



SAULIUS LILEIKIS

Lietuvos aukštoji jūrėivystės mokykla, Lietuva
Lithuanian Maritime Academy, Lithuania

JŪRŲ LYDERYSTĖ: MOKSLO METODOLOGINIAI KONTŪRAI

Maritime Leadership: Scientific-Methodological Outlines

SUMMARY

Raising the question of the methodology of science as a strategic criterion for scientific research from a profound perspective, focusing on the levels of scientific definiteness, certainty, authenticity, value, meaningfulness, and following the epistemology of neo-Thomistic personalism, which most nobly describes a leader and highlights the importance of personality and subsidiary solidarity relevant to teamwork on a ship, this article explores relatively more prominent leadership theories combined with the historically most prominent directions in psychology, hypothetically formulating their connections from a logical utility perspective, considering common issues in seafaring. The aim of the article is to add some scientific and methodological value to global maritime leadership research. Considering the dynamic nature of the various needs of the activities of the ship's crew members and the defined life philosophy of the leader's personality, it would be useful for any leader in the workplace, regardless of his or her value orientation, to apply a comprehensive leadership approach, based on which leaders would regularly learn to balance the fulfilment of work needs and the fulfilment of their personal value orientation, reflecting the changing demands of leadership in the ship's context, while remaining true to their authentic value identity.

SANTRAUKA

Straipsnyje keliamas mokslo metodologijos, kaip mokslinių tyrimų strateginio kriterijaus, klausimas giluminiu požiūriu, mokslo apibrėžtumo, tikrumo, autentiškumo, vertingumo, prasmingumo lygmeniu. Pasitelkiant lyderį kilniausiai apibūdinančią neotomistinio personalizmo epistemologiją, pabrėžiančią asmenybiškumo ir komandiniam darbui laive aktualaus subsidiaraus solidarumo reikšmę, svarstomos santykinai ryškesnės lyderystės teorijos. Jos derinamos su istoriškai ryškiausiomis psichologijos kryptimis, loginiu naudingumo požiūriu hipotetiškai formuluojamos jų sąsajos, atsižvelgiant į bendrąsias jūrėivystės aktualijas, taip siekiant suteikti jūrų lyderystės tyrimams kiek didesnę mokslo metodologinę vertę. Atsižvelgiant į įvairių laivo įgulos

RAKTAŽODŽIAI: jūrų lyderystė, metodologija, biheviorizmas, psichoanalizė, humanizmas.

KEY WORDS: maritime leadership, methodology, behaviourism, psychoanalysis, humanism.

narių veiklos poreikių dinamiką ir lyderio asmenybės apsibrėžtą gyvenimo filosofiją, būtų tikslinga bet kurios vertybinės orientacijos lyderiui darbe taikyti kompleksinį vadybinį požiūrį, kuriuo vadovaujantis, jam tektų reguliariai mokytis derinti darbo ir savo asmenybės vertybinio kryptingumo poreikius, kad atlieptų kintančias lyderystės raiškos laive aktualijas ir drauge išlaikytų ištikimybę savo autentiškai vertybinei tapatybei.

IVADAS

Vadinamųjų *mokslinių* straipsnių, kurių autoriai gali būti ne tik mokslininkai, bet ir mokslo tiriamojo darbo patirties neturintys aukštųjų mokyklų studentai bei gimnazijų mokiniai, didelės gausos epochoje natūraliai kyla daug klausimų dėl šio pobūdžio mokslinės produkcijos kokybės, būtent aktualumo, naujumo, mokslinio pagrįstumo, validumo, įskaitant ir statistinį patikimumą, taip pat originalumo. Demokratinio mokslinio švietimo sąlygomis paklausių skirtingo lygmens mokslo leidinių įvairovė yra priimtina, galbūt net pageidautina, pavyzdžiui, siekiant sveikos konkurencijos ir būsims tyrėjams mokantis rengti mokslinius straipsnius. Be to, mokslinių straipsnių rinkiniai, ypač indeksuoti visuotinai pripažįstamose tarptautinėse duomenų bazėse, būdami saviti, savarankiški, tam tikra prasme nepriklausomi ir turėdami savo fundamentinio ar taikomojo, sociohumanitarinio ar technologinio (arba mišraus) mokslo politiką, gali sėkmingai dalyvauti, pavyzdžiui, multidisciplininio lygmens mokslo darbų rinkoje, puoselėdami (arba nebūtinai) jiems būdingą unikalų, tikslingą mokslinio tyrimo dizainą ir globaliu mastu turtindami mokslinį švietimą.

Giluminiu požiūriu, mokslo tikrumo, apibrėžtumo, autentiškumo, vertingumo, prasingumo lygmeniu tikslinga kelti mokslo *metodologijos*, kaip strateginio mokslinių tyrimų kriterijaus, klausimą.

Jei mokslo veikale neaptinkama metodo-loginių principų (arba nuostatų), tai, pavyzdžiui, socialiniuose moksluose, skaitytojas negali žinoti, kuo remiantis, atliekamas tyrimas, pasirenkami metodai, interpretuojami tyrimo duomenys. Taip pat jis negali suvokti paties tiriamo objekto esmės, pobūdžio, galimų aspektų ir būtinų ribų, kryptingai apibrėžiančių tyrėjo kaupiamą, analizuojamą ir mokslo veikale teikiamą mokslinių duomenų turinį, kuriose atsiskleidžia argumentuota paties tyrėjo pozicija, įprasminanti jo mokslinius teiginius, parodomas požiūris kaip epistemologinis teorinių ir empirinių duomenų analizės kontekstas.

