

Vilniaus universiteto
Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedra

Eglė Matonienė
Tarptautinės komunikacijos magistro studijų programos studentė

EMOCINĖS INTELIGENCIJOS IR LYDERYSTĖS RYŠYS

Magistro darbas

Vadovė doc. Z. Atkočiūnienė

Vilnius, 2008

<i>Pildo bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autorius</i>	
_____ Eglė Matonienė _____ (bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė) Emocinės inteligencijos ir lyderystės ryšys _____ (bakalauro/ magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba) An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership _____ (bakalauro/ magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)	
Patvirtinu, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/ magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.	
_____ (bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)	
Sutinku, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.	
_____ (bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)	
<i>Pildo bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovas</i>	
Bakalauro/ magistro baigiamąjį darbą ginti _____ (įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)	
_____ (data)	_____ doc. Z. Atkočiūnienė (bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i>	
Bakalauro/ magistro baigiamasis darbas įregistruotas	
_____ (instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)	
_____ (data)	_____ (instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas</i>	
Recenzentu skiriu _____ (recenzento vardas, pavardė)	
_____ (data)	_____ (instituto/ katedros vadovo parašas)
<i>Pildo recenzentas</i>	
Darbą recenzuoti gavau. _____ (data) _____ (recenzento parašas)	

REFERATO LAPAS

Matonienė, Eglė

Ma 631 Emocinės inteligencijos ir lyderystės ryšys: magistro darbas/Eglė Matonienė; mokslinis vadovas doc. Z. Atkočiūnienė, Vniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2008. – 89, [3] lap.: lent. – Maš. inr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 74 – 77 (34 pavad.).

UDK 65.013

Raktiniai žodžiai: *emocinė inteligencija, efektyvi lyderystė, emocinis intelektas, transformacinė lyderystė, emocinės inteligencijos ir lyderystės ryšiai, empatija, charizma, įkvepianti motyvacija, idealizuota įtaka, asmeninis dėmesys, konstruktyvus bendravimas, charizmatinė lyderystė.*

Magistro *darbo tikslas* – ištirti teorines ir taikomasias emocinės inteligencijos ir lyderystės sąsajas. Pagrindiniai *darbo uždaviniai*: apibrėžti emocinės inteligencijos koncepciją teoriniu jos raidos požiūriu; apžvelgti lyderystės koncepcijos raidą ir perspektyvas; nustatyti teorinius emocinės inteligencijos ir lyderystės bei jų dedamųjų sąryšius; ištirti emocinės inteligencijos ir lyderystės koreliacijas pasirinktoje socialinėje aplinkoje.

Naudojantis indukciniais duomenų analizės bei atvejo analizės, kurią sudaro apklausa raštu ir sociometrija, *metodais*, prieita prie *išvados*, jog emocinės inteligencija tiesiogiai koreliuoja su transformacine lyderyste. Emocinę inteligenciją galima laikyti kaip vieną iš būtinų, tačiau nepakankamų efektyvios lyderystės elementų.

Bruožų lygmenyje svarbiausiais asmeniniais individo emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės ryšiais laikomi pasitikėjimas savimi, savikontrolė, iniciatyvumas ir lankstumas, kuriuos apjungia charizma, o socialiniais – empatija, konstruktyvus bendravimas ir pokyčių iniciavimas.

Organizacijos UAB „DS Distribution“ lygmenyje, remiantis teorinėmis išvadomis, patvirtintos mokslinės prielaidos, jog svarbi emocinės inteligencijos dedamoji charizma siejasi su atskirais transformacinės lyderystės komponentais – idealizuota įtaka, įkvepiančia motyvacija ir charizmatine lyderyste. Emocinės inteligencijos sudedamasis komponentas empatija stipriai koreliuoja su konstruktyviu bendravimu ir asmeniniu dėmesiu, siejasi su įkvepiančia motyvacija, tačiau su idealizuota įtaka reikšmingi ryšiai nepatvirtinti.

Darbas *gali būti naudingas* visiems, kurie domisi emocinės inteligencijos ir lyderystės ryšiais bei praktine šių ryšių nauda.

TURINYS

ĮVADAS	6
1. EMOCINĖ INTELIGENCIJA	9
1.1. Konceptuali emocinės inteligencijos raida	9
1.2. Emocinio intelekto matavimo modeliai ir jų klasifikacija.....	13
2. EFEKTYVI LYDERYSTĖ	19
2.1. Teorinės lyderystės perspektyvos	19
2.2. Efektyvios lyderystės bruožai.....	21
2.3. Teoriniai lyderystės modeliai	25
2.4. Lyderystės stilių matavimo modeliai.....	28
3. EMOCINĖS INTELIGENCIJOS IR EFEKTYVIOS LYDERYSTĖS RYŠYS.....	31
3.1. Teorinis emocinės inteligencijos ir lyderystės sąryšio lygmuo	31
3.2. Tyrimų, skirtų emocinės inteligencijos ir lyderystės ryšiui nustatyti, analizė.....	34
3.3. Individo emocinės inteligencijos ir lyderystės bruožų sugretinimas.....	36
3.3.1. Asmeninės individo emocinės inteligencijos kompetencijos ir transformacinė lyderystė	38
3.3.2. Socialinės individo emocinės inteligencijos kompetencijos ir transformacinė lyderystė	39
4. EMOCINĖS INTELIGENCIJOS IR LYDERYSTĖS TYRIMAS ORGANIZACIJOJE	42
4.1. Tyrimo metodika	42
4.1.1. Tyrimo problema	42
4.1.2. Tyrimo objektas	44
4.1.3. Tyrimo tikslas	46
4.1.4. Tyrimo uždaviniai	46
4.1.5. Hipotezės	47
4.1.6. Išankstinė objekto analizė.....	47
4.1.7. Tyrimo metodai	48
4.1.8. Empirinių sąvokų interpretacijos.....	50
4.1.9. Tyrimo imtis	54
4.1.10. Tyrimo etapai.....	55
4.2. Tyrimo rezultatai	56
4.2.1. Emocinės inteligencijos matavimo rezultatai	57

4.2.2. Lyderystės stiliaus nustatymo rezultatai	58
4.2.3. Emocinės inteligencijos ir lyderystės korelacių rezultatai	60
4.2.4. Hipotezių tikrinimas	61
4.2.5. Sociometrinės tyrimo dalies rezultatai	63
4.3. Tyrimo išvados	67
IŠVADOS	71
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS	74
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA	78
1 PRIEDAS. Aprašomoji statistika	79
2 PRIEDAS. Emocinės inteligencijos ir lyderystės korelacių matrica	80
3 PRIEDAS. Organizacijos darbuotojų vertinimų lentelė	81
4 PRIEDAS. Sociometriniai organizacijos darbuotojų indeksai	82
5 PRIEDAS. Emocinės inteligencijos matavimo anketa	83
6 PRIEDAS. Lyderystės stiliaus nustatymo anketa	85
7 PRIEDAS. Organizacijos darbuotojų tarpusavio ryšių nustatymo klausimynas	87
8 PRIEDAS. Kreipimasis į respondentus ir pagrindinė informacija	88

IVADAS

Pastaruoju metu vienu iš pagrindinių organizacijų sėkmės tyrinėjimų objektu tampa lyderystė ir su ja susiję komponentai. Tokio susidomėjimo ištakos siejasi su prieš kelis dešimtmečius B.M.Bass išplėtota nauja transakcinės ir transformacinės lyderystės paradigma, kuri paskatino eilę tyrimų ir diskusijų. Paaiškėjo, jog transformacinė lyderystė gali būti siejama su efektyvios lyderystės koncepcija, kuri įgalina sėkmingą organizacijų veiklą šiuolaikinėje nenuspėjamoje ir greitai besikeičiančioje aplinkoje. Tokie teiginiai paskatino dar daugiau tyrimų lyderystės srityje: buvo ieškoma lyderio savybių, individui padedančių pasiekti sėkmę tokioje socialinėje aplinkoje, kaip darbas ar šeima. Pastebėta, jog sudėjus visus tyrimais patvirtintus efektyvaus lyderio bruožus, susidaro pakankamai didelis spektras savybių, kurios yra susijusios su gebėjimais suprasti ir valdyti savo bei kitų žmonių emocijas. Ši nauja tyrimų kryptis atskleidė efektyvios lyderystės ir emocinės inteligencijos sąsajas.

Prieš kelis dešimtmečius atsiradusi koncepcija – emocinė inteligencija – taip pat susilaukia vis didesnio susidomėjimo ir yra išsamiai tiriama. Tai viena iš intelekto formų, apimanti su savo bei kitų emocijų suvokimu, panaudojimu ir valdymu susijusius gebėjimus. Nors egzistuoja dvi skirtingos emocinės inteligencijos teorijų kryptys ir koncepcijos interpretacijos, yra pripažįstama, jog emocinė inteligencija daro didelę įtaką individo gyvenimui ir jo socialiniams santykiams. Nustatyta, jog emocinės inteligencijos žinios bei gebėjimai suteikia ne tik pasitenkinimą asmeniniu gyvenimu, užtikrina tarpasmeninių santykių kokybę, bet ir padeda sėkmingai vystyti karjerą. Tokie tyrimų rezultatai, paskatino emocinės inteligencijos tyrėjus ieškoti sąsajų su efektyvia lyderyste.

Šių dviejų koncepcijų ryšį patvirtino eilė tyrimų, tačiau iki šiol dar nėra vieningos teorijos ar modelio, aiškiai apibrėžiančio emocinės inteligencijos ir efektyvios lyderystės koreliaciją. Nėra aišku, ar emocinė inteligencija yra būtina efektyvios lyderystės sąlyga, ar tai tik kompetencijų kompleksas, palengvinantis šį procesą. Priklausomai nuo tiriamo objekto ar aplinkos, įvairūs autoriai išskiria skirtingus koncepcijų sąlyčio taškus, todėl kyla klausimas, kokie konkretūs emocinės inteligencijos komponentai yra tiesiogiai susiję su efektyvios lyderystės užtikrinimu tam tikroje socialinėje aplinkoje.

Siekiant išsamiau atskleisti emocinės inteligencijos ir lyderystės sąsajų problematiką bei atsakyti į iškeltus klausimus, pasirinkta **darbo tema** „Emocinės inteligencijos ir lyderystės ryšys“.

Šio **darbo tikslas** yra ištirti teorines bei taikomąsias emocinės inteligencijos ir lyderystės sąsajas.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti emocinės inteligencijos koncepciją teoriniu jos raidos požiūriu.

2. Išskirti ir susisteminti naudojamus emocinės inteligencijos matavimo modelius.
3. Apžvelgti lyderystės koncepcijos raidą ir perspektyvas.
4. Išanalizuoti efektyvios lyderystės bruožus ir sąsajas su transformacine lyderyste.
5. Išskirti naudojamus lyderystės matavimo modelius.
6. Nustatyti teorinius emocinės inteligencijos ir lyderystės bei jų sudedamųjų komponentų sąryšius.
7. Remiantis išanalizuotu teoriniu lygmeniu, ištirti emocinės inteligencijos ir lyderystės bei jų sudedamųjų komponentų koreliacijas pasirinktoje socialinėje aplinkoje.

Darbo metodai. Teorinėje darbo dalyje, siekiant visapusiškai išanalizuoti emocinės inteligencijos ir lyderystės koncepcijas bei jų dedamąsias, daugiausia remiamasi duomenų bazėje „Emerald“ esančiais moksliniais užsienio autorių straipsniais ir atliktais tyrimais iš žurnalų „Leadership & Organization Development Journal“, „Journal of Managerial Psychology“ ir „Journal of Management Development“. Ruošiantis taikomajam moksliniam tyrimui, indukciniu metodu išnagrinėti labiausiai pripažinti emocinės inteligencijos (P.Salovey, J.D.Mayer, D.Goleman, N.S.Shutte ir kt.) ir lyderystės (B.M.Bass ir B.J.Avolio) matavimo modeliai. Siekiant nustatyti teorines šių koncepcijų ir jų dedamųjų koreliacijas, taip pat indukciniu metodu analizuojami užsienio autorių darbai ir tyrimai. Remiantis išnagrinėto teorinio lygmens pastebėjimais ir išvadomis, praktinėje dalyje atliekamas empirinis mokslinis tyrimas. Tiriant organizacijoje UAB „DS Distribution“ dirbančių darbuotojų turimų emocinės inteligencijos ir lyderystės žinių koreliacijas bei sugebėjimo pritaikyti žinias kasdienėje darbinėje veikloje sąsajas, taikomas atvejo analizės metodas, kurį sudaro apklausos raštu ir sociometrinis tyrimo metodai. Uždaro tipo emocinės inteligencijos matavimo anketa parengta pagal N.S.Shutte SSRI modelį, lyderystės stilių nustatymo anketa sudaryta, remiantis B.M.Bass ir B.J.Avolio MLQ transformacinės lyderystės matavimo modeliu. Abi apklausos paruoštos pagal Likert skalės metodą. Sociometrinė tyrimo dalis atliekama apklausos būdu, remiantis „Teigiamų pasirinkimų testo“ metodu.

Remiantis teoriniame lygmenyje atskleistais emocinės inteligencijos ir lyderystės bei jų dedamųjų ryšiais, atliekamame tyrime keliamos **hipotezės**, kuriomis siekiama UAB „DS Distribution“ organizacijos lygmenyje patvirtinti emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės bei jų sudedamųjų komponentų tiesiogines koreliacijas. Tyrime keliamos mokslinės prielaidos, jog svarbios emocinės inteligencijos dedamosios, charizma ir empatija, siejasi su pagrindinėmis transformacinės

lyderystės kompetencijomis – idealizuota įtaka, įkvepiančia motyvacija, asmeniniu dėmesiu, konstruktyviu bendravimu ir charizmatine lyderyste.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės teorinės dalys, empirinis mokslinis tyrimas, išvados ir santrauka anglų kalba. Pirmoje darbo dalyje pristatoma emocinės inteligencijos koncepcijos ir teorijų raida. Taip pat pateikiami emocinio intelekto matavimo modeliai, jų klasifikacija ir taikomumas.

Antroje dalyje apžvelgiama lyderystės koncepcijos raida, analizuojama efektyvios lyderystės paradigma, pateikiami teoretiniai lyderystės bei lyderystės stilių matavimo modeliai.

Trečioje darbo dalyje išsamiai analizuojamos lyderystės ir emocinės inteligencijos sąsajos, apžvelgiami emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės koreliacijos srityje atlikti tyrimai. Taip pat yra išskiriamos svarbiausios asmeninės bei socialinės individo emocinės inteligencijos ir lyderystės gebėjimų koreliacijos.

Praktinėje dalyje atliekama atvejo analizė. **Tyrimo objektas** – organizacijos UAB „DS Distribution“ darbuotojų emocinės inteligencijos ir lyderystės žinios bei gebėjimai jas taikyti. Remiantis apklausos raštu ir sociometrijos rezultatais, tikrinamos iškeltos hipotezės ir išskiriamos emocinės inteligencijos ir lyderystės bei jų dedamųjų sąsajos pasirinktoje socialinėje aplinkoje.

Darbo teorinė ir praktinė reikšmė. Kadangi Lietuvoje emocinės inteligencijos koncepcija ir koreliacijos su lyderyste yra gana nauja tyrimų sritis, galima aptikti tik pavienius mokslinius darbus šia tema, todėl darbas gali būti naudingas visiems, besidomintiems emocinės inteligencijos ir efektyvios lyderystės sąsajomis bei jų įtaka individo socialiniam gyvenimui.

1. EMOCINĖ INTELIGENCIJA

Pirmame skyriuje analizuojama emocinės inteligencijos (EI) koncepcija. Terminas emocinė inteligencija yra paremtas teorijomis, susijusiomis su emocijų supratimu ir jų panaudojimu. Jau du dešimtmečius nerimsta diskusijos, kas iš tikrųjų yra ta emocinė inteligencija, taigi šiame skyriuje yra apžvelgiama EI koncepcijos raida.

Šiuo metu egzistuoja dvi daugelio pripažintos emocinės inteligencijos teorijos. Pirmoji teorija emocinę inteligenciją labai tiksliai apibrėžia kaip vieną iš intelekto formų, kuri apima tik su emocijomis susijusius gebėjimus. Šiai kryptčiai priklausantys emocinės inteligencijos matavimo modeliai yra vadinami gebėjimo modeliais. Antroje teorijoje teigiama, jog emocinė inteligencija apima platesnį spektrą įgūdžių ir savybių, susijusių su emocijomis, nei apibrėžia pirmoji teorija. Antrosios kryptties modeliai yra vadinami mišraisiais. Jie taip pat gali būti priskiriami asmenybės ar bruožų nustatymo modeliams [28]. Abiejų teorijų modeliai yra pateikiami, analizuojami ir klasifikuojami 1.2. paragrafe.

1.1. Konceptuali emocinės inteligencijos raida

Emocinė inteligencija tarp specialistų ir tyrėjų yra sąlyginai nauja koncepcija. Daugelis dabartinių darbų ir tyrimų, atliktų šia tema, remiasi 1983 metais padarytais H.Gardner pastebėjimais [25]. Šis tyrėjas pirmasis pasiūlė sudaryti sudėtinę intelekto schemą iš septynių skirtingų intelekto rūšių [5, 19]:

1. lingvistinis, verbalinis,
2. loginis, matematinis,
3. muzikinis,
4. judesių (fizinis, kinestezinis),
5. vizualinis, erdvinis,
6. intrapsichinis,
7. tarpasmeninis.

Tarpasmeninę inteligenciją H.Gardner apibrėžė kaip gebėjimą suprasti kitų individų jausmus reakcijas ir požiūrius, kitų protavimo būdą, reakcijų priežastis, kas juos motyvuoja, kaip jie dirba, kaip su jais sugebėti bendradarbiauti ir kaip paveikti atskirus asmenis ir grupę. Intrapsichinis intelektas

apibrėžiamas kaip gebėjimas pažinti save, išvelgti savo trūkumus ir sugebėjimus, suprasti savo jausmus, emocines reakcijas ir jų priežastis, gebėjimas valdyti savo emocines reakcijas ir streso valdymas [5, 19]. Taigi emocinis intelektas, kurį plačiąja prasme galima apibrėžti kaip gebėjimą pažinti savo ir kitų emocijas, tam kad motyvuotų save, kad tinkamai tvarkytųsi su savo emocijos ir jausmais, kylančiais tarpasmeninėse situacijose, susideda iš intrapsichinio ir tarpasmeninio intelekto [5].

Nors H.Gardner nevartojo termino „emocinė inteligencija“, tačiau jo pastebėjimai padaryti vidinės ir tarpasmeninės inteligencijos srityje yra naudojami ir dabartiniuose su emocine inteligencija susijusiuose modeliuose. H.Gardner teigimu, kas dabar yra vadinama emocine inteligencija, svarbu sugebėti suprasti ir žinoti savo emocijas bei kitų individų emocijas ir norus. Toks supratimas įgalina valdyti savo ir kitų individų elgesį.

1990 metais P.Salovey ir J.D.Mayer [27] pirmieji apibrėžė ir panaudojo emocinės inteligencijos sąvoką. Į šią koncepciją įėjo trys psichiniai procesai:

1. savo bei kitų asmenų emocijų įvertinimas ir išreiškimas,
2. savo bei kitų asmenų emocijų valdymas,
3. emocijų panaudojimas, siekiant palengvinti mąstymą.

Šie trys procesai vėliau buvo padalinti į modelio sudedamąsias dalis. Pirmoji kategorija, emocijų įvertinimas ir išreiškimas, suskirstyta į du procesų tipus: kai yra vertinamos ir išreiškiamos savos emocijos ir kai emocijų vertinimas ir išreiškimas yra susijęs su kitais asmenimis. Dar vėliau modelyje savęs vertinimas buvo suskaidytas į verbalinę ir neverbalinę išraišką, o vertinimas susijęs su kitais asmenimis buvo padalintas į neverbalinį supratimą ir empatiją. Antrasis psichinis procesas, emocijų valdymas, buvo panašiai suskirstytas į savęs ir kitų asmenų emocijų valdymą. Trečioji kategorija, emocijų panaudojimas, apima lankstaus planavimo, kūrybiško mąstymo, dėmesio valdymo ir motyvacijos aspektus. Nors šis modelis yra gan abstraktus, tačiau jame galima išskirti individualius psichinių procesų ir gebėjimų skirtumus [27].

Vienas iš ryškiausių emocinės inteligencijos tyrinėtojų yra D.Goleman, 1995 metais parašęs knygą „Emocinė inteligencija“, paremtą H.Gardner bei P.Salovey ir J.D.Mayer darbais. Šis autorius savo knygoje pateikia daug įrodymų, pagrindžiančių ryšį tarp esminių individo kompetencijų ir jo ar organizacijos sėkmės. D.Goleman išskyrė penkis gebėjimus (kompetencijas), kuriais remiasi emocinė inteligencija [11]:

1. savęs supratimas,
2. savikontrolė

3. savimotyvacija,
4. socialinis supratimas (empatija)
5. socialiniai įgūdžiai (santykių valdymas)

Kiekviena iš šių penkių emocinės inteligencijos kompetencijų gali stipriai paveikti individo supratimą bei reakcijas į tam tikras situacijas. Pavyzdžiui, savikontrolė turi stiprų ryšį su elgesio pasirinkimu, kadangi savikontrolė apima gebėjimą susivaldyti, prisitaikyti, stebėti save tam tikrose situacijose. Be to, tokios kompetencijos kaip empatija ir motyvacija gali pakoreguoti individo tam tikrų įvykių supratimą ir netiesiogiai paveikti jo reaktyvų elgesio pasirinkimą [11].

Savęs supratimas, pasak D.Goleman, yra emocinės inteligencijos pagrindas. Ugdant psichologinį išvalgumą ir supratingumą, suvokti kitų emocijas yra taip pat svarbu. D.Goleman savęs supratimą apibrėžia kaip vidinės būsenos suvokimą, savo preferencijų, galimybių bei intuicijos pažinimą [11].

