jūreivystės studijos. Tai politiškai ir empiriškai pagrįsta prielaida būsimiems jūrininkams profesiskai bręsti ugdantis reikalingas jūreivystės technologines ir asmenybines lyderystės kompetencijas.

Aukščiausia jūrų lyderystės ugdymosi darna pasiekama simbiozėje, kai jūrų akademijose dėsto gilios asmenybės – profesionalai praktikai ir mokslininkai. Natūralus jūrų lyderių kilnus kasdienis bendravimas su jūreivystės studentais ir kolegomis įtaigaus pavyzdžio galia teigiamai veikia būsimus jūrininkus, jų profesinę-asmenybinių brandą.

Viena vertus, jūreivystės studentai, studijuodami *valdymo psichologiją* bei kitus studijų dalykus Lietuvos aukštojoje jūreivystės mokykloje ir atlikdami profesinės veiklos praktiką jūroje, susipažįsta su jūrų lyderystės pagrindais ir problematika. Kita vertus, studijuojantys jūrininkai nurodo, kad jūrų lyderio neįmanoma ugdyti nesant akivaizdaus lyderystės principų taikymo jūrininkų rengimo institucijose. Pastebimai minėta problema pastarąjį dešimtmetį labai siejasi su studentų motyvacija pasirinkti ir ypač likti studijuoti jūrų verslo mokslus.

Apskritai šiuo metu asmenybės rengimas darbui jūroje savirealizacijos ir kūrybinio potencialo universalesnės plėtos požiūriu jau iš dalies kompensuojamas į laivybą ir privalomus jūrininkų mokymus politiškai integravus jūrų lyderystę, siekiant sudaryti palankesnes sąlygas sudėtingoms socialinėms-technologinėms problemoms laive spręsti.

Lyderystės principiniai momentai ir antilyderystė

Žvelgiant vertybiškai, tik praturtinta jūrų lyderio asmenybė gali realizuoti būtinus lyderystės principus, kurių atskiri autoriai nurodo labai daug. Strateginė jūrų lyderystės linija laikant komandinį darbą, bendradarbiavimą ir palaikymą, būtų galima išskirti kai kuriuos principinius momentus:

- *lyderis* žvelgia į darbuotojus veikiau kaip į partnerius, o ne samdinius;

- *ne lyderis* dėl nesėkmių kaltina darbuotojus, grasina jiems drausminėmis nuobaudomis, atlyginimo sumažinimu, atleidimu iš darbo;

- *lyderis* ir pats jaučiasi atsakingas, žiūri ką galima padaryti esamoje situacijoje, tariaisi;

- *lyderis* puoselėja savilyderystę, pasitiki savimi, problemas laiko gyvenimo iššūkiais;

- *ne lyderis* nesirūpina geru darbo klimatu;

- *lyderis*, esant reikalui, darbuotojus išklauso, palaiko, padrąsina;

- *lyderis* myli ir gerbia save, savo darbą, darbuotojams jaučiasi dėkingas.

Natūralu, kad skurdi vadovo asmenybė ir iš to kylanti antilyderystė, nemeilė savo darbui ir nepagarba darbuotojams, veikia neigiamai:

- sutrikdo organizacijos tikslų siekimą, išbalansuoja darbo procesus, destabilizuoja veiklą;

- sukelia darbuotojams nereikalingą padidintą ilgalaikį stresą, nusivylimus ir psichosomatinės ligas (*pavyzdžiui, migreną, hipertonines ligas, širdies ritmo sutrikimus, skrandžio opas, bronchinę astmą, neurodermitą*);

- skatina blogą psichologinį darbo klimatą, menką darbuotojų savivertę, prisitaikėliškumą, darbo imitavimą, norą keršyti;

- atima darbuotojų pasitikėjimą savimi, darbinį džiaugsmą, norą dirbti nuoširdžiai ir kūrybiškai, pilnai save realizuojant darbe kokybės požiūriu, darniai siekiant organizacijos ir asmeninių savo darbinės veiklos tikslų.