Be to, kyla mokslo veikalo moksliskumo, jo lygio, naudingumo skaitytojo moksliniam pažinimui ir panašūs klausimai. Pavyzdžiui, populiarus posakis „*psichologiniu požiūriu*“ gali vesti į aklaivietę, nes neaišku, kurios – bihevioristinės, psichoanalitinės, geštalto ar kitos – psichologijos požiūrį siekiama išdėstyti. Galima priskaičiuoti daugiau nei dešimt psichologijos krypčių, pagrindžiančių ir apibrėžiančių metodologines mokslinio tyrimo ribas. Mokslinė psichologija, skirtingai nei populiarioji, nors taip pat gali būti populiariai pateikta, pasižymi metodiškumu, joje griežtai remiamasi atitinkama oficialia kryptimi, metodologine mokykla, kurios skelbiama teorija grindžiama požiūriu į žmogų filosofija, priminiausia tos mokyklos atstovams.

Jūrininko profesijos tikrovėje atitinkamos krypties psichologijos požiūris į lyderio asmenybę pirmiausia aktualus, vertinant strateginės, taktinės ir operatyvinės jo veiklos galimybes. Hodegetikos požiūriu, ugdomąją įtaką lyderio asmenybės saviraidai bei profesinei jos saviraiškai daro *vidiniai* (genų, fiziologijos, psichikos) ir *išoriniai* (sociokultūrinės aplinkos) veiksniai. Yra daug teorinių asmenybės lyderystės, šiame straipsnyje analizuojamos, atsižvelgiant į jūreivystės visumą, sampratų ir psichologijos mokslo krypčių. Lyderystės mokslo raida iš dalies pagrįsta psichologijos krypčių plėtra, ja remdamiesi, psichologijos ir vadybos mokslininkai formuluoja atitinkamas lyderystės teorijas. Jei norėtume susisteminti visas lyderystės teorijas, siedami jas su visomis mokslui žinomomis psichologijos kryptimis, tektų apžvelgti pernelyg daug įvairių lyderystės sam-

pratų: jos skirstomos pagal psichologijos kryptis, psichikos procesų interpretacijas, vadovo ir pavaldinio elgsenos vertinimus, kiekvieno jų asmenybės tipologiją ir galimus jų sąveikos variantus, įskaitant ir tipologiją nepatenkančius netipiškus atvejus, ir kt.

Laikantis lyderį kilniausiai apibūdinančios *neotomistinio personalizmo* epistemologijos, iškeliančios asmenybiškumo ir komandiniam darbui laive aktualaus subsidiaraus solidarumo reikšmę (plg. Höffner 1996: 29–54), straipsnyje svarstomos santykinai ryškesnės lyderystės teorijos. Jos derinamos su istoriškai ryškiausiomis psichologijos kryptimis, loginiu naudingumo požiūriu hipotetiškai formuluojamos jų sąsajos, atsižvelgiant į bendrąsias jūreivystės aktualijas, taip siekiant suteikti jūrų lyderystės tyrimams kiek didesnę mokslo metodologinę vertę.

LYDERYSTĖS TEORIJŲ IR PSICHOLOGIJOS KRYPTIŲ TIPOLOGIJA

Prieš svarstant galimas lyderystės teorijų ir pagrindinių psichologijos krypčių sąsajas praktinės jūrų lyderystės kontekste, tikslinga jas kritiškai interpretuoti. Atsižvelgiant į oficialios jūrininkų lyderystės mokymų instrukcijos¹ kontekstą, galima santykinai išskirti devynias mokslo veikaluose (plg. Winkler 2010; Khan et al. 2016; Parry 2023) dažniau aptinkamas lyderystės teorijas.

Vadovaujantis *didžiojo žmogaus* teorija, lyderystė laikoma išskirtinės genų kombinacijos išdava. Tai reiškia, kad žmogus lyderiu gali tik gimti, o ne tapti. Ši koncepcija gana vertinga, nes skatina plėtoti lyderystės įgymius. Remiantis *būdo bruožų* teorija, nustatomi bruožai,

kurie lyderiui būtų tinkamiausi, tačiau holistiškai žvelgiant, žmogui reikalingi visi bruožai, o situaciškai, skirtingomis aplinkybėmis lyderiui praverstų vis kokie bruožai.

Igūdžių teorija pristato trijų tipų igūdžius: techninius, bendravimo ir koncepcinius. Techniniai igūdžiai skirti dalykinei veiklos sričiai, bendravimo – dirbti su žmonėmis, o koncepciniai igūdžiai padeda suvokti organizuojamą veiklą kaip visumą, atsižvelgiant į organizacijos misiją. Tokių igūdžių turintis žmogus geba koordinuoti veiklą, numatyti aktualius pokyčius.

Stiliaus teorija apima įvairius valdymo stilius. Vis dėlto nėra vieno geriausio

stiliaus visiems atvejams, ypač kai lyderiui tenka vienu metu rūpintis persona-lu ir užduotimis. *Situacinė* lyderystė reiškia, kad lyderis turi būti psichologiškai lankstus, atsižvelgti į situaciją, bet gali būti pernelyg daug įvairių situacijų. Būdamas savimi, lyderis skirtingose situacijose natūraliai elgtųsi savo įprastu stiliumi, kuris tik iš dalies atitiktų objektyvią situaciją.

Transakcinė lyderystė grįsta bausme už netinkamai atliktą darbą ir apdovanojimu už atliktą tinkamai. Tokiu būdu lyderystė supaprastinama iki elementaraus vadovavimo, kai natūraliai skatinama bijoti, pataikauti, imituoti darbą, darbuotojui neleidžiama tobulėti, atsiskleisti tik laisvės sąlygomis įmanomam jo kūrybiškumui, potencialui bei iniciatyvai. Straipsnio autoriui pastaruosius du dešimtmečius atliekant psichoedukacinius jūreivystės tyrimus, siejamus su Rytų Europos mentalitetu, nustatyta tendencija bausti net už konstruktyvią iniciatyvą laive. Plėtojant *transformacinę* lyderystę, darbuotoją labiausiai motyvuoja ne baimė sulaukti bausmės už nepaklusnumą, o sekimas lyderio, kaip įkvepiančio moralinio ir dalykinio autoriteto,² pavyzdžiu. Ši teorija kritikuojama dėl pernelyg idealizuotos orientacijos, tačiau jūrinėje literatūroje (plg.: Šileris 2007; Vasilovschi, Georgescu 2012; Astikas 2015) pripažįstama, kad lyderio ir jam pavaldaus darbuotojo santykis yra transformacinis – iš esmės kūrybiškas, intelektualus, ugdan-tis abipusę darbo motyvaciją, aukštą moralę ir iniciatyvumą.