Emocijų valdymas arba savikontrolė apima vidinės būsenos, impulsų ir gebėjimų valdymą. Į šiuos emocinės inteligencijos elementus įeina pasitikėjimas savimi, sąžiningumas, gebėjimas prisitaikyti ir inovatyvumas. Savikontrolė taip pat apima savęs stebėjimą, o tai ilgainiui individui suteikia gebėjimų pritaikyti savo elgesį prie išorinių ar situacinių faktorių [11].

Savimotyvacija yra trečioji kompetencija, apimanti emocinių polinkių kontrolę, kuri palengvina tikslų pasiekimą. Orientacija į tikslus, išsipareigojimai ir iniciatyva yra vieni iš pagrindinių savikontrolės ir savimotyvacijos elementų. Dar vienas svarbus veiksnys yra optimizmas, dažnai priskiriamas prie motyvacijos ir tikslų įgyvendinimo [11].

Empatija, arba kitų individų emocijų, poreikių ir lūkesčių supratimas, yra svarbi socialinė kompetencija, kurią daugelis tyrėjų laiko vienu iš kritinių emocinės inteligencijos komponentų [25]. Empatija apima kitų individų supratimą, lavinimą, paslaugumo rodymą, kitų įtakojimą bei entuziastingą politinio sąmoningumo valdymą [11].

Ir pagaliau, santykių valdymas, arba socialiniai įgūdžiai, apibrėžia gebėjimą efektyviai valdyti tarpasmeninius santykius. Pasak D.Goleman, šis emocinės inteligencijos komponentas apima įtakos darymo taktikas, efektyvią komunikaciją su kitais, konfliktų valdymo įgūdžius, gebėjimą lyderiauti, pokyčių vadybos įgūdžius, bendradarbiavimo gebėjimus ir gebėjimą būti efektyvių komandos nariu [11].

R.K.Cooper ir A.Sawaf 1997 metais išskyrė keturis pagrindinius emocinės inteligencijos lygius [25]:

1. Emocinis raštingumas – susideda iš savo emocijų bei jų funkcionavimo supratimo ir pažinimo;
2. Emocinis pajėgumas – susideda iš pasitikėjimo savimi, patikimumo, emocinio ištvermingumo ir lankstumo;
3. Emocinis gilumas – susideda iš emocinio augimo ir intensyvumo;
4. Emocinė alchemija – susideda iš gebėjimo, panaudojant emocijas, atrasti kūrybiškų galimybių įvairiose situacijose.

Tais pačiais metais P.Salovey ir J.D.Mayer reformulavo savo anksčiau sukurtą emocinės inteligencijos modelį, kurį pagrindė išsamiais tyrimais. Jų modelis įgavo keturis lygius, suskirstytus pagal pagrindinius psichologinius procesus, kuriuos galima patobulinti ir padaryti pažangesnius (išsamiau modelis analizuojamas 1.2. paragrafe) [25].

1999 metais S.V.D.Dulewicz ir M.J.Higgs pateikė dar vieną emocinės inteligencijos apibrėžimą. Jie emocinę inteligenciją apibūdino, remiantis tokiais elementais [7]:

- Savęs supratimas – savo jausmų atpažinimas, gebėjimas juos suprasti ir valdyti.
- Emocinis lankstumas – gebėjimas nuosekliai ir efektyviai veikti įvairiose situacijose, netgi patiriant tam tikrą spaudimą.
- Motyvacija – energija ir entuziazmas, padedantys siekti užsibrėžtų tikslų, derinti trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus bei laikytis nustatytų tikslų, iškilus kliūtims ar patyrus nesėkmę.
- Tarpasmeninis jautrumas – gebėjimas suprasti kitų individų jausmus ir poreikius bei juos efektyviai panaudoti tarpasmeninėje sąveikoje.
- Įtakojimas – gebėjimas įtikinti kitus pakeisti savo požiūrį, sprendimą, nuomonę.
- Intuicija – gebėjimas pasinaudoti išvalgumu, priimant sprendimus, kai informacija yra neaiški, dviprasmiška ar neišsami.
- Sąžiningumas – gebėjimas veikti nuosekliai, laikantis nustatytų moralinių principų.

Šio S.V.D.Dulewicz ir M.J.Higgs pateikto apibrėžimo pagrįstumą ir patikimumą įrodė vėliau atlikti įvairūs tyrimai ir teorinės analizės. Be to, daugelis teiginių ir įrodymų, susijusių su individo emocine inteligencija ir sėkme, buvo pradėti sieti su efektyvios lyderystės veiksniais.

Lietuvoje emocinės inteligencijos koncepcija yra gana nauja. Nors galima aptikti tik pavienius mokslinius darbus šia tema (emocinę inteligenciją 2002 metais savo moksliniame straipsnyje „Emocinė inteligencija kaip edukacinių pokyčių prielaida“ nagrinėjo R.Rudaitienė ir D.Vyšniauskienė [26]), tačiau komerciniame lygmenyje emocinės inteligencijos sąvoka Lietuvoje yra gana plačiai paplitusi. Nemažai konsultacinių ir mokymo organizacijų rengia seminarus, kurių metu yra matuojamas individų emocinis intelektas, akcentuojama emocinio intelekto ugdymo svarba ir įtaka efektyviam vadovavimui bei pateikiami metodai, kaip galima lavinti savo EI.

1.2. Emocinio intelekto matavimo modeliai ir jų klasifikacija

Emocinis intelektas gali būti suprantamas kaip dviejų skirtingų psichinių procesų, mąstymo ir jausmų, derinys. Emocinės inteligencijos teoriją J.M.George skirsto į dvi dimensijas: individų kognityvinį gebėjimą suprasti emocijas ir gebėjimą jas valdyti [12]

Nuo 1990 metų, kai P.Salovey ir J.D.Mayer apibrėžė emocinės inteligencijos koncepciją buvo atlikta daugybė įvairiausių testų ir tyrimų, vienaip ar kitaip įrodančių individo emocinio intelekto lavinimo naudingumą.

Pagrindiniais dabar naudojamais emocinio intelekto nustatymo modeliais gali būti įvardinti šie modeliai [15]:

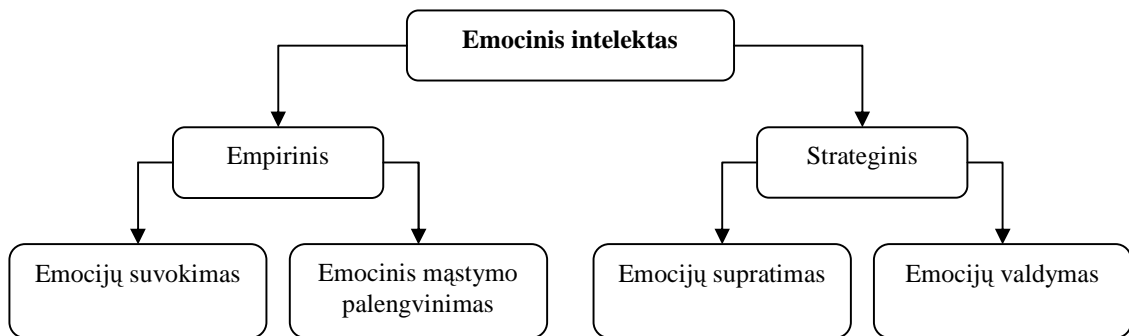
- MEIS – plataus spektro emocinės inteligencijos skalė (1999 metais sudarė J.D.Mayer);
- MSCEIT – Mayer Salovey Caruso emocinės inteligencijos testas (2000 metais sudarė J.D.Mayer);
- ECI – emocinių kompetencijų sąrašas (1998 metais sudarė D.Goleman);
- EQ-i – emocinio koeficiento suma (1997 metais sudarė R.Bar-On);
- EIQ – emocinės inteligencijos koeficientas (1999 metais sudarė V.Dulewicz ir M.J.Higgs);
- EQ-MAP – emocinio koeficiento žemėlapis (1997 metais sudarė R.K.Cooper ir A.Sawaf);
- SSRI – emocinės inteligencijos ataskaitinis testas (1998 metais sudarė N.S.Shutte);
- SUEIT/Genos EI Assesment – Swinburne emocinės inteligencijos koeficientas (2001 metais sudarė B.Palmer ir C.Stough);

- TMMS – bruožų metanuotaikos skalė (1995 metais sudarė P.Salovey);
- WEIP – darbo grupės emocinės inteligencijos profilis (2002 metai sudarė P.J.Jordan).

Vis labiau pripažįstama emocinės inteligencijos modelių klasifikacija susideda iš įvairių esamų modelių variacijų. Modeliai, išskirtinai orientuoti į kognityvųjį individo požiūrį, kuriuo remiantis yra nustatomas emocinis intelektas, susijęs su gebėjimu apdoroti emocinę informaciją, yra klasifikuojami į emocinės inteligencijos gebėjimo modelius. Žinomiausi šios teorinės krypties modeliai yra MEIS ir MSCEIT, kurių autoriai yra D.R.Caruso, J.D.Mayer, P.Salovey, [15].

P.Salovey ir J.D.Mayer 2000 metais pateikė naują, patobulintą emocinės inteligencijos modelį MSCEIT, kuris šiuo metu yra laikomas vienu iš labiausiai naudojamų emocinio intelekto gebėjimo modelių [15,28].

1 paveiklas. Emocinio intelekto matavimo modelis MSCEIT [9]



Pirmasis emocinio intelekto komponentas – emocijų suvokimas, apimantis gebėjimus atpažinti savo ir kitų objektų (žmonių, vizualinio meno ar muzikos) perteikiamas emocijas. Antrasis komponentas, emocinis mąstymo palengvinimas, susideda iš gebėjimų kurti tinkamas emocijas ir integruoti jas į mąstymo procesą, sustiprinant protavimo ir problemų sprendimo įgūdžius. Pavyzdžiu galėtų būti individas, jaučiantis pyktį, tačiau nekaupiantis jo savyje ar neišliejantis ant kitų, o gebantis išanalizuoti pykčio priežastis ir išspręsti problemas, kurios jam sukelia pyktį. Gebėjimas suprasti emocijų tarpusavio ryšius ir jų prasmę įvairiuose kontekstuose yra trečiasis emocinio intelekto komponentas. Paskutinis EI komponentas yra emocijų valdymas, apimantis gebėjimus suprasti ir manipuluoti savo bei kitų emocijomis. Pavyzdžiu galėtų būti individas, galintis sukelti sau gerą

nuotaiką netgi tada, kai yra susinervinęs, bei galintis tokios būsenos pozityviai bendrauti su kitais [9, 28].

Taigi esminiais lygiais įvardijamas suvokimas (įžvalgumas), įvertinimas ir emocijų išreiškimas. Kai išmokstama suvaldyti šiuos lygius, pasiekiamas emocinis mąstymo palengvinimas, taip pat emocijų supratimas bei analizė ir pagaliau emocinių žinių panaudojimas. Aukščiausias ir labiausiai integruotas psichologinių procesų lygis apima gebėjimą valdyti emocijas tam, kad būtų galima stiprinti emocinį ir intelektualinį augimą. Su kiekvienu pasiektu lygiu, atsiranda vis daugiau gebėjimų priklausančių nuo tų kurie buvo anksčiau ir lemiančių dar stipresnių gebėjimų atsiradimą. Individai, turintys aukštą emocinę inteligenciją, gali tikėtis žymiai greitesnio progreso bei visiško atskirų gebėjimų įvaldymo [25].

Kiti modeliai, apjungiantys įvairių sričių gebėjimus, elgesį ir asmenybės bruožus, susijusius su emociniu intelektu, įvardijami kaip mišrūs emocinės inteligencijos modeliai. Juose matuojami ne tik gebėjimo modeliuose esantys emocinio intelekto komponentai (emocinai įgūdžiai), bet ir gebėjimai, kuriuos emocijos ir jų valdymas gali palengvinti. Čia, kaip pavyzdį, galima pateikti lyderystės įgūdžius, kuriuos pagerina gebėjimas suprasti bei valdyti emocijas [28]. Žinomiausi šios teorinės krypties modeliai yra D.Goleman sudarytas „Emocinių kompetencijų sąrašas“ (ECI), R.Bar-On – „Emocinio koeficiento suma“ (EQ-i) ir [15].

Nors yra sudaryta nemažai mišrių emocinės inteligencijos matavimo modelių, vienu iš reikšmingiausių modelių yra pripažįstamas R.Bar-On modelis, kurio tinkamumas ir nauda buvo pagrįsti daugelyje tyrimų [28]. R.Bar-On savo EQ-i modelį apibrėžia kaip P.Salovey ir J.D.Mayer MSCEIT gebėjimo modelio išplėtimą. Be to, šis modelis charakterizuoja ne tik pačią asmenybę, bet ir asmenybės požiūrį į emocinį intelektą. Taigi EQ-i modelis apima penkis pagrindinius emocinio ir socialinio intelekto veiksnius [28]:

1. Individo kompetencija, kuri apima gebėjimą suprasti savo emocijas bei aiškiai jas išreikšti.
2. Tarpasmeninio bendravimo įgūdžiai suprantami kaip gebėjimas atpažinti kitų emocijas bei palaikyti pozityvius santykius su aplinkiniais.
3. Gebėjimas prisitaikyti suprantamas kaip tinkamas emocijų panaudojimas įvairiose situacijose, interpretuojant aplinką, sprendžiant problemas ir panašiai.
4. Streso valdymas apima gebėjimus suvaldyti stiprias impulsyvias emocijas, tokias kaip pyktis, stresas, pavydas.

5. Motyvacija bei bendra nuotaika suprantama kaip gebėjimas skleisti gerą nuotaiką, mėgautis ja bei rodyti tik pozityvias emocijas.

Būtina pažymėti, jog nevisi mišrūs modeliai matuoja tokį platų spektrą individo gebėjimų kaip R.Bar-On pateiktas modelis. Egzistuoja ir tokių mišrių modelių, kurie padeda nustatyti atskirų sričių emocinio intelekto lygį, pavyzdžiui emocijų gebėjimų, lemiančių sėkmę dirbant organizacijoje ar vadovaujant jai. Vienas iš tokių modelių yra N.S.Shutte „Emocinės inteligencijos ataskaitinis testas“ (SSRI), paremtas P.Salovey ir J.D.Mayer sukurtu trijų lygių gebėjimų modeliu. SSRI modeliu matuojamas įprastinis individo elgesys bei gebėjimai suprasti, valdyti bei panaudoti emocijas. Nors SSRI modeliu galima išmatuoti žymiai mažesnę spektrą emocijų nei R.Bar-ON EQ-i modeliu, tačiau SSRI modelis yra paprastesnis ir iš dalies tinkamesnis matuoti kasdienės individo emocinės inteligencijos apraiškas, pavyzdžiui, lemiančias sėkmę darbe. SSRI modeliu galima užfiksuoti ne tik asmens gebėjimus, tačiau ir numatyti tam tikrą jų naudą [28].

C.Daus ir N.M.Ashkanasy 2005 metais patobulino emocinės inteligencijos modelių klasifikacija, suskirstydami ją į tris kryptis [15]:

- Pirmoji kryptis yra pagrįsta gebėjimo modeliais, kurie yra matuojami individo sugebėjimo laipsniu atlikti su emocine inteligencija susijusias užduotis.
- Antroji kryptis taip pat pagrįsta gebėjimo modeliais, tačiau čia pritaikomas savianalizės ar tokio paties individo lygmens analizės formatas.
- Trečioji kryptis susideda iš mišrių modelių, į kuriuos įeina emocinės inteligencijos apibrėžime neidentifikuoti komponentai. Čia taip pat yra pritaikomas savianalizės ar tokio paties individo lygmens analizės formatas.

J.D.Mayer argumentavo, kad mišrūs modeliai (ypač tai pasakytina apie trečios krypties modelius) savyje turi visą eilę kintamųjų, susijusių su emocijomis arba inteligencija, ir asociacijų, kylančių individams, išgirdus frazę „emocinė inteligencija“ [15].

Emocinės inteligencijos modelius galima apibendrintai suklasifikuoti taip, kaip pateikta pirmoje lentelėje.

1 lentelė. Emocinės inteligencijos modelių klasifikacija [15]

J.D.Mayer	Gebėjimo modeliai	Mišrūs modeliai	
K.V.Petrides ir A.Furnham	Informaciją apdorojančios emocinės inteligencijos modelis	Emocinės inteligencijos bruožų modelis	
C.Daus ir N.M.Ashkanasy	Pirmosios krypties modeliai	Antrosios krypties modeliai	Trečiosios krypties modeliai
Matavimo metodai	Gebėjimo	Savianalizės / individo lygmens analizės	
Teoriniai pastebėjimai	Pradinių gebėjimų modeliai	Papildomos emocinės inteligencijos koncepcijos	
Emocinės inteligencijos testai	<ul style="list-style-type: none"> • MEIS • MSCEIT 	<ul style="list-style-type: none"> • SSRI • SUEIT • TMMS • WEIP 	<ul style="list-style-type: none"> • ECI • EQ-i • EIQ • EQ-MAP

C.Daus ir N.M.Ashkanasy trijų krypčių požiūrį galima laikyti vienu iš lanksčiausių teorinių emocinės inteligencijos modelių. Jų pažinimo modelis, skirtas ištirti gebėjimus, susijusius su emocine inteligencija, yra iš dalies nukreiptas nuo esminės ideologijos, kad būtų galima pritaikyti savianalizės ar tokio paties individo lygmens analizės formatą. Autoriai K.V.Petrides ir A.Furnham savo pateiktame modelyje į šį skirtumą neatsižvelgia. Jų modelyje visi emocinės inteligencijos savianalizės dydžiai grupuojami į vieną kategoriją – emocinės inteligencijos bruožai. Toks pasirinkimas grindžiamas tuo, jog šis modelis yra tik vienas iš emocinės inteligencijos matavimo tipų, o ne teorija, apibūdinanti modelio tipą [15].

K.V.Petrides ir A.Furnham teiginiu buvo remiamasi, atliekant gilesnius trijų krypčių modelio tyrimus. Pastebėta, jog antrosios krypties modeliai savo struktūra yra artimesni trečiosios krypties modeliams, nei pirmosios krypties teoriniams modeliams. Itin aiškus koncepciniai skirtumai tarp pirmosios ir trečiosios krypties modelių išryškino, jog remiantis tik pirmąja kryptimi emocinę

inteligenciją galima apibrėžti tik iš gebėjimų sudaryta skale, o trečiosios krypties modeliai apima visą emocinės inteligencijos paradigmą [15].

Iš pirmame skyriuje pateiktos emocinės inteligencijos koncepcijos raidos, pastebima, jog egzistuoja nemažai EI sąvokos interpretacijų, iš kurių vienos reikšmingiausių yra D.Goleman bei P.Salovey ir J.D.Mayer pateiktos koncepcijos. Yra skiriamos dvi pagrindinės EI teorijų kryptis, pagal kurias yra kuriami emocinio intelekto matavimo modeliai. Nors abiejų krypčių modeliai matuoja emocijas, tačiau emocinės inteligencijos sudedamieji komponentai gebėjimo ir mišriuose modeliuose skiriasi. Jei matuojant emocinį intelektą, reikalinga išskirti praktinę atskleistų gebėjimų naudą, tokią kaip lyderystės įgūdžių gerinimas, tinkamesni yra mišrūs emocinės inteligencijos matavimo modeliai. Be to, duomenys, surinkti remiantis gebėjimo modeliais, reprezentuoja maksimalų individo gebėjimų spektrą, o mišrūs modeliai padeda nustatyti įprastinį individų mąstymą ir elgesį. Taigi siekiant nuspėti kasdienį individo elgesį, taip pat tinkamesni yra mišrūs modeliai, tokie kaip SSRI, nei modeliai (kaip MSCEIT), matuojantys maksimaliai įmanomą individo elgesį.

2. EFEKTYVI LYDERYSTĖ

Šiame skyriuje analizuojama efektyvios lyderystės paradigma. Iš pradžių apžvelgiama lyderystės koncepcijos raida bei ieškoma efektyvios lyderystės elgesio bruožų. Siekiant susisteminti lyderystės elgesio bruožus įvairūs tyrėjai plėtojo lyderystės teorijas. Viena iš reikšmingiausių efektyvios lyderystės elgesio teorijų yra B.M.Bass išplėtotas transakcinės ir transformacinės lyderystės modelis, kuris taip pat yra analizuojamas 2 skyriuje. Be to, yra apžvelgiami dažniausiai naudojami lyderystės stiliaus nustatymo modeliai.

2.1. Teorinės lyderystės perspektyvos

Lyderystės reiškinys, kaip ir daugelis kitų socialinių reiškinų, yra ganėtinai sudėtingas bei sunkiai išmatuojamas. Daugelis autorių bandė paaiškinti, kokie veiksniai lemia tai, kad vieni žmonės tampa lyderiais, o kiti – ne, nuo ko priklauso lyderio veikla organizacijoje, ar gali tas pats žmogus sėkmingai lyderiauti skirtingose situacijose. Įvairūs mokslininkai sistemingai ir įvairiapusiškai tyrinėjo lyderystės reiškinį.

Bruožų (arba kitaip Didžiojo Žmogaus) teorija išryškėjo 1930 – 1950 metais, kai buvo pradėta stengtis identifikuoti sėkmingo lyderio savybes ir bruožus. Teorija buvo sukurta remiantis įsitikinimu, jog lyderystės gebėjimai yra įgimti, nors kai kurie tyrimai pateikdavo ginčytinus rezultatus [6]. Prieštaravimai tarp tyrimų asocijavosi su tuo, jog didžioji sudarytos teorijos dalis vedė prie antrosios lyderystės tyrimų fazės, kuri gali būti apibūdinta kaip elgsenos tyrinėjimų fazė. Tyrimai, paremti šia paradigma, atskleidė, jog grupės elgsenys tiesiogiai priklauso nuo lyderio nukreipiamosios / bendradarbiavimo elgsenos. Taigi buvo padarytos išvados, jog „idealus“ lyderystės stilius gali būti charakterizuojamas kaip gebėjimas priimant sprendimus bendradarbiauti su grupe [6].