Jūrų sektoriaus atveju pasitaikanti skurdi lyderystė socialiniu lygmeniu menkina *darbo jūroje prestižą*, neleidžia vystytis egzistenciniams darbo motyvams, pagrįstiems kilnia meile sau ir socialiu didžiavimusi atliekamam darbui jūrų sektoriuje, kuris tradiciškai laikomas ypatingos pagarbos verta unikalia žmogaus darbo ir sociokultūrinio-technologinio gyvenimo sritimi.

Moksliniai tyrimai atskleidžia gana platų jūrų lyderystei aktualios *jūrų kapitonų ir kitų vadovų laivuose* elgsenos raiškos spektrą, kurį galima apibendrinti išskiriant teigiamą ir neigiamą jos kokybę:

- viena vertus, nurodoma psichosocialinės jūreivystės patirtis, ekstremaliomis darbo sąlygomis pasižyminti garbingu, kilniu elgesiu (Лебедев 2001);

- kita vertus, pavyzdžiui, aptariant būsimų jūrininkų praktikos vadovų laive elgesį, pristatomi ne vien tie kapitonai ar vyr. mechanikai, kuriems praktikantai buvo dėkingi už deramą dėmesingumą ir rūpestį, bet ir tie, kurie į praktikantus dažnai žiūrėdavo tik kaip į papildomą darbo jėgą ir jų elgesys jaunuoliams neformuodavo meilės jūrai bei pasirinktai specialybei (Jūrininkų rengimas Lietuvoje [...] 2008, p. 163–164).

Moralinės vadovo asmenybės problemos neišvengiamai siejasi su jo išsilavinimo lygiu ir vadybine nekompetencija, ypač populiaraus nepamatuoto *kontrolės* taikymo požiūriu. Natūralu, kad darbą tikrinti būtina. Tačiau tikslinga kontrolę laikyti lyderystės dalimi ir ją taikyti adekvačiai. Iškilus problemoms dažniau taikoma padidinta kontrolė negu permanentiškumu pasižyminti lyderystė, kuri skatina ne vien pasitikėjimą savimi ir didžiavimąsi savo sąžiningai atliekamu darbu, bet ir apskritai jūrininkų sąmoningumą (Lloyd's Register Educational Trust 2004), tiesiogiai susijusį su kiekvieno jūrininko asmenybės savilyderyste, savivalda ir savikontrolė.

Puoselėjantis lyderystę kūrybiškai mąstantis verslininkas tobulina valdymą, vengia antilyderystei būdingų biurokratinių metodų, kaustančių pavaldinių savarankiškumą bei iniciatyvą, taiko pažangius darbo drausmės metodus, atsisakydamas aklo darbuotojų paklusnumo. Apskritai verslo praktikos patvirtinta, kad ne tiek kontrolė, kiek vaizduotė, eksperimentavimas ir jungtinės kūrybinės pastangos laikoma svarbiausiomis ekonominės sėkmės prielaidomis (Kličius 2001; Klimka 2014).

Savilyderystė, gyvenimo ir palaikomoji lyderystė

Lyderystės prigimtis yra sudaryti sąlygas darbuotojams praplėsti savo poreikių spektrą *derinant* subjektyvius ir objektyvius, atsakingo darbo, materialinius, fiziologinius, saugumo, psichologinio komforto, sociokultūrinės raiškos, pilietinius *poreikius* ir sudarant žmogaus – šiuo atveju jūrininko – integralios, visybiškos asmenybės vertingumo perspektyvą.

Visa tai tiesiogiai siejasi su ypatinga, unikalia, pirmiausia ir pačia svarbiausia lyderystės raiškos forma – gyvenimo lyderyste. Kitaip tariant, jūrų lyderystė prasideda nuo to, kiek jūrininkas yra lyderis sau, t. y. savo gyvenimo, savo asmenybės turtinimo, savo santykių su savimi ir kitais, visos vidinės ir išorinės savo kultūros atžvilgiu. Ši savilyderystė drauge galioja kaip psichoterapinė kryptis sunkiose situacijose jūrininko darbe ir apskritai gyvenime – savarankiškumo priimant sprendimus, psichinės savireguliacijos ir, esant reikalui, drąsaus kreipimosi profesionalios psichologinės pagalbos požiūriu (Lileikis 2011).

