



Vilniaus universitetas  
Filosofijos fakultetas  
Psichologijos institutas

**Eglė Kezienė**

Organizacinės psichologijos studijų programa

Magistro darbas

**Moterų tapsmo vadove patyrimų fenomenologinė analizė**

Darbo vadovė: Doc. Dr. Dalia Bagdžiūnienė

Konsultantė: Dr. Agnė Matulaitė

Vilnius 2021

# TURINYS

SANTRAUKA .....	4
SUMMARY .....	5
SVARBIAUSIOS SĄVOKOS.....	6
PRATARMĖ.....	7
1. ĮVADAS .....	8
1.1. Vadovavimo ir lyderystės santykis.....	8
1.1.1. Vadovės moterys vadovavimo ir lyderystės kontekste.....	12
1.2. Vadovavimo stiliai ir lyderystės teorijos .....	13
1.2.1. Vadovės moterys vadovavimo stilių ir teorijų kontekste .....	16
1.3. Vadovo tapatybės formavimasis.....	18
1.3.1. Moterų vadovių tapatybės formavimosi ypatumai .....	22
1.4. Darbo aktualumas ir naujumas .....	24
1.5. Tyrimo tikslas ir uždaviniai .....	25
2. TYRIMO METODIKA .....	26
2.1. Fenomenologija ir jos esmė.....	26
2.2. Fenomenologinės analizės metodas psichologijoje.....	27
2.3. A. Giorgi fenomenologinės analizės metodas .....	29
2.4. Fenomenologinės analizės metodo privalumai moters tapsmo vadove patirčiai iširti 29	
2.5. A. Giorgi fenomenologinės analizės metodo eiga.....	30
2.6. Tyrimo metodo patikimumas ir validumas.....	31
2.7. Tyrimo dalyvės .....	31
2.8. Tyrimo eiga.....	32
3. FENOMENOLOGINĖS PSICHOLOGINĖS ANALIZĖS PAGAL A. GIORGI REZULTATAI .....	34
3.1. Tyrime dalyvavusių moterų tapsmo vadovėmis patyrimų apibrėžimai.....	34
3.2. Bendras tapsmo vadove patyrimas: apibrėžimo formulavimas.....	35
3.3. Bendras tyrime dalyvavusių moterų tapsmo vadove patyrimo apibrėžimas .....	36
4. REZULTATŲ APTARIMAS.....	38
4.1. Besikeičiantis santykis ir požiūris į žmogų, kaip į darbuotoją .....	38

4.2.	Pasitikėjimo savimi kaip gera vadove siekimas .....	41
4.3.	Suvokimas, kad neprivalau išmanyti visko .....	44
4.4.	Atsakingas darbas, o ne kryptingas pareigų siekimas .....	45
4.5.	Motinystė ir vadovavimas .....	46
4.6.	Vadovavimas – vyriška užduotis? .....	47
4.7.	Vadovavimas ir savirealizacija .....	48
4.8.	Tyrimo ribotumai.....	48
4.9.	Ižvalgos tolimesniems tyrimams .....	49
5.	IŠVADOS .....	50
	LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	51

## SANTRAUKA

Efektyvių vadovų poreikis šiais laikais yra didelis. Vyksta daug mokslinių diskusijų, kurios bando atsakyti ar lyderystė ir vadovavimas yra tas pats, koks lyderystės stilius lemia vadovo efektyvumą, ar yra skirtumas tarp vadovaujančių moterų ir vyrų. Kadangi šiandien vis daugiau moterų stoja prie organizacijų vadovių vairo, šiame darbe visas dėmesys kreipiamas į tai, kaip vadovaujanti moteris patiria tapimą vadove, nuo oficialaus paskyrimo iki pasijautimo vadove. Tyrime dalyvavo 6 vadovės (28 - 53 m. amžiaus), vadovavimo trukmė 4 – 16 metų. Tapsmo vadovėmis patyrimui atskleisti naudotas kokybinis fenomenologinės psichologinės analizės pagal A. Giorgi metodas. Tiriant moterų tapimą vadovėmis išryškėjo besikeičiantys santykių ir požiūrio į darbuotojus patyrimas. Taip pat pasitikėjimo savimi, kaip gera vadove, siekimas. Vadovės suvokė, kad neprivalo išmanyti visko. Į vadovavimą jas atvedė atsakingas darbas, o ne kryptingas pareigų siekimas. Vadovavimas atėjo atlikus motinystės misiją. Vadovavimas siejasi su vyriška užduotimi. Vadovavimas mažai siejamas su savirealizacija. Šis darbas gali būti naudingas prisidedant prie atsakymų kas padeda efektyviai vadovauti ir būti atspirties tašku tolimesniems tyrimams.

**Raktiniai žodžiai:** moteris vadovė, tapsmas vadove, fenomenologija, A. Giorgi fenomenologinis metodas.

## SUMMARY

The need for effective leaders is high these days. There is a lot of scientific debate going on that tries to answer whether leadership and management are the same, what leadership style determines a leader's effectiveness, or whether there is a difference between women and men in leadership. As more and more women today take the helm of organizational leaders, this work focuses on how a leading woman experiences becoming a leader, from formal appointment to feeling like a leader. The study involved 6 managers (aged 28 to 53 years), the duration of leadership was 4 to 16 years. A qualitative method of phenomenological psychological analysis by A. Giorgi was used to reveal the experience of becoming leaders. The study of women becoming managers has revealed changing experiences of relationships and attitudes towards employees. Also the pursuit of self-confidence as a good manager. Managers realized they didn't have to know everything. They were led into leadership by responsible work rather than purposeful pursuit of duties. Leadership came after a motherhood mission. Leadership is related to the male task. Leadership has little to do with self-realization. This work can be useful in contributing to the answers to what helps to lead effectively and to be a starting point for further research.

**Keywords:** female manager, becoming a manager, phenomenology, A. Giorgi's phenomenological method.

## SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

**Fenomenas** - (gr. *phainomenon* - aiškus, matomas dalykas): 1. retas, neįprastas, išskirtinis reiškinys ar žmogus; 2. filos.: a) fizinis ar psichinis reiškinys kaip pažinimo objektas; b) plačiaja prasme - kiekvienas empirinis faktas kaip mokslinių tyrimų išeities taškas (Lietuvių žodynas).

**Fenomenologija** - (gr. *phainomenon* - aiškus, matomas dalykas + *logos* - mokslas). Filosofinis judėjimas, XX a. pradėtas Edmundo Husserlio, vėliau išplėtotas jo pasekėjų (Zahavi Dan, 2003).

**Tapatybė** - kas asmuo yra. Asmens ar grupės savybės, dėl kurių jie skiriasi nuo kitų (Cambridge Dictionary).

**Vadovas** - Vadovas – organizacijų samdomas asmuo, atsakingas už organizacijos tikslų realizavimą; jis vadovauja kitų samdomų darbuotojų veiklai ir yra atsakingas už jų atliktą darbą (Stoner ir kt., 2005, p. 41).

**Lyderystė** – asmens gebėjimas daryti įtaką, motyvuoti ir įgalinti kitus prisidėti prie organizacijų, kurių nariai jie yra efektyvumo ir sėkmės (House, 2004).

**Lydersytės stilius** - tai lyderio metodas suteikti kryptį, įgyvendinti planus ir motyvuoti žmones (Kotter, 1995).

## PRATARMĖ

Spartus XXI amžiaus tempas reikalauja efektyvių lyderių, gebančių įveikti vidinius ir išorinius pokyčius, vykstančius organizacijose. Mokslinėje literatūroje verda daug diskusijų apie tai, ar vadovas ir lyderis atlieka tą patį vaidmenį, koks vadovavimo stilius yra efektyvus, apie vyrų ir moterų vadovavimo skirtumus ir panašumus (Gardner, 1990; Gordon ir Yukl, 2004; Hay, Hodgkinson, 2006) ir kt). Kartu su moterų įsitraukimu į vadovaujančiųjų gretas atsiranda ne tik unikalios galimybės, tačiau ir iššūkiai moterims išnaudoti visą savo potencialą. Susiduriama su požiūriu, kad vadovavimas stereotipiškai vyriška veikla, išankstiniu nusistatymu prieš moteris vadovaujančiose pozicijose (Eagly ir Karau, 2002). Mokslininkai aiškinasi kokią tai įtaką turi moters, kaip lyderės, tapatybės formavimuisi (Eagly & Carli, 2007, Heilman, Wallen, Fuchs, Tamkins, 2004 ir kt.). Tačiau vieno atsakymo nėra. Taigi, moters vadovės pozicija iki šiol skatina daugiau diskusijų nei tokiose pat vadovaujančiose pareigose esantis vyras.

Lieka iki galo neaišku, ką patiria moterys, užimančios vadovių pareigas. Su kokiais sunkumais jos susiduria ir kaip juos sprendžia. Šis tyrimas gali reikšmingai prisidėti ieškant atsakymų į šiuos klausimus. Šio tyrimo tikslas – atsigręžti į pačias vadoves ir paklausti, kaip jos jaučiasi patirdamos savo tapsmą vadovėmis. Šio tyrimo rezultatai gali būti įdomūs kitoms moterims, užimančioms ar dar tik ketinančioms siekti vadovaujančių pozicijų. Taip pat tai gali būti vertinga informacija ruošiant mokymus vadovams.

Noriu padėkoti savo darbo vadovei, doc. dr. D. Bagdžiūnienei, už pasitikėjimą, darbo konsultantei dr. A. Matulaitei už palaikymą ir į kvietimą atsiliepusioms vadovėms už pasidalinimą savo istorijomis.

# 1. ĮVADAS

## 1.1. Vadovavimo ir lyderystės santykis

Vadovavimo kultūrai būdingas racionalumas ir kontrolė. Kadangi vadovų veikla itin įvairiapusiška, jie turi pasižymėti vadovavimui svarbiomis kompetencijomis. Paprastai vadovai energiją skiria problemų, susijusių su organizaciniais tikslais, ištekliams, struktūromis ir žmonėms, sprendimams (Zaleznik, 1977). Pastebėtina, kad vadovai mieliau laikosi organizacinių normų, taisyklių ir hierarchijos (Kumle & Kelly, 1999). Todėl vadovavimą galima apibūdinti kaip efektyvų organizacijos tikslų siekimą, planuojant, organizuojant ir kontroliuojant organizacijos išteklius. Be šių aspektų, vadovavimas taip pat apima racionalų situacijos įvertinimą, strategijų plėtojimą tikslams pasiekti, reikalingų išteklių sutvarkymą, racionalių veiklos būdų pasirinkimą ir procesų kontrolę (Daft, 2003).

Vertinant vadovavimą iš istorinės perspektyvos, vadovavimas laikomas pakankamai nauju reiškiniu, kurio atsiradimą lėmė didelių, kompleksinių organizacijų atsiradimas praėjusiame amžiuje. Palaipsniui atsirado poreikis sistemingai reguliuoti darbą, spręsti autorizacijos ir kontrolės klausimus. Vadovo tikslas: įnešti tvarkos ir nuoseklumo į daugybę procesų, vykstančių organizacijoje (Kotter, 1995). Vadovo terminų susisteminti apibrėžimai pateikti 1 lentelėje.

Vadovo apibrėžimai	Autorius
Vadovas – asmuo, atsakingas už tai, kad pastangos būtų nukreiptos organizacijos tikslams siekti.	Steponkevičiūtė (2010, p. 7)
Vadovas – hierarchine prasme aukščiausias asmuo organizacijoje.	Chmiel (2005, p. 269)
Vadovas – organizacijų samdomas asmuo, atsakingas už organizacijos tikslų realizavimą; jis vadovauja kitų samdomų darbuotojų veiklai ir yra atsakingas už jų atliktą darbą.	Stoner ir kt. (2005, p. 41)
Vadovas – valdymo veiklą realizuojantis asmuo, kuris apsprendžia kitų žmonių veiksmus ir pastangas tam, kad pasiekti bendrą tikslą (efektyviai ir efektingai), panaudojant visas turimas priemones ir turimus išteklius.	Bakanauskienė ir Petkevičiūtė (2003, p. 35)

Lentelė nr. 1. Vadovo apibrėžtis (sudaryta autorės)

Tuo tarpu lyderystės tema aktuali tūkstančius metų. Tai svarbus novatoriškumo variklis (Bass, 1990). Lyderystę analizuoja daug tyrėjų, pateikdami panašias, bet tuo pačiu skirtingas išvalgas (žr. 2 lentelę).



<b>Lyderystės apibrėžimai</b>	<b>Autorius</b>
Lyderystė – procesas, o ne pozicija, apimantis lyderius, pasekėjus ir situacijas.	Bennis (1989)
Lyderystė – asmens gebėjimas daryti įtaką, motyvuoti ir įgalinti kitus prisidėti prie organizacijų, kurių nariai jie yra efektyvumo ir sėkmės.	House (2004)
Lyderystė – procesas, apimantis įtaką, vadovavimas vyksta grupėse ir apima bendrus tikslus.	Northouse (2007)
Lyderystė – vizijos įgyvendinimo siekimas, sudarantis galimybes asmenybėms pasiekti didelių laimėjimų.	Drucker (1947), cit. pg. Dukynaitė (2015)
Lyderystė – asmens gebėjimas įkvėpti kitus asmenis turimos vizijos įgyvendinimo veiklai.	Mintzberg (1973), cit. pg. Dukynaitė (2015)
Lyderystė – vizijos kūrimo bei jos įgyvendinimo procesas.	Kotter (1995)
Lyderystė – procesas, kurio metu sugebama tikslingai nukreipti grupės narius atlikti reikalingas užduotis bendroje veikloje.	Stoner ir kt. (2005)

Lentelė nr. 2. Lyderystės apibrėžtis (sudaryta autorės)

Kaip matyti iš 2 lentelėje pateiktų lyderystės apibrėžimų, visus juos sieja du bendri esminiai bruožai: 1) lyderystė yra procesas; 2) lyderystės paskirtis – suvienyti žmones bendram tikslui. Lyderystė – išstisias procesas, apimantis asmenų įsitraukimą, skatinimą vykdyti veiklas, daryti poveikį, todėl glaudžiai siejasi su vadovavimu. Lyderystės bei vadovavimo konceptualizavimas ir apibrėžimas nėra paprastas, tačiau to nepadarus tampa sunku vertinti, priimant asmenis į darbą ar siekiant progreso. Vis dėlto abu šie procesai yra svarbūs sėkmingai organizacijos veiklai.

Vykstančios diskusijos, kuo skiriasi vadovavimas ir lyderystė, paprastai lieka neišspręstos (Gardner, 1990; Gordon & Yukl, 2004). Kai kurie mokslininkai teigia, kad vadovavimas ir lyderystė yra du skirtingi vadovavimo darbuotojams stiliai, naudojami verslo pasaulyje (Kumle ir Kelly 2000). Kiti teigia, kad tai viena kitą papildančios veikimo sistemos (Bryman 1992). Lyderiai gali nepasižymėti savybėmis būdingomis vadovams ir vadovai nebūtinai yra puikūs lyderiai. Tačiau praktikoje daug vadovų atlieka lyderio vaidmenį, o lyderiai vadovauja (Mawson, 2001). Šie du terminai tampa aiškesni ir lengviau suprantami, kuomet yra aptariami atskirai vienas nuo kito.

Nors vadovavimas ir lyderystė ir yra tarpusavyje susiję procesai, vis tik jų funkcijos skirtingos. Tai atsispindi lyginant vadovavimo ir lyderystės požiūrius į procesus (žr. 3 lentelę).

Vadovavimas	Lyderystė
Užtikrina tvarką ir nuoseklumą	Užtikrina pokyčius ir judėjimą
Planavimas ir biudžeto sudarymas	Krypties nustatymas
Nustatyti darbotvarkes	Sukurti viziją
Nustatyti grafikus	Paaikškinti platesnį vaizdą
Paskirstyti išteklius	Nustatyti strategiją
Organizavimas ir personalo parinkimas	Žmonių subūrimas/ suvienijimas
Pateikti struktūrą	Supažindinti su tikslais
Paskirstyti darbą	Siekti atsidavimo
Sukurti taisykles ir įvesti procedūras	Suburti komandas ir koalicijas
Kontroliavimas ir problemų sprendimas	Motyvavimas ir įkvėpimas
Sukurti skatinimo būdus	Įkvėpti ir uždegti
Generuoti kūrybiškus sprendimus	Suteikti pavaldiniams galią
Imtis koreguojamų veiksmų	Patenkinti neišreikštus poreikius

Lentelė nr. 3. Vadovavimo ir lyderystės funkcijų palyginimas  
(sudaryta autorės pagal Northouse, 2007)

Kaip matyti iš 3 lentelėje pateiktų vadovavimo ir lyderystės funkcijų palyginimo, lyderystė pasižymi tokiais svarbiomis funkcijomis kaip skatinimas, įkvėpimas, pagalba rasti kryptį. Tuo tarpu vadovavimo funkcijos labiau orientuotos į procesus, jų sudėliojimą, taisyklių įvedimą. Visgi sąsajos tarp lyderystės ir vadovavimo yra svarbios ir glaudžios. Kaip pastebi Kasiulis ir Barvydienė (2005), vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, kuri daro įtaką žmonėms, o lyderiavimas kyla iš socialinės įtakos proceso.

Vadovavimas ir lyderystė gali atlikti panašias funkcijas ir pasiekti tuos pačius tikslus, tačiau tai skirtingi procesai, reikalaujantys skirtingų įgūdžių (Yukl, 1999; Hay & Hodgkinson, 2006). Galima teigti, kad lyderystė yra vadovavimo aspektas, susijęs su mąstymu apie ilgalaikę organizacijos ateitį ir konkrečių idėjų skatinimu. Kadangi šiandieninėms įmonėms reikalingi puikūs lyderiai ir puikūs vadovai, nėra tikslinga akcentuoti tik kažkurį vieną iš jų. Iš esmės – būti vadovu nėra blogai ir būti lyderiu nėra geriau. Efektyviam vadovavimui reikia abiejų reiškinių savybių derinio (Hay & Hodgkinson, 2006).

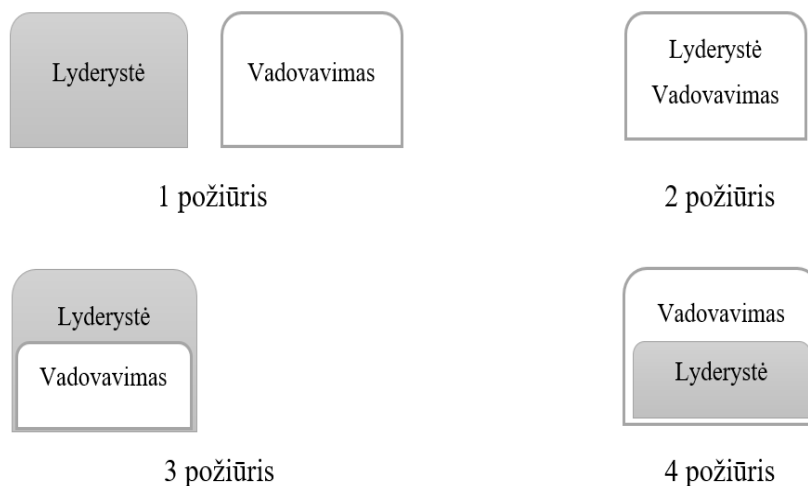
Tyrėjai taiko tiek „vadovaujančios lyderystės“, tiek ir „lyderio-vadovo“ sąvokas (Gardner, 1990). Vadovas – lyderis įkvepia sekėjus, ugdydamas pasitikėjimą, pritraukdamas ir puoselėdamas talentus, nuolatos mokydamas ir pasitelkdamas koučingo technikas (Maccoby, 2000). Žiūrint iš šios

perspektyvos ir vadovai, ir lyderiai remiasi įvairiais lyderystės ir vadovavimo elgesio modeliais. Siekiant, kad kasdieniai reikalai būtų tvarkomi veiksmingai, kas tradiciškai siejasi su vadovavimu, kartu numatant ir valdant pokyčius, kas jau yra lyderystės vaidmuo, svarbu užtikrinti elgesio ir įgūdžių derinimą (Gordon & Yukl, 2004). Todėl svarbu, kad organizacijos priimtų strategijas, kaip sistemingai tobulinti savo vadovus, kad jie taip pat būtų efektyvūs lyderiai.

Sėkmingam vadovavimui svarbu autoriteto turėjimas. Pasak Sakalo (2003), autoritetas – vadovo savybių visuma, garantuojanti, kad darbuotojai pripažintų vadovą ir savanoriškai vykdytų jo nurodymus. Galimi trys autoriteto šaltiniai, formuojantys tris autoriteto tipus:

1. *Asmeninis autoritetas*. Dėl vadovo asmeninių savybių, keliamas darbuotojų pasitikėjimas vadovu;
2. *Dalykinis (eksperto) autoritetas*. Apima vadovo specialybės žinias, suteikiančias galimybę organizuoti ir koordinuoti darbuotojus siekti bendro tikslo;
3. *Valdžios/baimės autoritetas*. Atsiranda dėl vadovui suteiktų teisių, įgaliojimų, atsakomybių, kurios priklauso nuo užimamos pozicijos (Sakalas, 2003).