Atsitiktinumų teoriją išplėtojo F.E.Fiedler, V.H.Vroom ir P.W.Yetton, R.J.House ir G.Dessler. Šios teorijos šalininkai pareiškė, jog lyderystė yra sudėtingesnė ir labiau išplėsta koncepcija, apimanti daugiau nei tik lyderio elgesį. Taip pat kaip vienas iš svarbių veiksnių buvo išskirta situacinė ir kontekstinė aplinka. Lyderystės paradigma atskleidžia lyderio gebėjimą pritaikyti savo elgesį prie specifinių individo ar konteksto poreikių. Atsitiktinumų teorijoje pabrėžiama, jog lyderystė yra sąryšių procesas, susidedantis iš sąveikos su įvairiais tarpininkais ir struktūromis [6].

Per paskutinius dvidešimt metų kilo didelis susidomėjimas nauja lyderystės paradigma. Dauguma ankstesnių lyderio apibrėžimų akcentavo racionalius ir kognityvinius procesus. Tačiau senesni lyderystės modeliai buvo kritikuojami dėl to, jog negalėjo paaiškinti visų egzistuojančių lyderystės stilių ir elgesio. Tokios kritikos pasekmė – transakcinės ir transformacinės lyderystės koncepcijų atsiradimas. Apibrėžiant naujus lyderių veiklumo ir transformacinius bruožus pastebėta, jog organizacijos kartu privalo išplėsti ir tradicinės vadybos koncepciją [20].

Prasidėjęs didelis susidomėjimas lyderyste, paskatino daugybę mokslininkų pradėti tyrimus būtent šioje srityje [21]:

- J.L.Komacki (1986m.) ir J.F.Hazucha (1993m.) tyrinėjo lyderių elgesį;
- B.M.Bass, F.J.Yammarino (1990m.), G.J.Curphy (1991m.), B.Shamir ir R.J.House (1994m.) – charizmą ir retorinius gebėjimus;
- T.R.Hinkin, C.A.Schreisheim (1989m.), G.A.Yukl, C.M.Falbe (1991m.), R.Lepsinger, T.Lucia (1992m.) – įtakos taktikas;
- V.Gibson (1992m.), R.G.Lord, C.L.DeVader, G.M.Allinger (1986m.) – intelekto lygį;
- R.Hogan, G.J.Curphy ir J.Hogan, (1994m.), S.J.Zaccaro, R.J.Foti, D.A.Kenny (1991m.) – asmenybės bruožus;
- F.E.Fiedler ir J.E.Garcia (1987m.), V.Gibson (1992m.) – patirties lygį;
- N.S.Huber (2004m.) – vadovų transformacinės ir integralios lyderystės ypatumus;
- L.Lee (2005m.) – vadovų transakcinę ir transformacinę lyderystę;
- K.Leithwood (2005m.) – sėkmingus lyderius;
- P.D.Vardiman, J.D.Houghton, D.L.Jinkerson (2006m.) – aplinkos situacijos ir individualių lyderių charakteristikų sąveiką.

Lietuvos mokslininkai lyderystės reiškinį pradėjo tirti tik paskutinį praeito amžiaus dešimtmetį – tai naujas mokslinio tyrimo objektas mūsų šalyje. Pirmieji moksliniai darbai parengti R.Razausko (1988m.,1996m.), F.S.Butkaus (1990m.), P.Jucevičienės (1996m.), R.Jucevičiaus (1996m.), D.Žvirdausko (2006m.) [21].

Šiuolaikinė lyderystė koncentruojasi į suasmenintus ir priderinamus santykius tarp lyderio ir pasekėjų, taip pat į pasekėjų poreikių (socialinių, psichologinių, išorinių) svarbą. B.M.Bass identifikavo

lyderį kaip siekiantį tikslo individą, kuris kontroliuoja ir nukreipia žmonių elgesį sau naudinga linkme. Lyderystė yra sąryšių procesas, kurio metu [6]:

- įtraukiami lyderiai, pasekėjai ar nariai,
- kontroliuojama dalyvių tarpusavio sąveika,
- kuriama vizija,
- atsiranda įkvėpimas,
- atrandama darbo ir gyvenimo prasmė,
- įgyjamas pasitikėjimas ir pagarba.

Pasak K.B.Boal ir C.J.Whitehead [20], siekiant tapti efektyviu ir sėkmingu lyderiu, būtina žinoti elgesio motyvus bei gebėti pasirinkti teisingą elgesio būdą tam tikrose situacijose. Tam, kad lyderis tai sugebėtų, reikalingas lankstus tiek kognityvinių, tiek elgesio procesų valdymas. Be to, kaip teigia D.A.Kenny ir S.J.Zaccaro [20], lyderis turi gebėti suprasti pasekėjų poreikius ir tikslus bei mokėti pritaikyti atskirų individų požiūrį prie visos grupės veiksmų. Sugebėjimas suprasti individų nuotaikas ir emocijas padeda nuspręsti, kokią vadybos (vadovavimo) strategiją pasirinkti ir kaip ją pateikti. Taip pat pabrėžiama psichologinių konstrukto, įtakančių individo informacijos supratimą, apdorojimą ir panaudojimą priimančiam sprendimui, svarba.

2.2. Efektyvios lyderystės bruožai

Pirmieji psichologų ir kitų tyrinėtojų bandymai suprasti lyderystę apėmė tyrinėjimus, kuriais buvo siekiama nustatyti asmenines lyderių savybes. Šio požiūrio šalininkai tvirtina, kad lyderiai turi tam tikrų įgimtų asmeninių savybių. Ieškodami įvertinamų lyderystės bruožų, tyrinėtojai rėmėsi dviem požiūriais [7]:

1. Lygino asmenų, kurie tapo lyderiais, ir asmenų, kuriems tai nepavyko, bruožus;
2. Lygino efektyvių ir neefektyvių lyderių bruožus.

Daugelis lyderystės bruožų tyrimų buvo atlikta remiantis pirmuoju požiūriu, tačiau ir jiems beveik nepavyko išsiaiškinti tikslinių bruožų, aiškiai skiriančių pasekėjus nuo lyderių. Tyrėjai priėjo prie išvados, kad lyderiai yra labiau apsišvietę, didesni ekstravertai ir labiau pasitikintys savimi negu paprasti individai, taip pat pastebėjo, jog lyderiai dažnai būna aukštesnio ūgio. Visgi nors ir milijonams žmonių būdingi šie bruožai, dauguma jų niekada netaps lyderiais. Be to, daugelis visiems gerai žinomų

lyderių visiškai nepasižymėjo šiais bruožais. Visai tikėtina, kad užėmę lyderio poziciją, žmonės ima labiau pasitikėti savimi ir suvokti savo vertę, todėl šiuos požymius reikėtų įvertinti kaip lyderystės gabumų rezultatus, o ne priežastis. Taigi, pasak M.Higgs ir V.Dulewicz, galbūt kada nors asmenybės vertinimas taps pakankamai tikslus ir bus galima išskirti lyderio bruožus, tačiau kol kas negalima teigti, kad lyderiai pasižymėtų kokiais nors aiškiai išskirtiniais bruožais [7].

Kitas, daug naujesnis ir ne toks paplitęs požiūris, bandant nustatyti būdingus lyderystės požymius, yra pastangos palyginti efektyvių ir neefektyvių lyderių charakteristikas. Tačiau ir ši teorinė pakraipa nesugebėjo išskirti aiškių sėkmingai lyderystei būdingų bruožų. Vienas iš tyrimų rodo, kad protavimas, iniciatyva ir pasitikėjimas savimi yra labai susiję su aukštu valdymo lygiu ir darbo rezultatyvumu. Tačiau šis tyrimas taip pat atskleidė, kad svarbiausias veiksnys, susijęs su valdymo lygiu ir rezultatyvumu, yra vadovo sugebėjimas kontroliuoti ir panaudoti efektyvaus valdymo gebėjimus konkrečiai situacijai. Dauguma kitų tyrimų šioje srityje liudija, kad efektyvi lyderystė nepriklauso nuo kokio nors būdingų bruožų derinio, bet greičiau nuo to, kaip lyderio bruožai atitinka situacijos reikalavimus [20].

Vienas iš populiarių vadybos žurnalų [32] pateikė septynis būdingiausias efektyvaus lyderio bruožus. Specialistai išskyrė šiuos bruožus, atlikę išsamius, sėkmingai dirbančių kompanijų vadovų lyderystės savybių, tyrimus. Rezultatai parodė, kad sėkmingi vadovai pasižymėjo šiais bruožais:

1. Sugebėjimas aplinkinius žmones priversti pasijusti svarbiais. Jei vadovo tikslai ar sprendimai yra priskiriami ir traktuojami kaip jo asmeniniai pasiekimai, pasekėjai gali labai greitai prarasti entuziazmą. Todėl tikslinga akcentuoti pasekėjų indėlį į darbą ir jų stiprybę.
2. Aiški ateities vizija. Pasekėjams reikalinga aiški kryptis, kur jie yra vedami. Jie taip pat turi suprasti, kodėl keliami tikslai jiems yra priimtini ir vertingi.
3. „Aukštinės taisyklės“ laikymasis. Lyderis turi elgtis su pavaldiniais taip, kaip jis pats norėtų, kad su juo būtų elgiamasi. Pernelyg griežtas ir mėgstantis įžeidinėti kitus lyderis sunkiai atrastų lojalių pasekėjų.
4. Pripažinti klaidas. Jei pasekėjai įtars, jog jų vadovas dangsto savo klaidas ir vengia jas viešai atskleisti, jie gali pradėti elgtis taip pat. Toks elgesys gali išprovokuoti vertingos informacijos stoką priimant sprendimus.
5. Kritikuoti pavaldinius negirdint kitiems darbuotojams. Viešas pagyrimas paskatina kitus individus dar labiau stengtis, tačiau vieša kritika tik gadina tarpusavio santykius ir žlugdo pasekėjų lojalumą.

6. Dalyvauti kompanijos gyvenime. Lyderis organizacijoje privalo būti nuolat matomas visų darbuotojų. Būtina kalbėtis su žmonėmis, lankyti partnerius, tiekėjus, klientus, uždavinėti klausimus, stebėti, kaip yra valdomas verslas. Dažnai, palaikant tokį elgesio modelį, pradeda vystytis intuicija ir išvalgumas konkrečiose situacijose, būna lengviau atrasti naujų galimybių tiek plėtojant verslą, tiek motyvuojant savo pasekėjus.

7. Konkurenciją paversti žaidimu. Jei teisingai naudojama, konkurencija gali būti labai vertingu įrankiu. Todėl tikslinga nustatyti konkrečius komandos tikslus ir narius, kurie juos pasiekia ar netgi viršija, įvertinti (apdovanoti). Be to, lyderiui naudinga išanalizuoti savo klaidas ir būtinai švęsti komandos sėkmę, kai ji pasiekama.

Tokie lyderio bruožai yra daugiau asmeninių savybių nulemtas pozityvus elgesio modelis, kuriuo galima padidinti tiek darbo, tiek tarpasmeninio bendravimo efektyvumą.

Kiti tyrėjai orientuojasi į asmenines lyderio kaip individo savybes, kurios skatina efektyvumą didinantį elgesį. C.C.Krulak išskiria keturiolika esminių lyderystės bruožų [17]:

1. Laikysena. Šis bruožas lengvai pastebimas karo lyderių elgesyje. Tai portretas, kaip lyderį mato pasekėjai: tvirta laikysena, puikus savęs pristatymas, matomas pasitikėjimas savimi, aiški, tiesi ir užtikrinta kalba.

2. Drąsa. Ji gali pasireikšti dviem formomis: fizine ir moraline. Tačiau pagrindine efektyvaus lyderio vertybe yra laikoma moralinė drąsa, kuri sietina su įsipareigojimu daryti tai, kas teisinga. Lyderis turi gebėti laikytis nustatytų moralinių principų ir jų nelaužyti. Pasekėjai mainais už lojalumą iš lyderio tikisi pamatinių vertybių palaikymo: pasitikėjimo, pagarbos, sąžiningumo, teisingumo.

3. Ryžtas. Ryžtingumą lengvą suprasti, tačiau sunku pasiekti. Kai kurie individai yra iš prigimties ryžtingi, o kai kurie to stokoja. Tačiau ryžtas yra vienas iš kritinių efektyvaus lyderio bruožų. Tai gebėjimas „prisiversti“ įveikti kliūtis, priimti sprendimus, nebijoti iššūkių, veikti krizinėse situacijose, nepalūžti.

4. Patikimumas. Pasekėjams reikia žinoti, jog jų lyderis, ką jis bedarytų, siekia jiems gerovės ir visada laikysis duoto žodžio.

5. Ištvėmė. Šis bruožas apima individo gebėjimą atsilaikyti krizinėse, daug pastangų reikalaujančiose situacijose, neprarandant kantrybės ir ryžto siekti užsibrėžtų tikslų.

6. Entuziazmas. Gebėjimas įkvėpti sau bei kitiems energijos. Tai pozityvios energijos panaudojimas ir dalijimasis su pasekėjais, siekiant užsibrėžtų tikslų.

7. Iniciatyvumas. Vadovai tiesiog atliekantys savo darbą nėra laikomi lyderiais. Tačiau tie, kurie imasi iniciatyvos atlikti ne tik sau priskirtą darbą dažnai yra priskiriami lyderiams.

8. Sąžiningumas. Šis bruožas yra stipriai susijęs su moraliniu ryžtu. Tačiau moralinis ryžtas orientuojasi į pasiryžimą imtis tam tikrų veiksmų, o sąžiningumas yra individo moralinis nusistatymas elgtis teisingai bet kokioje situacijoje.

9. Nuovokumas. Tai vidinis balsas, nurodantis teisingą kryptį ir padedantis imtis tam tikrų veiksmų. Labai svarbu, kad sprendimų priėmimo procese dalyvautų ne tik racionalus, bet ir intuityvusis mąstymas, padedantis atrasti originalių ir naujų idėjų.

10. Teisingumas. Lyderiui svarbu nustatyti taisykles, kurios galioja visiems be išimties, net ir jam pačiam. Kai pasekėjai žino aiškias savo elgesio ribas, atsiranda pagarba ir pasitikėjimas, jog lyderis yra teisingas visiems.

11. Žinojimas. Tam, kad būtų galima valdyti kitus, būtina išmanyti sritį, kurią ruošiamasi valdyti. Lyderis privalo turėti pakankamą kompetenciją savo valdomoje srityje.

12. Lojalumo įgijimas. Tai bruožų kompleksas, kurių panaudojimo rezultatas yra pasekėjų lojalumas. Pelnyti lojalumą galima dviem būdais: pirma, propaguoti elgesį, vertą lojalumo; antra, tobulinti savo lojalumo gebėjimus.

13. Taktiškumas. Lyderis turi sugebėti savo elgesiu, kad ir kokią žinutę norėtų perduoti, nemenkinti ir neįžeisti savo pasekėjų. Tam reikalingi geri bendravimo įgūdžiai: prie individo pritaikyta kalba, emocijos ir pan.

14. Nesavanaudiškumas. Šis bruožas pasireiškia lyderio elgesyje ir jį itin sunku kontroliuoti ar nusiėpti. Pasekėjai pasitikės lyderiu, jei jis savo veiksmais įrodys, jog siekia ne sau, bet pasekėjams naudingų tikslų.

Dar vieną efektyvaus lyderio bruožų išskyrimo tyrimą atliko žiniatinklinio žurnalo „WeLEAD“ specialistai [33]. Jie, išanalizavę šiuolaikinio pasaulio sparčiai besikeičiančią aplinką ir gebėjimą prie jos prisitaikyti bei valdyti, apibrėžė aštuonis pagrindinius efektyvaus ateities lyderio bruožus:

1. Aukštas energijos lygis (entuziazmas) ir tolerancija stresui. Gebėjimas išspręsti krizines situacijas, susikoncentruoti, išlaikyti stabilumą, nepanikuoti, nepalūžti nesėkmės atveju.
2. Pasitikėjimas savimi.
3. Stipri savikontrolė.
4. Emocinė branda. Emociškai subrendę lyderiai yra mažiau orientuoti į save, žinantis savo stiprybes ir trūkumus. Vietoj kaltinimų ar neigimų, jie stengiasi tobulinti savo gebėjimus, yra emociškai stabilūs, nepasiduoda nuotaikų svyravimui, sugeba palaikyti pozityvius tarpasmeninius santykius su kitais individualais.
5. Asmenybės vientisumas (sąžiningumas).
6. Socialinės galios motyvacija. Galima išskirti du orientacijos į galią tipus.
 - a. Individai, kurie orientuojasi į asmeninę galią, stengiasi išaukštinti save bei patenkinti stiprų pagarbos ir savo socialinės padėties poreikį. Tokie individai savo galią naudoja impulsyviai ir neturi savikontrolės gebėjimų. Jie siekia dominuoti, stengdamiesi kitus susilpninti ir padaryti priklausomus.
 - b. Lyderiai, kurie orientuojasi į socialinę galią, naudoja ją padėti kitiems. Jie yra mažesni egoistai, materialistai. Tai stabilūs individai, naudojantis savo galią pasiekti organizacijos ar kitų individų sėkmei. Tokie lyderiai naudoja „bendradarbiavimo-mokymo“ elgesio stilių, mielai dalina kitiems patarimus.
7. Stipri orientacija į tikslus.
8. Poreikis ieškoti naujų pasekėjų.

Apžvelgus įvairiais tyrimais apibrėžtus efektyvaus lyderio bruožus, pastebima, jog lyderiams priskiriamas didelis spektras savybių, kurios vienais ar kitais atvejais yra susiejamos su pozityviu elgesiu ir sėkme. Sudėjus visus šiuos bruožus galima sukonstruoti idealų žmogų, gebantį valdyti kitus individus ir įvairias situacijas. Siekiant susisteminti efektyvios lyderystės bruožus, galima remtis B.M.Bass ir kitų tyrėjų sudarytais lyderystės modeliais, kurie nagrinėjami 2.3. paragrafe.

2.3. Teoriniai lyderystės modeliai

Viena iš svarbiausių lyderystės tyrimų sritimi šiuo metu laikoma transformacinė ir transakcinė lyderystė, dažnai naudojama atskirti lyderystės ir vadovavimo terminus. Pirmasis pokyčių lyderystės

tyrinėtojas yra J.N.Burns, kuris 1979 metais atskyrė lyderius, kuriančius prasmingus ir motyvuojančius santykius su tarpininkais ir pasekėjais, nuo individų, besiorientuojančių į pokyčius, kad pasiektų norimų rezultatų. Pasak J.N.Burns, pokyčių lyderis savo pasekėjuose ieško motyvacijos potencialo, stengiasi patenkinti aukštesnius poreikius, sugeba sudominti. Taip pat toks lyderis skatina abipusius, leidžiančius tobulėti santykius, kurie pasekėją paverčia lyderiu. Tokie santykiai yra abipusiai ir saryšiniai. J.N.Burns supriešino pokyčių lyderystę su transakcine lyderyste, apimančia organizacinių išteklių ir atlygio už veiklą pokyčius. Tyrėjas teigia, jog transakcinės lyderystės apimtis yra ribota, kadangi nepakanka išteklių, o lyderių rodoma jėga yra ribojama [22].

Nuo 1985 metų B.M.Bass pradėjo plėtoti J.N.Burns transakcinės ir transformacinės lyderystės modelį. Jis sudarė lyderystės stiliaus nustatymo anketą (MLQ), kurioje lyderystė matuojama, atsižvelgiant į keletą veiksnių, susietų su tam tikru elgesiu. Šioje anketoje matuojami trys pagrindiniai lyderystės elgesiai [6, 22, 23]:

1. **„Palaidų vadžių“ (arba nusišalinimo) lyderystė.** Lyderiai, nesikišantis į valdymą, vengia spręsti rimtas problemas. Jų pasekėjams perleidžiama visiška atsakomybė už veiklą, o pasekėjai dažnai perima lyderio rolę.
2. **Transakcinė lyderystė.** Tokie lyderiai geba identifikuoti ir paiškinti pasekėjams savo lūkesčius bei atsilyginti už pasiektus tikslus. Transakcinė lyderystė susideda iš trijų pagrindinių komponentų:
 - a. *Priklausantis apdovanojimas.* „Maino“ apdovanojimą į darbuotojų pastangas – pažada paskatinti už gerą darbą, pastebi, apdovanoja už gerus rezultatus, o už prastus - drausmina. Vadovaudamasis tokiu principu, lyderis aiškiai apibrėžia, kokių tikslų pasekėjas turi siekti bei koks galėtų būti atlygis už gerą darbą.
 - b. *Vadovavimas išimtiniais atvejais (aktyvus).* Lyderis nuolat stebi pasekėjus ir ieško klaidų, nukrypimų nuo sutartų darbo standartų, jei reikia, iš karto imasi korekcinio veiksmų.
 - c. *Vadovavimas išimtiniais atvejais (pasyvus):* Lyderis įsikiša tik tuomet, kai būna nesklaidumų, kai darbo atlikimas neatitinka standartų.
3. **Transformacinė lyderystė.** Pasak B.M.Bass, tai procesas, kurio metu lyderis stengiasi motyvuoti pasekėjus, kad būtų viršyti visų lūkesčiai. Transformacinė lyderystė asocijuojasi su keturiais lyderio elgesio bruožais:

a. *Charizma/idealizuota įtaka.* Lyderis perteikia viziją ir misiją, sustiprina pasididžiavimo jausmą, pelno pagarbą ir pasitikėjimą. Jis taip pat skatina pasekėjus dalintis savo vizijomis ir tikslais.

b. *Įkvepianti motyvacija.* Lyderis skatina ir įkvepia pasekėjus siekti didelių tikslų, sutelkia jų jėgas naudodamasis simboliais, paprastai perteikia sudėtingus ir svarbius tikslus, rodydamas ypatingą pasitikėjimą pavaldiniu. Pasekėjai už parodytą pasitikėjimą mielai padidina savo pastangas, kad pateisintų bendrus lūkesčius.

c. *Intelektualinis stimuliavimas.* Lyderis skatina racionaliai mąstyti ir atidžiai spręsti problemas, remiasi požiūriu, kad bet kuri problema yra išsprendžiama, atkreipia darbuotojų dėmesį į visiškai naujus senų problemų sprendimo būdus. Toks lyderis dažnai išklauso pasekėjų nuomonę, net jei ji skiriasi nuo lyderio.

d. *Individualus požiūris.* Lyderis domisi kiekvienu darbuotoju, individualiai moko, pataria, ugdo. Pasekėjus vertina kaip atskirus individus, o ne kaip grupės narius. Atitinkamai pasekėjai, pajutę išskirtinį lyderio dėmesį, dažnai įdeda daugiau pastangų siekiant pateisinti lyderio lūkesčius.