Aktyvi darbuotojų saviraiška darbe pagrįsta *pasitikėjimu savimi*, kuris kyla iš lyderystės kaip palaikančiojo vadovavimo. Esant galimybei didžiutis savo vadovu, kuriasi prielaidos didžiutis savo darbo vietoje ir savimi kaip nuoširdžiai atliekančiuoju svarbų darbą. Laivo įgulos komandinis darbas visada psichologiškai koncentruojasi ties lyderio asmenybės raiška laive.

Tačiau straipsnio autoriaus atliekami jūrų sektoriaus psichosocialiniai tyrimai rodo, kad dėl gana skurdžios jūrų lyderystės ir dažnos vadovybės nepagarbos sau ir darbuotojams minėta didžiavimosi savo darbu motyvacija pasiekama pernelyg retai. Atskirų jūrininkų lyderystės kultūra – skirtingo lygio, kuris santykinai priklauso nuo šių faktorių:

- epochos politinių ideologijų,
- valstybės valdymo kultūros,
- ekonominės situacijos ir socialinių reakcijų,
- švietimo būklės,

- jūrininkų profesinio rengimo lyderystės,
- skirtingų generacijų bendravimo ypatumų,
- vertybių dinamikos,
- bendravimo laivuose tradicijų ir kt.

Pastebima kai kurių studijuojančių ir vyresnių jūrininkų išsakoma pozicija, jog turi pasikeisti jūrininkų kartos, kad *diktatorystę* laivuose galėtų pakeisti *lyderystę*. Jūrininkų kartų kaitos problema tiesiogiai siejasi su dažnu reiškiniu, kai *lyderyste* laikoma ta pati *diktatorystė*, tik nauju populiariu pavadinimu. Nors tai paneigia pačią šiuolaikinės *jūrų lyderystės* politinę idėją, tačiau panašių paviršutiniškų lyderystės traktuotųjų pozicijų būna būdinga ne tik vyresnio amžiaus, bet ir jauniems jūrininkams.

Kita vertus, lyderystę taikyti ekstremaliomis darbo sąlygomis jūroje yra ne tik aktualu, bet ir sudėtinga. Šiuo atveju pirmiausia vadovo moralinis ir dalykinis autoritetas darbuotojams galioja kaip svarbiausias psichologinis jų veiklos ramstis. Tiksliau, moralinio ir dalykinio autoriteto darna, kai *moralinis* pasireiškia *dalykinio* autoriteto realizavimo procese, ypač pamokant, paskatinant ar sudrausminant.

Psichologiniai gynybos mechanizmai

Sudėtingo bendrabūvio laive situacijose dėl asmenybės saugumo labiau išryškėja natūralūs, pusiau nesąmoningai veikiantys, psichologiniai gynybos mechanizmai. Savilyderystei būdingas dėmesys savo asmenybei ir neišvengiamiems gynybos mechanizms minėtose situacijose – labai svarbus psichologinių mechanizmų atpažinimo ir savivaldos požiūriu.

Laivo įgulos psichologinį klimatą veikia atskirų jos narių ir ypač lyderio elgsenos raiška. Santykiams gali daryti poveikį *vengimo* mechanizmas, kai patekus į neįprastą situaciją vengiama dirbti, nes nežinoma kaip darbą atlikti. Konfliktų tarp jūrininkų atveju valdymo santykiuose gali pasireikšti *perkelimas*, kai nukentėjus nuo vieno atsilyginama kitam. Empiriškai patvirtinta dažna *kompensacijos* raiška laive, kai neturėdamas autoriteto ir nesugebėdamas būti lyderiu vadovas vaizduoja viršininką.