Lyderio ir pavaldinio *mainų* teorijoje iškeliamas bendravimo, bendradarbiavimo svarba, argumentuojant, kad kokybiški santykiai tarp vadovo ir pavaldi-

nių, abipusė pagarba, abipusis pasitikėjimas lemia geresnius darbo rezultatus. Tačiau šioje teorijoje nėra atskleista, kaip sukurti kokybiškus santykius. *Tarnaujančioji* lyderystė reiškia, kad lyderis yra pasirengęs subsidiariai padėti pavaldiniams, pasitikint ir bendradarbiaujant, siekti aukštesniu lygiu atlikti užduotį. Darbuotojai mieliau atsiduoda darbui, kai jaučiasi dėkingi lyderiui, negu kai yra nuolat kontroliuojami, bijo būti nubausti. Esant tokiai lyderystei valdymo santykiuose, lyderis palaiko, padrąsina, prireikus sudrausmina, geranoriškai padėdamas pavaldiniui susiorientuoti. Tai artima minėtos oficialios jūrininkų lyderystės mokymų instrukcijos dvasiai.

Paprastai lyderystės teorijos kildinamos vienos iš kitų, šiek tiek pakoreguojant jas pagal empirinių tyrimų rezultatus ir verslo praktikos poreikius. Todėl savaime suprantama, kad kai kurios teorijos turinio požiūriu yra giminingos. Be to, šiame kontekste svarbu pažinti psichologijos kryptis ir praktiškai jas taikyti. Pavyzdžiui, jei jūrininkui reikia psichologinės konsultacijos, jam vertėtų pasirinkti tokį psichoterapeutą, kurio veiklos psichologinė kryptis (jei derinamos kelios kryptys, tuomet vyraujanti) artima jūrininkui pagal jo gyvenimo filosofiją bei vertybes. Manytina, jog psichoanalitinės ar humanistinės vertybinės orientacijos jūrininko neturėtų konsultuoti bihevioristinės krypties psichoterapeutas, kad skirtingas psichologinių problemų prigimties supratimas neapsunkintų psichoterapijos. Istoriniu požiūriu pagrindinėmis psichologijos kryptimis gali būti laikomos bihevioristinė, psichoanalitinė ir humanistinė psichologijos.³

Bihevioristinėje psichologijoje žmogus laikomas nesavarankišku individu, sąlyginių refleksų bei reakcijų į aplinką auka, labiau objektu nei subjektu. Jo išorinis elgesys daugiausia priklauso nuo patirties ir aplinkos. Neteikiama didelės reikšmės vidinei motyvacijai, sąmoningumui, mąstysenai. Žmogaus elgesys traktuojamas kaip gyvūno, kurį reikia treniruoti, kad gautų atlygį už paklusnumą. Tokia psichologija labai artima McGregor-X teorijai⁴, kur žmogus laikomas primityviu, tingiu, neatsakingu, menko sąmoningumo objektu, dirbančiu ne dėl džiaugsmingos savirealizacijos, o dėl to, kad jam grasinama, jis yra nuolat kontroliuojamas ir bijo bausmės.

Psichoanalizėje žmogus aiškinamas kaip labai priklausomas nuo savo sąmonės galių, nuo vaikystėje išgyventų vidinių konfliktų, sąmonės lygmeniu persekiojančių žmogų visą gyvenimą. Sureikšminami psichologiniai gynybos mechanizmai, kurie sąmoniškai valdo žmogų, neleisdami jam sąmoningai reaguoti konkrečiose situacijose, savarankiškai priimti sprendimų. Žmogaus sąmonė laikoma integralia visos jo psichikos dalimi, o ši, būdama tiesiogiai susijusi su sąmone, yra labiausiai pastarosios veikiamą. Traktuojama, kad žmogaus elgesį daugiausia lemia nekontroliuojamos sąmonės įtakos.

Humanistinėje psichologijoje žmogų žvelgiama kaip į vientisą unikalią asmenybę, turinčią savo ypatingą vidinį pasaulį, kurį derina su išorine aplinka. Žmogui būdinga nuolat tobulėti ir siekti savirealizacijos. Jis laisvas ir laisvai priima sprendimus, remdamasis savo suvokiamomis vertybėmis. Traktuojama, kad žmogus iš prigimties yra aktyvus ir kūrybingas, džiaugiasi savo prasmingo darbo rezultatais. Ši psichologinė kryptis artimai siejasi su McGregor-Y teorija,⁵ kurioje teigiama, kad darbuotojas yra natūraliai motyvuotas tinkamai dirbti ir sąmoningai įsipareigoti subjektas, ypač kai personalo valdymas decentralizuojamas, vadovas palaiko darbuotoją, sudaromos palankios sąlygos darbuotojui konstruktyviai reikštis, dalyvauti priimant darbinius sprendimus, leidžiama jam jaustis darbe svarbiam, vertingam.

Bihevioristinėje psichologijoje ir *psichoanalizėje* žmogus laikomas nelaisvu, pasyviu, atitinkamai priklausomu nuo aplinkos bei sąmonės. *Humanistinėje* psichologijoje jis traktuojamas kaip laisvas, aktyvus, kūrybingas, iniciatyvus, linkęs tobulėti. Galimybės derinti minėtas lyderystės teorijas su pagrindinėmis psichologijos kryptimis svarstomos, vadovaujantis jūreivystės profesinių aktualiųjų kriterijumi.