B.M.Bass iškėlė hipotezę, jog transformaciniai lyderiai dažniau yra efektyvesni ir jaučia pasitenkinimą. Šią hipotezę tyrėjas patikrino, naudodamas klausimyną, sudarytą iš įvairių lyderystės veiksnių sričių, tokių kaip vieša, asmeninė, sveikatos, gynybos sritis. Taip pat rezultatai buvo susieti savarankiškais produktyvumo ir finansinės veiklos vienetais. B.M.Bass pastebėjo, jog transformaciniai lyderiai geriau sutaria su tarpininkais ir organizacijoms teikia didesnę pilną nei transakciniai lyderiai. Be to, pastebėta, jog darbininkai yra pasiruošę dėti daugiau pastangų ir padidinti transformacinių lyderių standartus. Tokie lyderiai, remiantis atliktais tyrimais, prisiima didesnę rizikos laipsnį ir geba užsiimti aukštesnio lygio antrepreneriška veikla. Ir pagaliau B.M.Bass tvirtina, kad organizacijos, esančios šiuolaikinėse nenuspėjamosiose ir greitai besikeičiančiose rinkose, privalo transformacinę lyderystę skatinti visuose organizacijos lygmenyse [6].

B.M.Bass teiginius palaiko kitas lyderystės tyrėjas V.R.Krishnan [16], kuris pabrėžia, jog efektyvesnę veiklą galima užtikrinti tik skatinant ir motyvuojant pasekėjus, pasinaudojus transformacine lyderyste. V.R.Krishnan išskyrė skirtingas transakcinio ir transformacinio lyderio vertybes. Transakcinis lyderis pasižymi kompetentingumu ir orientacija į rutiną, o transformacinis lyderis vertina kolektyvo gerovę ir lygybę, orientuojasi į pokyčius ir moralines vertybes.

Lyderystės svarbą, palaikant ir vystant organizacinę kultūrą, akcentavo daugelis tyrėjų: J.N.Burns, C.Handy, T.J.Peters ir R.H.Waterman. Lyderystė veikia tiek individualiame, tiek grupiniame lygmenyje, ir suteikia galimybę ženkliai įtakoti kultūrą, pasinaudojant kalba, struktūra, vertybėmis ir elgesiu. R.Eisenbach 1999 metais pastebėjo lyderystės ryšį su pasekėjų vertybių, požiūrio ir įsitikinimų pokyčiais. Iš esmės šis tyrėjas pabrėžia transformacinės lyderystės svarbą, siekiant radikalių permainų, kadangi toks lyderystės tipas, modeliuojant pasekėjų elgesį ir požiūrį, padeda sukurti ilgalaikės psichologinės įtakos sistemą, kuri kuria pokyčiams atvirą kultūrą [8].

2.4. Lyderystės stilių matavimo modeliai

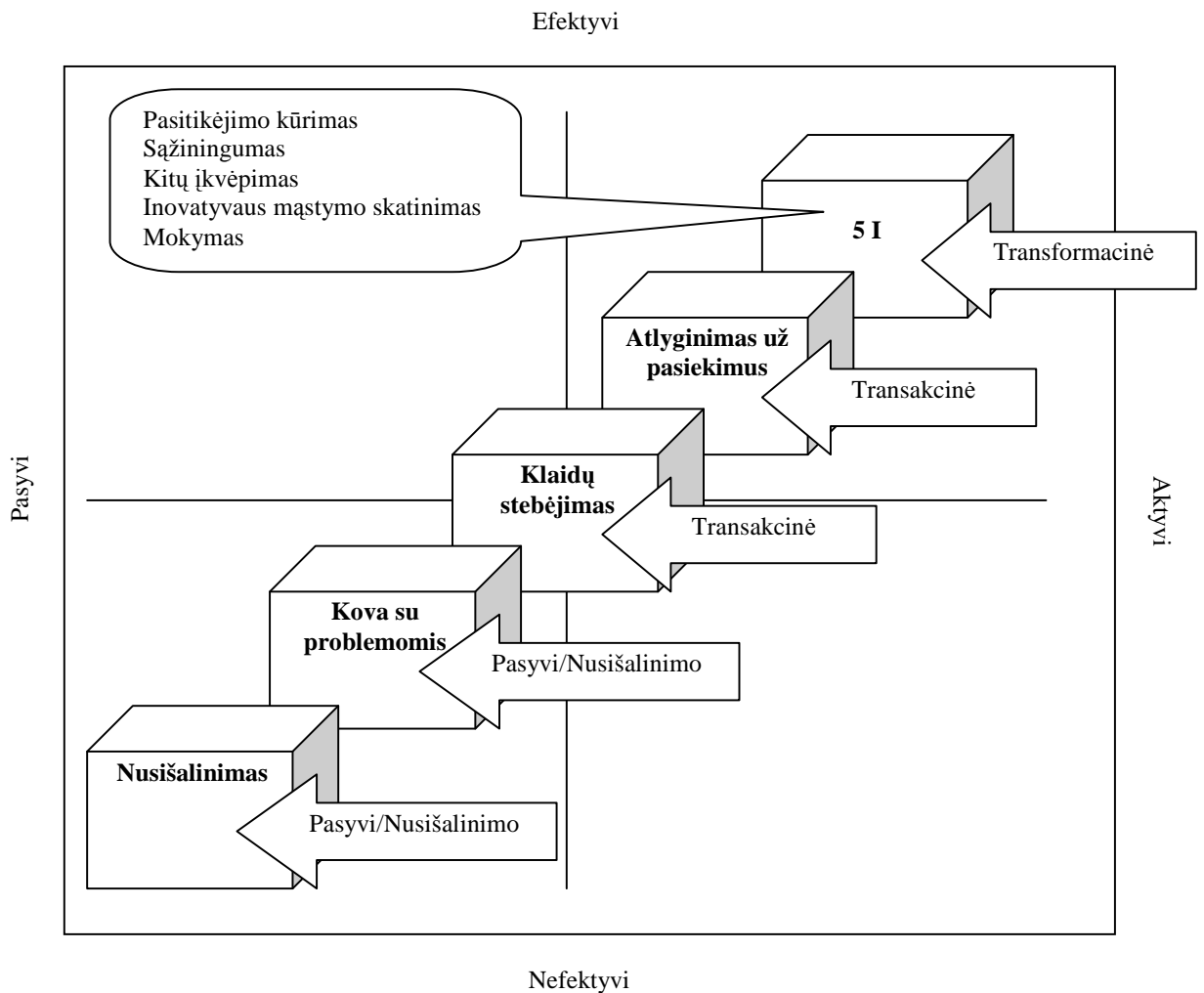
Su efektyvia lyderyste dažnai siejami charizmatinės ir transformacinės lyderystės stiliai, kurių pagrindu yra sukurta nemažai lyderystės elgesio nustatymo modelių. 1989 metais P.M.Podsakoff ir S.B.MacKenzie sudarė transformacinės lyderystės elgesio nustatymo modelį (TLBI), kuriame vertinami šeši pagrindiniai transformacinės lyderystės elementai [3]:

1. vizijos skleidimas,
2. bendrų tikslų skatinimas ir pripažinimo siekimas,
3. aukštų darbo rezultatų siekimas,
4. pavyzdinio elgesio formavimas ir diegimas,
5. individuali pagalba bei
6. intelektualinė stimuliacija.

Kitas transformacinės lyderystės tyrėjas W.W.Burke 1991 metais sudarė lyderystės įvertinimo modelį (LAI), kuriame, remiantis šešių lygių skale, yra vertinami tik transakcinės ir transformacinės lyderystės stiliai. Šis modelis išsiskiria tuo, jog jame transakcinė ir transformacinė lyderystė yra matuojama dichotomiškai (lyderystė skirstoma į dvi priešingus stilius) [3].

Visgi vienu iš labiausiai pripažintų ir naudojamų modelių yra laikomas B.M.Bass ir B.J.Avolio MLQ transformacinės lyderystės matavimo modelis, kuris yra nuolat tobulinamas. Šis modelis paremtas B.M.Bass išplėtotą transformacinės lyderystės teorija, kurioje transformacinio lyderio elgesys identifikuojamas, remiantis jau minėtais minėtais (žr. 2.3. paragrafą) elgesio bruožais: idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualinė stimuliacija ir individualus požiūris [3, 28]. Naujausia B.M.Bass ir B.J.Avolio MLQ modelio versija pateikta žemiau esančiame paveiksle.

2 paveikslas. B.M.Bass ir B.J.Avolio lyderystės stilių nustatymo modelis (MLQ) [34]



Taigi pirmasis transformacinės lyderystės veiksnys yra idealizuota įtaka, į kurią, pasak B.M.Bass, įeina ir charizma, todėl šiuo modeliu galima tirti ir transformacinę ir charizmatinę lyderystę, kaip vieną iš sudedamųjų transformacinės lyderystės dalių [28].

Tam, kad būtų galima susieti šiuos du stilius, būtina paanalizuoti charizmatinės lyderystės koncepciją. 1981 metais G.A.Yukl pateikė tokią charizmatinės lyderystės charakteristiką [28]:

1. pasekėjai tiki lyderio ir pasitiki lyderio nuomone,
2. pasekėjai perima lyderio nuomonę,
3. pasekėjai jaučia teigiamas emocijas dėl lyderio,
4. pasekėjai yra emociškai įtraukiami, siekiant lyderio nustatytų tikslų
5. pasekėjai tiki, jog gali padėti lyderiui pasiekti nustatytus tikslus.

Atsižvelgiant į šios koncepcijos elementus, galima ieškoti charizmatinės lyderystės sąsajų ir su emocine inteligencija, kuri galėtų būti tokios lyderystės vienu iš sudedamųjų komponentų, kadangi emocijos yra charizmos pagrindas [28].

Iš antrame skyriuje aptartos lyderystės koncepcijos raidos, galima pastebėti, jog šiuo metu dauguma tyrėjų remiasi nauja lyderystės paradigma, kurios pagrindu galima laikyti pokyčių arba kitaip transformacinę lyderystę. Transakcinę ir transformacinę lyderystę išplėtojęs B.M.Bass įrodė, jog transformacinė lyderystė turi stiprių sąsajų su efektyvia lyderyste. Be to, paaiškėjo, jog kai kurie transformacinės lyderystės komponentai gali būti siejami su charizmatine lyderyste, kuri koreliuoja su emocine inteligencija.

Taigi 3 skyriuje toliau išsamiai analizuojamos efektyvios lyderystės ir emocinės inteligencijos sąsajos.

3. EMOCINĖS INTELIGENCIJOS IR EFEKTYVIOS LYDERYSTĖS RYŠYS

Emocinės inteligencijos koncepcija paplito, kai buvo suprasta, jog inteligencija apima ne tik abstrakčius ir konkrečius gebėjimus, bet ir socialinius įgūdžius. Be to, vis daugiau dėmesio skiriant santykių tarp lyderio ir jo pasekėjų tyrimams, pastebėta, jog socialinės ar emocinės inteligencijos sąvoka gali būti susijusi su lyderystės teorijų kūrimu.

Šiame skyriuje pateikiama teorinė emocinės inteligencijos ir lyderystės ryšio analizė, taip pat apžvelgiami emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės koreliacijos srityje atlikti tyrimai, kuriuose analizuojami individo gebėjimai, siejantis šias dvi koncepcijas. 3.3. paragrafe, remiantis teorinėmis perspektyvomis bei nagrinėtais tyrimais, pateikiama atskirų individo emocinės inteligencijos bei lyderystės kompetencijų koreliacija. Čia taip pat išskiriami svarbiausi tarpusavyje sąveikaujantys asmeniniai bei socialiniai individo emocinės inteligencijos ir lyderystės gebėjimai.

3.1. Teorinis emocinės inteligencijos ir lyderystės sąryšio lygmuo

Nagrinėjant bet kurio emocinės inteligencijos modelio komponentus, nesunku pastebėti emocinės inteligencijos įtaką kasdieniniam gyvenimui. Nuolatinis pasaulio pažinimas ir sąveika su aplinka siejasi su tuo, kaip gerai individas moka susitvarkyti tiek su savo, tiek su kitų emocijomis. Ypatingai didelę reikšmę emocinis intelektas turi individui, dalyvaujančiam socialiniuose santykiuose. Taigi viena iš socialinių santykių formų, kurią įtakoja emocinė inteligencija yra lyderystė, galinti pasireikšti įvairiuose kontekstuose: pradedant nuo neoficialios lyderystės, kai vienas iš socialinės grupės narių, pavyzdžiui, parenka vietą pietauti, iki formalios lyderystės, kai vadovas paskiria pavaldiniui ambicingą užduotį. Jei tokie lyderiai nėra jautrūs emocinei informacijai, kurią gauna iš pasekėjų, gali iškilti konfliktų. Ir atvirkščiai, jei lyderiai supranta ir gali valdyti savo bei kitų emocijas, tai tarpasmeninis bendravimas dažniausiai vyksta sklandžiai ir naudingai [28].

Taigi emocijų valdymas gali būti laikomas vienu iš kritinių lyderystės komponentų. Pasak C.M.Ashkanasy [15], lyderystė mobilizuoja žmogiškuosius išteklius, siekiant organizacijos tikslų, o mobilizuoti žmones įmanoma gebant valdyti emocijas. Daugelis tyrėjų akcentuoja, jog tinkamas emocijų naudojimas įgalina efektyvią lyderystę. Lyderiai pasitelkia emocijas, siekdami išsaugoti bendradarbiavimą grupėje, motyvuodami pasekėjus ir skatindami tarpasmeninę komunikaciją.

D.Goleman 1998 metais pareiškė, jog lyderystė ir emocinė inteligencija gali būti laikomi sinoniminiais terminais. Intelektas ir techniniai įgūdžiai yra svarbūs, tačiau jie prilyginami tik pradiniam gabumams, o emocinė inteligencija, D.Goleman teigimu, yra būtina lyderystės sąlyga. Be emocinės inteligencijos individas, gaunantis geriausius apmokymus, su aštriu, analitiniu mąstymu ir turintis gausybę vertingų idėjų, vis tiek gali netapti geru lyderiu [6].

Individas su aukštu emociniu intelektu sugeba suprasti save ir kitus, pritaikyti savo elgesį prie esamo konteksto. Taigi individai, turintys aukštą emocinį intelektą ir tokiu būdu įrodomą asmeninę ir socialinę kompetenciją, gali būti siejami su transformacinės lyderystės stiliu, akcentuojant kitų individų motyvavimą ir įtakos darymą jiems. Kai kurie tyrėjai, tarp jų ir D.M.Bass, teigia, kad organizacijos, kuriose skatinamas emocinio intelekto vystymas, pasižymi padidėjusiu darbuotojų bendradarbiavimu, motyvacija, produktyvumu ir padidėjusiu pelnu (tai organizacijos, kuriose dominuoja ir transformacinės lyderystės stilius) [6].

Galima išskirti keletą priežasčių, dėl kurių individas, turintis aukštą emocinio intelekto koeficientą, pirmenybę teiktų elgesiui, pagrįstam transformacine lyderyste [2]:

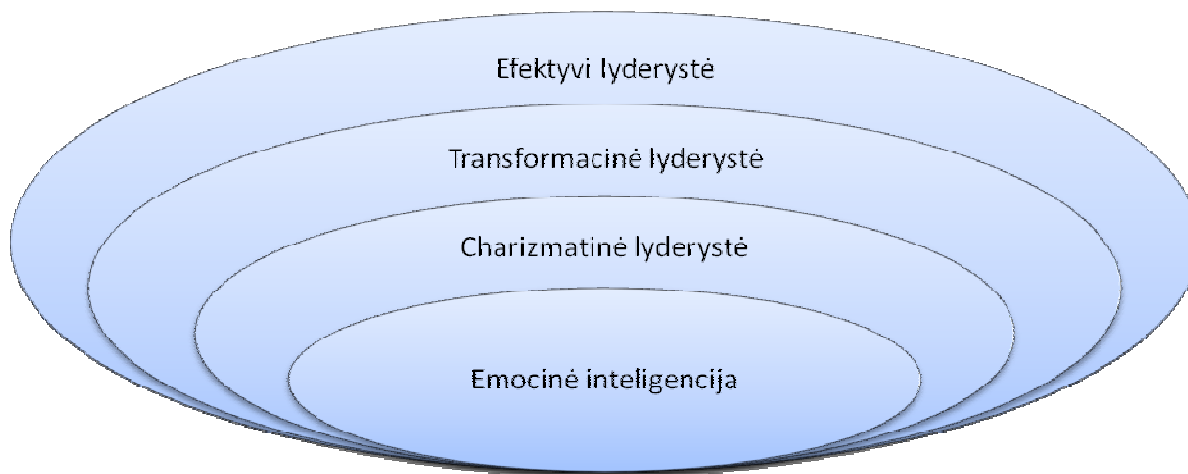
- Lyderiai, suprantantys ir gebantys valdyti savo emocijas, mokantys kontroliuoti save ir pasididžiavimo jausmą, gali rodyti pavyzdį pasekėjams, tokiu būdu stiprindami pasekėjų pagarbos ir pasitikėjimo jausmus lyderiui. Tai gali būti pastovus ir nuoseklus idealizuotos įtakos darymo procesas.
- Dėl išskirtinių gebėjimų suprasti kitų emocijas, lyderiai, turintys aukštą emocinį intelektą, gali lengvai pakreipti pasekėjų lūkesčius sau naudinga linkme, juos įkvėpti ir motyvuoti.
- Vienas iš pagrindinių asmeninio dėmesio rodymo pasekėjui komponentų yra gebėjimas suprasti jo poreikius ir atitinkamai juos įtakoti. Taigi, pasinaudodami empatija ir gebėjimu pozityviai valdyti santykius, lyderiai, rodantys emocinę inteligenciją, mielai rodo ir savo asmeninį dėmesį pasekėjui.

Ieškant ryšio tarp emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės galima remtis ir konstruktyvaus bendravimo koncepcija, kuri labiau sietina su transformacine nei su transakcine lyderyste dėl dviejų priežasčių. Pirma, konstruktyvų bendravimą apimantys elgesys (grįžtamasis ryšys, tikslų nustatymas, teikiantis pasitenkinimą elgesys) yra orientuotas į tikslus. Taigi pagrindiniai konstruktyvaus bendravimo veiksniai rodo, jog toks elgesys yra pozityvus ir pasirinktas savarankiškai, o tai labiau priskirtina transformacinės lyderystės tipui. Antra, prie konstruktyvaus bendravimo

veiksnių galima priskirti ir empatiją bei gebėjimą valdyti santykius. Šie veiksniai yra būdingi tiek transformacinei lyderystei, tiek emocinei inteligencijai [2].

Dar vieną emocinės inteligencijos ir lyderystės koreliacijos požiūrį pateikia G.A.Yukl [28], teigdamas, jog jokios kitos lyderystės teorijos taip nesureikšmina emocijų svarbos, kaip transformacinės ir charizmatinės lyderystės teorijos. Šie du lyderystės stiliai, remiantis įvairių tyrėjų atliktais tyrimais (tarp kurių yra ir J.A.Conger), siejasi su panašia lyderystės interpretacija. Be to, kai kurie autoriai [28] charizmatinę lyderystę įvardina kaip vieną iš transformacinės lyderystės sudedamųjų komponentų.

3 paveikslas. G.A.Yukl siūloma emocinės inteligencijos ir efektyvios lyderystės koreliacija [28]



Kadangi charizmatinės elgsenos pagrindas yra paremtas emocijomis, galima išskirti tvirtų emocinės inteligencijos ir charizmatinės (bei transformacinės) lyderystės sąsają [28]:

- Charizmatinis lyderis, visų pirma, turi suprasti savo bei pasekėjų emocijas, kad galėtų parinkti tam tikrai situacijai tinkamas emocijas, pasekėjus nuteikiančias pozityviai lyderio atžvilgiu.
- Lyderis privalo gebėti manipuluoti (keisti) pasekėjų emocijomis, kad galėtų įtikinti pasekėjus siekti bendrų tikslų.
- Lyderis turi sugebėti skleisti pozityvias emocijas, kurios įkvėptų ir motyvuotų pasekėjus siekti bendrų tikslų.
- Lyderis turi gebėti “užkrėsti” savo emocijomis kitus, o tai galima padaryti turint emocijų valdymo įgūdžių.

3.2. Tyrimų, skirtų emocinės inteligencijos ir lyderystės ryšiui nustatyti, analizė

Ieškant sąryšio tarp individo emocinės inteligencijos ir jo lyderystės gebėjimų, yra atlikta daug tyrimų.