Individualiuoju, savijautos, lygmeniu gali pasireikšti *sublimacija*, kai jausdamasis neįvertintas paprastai jaunas jūrininkas per daug stengiasi dirbti, bendrauti. *Neigimo* mechanizmas suveikia, kai nusižengęs laivo tvarkai žmogus tai neigia. Studijuojantys jūrininkai ypač dažnai teigia ir laiko priimtinu *represijos* psichologinį mechanizmą, kuris, patekus į nemalonią situaciją, skatina apie ją nemąstyti apskritai. Dažnai konstatuojama galutinė (ne vien trumpalaikė, bet ir ilgalaikė) jų reakcijos į nemalonią situaciją pozicija – stengtis užsimiršti užsiimant tam tikra konstruktyvia ar destruktivia veikla, užuot vėliau situaciją atitinkamai įprasminus ilgalaikiai savo būties perspektyvai.

Priešingos reakcijos taikymas grupėje kyla, kai dėl apsisaugojimo motyvų vienas narys, nekęsdamas kito, šiam pataikauja. Bet kurioje socialinio gyvenimo situacijoje gali pasireikšti *projekcija*, kai nenorėdamas pastebėti savo klaidų žmogus yra linkęs labiau kaltinti kitus. Tikėtina, kad *konversijos* mechanizmo atvejai labiau būdingi melancholiškiems intravertams ir šiaurietiškojo mentaliteto atstovams, kai, pavyzdžiui,

profesinės karjeros pradžioje, bijant ko nors paklausti darbe, labai išgyvenama ir todėl susergama.

Gali reikštis *restitucijos* mechanizmas, kai jausdamasis kaltu žmogus manipuliuoja atsiprašymais. Visuomenėje įprasta taikyti *racionalizaciją*, kai netinkamai pasielgęs žmogus visada geba save pateisinti. Tyrimai rodo dažną *regresijos* mechanizmą jūreivystėje, kai nesant (savi)lyderystės kompetencijos, patekus į nesėkmingą situaciją, vadovaujantys pareigūnai laive ant pavaldinių šaukia (Lileikis, 2014).

Jūrų lyderystės vertybinio ir praktinio įprasminimo požiūriu labai aktualu, kad jūrininkai, ypač būsimieji, mokytųsi savyje atpažinti psichologinius gynybos mechanizmus ir nesileistų jų užvaldomi.

Apskritai vertybių, valdymo santykių permanentinio kūrimo ir organizacijos ilgalaikės veiklos perspektyvų požiūriu lyderystė yra kažkas tokio, kas peržengia atskirus lyderystės modelius, priklausomumą nuo susiklostančių situacijų bei kitų svarbių veiksnių, ir sudaro autentišką vadovo ar darbuotojo pilnai neišmatuojamą (savi)lyderystės unikalumą, grįstą psichologinio asmenybės integralumo siekimu ir tiksliniu tobulėjimu.

Jūrų lyderystė nėra pigi panacėja sociotechnologinėms problemoms laivo įguloje spręsti laivybos saugumo užtikrinimo atžvilgiu. Būtiną sąlygą jūrų lyderystei ugdyti sudaro sudėtingas visybiškos asmenybės ugdymas(is), kuriam daugiausia galimybių teikia į praktiką orientuotos aukštosios neuniversitetinės jūreivystės studijos, implikuojančios integruotas studijų programas technologinio ir sociokultūrinio jūrininkų rengimo darnos požiūriu.

Žvelgiant kompleksiskai, vieną svarbiausių iššūkių jūrų lyderystei (politiškai ir praktiškai) sudaro didėjančio santykių demokratizavimo vaidmens laivyboje *derinimas* su socialiai priimtinais ir natūraliai neišvengiamais autokratinio valdymo bruožais, dirbant jūroje ekstremaliomis sąlygomis. Visų minėtų aksiologinių ir psichologinių *jūrų lyderystės* mokslinių prielaidų strateginė sąlyga ir paskirtis – *saugumo kultūros* jūroje užtikrinimas.