Vertinant vadovavimo ir lyderystės santykį, išryškėja vadovavimui būtinas lyderystės poreikis, kuomet vadovavimas tampa įkvepiantis ir skatinantis keistis kitus. Skirtingi požiūriai į vadovavimą ir lyderystę atsispindi 1 paveiksle.



1 paveikslas: Požiūriai į vadovavimą ir lyderystę (sudaryta autorės)

Apibendrinant galima teigti, kad lyderio buvimas bet kurioje organizacijoje sudaro palankias sąlygas sutelkti žmones darbui. Todėl bet kurioje organizacijoje lyderystei turėtų būti skiriamas svarbus vaidmuo. Kita vertus, tik efektyvi lyderystė yra esminis veiksnys motyvuojant organizacijos narius, buriant komandą darniam ir efektyviam darbui, siekiant numatytų organizacijos tikslų.

### 1.1.1. Vadovės moterys vadovavimo ir lyderystės kontekste

Nagrinėjant šią temą, tikslinga aptarti moterų vaidmenį vadovavimo srityje. Moterys per ilgus dešimtmečius perėjo daug vadovavimo srities etapų ir tik pastarąjį dešimtmetį jos vis dažniau užima aukščiausius vadovavimo lygmenis. Tai inspiravo daug veiksnių – technologinė pažanga, socialinių ir kultūrinių jėgų pokyčiai, vykstanti globalizacija, besikeičiančios rinkos, išaugęs komandinio darbo poreikis. Visa tai sukūrė erdvę moterų lyderystės atsiradimui. Moterys, pasinaudojusios šiomis galimybėmis ir pasitelkusios savo unikalias savybes, tapo įkvepiančiais pavyzdžiais, kaip galima derinti profesinę karjerą, socialinį gyvenimą bei šeimą (Chandler, 2011).

Tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose atliktų tyrimų rezultatai leido įvertinti darbuotojų lūkesčius, susijusius su vadovų lytimi. Nustatyta, kad iš vadovės moters tikimasi glaudesnių tarpasmeninių santykių – pokalbio, išklauso, galimybės pasitarti, aptarti klaidas, sulaukti paskatinimo. Tipiška vadovė moteris labiau matoma kaip padalinio, skyriaus vadove, bet ne užimanti aukščiausias vadovaujančias pareigas. Tyrimo dalyvių manymu, vadovė moteris geriau atstovauja darbuotojus nei vadovas vyras, kadangi turi daugiau kantrybės išklausti, labiau įsijaučia į esamas problemas, gali globoti darbuotojus, dažniau atleidžia nusižengimus. Vadovai vyrai dažniau matomi aukščiausio vadovavimo lygyje (Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2015).

Daugumoje organizacijų stereotipiškai vyriškos savybes siejamos su sėkme ir pasiekimais. Tai apima tvirtumą, agresyvumą ir į užduotį nukreiptus vadovavimo gebėjimus. Tuo tarpu iš moterų stereotipiškai tikimasi būti kuklia, tylia, pasiaukojančia ir besirūpinančia (Eagly & Carli, 2007). Pastarosios savybės gali būti vertinamos kaip netinkamos vadovauti, kadangi trokštama vadovo, kuris bet kokia kaina pasieks to, kas geriausia organizacijai (Nelson & Levesque 2007).

Meltzer (2018) pastebi, kad moterų lyderystė keičiasi. Šiandien vadovaujančiuose postuose esančios lyderės pasižymi stipriu pasitikėjimu savimi – moterys verslo pasaulyje išmoko rizikuoti ir prisiimti joms tenkančią riziką, o su rizika ir atsirandančias atsakomybes. Moterys išsiskiria gebėjimu padėti kitiems, empatija žmonėms, kuriems reikia pagalbos. Jei anksčiau buvo manoma, kad lyderis turi paveikti žmones jiems darydamas įtaką, šiandien moterys lyderės savo pavyzdžiu įkvepia ir parodo naujas lyderystės galimybes.

Kalbant apie moteris ir vadovavimą tikslinga aptarti „stiklinių lubų“ ir „lyderystės labirinto“ metaforas. Neseniai buvo pradėta kalbėti apie „stiklinių lubų“ metaforos ribotumus. Ja remiantis moterys ir vyrai turi vienodas galimybes užimti žemesnės ar vidurinės grandies vadovų lygio pareigas, o su vienintele nekintančia kliūtimi moterys susiduria tik pasiekusios priešpaskutinį karjeros laiptelį, vedantį į aukščiausios vadovės pareigas.

„Stiklinės lubos“ vaizduojamos kaip vienintelė, nekintanti kliūtis, neįtraukianti sudėtingumo ir įvairių iššūkių, su kuriais moterys gali susidurti savo lyderystės kelyje. Moterys su kliūtimis susiduria ne tik pasiekusios priešpaskutinį vadovių karjeros laiptelį. Siūlomas alternatyvus „lyderystės labirinto“ vaizdas, perteikiantis įspūdį apie kelionę ir susidūrimą su iššūkiais visame kelyje, ne tik šalia viršūnės, kurią moterys taip pat gali sėkmingai įveikti (Eagly & Carli, 2007).

Bandydamos įveikti „lyderystės labirintą“ moterys susiduria su tokiais kliūtimis kaip išankstinis nusistatymas lyties atžvilgiu (vyrai gauna šiek tiek palankesnius įvertinimus nei lygiavertės moterys, ypač dėl vaidmenų, kuriuos paprastai užima vyrai), dvigubi standartai (norima, kad vadovaujančios moterys pasižymėtų vyriškais bruožais, kurie siejami su sėkmingu vadovavimu ir tuo pačiu išliktų moteriškos), iš to seka, kad moterys vadovės ieško būdų projektuoti autoritetą, nesirinkdamos autokratiško elgesio, kuris netinkamas moterims. Kita kliūtis, kad moterims gali būti sunku įsitraukti į neformalų tinklą, kur jos yra mažuma, daugumą sudaro vyrai (Eagly & Carli, 2007).

## **1.2. Vadovavimo stiliai ir lyderystės teorijos**

Vadovavimo stilius turi reikšmės veiklos procesams. Vadovavimo stiliui itin reikšmingi išsilavinimas, mokymai ir patirtis. Lyderystė, o tuo pačiu ir vadovavimas, labai dažnai tiriamas socialinis reiškinys, kuris yra svarbus verslo ir socialinių organizacijų funkcijų efektyvumui. Veiksmingas valdymo stilius didina produktyvumą, įkvepia, sustiprina moralę, skatina darbuotojus prisidėti prie įmonės tikslų (Judge & Piccolo, 2004). Kadangi vadovavimo stiliai nusako vadovo elgsenos ypatumus, jie skirstomi remiantis įvairiais kriterijais. Itin populiari K. Levin 1938 m. vadovavimo stilių klasifikacija: autokratinis, demokratinis ir liberalusis vadovavimas (Laissez-Faire).

Autokratinis vadovavimo stilius išsiskiria gan griežtų taisyklių nustatymu ir siekiu, kad darbuotojams būtų aiškūs procesai, kurių reikia laikytis. Paprastai autokratiniai lyderiai priima sprendimus remdamiesi savo įsitikinimais ir sprendimais. Jie retai atsižvelgia į pavaldinių patarimus, kuriems reikalinga absoliuti ir autoritarinė grupės kontrolė. Autokratinis vadovavimas gali būti naudingas kritinėse situacijose, kai veikia vienalytė darbo jėga, kai vadovas yra išmintingas, teisingas ir gerai supranta savo pasekėjus (Cherry, 2019).

Pasak Gordon (2013), autokratinis vadovas yra galingiausias subjektas ir pagrindinis sprendimų priėmėjas. Šis vadovavimo stilius remiasi tradicine prielaida, kad geri lyderiai ir vadovai yra vadovaujantys ir kontroliuojantys pavaldinius. Autokratiškas vadovavimo stilius turėtų būti pritaikytas vadovo, pavaldinio ypatybėms ir situacijos pobūdžiui. Autokratinė lyderystė tinkama siekiant, kad krizės metu būtų pasiekti geriausi rezultatai. (Mullins, 2007) teigia, kad autokratinio lyderio akcentu laikomas orientuotumas į užduotį ir sutelkimas į užduočių atlikimą.

Apibendrinant galima teigti, kad autokratinis lyderis visiškai kontroliuoja aplinkinius ir mano, kad turi visišką valdžią elgtis su jais taip, kaip nori. Tai naudinga, kai reikalingas greitas sprendimas ir efektyvumas.

Demokratinis vadovavimo stilius dažnai įvardijamas ir kaip demokratinė lyderystė, dar vadinama dalyvaujamoju arba kolektyviniu vadovavimu. Tai stilius, kai grupės nariai yra aktyvesni priimant sprendimus (Cherry, 2019). Demokratinė lyderystė gerai atrodo teoriniame lygmenyje, tačiau dažnai yra įstrigusi savo vangiam sprendimų priėmimo procese, o rezultatams pasiekti visada prireikia daug laiko ir pastangų. Demokratiško vadovo pavaldiniai raginami dalytis savo idėjomis, kas gali prisidėti prie geresnių idėjų ir novatoriškų problemų sprendimo atradimo (Sadia, Aman, 2018).

Apibendrinant galima teigti, kad demokratinis vadovavimo stilius yra skatinantis, palaikantis. Šį stilių pasirinkę vadovai išklauso darbuotojus, atsižvelgia į jų pasiūlymus, rekomendacijas.

Liberalus (Laissez Faire) vadovavimo stilius yra toks, kai lyderiai įgalina grupės narius priimti sprendimus. Šį vadovavimo stilių taikantys lyderiai mažai kontroliuoja pasekėjus ir leidžia laisvai atlikti jiems pavestas užduotis, be tiesioginės priežiūros. Liberalaus vadovavimo stiliaus vadovas niekuomet nesikiša į administracinius procesus ir suteikia neribotą laisvę pasekėjams (Cherry, 2019). Toks vadovas leidžia grupės nariams patiems priimti sprendimus.

Kaip Tarsik, Kassim ir Nasharudin (2014) nustatė, liberalusis vadovavimo stilius suteikia mažai arba visai nesuteikia nurodymų. Tai darbuotojams sudaryta laisve paremtas vadovavimas. Mullins (2007) teigimu, „laissez-faire“ lyderis sąmoningai priima sprendimą perduoti valdžią pavaldiniams ir leisti jiems turėti veiksmų laisvę – „daryk taip, kaip tu galvoji“. Tikslinga pastebėti, kad toks vadovavimas nulemia silpną kontrolę, dėl ko daugėja darbuotojų daromų klaidų.

Apibendrinant galima teigti, kad liberalusis vadovavimo stilius yra skatinantis suteikti laisvę pavaldiniams priimti sprendimus ir atsisakyti kontrolės. Tačiau dėl kontrolės nebuvimo, gali atsirasti darbuotojų daromų klaidų tikimybė.

Mokslinėje literatūroje lyderystės stilių ir jų įvairovės klausimas yra labai aktualus. Vis bandoma susisteminti tiek gerai žinomus, tiek identifikuoti mažiau girdėtus ar visai naujus lyderystės stilius. Nepaisant šių pastangų, mokslinėje literatūroje nėra vieningos lyderystės stilių klasifikacijos, o kiekvienas stilius pasižymi savitais ypatumais. Tai galima matyti iš pagrindinių lyderystės teorijų, leidžiančių geriau suprasti vadovavimo ir lyderystės ryšį (žr. 4 lentelę).

TEORIJA	ESMINIAI BRUOŽAI	AUTORIAI
<b>BRUOŽŲ/ SAVYBIŲ (arba „Didžiojo žmogaus“) TEORIJS</b>	<p align="center"><b>Lyderio bruožų identifikavimas</b></p> <p>Lyderis pasižymi tokiomis savybėmis, kaip prisitaikymas, sumanumas, atvirumas pokyčiams ir patirčiai, aukštas pasitikėjimas savimi. Lyderių bruožai gali skirtis. Apibrėžiamos tam tikros lyderio savybės, kurios būtinos lyderystei:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lyderystė yra individo ir socialinės padėties sąveika;</li> <li>2. Bruožai ir kintamieji turi įtakos vadovavimui;</li> <li>3. Lyderiai turi būti sąžiningi, įkvepiantys, perspektyvūs, kompetentingi.</li> </ol> <p>Lyderystė remiantis šia teorija yra įgimta, t.y. lyderiais gimstama, o ne tampama. Teorija apsiriboja lyderio savybių nustatymu.</p>	Mumford, Zaccaro, Harding (2000)
<b>ELGESIO TEORIJS</b>	<p align="center"><b>Orientacija į vadovo elgesį</b></p> <p>Lyderiai susiformuoja, jais negimstama. Skiriamas dėmesys lyderių elgesiui, ne tik bruožams.</p> <p>Teorijų pagrindas yra biheviorizmas. Analizė lyderių veiksmų ir sprendimų:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dėmesys realiems vadovo veiksams;</li> <li>2. Lyderių veiklos modeliai (laiko panaudojimas);</li> <li>3. Lyderio atsakomybės veikloje.</li> </ol> <p>Lyderiais galima tapti besitobulinant ir besimokant.</p> <p>Kontingencijos teorijos: analizuojama, kaip konkrečios situacijos keičia lyderio elgesį, vadovavimo stilių.</p> <p>Lyderių tipai pagal situaciją: lyderiai, kurie siekia atlikti užduotis stiprindami santykius su grupe; lyderiai, kuriems svarbiausia gerai atlikti užduotis.</p>	Hersey, Blanchard, Dewey (2001)
<b>SOCIALINĖS ĮTAKOS TEORIJS</b>	<p align="center"><b>Vadovo ir pasekėjų tarpusavio santykiai</b></p> <p>Vyksta socialinė sąveika tarp lyderio ir jo pasekėjų.</p>	Kirby, Paradise, King (1992)
<b>SITUACIJŲ TEORIJS</b>	<p align="center"><b>Sutelkiamas dėmesys į lyderio veiksmus konkrečiose situacijose</b></p> <p>Skirtingomis situacijomis reikia skirtingos lyderystės. Norint, kad lyderiai efektyviai dirbtų, jie turi gebėti skirtingose situacijose pritaikyti savo stilių.</p> <p>Efektyvūs lyderiai supranta, ko reikia jų darbuotojams, geba patenkinti esančius poreikius, pritaikydami savo stilių.</p> <p>Situacinė lyderystė yra praktiška, logiška, lengvai pritaikoma.</p>	Walker, Downey (2012)
<b>APLINKYBIŲ TEORIJA</b>	<p align="center"><b>Lyderio atitikimo konkrečiose situacijose teorija</b></p> <p>Lyderis savo stilių derina prie aplinkos. Lyderio ir situacijų sąveika.</p> <p>Trūkumai: nepaaiškina, kodėl turintys konkretų lyderystės stilių asmenys vienomis situacijomis veikia efektyviau nei kitomis.</p>	Fiedler & Chemers (1974)
<b>KELIO – TIKSLO TEORIJA</b>	<p align="center"><b>Ryšys tarp lyderio stiliaus, pavaldinių savybių ir darbo aplinkos</b></p> <p>Teorija išvesta iš lūkesčių teorijos. Manoma, kad darbuotojai jausis motyvuoti tais atvejais, kai jausis, kad yra pajėgūs atlikti savo darbą ir suvoks, kad jų darbas vertingas. Lyderis nurodo kryptį ir tikslą.</p> <p>Lyderio elgesys skirstomas į: direktyvinę lyderystę – patarimai, psichologinis struktūrizavimas; paramos lyderystė – teikiama globa; skatinanti aktyvumą – sudaroma galimybė dalyvauti; orientacija į laimėjus.</p>	Avolio, Howell (1992)
<b>LYDERIO NARIO MAINŲ TEORIJA</b>	<p align="center"><b>Lyderystė kaip procesas, sutelkiantis lyderių ir sekėjų sąveiką</b></p> <p>Pavaldiniai rodo interesus eiti į derybas su lyderiu dėl to, ką jie norėtų daryti grupėje, taip jie gali tapti vidine grupės dalimi. Pavaldiniams nesant suinteresuotiems imti naujų įsipareigojimų, jie tampa išorine grupės dalimi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. I etapas – svetimų žmonių;</li> <li>2. II etapas – pažįstamųjų;</li> <li>3. III etapas – partnerystės.</li> </ol>	Russell, Stone (2002)

Lentelė nr. 4. Lyderystės teorijos ir modeliai (sudaryta autorės)

<b>TRANSFORMACINĖ LYDERYSTĖ</b>	<b>Transformuoja savo sekėjų mąstymą, kad šie priimtų organizacijos viziją taip, tarsi ji būtų jų pačių vizija</b> Transformacinė lyderystė paremta 4 dimensijomis: 1) idealizuota įtaka, 2) įkvepianti motyvacija, 3) intelektualinio stimuliavimo elgsena ir 4) individualizuotas dėmesys. Ideali įtaka reiškia, kiek lyderis užsiima skatinant pasekėjus generuoti pasitikėjimą ir sekti lyderiu. Transformacinei lyderystei būdinga tai, kad sekėjai ugdo pasitikėjimą ir pagarbą transformacijos lyderiui, nes jie nori elgtis taip, kad įvykdytų jų lyderio lūkesčius.	Burns (1978); Avolio, Howell, (1992);
<b>TRANSAKCIINĖ LYDERYSTĖ</b>	<b>Paremta lyderio ir jo sekėjų sandoriais, t. y. transakcinio lyderio ir sekėjų santykiai yra tik sandorių grandinė</b> Transakcinės lyderystės atveju sekėjai atlieka lyderių nurodymus, o lyderiai jiems atlygina pagal pasiektus rezultatus. Bazinis atlygio lygis gali būti kaip baudžiamasis veiksmas, jei sekėjai neįvykdo sutartų tikslų. Pagyrimas ir pripažinimas gali būti kaip teigiama paskata, jei sekėjai laikysis sandorio taisyklių, vykdys lyderio ketinimus ir pasieks numatytus tikslus.	Bass (1990)
<b>CHARIZMATINĖ LYDERYSTĖ</b>	<b>Sieja sekėjus, bei jų sampratą apie save su organizacijos tapatumu</b> Charizmatinio lyderio savybės: polinkis dominuoti, įtakos darymas, pasitikėjimas savimi, vertybių išskyrimas.	Avolio, Howell, (1992)
<b>KOMANDINĖ LYDERYSTĖ</b>	<b>Komandos efektyvumas</b> Išsiaiškinamos komandos problemos, imamasi veiksmų jas išspręsti. Svarbus komandos narių tobulėjimas.	Zaccaro, Rittman, Marks, (2002)

Lentelė nr. 4 (tęsinys). Lyderystės teorijos ir modeliai (sudaryta autorės)

Kaip matyti, lyderystės teorijų gausa didelė. Būtina atkreipti dėmesį, kad teorijos gali būti nukreipiamos į asmens lyderystę, kuomet lyderystė svarbi dėl asmeninio gėrio, bei lyderystę, kuri nukreipta į išorę. Kaip bebūtų, daugelis mokslininkų savo tyrimais įrodė, kad tarp lyderystės stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo bei produktyvumo egzistuoja aiškūs tarpusavio ryšiai (Elshout, 2013).

### 1.2.1. Vadovės moterys vadovavimo stilių ir teorijų kontekste

Šiandien vis dažniau keliamas klausimas, ar iš tiesų moterų ir vyrų lyderystės bruožai skiriasi? Mokslininkų nuomonės šiuo klausimu yra kontraversiškos. Atlikta nemažai tyrimų su tikslu išsiaiškinti, ar moterys užima mažiau vadovaujamų pareigų versle dėl to, jog taiko mažiau efektyvius lyderystės stilius. Laikomasi nuomonės, kad lytis nelemia vadovavimo stiliaus. Tačiau praktikoje dažnu atveju viskas kitaip. Tai galima būtų paaiškinti stereotipais, glaudžiai susijusiais su lytimi ir vadovavimu. Vyrų vadovavimo požiūriu laikomi pranašesniais už moteris (Valentine, Godkin, 2000).

Pasak Kanter (1977), elgsys priskiriamas lyčiai nėra lyčių skirtumų rezultatas, tai lemia skirtingos struktūrinės padėtys. Taigi vyrai ir moterys, užimantys lygias valdžios pozicijas, elgiasi panašiai, o tai rodo, kad lyčių skirtumai neįtakoja vadovavimo stilių. Nagrinėjant moterų ir vyrų stiliaus skirtumus, dažnai lyginami į asmenis ir į užduotis orientuoti stiliai arba demokratiniai ir autokratiniai stiliai. Pasak Eagly ir Johnson (1990), priešingai stereotipiniams lūkesčiams,



organizaciniuose tyrimuose moterys nebuvo labiau orientuotos į asmenis ir mažiau į užduotis. Šie skirtumai buvo nustatyti tik tokiose aplinkose, kur elgesį labiau reguliavo socialiniai vaidmenys.

Nagrinėjant atliktų tyrimų rezultatus apie lytį ir vadovavimo stilių, nerasta didelių skirtumų. Vis tik akcentuotina, kad moterys dažniau taiko transformacinį vadovavimo stilių (Eagly, Johannesen-Schmidt ir van Engen, 2003). Transformaciniai lyderiai įsitvirtina kaip sektini pavyzdžiai, įgydami sekėjų pasitikėjimą. Tokie lyderiai globoja ir įgalina sekėjus, skatina juos išnaudoti visą savo potencialą ir efektyviai prisidėti prie savo organizacijų (Eagly & Carli, 2007). Nors šis stilius laikomas efektyviu, yra duomenų, kad pavaldiniai vyrai ne pakankamai įvertina moteris vadoves, pasižyminčias šiuo vadovavimo stiliumi (Northhouse, 2007).