J.Barling, F.Slater ir E.K.Kelloway 2000 metais tyrė emocinės inteligencijos ryšį su transformacine lyderyste. Apklausę 60 vadovų iš įvairių Kanados organizacijų, jie nustatė penkis emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės sąlyčio taškus [2]:

- idealizuota įtaka,
- įkvepianti motyvacija,
- intelektualinė stimuliacija,
- asmeninis dėmesys,
- konstruktyvus bendravimas.

Tyrimo metu pastebėta, jog individai, turintys aukštesnę emocinę inteligenciją, sąveikaudami su savo pavaldiniais naudoja elgesį, kuriame yra daugiau transformacinės lyderystės bruožų. Remiantis ankstesniais tyrimais, J.Barling, F.Slater ir E.K.Kelloway tyrimo branduoliu laiko individo intelektualinę stimuliaciją kaip faktorių, nulemiantį požiūrį ir elgesį. Jie teigia, kad intelektualinė stimuliacija (pvz.: intelektualių tikslų išskėlimas, žiūrėjimas į senas problemas naujai) individo emocinę inteligenciją veikia kitaip, nei kiti išskirti bendri bruožai. Iš čia kyla teiginys, jog intelektualinė stimuliacija, tobulinant emocinį intelektą, skatina individą rinktis skirtingus lyderystės elgesius atitinkamose situacijose [2].

Kitu tyrimu, kurį 2003 metais atliko M.Higgs ir P.Aitken, buvo siekiama išsiaiškinti emocinės inteligencijos ir lyderystės ryšio potencialą. Tyrėjai Naujojoje Zelandijoje apklausė 40 aukščiausiojo lygio viešo sektoriaus vadovų. Nors tyrėjai rado daug sąsajų tarp emocinės inteligencijos ir lyderystės, tačiau tokie bruožai kaip tarpasmeninis jautrumas, įtakojimas ir emocinis lankstumas nepatvirtino hipotezinių sąlyčio taškų. Tyrimų rezultatai taip pat nustebino ir tuo, jog labai stiprus ryšys buvo išryškintas tarp emocinio intelekto bendro koeficiento ir lyderio kompetencijos. Taigi daugiausiai emocinė inteligencija ir lyderystė, pasak M.Higgs ir P.Aitken, siejasi per [12]:

- tarpasmeninį bendravimą,
- santykių kūrimą,

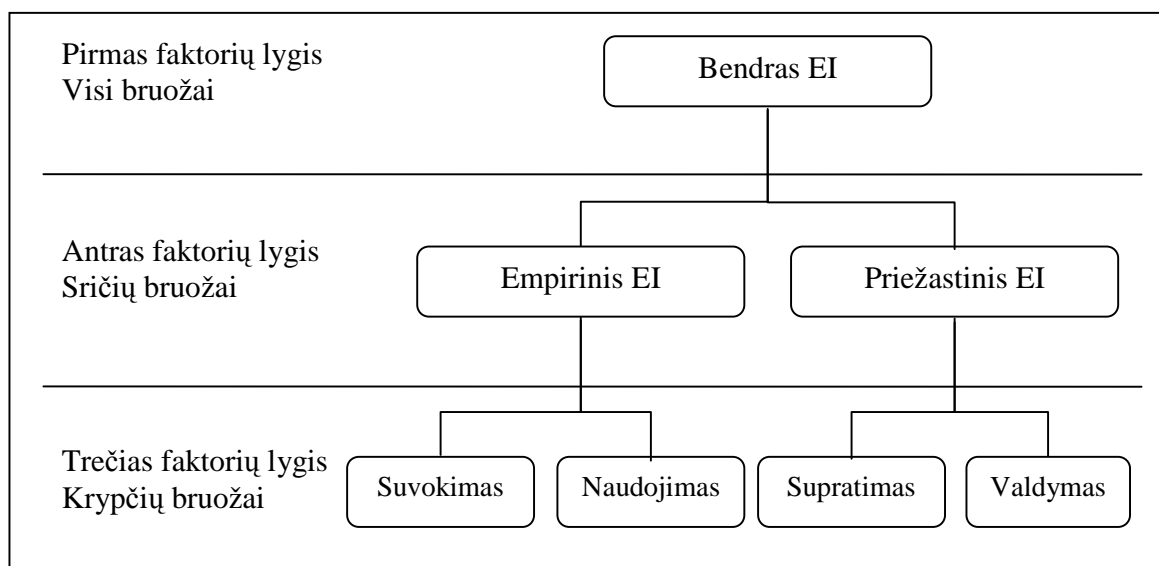
- kultūros valdymą,
- motyvaciją,
- pasitikėjimą savimi,
- sąžiningumą.

Dar vienas iš netikėtų tyrimo rezultatų yra toks, jog iš esmės nebuvo rasta jokio ryšio tarp emocinės inteligencijos elementų ir lyderio gebėjimo suvaldyti pokyčius bei tarp tarpasmeninio jautrumo ir bent vienos iš lyderio kompetencijų [12].

Kitame tyrime, kurį 2004 metais atliko S.Webb, buvo ieškoma transformacinės lyderystės ir emocinės inteligencijos sąsajų, remiantis N.S.Shutte pateiktu emocinės inteligencijos matavimo modeliu SSRI. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog emocinė inteligencija su transformacine lyderyste, visų pirma, siejasi per charizmą. Hipotezinius ryšius patvirtino tokie individo bruožai, kaip savimonė, empatija. Tačiau nerasta emocinės inteligencijos sąsajų su lyderio rodomu asmeniniu dėmesiu. [28]

2006 metais R.Kerr, J.Garvin, N.Heaton ir E.Boyle atliko tyrimą, skirtą emocinės inteligencijos valdymo lygio ir lyderystės efektyvumo ryšio nustatymui. Tyrėjai pateikė J.D.Mayer, P.Salovey ir D.R. Caruso emocinės inteligencijos testą (MSCEIT) 38 gamybinių organizacijų vadovams, be to, tyrime dalyvavo ir 1258 vadovams pavaldūs darbuotojai iš tų organizacijų, kuriose buvo matuojamas vadovų efektyvumas. Siekiant kuo aiškiau išryškinti emocinės inteligencijos struktūrą ir bruožus, kurie formuoja lyderių elgesį, buvo sudarytas emocijų medis [15].

4 paveiklas. Hierarchinis emocinių lygių medis [15]



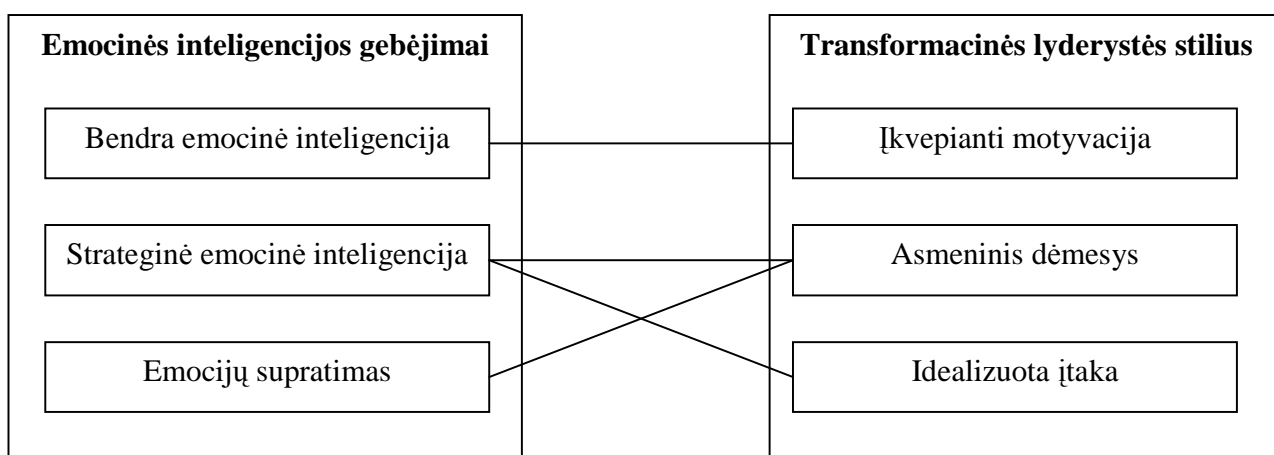
Suvokimo emocijų kryptis nurodo gebėjimą atpažinti aplinkinių individų jausmus. Šis gebėjimas sukuria suvokimo ir jausmų išreiškimo kompetenciją. Iš tyrimo rezultatų paaiškėjo, jog emocijų suvokimas turi stiprų ryšį su efektyvia lyderyste. Pastebėta, jog tie vadovai, kurie geba suprasti savo darbuotojų emocijas geriau atlieka savo pareigas. Tyrėjai emocijų supratimą išskyrė kaip vieną iš svarbiausių bruožų, lemiančių lyderio gebėjimą veiksmingai valdyti esamą situaciją bei numatyti efektyvius ateities veiksmus. Savo emocijų supratimas, tikslingas naudojimas (savikontrolė), kitų individų emocijų supratimas bei emocijų valdymas yra kritiniai efektyvios lyderystės bruožai. Pasak R.Kerr, J.Garvin, N.Heaton ir E.Boyle, aukšta individo emocinė inteligencija įgalina efektyvią lyderystę, todėl emocinę inteligenciją galima laikyti kaip vieną iš būtinų efektyvios lyderystės elementų [15].

3.3. Individo emocinės inteligencijos ir lyderystės bruožų sugretinimas

Išnagrinėjus teorinį lygmenį bei išanalizavus aukščiau pateiktus tyrimus, susijusius su emocinės inteligencijos ir lyderystės ryšio nustatymu, galima pastebėti keletą besikartojančių emocinės inteligencijos ir lyderystės sąlyčio taškų. Visų pirma, emocinė inteligencija ir gebėjimas suprasti emocijas ryškiai siejasi su įkvepiančia motyvacija (lyderis numato iššūkius ir supranta tikslus), kuri yra vienas iš transformacinės lyderystės komponentų. Be to, strateginis emocinės inteligencijos

panaudojimas siejasi su idealizuota įtaka (lyderis demonstruoja aukšto lygio elgesį, pasiaukojimą ir ryžtą) ir asmeniniu dėmesiu (lyderis teikia pagalbą, pataria, moko, prisitaikydamas prie skirtingų pasekėjų poreikių), kurie taip pat yra transformacinės lyderystės komponentai. Taigi galima išskirti tokius pamatinius ir aiškius emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės ryšius:

5 paveikslas. Pamatiniai emocinės inteligencijos ir lyderystės ryšiai [13]



Išanalizavus emocinės inteligencijos ir transformacinės arba efektyvios lyderystės ryšius individo bruožų lygmenyje, galima iš dalies patvirtinti D.Goleman ir kitų tyrėjų teiginius, jog emocinė inteligencija ir transformacinė lyderystė ribotoje perspektyvoje gali būti vartojama kaip sinoniminiai terminai. Tačiau emocinę inteligenciją galima apibrėžti kaip nors ir vieną iš esminių, tačiau ne vienintelį transformacinės lyderystės komponentų [20].

Taigi transformacinė lyderystė turi potencialą padidinti lyderystės efektyvumą tobulinant emocijų suvokimą, supratimą ir valdymą. Tačiau emocinės inteligencijos tobulinimas tiesiogiai gali padėti pagerinti tik tris iš keturių transformacinės lyderystės kompetencijų: idealizuota įtaka, asmeninis dėmesys ir įkvepianti motyvacija. Norint tobulinti intelektualinę stimuliaciją (inovacijų ir kūrybiškumo skatinimas) reikalingas ne tik emocinės inteligencijos, bet ir loginės inteligencijos lavinimas [20].

Apibendrinus visus emocinės inteligencijos ir lyderystės ryšio tyrimus, tiek asmeninius, tiek visuomeninius individo emocinės inteligencijos bruožus, skatinančius efektyvią lyderystę, galima suklasifikuoti taip, kaip pateikta 2-oje lentelėje [13].

2 lentelė. Asmeninių ir socialinių individo emocinės inteligencijos kompetencijų ir transformacinės lyderystės komponentų ryšys [13]

Transformacinės lyderystės komponentai	Asmeninės emocinės inteligencijos kompetencijos	Socialinės emocinės inteligencijos kompetencijos
Idealizuota įtaka	Visos asmeninės emocinės inteligencijos kompetencijos, ypač: <ul style="list-style-type: none"> • Pasitikėjimas savimi • Savikontrolė 	<ul style="list-style-type: none"> • Empatija • Įtakojimas • Organizacinis sąmoningumas • Vizionieriška lyderystė • Pokyčių iniciavimas
Įkvepianti motyvacija	Visos asmeninės emocinės inteligencijos kompetencijos, ypač: <ul style="list-style-type: none"> • Orientacija į tikslus • Iniciatyvumas • Ryžtingumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Empatija • Kitų mokymas • Bendravimas • Konfliktų ir krizių vadyba • Santykių valdymas
Asmeninis dėmesys	Visos asmeninės emocinės inteligencijos kompetencijos, ypač: <ul style="list-style-type: none"> • Lankstumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Empatija • Bendravimas • Konfliktų ir krizių vadyba • Kitų mokymas
Intelektualinė stimuliacija	Visos asmeninės emocinės inteligencijos kompetencijos, ypač: <ul style="list-style-type: none"> • Iniciatyvumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Empatija • Kitų mokymas • Pokyčių iniciavimas

3.3.1. Asmeninės individo emocinės inteligencijos kompetencijos ir transformacinė lyderystė

Transformacinė lyderystė apima lyderius, kurie yra emociškai pasitikintys savimi ir geba valdyti savo asmenines emocijas, reikalingas efektyviai lyderystei. Kad galėtų suprasti savo jausmus, transformaciniai lyderiai privalo sugebėti atpažinti emocijas. Tuo pačiu metu jiems reikia išlaikyti

sąžiningumą prieš save, o tai apima pagrindines savikontrolės kompetencijas, ypatingai patikimumą ir dorą. Šiuo požiūriu pasitikėjimo savimi ir savikontrolės kompetencijos yra būtinos efektyvios transformacinės lyderystės sąlygos [18].

Ypatingai svarbu pasekėjams aiškiai parodyti pasitikėjimą savimi ir savikontrolę. Įkvepiančiai motyvacijai sukurti reikalinga matoma orientacija į tikslus ir iniciatyvumas. Prisimenant D.Goleman, vienas iš svarbių orientacijos į tikslą komponentų yra optimizmas, t.y. užsispyrimas siekti užsibrėžtų tikslų, nepaisant kliūčių ar nesėkmių. Motyvuojantys lyderiai, nėra vien tik orientuoti į tikslą, jie taip pat pasižymi atkaklumu ir iniciatyvumu. Iniciatyvumą galima laikyti ir intelektualinės stimuliacijos rezultatu, kai yra nuolat generuojamos naujos idėjos ir ieškoma galimybių. Efektyvūs lyderiai, kad pasiektų užsibrėžtų tikslų, geba prirėkusi laužyti taisykles, mobilizuoti pasekėjus, pasiūlydami neįprastus ir naudingus mainus [18].

Asmeninis dėmesys iš esmės gali būti susietas su lankstumo kompetencija, kuri gali apimti prioritetų pakeitimą ir lankstų bendravimą su skirtingus emocinius poreikius turinčiais individualais. Patikimumo (apimanti vertybių stabilumą ir asmenybės vientisumą) ir sąžiningumo (apimanti atsakingumą ir atidumą moraliniams principams) kompetencijos gali būti išskirtinai siejamos su transformacine lyderyste, kadangi šios kompetencijos yra tiesiogiai susijusios su savo klaidų pripažinimu ir etišku elgesiu, net jei tai nėra populiari. Taigi lyderiams, nesugebantiems propaguoti šių savybių, efektyvumą pasiekti yra žymiai sudėtingiau [18].

3.3.2. Socialinės individo emocinės inteligencijos kompetencijos ir transformacinė lyderystė

Lyderiai, norintys įtakoti savo pasekėjus, visų pirma, turi būti empatiški, orientuoti į organizacinį sąmoningumą bei praktikuoti vizionierišką lyderystės stilių. Taigi būtina ne tik rodyti empatiją, bet ir propaguoti jautrumą bei supratingumą, stengtis nuolat padėti savo pasekėjams. Be to, norint įtakoti pasekėjus, lyderiui itin svarbu suprasti ir sugebėti valdyti organizacinę politiką, socialinę hierarchiją ir organizacinius grupių lygmenis. Siekiant patikimo lyderio statuso, įtakojimo kompetencija turėtų būti išreiškiama nuoširdžiai, o bendri tikslai iškeliami virš asmeninių. Kitu atveju, efektyvus įtikinėjimas gali tapti manipuliacija [18].

Vizija ir vizionieriškas lyderystės stilius taip pat yra vienas iš pagrindinių idealizuotos įtakos komponentų. Vizijos kūrimą ir realizavimą galima laikyti energijos reikalaujančiu procesu, kuriam reikalinga emocinė kompetencija. Be to, nuolat tobulinama ir entuziastingai skleidžiama vizija kelia susidomėjimą ir jaudulį, kuriuos galima palyginti su priežastine pokyčius skatinančia emocija.

Emociniam patrauklumui sukurti reikalingas emociškai kompetentingas lyderis. Vizionieriški, pokyčius propaguojantys lyderiai, besidalindami vizija, geba sudominti ir „užkrėsti“ entuziazmu kitus [18].

Ir pagaliau, lyderio gebėjimas valdyti pokyčius yra stipriai susijęs su mokėjimu įtakoti pasekėjus. Tai vyksta, realizuojant pereinamuosius etapus per patrauklų vizijos skleidimą ar pokyčių, kurių tikisi kiti, modeliavimą.

Nagrinėjant transformacinio lyderio gebėjimą motyvuoti kitus, galima išskirti tokius būtinus emocinės inteligencijos gebėjimus [18]:

- Jei lyderis siekia tokio elgesio stiliaus, kuris motyvuoja ir įkvepia pasekėjus kartu siekti užsibrėžtų tikslų, reikalinga empatijos kompetencija.
- Lyderis sugeba įkvėpti kitus juos mokydamas, pagirdamas individo stiprybes ir laimėjimus, siūlydamas naudingą grįžtamąjį ryšį. Tai apima ir patarimų davimą, ir nuolatinį mokymą, ir ambicingų užduočių, skatinančių individo asmeninių įgūdžių tobulinimą, skirimą.
- Inspiruojanti lyderystė taip pat yra stipriai susijusi su tarpasmeniniu bendravimu. Efektyvus lyderis turi gebėti palaikyti konstruktyvų dialogą ir siekti abipusio supratimo. Tai susiję su kitų individų emocinės būsenos supratimu bei emocijų kontroliavimu, įtakojant tarpasmeninio bendravimo emocinį klimatą.
- Sąsaja su konfliktų vadybos kompetencija galima išvelgti tokiose situacijose, kuriose lyderis bendraujantis su konfliktiškais individais sugeba išlikti emociškai stabilus, taktiškas, mokantis nukreipti derybas pozityvia linkme ir jas pabaigti abiem pusėms naudingais susitarimais.

Galima pastebėti, jog empatija, traktuojama kaip jautrumas kito žmogaus emocijoms, yra svarbi visų transformacinės lyderystės komponentų sudedamoji dalis. Šis bruožas apima ne simpatijos ar gailėsčio rodymą, o emocinį dėmesį, aktyvų klausimąsi, supratimą ir dalijimąsi emocijomis su pasekėjais. Tokiu būdu lyderis gali paskatinti pasekėjus laisvai reikšti emocijas be baimės būti atstumtam ar nesuprastam. Empatiški lyderiai dalijasi savo emocijomis (pagarba, sąžiningumu, teisingumu) bet kokioje situacijoje. Tai reikalauja emocijų supratimo ir lankstumo, atpažįstant emocinius procesus ir valdant emocijas. Toks asmeninis dėmesys padeda palaikyti emocinius santykius ir bendravimą, apsaugo nuo neišsakytų negatyvių emocijų, kurios gali sugadinti tarpasmeninius santykius.

Emociškai kompetentingi transformaciniai lyderiai geba palaikyti draugišką ir atvirą bendravimui klimatą, numatyti ir didinti galimybes bendradarbiauti, sukurti pasekėjų grupėje sinergijos efektą ir atsakomybės jausmą, siekiant bendrų tikslų.

Iš trečiame skyriuje pateiktos teorinės emocinės inteligencijos ir lyderystės ryšio analizės, pastebima, jog dauguma tyrėjų pripažįsta ir atskleidžia stiprias šių dviejų koncepcijų sąsajas. Taigi savo ir kitų emocijų valdymą galima traktuoti kaip vieną iš kritinių lyderystės komponentų. O D.Goleman netgi teigia, jos tam tikru požiūriu emocinę inteligenciją ir lyderystę galima laikyti sinoniminiais terminais [6].

Išanalizavus įvairių autorių tyrimus, taip pat įrodytas stiprus emocinės inteligencijos ir efektyvios lyderystės ryšys. Dar daugiau, aukšta individo emocinė inteligencija įgalina efektyvią lyderystę, todėl emocinę inteligenciją galima laikyti kaip vieną iš būtinų efektyvios lyderystės elementų. Nagrinėtuose tyrimuose surasta ir besikartojančių emocinės inteligencijos ir lyderystės sąlyčio taškų. Visų pirma, emocinė inteligencija ir gebėjimas suprasti emocijas siejasi su įkvepiančia motyvacija, kuri yra vienas iš transformacinės lyderystės komponentų. Antra, strateginis emocinės inteligencijos panaudojimas siejasi su idealizuota įtaka ir asmeniniu dėmesiu.

Svarbiausiais asmeniniais individo emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės bruožais galima laikyti pasitikėjimą savimi, savikontrolę, iniciatyvumą ir lankstumą, o socialiniais – empatiją, konstruktyvų bendravimą, pokyčių iniciavimą ir efektyvų tarpasmeninių santykių valdymą.