Išvados

Edukacinėje perspektyvoje moraliniu ir dalykiniu autoritetu pagrįsta jūrų lyderystė netiesiogiai tradiciškai ugdoma Rytų Europoje, orientuojantis į asmenybinių-socialinių ir technologinių kompetencijų darną, pabrėžiant jūrų lyderių ir mokslininkų akademinę simbiozę rengiant jūrininkus.

Lyderystės principiniams momentams būdinga aktyvi prosociali tendencija siekiant rezultatų. Antilyderystę charakterizuoja organizacinio bendrabūvio taisyklių nepaisymas. Dirbant jūroje ekstremaliomis sąlygomis aktuali lyderystė, skatinanti įgulos narių darbinį sąmoningumą.

Savilyderystė pasižymi orientacija į save, į savo asmenybės įsisauganimą ir sąmoningą raišką darbe integralios asmenybės perspektyvoje. Gyvenimo lyderystei būdinga asmenybės turtinimas, ugdant vidinę ir išorinę kultūrą. Palaikomoji lyderystė orientuota į autoritetą turinčio vadovo paramą, padėtinimą darbe.

Psichologiniai gynybos mechanizmai yra natūralūs, kurie socialinių santykių požiūriu iš dalies destruktiviai, tačiau individualiuoju požiūriu beveik nesąmoningai (ne)padaeda asmenybei laikinai išsaugoti save, savo reputaciją. Dirbant jūroje tikslinga integraliai taikyti (savi)lyderystės kompetenciją, siekiant neleisti, kad gynybos mechanizmai pilnai užvaldytų socioemocinę jūrininko asmenybės raišką laive.

Literatūra

- An Introduction to Resource Management, 1. *Videotel Marine International*. DVD PAL. (2012). London: Videotel.
- Andres, T. Q. D. (1991). *Management by Filipino Values Training*. Manila: Our Lady of Manaoag Publishers.
- Astikas, E. (2012). *Mačiau žaliąjį spindulį*. Klaipėda: Lietuvos marinistų klubas „Marinus“.
- Bennis, W., Nanus, B. (1998). *Lyderiai. Atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė.
- Bryant, A., Kazan, A. (2012). *Self-Leadership: How to Become a More Successful, Efficient and Effective Leader from the Inside Out*. New York: McGraw-Hill.
- Chaleff, I. (2009). *The Courageous Follower: Standing Up To and For Our Leaders*. San Francisco: Berrett Koehler.
- Cibulskas, G., Žydzūnaitė, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Vilnius: Lodvila.
- Gerstenberger, H., Welke, U. (2008). *Arbeit auf See. Zur Ökonomie und Ethnologie der Globalisierung*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Ghaemi, N. (2011). *A First-Rate Madness: Uncovering the Links Between Leadership and Mental Illness*. New York: The Penguin Press.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J. (2011). *The New Psychology of Leadership. Identity, Influence and Power*. Hove: Psychology Press.
- Haughton, Ch. J. (2012). *The leadership of Maritime Education and Training (MET) Institutions*. Birmingham: The University of Birmingham.
- Heifetz, R. A., Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line. Staying Alive through the Dangers of Leading*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Heifetz, R., Grashow, A., Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Illouz, E. (2007). *Cold Intimacies: The Making of Emotional Capitalism*. London: Polity Press.
- Jezewska, M. (2003). Psychological Evaluation of Seafarers. *International Maritime Health*, 54, p. 68–76.
- Jezewska, M., Jaremin, B., Leszczynska, I. (2007). Health Promotion in the Maritime Work Environment - Training of Leaders. *International Maritime Health*, 58, p. 1–4.
- Johnsen, B. H., Meeus, Ph., Meling, J. ir kt. (2012). Cultural Differences in Emotional Intelligence among Top Officers on Board Merchant Ships. *International Maritime Health*, 63, p. 90–95.
- Joyner, R. (2010). *Leadership: The Power of a Creative Life*. Fort Mill: MorningStar Publications.
- Jovaiša, L. (2001). *Ugdymo mokslas ir praktika*. Vilnius: Agora.
- Jūrininkų rengimas Lietuvoje jūreivystės istorijos retrospektyvoje*. (2008). Klaipėda: Libra Memelensis.
- Kličius, A. (2001). Verslo raida: vingiai ir problemos. *Filosofija, sociologija*, 2, p. 26–34.
- Klimka, K. (2014). *Kaip humanitarai trukdo klestėti gamybininkams* [žiūrėta 2014-07-01]. Prieiga internete: <http://www.delfi.lt>
- Kovas, P. (2013). *Gyvenimas audroje: kaip išlikti sausam*. Klaipėda: Kaunas: Luceo.