Pastebėtina, kad moterys vadovės dažnai renkasi žvelgti į vadovavimą liberaliai. A. H. Eagly, M. J. Schmidt (2001) išskiria, kad jų priimami sprendimai nėra vienpusiai, neretai gerai apgalvoti ir pasverti. Į tai atsižvelgiant moterims vadovėms yra priskiriamas liberalus vadovavimo stilius, kuris gan tiksliai atitinka jų vadovavimo koncepciją. Liberalieji vadovai labai vertina darbuotojų kūrybiškumą ir iniciatyvas, kurias ir patys stengiasi paskatinti ir palaikyti. Šiam vadovavimui priskiriamas įkvėpimas ir siekis į problemas žvelgti ne kaip į nusižengimą ar žalą, bet kaip į naują iššūkį, kuris ištiko organizaciją.

Apibendrinant moterų vadovių požiūrį į vadovavimą, galima teigti, kad savo veiklose jos siekia pritarimo, paramos paskatinimo bei tą patį yra linkusios daryti. Moterys vadovės dažnai renkasi liberalų vadovavimo stilių, tačiau geba puikiai planuoti, koordinuoti, įvertinti veiklas.

Kiti tyrimai atskleidžia, kad moterys buvo ne tokios efektyvios, kai lyderio vaidmuo buvo maskulinizuotas. Pavyzdžiui, moterys buvo mažiau efektyvios nei vyrai karinėse pareigose, tačiau jos efektyviau nei vyrai vadovavo švietimo, vyriausybės ir socialinių paslaugų organizacijose bei buvo efektyvesnės nei vyrai užimdamos vidurinės grandies vadovių pareigas, kur reikalingi tarpusavio santykių įgūdžiai.

Empiriniai tyrimai patvirtina nedidelius vyrų ir moterų vadovavimo stiliaus ir efektyvumo skirtumus. Moterys patiria nežymių efektyvumo trūkumų, atlikdamos vyriškus lyderio vaidmenis, o moteriškesni vaidmenys joms teikia tam tikrų pranašumų. Moterys dažniau nei vyrai vadovaudamos taiko demokratinį ir dalyvaujantį bei transformacinį vadovavimo stilius, kurie labiau atitinka šiuolaikines efektyvaus vadovavimo sampratas (Northhouse, 2007).

Apibendrinant akcentuotina, kad nėra vieno paties geriausio lyderystės stiliaus visiems atvejams. Efektyvus lyderis turėtų ugdyti savo kompetencijas ir mokėti jas pritaikyti taip, kad siekdamas maksimaliai sutelkti žmones bendram tikslui ir juos įkvėpti, reikiamu atveju galėtų derinti tarpusavyje visus lyderystės stilius.

Esminis lyčių lyderystės skirtumas: kadangi vyrai dažniausiai turi stipriau išreikštą poreikį būti autoritetu ir norą daryti įtaką kitiems individams, jie naudodami galios motyvaciją užima lyderio pozicijas. Tuo tarpu moterys dėl savo prigimtinių savybių (lankstumas, empatija, pagalba, santykių kūrimas su darbuotojais, noras įkvėpti, motyvuoti ir pan.) dažniau linkusios taikyti transformuojančios lyderystės principus.

### **1.3. Vadovo tapatybės formavimasis**

Tapatumas tai įvairios prasmės, kurias sau ir kitiems suteikia pats žmogus (Gecas, 1982). Savęs suvokimas grindžiamas asmens turimais socialiniais vaidmenimis, naryste grupėse, taip pat turimais charakterio bruožais, kuriuos patvirtina aplinka, atsižvelgiant į rodomą elgesį (Gecas, 1982; Ashforth & Johnson, 2001). Tiek asmeninė, tiek socialinė tapatybė padeda atsakyti į klausimus „kas aš esu?“ ir „kaip kiti žmonės mane supranta?“.

Tapatybę tyrinėjantys mokslininkai teigia, kad tapatybei tenka pagrindinis vaidmuo formuojantis mūsų pasirinkimams ir elgesiui, įskaitant mūsų sąveiką su kitais (Markus, Cross ir Wurf, 1990). Tuo tarpu lyderystės mokslininkai konceptualizuoja lyderystę kaip dinamišką socialinį procesą, darantį įtaką žmonių mąstymui, jausmams ir elgesiui grupių kontekste (Yukl, 2010). Abu tyrimų srautai suartėjo ir mokslininkų teigimu, lyderio tapatumui tenka svarbus vaidmuo vadovaujant (DeRue & Ashford, 2010).

Tapatybės konstravimas – procesas, per kurį individai bando apibrėžti, kas jie yra, kurio rezultatas yra identifikacija arba mastas, kuriuo įsisažmoninama tapatybė (Ashforth & Schinoff, 2016). Tapatybė laikui bėgant vystosi per patirtį ir prasmingą socialinį grįžtamąjį ryšį, leidžiantį žmonėms pažinti save (Lord & Hall, 2005). Kalbant apie vadovavimą ir lyderystę, pabrėžtina, kad tai socialinis, abipusis įtakos procesas, tarnaujantis kolektyviniam tikslui pasiekti (Bass, 2008; Yukl, 2010).

Vadovavimas ir „sekimas“ vis dažniau suvokiami ne kaip statiški vadovo ir pavaldinių mainai, o kaip kompleksiškas ir adaptyvus sąveikos procesas (DeRue, 2011). Tapatybės tvirtinamos ir suteikiamos socialinės sąveikos metu (DeRue & Ashford, 2010), o bėgant laikui dėka įvairios patirties ir grįžtamojo ryšio, jos vystosi (Lord & Hall, 2005). Nors žmonės turi daugybę dažnai mutuojančių tapatybių, kai kurios iš jų yra svarbesnės bendram savęs apibrėžimui ir yra giliau išsakiniję socialiniame gyvenime (Ashforth & Johnson, 2001).

Žmonės save supranta per šias tapatybės rūšis:

1. *Individuali tapatybė*, pabrėžianti individo unikalumą ir parodanti, kuo skiriamasi nuo kitų. Santykinis identitetas padeda save apibrėžti per santykius su kitais;

2. *Kolektyvinis identitetas* leidžia save apibrėžti per narystę grupėse ar organizacijose ir jų pritarimo patyrimą (Yost, Strube, 1992);
3. *Profesinė tapatybė*, tokia kaip „lyderis“, gali derinti individualią, santykinę ir kolektyvinę tapatybę, kaip santykinai stabilų ir ilgalaikį atributų, įsitikinimų, vertybių, motyvų ir patirties rinkinį (Schein, 1978).

Akcentuotina, kad vadovo tapatumas nėra tiesiog oficialiai užimamos lyderio pozicijos atitikmuo, o vystosi, kai asmuo internalizuoja ir pritaiko lyderio tapatybę, o kitų asmenų yra pripažįstamas „lyderiu“ (DeRue & Ashford, 2010). Gilesnis suvokimas, kaip formuojasi tapatybė, gali padėti suprasti lyderystę.

Gizir (2014) nuomone, vadovas dažnai susitapatina su savo organizacija ir jos darbuotojais. Kiekvienas organizacijos narys turi savo asmeninę nuomonę, kokia yra organizacija. Formuojantis nuomonei apie organizaciją, didelės įtakos turi vadovo tapatybė. Todėl darbuotojo savęs siejimas su organizacija stipriai nulemtas ir vadovo vaidmens – koks vadovas yra.

Apžvelgiant vadovo tapatybės formavimąsi tikslinga paminėti socialinio tapatumo teoriją, kurią aptaria Lanka ir Topakas (2019). Remiantis šia teorija, vadovo tapatybė identifikuojama per santykius su pačiu savimi, supančiais asmenimis bei aplinka, kurioje jis dažniausiai būna. Tokiu būdu lyderystė, kuria pasižymi vadovas, atsiskleidžia per įvairias socialines grupes. Vadovas vertinamas kaip tam tikros socialinės grupės lyderis, kuris daro grupės požiūriui ir sprendimams akivaizdų poveikį. Kwok et al. (2018) teigia, kad siekiant identifikuoti savo tapatybę, vadovai turi įsivertinti savo lyderystės gebėjimus, save suvokti kaip lyderį. Kuo stipresnė lyderystės raiška, tuo tai turi reikšmės bendram asmens elgesiui.

Vaidmens identiteto, socialinio identiteto ir socialinio identiteto konstravimo teorijos siekia paaiškinti lyderių atsiradimą ir efektyvumą. Šie trys skirtingi, tačiau susiję teorijų srautai yra svarbūs norint suprasti lyderystės reiškinius:

1. *Tapatumo teorija*, orientuota į vaidmenis, kuriuos individai prisiima asmeniniame ir profesiniame gyvenime;
2. *Socialinio tapatumo teorija*, orientuota į socialines kategorijas ir kategorizavimo procesus;
3. *Socialinio identiteto konstravimo teorija*, orientuota į identiteto konstravimo darbą.

*Tapatumo teorija*. Šios teorijos pagrindinis tikslas: suprasti, kaip individai prisiima socialinius vaidmenis. Identitetas formuojasi kaip procesas, žinomas kaip vaidmens internalizavimas (Ibarra, Wittman, Petriglieri & Day, 2014). Vadovo tapatumas pagal identiteto teoriją vertinamas kaip vienas

iš daugelio socialinių vaidmenų, kuriuos asmuo gali įgyvendinti. Tapatumo teorija siūlo požiūrį į asmenis per vaidmenis, kuriuos jie prisiima ar kurie jiems yra priskiriami (Gecas, 1982). Asmuo gali apibrėžti save kaip sutuoktinį, draugą, bendradarbį ir pan. Žvelgiant iš šios perspektyvos, lyderis būtų vienas iš galimų vaidmenų, kurie internalizuojami, tampa asmens tapatybės dalimi.

Vaidmenys yra skirtingos žmogaus dėvimos „kepurės“: socialinėje struktūroje nustatyti skirtingi vaidmenys, kurie kai kuriose situacijose gali sutapti ir gali būti aktyvūs vienu metu arba vienas kitam prieštarauti. Kiekvienas vaidmuo yra susijęs su socialiai apibrėžtais lūkesčiais ir reikalauja kitokio elgesio (Gecas, 1982). Tai, kiek vaidmuo yra internalizuotas, lemia, kiek šis vaidmuo turi įtakos asmens elgesiui (Turner, 1978).

*Socialinio identiteto teorija* susijusi su supratimu, kaip individai laikomi lyderiais per socialines kategorijas ir grupės procesus. Vadovo tapatumas iš šios perspektyvos yra rezultatas apibrėžiant save ir kitus, remiantis grupėmis, kurioms priklauso (Hogg, Terry, 2000; Hogg, 2001). Pagal socialinio identiteto teoriją, lyderiai grupėse atsiranda dėl jų prototipiškumo grupėje.

Nagrinėjant lyderių atsiradimą ir efektyvumą per socialinės tapatybės teoriją teigiama, kad sėkmingo vadovavimo paslaptis slypi lyderių sugebėjime paskatinti sekėjus suvokti juos kaip teigiamos socialinės tapatybės įkūnijimą, kuris jiems yra bendras ir išskiriantis juos iš kitų (Van Knippenberg, Hogg, 2003).

Socialinės tapatybės teorija susijusi su įvairiais žmonių vaidmenimis organizacijose ir visuomenėje bei orientuota į socialines kategorijas ir grupės lygio procesus (Van Knippenberg, Hogg, 2003). Žmonės save ir kitus apibrėžia pagal grupes, kurioms priklauso (Van Knippenberg, Hogg, 2003; Tajfel, Turner, 2010). Individai save mato kaip didesnės grupės dalį. Šis procesas apima nuasmeninimą, dėl kurio individas žmones, įskaitant save, klasifikuoja ne kaip asmenis, o kaip grupės narius (Brewer, 2003).

Socialinės tapatybės teorijos priklauso nuo prototipiškumo sąvokos, dėl kurios apibrėžimo mokslininkai iki šiol vis dar nesutaria. Vienas prototipo apibrėžimų – charakteristikų rinkinys, apibūdinantis grupės esmę. Hogg (2001) prototipinį lyderį apibrėžia kaip tą, kuris, kaip manoma, įkūnija grupės identitetą. Žmonės ieško savo lyderių, kad apibrėžtų savo tapatybę. Vadovavimo tapatybės funkcija ryškiai atsispindi kai kuriuose kontekstuose (pavyzdžiui, nacionalinėje, politinėje lyderystėje), tačiau akivaizdi ir organizaciniuose kontekstuose, kur įmonių vadovai vaidina pagrindinį vaidmenį kuriant ir valdant organizacijos tapatybę (Balmer, 2008).

Aplinkinių suvokimas apie lyderį, lemia jo efektyvumą. Suvokimas grindžiamas iš anksto suformuotais lyderystės prototipais, darančiais prielaidą pasekėjų lūkesčiams, kokie lyderio bruožai ir elgesys būtų priimtini. Lyderio sėkmę sėkmę lemia, jo gebėjimai įkūnyti pasekėjų lūkesčius (Lord,

Brown, 2004). Šis požiūris akcentuoja, kad lyderiui bandant pereiti iš vienos srities į kitą, pavyzdžiui, iš verslo į sportą, kyla sunkumų. Pasak Lord ir Brown (2004), skirtingose veiklos srityse lyderiai susiduria su skirtingais lūkesčiais savo elgesiui ir būdo savybėms, todėl jų mobilumas yra ribotas. Būtent todėl lyderystė visuomet priklauso nuo organizacinio konteksto.

*Socialinio identiteto konstravimo teorija.* Jei vadovavimas nėra tik pozicija institucinėje hierarchijoje, kyla klausimas kaip vystosi vadovo ir sekėjų santykiai organizacijoje ir kokie socialiniai procesai yra susiję su savęs matymu kaip lyderiu ar pasekėju. Socialinio identiteto konstravimo teorija aiškina lyderystės santykių, susidedančių iš abipusių ir viena kitą stiprinančių lyderių ir pasekėjų tapatybių, raidos, patvirtinimo ir stiprinimo platesniame organizaciniame kontekste. Socialinio identiteto konstravimo teorija bando paaiškinti, kaip individai susikuria lyderio ar pasekėjo tapatybę (Marchiondo, Myers, Kopelman, 2015).

Ši teorija atspindi kitų organizacijos narių vaidmenį ir socialinę sąveiką kuriant šias tapatybes. Remiantis šia teorija, dėmesys sutelkiamas į kitų organizacijos narių vaidmens konceptualizavimą, konstruojant lyderio tapatybę atsižvelgiama ne vien į kognityvinius proceso aspektus. Šia prasme lyderystė suvokiama ne kaip kažkas, ką lyderis turi, o veikiau kaip pripažintas santykis tarp asmenų (Shamir & Eilam, 2005).

Lyderio tapatybės internalizavimas apima santykių ir socialinių procesų rinkinį, per kurį žmogus pamato save, o kiti jį pamato kaip lyderį. Asmuo imasi veiksmų, kuriais siekiama įtvirtinti lyderystę, kiti tuos veiksmus patvirtina arba nepatvirtina. Pasak DeRue ir Ashford (2010), bet kuri tapatybė gali būti konceptualizuojama trimis savęs konstravimo lygmenimis: individualiu, santykių ir kolektyviniu (Brewer & Gardner, 1996). Bandant suprasti vadovavimo identitetą visuose trijuose savikonstrukcijos lygiuose, siūloma lyderystės ugdymą ir lyderio identiteto kūrimą laikyti santykių kūrimu, į lyderystę žiūrėti, kaip į abipusį dinamišką santykį. Požiūris krypsta nuo statiškos ir hierarchinės lyderystės link dinamiškesnės, socialinės ir santykiais grįstos lyderystės ugdymo proceso sampratos (Collinson, 2005).

Vadovavimo identiteto konstravimo teorija orientuota į lyderystės atsiradimo dinamiką, taip pat į lyderystės procesus, kai jie vyksta tarp visų organizacijos narių, tai apima ne tik formalius lyderius (DeRue ir Ashford, 2010). Lyderis gali save suvokti socialiai konstruodamas tapatybę, pretendavimo į vadovavimą ir šio pretendavimo pripažinimo procese. Pagal šią nuomonę lyderystė yra mažiau formalios pozicijos klausimas. Ji atsiranda, kai lyderiai pretenduoja ir gauna patvirtinimą savo lyderio tapatybei per socialinės sąveikos procesą, apimančią pačių asmenų tapatybės internalizavimą, taip pat tos tapatybės pripažinimą ir patvirtinimą iš kitų organizacijos narių (DeRue & Ashford, 2010). Taigi

vadovo tapatumas nėra vien tik individualus, asmeninis identitetas, tačiau ir kiti organizacijos nariai jį pripažįsta kaip socialiai sukonstruotą ir sutartą santykį (DeRue et al., 2009).

Apibendrinant lyderystės identiteto konstravimo teoriją, autoriai remiasi lyderystės atsiradimo tyrimais, aiškindami interaktyvų, socialinį procesą, per kurį asmenys laikomi lyderiais. Lyderio tapatybės konstravimo teorija teigia, kad grupės narių santykių dinamika numato lyderio atsiradimą. Tai yra, ši teorija orientuota ne tik į individo, kuris galiausiai tampa lyderiu, elgesį, bet ir į grupės narių elgesį ir reakcijas (DeRue & Ashford, 2010).

Žemiau lentelėje pateikiamos trys identiteto teorijos ir aptariamas lyderių iškilimas, vystymasis ir efektyvumas (žr. 5 lentelę).

	<b>Identiteto teorija</b>	<b>Socialinio identiteto teorija</b>	<b>Socialinio identiteto konstravimo teorija</b>
<b>Lyderio iškilimas</b>	Asmenys prisiima vaidmenį arba jis jiems priskiriamas (Gecas, 1982).	Prototipiniai grupės nariai gauna įtaką įkūnydami grupės esmę apibrėžiančias savybes (Hogg, 2001; van Knippenberg et al., 2000).	Asmenys pretenduoja arba jiems suteikiamas lyderio vaidmuo tam tikroje socialinėje sąveikoje (DeRue ir Ashford, 2010).
<b>Lyderio vystymasis</b>	Vystymasis gali vykti eksperimentuojant, personalizuojant ir internalizuojant (išipareigojant) lyderio vaidmenį (Ibarra, 1999; Turner, 1978) bei praktikuojant (Day ir Harrison, 2007; Day, Harrison & Halpin, 2009; Lord & Hall, 2005).	Nariai gali pritaikyti elgesį prie grupės prototipų, siekiant įgyti valdžią. Lyderiai gali nukreipti grupės identitetą, siekiant išlaikyti prototipiškumą ir išsaugoti galią (Hogg ir Terry, 2000).	Teigiamos spiralės formuojasi, kai pakartotinai patenkinamas lyderio pretendavimas į lyderio poziciją (DeRue ir Ashford, 2010; DeRue, Ashford ir Cotton, 2009), tai padidina pasitikėjimą, motyvaciją ir lyderystės galimybių paiešką (Harrison, 2007; Day, Harrison ir Halpin, 2009).
<b>Lyderio efektyvumas</b>	Prisitaikant prie vaidmens, suprantant ir įgyvendinant lūkesčius, susijusius su vaidmenų schema (Gecas, 1982) ir specifiniais pasekėjų poreikiais (Lord ir Hall, 2005).	Grupės lyderio prototipiškumas kelia narių pasitikėjimą (Van Knippenberg ir van Knippenberg, 2005), leidžia atlikti įvairesnius, priimtinius veismus (Van Knippenberg ir Hogg, 2003) ir gali padėti lyderiui išlaikyti lyderio efektyvumo suvokimą net ir nesėkmės atveju (Giessner ir van Knippenbergas, 2008).	Praktikuodami ir atsižvelgdami į skirtingus situacijos reikalavimus, lyderiai gali geriau įvertinti, ko reikia skirtingiems sekejams ir pritaikyti jiems vadovavimo stilių (Lord ir Hall, 2005).

Lentelė nr. 5. Lyderystės tapatumo teorijos (sudaryta autorės, remiantis Ibarra, Wittman, Periglieri ir Day (2014))

### 1.3.1. Moterų vadovių tapatybės formavimosi ypatumai

Bandant suprasti lyderius, kurie vienu metu užima socialinius vaidmenis, priklauso socialinėms kategorijoms ir nuolatos dalyvauja socialinės tapatybės tvirtinimo ir suteikimo procesuose, išryškėja kylantys iššūkiai, su kuriais susiduria ir neprototipinės grupės nariai, pavyzdžiui, vadovės moterys.

Socialinėms kategorijoms, tokioms kaip lytis, suteikiamas statusas neatsiranda iš niekur, o yra formuojamas kultūriškai prieinamų ideologijų apie tai, ką reiškia būti lyderiu (Ely, Ibarra & Kolb, 2011). Daugumoje kultūrų lyderystė asocijuojasi su vyriškumu, todėl prototipinis lyderis iš esmės yra vyriškas: ryžtingas, tvirtas ir nepriklausomas (Bailyn, 2006). Tuo tarpu apie moteris manoma

priešingai, kad jos bendruomeniškos, draugiškos, nesavanaudiškos, besirūpinančios, todėl joms trūksta savybių, reikalingų sėkmingam vadovavimui (Schein, 2001).