BIHEVIORISTINIS JŪRŲ LYDERYSTĖS ASPEKTAS

Laivo įgulai valdyti bihevioristinę psichologiją taikyti labiau tiktų jos narių *stebėjimo* lygmeniu. Ši psichologijos kryptis gali būti naudinga, žvelgiant iš trumpalaikės perspektyvos, ji gali padėti kryptingai paveikti sutrikusį ar sudraus-

minant neatsakingai savo pareigas atliekantį darbuotoją. Tačiau tradicinėje jūreivystėje apskritai populiari bihevioristinė mąstysena šiek tiek apriboja lyderį, neleisdama jam pažinti ir pripažinti darbuotoją, laikomo veikiau pavaldiniu nei

visaverčių komandos nariu, asmenybės vidinės laisvės bei profesinio sąmoningumo potencialo veikti kūrybiškai, ypač nestandartinėje situacijoje. Nuolatinė pavaldinių kontrolė, reiškianti, kad jais nepasitikima, trukdo laisvai pasireikšti nuoširdžioms jų pastangoms darbe. Darbuotojai, verčiami atitikti reikalaujamą darbinio elgesio normą, išgyvena pernelyg didelę psichoemocinę įtampą, be to, juos papildomai apsunkina galimos bausmės baimė, jei jie neatitiktų tos normos. Dirbant laive, baimė padaryti klaidą ir siekis išvengti bausmės už ją, gali tapti svarbesniu motyvu nei adekvati kūrybiška darbinė saviraiška laisvai pasirinktoje, jiems asmeniškai įdomioje, aukštos kvalifikacijos reikalaujančioje ir gerai mokamoje jūrinėje profesijoje.

Didžiojo žmogaus ir būdo *bruožų* teorijos sietųsi su bihevioristine psichologija dėl to, kad sureikšminami genai ir būdo bruožai. Bihevioristinis lyderis būtų linkęs laikyti darbuotojus paprastais objektais, kuriuos reikia dažnai kontroliuoti, taigi darbo rezultatas būtų pasiekiamas tik dėl lyderio įdėtų pastangų juos kontroliuoti, o ne dėl darbuotojų profesinio sąmoningumo. Toks lyderis pervertintų savo būdo bruožų įtaką pavaldiniams, apsiribodamas, pavyzdžiui, griežtumu (drausminimu). Darbuotojas nebūtų laikomas savo požiūrį turinčia unikalia asmenybe, su kuria lyderis turėtų bendrauti individualizuotai, taikydamas atitinkamus bendradarbiavimo būdus, priklausomus nuo kiekvieno darbuotojo asmenybės, pasitelkdamas reikiamus savo būdo bruožais, o kartais juos papildydamas, psichologiškai internalizuodamas naujų. Problema yra ir tai, kad poveikis darbuotojams būtų doro-

mas, neturint vilties, kad jie patys sąmoningai keisis ir tobulės. Nors abi teorijos siejasi su ryškiau atsiskleidžiančiu natūraliu lyderio pasitikėjimu savimi, laivo įgulos darbas reikalauja iš lyderio adekvačiai bendradarbiauti su komanda, būti psichologiškai lanksčiam, sugebėti prisitaikyti prie skirtingų darbuotojų ir jūroje gausių nestandartinių situacijų, reguliariai mokytis aktualių dalykų.

Igūdžių teorija sietųsi su bihevioristiniu lyderiu dėl tiesioginio poveikio pavaldiniams. Jei lyderis gebėtų derinti savo techninius, bendravimo, koncepcinius igūdžius, tai idealiau atveju jam pačiam padėtų tobulėti, pažinti darbuotojų skirtumus bei individualius jų poreikius. Vis dėlto bihevioristinis lyderis retai tuo pasižymi. Atsižvelgiant į komandinio darbo, taikant technologijas, pobūdį, labai svarbu derinti minėtus igūdžius laivo įguloje, tačiau labiau tikėtina, kad bihevioristas pasiektų sėkmę tik techniniu lygmeniu. Bihevioristiniam lyderiui būtų per sudėtinga taikyti bendravimo igūdžius, bendradarbiaujant su įgula, be to, pernelyg kontroliuojami darbuotojai mažiau gerbtų jį ir juo pasitikėtų, nes jie jaustų, kad bihevioristinis lyderis nepasitiki jais, jų sąmoningumu bei savarankiškumu.

Stiliaus teorija bihevioristinių lyderių atitiktų ekstremaliomis sąlygomis. Autokratinis valdymas laivyne – tradicinis. Bihevioristinis lyderis gebėtų taikyti autokratinį valdymo stilių. Tačiau šiuolaikinės jūrų lyderystės ir komandinio darbo požiūriu, ekstremaliomis ir ypač santykinai normaliomis darbo sąlygomis reikia bendradarbiauti su laivo įgula ir bent iš dalies demokratiškai elgtis. Tai bihevioristiniam lyderiui gali būti per sunki užduotis, nes jis siekia kontroliuo-

ti, užuot skatinęs profesiskai sąmoningą įgulos narių darbinę savivaldą. *Situacinės* lyderystės teorija veikiau padėtų bihevioristiniam lyderiui priimti technologinius sprendimus, nei bendradarbiauti, atsižvelgiant į konkrečią situaciją. Bihevioristinis lyderis būtų linkęs prisiimti per didelę socialinę atsakomybę, nes situacijose jam būdingiau kontroliuoti, nei psichologiškai lanksčiai bendradarbiauti su komanda.