- Lileikis, S. (2011). *Kultūrinės ir psichosocialinės jūrinės edukacijos metodologiniai metmenys*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Lileikis, S. (2013). E-learning and economism in regard to the psychic health and development of seafarers' leadership. *Maritime Transport and Engineering*, Volume 2, No 1, p. 28–35.
- Lileikis, S. (2014). Supporting maritime leadership in regard to moral authority on board and pre-self-development of seafarers as psycho-educational factors improving their self-confidence at work. *Maritime Transport and Engineering*. Volume 3, No 1, p. 16–23.
- Lloyd's Register Educational Trust. (2004) [žiūrėta 2008-10-03]. Prieiga internete: <http://www.he-alert.org>
- Maritime Leadership and Demands for Change. *Maritime Leadership*. (2013) [žiūrėta 2013-12-13]. Prieiga internete: <http://www.green-jakobsen.com>
- Mayo, E. (1930). The Human Effect of Mechanization. *The American Economic Review*, 20 (1), p. 156–176.
- Nielsen, M. B., Bergheim, K., Eid, J. (2013). Relationships between Work Environment Factors and Workers' Well-Being in the Maritime Industry. *International Maritime Health*, 64, p. 80–88.
- Naujokas, Ž., Žičkuvienė, A. (2013). *Laiškai iš jūros. Jūrų kapitono Naujoko žvejybos istorija*. Klaipėda: Lietuvos marinistikos žurnalistų klubas „Marinus“.
- Price, T. L. (2008). *Leadership Ethics. An Introduction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Progoulaki, M., Roe, M. (2011). Dealing with multicultural human resources in a socially responsible manner: a focus on the maritime industry. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 10, p. 7–23.
- Ragaišis, R. (2012). *Ko bangos nenuplovė. Laivo bocmano prisiminimai*. Utena: UAB „Utenos Indra“.
- Resource Management and Accident Prevention, 7. *Videotel Marine International. DVD PAL*. (2012). London: Videotel.
- Roe, M. (2013). *Maritime Governance and Policy-Making*. London: Springer.
- Sąlyga, J. (2007). Jūrininkų patiriama psichoemocinė įtampa, socialinė izoliacija: krikščioniškosios karitatyvinės veiklos patirtis. *Tiltai*, 36 priedas, p. 164–183.
- Sheninger, E. (2014). *Digital Leadership. Changing Paradigms for Changing Times*. California: Corvin.
- Stadler, Ch., Dyer, D. (2013). Why Good Leaders Don't Need Charisma. *MIT Sloan Management Review* [žiūrėta 2014-08-21]. Prieiga internete: <http://sloanreview.mit.edu>
- STCW Manila Seafarer Training Amendments Enter into Force on 1 January 2012. *International Maritime Organization*. (2011) [žiūrėta 2012-12-16]. Prieiga internete: <http://www.imo.org>
- Šileris, S. (2007). *Kodėl anksti pražyla kapitonai*. Klaipėda: Eglės leidykla.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of Scientific Management*. New York, London: Harper & Brothers.
- Vasilovschi, N., Georgescu, S. (2012). Transformational Leadership and the Economic Competitiveness in Shipping Industry Today. *Constanta Maritime University Annals*, 17, p. 307–310.
- Vervoort, M. (2012). Maritime Leadership Competence and Its Further Implementation and Assessment into the Nautical Education Program. *International Conference on Education and New Learning Technologies*. Barcelona: International Forum Edulearn, p. 804–810.
- Истомина, О. А. (2006). *Профессиональная психология моряка*. Владивосток: Морской государственный университет имени адмирала Г. И. Невельского.
- Лебедев, В. И. (2001). *Экстремальная психология. Психическая деятельность в технических и экологически замкнутых системах*. Москва: Юнити-дана.