Pasak D.M.Bass, organizacijos, kuriose skatinamas emocinio intelekto vystymas, pasižymi padidėjusiu darbuotojų bendradarbiavimu, motyvacija produktyvumu ir padidėjusiu pelnu. Be to, pastebėta, jog šiose organizacijose dominuoja transformacinės lyderystės stilius [6]. Taigi atsižvelgiant į D.M.Bass teiginius, 4 skyriuje yra atliekamas sėkmingai veikiančios ir greitai augančios organizacijos tyrimas, kuriame analizuojami organizacijos darbuotojų emocinės inteligencijos ir lyderystės gebėjimai.

4. EMOCINĖS INTELIGENCIJOS IR LYDERYSTĖS TYRIMAS ORGANIZACIJOJE

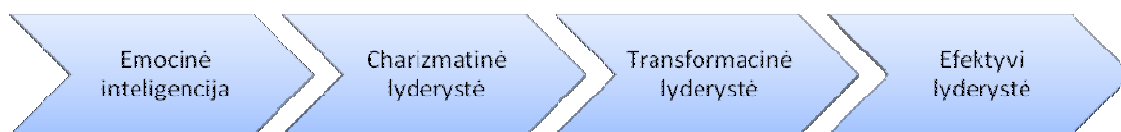
4.1. Tyrimo metodika

4.1.1. Tyrimo problema

Išnagrinėjus emocinės inteligencijos ir lyderystės ryšio teorinį lygmenį bei apžvelgus su šia tema susijusius kitų mokslininkų tyrimus, paaiškėjo, jog emocinė inteligencija turi stiprių sąsajų su efektyvia lyderyste. Įvairūs tyrėjai pateikia skirtingas šių dviejų koncepcijų koreliacijas bei išskiria skirtingus jų sąlyčio taškus. D.Goleman teigimu [6], emocinė inteligencija yra būtina lyderystės sąlyga, o kai kuriais atvejais emocinis intelektas ir efektyvi lyderystė gali būti laikomi netgi sinoniminiais terminais. Nors kiti tyrėjai netapatina šių dviejų koncepcijų, tačiau daugelis pripažįsta, jog tinkamas emocijų naudojimas įgalina efektyvią lyderystę. Šis tyrimas atliekamas, remiantis autorių požiūriu (C.M.Ashkanasy, G.A.Yukl), teigiančių, jog aukšta individo emocinė inteligencija įgalina efektyvią lyderystę, o emocinę inteligenciją galima laikyti kaip vieną iš būtinų, tačiau nepakankamų efektyvios lyderystės sąlygų.

Siekiant įvardinti esminius emocinės inteligencijos ir efektyvios lyderystės ryšius, tyrime remiamasi G.A.Yukl pateikta emocinės inteligencijos ir efektyvios lyderystės koreliacija.

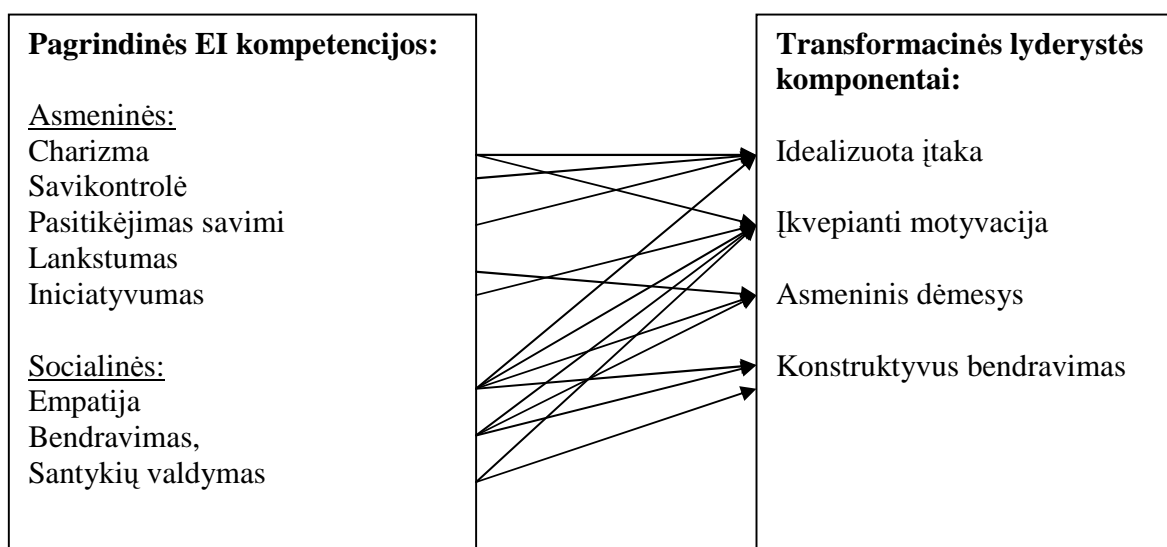
6 paveikslas. Emocinės inteligencijos ir efektyvios lyderystės koreliacija [28]



Emocijos, iš kurių sudarytas emocinis intelektas, remiantis G.A.Yukl atliktais tyrimais, yra charizmatinės lyderystės pagrindas. Be to, charizmatinę lyderystę galima laikyti vienu iš transformacinės lyderystės komponentų, kadangi charizmatinė lyderystė stipriai koreliuoja su idealizuota įtaka bei įkvepiančia motyvacija. Kaip ir G.A.Yukl, daugelis kitų transformacinės lyderystės tyrėjų (B.M.Bass, V.R.Krishnan, B.J.Avolio) pripažįsta, jog šis lyderystės stilius įgalina efektyvią lyderystę. Taigi visus šiuos komponentus sieja emocijomis pagrįstas elgesys.

Įvairūs autoriai išskiria skirtingus individo elgesio bruožus, kurie sieja emocinę inteligenciją su transformacine lyderyste (taip pat ir su efektyvia lyderyste). Šiame tyrime remiamasi teorinėje dalyje aptartomis, dažniausiai aptinkamomis sąsajomis, kurios pavaizduotos 7 paveiksle.

7 paveikslas. Emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės komponentų koreliacija



Daugelis teorinėje dalyje aptartų emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės ryšio tyrėjų sutinka, jog trys iš keturių B.M.Bass apibrėžtų transformacinės lyderystės komponentų (idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija ir asmeninis dėmesys) stipriai koreliuoja su emocine inteligencija. Kadangi ketvirtasis B.M.Bass pateiktas transformacinės lyderystės komponentas, intelektualinė stimuliacija, yra siejamas ne tik su emocine inteligencija, bet ir su loginės inteligencijos lavinimu, šis elementas tyrime neanalizuojamas.

Remiantis J.Barling, F.Slater ir E.K.Kelloway 2000 metais atliktu tyrimu bei kitų autorių pastebėjimais, konstruktyvus bendravimas gali būti laikomas vienu iš svarbių transformacinės lyderystės komponentų, stipriai koreliuojančiu su emocinės inteligencijos kompetencijomis, todėl šis elementas tyrime laikomas vienu iš svarbių emocinės inteligencijos ir efektyvios lyderystės sąlyčio taškų.

Kita tyrimo sritis emocinė inteligencija ir jos matavimas yra gana sudėtingas ir kompleksiškas procesas, kadangi emocinių kompetencijų sąrašas apima daug įvairių emocijų. Remiantis aptartų, emocinės inteligencijos srityje atliktų tyrimų išvadomis, šiame tyrime analizuojamos pagrindinės emocinės kompetencijos, kurios siejasi su efektyvia lyderyste. Daugelis tyrėjų viena iš svarbiausių emocinių kompetencijų laiko empatiją, kuri įgalina efektyvų bendravimą su aplinka bei asmeninių

kompetencijų kompleksą (pasitikėjimą savimi, savikontrolę, savimonę ir kt.), kuri G.A.Yukl savo tyrimuose įvardijo kaip charizmatinius gebėjimus.

Iš aptartų pagrindinių emocinės inteligencijos ir efektyvios lyderystės koreliacijų, paaiškėjusių analizuojant kitų autorių darbus ir tyrimus, galima kelti klausimą, ar išnagrinėti emocinės inteligencijos ir efektyvios lyderystės ryšiai daro įtaką kasdieniniame žmogaus gyvenime, ar emocinė inteligencija pasireiškia ir lemia sėkmę individui esant aplinkoje, kurioje reikalingi lyderystės gebėjimai, pvz.: darbe, šeimoje, visuomenėje. Kadangi dažniausiai lyderystės apraiškų (tiek formalių, tiek neformalių) galima rasti organizacijų veikloje, tikslinga analizuoti ten dirbančių žmonių emocinės inteligencijos lygį ir lyderystės gebėjimus bei tų žmonių santykį su aplinka. Tokiu būdu būtų galima realiai įvertinti emocinės inteligencijos kompetencijas, lemiančias efektyvios lyderystės apraiškas kasdiename organizacijos gyvenime.

4.1.2. Tyrimo objektas

Kadangi tyrimu siekiama atskleisti emocinės inteligencijos ir lyderystės ryšį kasdienėje aplinkoje, pasirinktas **tyrimo objektas** yra organizacijos UAB „DS Distribution“ darbuotojų turimos emocinės inteligencijos ir lyderystės žinios bei gebėjimai jas taikyti.

Tiriama organizacija UAB „DS Distribution“ yra pirmaujančio pasaulyje asmeninių kompiuterių gamintojo „Dell“ tiesioginė partnerė Lietuvoje. Nuo pat įsikūrimo (2005 metų rugsėjo mėn.) organizacija užsiima didmenine „Dell“ produkcijos prekyba. UAB „DS Distribution“ Lietuvos rinkai tiekia kompanijos „Dell“ stacionarius ir nešiojamus kompiuterius, serverius, darbo ir tarnybines stotis, monitorius, projektorius, tinklo įrangą, spausdintuvus ir kitą kompiuterinę bei programinę įrangą, pasižyminčią originaliu dizainu, įdiegtomis naujausiomis technologijomis ir ypatingu patikimumu [1].

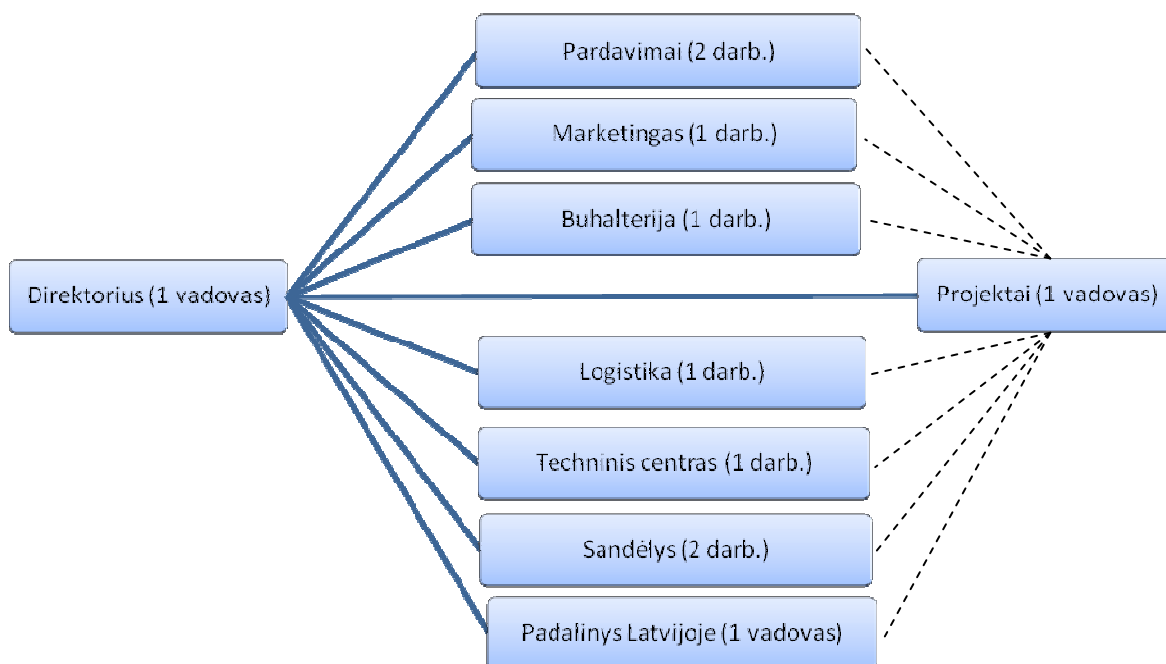
Organizacijos tikslas – aprūpinti Lietuvos vartotojus aukščiausios klasės kompiuterine bei programine įranga, pasižyminčia ypatingu patikimumu ir plačiomis modernizavimo galimybėmis. Taip pat kompanija siekia užtikrinti greitą prekių pristatymą ir nepriekaištingą aptarnavimą [1].

UAB „DS Distribution“ Lietuvoje jau turi daugiau kaip 50 partnerių – IT kompanijų, kuriose galima įsigyti „Dell“ produkcijos. Organizacijoje dirbantys kompetetingi bei sertifikuoti „Dell“ produkcijos ir sprendimų specialistai teikia konsultacijas ir siekia tolesnio bendradarbiavimo su esamais bei potencialais partneriais [1].

Organizacija pradėjo veikti turėdama 2 darbuotojus. Per du metus iki 2008m. kovo mėnesio organizacija sukūrė 11 darbo vietų. Įmonės apyvarta po pirmųjų metų siekė beveik 6 mln. litų, o įmonės bendrojo pelningumo rodiklis buvo 8,3%. Po antrų veiklos metų organizacijos apyvarta išaugo beveik 650%, o įmonės bendrasis pelnas – daugiau nei 550% (duomenys gauti pokalbio su įmonės vadovu metu).

Šiuo metu organizacijoje dirba 11 darbuotojų, iš kurių yra trys realiai vadovaujantys asmenys. Vienas asmuo yra aukščiausiojo lygio vadovas, koordinuojantis visą organizacijos veiklą bei turintis lemiamą balsą, priimant dukterinės įmonės (padalinio Latvijoje) strateginius sprendimus. Organizacijoje taip yra vienas vidutinio lygio vadovas, atsakingas už įvairių projektų įgyvendinimą bei dukterinės įmonės vadovas, organizuojantis veiklą Latvijoje. Organizacijos funkcinė struktūra yra matricinė (žr. 8 paveikslą), kurioje atskirus projektus ar užduotis koordinuoja projektų vadovas.

8 paveikslas. Organizacijos UAB „DS Distribution“ funkcinė struktūra [duomenys gauti pokalbio su įmonės vadovu metu]



Tokia organizacijos struktūra įgalina efektyvios komandos suformavimą ir išlaikymą, nes projektų vadovas yra laikomas panašaus lygio darbuotoju kaip ir kiti organizacijoje dirbantys asmenys, tačiau tuo pačiu jis koordinuoja visų veiklą. Kadangi organizacija nėra didelė, visi darbuotojai (taip pat

ir organizacijos vadovas) dirba vienoje komandoje, kurioje kiekvienas darbuotojas laikomas svarbia bendros sistemos dalimi, be kurios sistema negalėtų efektyviai funkcionuoti.

UAB „DS Distribution“ yra sparčiai auganti ir besiplečianti organizacija ne tik Lietuvoje, bet ir Latvijoje, kurioje šiuo metu baigiamas formuoti organizacijos padalinys. Šios įmonės plėtros planuose yra ir Estijos rinka. Taigi kyla klausimas, kaip palyginus mažai darbuotojų turinti organizacija sugeba pasiekti tokį efektyvumą beveik tobulos konkurencijos kompiuterių rinkoje. Ar sėkmę lemia tinkamai organizuojama veikla, ar gebėjimas suburti efektyvią komandą, ar organizacijoje dirbančių darbuotojų kompetencijų bei gebėjimų išnaudojimas. Galbūt tokį staigų ir sėkmingą organizacijos augimą įtakoja joje dirbantys žmonės ir jų gebėjimai dirbti efektyviai, pasitelkiant emocinį intelektą bei lyderystės žinias.

Taigi organizacija UAB „DS Distribution“ parinkta tyrimui dėl efektyvios ir sėkmingos veiklos, kurią galbūt įgalina tinkamai parinkti kompetentingi darbuotojai, turintys emocinės inteligencijos ir lyderystės gebėjimų.

4.1.3. Tyrimo tikslas

Tyrimo tikslas yra atskleisti emocinės inteligencijos ir lyderystės sąsajas organizacijoje UAB „DS Distribution“. Šio tikslo siekiama, tiriant pasirinktoje organizacijoje dirbančių darbuotojų turimų emocinės inteligencijos ir efektyvios lyderystės žinių koreliacijas bei sugebėjimo pritaikyti žinias kasdienėje darbinėje veikloje sąsajas.

4.1.4. Tyrimo uždaviniai

- Nustatyti organizacijos darbuotojų emocinės inteligencijos lygį.
- Ištirti organizacijos darbuotojų naudojamą lyderystės stilių.
- Išsiaiškinti organizacijos darbuotojų emocinės inteligencijos lygio ir lyderystės stilių koreliaciją.
- Ištirti organizacijos darbuotojų sugebėjimą taikyti emocinės inteligencijos ir efektyvios lyderystės žinias kasdienėje darbinėje veikloje.

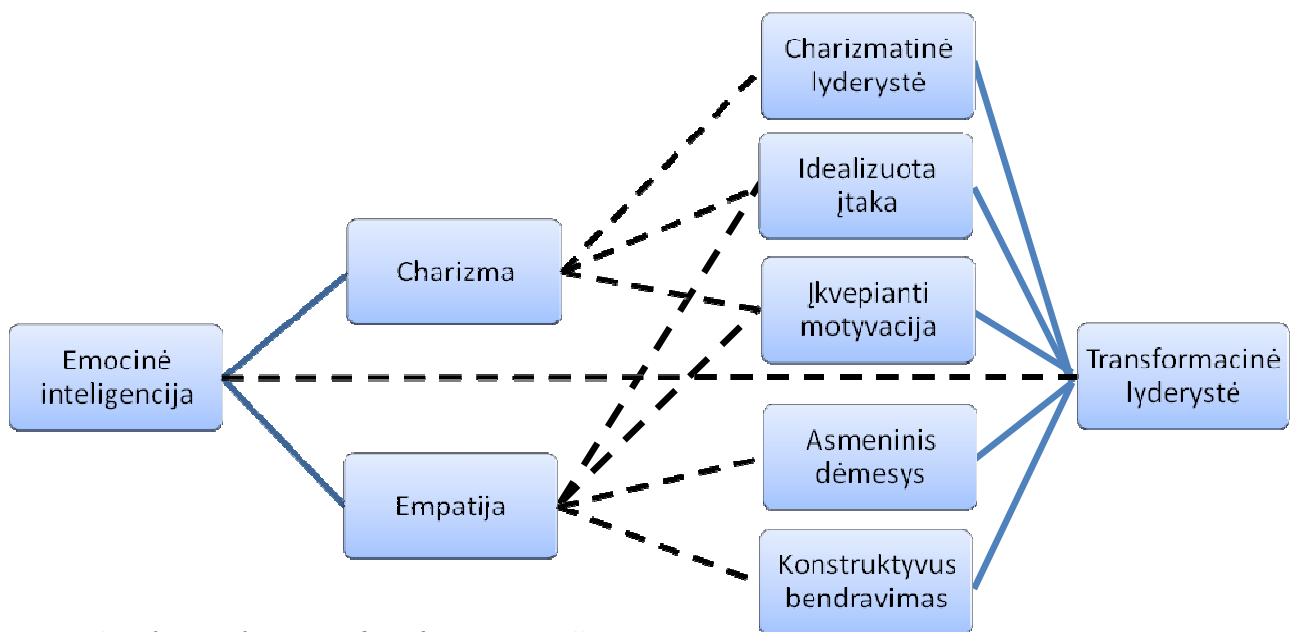
4.1.5. Hipotezės

1. Emocinė inteligencija yra tiesiogiai susijusi su transformacinės lyderystės stiliumi.
2. Emocinė inteligencija per charizmą susijusi su:
 - a) idealizuotos įtakos gebėjimais,
 - b) įkvepiančios motyvacijos gebėjimais,
 - c) charizmatinės lyderystės stiliumi.
3. Emocinė inteligencija per empatiją susijusi su:
 - a) idealizuotos įtakos gebėjimais,
 - b) įkvepiančios motyvacijos gebėjimais,
 - c) asmeninio dėmesio gebėjimais,
 - d) konstruktyvaus bendravimo gebėjimais.

4.1.6. Išankstinė objekto analizė

Iš tyrimui keliamų hipotezių galima sudaryti emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės kompetencijų tarpusavio ryšių schemą (žr. 9 paveikslą).

9 paveikslas. Hipotezinės emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės sąsajos



*Punktyrinės linijos vaizduoja hipotezinius ryšius

Šios schemos komponentų koreliacijas siekiama patvirtinti arba paneigti, tiriant organizacijos UAB „DS Distribution“ darbuotojų emocinės inteligencijos ir lyderystės žinias bei sugebėjimą jas taikyti. Atliekant tyrimą, remiamasi toerinėje dalyje aptartų autorių pastebėjimais bei tikimasi, jog emocinė inteligencija su transformacine lyderyste stipriai koreliuoja per charizmą ir empatiją.

4.1.7. Tyrimo metodai

Individų turimos emocinės inteligencijos ir lyderystės žinios bei gebėjimai gali atsiskleisti per elgesį ar tam tikrus išreiškiamus elgesio bruožus bei savybes. Kadangi šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti kasdieninėje veikloje pasireiškiančias individo žinias ir gebėjimus jas taikyti, tikslinga pasirinkti tokias matavimo priemones, kurios leistų išmatuoti ne maksimalius individo gebėjimus, bet įprastinį jo mąstymą ir elgseną. Tyrimui atlikti pasirinktas **atvejo analizės metodas**, kurį sudaro **apklausos raštu ir sociometrinis tyrimo metodai**. Tyrimas suskirstytas į tris dalis:

1. Organizacijos darbuotojų emocinės inteligencijos matavimas, naudojant apklausos metodą.
2. Organizacijos darbuotojų lyderystės stilių nustatymas, naudojant apklausos metodą.
3. Organizacijos darbuotojų tarpusavio ryšių nustatymas, naudojant sociometrinės apklausos metodą tam, kad būtų galima išsiaiškinti darbuotojų sugebėjimą taikyti emocinės inteligencijos ir lyderystės žinias kasdienėje darbinėje veikloje.