Tarp moterims priskiriamų asmeninių savybių ir galimai lyderystei būtinų savybių atsiranda neatitikimas. Moterys, užimančios vadovaujančias pareigas, gali būti laikomos pernelyg agresyviomis arba nepakankamai agresyviomis. Savybės, sudarančios tvirtą, pasitikinčio savimi vyro įspūdį, moterims kuria atvirkštinį įvaizdį – jos gali atrodyti įžūlios ar arogantiškos (Heilman ir Stamm, 2007).

Remiantis atliktų tyrimų rezultatais, kurių metu moterys, užimančios pozicijas, suvokiamas labiau kaip vyriškas, buvo laikomos kompetentingomis, tačiau vis tiek buvo mažiau palankiai vertinamos nei vyrai (Heilman, Wallen, Fuchs & Tamkins, 2004). Tuo tarpu moterys, prisiėmusios tradiciškai vyriškus vaidmenis, tačiau atitinkančios moteriškus stereotipus, buvo dažniau palankiai vertinamos, bet negerbiamos, kadangi vertinamos kaip per švelnios, emocingos ir negebančios priimti griežtų sprendimų (Eagly & Carli, 2007). Šias kultūrines normas sustiprina nepakankamas skaičius moterų, užimančių aukščiausio lygio vadovių pareigas. Taip pat tokiems vertinimams gali turėti įtakos ir neformalus darbo vertinimas.

Tyrimai rodo, kad matomas, herojiškas darbas, toks kaip strateginės krypties nustatymas, dažniausiai patenkantis į vyrų veikimo sritį, pripažįstamas ir apdovanojamas. Tuo tarpu toks pat būtinas ir svarbus užkulisinis darbas, kaip komandos kūrimas ar krizių vengimas, labiau būdingas moterims, dažniausiai lieka nepastebėtas (Ibarra & Obodaru, 2009).

Išpopuliarėjusi „herojiško“ lyderio samprata trukdo moterims atitikti „teisingo“ lyderio kategoriją. Kadangi vyrai ir moterys „herojišką“ lyderystę suvokia kaip vyrišką, tai gali būti kliūtis moterims, bandančioms susikurti lyderių identitetą. Tai savo ruožtu gali sukelti potencialų identiteto konfliktą tarp moteriškos ir lyderės tapatybės (Hogue & Lord, 2007).

Remiantis vaidmenų tapatumo teorija, savybės, kurios, kaip manoma, yra būtinoms vadovaujančiam vaidmeniui, yra siejamos su vyriškomis savybėmis ir stereotipiškai nesuderinamos su moterims priskiriamomis savybėmis, todėl lemia išankstinį nusistatymą prieš moteris lyderes. Nors laikui bėgant vyriškas lyderystės konstruktas šiek tiek sumažėjo, jis vis dar išlieka gajus. Taigi, vadovaudamos moterys susiduria su spaudimu, kad būdamos lyderės, jos turėtų būti vyriškos ir kietos, tačiau, kaip moterys, neturėtų būti „per daug vyriškos“. Susiduriant su išankstiniu nusistatymu prieš moteris lyderes, joms, siekiant vadovo vaidmens, gali tekti susidurti su daugiau sunkumų ir iššūkių nei vyrams (Eagly & Karau, 2002).

#### 1.4. Darbo aktualumas ir naujumas

Pasaulis susiduria su vis didesniais iššūkiais, tad efektyvaus vadovavimo poreikis tapo kaip niekada didelis. Atsižvelgiant į tai, lyderius bandoma ugdyti ir mokyti visame pasaulyje. Sprendžiama ir ieškoma, kokie jie turi būti. Mokslininkai siūlo daug skirtingų požiūrių pradedant nuo supratimo ar vadovas ir lyderis gali būti vienas asmuo, vėliau ieškant efektyviausių būdų vadovauti ir priešasčių įtakojančių lyderio tapatybės formavimąsi. Tuo tarpu moterys šiems ieškojimams įtaką pradėjo daryti žymiai vėliau. Moterų įsitraukimas į lyderių gretas atnešė moterims unikalių galimybių, tačiau pateikė ir nemažai iššūkių, kad moterys galėtų panaudoti visą savo potencialą.

Kadangi vis daugiau moterų stoja prie vadovo vairo, šiame baigiamajame darbe bus gilinamasi būtent į moterų vadovių tapsmo vadove patirtį. Tikimasi, kad tokiu būdu būtų įnešta naujų spalvų į suvokimą, kas yra vadovas – lyderis ir kokios savybės leidžia juo tapti ar jaustis. Šiame darbe siūloma atsigręžti į moteris vadoves ir naudojant fenomenologinį metodą, iš pirmojo asmens perspektyvos pažvelgti į tai, kas padeda jaustis lydere, kada ir ko reikia, kad išsilavinusi moteris, paskirta į vadovaujančias pareigas, iš tiesų, pasijaustų vadove.

Kiekybiniai formalizuoti metodai nutolsta nuo subjektyvumo, sąmoningumo, intencionalumo ir kitų pačios patirties ypatumų. Tapsmą vadove prasminga ištirti naudojant fenomenologinį metodą. Planuojama ištirti, ką tuo metu asmuo išgyveno, „kaip išgyveno“, kaip vadovės patiria tapsmą vadove, ir tos patirties prasmę. Apibrėžti reiškinį ne moksliskai, bet leisti tai padaryti pačioms moterims. Šiuo fenomenologiniu tyrimu siekiama atskleisti, kaip į vadovaujančias pareigas paskirtos moterys pačios viduje pasijaučia vadovėmis, išgyvena tapsmą vadovėmis. Panašiai, kaip mama pirmą kartą paėmusi kūdikį ant rankų, kažkuriuo momentu pasijaučia mama ir supranta, ką jai reiškia motinystė. Galima turėti labai daug žinių apie vadovavimą ir lyderystę, tačiau vadovavimo iššūkius galima patirti tik pradėjus eiti vadovaujančias pareigas. Atliekamu tyrimu visas dėmesys bus telkiamas į tai, kaip moterys vadovės patiria tapsmą nuo paskyrimo vadove iki pasijautimo ir suvokimo, kad yra vadovė.

Dauguma pasaulyje atliekamų tyrimų tiria lyčių skirtumus vadovaujant, lyderio identiteto formavimąsi ar stereotipų susijusių su lytimi įtaką moterų lyderių tapatybės formavimuisi (Ashforth, B., E., Spencer, H., H., & Corley, K. G. (2008); DeRue, D. S. (2011); DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010); Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002); Lanka, E., & Topakas, A. (2019). Mūsų atliekamas tyrimas leidžia plačiau ir giliau pažvelgti į tai, su kuo susiduria moterys vadovės, patirdamos savo tapsmą vadovėmis.



### 1.5. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

**Tyrimo objektas:** moterų tapsmo vadovėmis patyrimas.

**Tyrimo tikslas:** atskleisti ir aprašyti moterų vadovių tapsmo vadovėmis patyrimą.

Šio darbo **uždaviniai:** taikant fenomenologinės analizės metodą pagal A. Giorgi, atskleisti, kaip moterys, paskirtos eiti vadovių pareigas, patiria savo tapsmą vadovėmis.

**Tyrimo metodas:** duomenys renkami taikant nestruktūruoto interviu metodą. Gauti duomenys analizuojami A. Giorgi aprašomosios fenomenologijos metodu.

Siekiant prielaidų darymu neįtakoti tyrimo dalyvių tapsmo vadovėmis unikalios patyrimo atskleidimo, šiame darbe **hipotezės** nebuvo keliamos.

## 2. TYRIMO METODIKA

### 2.1. Fenomenologija ir jos esmė

Fenomenologija – filosofinis judėjimas, kilęs XX a., kurio pagrindinis tikslas: tiesioginis sąmoningai išgyventų reiškinių tyrimas ir aprašymas, atmetant teorijas, aiškinančias jų kilmę ir išankstinius nusistatymus bei prielaidas. Fenomenologijos pradininku laikomas E. Husserl (1859–1938) su savo veikalu „Loginiais tyrinėjimais“ (1901). E. Husserl raginimas grįžti prie pačių daiktų nebuvo siekis naujos teorijos sukūrimui. Tai buvo siūlymas sugrįžti prie to, kas yra aktualu ir svarbu visais laikais – pažinti savo ir tikrovės esmę (Gudaitytė, 2011).

Fenomenologija – „*tai esmių tyrinėjimas, ir visos problemos, fenomenologų požiūriu, išsprendžiamos, apibrėžus esmes, pavyzdžiui, suvokimo, sąmonės esmę*“ (Merleau-Ponty, 1945, p. 94). Fenomenologai tiria spontanišką sąmonės veikimą, pamiršdami idealistines ir natūralistines prielaidas apie pasaulio ir žmogaus prigimtį. Grynoji sąmonė laikoma prasmės atsiradimo vieta. Fenomenologai mano, kad ji turi būti išlaisvinta nuo kasdienių, mitologinių, mokslinių, ideologinių nuostatų, sprendimų bei vertinimų (Mickūnas, 1994).

Merleau-Ponty (1945) teigimu, fenomenologija „*niekada nežino, kur link eina*“. Taip yra dėl to, kad fenomenologai domisi reiškiniais, o jie atsiskleidžia netikėtai. Dėl to natūralu, kad fenomenologai analizuoja tiesioginį pasaulio patyrimą, neturėdami išankstinių nuostatų. E. Husserl tokį patyrimą pavadino *fenomenologine įžvalga* (Schau). Šią įžvalgą jis priešpriešino *paprastam regėjimui* (Sehen). Pastarasis yra neveiksmingas, norint išvelgti daiktus. Fenomenologai teigia, kad fenomenologinė įžvalga yra būtina norint sėkmingai prasiskverbti prie pačių daiktų (Juzefovič, 2009).

Pagrindiniai fenomenologijos atstovai nesutaria dėl svarbiausių jos idėjų, tokių kaip išgyventos patirties suvokimas ar požiūris į subjektą. Pavyzdžiui, anot E. Husserl, fenomenologija prasideda sugrįžus prie išgyventos patirties, o subjektą jis mato kaip pasaulio sudedamąją dalį, todėl jo fenomenologija yra žinoma kaip „transcendentinė fenomenologija“ ir skiriasi nuo M. Heidegger (1927), M. Merleau-Ponty (1945) ir J. P. Sartre (1943) idėjų. Pastarieji mano, kad subjektas ne tik sukurtas pasaulio, bet ir jį sudaro. M. Heidegger, kuris buvo E. Husserl mokinys, patirtį suvokia kaip įėjimo į esminės būties ir žmogaus skiriamųjų formų problemų tašką (Berger, 2015).

Būtina paminėti ne tik idėjas, keliančias nesutarimus, tačiau ir bendrus niuansus, vienijančius didžiuosius fenomenologus. Pats svarbiausias fenomenologinės filosofijos bruožas – sugrįžimas prie pačių daiktų. Pastarasis įmanomas tik reflektuojant ir šią patirtį aprašant bei akcentuojant, kas duota toje patirtyje. „*Daiktai nėra duoti patys savaime. Daiktų patirtis galima tikrai išvaduojant ją nuo prietarų ir neapmąstytų prielaidų. Todėl fenomenologinis metodas yra susijęs su kritine refleksija ir akelai nepriima „mokslo nustatytų faktų“.* Sugrįžti prie pačių daiktų – vadinasi išsivaduoti nuo

*vyrąjančių natūralistinių ir objektyvistinių pažiūrų, kurios dominuoja šiuolaikiniame gyvenamame pasaulyje*“ (Jonkus, 2009, p. 8). Tik atsisakius neteisingų epistemologinių nuostatų bei sąmonės kaip reprezentacijos sampratos, bus atvertas kelias fenomenologinei praktikai, t. y. darbui su pačiais fenomenais.

*Sąmonės intencionalumas.* Su sąmone susijusios diskusijos – viena iš svarbiausių fenomenologinių temų (Jonkus, 2009). E. Husserl sąmonę apibrėžia kaip veikimo principą – veiksmų, nukreiptų į objektą rinkinį, kurių pagalba jis palaipsniui atsiskleidžia, parodydamas skirtingus savo prasmų bruožus. E. Husserl šį sąmonės bruožą įvardijo „intencionalumu“ – originaliausia ir novatoriškiausia fenomenologinio metodo samprata (Farina, 2014). Sąmonės intencionalumo sąvoka pabrėžia, kad ji turi būti analizuojama, atmetant metafizines sąmonės prigimties koncepcijas. Fenomenologijoje labiau svarbu aprašyti, kaip sąmonė patiriama ir kaip tuose potyriuose pasireiškia įvairūs objektai nei suprasti sąmonės prigimtį ar lokalizuoti, kur konkrečiai ji yra (Jonkus, 2009).

*Fenomenologinė redukcija.* Egzistuoja pamatinė fenomenologinė intencija, tačiau tai nereiškia, kad fenomenologas ją turi protokoliškai sekti. „*Fenomenologas turi pradėti kiekvieną kartą iš pradžių ir nevengdamas pertrūkių aktualizuoti besiklostančią tradiciją. Husserlis šį požiūrio atnaujinimą ir susiorientavimą pavadino epoche. Pastaruoju vardu įvardijama operacija, kuri ne tik leidžia nutraukti besiklostančio judėjimo inerciją, bet ir įgalina atlikti redukciją, t. y. sugrįžimą prie pamatinių patirčių ir jose duoto pasaulio*“ (Jonkus, 2009, p. 21-22). Taigi redukcija prasideda nuo epoche – susilaikymo nuo sprendimų, susijusių su pasaulio realumu. Epoche – graikų kalbos terminas, reiškiantis susilaikymą nuo vertinimo ir pabandytą pamatyti daiktus naujai, o ne tradiciniais ir pažįstamais suvokimo būdais. Epoche – tai, kai į patirtį žiūrima tarsi į naują patirtį (Patton, 2002). („*Suskliautimas (arba epoche) yra tyrėjo susilaikymas nuo prasmų primetimo, interpretacijų ar teorinių sąvokų primetimo unikaliam informatoriaus pasauliui*“ (Moustakas, 1994, p. 90). Tai leidžia pakeisti požiūrį į su daiktų egzistencija susijusius teiginius ir matyti juos kaip galinčius egzistuoti (Juzefovič, 2009).

## **2.2. Fenomenologinės analizės metodas psichologijoje**

Fenomenologines idėjas galima pritaikyti psichologijoje, nes ji pripažįsta, kad žmogus pažįsta gebėdamas reflektuoti savo patyrimą ir savo individualiu santykiu su kitomis sąmoningomis būtybėmis. A. Maceinos nuomone ši savybė mus išskiria iš daiktų pasaulio. Ja remdamiesi mes galime atrasti kitokias realybės perspektyvas, naudodamiesi kito asmens akimis. Ši savybė labai naudinga, kai mums reikia realių žinių apie autentišką asmeninį tikrovės išgyvenimą vietoj (arba kartu) matavimo ar statistinės analizės (Deltuva, 1996). Psichologija padeda žmonėms geriau surasti savo vidinį pasaulį, tačiau nebūtinai suteikia žinių apie jį. Aprašomasis fenomenologinis požiūris į

žmogų ir moksliniai tyrimai gali suteikti naudingų žinių, išlaikant psichologinio tyrimo koncepcijas (Broome, 2019).

Kokybiniame fenomenologiniame – psichologiniame metode naudojamas platesnis „empirinio“ tyrimo supratimas. Tai jį skiria nuo tradicinės, transcendentinės fenomenologinės filosofijos metodų, kurie remiasi grynai eidetine linija. Tuo pačiu metu šis metodas naudoja ir fenomenologines idėjas, kas reiškia, kad nėra griežtai laikomasi empirinės mokslo teorijos. Šiam iš filosofijos perimtam metodui būdinga loginė link objekto nukreipta tyrimo kryptis, tačiau tikslas iš filosofinės krypties pasikeitė į psichologinę. Dėl to filosofinis požiūris turi būti modifikuotas, kad taptų jautresnis psichologijos ir psichiatrijos problemoms spręsti (Englander, 2016).

Psichologai, remdamiesi E. Husserl fenomenologija sukūrė aprašomuosius fenomenologinius – psichologinius kokybinius metodus. Didelė dalis fenomenologijos yra aprašomoji, tačiau tai nereiškia, kad fazė, kurioje vyksta interpretacijos, yra negalima. Fenomenologija ne kuria reiškinius, bet nori suprasti, kaip tie reiškiniai pasireiškia sąmonėje ir šio proceso išaiškinimas yra aprašomosios fenomenologijos užduotis. Aprašymo procesas yra panašus į tai, kas vyksta interpretuojant, bet šio tipo analizėje atsižvelgiama į intelektinius faktorius (veiksnius), kurių paprastai interpretaciniai socialinių mokslų teoretikai neanalizuoja. Aprašomajame fenomenologiniame metode interpretacija reiškia neduoto veiksnio priėmimą tam, kad būtų lengviau atskleista kas duota patirtyje (pvz. teorinė pozicija, hipotezė, prielaida ir kt.) (Englander, 2016).

Gyvenimo patirtis suteikia interpretacijų, tačiau tam, kad jos būtų suprastos kaip veiksmai, reikalingi apmąstymai. Pavyzdžiui, asmens buvo paprašyta apibūdinti situaciją kurioje jis kažko išmoko. Jis pasirinko laiką, kai išmoko vairuoti automobilį. Dalis jo aprašymo buvo tokia: „*Automobilis atrodė kaip milžiniška valtis. Turėjau minčių kad tai nekontroliuojama, ar kad aš atsitrenksiu į kitą automobilį. Autostradoje atrodė, kad mano automobilis yra viduryje kelio*“. Tai neabejotinai apibūdina fenomenalų besimokančiojo pasaulio suvokimą. Žiūrint į šią situaciją iš gyvenimiškos perspektyvos, psichologiškai jautresniu būdu ir pasitelkus laisvos vaizduotės variaciją, galima bandyti suprasti, kokia yra esminė psichologinė žinutė, atsikleidžianti šioje akimirkoje. Taigi žvelgiant iš psichologinės perspektyvos, galima pasakyti, kad besimokantysis supratęs, kad automobilis yra didesnis nei iš tikrųjų kartu taip pat suvokė, kad šis pojūtis gali būti perdėtas, mums pateikia patirties apibūdinimą. Jis pristato mums daiktus, kuriems suteikta prasmė. Nors aprašymas yra kito asmens, tyrėjas gali apmąstyti pateiktame aprašyme esančias prasmes ir suvokti jų vienybę, per kurią gali priartėti prie kito žmogaus pasaulio supratimo (Giorgi, 2012).

### **2.3.A. Giorgi fenomenologinės analizės metodas**

Vienas iš fenomenologinės analizės tyrimo metodų – A. Giorgi metodas (Giorgi ir kt., 2017). Beveik penkiasdešimt metų A. Giorgi paskyrė fenomenologinio – psichologinio tyrimo metodo plėtojimui. Jo tikslas buvo sukurti metodą, kuris būtų taikomas visose disciplinose: humanitariniuose moksluose ir tarpdisciplininėse profesijose, susijusiose su sveikata, švietimu, pramone ir socialinėmis paslaugomis.

Giorgi ir kt. (2017) išsiskiria savo plačiomis fenomenologijos žiniomis ir kūrybine ištikimybe, siekiant šiuos metodus pritaikyti žmonėms ir mokslui. Jis derina savo gamtos mokslų metodininko išsilavinimą su įmantriomis filosofinėmis žiniomis. Elegantiškas ir paprastas metodas leidžia praktiškai įgyvendinti įvairius projektus, prieinamus tyrėjams, turintiems įvairių įgūdžių nuo pradedančiųjų iki pažengusių ir yra pritaikomas labai plačioms temoms (Applebaum, 2011).

Šio metodo sėkmės raktas – fenomenologinė filosofija. A. Giorgi remiasi E. Husserl pagrindinėmis koncepcijomis ir tyrimų metodais. E. Husserl pasirinkimas yra suprantamas, visų pirma dėl to, nes jis yra viso fenomenologinio judėjimo šaltinis. Be to, jis nemažai dėmesio skyrė epistemologijai, inovatyvių metodų paieškai ir patirčiai studijuoti bei psichologijai. A. Giorgi mokslinį fenomenologinį metodą atskleidžia filosofiniame kontekste. Jis tvirtina, kad kokybiško psichologinio mokslo negalima atsieti nuo fenomenologinės mokslo teorijos, nors pastaroji dar nėra pilnai išvystyta. E. Husserl pateikia „principų principą“ – primygtinai reikalauti originalių „intuityvių“ įrodymų ir eidetinį metodą, įgalinantį laisvos vaizduotės variacijas. Šio galingo metodo naudojimas leidžia sukurti autentiškesnę, mokslinę psichologiją nei esama. Prie E. Husserl filosofinio metodo A. Giorgi prideda dvi modifikacijas: mokslinę analizę ir psichologinį jautrumą (Wertz, 2010).