Transakcinė lyderystė būtų artimai susijusi su bihevioristiniu lyderiu. Ši sąsaja galėtų būti aktuali, dirbant jūroje ekstremaliomis sąlygomis, tačiau ji vargiai padėtų įgulos nariams ugdytis darbinį sąmoningumą, jausti adekvačią savivertę, laisvai kūrybiškai spręsti darbinės problemas. Tikslingai taikomos nuobaudos pažemintų darbuotojo orumą (atsižvelgiant į generacijas, galima pastebėti, kad Y ir ypač Z karta yra linkusi priimti didesnę kontrolę kaip bausmę). Bihevioristiniam lyderiui netikint įgulos narių darbinio sąmoningumo raida, nesudarant jiems sąlygų individualizuotai mokytis, negebant tinkamai jiems paaiškinti ar net šaukiant ant jų, darbuotojai neturi sąlygų visavertiškai profesiskai tobulėti. *Transformacinė* lyde-

rystė tikėtų išsilavinusiam ir labai sąžiningam bihevioristiniam lyderiui. Tačiau jam įprastą ir laive savaime suprantama tam tikra įgulos darbo kontrolė, neskiriant dėmesio asmenybiniam bendradarbiavimui, neleistų realizuoti autentiškos jūrų lyderystės, kuri padėtų pavaldiniams profesiskai tobulėti, jiems noriai sekant jais pasitikinčiu, lanksčiai ir respektabiliai bendradarbiaujančiu, nuolat tobulėjančiu lyderiu, mat kontrolierius natūraliai skatintų darbuotojus pataikauti, imituoti darbą ir pan.

Lyderio ir pavaldinio *mainų* teorija bihevioristiniam lyderiui tikėtų tik iš dalies, nes ji reikalauja ne vien kontroliuoti darbuotojus, bet ir užmegzti kokybiškus, pagarbius, individualizuoto lygmens darbinius santykius. *Tarnaujančioji* lyderystė menkai sietųsi su bihevioristiniu lyderiu. Vargu ar bihevioristas gebėtų pasitikėti pavaldiniais ir adekvačiai, subsidiariai pagalbiai bendradarbiauti su jais, siekdamas didesnio jų profesinio sąmoningumo. Apskritai bihevioristinio lyderio pasaulėžiūra ir valdymo ypatumai labiau tikėtų, dirbant jūroje ekstremaliomis sąlygomis, nei reguliariai skatinant laivo įgulos profesinio sąmoningumo raidą.

PSICHOANALITINIS JŪRŲ LYDERYSTĖS ASPEKTAS

Psichologiją pernelyg sureikšminantis lyderis pirmiausia apskritai būtų linkęs *psichologizuoti*, vertinti pavaldinių elgseną veikiau kaip psichologinių gynybos mechanizmų nei kaip kilnios vertybinės motyvacijos raišką. Psichoanalitinis lyderis kliautųsi psichoanalize, kaip psichologijos kryptimi. Bendraudamas su įgulos nariais, jis būtų įsitikinęs, kad

jie labai priklauso nuo kiekvieno jų pasąmonėje glūdinčių konfliktų ir atitinkamai psichologinių gynybos mechanizmų. Lyderis laikytų darbuotoją ne laisvu, sąmoningu, lygiaverčiu partneriu, o veikiau tam tikra auka, valdoma vidinių neįsisąmonintų konfliktų, neturinčia galimybės laisvai, nepriklausomai spręsti. Geranoriškas psichoanalitinis lyderis

siektų padėti problemiškam darbuotojui suprasti savo sąmonės problemas, kylančias iš jo negatyvios vaikystės patirties. Tačiau tai būtų pernelyg sunki užduotis lyderiui laive, nes psichologiškai konsultuoti nėra jo tiesioginė funkcija.

Žinoma, išsilavinęs, psichologiškai išprusęs lyderis gali pasiūlyti jaunam įgulos nariui, ypač jam pradėjus jūrinę karjerą, susipažinti, pavyzdžiui, su psichologiniais gynybos mechanizmais. Ši galimybė tampa vis labiau tikėtina, įvedus konvencinius, jūrininkams privalomus lyderystės ir komandinio darbo mokymus, ypač jei juose skiriama dėmesio savirefleksijai, savianalizei, psichologiniams gynybos mechanizms ir kitiems su lyderyste bei komandiniu darbu susijusiems sociopsichologiniams aspektams. Pripažindamas kiekvieno įgulos nario sąmonėje glūdinčią unikalią patirtį ir ieškodamas būdų adekvačiai su juo bendradarbiauti, psichoanalitinis lyderis formaliaja prasme galėtų tapti jam moraliniu bei dalykiniu autoritetu – lyderiu tikrąją prasme.⁶

Didžiojo žmogaus ir būdo *bruožų* teorijos nebūtų labai aktualios psichoanalitiniam lyderiui, nes jis manytų, kad sąmonėje išpausta vaikystės patirtis nustelbtų lyderystei teoriškai reikalingų genų ir būdo bruožų įtaką. Žinoma, išsilavinęs bei atsakingas psichoanalitinis lyderis, stebėdamas savo psichologinius gynybos mechanizmus, nesileistų visiškai jų užvaldomas. Savikritiškas ir plačiu požiūriu pasižymintis psichoanalitinis lyderis būtų naudingas laivo įgulai, nes suvoktų natūralų savo ir kiekvieno darbuotojo asmenybės sudėtingumą, reikalaujantį adekvačios, kiek

įmanoma, individualizuotos komunikacijos bei kooperacijos.

Igūdžių teorija sietųsi su psichoanalitiniu lyderiu, ypač dėl to, kad jis geba taikyti individualizuoto bendravimo įgūdžius komandiniame įgulos darbe. Lyderis suvoktų, kad darbuotojai nėra vienodi, kad jų gyvenimo patirtys skirtingos. Vis dėlto ekstremaliomis darbo sąlygomis tai nebūtų tinkamai panaudojama, valdant laivo įgulą, kur galioja konvenciniai, visiems vienodai privalomi techninės veiklos reikalavimai, taikomi atsižvelgiant į užimamas pareigas.