Iš 1.2. paragrafe aptartų emocinio intelekto matavimo modelių, pirmajai tyrimo daliai atlikti tinkamesni yra mišrūs emocinio intelekto matavimo modeliai, kadangi siekiama ištirti kasdieniame individo elgesyje pasireiškiančius gebėjimus. Vienas iš mišrių modelių, kuriuo remiamasi šiame tyrime, yra N.S.Shutte „Emocinės inteligencijos ataskaitinis testas“ (SSRI), kurio pagrindas yra P.Salovey ir J.D.Mayer sukurtas trijų lygių gebėjimų modelis. SSRI modeliu matuojamas įprastinis individo elgesys bei gebėjimai suprasti, valdyti bei panaudoti emocijas. Nors SSRI modeliu galima išmatuoti žymiai mažesnę spektrą emocijų nei R.Bar-ON EQ-i ar kitais mišriais modeliais, tačiau SSRI modelis yra paprastesnis ir iš dalies tinkamesnis matuoti kasdienės individo emocinės inteligencijos apraiškas, pavyzdžiui, lemiančias sėkmę darbe. SSRI modeliu galima užfiksuoti ne tik asmens gebėjimus, tačiau ir numatyti tam tikrą jų naudą [28]. Iš SSRI modelio yra paimti 33 klausimai, kuriais matuojamas bendras emocinis intelektas - savo bei kitų individų emocijų valdymo žinios. Emocinio intelekto matavimo klausimynas, paremtas penkių taškų atsakymų skale (visiškai nesutinku = 0,

nesutinku = 1, nesu tikras(-a) = 2, sutinku = 3, visiškai sutinku = 4), kuriuos susumavus gaunamas bendras emocinio intelekto koeficientas. Klausimyne taip pat yra klausimų, kurių atsakymai turi atvirkščią reikšmę (visiškai nesutinku = 4, nesutinku = 3, nesu tikras(-a) = 2, sutinku = 1, visiškai sutinku = 0).

Siekiant ištirti ryšius tarp charizmos, empatijos ir lyderystės komponentų į emocinio intelekto matavimo klausimyną įtraukti keturi papildomi klausimai (45-48) iš G.Chen, S.M.Gully ir D.Eden „Bendrosios individo efektyvumo skalės“ [28], matuojantys individo pasitikėjimą savimi; šeši klausimai (49-53), matuojantys individo savimone; bei vienuolika klausimų (34-44) iš A.Mehrabian ir N.Epstein „Emocinės empatijos matavimo klausimyno“ [4], kuriais matuojami individo empatiniai gebėjimai.

Iš 2.3. paragrafe esančios teoretinių lyderystės modelių analizės paaiškėjo, jog daugelis tyrėjų efektyvią lyderystę sieja su transformacinės lyderystės kompetencijomis, todėl ir šiame tyrime efektyvi lyderystė traktuojama, kaip individo transformacinės lyderystės gebėjimų turėjimas ir panaudojimas kasdienėje veikloje. Tyrime remiamasi vienu iš labiausiai pripažintų ir naudojamų modelių - B.M.Bass ir B.J.Avolio MLQ transformacinės lyderystės matavimo modeliu, kuris nagrinėjamas 2.4. paragrafe. Šis modelis paremtas B.M.Bass išplėta transformacinės lyderystės teorija, kurioje transformacinio lyderio elgesys identifikuojamas, analizuojant šiuos elgesio bruožus: idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualinė stimuliacija ir asmeninis dėmesys. Tačiau, kaip jau minėta atskleidžiant tyrimo problemą, tyrime matuojami tik trys iš keturių B.M.Bass išskirtų transformacinės lyderystės komponentų (idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija ir asmeninis dėmesys), kadangi tarp šių elementų pastebima stipri koreliacija su emocine inteligencija. Ketvirtoji tiriama transformacinės lyderystės kompetencija yra konstruktyvus bendravimas, kuris, remiantis J.Barling, F.Slater ir E.K.Kelloway 2000 metais atliktu tyrimu bei kitų autorių pastebėjimais, taip pat yra laikomas vienu iš svarbių emocinės inteligencijos ir efektyvios lyderystės sąlyčio taškų.

Siekiant ištirti emocinės inteligencijos ir efektyvios lyderystės sąsajas per charizmatinę lyderystę, į lyderystės stiliaus nustatymo klausimyną įtraukti ir G.A.Yukl „Charizmatinės lyderystės matavimo modelio“ klausimai.

Lyderystės stiliaus nustatymo klausimynas matuoja nesikišimo, transakcinį ir transformacinį lyderystės stilius, ir yra paremtas penkių taškų atsakymų skale (visiškai nesutinku = 0, nesutinku = 1, nesu tikras(-a) = 2, sutinku = 3, visiškai sutinku = 4), kuriuos susumavus gaunamas bendras tam tikro

lyderystės stiliaus koeficientas. Charizmatinė lyderystė šiame klausimyne yra traktuojama kaip vienas iš transformacinės lyderystės sudedamųjų komponentų.

Siekiant išsiaiškinti, kaip kiekvieno organizacijos darbuotojo emocinės inteligencijos ir lyderystės gebėjimai yra vertinami kitų darbuotojų, trečioje tyrimo dalyje naudojamas sociometrinės apklausos metodas. Pasirinktas tyrimo metodas yra tinkamas dėl to, jog sociometriniu tyrimu galima nustatyti mažų grupių narių emocinius santykius [29]. Be to, šis metodas leidžia ištirti tokį psichosocialinį fenomeną kaip lyderystė [10]. Sociometrinė apklausa suformuota, remiantis viena iš labiausiai paplitusių „teigiamų pasirinkimų testo“ metodikų [14]. Kiekvienam organizacijos darbuotojui duodama įvardinti vieną ar kelis asmenis, turinčius tam tikrą emocinės inteligencijos ir/ar lyderystės kompetencijų. Sociometrinėje apklausoje pateikiami 36 teiginiai: 1-14 teiginiai, susiję su emocinės inteligencijos kompetencijomis, 15-36 teiginiai apibūdina transformacinės lyderystės gebėjimus. Anketa suformuota, remiantis:

- visa analizuota emocinės inteligencijos ir transformacinės bei efektyvios lyderystės teorine dalimi,
- paruošta emocinės inteligencijos matavimo anketa bei lyderystės stilių nustatymo anketa.

4.1.8. Empirinių sąvokų interpretacijos

Emocinė inteligencija yra viena iš intelekto formų, kuri apima su savo bei kitų emocijų suvokimu, panaudojimu ir valdymu susijusius gebėjimus. Įvairūs autoriai išskiria skirtingus emocinio intelekto sudedamuosius komponentus, tačiau šiame tyrime svarbiausiais laikomi:

1. Empatija - kitų individų emocijų, poreikių ir lūkesčių supratimas. Tai svarbi socialinė kompetencija, kurią daugelis tyrėjų laiko vienu iš kritinių emocinės inteligencijos komponentų. Empatija apima kitų individų supratimą, lavinimą, paslaugumo rodymą, kitų įtakojimą bei entuziastingą politinio sąmoningumo valdymą.
2. Charizma – gebėjimas paveikti kitus. Charizma, visų pirma, apima savęs suvokimą ir savikontrolę. Individas, galintis suvaldyti savo emocijas ir panaudoti jas tinkamai, gali įgyti ir kitų individų emocijų valdymo įgūdžių. Čia taip pat svarbus yra pasitikėjimas savimi, patikimumas, gebėjimas įkvėpti ir motyvuoti kitus, siekiant bendros vizijos.

Kitos tyrime matuojamos emocinės inteligencijos kompetencijos yra šios: savęs supratimas, savikontrolė, savimotyvacija, santykių valdymas, emocijų suvokimas, emocijų panaudojimas, emocijų valdymas, emocinis lankstumas, tarpasmeninis jautrumas, įtakojimas, intuicija, sąžiningumas, pasitikėjimas savimi. Kai kurias iš šių sąvokų galima priskirti charizmai. Tos emocinės inteligencijos kompetencijos, kurios nėra vertinamos atskirai, padeda nustatyti bendrą individo emocinį intelektą.

Nustatant organizacijos darbuotojų emocinį intelektą, naudojamosi paruoštu klausimynu, kuriame yra išryškinti tyrimo kriterijai ir indikatoriai (žr. 3 lentelę). Tyrimo kriterijai tiesiogiai atspindi tyrimo klausimus, indikatoriai – požymius, pagal kuriuos nustatomas bendras individo emocinis intelektas.

3 lentelė. Emocinės inteligencijos vertinimo kriterijai ir indikatoriai

Emocinės inteligencijos vertinimo kriterijai	Emocinės inteligencijos vertinimo kriterijų indikatoriai
Bendras emocinis intelektas (1-33 klausimas, išskyrus 5,28, 33 klausimą)	<ul style="list-style-type: none"> • Aš visada suprantu savo patiriamas emocijas. • Kai žmonės yra nusiminę, aš stengiuosi juos pralinksminti. • Kiti žmonės manimi lengvai patiki. • Kai mano nuotaika pasikeičia, aš išvelgiu naujų galimybių. <p>(likusi klausimyno dalis, pateikiama X priede)</p>
Emocinis neįsijautimas (atvirkščią reikšmę turintys kriterijai) (5, 28, 33 klausimas)	<ul style="list-style-type: none"> • Man sunku be žodžių suprasti kitų žmonių elgesį. • Kai atsiranda netikėtų kliūčių, aš pasiduodu, nes žinau, jog vis tiek nepasiseks. • Man sunku suprasti, kodėl žmonės jaučiasi vienaip ar kitaip.
Empatiniai gebėjimai (34, 37, 39-42, 44 klausimas)	<p>Jaudinimasis dėl kitų:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Man liūdna, kai matau grupėje nepritapusį žmogų. • Man liūdna kai matau bejėgius senus žmones. • Aš supyktu, jei matau žmogų, su kuriuo buvo pasielgta neteisingai. <p>Tarpasmeninis jautrumas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aš jaučiuosi puikiai, kai matau aplink mane besijuokiančius ir savimi patenkintus žmones. • Man patinka žiūrėti kaip žmonės atidaro dovanas • Aš dažnai įsitaikiu į draugų problemas • Kai kurios dainos suteikia man laimės <p>(kiti empatiniai gebėjimai matuojami kartu su bendru emociniu intelektu)</p>
Empatinių gebėjimų stoka (atvirkščią reikšmę turintys kriterijai) (35, 36, 38, 43 klausimas)	<p>Emocinis neatidumas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Žmonės rodo per daug dėmesio ir jausmų gyvūnams • Mane erzina nelaimingi, savęs besigailintys žmonės • Aš manau, jog verkti iš laimės yra kvaila • Aš sugebu išlikti ramus(-i), nei jei aplink mane visi jaudinasi
Charizmatiniai gebėjimai (45-49, 52-54 klausimai)	<p>Pasitikėjimas savimi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aš sugebu pasiekti daugumą užsibrėžtų tikslų. • Kai susiduriu su problema, žinau, jog ją sugebėsiu išspręsti. • Lyginant su kitais žmonėmis, daugumą užduočių atlieku puikiai. • Net kai reikalai pakrypsta į blogąją pusę, aš galiu gerai pasirodyti. <p>Savimonė:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aš visada stengiuosi susivokti savyje. • Aš nuolat nagrinėju savo elgesio motyvus. • Aš visada suprantu kodėl keičiasi mano nuotaika. • Aš dažnai jaučiuosi taip, lyg stebėčiau save iš šalies. <p>(kiti charizmatiniai gebėjimai matuojami kartu su bendru emociniu intelektu)</p>
Charizmatinių gebėjimų stoka (atvirkščią reikšmę turintys kriterijai) (50, 51 klausimas)	<p>Savimonės stoka:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiesą sakant, aš ne visada save suprantu. • Aš neturiu laiko savianalizei.

Lyderystės stiliai. Siekiant iširti sąsajas tarp emocinės inteligencijos lygio ir skirtingų lyderystės stilių, bus tiriami nesikišimo, transakcinis ir transformacinis lyderystės stilius (išsamiau apie šiuos lyderystės stilius žr. 2.3. paragrafe). Transformacinę lyderystę sudaro šios kompetencijos: idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, asmeninis dėmesys ir konstruktyvus bendravimas. Šiame tyrime matuojamas charizmatinės lyderystės stilius yra traktuojamas kaip vienas iš transformacinės lyderystės komponentų.

Nustatant organizacijos darbuotojų lyderystės stilių, naudojamosi paruoštu klausimynu, kuriame yra išryškinti tyrimo kriterijai ir indikatoriai (žr. 4 lentelę). Tyrimo kriterijai tiesiogiai atspindi tyrimo klausimus, indikatoriai – požymius, pagal kuriuos nustatomas dominuojantis individo lyderystės stilius.

4 lentelė. Lyderystės stilių vertinimo kriterijai ir indikatoriai

Lyderystės stilius	Lyderystės stiliaus vertinimo kriterijai	Lyderystės raiškos vertinimo kriterijų indikatoriai
Nesikišimo	Bendri kriterijai (28, 29, 35, 46, 54, 56 klausimas)	Nesikiša į vadovavimą: <ul style="list-style-type: none"> • Man geriau dirbti vienam(-ai) nei komandoje. • Vadovas turi vadovauti minimaliai. • Vadovas turi palikti visišką veiklos laisvę savo pavaldiniams. • Vadovas turi perleisti visą atsakomybę pavaldiniams už • Sprendimus priimu tada, kai tai yra būtina. • Nenurodinėju ir neįtakaju kitų veiklos.
Transakcinis	Bendri kriterijai (3, 6, 8, 12, 16, 21, 22, 24, 27, 38, 40, 42, 43, 44, 48, 50 klausimas)	<p>“Priklausančio apdovanojimo” principas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aš manau, jog geriausias atlygis už darbą yra didesnis atlyginimas. • Mėgstu, kai yra aiškiai išdėstoma, kas už ką atsakingas. • Aš manau, kad tam tikros veiklos taisyklės ir principai yra būtini. • Darbuotojas už prastus darbo rezultatus turi būti drausminamas. • Aš laikausi subordinacijos (elgiuosi pagal darbo santykius reglamentuojančią tvarką). • Vadovas turi aiškiai apibrėžti tikslus ir atlygį už juos. • Nemanau, kad darbuotojai turėtų daryti daugiau nei jiems priklauso. • Darbuotojai turi atlikti tik jų pareigybėse numatytus darbus <p>Vadovavimas išimtiniais atvejais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nemėgstu naujovių. • Dažnai ieškau klaidų ir nukrypimų nuo standartų, o jei reikia, imuosi korekcinį veiksmų. • Rūpinuosi tik kasdiene savo veikla ir neplanuoju toli į priekį <p>Formalūs santykiai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palaikau tik formalius santykius su darbuotojais. • Neindividualizuoju santykių su darbuotojais. • Nesistengiu pakeisti žmonių mąstymo. <p>Kiti indikatoriai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siekiu tvarkos. • Vadovas turi kontroliuoti pavaldinių darbų atlikimą.

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

4 lentelės tęsinys

Lyderystės stilius	Lyderystės stiliaus vertinimo kriterijai	Lyderystės raiškos vertinimo kriterijų indikatoriai
Transformacinis	Idealizuota įtaka (11, 26, 37, 41, 45, 49 klausimas)	<ul style="list-style-type: none"> • Aš mėgstu aptarinėti naujas idėjas. • Veikloje greičiau pastebiu galimybes nei problemas. • Organizacijoje stengiuosi sukurti palankias pokyčiams sąlygas. • Darbuotojams turi būti svarbesni ne asmeniniai, bet organizacijos tikslai. • Gebu suburti kolegas į komandą. • Stengiuosi, kad organizacijos darbuotojai aktyviau bendradarbiautų.
	Įkvepianti motyvacija (4, 13, 20, 30, 31, 39, 53 klausimas)	<ul style="list-style-type: none"> • Pasitikiu savo organizacijos darbuotojais. • Žmonės manimi pasitiki. • Aš inicijuojau naujus projektus. • Gebu įtikinti žmones, jog jie gali atlikti daugelį atsakingų darbų. • Vadovas turi sudaryti sąlygas pavaldiniams priimti sprendimus. • Skatinu kitų norą gerai dirbti. • Organizuoju kolegoms įvairius renginius, kad galėtume pabūti neformalioje aplinkoje
	Asmeninis dėmesys (1, 10, 34, 47, 51, 55 klausimas)	<ul style="list-style-type: none"> • Aš elgiuosi draugiškai su kiekvienu žmogumi. • Gebu rasti bendrą kalbą su daugeliu žmonių. • Aš randu laiko individualiai aptarti rūpimus klausimus su kitais darbuotojais. • Skatinu kitų tobulėjimą. • Sugebu sutarti su visais darbuotojais. • Siekiu draugiškų santykių su kolegomis.
	Konstruktivus bendravimas (2, 7, 25, 32, 33 klausimas)	<ul style="list-style-type: none"> • Aš esu tiesiog puikus pašnekovas. • Aš gebu išraiškingai ir įtikinamai kalbėti. • Esu lankstus(-i) ir pasirengęs(-usi) dar kartą išklausyti kitų nuomonę. • Kai bendrauju su žmonėmis, esu atviras(-a) ir sąžiningas(-a). • Kai dirbu komandoje, stengiuosi kurti teigiamą psichologinę atmosferą.
	Charizmatinė lyderystė (5, 9, 14, 15, 17, 18, 19, 23, 36, 52 klausimas)	<ul style="list-style-type: none"> • Prisiimu atsakomybę už sprendimus. • Gebu numatyti ne tik artimos ateities, bet ir tolimesnius tikslus. • Bet kurioje situacijoje gebu parodyti gerą savo pusę. • Kritinėse situacijose aš vienintelis(-ė) žinau, ką reikia daryti. • Gebu priimti nestandartinius sprendimus. • Pasitikiu savimi ir savo gebėjimais. • Save priskiriu prie veiklių, aktyvių ir energingų darbuotojų tipo. • Aš nerodau kitiems savo abejonių ir neužtikrintumo. • Gebu save kontroliuoti. • Kiekvieno žmogaus unikalumą vertinu teigiamai.

4.1.9. Tyrimo imtis

Tyrimui pasirinkta organizacija UAB „DS Distribution“ ir visi joje dirbantys darbuotojai. Tyrimo metu (2008m. kovo – balandžio mėn.) įmonėje dirbo 11 darbuotojų. Tyrimo anketos elektroniniu paštu buvo nusiųstos visiems darbuotojams, o anketų grįžtamumas sudarė 100%.

4.1.10. Tyrimo etapai

1 etapas:

- tyrimo plano sudarymas (tikslų, uždavinių, hipotezių nustatymas, išankstinė objekto analizė, empirinių sąvokų interpretacijos),
- tyrimo metodikos parinkimas, pagrindimas ir aprašymas,
- tyrimo anketų sudarymas, remiantis analizuota teorine medžiaga.

2 etapas:

- tyrimo atlikimas,
- anketų išsiuntimas respondentams elektroniniu paštu ir jų surinkimas,
- anketų vedimas ir rezultatų skaičiavimas.

3 etapas:

- surinktų duomenų analizė,
- rezultatų interpretacijos,
- išvadų pateikimas,
- tyrimo ataskaitos rašymas.

4.2. Tyrimo rezultatai

Tyrimo rezultatai pristatomi ir analizuojami nuosekliai pagal iškeltus tyrimo uždavinius. Šioje dalyje pateikiamos organizacijos UAB „DS Distribution“ darbuotojų emocinės inteligencijos charakteristikos, lyderystės stilių charakteristikos, lyginamoji šių dviejų koncepcijų analizė. Remiantis elgsenos grupėje sociometriniu tyrimo metodu, taip pat analizuojami organizacijos darbuotojų sugebėjimai taikyti emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės žinias kasdienėje darbinėje veikloje. Emocinės inteligencijos ir lyderystės stilių koeficientai pateikiami procentiniais įverčiais.

Atliekant tyrimą, organizacijoje dirbo ir anketas užpildė 11 darbuotojų. 8 iš 11 darbuotojų pagal darbo sutartyse numatytas darbuotojų pareigybes įvardijami kaip tam tikros srities vadovai. Tačiau faktiškai įmonėje yra tik 2 vadovaujantys asmenys (direktorius ir projektų vadovas) bei 1 asmuo, užsiimantis filialo Latvijoje atidarymu, tačiau dar neturintis pavaldinių. Tokia organizacijos politika, kai darbuotojui leidžiama pasirinkti pareigybės pavadinimą, kuriame yra akcentuojamas vadovavimas, visų pirma, darbuotoją skatina pasijusti svarbiu, vertinamu bei turinčiu tam tikrą statusą įmonėje, be to, padeda kurti teigiamą psichologinę atmosferą.

Organizacijos darbuotojų amžius vyrauja nuo 22 iki 57 metų. Darbuotojų amžiaus vidurkis yra 32 metai, tačiau net 8 darbuotojai (pagal įmonės vadovo pateiktus duomenis, teikiantys didelę pridėtinę vertę įmonei) yra jaunesnio amžiaus nei skaičiuojamas amžiaus vidurkis. Taigi kolektyve dirba jauni, ambicingi, veržlūs darbuotojai, nors neturintys daug darbo patirties, tačiau gebantys prisiimti didelį rizikos laipsnį ir nebijantys pokyčių (tą patvirtina ir anketų rezultatai).