### **2.4. Fenomenologinės analizės metodo privalumai moters tapsmo vadove patirčiai ištirti**

Fenomenologinės analizės metodas leidžia suprasti ir interpretuoti respondentų pasakojimus, į viską žvelgiant iš jų asmeninės patirties perspektyvos. Taip pat suteikia galimybę suprasti bei pajusti socialinį ir žmogiškąjį elementus. J. W. Creswell (2014) teigimu, pagrindinės kokybinių tyrimų metodų charakteristikos yra: „natūrali aplinka“, kurioje tyrėjas yra kaip pagrindinė analizės priemonė, daugybinius duomenų šaltinius, indukcinė ir dedukcinė duomenų analizė. „Laisvas“ tyrimo dizainas taip pat didelis privalumas, nes tyrimo proceso metu atsiradus naujoms perspektyvoms, suteikia tyrėjui galimybę įterpti tam tikrus pokyčius. Būdamas fenomenologiniu, šis metodas reikalauja, kad tyrėjas apmąstytų bendrą respondentų patirtį ir rastų bendrą reiškinio struktūrą bei prasmę. Šiuo atveju refleksija suteikia logišką, sistemingą ir nuoseklią duomenų analizavimo bazę, reikalingą atliekant esminius respondentų patirties aprašymus (Creswell, 2014).

Fenomenologija gilina į tai, kokia yra reiškinio patirties prigimtis ir esmė tiems, kurie ją patiria. Dėmesys kreipiamas į pirmo asmens išgyventą prasmę ir dalyvių patirties reikšmingumą. Teigiama, kad vienintelis būdas sužinoti apie dalykus (žmones, incidentus, diskusijas) tai būdas, kuriuo mes (kaip atskiri subjektai) juos išgyvename (Douglas & Wykowski, 2010).

Fenomenologija labiau domisi, kaip „daiktai“ (žmonės, situacijos, įvykiai) mums atsiskleidžia mūsų išgyventoje patirtyje. Priešingai nei kiti kokybiniai tyrimo metodai, fenomenologija pabrėžia subjektyvų požiūrį, skatindama asmenis apmąstyti savo patirties esmę. Nagrinėjant, kaip moterys vadovės patiria tapsmą vadovėmis, galima išpakuoti kontekstinius skirtumus, atskleisti paslėptas kliūtis. Fenomenologinė paradigma pasirinkta, nes pagrindinis mūsų susitikimas su pasauliu nėra teorinis. A. Giorgi fenomenologinės analizės metodas pasirinktas, nes norima gauti moterų vadovių tapsmo vadove patyrimui suteikti struktūriškumo ir gauti jo apibrėžimą.

### **2.5. A. Giorgi fenomenologinės analizės metodo eiga**

Tyrėjas, norintis naudoti aprašomosios fenomenologinės analizės metodą, turi jį pradėti laikydamasis tinkamo požiūrio. Visų pirma, jis turi priimti fenomenologinę redukciją, o tai reiškia, kad jis turi išsilaisvinti nuo visų žinomų nuostatų ar hipotezių, kurias objektas ar būseną jam diktuoja. Tyrėjas apsvarsto, kas yra duota, tačiau tai traktuoja kaip kažką, kas slypi jo sąmonėje ir neteigia, kad iš tikrųjų yra taip, kaip diktuoja jo sąmonė. Visas dėmesys sutelkiamas tik į pateiktą reiškinį ir viskas, kas sakoma apie jį remiasi tuo, kas duota ir žinoma esamuoju momentu.

Tačiau moksliniuose tyrimuose naudojamas redukavimas nėra transcendentinis fenomenologinis redukavimas, kurį naudoja filosofai (Giorgi, 2012). Naudojamasi tuo, ką Husserl (1977) vadino fenomenologiniu psichologiniu redukavimu arba „moksline redukcija“. Psichologinė redukcija yra ne tokia plati kaip transcendentinė. Transcendentinė redukcija pasisako už visiškai išgrynintą sąmonę, neturinčią ryšio su niekuo empiriniu. Fenomenologinė psichologinė redukcija nepasiekia tokio grynumo laipsnio. Iš psichologinės pusės tyrėjus domina būtent tikrasis žmogus, todėl jie neanalizuoja sąmonės kaip pačios savęs (Giorgi ir kt., 2017). Kadangi analizė yra psichologinė, ji taip pat apima duomenų analizę iš psichologinės pusės. Dėl to tyrėjo požiūris, analizuojamo reiškinio atžvilgiu turi pasižymėti atitinkamu jautrumu. Taigi visi norintys naudoti šį metodą turi priimti fenomenologinės redukcijos požiūrį, psichologinę perspektyvą ir šių dviejų analizių sankirtoje mokėti jausti specialų jautrumą tiriamam reiškiniui (Giorgi, 2012).

Tinkamai pasiruošus tyrimui t.y. nusistačius aukščiau aprašytą požiūrį, atliekami šie keturi žingsniai. Visų pirma, atliekamos tyrimo dalyvių fenomeno patyrimo transkripcijos. Tyrėjas skaito pilną patyrimo aprašymą nuo pradžios iki pabaigos, tiek kartų, kiek reikia tam, kad susidarytų bendrą

teksto vaizdą. Fenomenologinis požiūris yra holistinis, todėl jokių tolesnių žingsnių negali būti imamasi tol, kol jis nesupranta, kokie yra duomenys. Teksto pajautimas reikalingas kitam žingsniui.

Antra – išskiriami prasminiai vienetai. Tuomet tyrėjas grįžta į aprašymo pradžią ir pradeda jį skaityti iš naujo. Šiame žingsnyje, kiekvieną kartą kai jis patiria perėjimą iš minėto požiūrio į reikšmę, tą apibūdinimą pasižymi. Tai procesas, turintis daug sudedamųjų dalių. Dauguma aprašymų yra ilgi, todėl juos skaitant sunku išlaikyti dėmesį. Dėl to jų suskirstymas dalimis palengvina analizę. Manoma, kad skirtingi tyrėjai, turės skirtingus reikšmės vienetus.

Trečia, tyrėjas duomenis, perteiktus subjekto žodžiais, transformuoja į išraiškas, kurios labiau atskleidžia psichologinę reiškinių esmę. Kitaip tariant to, ką pasakė tiriamasis, psichologinė vertė išreiškiama kaip tiriamas reiškinys. Laisvos vaizduotės metodo naudojimo variacija yra kritinis aspektas šio žingsnio užbaigimui. Kalbą stengiamasi susieti su tiriamu fenomenu.

Ketvirta, kritinės (jautresnės) tyrimo vietos yra peržiūrimos, panaudojant laisvos vaizduotės metodo variaciją. Sukuriama pagrindinė tyrimo struktūra. Iš informacijos, geriausiai apibūdinančios fenomeno patyrimą, sudaromi prasminiai branduoliai. Kuo daugiau prasminių vienetų įeina į branduolį, tuo jis reikšmingesnis tiriamajam. Remiantis tokia hierarchija, kuriamas tiriamojo fenomeno patyrimo apibrėžimas (Giorgi, 2012).

## **2.6. Tyrimo metodo patikimumas ir validumas**

Siekiant užtikrinti duomenų analizės patikimumą, dalyvavau aprašomosios fenomenologinės analizės pagal A. Giorgi metodą seminare, kurį vedė Fenomenologinių tyrimų instituto vadovė, dr. A. Matulaitė. Šiame seminare mokėmės šio metodo. Taip pat vykdydama tyrimą ir analizuodama duomenis vedžiau dienoraštį, kuriame žymėjau besiperšančias išvadas, turimas žinias susijusias su tirama tema, išgyvenimus analizuojant tyrimo dalyvių patyrimus. Tuo siekiau išvengti išankstinio žinojimo ar savo nuostatų įtakos tyrimo rezultatams. Patikimumui užtikrinti buvo naudojamas ekspertinis vertinimas. Supervizijų metu, ekspertės buvo prašoma įvertinti psichologinės kalbos rašymo etapą, prasminių branduolių sudarymo etapą. Eksperte ir magistrinio darbo konsultante buvo dr. A. Matulaitė.

## **2.7. Tyrimo dalyvės**

Tyrimo dalyvavo 6 dalyvės. Atrenkant dalyves vadovautasi kriterijais, kad tai būtų moteris, kuri buvo paskirta eiti vadovaujančias pareigas ir kuri patyrė tapsmo vadove fenomeną. Tyrimo dalyvės iš anksto supažindinamos su tyrimo tikslais, darbo panaudojimo galimybėmis ir konfidencialumo aspektais. Šio tyrimo medžiaga galėjo būti atskleista darbo vadovei, konsultantei ir recenentui (pagal pareikalavimą). Darbe tyrimo dalyvių duomenys užkoduoti, dalyvės pavadintos kitais vardais.

Tyrimo dalyvių, išgyvenusių tapsmo vadove patyrimą buvo ieškoma rašant laiškus verslo organizacijų personalo skyrių darbuotojams. Buvo prašoma pasidalinti kontaktais vadovių (iš anksto jų atsiklausus), kurios galėtų sudalyvauti mūsų tyrime ir pasidalinti savo patyrimais. Kai kurios vadovės tyrimui atrinktos "sniego gniūžtės" metodu.

Su tiriamosiomis susisiekti telefonu ir/ ar elektroniniu paštu. Kvietime dalyvauti tyrime buvo siūloma galimybė dalyvauti tyrime susitikus gyvam pokalbiui, susitikus vaizdo pokalbyje per kompiuterį, o nesant šioms galimybėms į tyrimo klausimą atsakyti elektroniniu laišku. Dėl paskelbto karantino šalyje ir sudėtingų galimybių susitikti, vienas susitikimas su tyrimo dalyve vyko gyvai, vienas susitikimas vyko nuotoliniu būdu, vaizdo skambučiu ir keturi atsakymai į tyrimo klausimą buvo gauti elektroniniais laiškais. Žemiau lentelėje pateikiamos tyrime dalyvavusių vadovių charakteristikos (lentelė nr. 6).

Dalyvė	Šeimyninė padėtis	Vaikai	Amžius	Profesinė pozicija	Vadovavimo patirtis
Asta	Ištekėjusi	3	47	Vadovė farmacinėje įmonėje	7
Jonė	Ištekėjusi	2	38	Vadovė konferencijų organizavimo įmonėje	7
Raimonda	Išsiskyrusi	1	46	Vadovė socialinių paslaugų įmonėje	2
Laima	Ištekėjusi	2	46	Vadovė dienraštyje	10
Giedrė	Ištekėjusi	1	28	Vadovė inžinerinėje įmonėje	4
Lina	Ištekėjusi	2	53	Vadovė farmacinėje įmonėje	16

Lentelė nr. 6. Tyrimo dalyvių duomenys

## 2.8. Tyrimo eiga

Kaip jau buvo minima, duomenų analizei naudojamas A. Giorgi fenomenologinės analizės metodas. Tam tikslui:

1. Suformuluotas fenomenas: moterų tapsmo vadove patyrimas;
2. Surinkti duomenys tyrimui. Tyrimo dalyvėms buvo užduodami klausimai: Prisiminkite momentą, kai suvokėte, kad tapote vadove. Neskubėdama papasakokite, prašau, nuo to laiko, kai Jus paskyrė būti vadove iki tada kai jau pilnai pasijutote vadove. Mane labiausiai domintų Jūsų vidiniai išgyvenimai;



3. Atlikta teksto analizė, pagal A. Giorgi žingsnius;
4. Suformuluoti tyrimo dalyvių, tapsmo vadovėmis patyrimo, fenomeno apibrėžimai. Sudarant tyrimo dalyvių apibrėžimus laužtiniuose skliausteliuose žymimi prasminių vienetų numeriai. Iš šių apibrėžimų suformuluotas bendras tyrime dalyvavusių moterų tapsmo vadove patyrimų apibrėžimas.

Žemiau pateikiamas teksto analizės pagal A. Giorgi žingsnius pavyzdys (lentelė nr. 7).

Nr.	Prasminiai vienetai	Atitolinimas nuo savęs	Transformacija į psichologinę kalbą
1.	Tuomet man pačiai pradėjo kilti klausimai, o kodėl aš? Aš tikrai nedirbu čia ilgiausiai ir tikrai darau daugiau klaidų, tai ką aš dariau geriau nei kiti?	Tuomet jai pačiai pradėjo kilti klausimai, o kodėl ji? Ji tikrai nedirbo čia ilgiausiai ir tikrai daro daugiau klaidų, tai ką ji darė geriau nei kiti?	Susidūrimas su nepalaikymas skatino abejoti tuo, kad ji verta vadovės pareigų.

Lentelė nr. 7. Teksto analizės pagal A. Giorgi pavyzdys

### 3. FENOMENOLOGINĖS PSICHOLOGINĖS ANALIZĖS PAGAL A. GIORGI REZULTATAI

#### 3.1. Tyrime dalyvavusių moterų tapsmo vadovėmis patyrimų apibrėžimai

Laima savo tapsmą vadove apibūdina kaip laipsniškai atrandamą pasitikėjimo savimi pačia [24, 25, 34] ir savo darbuotojais jausmą [10, 11, 36, 37], lygiagrečiai po truputį pelnomą darbuotojų pasitikėjimą ir pripažinimą [6, 7, 8, 9, 12, 15, 23]. Tai įvyksta nuolat mokantis ir nevengiant atsakomybės už rezultatus [1, 4, 16, 27, 35], gaunant valdybos įvertinimą [13], atradus savo stipriąją, kaip vadovės pusę (gebėjimas jausti žmones, matyti jų stiprybes) [26, 27, 28] ir suvokus, kad nėra būtina išmanyti absoliučiai visko, reikia pasitikėti darbuotojais ir deleguoti darbus jiems [36, 37, 39, 40].

Giedrė savo tapsmą vadove aprašo kaip dinamišką vidinį kitimą kai pirmiausiai gautas pasiūlymas vadovauti sukelia netikėtumo jausmą, pasididžiavimą, [4, 5, 6, 7, 8, 9] o galiausiai kolektyvo darbas sustyguojamas iki tobulo mechanizmo veikimo [18, 19, 20, 21, 22]. Tam, kad tai pasiekti jai teko susidurti su kolegų nepalaikymu [10, 11, 12], patiriama baime neturėti atsakymo ir sunkumu išsakyti savo nuomonę susirinkimuose bei abejones ar yra verta vadovauti [13, 14, 15], kurias bandė išsklaidyti dirbdama daugiau už kitus, kad pateisintų ja patikėjusių žmonių lūkesčius [16, 17]. Tuo tarpu nešališkas įvertinimas, suvokimas, kad rezultatus įtakojo jos sprendimai stiprina pasitikėjimą ir sukelia norą imtis naujų iššūkių [24-29].

Raimonda savo tapsmą vadove aprašo kaip įsitikinimą, kad norėdama būti gera vadove ji turi ir gyventi tuo pačiu kaip jos darbuotojai, [1, 2, 8, 10, 11], ir bandyti juos vesti, būti priešakyje [12,13]. Tai įvyksta Raimondai išgyvenant besikeičiantį požiūrį į žmogų, matant jį ne tik kaip žmogų, bet ir kaip darbuotoją [7]. Viena vertus reaguojant į darbuotojo teigiamas ir neigiamas būsenas, buvimą kartu tiek priimant sprendimus, tiek pasidžiaugiant [3,4], tiek mokantis iš jo [5, 6, 8]. O, kita vertus prisiimant visapusišką atsakomybę už darbuotoją ir visos organizacijos darbo rezultatus [9, 10]. Raimondos susitapatinimas su vadovės pareigomis tebėra procese, dar iki galo savęs vadove pilnai nesuvokia (apie vadovavimą kalba šiek tiek atsietai nuo savęs, vyriška lytimi).

Jonė savo tapsmą vadove aprašo kaip stiprų, palengvėjimą suteikiantį savirealizacijos patyrimą, kai pagaliau buvo realizuotos jos nuo mažens latentiskai jaustos asmeninės savybės (atkaklumas, tikslingumas, atsakomybė) [1, 2, 3, 6, 7] bei poreikis turėti kontrolę savo rankose [8]. Jonė suvokia, kad sėkmę užtikrina galimybė mokytis iš gero vadovo [5], kantrybės, empatijos bei pasitikėjimo savo darbuotojais ugdymas [4], į profesines nesėkmes žiūrint kaip į galimybę tobulėti [9].

Asta savo tapsmą vadove aprašo kaip lyderystę, kai darbuotojai yra pirmoje vietoje, o vadovė-lyderė auga kartu su jais [10, 11, 19, 20, 14, 15, 21]. Astai tapsmo vadove pradžia siejasi su 1) didesniu iššūkių noru, atsiradusiu auginant vaikus [5, 6], 2) pasitikėjimo savimi stiprėjimu, prisiimant atsakomybę už rezultatus [3], 3) galimybe mokytis iš vadovo, kurį laikai lyderiu [8] bei 4) vadovui pageidautinų stiprybių atradimu savyje (komunikacija, išklausymas, konstruktyvus konfliktų sprendimas, efektyvus darbų delegavimas, savo klaidų pripažinimas, noras dalintis nuopelnais) [9], kas jai ir suteikia ryžto pačiai pasiūlyti save į vadovės pareigas, suvokiant, kad to, ko nežinai, gali išmokti, kaip ir išugdyti pasitikėjimą savimi, deleguojant darbus bei teikiant neigiamą grįžtamą ryšį [12, 18, 16, 17]. Tuo tarpu anksčiau vadovaujančias pareigas ji laikė tik šalutiniu gero darbo rezultatu [1,7].

Lina savo tapsmą vadove apibūdina kaip siekį surasti pusiausvyrą tarp geros savo darbuotojų savijautos, nepaisant esamos vidinės konkurencijos ir santykio su ja, bei pageidaujamų darbo rezultatų [17, 18, 19, 35, 36-37, 39]. Tuo tarpu objektyvų darbuotojų darbo rezultatų vertinimą bei norą apginti pavaldinius įmonės kontekste patiria kaip vieną sunkiausių savo darbo iššūkių [29-34]. Tapsmo vadove pradžia jai siejasi su virsmu į vis didesnę dalinimąsi atsakomybe [4-6, 7-9, 10-13, 14, 15], kai pamažu įsisąmoninama, kad žmogus organizacijos kontekste nėra geras ar blogas, o gebantis ar negebantis atlikti tam tikrus darbus [38]. Tapdama vadove mokosi kaip pasakyti griežtai, bet išsaugoti darbingą atmosferą [40] bei pamažu supranta, kad, norėdama pasiekti gerų darbo rezultatų, turi daugiau investuoti ne į akylą savo darbuotojų stebėjimą, o į pasitikėjimą jais [41,42].

### **3.2.Bendras tapsmo vadove patyrimas: apibrėžimo formulavimas**

Taikydama fenomenologinės analizės metodą, išanalizavusi tyrime dalyvavusių moterų tapsmo vadovėmis patyrimus, sudariau visų šešių tyrimo dalyvių asmeninius specifinius tapsmo vadove apibrėžimus, jų pagrindu išskyriau pasikartojančius temų branduolius, kurių pagrindu ir konstravau bendrą fenomeno apibrėžimą. Pasikartojantys temų branduoliai gavosi septyni:

1. Besikeičiantys santykiai ir požiūris į darbuotojus:
  - a) darbuotojų tikėjimo, ne tik, kaip savo srities specialistėmis, bet ir kaip vadovėmis svarba;
  - b) pavaldinių priėmimas, paskyrus į vadovės poziciją užtrunka;
  - c) rūpestis, kad išlaikyti gerą atmosferą kolektyve, siekiant gerų darbo rezultatų;
  - d) noras jausti savo darbuotojus ir kurti ryšį su jais
  - e) poreikis būti šalia, kai darbuotojai tobulėja ir mokytis kartu su jais;
  - f) besikeičiantis požiūris į žmogų, kaip į darbuotoją;
  - g) noras įkvėpti ir vesti darbuotojus į bendrą tikslą;

- h) vadovavimo procesai, kurie gali neigiamai paveikti darbuotojų savijautą, išgyvenami jautriai.
2. Pasitikėjimo savimi, kaip gera vadove siekimas:
    - a) supratimo, koks turi būti vadovas-lyderis formavimasis;
    - b) nesąmoningas sprendimas siekti vadovaujančio posto;
    - c) patirtas nevertumo vadovauti jausmas;
    - d) susidūrimas su kolegų nepalaikymu;
    - e) noras kompensuoti patirties trūkumą;
    - f) noras ieškoti savo, kaip vadovės stiprybių.
  3. Suvokimas, kad neprivalau išmanyti visko:
    - a) noras su pasitikėjimu dalintis atsakomybėmis už rezultatus su darbuotojais;
    - b) noras pakilti virš detalumo;
    - c) negalėjimas prarasti kontrolės ir palikti visus procesus tekėti savo eiga.
  4. Atsakingas darbas, o ne kryptingas pareigų siekimas:
    - a) susidūrimas su situacijomis, kur tenka prisiimti asmeninę atsakomybę už rezultata;
    - b) situacijos, kai nuo sprendimų priklauso svarbūs dalykai priimamos teigiamai;
    - c) atsakomybė ir sprendimų priėmimas patiriamas kaip nelengvas iššūkis;
    - d) tikslai ir jų siekimas vienas iš pagrindinių vadovavimo aspektų.
  5. Motinystė ir vadovavimas:
    - a) karjeros pokyčiai įvyksta po laiko, skirta šeimai ir vaikų auginimui.
    - b) patirtas noras imtis didesnių karjeros iššūkių.
  6. Vadovavimas – vyriška užduotis?
    - a) vartojamas vyriškos lyties daiktavardis „vadovas“, kalbant apie save;
    - b) vyriška lytis naudojama kalbant apie kitas vadoves moteris;
  7. Vadovavimas ir savirealizacija:
    - a) vadovavimas siejasi su savirealizacija;
    - b) sukeliamas pasididžiavimo jausmas.