Stiliaus teorija sietųsi su psichoanalitiniu lyderiu, jei jis gebėtų pasirinkti atitinkamus valdymo stilius, atkreipdamas dėmesį į pažintus darbuotojo sąmonės poveikius. Esant normalioms darbo sąlygoms, lyderis galėtų derinti jūreivystei įprastą tradicinį autokratinį stilių su demokratiniu, skatindamas profesiskai sąmoningą skirtingų įgulos narių psichologinę savivaldą. *Situacinė* lyderystė bendradarbiavimo lygmeniu būtų labai artima psichoanalitiniam lyderiui. Jis, būdamas psichologiškai šiek tiek lankstesnis už biheivioristinį, gebėtų atsižvelgti į savitą patirtį turinčio darbuotojo situaciją. Psichoanalitinė orientacija apskritai padėtų lyderiui plačiau suprasti asmens psichikos procesus, perprasti tikrąsias įgulos narių darbo problemas, išvengti latentines jų priežastis, išigilinti į darbuotojo asmenybės situacijas ir neskubėti jo paviršutiniškai laikyti, pavyzdžiui, tingiu.

Transakcinė lyderystė, grįsta bausme ir apdovanojimu, netiktų save ir kitus gerbiančiam psichoanalitiniam lyderiui, kuris suvokia, kad tradiciniam auklėjimui būdingos bausmės dar vaikystėje galėjo padaryti neigiamą įtaką darbuo-

tojo asmenybei, žinoma, įskaitant jo pasiektą atitinkamą psichologinės brandos lygį. Kita vertus, primityvesnis antilyderis, pažeidžiantis etiško bendrabūvio jūrų sektoriuje normas⁷, galėtų, pasinaudodamas darbuotojo išgyventa bausmės patirtimi, bandyti manipuliuoti juo. Vis dėlto psichoanalitiniam lyderiui, besivadovaujančiam konvencinės jūrų lyderystės dvasia, vertėtų pripažinti darbuotojo pasąmonės įtaką: tai jam padėtų pasiekti daugiau, valdant laivo įgulą normaliomis darbo sąlygomis, nei vien primityviai taikant atlygį ar nuobaudą. *Transformacinė* lyderystė būtų artima psichoanalitiniam lyderiui, kuris, esant reikalui, geranoriškai, bet neįkyriai domėtusi savo pavaldinių patirtimi dėl darbui aktualių jų savybių ar galimų asmenybinių pokyčių. Toks domėjimasis galėtų padėti psichoanalitiniam lyderiui tapti kai kurių darbuotojų, patiriančių jo palaikymą sprendžiant darbinės problemas, moraliniu ir dalykiniu autoritetu. Tačiau darbinis užimtumas laive, ypač ekstremaliomis sąlygomis, nesudaro galimybių kalbėtis, be to, darbuotojai gali nenorėti dalytis savo gyvenimo patirtimi su vadovu, apskritai neturinčiu teisės įkyriai ar atkakliai domėtis pavaldinių asmeniniu gyvenimu.⁸ Dar daugiau, psichoanalitiniam lyderiui sureikšminus galimą neigiamą darbuotojo pasąmonės, kurioje glūdi senieji konfliktai, poveikį darbinei jo elgsenai, nebūtų deramai įvertintos dabartinės sąmoningos darbuotojo pastangos. Tai šiek tiek ribotų pažangių vadybinių psichoanalitinio lyderio išvalgų galimybes. Be to, darbuotojai skirtingai suvokia savo privatumo ribas, tai, kiek lyderiui leistina jais domėtis. Pajutę, kad peržen-

gė jas, laivo įgulos nariai negalėtų juo sekti kaip autoritetu.

Psichoanalitiniam lyderiui tiktų lyderio ir pavaldinio *mainų* teorija. Jis išmanytų psichologinius gynybos mechanizmus, į kuriuos atsižvelgdamas, gebėtų adekvačiau bendradarbiauti su įgulos nariais. Tačiau psichoanalizė savo ruožtu neleidžia lyderiui iki galo pasitikėti pavaldiniais: jie vis tiek būtų laikomi valdomais giluminių pasąmonės galių. Apskritai psichoanalitinio lyderio pozicija dėl mainų būtų labai priimtina, dirbant jūroje normaliomis sąlygomis. Tačiau ekstremaliomis sąlygomis psichoanalitinis lyderis turėtų apriboti įprastomis aplinkybėmis įprastą pagarbą, pakeisti ją griežtais konvenciniais reikalavimais, prioritetą teikiant saugumui. Vis dėlto psichoanalizės išmanymas galėtų padėti lyderiui tinkamai organizuoti sudėtingą bendradarbiavimą, komandiškai dirbant ekstremaliomis sąlygomis, kuriomis jūrininkai, priklausomai nuo kiekvieno asmenybės, neišvengiamai patiria atitinkamo lygio psichoemocinį stresą. *Tarnaujančioji* lyderystė tiktų psichoanalitiniam lyderiui, jei jis būtų neįkyriai geranoriškas. Tačiau tokio pobūdžio lyderystė negalėtų būti taikoma, pažeidžiant profesinę etiką, jei lyderis, remdamasis savo žiniomis apie pasąmonės poveikį, siektų manipuliuoti pavaldiniu, darytų tai, naudodamasis silpnąja jo asmenybės puse. Etiškai priimtina neįkyraus geranoriškumo nuostata padėtų psichoanalitiniam lyderiui organizuoti laivo įgulos narių bendradarbiavimą, psichologiškai palaikyti darbuotojus, subsidiariai padėti jiems atlikti užduotis aukštesniu lygiu, žvelgiant iš ilgalaikės perspektyvos.