THE MARITIME LEADERSHIP AS A CHALLENGE TO SCIENCE AND PRACTICE: MANAGEMENT PSYCHOLOGY STRATEGIC PROSPECT

Summary

The maritime leadership partially became a new challenge of the shipping practice and maritime science. The philosophy of the maritime leadership is understood from the political point of view. However, opportunities of its implementation are and must be scientifically investigated under various relevant psychosocial and technological aspects. It is appropriate to investigate the strategic line of the maritime leadership in regard to the mention argumentation and to big variety of scientific ideas, conceptions and positions.

The object of the research consists of the maritime leadership phenomenon.

The aim of the research is the discussion of a strategic line of the maritime leadership.

Tasks are as follows:

1. Revelation of the maritime leadership educational prospect.
2. Characterization of the leadership and anti-leadership principal moments.
3. Definition of the self-leadership, life- and supporting leadership.
4. Revelation of psychological defense mechanisms.

Research methodology:

International Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW Convention) with Manila amendments require the leadership training and applying in the ship-crew (STCW Manila Seafarer Training Amendments [...], 2011). Shipping safety relates to applying the maritime leadership. This kind of leadership is based on the self-leadership development and expression, and is characterized by the positive worldview, creativity, wide intellectual horizon, perception of psychological defense mechanisms and its partial management, and collaborative culture in the ship-crew.

The paradigm of universal upbringing orients to develop all powers of the personality at horizontal and vertical levels of human existence according to biologic, psychological and spiritual needs and its satisfaction (Jovaisa, 2001). The integral development of the personality's self-leadership competence is universally based on the paradigm from the psychological point of view.

The type of the research is theoretically descriptive and qualitative.

Methods such as retrospective analysis of the scientific literature, meta-analysis, comparison, heuristic method and synthesis were used in the research.

The maritime leadership, based on the moral and special authority, has been traditionally and indirectly developed in Eastern Europe in the educational prospect of the maritime leadership. It has been oriented to the combining of personal, social and technologic competences by noting an academic symbiosis of the maritime leaders and scientists in seafarers' preparation.

An active prosocial tendency, from the point of view of the results, characterizes the principal moments of the leadership. Anti-leadership is characterized by ignoring of rules of the organizational coexistence. Leadership, that promotes the working-awareness of the crew members, is relevant to working at the sea in extreme conditions.

The self-leadership is an orientation to oneself, to the consciousness of own personality and to the conscious self-expression at the work in the prospect of the personal integrality. The so called *life leadership* is characterized by the enrichment of the personality developing his or her internal- and

external culture. The supporting leadership orients to an encouragement of subordinates by the boss as the authority at the level of their self-confidence.

Psychological defense mechanisms are natural. It helps or doesn't help personality save himself or herself and his or her reputation temporarily and destructively (at the mutual level) and almost unconsciously (at the individual level). It is appropriate to integrally apply the self-leadership competence

working on board in order to prevent a socio-emotional seafarer's expression from the full overwhelm by defense mechanisms.

KEYWORDS: maritime leadership, maritime policy, management psychology, strategic prospect, seafarer's personality.

Saulius Lileikis, socialinių mokslų daktaras, Lietuvos aukštosios jūrėivystės mokyklos docentas. Mokslinių tyrimų kryptis – kultūrinė ir psichosocialinė jūrininkystė. Mokslinės monografijos: Jaunuolių altruizmo ugdymas: sociokultūrinis kontekstas. Asmenybės socializacijos perspektyva (2007). Kultūrinės ir psichosocialinės jūrinės edukacijos metodologiniai matmenys (2011)