### **3.3. Bendras tyrime dalyvavusių moterų tapsmo vadove patyrimo apibrėžimas**

Tyrimė dalyvavę moterys savo tapsmo vadovėmis patirtis sieja su besikeičiančiu santykiu ir požiūriu į kitą žmogų, kaip į darbuotoją [*Laima, Asta, Lina, Raimonda, Giedrė, Jonė*] ir pasitikėjimo savimi kaip gera vadove siekimu [*Giedrė, Laima, Raimonda, Asta, Jonė*]. Didžiuoju iššūkiu ir savo

atradimu laikydamos naują įsisąmoninimą, kad jų darbuotojai savarankiškai gali atlikti užduotis taip pat gerai, kaip ir jos, o joms pačioms nebūtina išmanyti visko [*Raimonda, Jonė, Laima, Lina, Giedrė, Asta*]. Dauguma tyrimo dalyvių pabrėžia, kad vadovėmis tampa atsakingai atlikdamos savo ankstesnes pareigas, tačiau tikslingai vadovavimo pareigų nesiekdamos [*Jonė, Lina, Laima, Asta, Raimonda, Giedrė*]. Kai kurios specifiškai užsimena, kad vadovėmis tampa po to, kai grįžta į darbus po intensyvaus labai atsakingo laikotarpio šeimoje – susitelkimo į motinystę [*Asta, Lina*]. Bent pusei dalyvių vadovavimas kaip pareigybė siejasi su tradiciškai vyriškomis savybėmis ir jos apie vadovavimą kalba vyriškąja lytimi [*Raimonda, Asta, Laima*]. Kelios tyrimo dalyvės kalba apie vadovavimo metu patiriamus savirealizacijos ir pasididžiavimo jausmus [*Jonė, Giedrė*].

## 4. REZULTATŲ APITARIMAS

Kaip reikalauja fenomenologinės analizės metodas, gilintis į literatūrą buvo pradėta tik pabaigus rezultatų analizę. Remiamasi šiuo požiūriu, kad „pats tyrėjas yra pagrindinis kokybinio tyrimo instrumentas“ (Pakalniškienė, Girdzijauskienė, Čėsniėnė ir Bagdžiūnienė, 2014, p. 32). Tuo siekiama išlaikyti atvirą poziciją ir neįtakoti tyrimo rezultatų. Šioje darbo dalyje pagrindinis tyrimo rezultatas – bendras apibrėžimas bus pristatomas detaliai, cituojant originalius tyrimo dalyvių pasisakymus. Taip pat šis rezultatas bus lyginamas su kitų autorių tyrimais ir teorijomis.

Iš tyrimo dalyvavusių moterų tapsmo vadovėmis patyrimų, galima manyti, kad tapsmas vadovėmis susideda iš daug veiksmų, momentinių patyrimų ir yra suvokiamas, kaip nenutrūkstantis procesas. Tapatybė yra reikšmių rinkinys, kurį individai priskiria sau (Gecas, 1982). Pasak DeRue ir Ashford (2010), tapatybės yra internalizuojamos individualiu lygiu, sustiprinamos santykių lygmeniu ir patvirtinamos kolektyviniu lygmeniu. Toliau kiekvienas temų branduolys aptariamas atskirai.

### 4.1. Besikeičiantis santykis ir požiūris į žmogų, kaip į darbuotoją

Atlikusi fenomenologinę analizę A. Giorgi metodu, atskleidžiau, kad šiame tyrimo dalyvavusioms vadovėms didelė ir svarbi jų tapsmo vadovėmis dalis yra jų santykių su darbuotojais kūrimas. Kabant konkrečiau, vienas iš ryškesnių išgyvenimų yra vidinis poreikis, kad darbuotojai jomis tikėtų ne tik kaip savo srities specialistėmis, bet ir kaip vadovėmis. Pvz., Laima teigė: „*tu gali būti superinis vadybininkas ir išmanyti, sakykim, savo sritį ir vadybą, ir visus kitus reikalus, bet jeigu žmonės tavim nepatiki, nu tada tu nebūsi niekada geras vadovas*“. Tai reikštų žmogiškojo santykio svarbos pastebėjimą, norą kurti tikrą santykį darbo vietoje. Tai leidžia suprasti, kad tik oficialios vadovės pareigos, negali suteikti pagarbos ir pripažinimo jausmo.

Dauguma vadovių buvo paaukštintos į vadovaujančias pareigas savo darbo vietoje ir kolegos tapo pavaldiniais. Tokia situacija dar labiau skatino siekti pasitikėjimu grįsto santykio. Taigi kitas svarbus tyrimo dalyvių išgyvenimas, tai besikeičiantis santykis su darbuotojais tapusiais kolegomis, kuriems priimti jas vadovių pozicijoje reikėjo laiko ir kėlė iššūkių. Pasak Laimos: „*o dabar tas tavo kolega pradeda iš tavęs reikalauti kažko tai. Reikalauti... Reikalauti ataskaitų, reikalauti ir visų kitų reikalų. Tai tas žmonėm buvo... Ir man, ir žmonėm kai kuriems buvo labai sunku perlipti per tą laiptelį*“; Giedrė pasakoja: „*Sunkiausia buvo, kai tai buvo pranešta kolegoms, ne visi buvo labai patenkinti*“. Tad tyrimo dalyvės teigia, kad paskirtos į vadovių pareigas iš naujo turėjo ieškoti ryšio su kolegomis, tai buvo abipusis reiškinys.

Šis procesas atsispindi vadovavimo identiteto konstravimo teorijoje, kuri teigia, kad lyderystė yra santykių procesas, apimantis abipusę įtaką, kai patys vadovai (lyderiai) ir jų pasekėjai (darbuotojai) suvokia tam tikrą asmenį kaip lyderį (DeRue, Ashford, 2010). Lyderio tapatybę tvirtina

ne tik individas, bet ir sekėjai. Tapatybė yra individualiai ir socialiai sukonstruojama ir tai yra nenutrūkstamas pretendavimo į lyderio vaidmenį ir jo suteikimo procesas. Tad galima manyti, kad patirdami lyderių elgesį kasdien, darbuotojai tampa vertintojais. Taigi šiame lyderystės atsiradimo procese pasekėjai yra daugiau nei tik lyderio įtakos gavėjai, nes tai jie priima arba atmeta nurodyto lyderio vaidmenį (Messick, Kramer, 2004). Šio tyrimo dalyvės, paskirtos į vadovių poziciją, patiria savo darbuotojų vertinimo, pripažinimo ir atmetimo procesus.

Toliau santykių tema plėtojasi ir apima kitą tapsmo vadovėmis patyrimo aspektą, su kuriuo susiduria beveik visos vadovės. Tai rūpestis, kaip išlaikyti gerą atmosferą kolektyve, siekiant gerų darbo rezultatų.

Vadovės patenka į situaciją, kai yra atsakingos už tai, kad būtų pasiekti išskelti tikslai, tačiau tuo pačiu siekia palaikyti gerą atmosferą darbo vietoje ir dėl rezultato nenori aukoti geros darbuotojų savijautos. Joms svarbu geras santykis su darbuotojais ir ne tik kokie rezultatai pasiekiami, bet tuo pačiu ir kaip. Laima sako: „*žmonės pas tave ateina, su tavim konsultuojasi, klausia tavo patarimo, jiems nėra jokių kaip, kaip... jokių kompleksų atsiskaityti*“; Lina: „*vis tik labai svarbu ir kaip pasiekama, ta prasme, reiktų žiūrėti ir kokia savijauta darbuotojų yra*“.

Tapsmas vadove tyrimo dalyvėms siejasi su noru jausti savo darbuotojus kuriant ryšį su jais ir noru būti šalia, kai darbuotojai tobulėja, mokantis kartu su jais. Pasak Raimondos: „*man svarbu vadovu būti ne tik tada kai priimami sprendimai ar reikalingi nurodymai, bet ir tada kai galim kartu džiaugtis*“; „*bet tuo pačiu ir negaliu savęs išskelti virš darbuotojų, nes jų žinios, naujovės, priverčia mokintis ir mane*“. Asta: „*reikia kasdien mokytis, jei nori užauginti savo žmones ir augti pats*“.

Tyrimo dalyvės patiria norą įkvėpti ir vesti darbuotojus į bendrą tikslą. Tyrimas atskleidė, kad vadovėms labai svarbu kartu su pavaldiniais žiūrėti viena kryptimi. Raimonda: „*kita nemažiau svarbu, kad galėčiau sėkmingai darbuotis kaip vadovas turiu, nuolat prisiminti ir ne tik pati suprasti organizacijos misiją ir viziją, bet tuom išmokyti gyventi ir darbuotojus ta kūryba turi paskatinti uždegti ir kitus*“; Laima: „*ir jie vėl patikės ir kaip jie pradės sekti tave*“.

Vadovės jautriai išgyvena vadovavimo procesus, kurie gali neigiamai paveikti darbuotojų savijautą. Juos patiria, kaip sunkius išgyvenimus. (Lina: „*aš, iš tikrųjų, labai gerai atsimenu pirmuosius kalibravimo meetingus, tai iš tikrųjų, buvo labai labai sunkūs meetingai, pirmas tai buvo ypatingai sunkus. Galiu pasakyti. Bet tikrai, aš jį atsimenu iki šiol; beje per tą laiką yra tekę susidurti ir su atleidimais keliais. Teko susidurti. Nedaug, dėl to, kad kaitos didelės nebuvo, bet teko susidurti, tai, sakykime, irgi, nėra procesas, kuris labai lengvas yra*“; „*Giedrė: atsisveikinta su žmonėmis, su kuriais požiūriai išsiskyrė (buvo labai sunku atleisti žmones)*“.

Šios tyrimo dalyvių patirtys parodo, kad labai didelė dalis vadovavimo joms yra susiję su darbuotojais ir kuriamu santykiu su jais. Vadovės nori sukurti lygiavertį, pasitikėjimu grįstą santykį. Jos pabrėžia nuolatinį tobulėjimą kartu su darbuotojais. Joms svarbu jausti savo darbuotojus, būti šalia, palaikyti ryšį. Panašu, kad tyrimo dalyvės yra emociškai įsitraukusios į darbe vykstančius procesus. Vadovėms svarbu, kad jos ir pavaldiniai žiūrėtų viena kryptimi.

Mokslininkai turi skirtingą požiūrį į tai, kaip vadovauja moteris. Vienuose tyrimuose teigiama, kad moterys vadovės yra labiau linkusios į demokratinį, dalyvaujantį ir transformacinį vadovavimo stilių (Eagly, Johannesen-Schmidt, 2001), kiti autoriai teigia, kad lytis įtakos vadovavimo stiliui neturi (Eagly, Johnson, 1990).

Pavyzdžiui, Rosener (1995) moterų lyderystę įvardijo kaip interaktyvią, apimančią darbuotojų bendradarbiavimą ir įgalinimą. Šioje vietoje verta paminėti transformacinės lyderystės stilių, remiantis tyrimais, kurie atskleidė, kad, lyginant su vadovais vyrais, moterys labiau linkusios rinktis šį vadovavimo stilių (Eagly ir kt., 2003). Pasak autorių transformaciniai lyderiai įsitvirtina kaip sektini pavyzdžiai, įgydami sekėjų pasitikėjimą, globoja ir įgalina sekėjus, skatina juos išnaudoti visą savo potencialą ir efektyviai prisidėti prie savo organizacijų (Eagly & Carli, 2007). Šiame tyrime nesiekama apibrėžti nė vienos iš apklaustų moterų vadovavimo stilius, tačiau tyrimo dalyvės akcentavo norą įkvėpti, sukurti ryšį su darbuotojais, geros atmosferos darbe užtikrinimą, tobulėjimą kartu. O taip yra apibūdinamas vadovas, turintis transformacinį vadovavimo stilių. Autoriai šias išvadas aiškina, kad pasirinkdamos šį stilių moterys lengviau suderina egzistuojančius neatitikimus tarp moters vaidmens ir vadovo vaidmens (Eagly, Karau, 2002). Tyrimo dalyvės pasakodamos apie savo tapsmą vadovėmis, dažnai atskleidžia savo, kaip vadovių stereotipiškai moteriškas savybes: bendruomeniškumą, draugiškumą, nesavanaudiškumą, rūpestį (Schein, 2001). Pvz., Asta teigė: „reikia kasdienio susikaupimo, kasdienio bendravimo su savo komanda, pirmiau galvoti apie juos, o ne apie save“; Lina: „aš, iš tikrųjų, labai gindavau savo darbuotojus“; Raimonda: „manau tas labai svarbu, kad vadovas pulsuotų su visais kartu“.

Tuo tarpu kai kurios tyrimo dalyvės pasakodamos apie save minėjo androgeniškus, tai yra, tiek vyriškus, tiek moteriškus bruožus. Pvz., Jonė: „tokios savybės kaip atkaklumas, tikslo, rezultatų siekimas, atsakomybės jausmas, gebėjimas išklausti kitą, nebijojimas reikšti savo nuomonę ir pan., man buvo būdingos nuo mažens“.

Transformacinis vadovavimo stilius yra naudingas moterims, nes tai nėra ryškiai vyriškas stilius. Šis stilius apima tradiciškai moterišką elgesį, pvz., dėmesingumą, palaikymą ir yra efektyvus. Tai rodo, kad mažėja vadovavimo vaidmens ir moterų lyties vaidmens nesuderinamumas (Eagly,



Carli, 2007). Panašu, kad tyrimo dalyvės, patirdamos tapsmą vadovėmis, stengėsi būti autentiškos ir išlikti savimi, nebandė sukurti tvirto, valdingo, tradiciškai vyriško vadovo įvaizdžio.

Nepaisant to, kad tyrimo dalyvės jaučia stiprų ryšį su darbuotojais, jos profesionaliai žiūri į savo pareigas. Tuo pačiu vadovės į žmogų žiūri, kaip į darbuotoją, specialistą, kuris gali arba ne, gerai vykdyti savo pareigas. Mūsų tyrimas atskleidė, kad vadovės ieško pusiausvyros tarp glaudžių, šiltų, bendradarbiavimo santykių ir gerai vykdomų pareigų. Tyrimo dalyvės skiria gerą žmogų gyvenime ir gerą specialistą darbe. Kai kurios vadovės, tokį požiūrio pasikeitimą įvadina, kaip sunkų. Raimonda dalinasi: *“tapus vadovu, nors ir sunku, turi keistis santykis su kiekvienu darbuotoju. Labai žmogiška turėti žmonių, kurie tau patinka, kuriems simpatizuoju, bet tapus vadovu, kaip sunku bebūtų turi keistis ir požiūris, visuomet pasižiūrėti ne į kaip žmogų, bet kaip į darbuotoją”*; Lina pasakojo: *„tarkime žmonės, dabar vėlgi sakykime, kokie tie žmonės, pavyzdžiui, gali būti labai neblogi žmonės, bet tikrai pasirodo po kiek laiko, gali būti netinkamas darbu. Tam darbu matai, kad netinkamas. ir lygtai nieko pradžioj atrodė, kad gali padaryti, o paskui.. Bet vis tiek, vertinimas mano, ko gero, labiau buvo iš rezultato pusės“*.

#### **4.2.Pasitikėjimo savimi kaip gera vadove siekimas**

Tyrime išryškėjo dalyvių patyrimai, siekiant supratimo, kokia turi būti gera vadovė-lyderė. Jos tai darė kaupdamos patirtį, stebėdamos savo vadovus, analizuodamos bruožus ir savybes reikalingas vadovavimui. Ieškojo vadovių savybių savyje. Jonė pasakojo: *„todėl, bendrai, manau, kad lyderystė yra savybių, kurias tu atsineši į šį pasaulį gimdamas ir kurias tu įgyji arba ug dai augdamas (ir ypač jei tam sudaromos išorinės sąlygos), mišinys“*.

Tyrimo dalyvės bandė išsiaiškinti kaip jos supranta patį vadovavimą, kai kurios jį laikė lyderiavimu. Asta dalinosi: *„taip – mano manymu – būti vadovu ir būti lyderiu – visai ne tas pats!“*. Galime pastebėti, kad tyrimo dalyvės ieškojo pavyzdžio, kuris atitiktų jų vidines vertybes ir padėtų susidaryti vaizdą koks turi būti geras vadovas. Asta: *„stebėdama tuometinę vadovę analizuodavau jos poelgius, komunikaciją ir svarstydavau, ar ji yra „tas“ lyderis, kuriam noriu dirbti ilgą laiką“*; *„patekusi į kitą farmacinę kompaniją, sutikau pirmąjį savo lyderį“*.

Dažnai vadovės mokėsi ir ėmė pavyzdį, pačios dar neturėdamos planų vadovauti. Asta pasakojo: *“tuomet pati gerai nesuprasdama, ėmiau iš jo mokytiis - kaip teisingai ir laiku komunikuoti, apie būtinybę išklausti visas „suinteresuotas“ šalis, kaip elgtis konfliktų metu ir kodėl reikia jų nevengti, kaip deleguoti darbus bei kaip priimti atsakomybę už klaidas ir išdalinti laimėjimus kitiems“*. Tyrimo dalyvėms patiriant tapsmą vadovėmis kitų lyderių - vadovų pavyzdys vaidina svarbų vaidmenį. Beveik visos vadovės paminėjo asmenį, iš kurio galėjo semtis patirties. Tai palaiptiesniui jas pačias atvedė į vadovaujantį postą.

Tyrimo dalyvėms svarbu išsiginčyti vadovo ir lyderio sąvokas, susidaryti vaizdą, koks vadovo elgesys veiksmingas organizacijoje. Dažnai vadovavimo pavyzdžiais tapdavo kitos moterys, vadovės. Laima: „*ir aš turėjau labai gerą mokytoją (vadovę)*“. Po truputį aiškėjantis sektino vadovo vaizdas, panašių savybių atradimas savyje, stiprina tyrimo dalyvių pasitikėjimą savimi. Tai prisidėjo prie laipsniško ėjimo link vadovės pareigų.

Tyrėjai teigia, kad kai kurie asmenys organizacijose gali būti lyderio vaidmens pavyzdžiai, kuriuos stebint galima modeliuoti elgesį, lyginti lyderio vaidmens modelį su savimi, imituoti tam tikrą elgesį (Ibarra, 1999). Mentorai gali būti tapatybės informacijos šaltiniai, kuriuos asmenys gali stebėti ir mokytis savo tapatybės kūrimo proceso metu, jie gali būti būsimo lyderio tapatybės pavyzdžiais (Ibarra, 1999).

Pažymėtina, kad daug tyrime dalyvavusių moterų įvardino lytį atitinkančio pavyzdžio naudą (Eagly & Johnson, 1990; Sanchez-Hucles & Davis, 2010). Tyrimai rodo, kad tos pačios lyties pavyzdžio ar mentoriaus turėjimas gali būti pagrindinis veiksnys, padedantis moterims įsitraukti į sritis, kuriuose dominuoja vyrai (Cheryan ir kt, 2011). Moterų pavyzdžiai gali turėti daug įtakos naujoms, besivystančioms moterims lyderėms. Taip pat tai galimybė mokytis, kaip įveikti suvokiamą lyčių nesuderinamumą, kuris gali atsirasti moterims užimant lyderio pozicijas.

Apskritai teigiama, kad yra reikšmingai teigiamų pasekmių, kai moterys turi prieigą prie lyčių atžvilgiu sutampančių tapatybės kūrimo išteklių, tokių kaip vadovės mentorės, galinčios būti pavyzdžiais. Kiti tyrimai rodo, kad pavyzdžiu taip pat gali būti neigiamo elgesio modeliai, jie atskleidžia ko reikėtų vengti (Ibarra, 1999). Teigiami ir neigiami pavyzdžiai suteikia asmeniui galimybių mokytis ir apibrėžti save, stebint galimas tapatybes.

Iš patyrimų, kuriais pasidalino tyrimo dalyvės pasakodamos apie tapsmą vadovėmis, galima susidaryti įspūdį, jog dažnai sąmoningo sprendimo siekti vadovaujančio posto nebuvo, jos tiesiog gerai dirbo mėgstamą darbą, ko pasėkoje joms buvo pasiūlytos vadovių pareigos, Asta: „*niekada neplanavau tapti vadove, tokių pareigų sąmoningai nesiečiau*“. Dauguma vadovių pačios tikslingai šių pareigų nesiekė. Vienais atvejais atrodė, kad vadovais būna stereotipiškai vyriškomis savybėmis pasižymintys žmonės. Kitais atvejais atrodė, kad pasiūlymas vadovauti atėjo tiesiog savaime, svarių indėlių nelaikant, nuoširdaus, gerai atliekamo darbo. Asta teigė: „*būdamą stipriai išreikšto intavertės būdo, maniau, kad vadovais gali būti tik labai ryškios, ekscentrinės asmenybės*“; Giedrė: „*o man viskas atėjo savaime ir labai greitai, tiesiog mėgstant savo atliekamą darbą*“.