HUMANISTINIS JŪRŲ LYDERYSTĖS ASPEKTAS

Humanistinis lyderis palaiko kilnią tendenciją pagarbiai bendradarbiauti su laivo įgula. Vis dėlto humanistinė nuostata negarantuotų, kad jūroje tinkamai bus valdomi darbinės veiklos procesai, nes, pavyzdžiui, ekstremaliomis darbo sąlygomis, iškilus pavojui įgulos narių sveikatai ir gyvybei, nebesistengiama derinti neįkyriai geranorišką lyderio pagarbą su nurodymų griežtumu – tokiu atveju daug svarbiau apsiriboti būtent griežtomis konvencinėmis komandomis, siekiant tikslingai operatyviai užtikrinti laive esančių žmonių bei krovinių saugumą. Tačiau apskritai humanistinė psichologija labiausiai atitinka konvencinės jūrų lyderystės dvasią.⁹

Didžiojo žmogaus ir būdo *bruožų* teorijos vargiai tikėtų humanistiniam lyderiui, suvokiančiam, kad jo įgymiai ir būdo bruožai gyvenime vystosi priklausomai nuo asmenybės saviraidos atitinkamoje sociokultūrinėje aplinkoje, ypač tai susiję su išpažįstamomis vertybėmis, kuriomis jis besąlygiškai tiki. Humanistinis lyderis akcentuotų profesinio savo ir laivo įgulos narių tobulėjimo galimybes. Būtų taikoma profesiskai sąmoningo tikslinio ugdymosi (ne ugdymo) paradigma, vertybiškai iškeliant darbuotojo asmenybės autentiškumo, unikalumo, psichologinio vientisumo, profesinio tapatumo, laisvos darbinės saviraiškos, savigarbos, pagarbos kitam reikšmę.

Įgūdžių teorija sietųsi su humanistiniu lyderiu, jei jis gebėtų derinti techninius, bendravimo ir koncepcinius įgūdžius. Žinoma, humanistinė psichologija pirmiausia susijusi su kilnaus bendravimo nuostatomis bei įgūdžiais. Tačiau ekstre-

maliomis darbo sąlygomis jūroje taikyti šiuos įgūdžius gali būti labai sunku, mat humanistinis lyderis dėl jo asmenybės vertybinės struktūros neretai būna pernelyg jautrus, todėl jam sudėtinga priimti ryžtingus operatyvinius sprendimus.

Stiliaus teorija siejasi su humanistiniu lyderiu, jei jis, valdant laivo įgulą, gebėtų pasirinkti tinkamą stilių. Tačiau labai tikėtina, kad humanistinis lyderis bus per silpnas, esant reikalui, disciplinuoti pavaldinius, taikyti autokratinį stilių, kurio tradiciškai reikia, dirbant ekstremaliomis sąlygomis. Jam natūraliai artimesnis demokratinis stilius, jis stengiasi palaikyti, padrąsinti įgulos narius. Šį stilių jis gebėtų taikyti laive normaliomis darbo sąlygomis, skatindamas sąmoningą įgulos narių psichologinę savivaldą. *Situacinė* lyderystė tikėtų humanistiniam lyderiui, jei jis gebėtų lanksčiai prisitaikyti, kintant socialinėms situacijoms laive. Tačiau jam gali būti sunkiau adekvačiai reaguoti į kintančias gamtinio ir technologinio pobūdžio situacijas, susijusias su ekstremaliomis sąlygomis.

Transakcinė lyderystė varžytų humanistinį lyderį, nes jis, užuot taikęs nuobaudą darbuotojui už darbinės veiklos taisyklių pažeidimą, būtų linkęs ieškoti tikrosios jo darbinių problemų priežasties. Be to, būdamas žmogiškas, jautrus, psichosocialiai išvalgus, kūrybiškas, humanistinis lyderis, prisiimdamas tam tikrą riziką, net gali taikyti (iš pirmo žvilgsnio nesuvokiamą) apdovanojimą už pavaldinio klaidą, ypač netyčinę nesėkmę, nes jam svarbu, kad tai teigiamai psichologiškai paveiktų sąmoningą darbuotojo asmenybės profesinę saviraidą, žvelgiant

iš ilgalaikės jo karjeros perspektyvos. *Transformacinė* lyderystė labiausiai sietusi su humanistiniu lyderiu, nes jis autentiškai stengtųsi būti moralinis ir dalykinis autoritetas savo įgulai, rūpintųsi, kad jos nariai, dirbdami pavojingą darbą jūroje, galėtų juo pasitikėti, sekti jo pavyzdžiu, profesiskai sąmoningai tobulėti ir darbe pasiekti aukštesnio lygio rezultatų. Tai galėtų tapti visuotiniu praktiniu pagrindu lyderystę galutinai integruoti į jūrų sektorių globaliu mastu. Vis dėlto labai sunku išlaikyti moralinį autoritetą ilgesnį laiką, ypač ekstremaliomis darbo sąlygomis, kai lyderiui neužtenka vien humaniškumo – reikia, kad jis būtų visybiškai (fiziškai, psichologiškai, dvasiškai) stipri, brandi asmenybė, pakankamai atspari psichoemociniam stresui nestandartinėse situacijose, gebanti tikslingai, griežtai ir labai konkrečiai bendradarbiauti su įgula, sprendžiant iškilusias saugumo jūroje problemas.

Lyderio ir pavaldinio *mainų* teorija tiktų humanistiniam lyderiui, nes jis tiki, kad humanizmo įkūnijimas, kokybiški

tarpusavio santykiai komandiniame darbe, abipusė pagarba gali padėti pasiekti geresnių darbo rezultatų. Tai sudaro konvencinės jūrų lyderystės esmę, bet, kaip minėta, tam reikia normalių darbo sąlygų. *Tarnaujančioji* lyderystė labai tiktų humanistiniam lyderiui, nes jis gebėtų sukurti abipusiu pasitikėjimu grįstą darbinę aplinką, adekvačiai bendradarbiauti su pavaldiniais, puoselėti subsidiarią tarpusavio pagalbą, siekdamas, kad užduotys būtų atliekamos aukštesniu lygiu. Humanistinis lyderis suvoktų, kad profesiskai sąmoningi darbuotojai, sekdami jo autoritetu, mieliau dirba, jausdamiesi dėkingi nei kontroliuojami ar bijodami bausmės. Tačiau laivo įgulos narių profesinio sąmoningumo lygis būna skirtingas. Lyderiui būtų sunkiau taikyti humanistinę psichologiją valdymo santykiuose, jam praktiškai siekiant bendradarbiauti su primityvesniais, ne labai psichologiškai subrendusiais, ne itin išprususiais, profesiskai demotyvuotais ar apskritai labiau gyvenimu nusi-vylusiais įgulos nariais.

IŠVADOS

Apibendrinant jūrų lyderystės raiškos galimybių metodologinį svarstymą, kurio hipotetinės įžvalgas tolesniais tyrimais būtų tikslinga patikrinti empiriškai, atsižvelgiant į lyderystės teoriją ir psichologijos kryptių sąsajas, galima teigti, kad bihevioristinę lyderystę labiau tiktų taikyti, dirbant jūroje ekstremaliomis sąlygomis, mažiau ji padėtų laivo įgulai ugdytis profesinį sąmoningumą. *Didžiojo žmogaus, būdo bruožų, stiliaus, transakcinės lyderystės*, iš dalies – *įgūdžių* ir *situacinės lyderystės* teorijos

galėtų būti aktualios bihevioristinės orientacijos lyderiui. Psichoanalitinis lyderis labiau pasižymėtų *situacine* lyderyste ir lyderio bei pavaldinio *mainais*. Kitos teorijos galėtų tikti, esant normalioms darbo sąlygoms, kai lyderis yra savikritiškas, neįkyriai geranoriškas, geba derinti sąmoningas ir neįsisąmonintas savo bei valdinių įtakas. Humanistiniam lyderiui artima lyderio ir pavaldinio *mainų* teorija, *transformacinė* ir *tarnaujančioji* lyderystė. Kitos teorijos tiktų, jei lyderis gebėtų derinti aktualius

skirtingus įgūdžius, adekvačiai reaguoti ekstremaliomis sąlygomis.

Atsižvelgiant į tai, kad bihevioristinio, psichoanalitinio ir humanistinio lyderių pasaulėžiūra bei psichologinė įtaka laivo įgulai pagrįsta komandinio darbo poreikiu, lyderiui tikslinga, atliekant profesinę savivoką, pažinti savo gyvenimo filosofiją, kaip jam būdingą psichologinę tendenciją, kuri, viena vertus, jį natūraliai riboja priimant sprendimus ir gali skatinti klysti, tačiau kita vertus, gali padėti pasiekti komandinės

veiklos sėkmę. Šiaip ar taip, atsižvelgiant į įvairių laivo įgulos narių veiklos poreikių dinamiką ir lyderio asmenybės apsibrėžtą gyvenimo filosofiją, bet kurios vertybinės orientacijos lyderiui tikslinga taikyti kompleksinį vadybinį požiūrį, kuriuo vadovaujantis, jam tektų reguliariai mokytis derinti vertybiškai kryptingų darbo ir savo asmenybės poreikių tenkinimą, atliepian kintančias jūrų lyderystės raiškos laive aktualijas ir drauge liekant ištikimam savo autentiškai vertybinei tapatybei.

Literatūra

- Astikas Eimutis. 2015. *Jūrų kapitono užrašai*. Klaipėda: Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla.
- Höffner Joseph. 1996. *Krikščioniškasis socialinis mokymas*. Iš vokiečių k. vertė L. Anilionytė. Vilnius: Aidai.
- Khan Zakeer Ahmed, Nawaz Allah, Khan Irfanullah. 2016. Leadership Theories and Styles: A Literature Review, *Journal of Resources Development and Management* 16: 1–7.
- Parry Phil. 2023. Maritime is Shifting from Transactional to Transformational Leadership, *Riviera Maritime Media*. Enfield: Riviera Maritime Media Ltd. Prieinamas internete: <https://www.riviera-amm.com/opinion/opinion/maritime-is-shifting-from-transactional-to-transformational-leadership-76439> [žiūrėta 2024 m. sausio 2 d.].
- Šileris Sigitas. 2007. *Kodėl anksti pražyla kapitonai*. Klaipėda: Eglės leidykla.
- Vasilovschi Nicoleta, Georgescu Stefan. 2012. Transformational Leadership and the Economic Competitiveness in Shipping Industry Today, *Constanta Maritime University's Annals* 17: 307–310.
- Winkler Ingo. 2010. *Contemporary Leadership Theories. Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Nuorodos

- ¹ VMI. 2012. An Introduction to Resource Management, *DVD PAL: 1*. London: Videotel Marine International.
- ² Moralinis autoritetas, dirbant jūrų sektoriuje, neišvengiamai susijęs su dalykiniu, nes lyderis paprastai suvokiamas kaip geras žmogus ir puius specialistas.
- ³ MELC. 2011. Psichologija. Račis A. (red.). *Visuotinė lietuvių enciklopedija* 19: 238–241. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
- ⁴ MELC. 2008. McGregor Douglas. Račis A. (red.). *Visuotinė lietuvių enciklopedija* 14: 533. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
- ⁵ Ten pat.
- ⁶ Priklausomai nuo konteksto, žodis „lyderis“ tekste dažniausiai vartojamas formaliaja prasme, tačiau atskleidžiant lyderį, kaip moralinį ir dalykinį autoritetą jo pavaldiniams, turima omenyje jūrų lyderystė tikrąja, konvencine prasme.
- ⁷ ECSA, ETF. 2004. *Lygios galimybės ir įvairovė Europos laivyno bendrovėse. Priekabiavimo ir grasinimų darbo vietoje panaikinimas. Gairės laivyno kompanijoms*: 5. Briuselis: Europos Bendrijos laivų savininkų asociacijos, Europos transporto darbuotojų federacija.
- ⁸ Ten pat.
- ⁹ VMI. 2012. An Introduction to Resource Management, *DVD PAL: 1*. London: Videotel Marine International.