Pasak Sandberg (2013) moterys savo sėkmę dažnai sieja su išoriniais veiksniais, tokiais kaip sėkmė, susitikimas su tinkamais žmonėmis ar buvimas tinkamu laiku tinkamoje vietoje. Tai darydamos moterys sumažina savo darbo nuopelnus ir pasiekimus. Moterys pripažįsta, kad daug

mokėsi, investavo, tačiau pasiektą padėtį sieja su sėkme. Tai siejasi su tuo, kad kuklumo tikimasi net iš labai sėkmingų moterų (Eagly & Carli, 2007).

Mūsų tyrimas atskleidžia, kad net ir oficialiai eidamos vadovių pareigas, tyrimo dalyvės įvardija patirtą nevertumo vadovauti jausmą, kurį sukėlė abejojimas savimi. Tas abejones dar labiau skatino susidūrimas su darbuotojų nepalaikymu po paskyrimo vadovėmis. Giedrė teigė: „*tai kėlė labai daug įtampos, nes palaikymo iš vidaus visai nebuvo*”; Laima pasakojo: „*tai tas pirminis ir buvo ir jau tave paskiria ir visi tie tavo kolegos žiūri į tave ir maždaug sako „Nu va, o dabar tai tu padaryk ir parodyk“*“. Tačiau tai nebuvo vienintelė priežastis, kursčiusi nepasitikėjimą savimi. Dažnai jis sklido tiesiog iš vidaus, pavyzdžiui susidūrus su aukštas pozicijas užimančiais kolegomis. Laima pasakojo: „*čia turbūt mano asmeninė savybė, daugiau visą laiką man maišydavo taip, kaip pasakyt, ar aš tikrai sugebu, ar aš galiu būti šitokios įmonės ir šitiek žmonių, ar aš tikrai sugebėsiu*“; „*ir svarbiausias ar aš sugebėsiu, ar man išeis, ar pasiseks, ar kiti žmonės daugiau manim tiki nei aš pati savim tikiu*“; Giedrė: „*antroji abejonių banga buvo, kai pradėjau eiti į gamybinius susirinkimus. Tylėdavau juose beveik metus jeigu nepaklausdavo manęs tiesiai*“; „*galvojau, ką aš čia veikiu, man 24 metai, neturiu jokios patirties, nuo streso, kad kažko paklaus, o aš nežinosiu atsakymo, man visuomet stovėdavo gumulas gerklėje*“; Asta: „*ir nebuvo iki galo savimi pasitikinti, ypač deleguojant darbus ar teikiant neigiamą grįžtamąjį ryšį*“.

Pasak Bennett (1997) daugelio moterų didelė problema yra nepasitikėjimas savimi priimant naujus iššūkius. Jos nelaiko savęs pasirengusiomis tam tikriems darbams ir nustoja siekti paaukštinimo, tuo tarpu vyrai labiau rizikuoja ir dažnai pervertina savo galimybes, tačiau būna dažniau paaukštinti pareigose. Viena iš priežasčių, dažnai sutinkamų, bandant paaiškinti lyčių atotrūkį daugelyje profesijų, yra pasitikėjimas savimi (Ely & Rhode, 2010). Argumentuojama, kad moterys mažiau pasitiki savimi nei vyrai, ir tai kenkia jų paaukštinimo galimybėms. Tačiau vieningo atsakymo kodėl taip yra, nepavyko rasti. Mokslinėje literatūroje galim atrasti, kad tam įtakos turi socialinės kategorijos. Viena iš tokių kategorijų yra lytis. Lytis yra akivaizdi ir daro įtaką socialiniam suvokimui daugelyje situacijų (Mayo, van Knippenberg, Guillén, Firfiray, 2016). Lytis neišvengiamai daro įtaką tam, kaip žmonės yra suvokiami, atliekant profesinius vaidmenis. Tai siejama su vaidmenimis priskiriamais lyčiai. Šie stereotipais paremti vaidmenys koreliuoja su įsitikinimais apie sėkmės atributus tam tikrose profesijose. Todėl sunkiau derinti moterų sėkmę vyrams priskiriamuose darbuose ir profesijose su tuo, kokios moterys turėtų būti ir kokio elgesio iš jų tikimasi. Tai reiškia, kad profesinė sėkmė ir kokių teigiamų pasekmių ji turės asmeniui, priklauso nuo lyties (Eagly & Karau, 2002).

Mūsų tyrime dalyvavusios vadovės savo abejojimo savimi priežasčių nesiejo su savo lytimi. Dažniau su patirties stoka ar vidinėmis abejonėmis. Giedrė teigė: „*tuomet man pačiai pradėjo kilti*

*klausimai, o kodėl aš? Aš tikrai nedirbu čia ilgiausiai ir tikrai darau daugiau klaidų, tai ką aš dariau geriau nei kiti? ”.*

Tyrimo dalyvių pasakojimai atskleidžia, kad vadovės ieško būdų, kaip įveikti abejones savimi, kovoti su nepasitikėjimu. Vienas iš būdų įveikti nepasitikėjimą keliantį patirties trūkumą, bandymas tai kompensuoti, turint visus atsakymus ir bandymu išmanyti visas sritis. Giedrė teigė: *„todėl nusprendžiau tiesiog dirbti dar daugiau už kitus, kad įrodyčiau (kaip dabar galvoju labiau sau nei kitiems), kad mane pasirinkdami jie padarė teisingą sprendimą“.*

Išgyvenus susidūrimą su nepasitikėjimu ir abejonėmis savimi, jaučiamas tyrimo dalyvių noras ieškoti savo, kaip vadovių stiprybių. Didelę įtaką pasitikėjimo savimi stiprėjimui turėjo teigiamas aplinkinių grįžtamasis ryšys ir pasiekti rezultatai. Turimos patirties įsivertinimas. Dažnai šie suvokimai apie turimas stiprybes įžvelgiami tarsi žiūrint atgal į nueitą kelią. Tyrimo dalyvių tapsmo vadovėmis procesas glaudžiai susijęs su pasitikėjimo savimi ieškojimu ir stiprėjimu.

Mūsų tyrimas parodė, kad dauguma moterų savo stiprybėmis laiko nebijojimą klysti, geros atmosferos kūrimą, gebėjimą įgalinti darbuotojus, patirties turėjimą. Laima pasakoja: *„tai galbūt tai dar mano sėkmės nu ta... Sėkmės, kaip sakykim, rezultatas, kadangi aš jaučiu žmones; „ir per tokį vakarėlį viena pačių seniausių darbuotojų, kuri įmonėj toj dirbo dvidešimt metų, jinai pasakė taip, na, turbūt labai taikliai: „Laima žino kaip kiekvienam žmogui paspausti kokį mygtuką“; Giedrė: “tik tada supratau, ką aš dariau kaip vadovė, kad skyrius pilnai suformuotas, darbai paskirstyti pagal žmones ir jų charakterius bei atsakomybes, atsisveikinta su žmonėmis, su kuriais požiūriai išsiskyrė”;* Asta dalinosi: *“o kodėl ne? Turiu patirties ir esu savo srities ekspertė, o svarbiausia - yra dalykų, kurių nemoku, nežinau - bet galiu išmokti; darau klaidas, bet nebijau to pripažinti. Tad kodėl aš negaliu būti lydere? “).*

Taigi tyrimo dalyvėms patiriančioms tapsmą vadovėmis, yra svarbu išsigryninti savo savybes ir gebėjimus, kuriuos jos efektyviai gali panaudoti atlikdamos savo pareigas. Pasitikėjimo savimi, kaip vadove jausmą sustiprina pasiekti rezultatai, teigiamas grįžtamasis ryšys. Ypatingai svarbu iš aukštas pareigas užimančių kolegų. Panašiai teigia Ashforth ir Schinoff (2016), kad svarbu, kas palaiko ir įtvirtina lyderio identitetą, asmenys, turintys aukštesnį organizacinį statusą, stipriau įtakoja lyderio identiteto formavimąsi.

#### **4.3.Suvokimas, kad neprivalau išmanyti visko**

Kaip vieną ryškiausių tapsmo vadovėmis patyrimų tyrimo dalyvės įvardina besikeičiantį požiūrį į tai, kad visų sričių geras ir gilus išmanymas, nedaro vadovo sėkmingu ir palaikomu organizacijos darbuotojų. Mūsų tyrimas parodė, kad tyrimo dalyvės patirdamos savo tapsmą vadovėmis, ilgą laiką labai daug dirbo. Stengėsi nedirbti ir kitų ir savo darbus. Joms atrodė, kad

privalo žinoti viską ir turėti visus atsakymus. Sunku buvo pasitikėti ir patikėti, kad ir kiti gali taip pat gerai įvykdyti užduotis. Laima dalinosi: *“aš ilgą laiką negalėjau savo klientų perduoti, sakykim, vadybininkam, kadangi mano pareigybė keičiasi, nes toks buvo jausmas, kad jie to nepadarys taip, kaip padariau aš”*; Jonė teigė: *“pasitikėjimo savo darbuotojais teko ir vis dar tenka mokytis, ugdyti”*.

Gorman, Kmec (2007), teigia, kad mokslininkų atlikti penki tyrimai su skirtingoms vyrų ir moterų grupėms Didžiojoje Britanijoje ir Jungtinėse Valstijose, parodė, kad vis dar išliko lyčių skirtumas vertinant teiginį: „Mano darbas reikalauja, kad aš dirbčiau labai sunkiai“. Moterys žymiai dažniau tvirtai sutiko su šiuo teiginiu nei vyrai ir moteriai, kurie dirba tą patį darbą, tenka ta pati našta namie ir jie turi tą patį išsilavinimą bei įgūdžius, moteris turi dirbti daugiau, kad pasiektų tą patį rezultatą.

Daug eksperimentinių tyrimų parodė, kad žmonės tą patį darbo atlikimą vertina geriau, kai jis atliekamas vyro. Iš to seka, kad moterys turi geriau atlikti darbą nei vyras, kad gautų tą patį įvertinimą. Taigi moterys turi dėti daugiau pastangų darbe, kad įrodytų, kad gali taip pat gerai įvykdyti darbus (Gorman, Kmec, 2007). Nors mūsų tyrimo dalyvės nepabrėžė lyties įtakos tam kaip sunkiai jos dirba. Tačiau sunkus darbas ir atsidavimas buvo tai, kas atvedė jas į vadovės poziciją.

Vienu svarbiausių tapimo vadove patyrimu vadovės laiko atrandamą norą su pasitikėjimu dalintis atsakomybėmis už rezultatus su darbuotojais. Jos tai supranta kaip nelengvą, tačiau būtiną sprendimą. Laima: *„ką aš išmokau labiausiai, kadangi tu tiesiog nepaveži, nebeaprepi, tu išmoksi deleguoti ir pasitikėti. Tai čia irgi yra nu toks rimtas darbas“*; Lina: *„ir ką tikrai turėjau daryti, tai pakilti nuo detalumo ir pageidavimo matyti absoliučiai viską“*; Giedrė: *“ žiūriu į tuos žmones ir galvoju, ką aš čia veikiu, šitas skyrius dirba kaip puikus mechanizmas ir manęs čia visiškai nebereikia.”*.

Kartu vadovės suvokia, kad jos negali prarasti kontrolės ir palikti visus procesus tekėti savo eiga. Jos ieško pusiausvyros tarp pasitikėjimo darbuotojais ir galimybės jiems dirbti savarankiškai ir kartu būti tame kas vyksta, žinoti kuo gyvena darbuotojai. Raimonda teigė: *“supratau, kad darbuotojui darant klaidas nėra pasiteisinimas, kad nežinojai, kas vyksta ar, kad nesu asmeniškai susijusi”*; Lina: *„kadangi žmonės turi dirbti savarankiškai iš tikrųjų, tai balansas yra svarbu tarp savarankiškumo ir neprarasti ryšio“*.

#### **4.4. Atsakingas darbas, o ne kryptingas pareigų siekimas**

Sąvoka „lyderio ambicijų spraga“ buvo paminėta, kaip argumentas, kad nepaisant visų pastaraisiais dešimtmečiais moterų patiriamų laimėjimų ir galimybių, moterys nesiryžta žengti didelių žingsnių, iš dalies bijodamos nesėkmių ir bijodamos priešintis normoms ir įtakojamoms neigiamų stereotipų. (Sandberg, 2013).

Iš mūsų tyrimo dalyvių pasakojimų išryškėja, kad prieš paskiriamos vadovėmis, jos susiduria su situacijomis ir aplinkybėmis, kur tenka prisiimti asmeninę atsakomybę už rezultatą. Vadovės pasakoja apie susiklosčiusias aplinkybes kuomet tenka pačioms priiminėti sprendimus. Šios aplinkybės tapsme vadovėmis vaidina svarbų vaidmenį, kadangi pačios tyrimo dalyvės pasakoja nesiekusios vadovaujančių pareigų, susiklosčiusios aplinkybės sudarė sąlygas ieškoti būdų, kaip susitvarkyti su užgulusia atsakomybe pačioms. Lina pasakojo: „*ir aš buvau viena. Viena... ir sako tai kokio dydžio yra tarkim, padalinys tavo, ir aš sakau, kad aš viena. Ir niekas nesupranta, kaip tai gali būt*“; Asta teigė: „*tuometinė mano vadovė buvo kitoje šalyje tad turėjau laisvę organizuoti savo veiklą ir prisiimti atsakomybę už rezultatus pati*“. Ši atsakomybių už rezultatą tema tyrimo dalyvių pasakojimuose išskyla dar ne kartą.

Vienais atvejais atsakomybė ir sprendimų priėmimas patiriamas kaip nelengvas iššūkis, Raimonda: „*man ir buvo pats sunkiausias darbas priimti atsakomybę už visus*“. Tačiau buvo ir atvejų, kai dalyvės gerai jautėsi situacijose, kai nuo jų sprendimų priklausė svarbūs dalykai, Jonė teigė: „*aš esu iš tų, kurios turi matyti rezultatą, todėl man atsakomybė yra tiesiog būtina. Net jei ir nesu patenkinta rezultatu. Tada vis tiek bent jau žinau, kad galiu padaryti geriau ir panašiai; „aš gerai jaučiuosi, kai valdau situaciją*“.

Taigi, nežiūrint į tai, kokios aplinkybės tyrimo dalyvės atvedė į vadovių pareigas, tapsmo vadovėmis procese pasiekiami rezultatai ir atsakomybė už juos vaidina svarbų vaidmenį. Tikslus ir jų siekimą tyrimo dalyvės laiko vienu iš pagrindinių vadovavimo aspektų, Laima sakė: „*tai vat, jeigu taip keliais sakiniiais, tai aš sakyčiau pasijauti tada, kai tu pamatai rezultatą; „ rezultata tu pamatai tada, kai tu atsiskaitinėji valdybai, jie arba yra, arba jų nėra*“; Lina: „*pirmiausia rezultatas, rezultatas yra labai svarbu; Vadovavimas mano nuomone, tai visų pirma yra atsakomybė, pirmiausia tai vis tiek yra atsakomybė yra rezultatas ; „prie kasdieninės vidinės konkurencijos reikia adaptuotis. Todėl rezultatas tampa labai svarbus, kad išlaikyti tvirtą savo, kaip vadovės poziciją*“).

#### **4.5.Motinystė ir vadovavimas**

Tyrimo dalyvės atskleidamos savo tapsmo vadovėmis patirtis mažai dalinasi apie šeimos įtaką jų karjeros keliui. Kelios tyrimo dalyvės savo pasakojimuose pamini grįžimą į darbo rinką ir įvykusius karjeros pokyčius po laiko, skirto šeimai ir vaikų auginimui. Taip pat dalinasi patirtu noru imtis didesnių karjeros iššūkių, Asta dalinasi: „*įmonę pakeičiau po beveik 8 metų ,įskaitant asmeninių pokyčių laikotarpį, kuomet gimė 3 vaikai*“; „*atlikusi motinystės misiją suvokiau, jog noriu didesnių profesinių iššūkių*“; Lina teigė: „*bet taip susiklostė, kad aš pradėjau dirbti farmacinėje kompanijoje. Ir aš atėjau dirbti, beje po vaiko gimimo*“. Tai reikštų, kad kai kurios vadovės buvo labiau pasiruošusios karjeros pokyčiams, po to kai skyrė laiko šeimai.

Tyrimai rodo, kad moterys yra laimingiausios, kai joms suteikiama galimybė turėti ir karjerą, ir šeimą. Profesinė veikla suteikia psichinę stimuliaciją, finansinius išteklius, pasitikėjimą savimi, santykius su kolegomis (Hewlett, 2002). Nustatyta, kad žmonės, turintys daug svarbių vaidmenų gyvenime, pasižymi geresne bendra, psichinė ir fizinė sveikata ir geresne savijauta (Eagly ir Carli, 2007). Tačiau ne visuomet yra taip paprasta suderinti karjerą ir šeimą.

Daugelis moterų, be organizacijose tenkančių vaidmenų, išlieka pagrindiniais asmenimis besirūpinančiais šeima. Didėjant darbo reikalavimams, susiduriama su laiko trūkumu, ir kartais moterys verčiamos rinktis šeimą arba karjerą. Moteris susilaukusi vaikų, dėl savo pareigų namuose nenoriai daug keliauja ar dirba ilgas valandas, o tai gali sukelti kliūčių pasiekti paaukštinimą. Visos tyrime dalyvavusios vadovės yra ištekėjusios ir augina vaikus, tačiau dalindamosi tapsmo vadovėmis patirtimis, šeimą minėjo tik kelios tyrimo dalyvės.

#### **4.6. Vadovavimas – vyriška užduotis?**

Pasakodamos apie save ir savo išgyvenimus pusė tyrimo dalyvių vartoja vyriškos lyties daiktavardį „vadovas“, „specialistas“. Raimonda teigia: „*Kaip vadovas tą darau ir aš su darbuotojais*“; „*Tapus vadovu, nors ir sunku turi keistis santykis su kiekvienu darbuotoju*“; Taip pat vyriška lytis naudojama ir kalbant apie kitas vadoves moteris, iš kurias tyrimo dalyvės vertino, kaip lyderes, kurių pavyzdžiu verta sekti, Asta dalinasi: „*stebėdama tuometinę vadovę analizuodavau jos poelgius, komunikaciją ir svarstydavau, ar ji yra „tas“ lyderis*“; Laima: „*tavim nepatiki, nu tada tu nebūsi niekada geras vadovas*“; Pasitaikė situacijų kuomet tyrimo dalyvės pasakodamos apie sudėtingas situacijas, kuomet siekė darbuotojų pripažinimo, tarsi norėdamos suteikti sau svarbumo save vadino „vadovu“, Laima pasakojo: „*ir va čia tada vėl tau kaip žmogui, kaip vadovui, lygtai tu jau ir buvai vadovas*“; „*kai tavim patiki kaip žmogum, kaip vadovu, kaip specialistu*“.

Šioje vietoje verta dar kartą paminėti vaidmenų suderinamumo teoriją. Gali būti, kad moterys lyderės identiteto konfliktus daugiausia patiria, nes mano, kad jų lyties tapatybė trukdo jų vadovavimo rezultatams. Eagly ir Karau (2002) teigė, kad moterys lyderės susiduria su dviejų rūšių išankstinėmis nuostatomis dėl vadovo vaidmens ir moterų lyties nesuderinamumo. Pirmasis išankstinio nusistatymo tipas yra susijęs su galimu moterų lyderių suvokimu, kad jos yra mažiau perspektyvios nei vyrai dėl stereotipinio požiūrio į lyčių vaidmenis, kai lyderio pozicija suvokiama kaip reikalaujanti stereotipiškai vyriškų bruožų. Antrasis tipas pasireiškia vertinant moteris lyderes, kai jos sėkmingai užima vadovaujančias pareigas, tačiau dėl to gali būti vertinamos kaip mažiau moteriškos. Dėl to, atsiranda vadovės vaidmens ir moters vaidmens nesutapimas. Atkreipiamas dėmesys, kad šie du išankstinio nusistatymo prieš moteris tipai sukuria kliūtis moterims, kurias jos turi įveikti, kad galėtų sėkmingai užimti lyderių pozicijas (Eagly & Karau (2002).

#### 4.7. Vadovavimas ir savirealizacija

Kelios tyrimo dalyvės pasidalino, kad vadovavimas joms siejasi su savirealizacija, sukelia pasididžiavimo jausmą. Vadovavimas reiškė galimybę atskleisti turėtas savybes, realizuoti norą lyderiauti. Jonė teigė: „*nežinau, ar galėčiau identifikuoti tą akimirką, kai „tapau“ vadove. Ne dėl to, kad jos nebuvo, formaliai juk buvau paskirta direktore, bet dėl to, kad tas lyderystės jausmas buvo ir anksčiau... paskyrimas buvo tik formalumas; „tapus formalia vadove, daug kas nepasikeitė, priešingai, gal net buvo lengviau“*. Tai, ar moterys patiria stereotipų grėsmę savo lyderės tapatybei priklauso nuo daugybės individualių veiksnių, susijusių su tuo, kiek jos save laiko turinčiomis ar sugebančios išsiugdyti lyderystei reikalingus gebėjimus.

Tyrėjai parodė, kad tik moterims, kurios prastai vertino savo bruožus, stereotipiškai susijusius su lyderio vaidmeniu (pvz., ambicijos, pasitikėjimas savimi, nepriklausomybė, tvirtumas) stereotipai, susiję su vadovėmis moterimis turėjo įtakos jų darbo našumui (Bergeron, Block & Echtenkamp, 2006). Apskritai tyrimai rodo, kad moterų įsitikinimai, kad jos turi galimybę būti sėkmingomis lyderėmis, gali padėti moterims apsaugoti nuo žalingo stereotipų, susijusių su moterimis vadovėmis poveikio. Kitu atveju, tyrimo dalyvei paaukštinimas sukėlė norą šiuo pasiekimu dalintis su artimaisiais. Paaukštinimas laikomas laimėjimu. Giedrė: „*labiausiai jaučiau pasididžiavimą, labai norėjau pasipasakoti tėvams ir vyrui, pasigirti, kad man pasiūlė šią poziciją*“; „*pamenu, kaip tada spurdėjo širdis iš džiaugsmo, nes juk čia TOKS karjeros šuolis!*“. Nors visos tyrime dalyvavusios moterys užėmė vadovaujančias pareigas apie savirealizacijos patyrimą pasakojant apie savo tapsmą vadovėmis kalbėta mažai.

#### 4.8. Tyrimo ribotumai

Šiame skyrelyje aptariami veiksniai galėję daryti įtaką tyrimo rezultatams. Taip susiklostė aplinkybės, kad tyrimo dalyvių ieškojau laikotarpiu, kai buvo paskelbtas karantinas šalyje. Labai sunku buvo rasti moterų vadovių, kurios galėtų skirti laiko ir susitikti gyvai pasidalinti savo tapsmo vadovėmis patirtimi. Vėliau kreipimasis buvo papildytas sąlyga, kad jei tyrimo dalyvėms yra priimtinau, pasidalinimas patyrimais yra laukiamas elektroniniu paštu. Buvo prašoma kuo išsamiau pasidalinti savo patirtimi, labiausiai kreipiant dėmesį į vidinius išgyvenimus. Todėl dalis tyrimo duomenų surinkta ne gyvo interviu metu. Nors tyrimo dalyvės išsamiai aprašė savo patirtis, tačiau nebuvo įmanoma stebėti neverbalinės kalbos, balso tono ir pan.

Fenomenologinės analizės pagal A. Giorgi metodo ir giluminių interviu technikos mokiausi seminaruose pas dr. A. Matulaitę. Tačiau šį duomenų rinkimo metodą ir duomenų analizės metodą naudočiau pirmą kartą, todėl trūko įgūdžių. Tačiau tyrimo eigoje įgūdžiai sparčiai formavosi ir stiprėjo, tam įtakos turėjo supervizijos, kurias vedė šio darbo konsultantė dr. A. Matulaitė.



#### 4.9.Įžvalgos tolimesniems tyrimams

Kokybiniai tyrimai gali labai pasitarnauti, siekiant įnešti daugiau aiškumo į mokslines diskusijas, verdančias dėl efektyvaus vadovavimo paieškų. Mūsų tyrimas ir atskleista moterų vadovių patirtis, parodė tam tikras tendencijas su kuriomis susiduria moterys, patirdamos tapsmą vadovėmis. Įdomu būtų patyrinėti tapsmą vadovėmis iš darbuotojų perspektyvos. Taip pat būtų naudinga iširti atskirai vyrų vadovų išgyvenimus, patiriant tapsmą vadovu. Moterų ir vyrų vadovų patirčių palyginimas, galimai atskleistų įdomių aspektų apie šių patirčių panašumus ar skirtumus. Įdomu tai, kad visos šiame tyrime dalyvausios vadovės ištekėjusios ir augina vaikus, tačiau šeimos ir vaikų auginimo įtaka tapsmui vadove atsiskleidė mažai. Naudinga būtų atskitai patyrinėti šį aspektą.

Taip pat mūsų tyrimo rezultatai galėtų būti naudingi kuriant mokymų programas moterims vadovėms ir prisidėti gerinant naujai paskirtų vadovių socializacijos procesus. Šio tyrimo rezultatai galėtų būti įdomi ir naudinga medžiaga kitoms moterims vadovėms, ieškančioms informacijos ką išgyvena ir patiria moterys užimančios vadovaujančias pareigas.

## 5. IŠVADOS

Remiantis, šiame tyrime dalyvavusių moterų tapsmo vadovėmis patyrimo analizės rezultatais ir jų aptarimu kitų teorijų ir tyrimų kontekste, atskleista:

1. Sudarant bendrą tyrimo dalyvių tapsmo vadove patyrimų apibrėžimą, visų pirma išryškėjo pasitikėjimo savimi kaip gera vadove siekimas, atrandant savo stiprybes ir įsisąmoninant, kad darbuotojai gali gerai dirbti savarankiškai, joms nebūtina išmanyti visko.
2. Taip pat tyrimas parodė, kad tyrimo dalyvių, vadovių tapatybės formavimąsi įtakoja jų santykiai su darbuotojais, tai patvirtina kitų autorių atradimus.
3. Pasak tyrėjų, moterų pavyzdžiai gali turėti daug įtakos naujoms, besivystančioms moterims lyderėms, tačiau mūsų tyrimo atveju pavyzdžiais buvo ne tik moterys, bet ir vyrai vadovai.
4. Panašiai, kaip teigia kiti tyrėjai, kad moterys savo sėkmę dažnai sieja su išoriniais veiksniais ir mūsų tyrimo dalyvės vadovaujančias pareigas laikė šalutiniu gero darbo rezultatu.
5. Išryškėjo, kad tyrime dalyvavusios moterys dažnai kalbėdamos apie save kaip vadovę, vartoja vyrišką giminę, galbūt tai siejasi su mokslininkų teigimu, kad moterys lyderės susiduria su išankstinėmis nuostatomis dėl vadovo vaidmens ir moterų lyties nesuderinamumo.
6. Nors visos tyrime dalyvavusios vadovės ištekėjusios ir augina vaikus, tačiau tyrime mažai atsiskleidė šeimos ir vaikų auginimo įtaka tapsmui vadove. Ateities tyrimuose norėtųsi labiau pasigilinti į šį aspektą.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Applebaum, M., (2011). Amedeo Giorgi and Psychology as a Human Science. *NeuroQuantology*, 9 (3), 518 – 525.
2. Ashforth, B.E., & Johnson, S.A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M.A. Hogg & D.J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 31–48). Philadelphia, PA: Psychology Press.
3. Ashforth, B.E., & Schinoff, B.S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1),111–137. DOI:10.1146/annurev-orgpsych-041015-062322.
4. Avolio, B.J., & Howell, J.M. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *Academy of Management Perspectives*, 6 (2), 43-54. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274395>.
5. Bailyn, L. (2006). *Breaking the mold: Redesigning work for productive and satisfying lives*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
6. Bakanauskienė, I. ir Petkevičiūtė, N. (2003). *Vadovo darbas*. Kaunas: VDU.
7. Balmer, J.M.T. (2008). Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing*, 4(9), 879-906. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090560810891055>.
8. Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*, 3rd Ed. New York: Free Press.
9. Bass, B.M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
10. Bennett, M. (1997). Self-estimates of ability in men and women. *Journal of Social Psychology*, 52 (1), 540-541. DOI: <https://doi.org/10.1080/00049530008255363>.
11. Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*, Perseus, Reading, Mass.
12. Berger, H.M. (2015). Phenomenological Approaches in the History of Ethnomusicology. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199935321.013.30
13. Bergeron, D.M., Block, C.J., & Echtenkamp, A. (2006). Disabling the able: Stereotype threat and women's work performance. *Human Performance*, 19(2), 133-158. DOI:10.1207/s15327043hup1902\_3.
14. Brewer, M.B. (2003). Optimal distinctiveness, social identity and the self. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 480–491). New York, NY: Guilford Press.

15. Brewer, M.B., & Gardner, W. (1996). Who is this “we”? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83-93. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.1.83>.
16. Broome, R. (2019). The Phenomenology of Learning and Becoming: Enthusiasm, Creativity and Self-Development, written by Eugene Mario DeRobertis. *Journal of Phenomenological Psychology*, 50 (2), 249-258. DOI: <https://doi.org/10.1163/15691624-12341364>.
17. Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Plenum.
18. Chandler, D. (2011). What Women Bring to the Exercise of Leadership. *Journal of Strategic Leadership*, 3, (2), 1-12.
19. Cheryan, S., Siy, J.O., Vichayapai, M., Drury, B.J., & Kim, S. (2011). Do female and male role models who embody STEM stereotypes hinder women’s anticipated success in STEM? *Social Psychological and Personality Science*.
20. Cherry, K. (2019). Leadership styles and frameworks you should know. Verywell Mind. Retrieved from <https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312>.
21. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
22. Collinson, D.L. (2005). Dialectics of leadership. *Human Relations*, 58 (11), 1419-1442. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726705060902>.
23. Creswell, J.W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
24. Daft, R.L. (2003). *Management*, 6th Ed., London: Dryden.
25. Deltuva, A. (1996). Pagrindinės fenomenologijos prielaidos psichologijos tyrimuose. *Psichologija*, 150, 26-31. DOI: 10.15388/Psichol.1996.0.4461.
26. DeRue, D.S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125-150. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.007>.
27. DeRue, D.S., & Ashford, S.J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.53503267>.
28. DeRue, D.S., Ashford, S.J., & Cotton, N.C. (2009). Assuming the mantle: Unpacking the process by which individual internalize a leader identity. *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation*, 213–232. New York, NY: Taylor & Francis. DOI:10.4324/9780203879245.

29. Douglas, N., & Wykowski, T. (2010). *From Belief to Knowledge: Achieving and Sustaining an Adaptive Culture in Organizations*. Boca Raton, FL: CRC Press. <http://dx.doi.org/10.1201/EBK1439837344>.
30. Dukynaitė, R. (2015). *Lyderystė: sampratos, klasifikacijos, požymiai*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
31. Eagly, A.H., & Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 781–797. DOI: <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>.
32. Eagly, A.H., & Carli, L.C. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
33. Eagly, A.H., & Carli, L.L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14 (6), 807–834. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>.
34. Eagly, A.H., & Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
35. Eagly, A.H., & Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
36. Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C., & van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569–591.
37. Ely, R.J., & Rhode, D.L. (2010). Women and Leadership: Defining the Challenges. In N. Nohria & R. Khurana, *Handbook of Leadership Theory and Practice*, chap 14. Harvard Business Press.
38. Ely, R.J., Ibarra, H., & Kolb, D.M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493. DOI:10.5465/amle.2010.0046.
39. Elshout, R., Scherp, E. & Feltz-Cornelis, Ch. (2013). Understanding the link between leadership style, employee satisfaction, and absenteeism: a mixed methods design study in a mental health care institution. *Neuropsychiatric Disease and Treatment*, 9, 823-837. DOI: 10.2147/NDT.S43755.
40. Englander, M. (2016). The phenomenological method in qualitative psychology and psychiatry. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 11(1). DOI: 10.3402/qhw.v11.30682.
41. Farina, G. (2014). Some reflections on the phenomenological method. *Dialogues in Philosophy, Mental and Neuro Sciences*, 7 (2), 50-62.

42. Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974). *Leadership and effective management*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
43. Gardner, J.W. (1990). *On leadership*. New York: Free Press.
44. Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology*, 8(1), 1-33.
45. Giorgi, A. (2012). The descriptive phenomenological psychological method. *Journal of Phenomenological Psychology*, 43(1), 3–12. <https://doi.org/10.1163/156916212X632934>.
46. Giorgi, A., Giorgi B., & Morley J. (2017). *The Descriptive Phenomenological Psychological Method*. In Willig & Rogers (Eds.). *The Sage Handbook of Qualitative Research In Psychology* (pp.176-192). Sage.
47. Gizir, S. (2014). A Qualitative Case Study on the Organizational Identity of Faculty Members. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14(4), 1309-1324. DOI: 10.12738/estp.2014.4.2064.
48. Gordon, A., & Yukl, G. (2004). The future of leadership research: Challenges and opportunities. *German Journal of Human Resource Management*. 18(3), 359-365. DOI: <https://doi.org/10.1177/239700220401800307>.
49. Gordon, G. (2013). *School leadership linked to engagement and student achievement*. Washington, DC: Gallup.
50. Gorman, E.H., & Kmec, J.A. (2007). We (have to) try harder: Gender and required work effort in Britain and the United States. *Gender & Society*, 21(6), 828–856. DOI:10.1177/0891243207309900.
51. Gudaitytė, B. (2011). *Teorija kaip praktika: fenomenologinė M. Merleau-Ponty juslinio suvokimo samprata ir hermeneutinė H. G. Gadamerio supratimo kaip gyvenimo patyrimo interpretacija*. Vilnius: Visuomeninė organizacija "LOGOS", 68, 6-21.
52. Hay, A., & Hodgkinson, M. (2006). Rethinking leadership: A way forward for teaching leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, 27(2), 144–158. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730610646642>.
53. Heilman, M.E., & Parks-Stamm, E.J. (2007). Gender stereotypes in the workplace: Obstacles to women's career progress. In S. J. Correll (Ed.), *Social psychology of gender: Advances in group processes* (pp. 47–77). Greenwich, CT: JAI Press.
54. Heilman, M.E., Wallen, A.S., Fuchs, D., & Tamkins, M.M. (2004). Penalties for success: Reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 416-427. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.416>.
55. Hersey, P., Blanchard, K.H., & Johnson, D.E. (2001). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

56. Hewlett, S.A. (2002). Executive women and the myth of having it all. *Harvard Business Review*, 80(4), 66-73.
57. Hogg, M.A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5 (3), 184-200. DOI: [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503\\_1](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503_1).
58. Hogg, M.A., & Terry, D.J. (2000). The dynamic, diverse, and variable faces of organizational identity. *Academy of Management Review*, 25 (1), 150-152. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2000.27711645>.
59. Hogue, M., & Lord, R. G. (2007). A multilevel, complexity theory approach to understanding gender bias in leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 370–390. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.006>.
60. House, R.J. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of sixty-two societies*. Sage, Thousand Oaks, Calif.
61. Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764–791. DOI: <https://doi.org/10.2307/2667055>.
62. Ibarra, H., & Obodaru, O. (2009). Women and the vision thing. *Harvard Business Review*, 87(1), 62-70.
63. Ibarra, H., Wittman, S., Petriglieri, G., & Day, D.V. (2014). Leadership and identity: An examination of three theories and new research directions. In D.V. Day (Eds.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (pp. 331-356). New York: Oxford.
64. Yost, J.H., Strube, M.J., & Bailey, J.R. (1992). The construction of the self: An evolutionary view. *Current Psychology*, 11, 110-121. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02686833>.
65. Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33–48. DOI: <https://doi.org/10.1080/135943299398429>.
66. Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*, 7th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
67. Jonkus, D. (2009). *Patirtis ir refleksija: fenomenologinės filosofijos akiračiai*. (monografija).
68. Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>.
69. Juzefovič, A. (2009). Principinis fenomenologijos neužbaigtumas, atvirumas ir tuštuma. *LOGOS*, 58, 196-204.
70. Kanter, R.M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, 82 (5), 965-990.

71. Kasiulis, J. ir Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: KTU leidykla Technologija.
72. Kirby, P.C., Paradise, L.V., & King, M.I. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *The Journal of educational research*, 85(5), 303-311.
73. Kotter, J.P. (1995). What leaders really do. *The leader's companion*, J. T. Wren, ed., Free Press, 114-123.
74. Kumle, J., & Kelly, N.J. (1999). Leadership versus management. *Supervision*, 614, 8–10.
75. Kwok, N., Hanig, S., Brown, D. J., & Shen, W. (2018). How leader role identity influences the process of leader emergence: A social network analysis. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 648–662
76. Lanka, E., & Topakas, A. (2019). Becoming a leader: catalysts and barriers to leader identity construction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29 (3),377-390. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1706488>.
77. Lord, R.G., & Brown, D.J. (2004). *Leadership processes and follower self-identity*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
78. Lord, R.G., & Hall, R.J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591-615. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.003>.
79. Maccoby, M. (2000). Understanding the difference between management and leadership. *Research Technology Management*, 43(1), 57–59. DOI: DOI:10.1080/08956308.2000.11671333.
80. Mayo, M., van Knippenberg, D., Guillén, L., & Firfiray, S. (2016). Team diversity and categorization salience: Capturing diversity-blind, intergroup biased, and multicultural perceptions. *Organizational Research Methods*, 19(3), 433– 474. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094428116639130>.
81. Marchiondo, L. A., Myers, C. G., & Kopelman, S. (2015). The relational nature of leadership identity construction: How and when it influences perceived leadership and decision-making. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 892–908. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.006>.
82. Markus, H., Cross, S., & Wurf, E. (1990). The role of the self-system in competence. In R.J. Sternberg & J. Kolligian, Jr. (Eds.), *Competence considered* (pp. 205–225). Yale University Press.
83. Mawson, T.C. (2001). A new focus: ASCE Leadership Development. *Leadership and Management in Engineering*, 1 (1), 51-52.
84. Meltzer, C.C. (2018). Women Leaders: Myths and Challenges. *Journal of the American College of Radiology*, 15 (12), 1800-1802. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.jacr.2018.06.005>.



85. Merleau-Ponty, M. (1945). *Phenomenologie de la perception*; (lietuviškas vertimas V. Pivorius V. (1980).
86. Messick, D.M. & Kramer, R.M. (2004). *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
87. Mickūnas, A. ir Stewart, D. (1994). *Fenomenologinė filosofija* Vilnius.
88. Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
89. Mullins, L. (2007). *Management and Organizational Behaviour*. 8th ed. FT/Prentice Hall.
90. Mumford, M.D., Zaccaro, F.D., Harding, F.D., Jacobs, T.O., & Fleishman, E.A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11 (1), 11-35. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7).
91. Nelson, T. & Levesque, L.L. (2007). The Status of Women in Corporate Governance in High-Growth, High-Potential Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 31(2), 209 – 232. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2007.00170.x.
92. Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
93. Pakalniškienė, V., Girdzijauskienė, S., Čėsniienė, I. ir Bagdžiūnienė, D. (2014). *Psichologijos studijų rašto darbų rengimo rekomendacijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
94. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
95. Rosener, J. (1995). *America's competitive secret: Utilizing women as a management strategy*. New York: Oxford University Press.
96. Russell, R.F., & Stone, A.G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (3), 145-157. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730210424>.
97. Sadia, A. & Aman, A. (2018). Transformational Leadership and Organizational Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 1, 59-75. DOI:10.33215/sjom.v1i3.28.
98. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
99. Sanchez-Hucles, J.V., & Davis, D.D. (2010). Women and women of color in leadership: Complexity, identity, and intersectionality. *American Psychologist*, 65(3), 171–181. DOI: 10.1037/a0017459.
100. Sandberg, S. (2013). *Lean in: women, work and the will to lead*. New York: Random House.
101. Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison Wesley.
102. Schein, V.E. (2001). A global look at the psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688. DOI:10.1111/0022-4537.00235.

103. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 395-417. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>.
104. Stelmokienė, A. ir Endriulaitienė, A. (2015). *Vadovavimo efektyvumo vertinimas: psichologiniai aspektai*. Monografija. VDU. Versus Aurus.
105. Steponkevičiūtė, J. (2010). *Efektyvus vadovavimas nevyriausybinėje organizacijoje: vadovų ir savanorių patirtys*. (Magistro baigiamasis darbas). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Paimta iš: [https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/121958/1/jolita\\_steponkeviciute\\_md.pdf](https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/121958/1/jolita_steponkeviciute_md.pdf).
106. Stoner, J.A.F., Freeman R.E., & Gilbert D.R. (2005). *Vadyba*. Vilnius.
107. Tajfel, H., & Turner, J.C. (2010). An integrative theory of intergroup conflict. In T. Postmes & N. R. Branscombe (Eds.), *Rediscovering social identity* (pp. 173–190). New York, NY: Psychology Press.
108. Tarsik, N.F., Kassim, N.A., & Nasharudin, N. (2014). Transformational, Transactional or Laissez- Faire: What Styles do University Librarians Practice?. *Journal of Organizational Management Studies*, ,1-10. DOI: 10.5171/2014.194100.
109. Turner, R.H. (1978). The role and the person. *American Journal of Sociology*, 84(1), 1-23. DOI: <https://doi.org/10.1086/226738>.
110. Valentine, S., & Godkin, L. (2000). Supervisor gender, leadership style, and perceived job design. *Women in Management Review*, 15 (3), 117-129. DOI: <https://doi.org/10.1108/09649420010325744>.
111. van Knippenberg, D., & Hogg, M.A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243–295. DOI: DOI:10.1016/S0191-3085(03)25006-1.
112. Walker, D., & Downey P. (2012). Leadership for Learning. *The Educational Forum*, 76(1), 13-24. DOI: <https://doi.org/10.1080/00131725.2011.627982>.
113. Wertz, F.J. (2010). The method of eidetic analysis for psychology. In T.F. Cloonan & C. Thiboutot (Eds.), *The redirection of psychology: Essays in honor of Amedeo P. Giorgi*, pp.261-278. Montréal, Québec: Le Cercle Interdisciplinaire de Recherches Phénoménologiques (CIRP), l'Université du Québec à Montréal et Rimouski.
114. Zaccaro, S.J., Rittman, A.L., & Marks, M.A. (2002). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12 (4), 451-483. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5).
115. Zahavi, D. (2003). *Husserl's Phenomenology*. Stanford: Stanford University Press.
116. Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*.