8 iš 11 organizacijos darbuotojų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 2 darbuotojai šiuo metu studijuoja, tačiau dar nėra baigę universiteto ir tik 1 darbuotojas (dirbantis techninį darbą) turi vidurinį išsilavinimą. Toks aukštas darbuotojų išsilavinimo lygis leidžia daryti prielaidą, jog organizacijoje dirba panašaus lygio kompetentingi specialistai, suprantantys nuolatinę žinių įgijimo ir gebėjimų ugdymo svarbą.

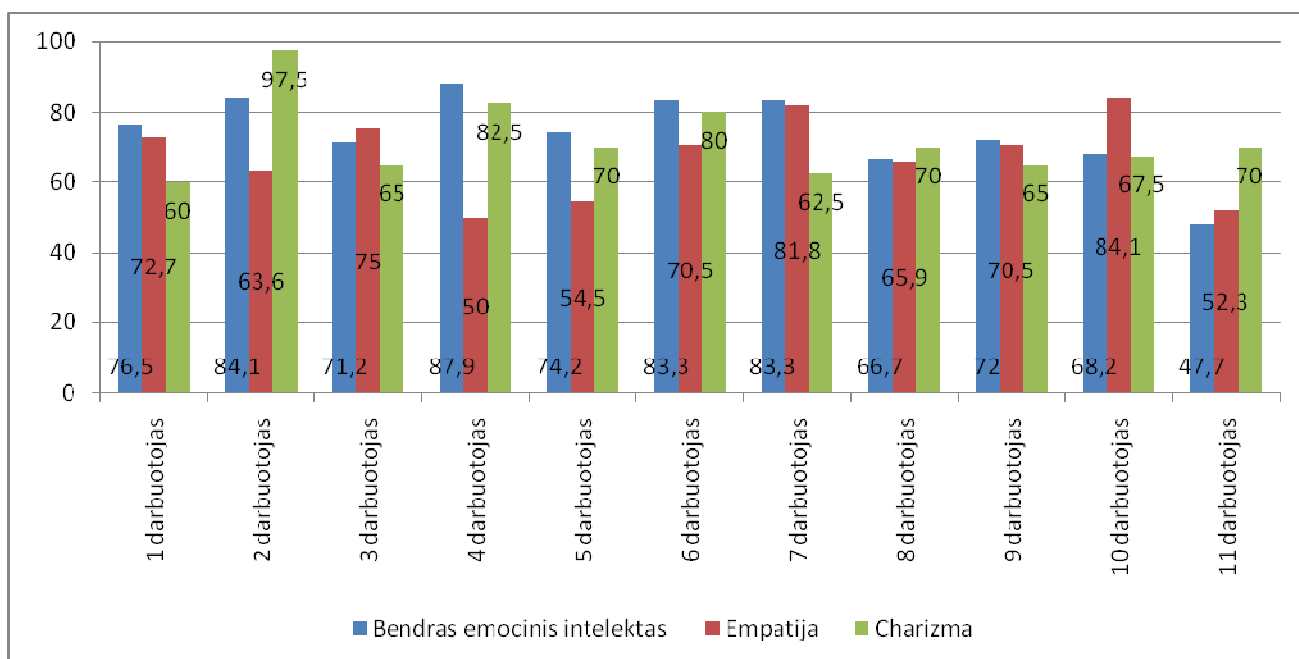
Statistinė tyrimo anketų duomenų analizė atliekama taikant aprašomosios statistikos metodus ir skaičiuojant respondentų nuomonių aritmetinį vidurkį, procentinę raišką, rezultatų standartinį nuokrypį, dispersiją, reikšmių intervalą, asimetrijos ir eksceso koeficientus (skaičiavimai pateikti 1 priede). Duomenys apdorojami, naudojant SPSS (*Statistical Package for Social Science*) programinę įrangą

[31]. Ši programa taip pat naudojama emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės komponentų koreliacijos skaičiavimams.

4.2.1. Emocinės inteligencijos matavimo rezultatai

Darbuotojų emocinės inteligencijos lygis pirmoje tyrimo dalyje matuojamas, remiantis emocinės inteligencijos matavimo anketa, kurioje pateikti 56 klausimai. Pateiktoje tyrimo anketoje matuojamas bendras emocinis intelektas. Siekiant patikrinti iškeltas hipotezes, jog emocinė inteligencija su transformacine lyderyste siejasi per charizmą ir empatiją, anketoje taip pat atskirai matuojami empatiniai bei charizmatiniai gebėjimai.

1 diagrama. Organizacijos darbuotojų emocinio intelekto matavimai (procentais)



Iš pateiktos lentelės matyti, jog keturių darbuotojų emocinio intelekto lygis viršija 80% (aukštas EI), šeši darbuotojai turi aukštesnį nei vidutinį emocinį intelektą (tarp 60 ir 80%) ir tik vienas darbuotojas pasižymi vidutiniu emociniu intelektu (47,7%). Organizacijos darbuotojų bendro emocinio intelekto lygio vidurkis siekia 74,1% (daugiau skaičiavimų pateikta 1 priede). Toks įvertinimas organizaciniame lygmenyje patvirtina, jog ši įmonė turi didelį potencialą veikti efektyviai ir sėkmingai. Be to, realiai įmonėje vadovaujančių asmenų (2 darbuotojai) emocinio intelekto lygis viršija 80%, o

tai leidžia daryti prielaidą, jog įmonės vadovai turi pakankamai žinių sėkmingai organizuoti ir koordinuoti organizacijos veiklą.

Organizacijos darbuotojų empatijos charakteristikos varijuoja nuo 50 iki 84,1%, taigi darbuotojus galima priskirti prie aukštesnį nei vidutinį empatinį jautrumą turinčių individų. Toks palyginus aukštas empatijos lygis sudaro galimybę darbuotojams organizacijoje palaikyti teigiamą psichologinę atmosferą bei suburti efektyvią komandą, kadangi darbuotojai turi gebėjimų suprasti vieni kitų emocijas, poreikius ir lūkesčius.

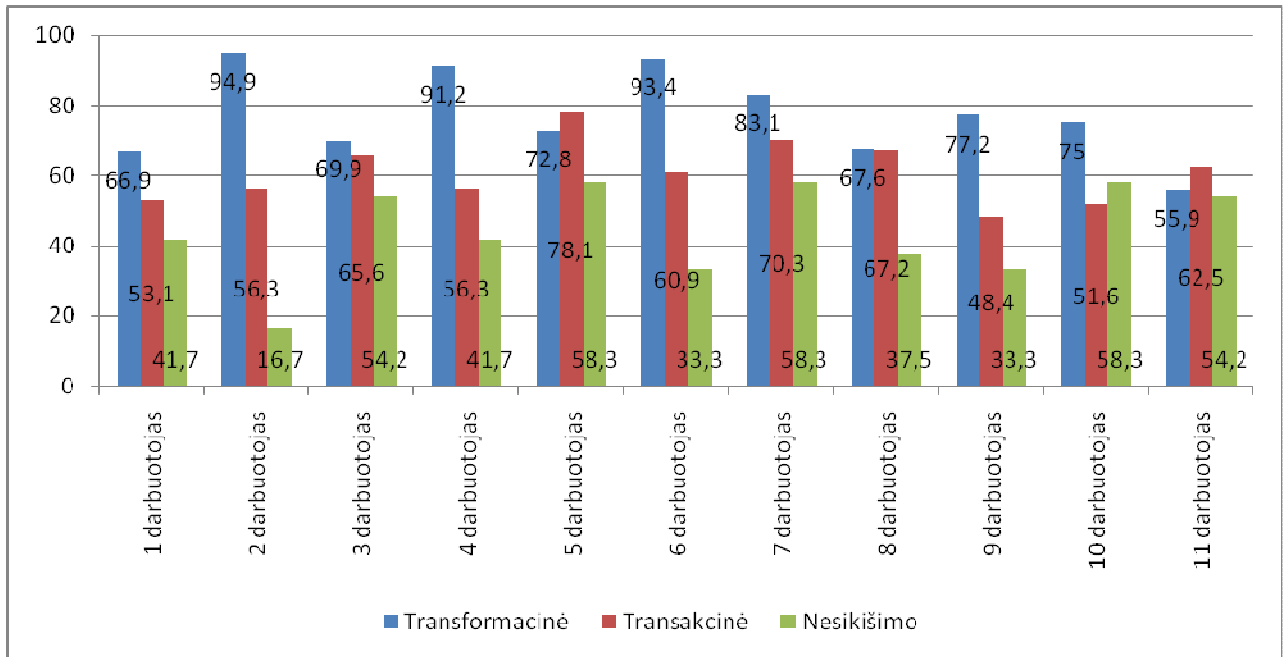
Organizacijos darbuotojų charizmos charakteristikos varijuoja nuo 60 iki 97,5%. Tai taip pat palyginus aukštas darbuotojų charizmos pasireiškimo lygis. Tokie matavimai leidžia daryti prielaidą, jog darbuotojai turi stiprią savimone, geba kontroliuoti save bei nestokoja pasitikėjimo savimi ir kitais. Šios turimos darbuotojų žinios sudaro galimybę sukurti palankią efektyviai veiklai aplinką, kurioje individai gali atskleisti ir išnaudoti savo gebėjimus. Aplinkoje, kurioje yra daug stiprių bei gabių individų, galima pasiekti didelį darbo efektyvumą, tačiau čia mažiau gebėjimų turintiems asmenims turėtų būti psichologiškai sunku išlikti. Beje, charizmos charakteristikų matavimas patvirtino, jog didžiausias charizmatines žinias parodė realiai įmonei vadovaujantys 2 asmenys. Šiais matavimais taip pat galima iš dalies pagrįsti organizacinės struktūros pasirinkimą. Matricinėje struktūroje svarbų vaidmenį atlieka už projektinę veiklą atsakingas vadovas, kuriam efektyviai ir sėkmingai veiklai vykdyti reikalingi charizmatiniai gebėjimai, kad galėtų tinkamai koordinuoti pavaldinių veiklą. Šio individo charizmatinės žinios vertinamos net 97,5% koeficientu, todėl galima teigti, jog jis turi daug žinių, kad galėtų suprasti bei valdyti kitų emocijas, o tai yra būtina, užimant tokią poziciją.

Analizuojant darbuotojų empatines ir charizmatines žinias, pastebima tendencija, jog geresnės charizmatinės žinios siejasi su sąlyginai prastesnėmis empatinėmis žiniomis ir atvirkščiai. 5 darbuotojai, kurių charizmos charakteristikos nesiekia 70%, turi labiau išlavintas empatines nei charizmatines charakteristikas. Šešioms darbuotojams, kurių charizmos charakteristikos siekia 70% ir daugiau, labiau pasireiškia charizmatiniai nei empatiniai įgūdžiai.

4.2.2. Lyderystės stiliaus nustatymo rezultatai

Antroje tyrimo dalyje, remiantis lyderystės stiliaus nustatymo anketa, kurioje pateikti 54 klausimai, matuojami organizacijos darbuotojų kasdiename gyvenime naudojami lyderystės stiliai: nesikišimo, transakcinė ir transformacinė lyderystė (dar skaidoma į sudedamuosius komponentus).

2 diagrama. Organizacijos darbuotojų lyderystės stilių matavimai (procentais)



Iš pateiktos lentelės matyti, jog 9 iš 11 darbuotojų dažniau naudoja transformacinės lyderystės stilių, o kitų dviejų darbuotojų (beje, jie neužima vadovaujančių pozicijų organizacijoje) veikloje dominuoja transakcinės lyderystės stilius. Tirmamoje organizacijoje nesikišimo lyderystės stilius yra naudojamas mažiausiai. Daugiausiai transformacinės lyderystės bruožų turi darbuotojai (2 darbuotojas – 94,9% ir 4 darbuotojas – 91,2%), kurie realiai vadovauja įmonei. Tokie rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog organizacijoje vadovaujantys asmenys, rodydami pavyzdį, sukuria aplinką, kurioje skatinama transformacinė lyderystė, todėl ir daugumos darbuotojų turimose žiniose dominuoja transformacinės lyderystės charakteristikos. Be to, pastebima tendencija, jog kuo stipresnės transformacinės lyderystės žinios, tuo mažiau individo pasirenkamame elgesyje pasireiškia transakcinės ir dar mažiau nesikišimo lyderystės stiliai.

Atsižvelgiant į tokius tyrimų rezultatus, galima teigti, jog organizacija, kurioje dauguma darbuotojų pasižymi daugiau transformacinio lyderio savybėmis, turi potencialą veikti efektyviau ir sėkmingiau. Iš pateiktų įmonės veiklos ir pelno duomenų žinoma, jog organizacija veikia efektyviai, geba prisiimti didesnę rizikos laipsnį ir užsiimti aukštesnio lygio antrepreneriška veikla. Taigi lyderystės stilių tyrimas patvirtina B.M.Bass teiginius, jog transformacinio lyderio savybėmis pasižymintys individai organizacijoms teikia didelį pelną ir siejasi su gerais produktyvumo bei finansinės veiklos rodikliais [11].

Antrosios tyrimo dalies lyderystės stiliaus nustatymo anketa taip pat yra matuojami darbuotojų naudojami transformacinės lyderystės komponentai: idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, asmeninis dėmesys, konstruktyvus bendravimas bei charizmatinės lyderystės gebėjimai. Šie transformacinės lyderystės elementai tyrime išskiriami tam, kad būtų galima nustatyti, ar jie koreliuoja su empatija ir charizma (emocinės inteligencijos elementais), ir patvirtinti arba paneigti tyrimui iškeltas hipotezes.

5 lentelė. Organizacijos darbuotojų transformacinės lyderystės kompetencijų matavimai (procentais)

	Idealizuota įtaka	Įkvepianti motyvacija	Asmeninis dėmesys	Konstruktyvus bendravimas	Charizmatiniai gebėjimai	VISO transformacinė lyderystė
1 darbuotojas	58,3	60,7	79,2	70	67,5	66,9
2 darbuotojas	87,5	100	100	95	92,5	94,9
3 darbuotojas	75	75	70,8	70	62,5	69,9
4 darbuotojas	87,5	92,9	87,5	85	97,5	91,2
5 darbuotojas	75	60,7	79,2	75	75	72,8
6 darbuotojas	87,5	92,9	91,7	100	95	93,4
7 darbuotojas	70,8	85,7	100	100	70	83,1
8 darbuotojas	66,7	60,7	75	70	67,5	67,6
9 darbuotojas	70,8	71,4	87,5	85	75	77,2
10 darbuotojas	70,8	78,6	70,8	80	75	75
11 darbuotojas	50	53,6	75	65	45	55,9

Remiantis šiais duomenimis, pastebima, jog didžiausius idealizuotos įtakos, įkvepiančios motyvacijos bei charizmatinių gebėjimų įverčius surinko asmenys, kurių bendras transformacinės lyderystės lygis yra itin aukštas ir siekia 91,2-94,9%. Beje, tarp asmeninio dėmesio ir konstruktyvaus bendravimo komponentų nėra pastebimas toks stiprus koreliacinis ryšys. Iš lentelės duomenų matoma, jog aukščiausi asmeninio dėmesio ir konstruktyvaus bendravimo įverčiai dar neužtikrina itin stipraus transformacinės lyderystės stiliaus pasireiškimo (daugiau skaičiavimų pateikta 1 priede).

4.2.3. Emocinės inteligencijos ir lyderystės koreliacijų rezultatai

Iš gautų emocinės inteligencijos bei lyderystės stilių matavimų galima nustatyti jų tarpusavio koreliaciją, kuri yra reikalinga tyrime iškeltų hipotezių tikrinimui. Visų tyrime analizuojamų kintamųjų koreliaciniai skaičiavimai atlikti naudojant SPSS programinę įrangą. Čia skaičiuojamas Pearson koreliacijos koeficientas, kuris statistikoje yra laikomas pagrindiniu koreliacijos tarp dviejų kintamųjų

matavimo vienetu ir dažniausiai žymimas raide r . Pearson koreliacija atspindi linijinio ryšio tarp dviejų kintamųjų laipsnį. Reikšmių intervalas varijuoja nuo -1 iki +1. Kai koreliacija yra lygi +1, vadinasi egzistuoja tobulas tiesioginis ryšys tarp pasirinktų kintamųjų. Kai koreliacija yra lygi -1, vadinasi egzistuoja tobulas atvirkštinis ryšys tarp pasirinktų kintamųjų. Kuo Pearson reikšmė yra artimesnė 0, tuo ryšys tarp kintamųjų yra mažesnis [24]. Pagal tyrimo duomenų analizei naudojamą SPSS programinę įrangą išskiriama dviejų lygių koreliacija. Koreliacija laikoma reikšminga (aiški, stipri), kai statistinės paklaidos tikimybė $p \leq 0,05$ (kintamųjų Pearson koeficientas varijuoja nuo [.675] iki [.714]); ir koreliacija laikoma labai reikšminga (labai stipri), kai statistinės paklaidos tikimybė $p \leq 0,01$ (kintamųjų Pearson koeficientas varijuoja nuo [.738] iki [.945]).

Visų tyrime matuojamų kintamųjų koreliacija pateikiama 2 priede. Kaip ir buvo tikėtasi, emocinė inteligencija ir atskiri jos elementai empatija ir charizma turi aiškų ryšį (Pearson koeficientas varijuoja nuo .686 empatijos iki .697 charizmos). Dar stipresnė koreliacija egzistuoja tarp transformacinės lyderystės ir jos atskirų elementų (Pearson koeficientas varijuoja nuo .772 asmeninio dėmesio iki .945 įkvepiančios motyvacijos). Iš koreliacijos matricos (žr. Y priede) taip pat galima pastebėti, jog transakcinė lyderystė su kitais tyrimo kintamaisiais neturi jokių aiškių ryšių. Visgi, nors transakcinės ir nesikišimo lyderystės sąryšis netenkina reikšmingumo kriterijaus, Pearson koeficientas $r = .461$ nurodo, jog šie stiliai gali turėti tam tikrą tiesioginį ryšį.

Nesikišimo lyderystė turi aiškų atvirkščią ryšį ($r = -.682$, $p \leq 0,05$) su emocinės inteligencijos elementu – charizma. Tai reiškia, jog kuo individas turi daugiau charizmos bruožų, tuo mažiau jo elgesyje pasireiškia nesikišimo lyderystės stilius, ir atvirkščiai. Be to, nors ryšiai tarp atskirų transformacinės lyderystės komponentų ir transakcinės lyderystės stiliaus netenkina reikšmingumo kriterijaus, tačiau pastebima atvirkštinės koreliacijos tendencija (Pearson koeficientas varijuoja nuo -.561 iki -.375, bendras transformacinės ir nesikišimo lyderystės koeficientas $r = -.537$).

4.2.4. Hipotezių tikrinimas

Pirmoje hipotezėje teigiama, jog emocinė inteligencija yra tiesiogiai susijusi su transformacinės lyderystės stiliumi. Siekiant patikrinti šią hipotezę emocinė inteligencija ir transformacinė lyderystė buvo matuojama specialiai sudarytais klausimynais. Remiantis SPSS programinės įrangos skaičiavimais (kintamųjų koreliacijos matrica pateikiama Y priede), tiesioginė koreliacija tarp emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės yra labai reikšminga ($r = .872$, $p \leq 0,01$). Tokie rezultatai patvirtina pirmąją hipotezę. Be to, ryšiai tarp emocinės inteligencijos ir transformacinės

lyderystės sudedamųjų komponentų taip pat yra reikšmingi (Pearson koeficientas varijuoja nuo .686 iki .854).

Hipotezėje 2a teigiama, jog emocinė inteligencija per charizmą susijusi su idealizuotos įtakos gebėjimais. Hipotezė tikrinama, remiantis gautais charizmos (iš emocinės inteligencijos matavimo anketos) bei idealizuotos įtakos (iš lyderystės stilių nustatymo anketos) rezultatais, kurie buvo apdoroti su SPSS programine įranga. Nustatytas tiesioginis ryšys yra reikšmingas ($r=.689$, $p\leq 0,05$), todėl hipotezė yra patvirtinama.

Hipotezėje 2b teigiama, jog emocinė inteligencija per charizmą susijusi su įkvepiančios motyvacijos gebėjimais. Hipotezė tikrinama, remiantis gautais charizmos (iš emocinės inteligencijos matavimo anketos) bei įkvepiančios motyvacijos (iš lyderystės stilių nustatymo anketos) rezultatais, kurie buvo apdoroti su SPSS programine įranga. Nustatytas tiesioginis ryšys yra reikšmingas ($r=.670$, $p\leq 0,05$), todėl hipotezė yra patvirtinama.

Hipotezėje 2c teigiama, jog emocinė inteligencija per charizmą susijusi su charizmatinės lyderystės gebėjimais. Hipotezė tikrinama, remiantis gautais charizmos (iš emocinės inteligencijos matavimo anketos) bei charizmatinės lyderystės gebėjimų (iš lyderystės stilių nustatymo anketos) rezultatais, kurie buvo apdoroti su SPSS programine įranga. Nustatytas tiesioginis ryšys yra reikšmingas ($r=.675$, $p\leq 0,05$), todėl hipotezė yra patvirtinama.

Beje, keliant hipotezes ir išankstinėje objekto analizėje nebuvo ieškoma ryšio tarp charizmos ir asmeninio dėmesio bei konstruktyvaus bendravimo. Atlikus tyrimą reikšmingos koreliacijos tarp įvardintų kintamųjų taip pat nerasta, nors ir yra pastebimas tam tikras tiesioginis ryšys.

Hipotezėje 3a teigiama, jog emocinė inteligencija per empatiją susijusi su idealizuotos įtakos gebėjimais. Hipotezė tikrinama, remiantis gautais empatijos (iš emocinės inteligencijos matavimo anketos) bei idealizuotos įtakos (iš lyderystės stilių nustatymo anketos) rezultatais, kurie buvo apdoroti su SPSS programine įranga. Nustatytas tiesioginis ryšys netenkina reikšmingumo kriterijaus ($r=.551$, $p\leq 0,05$), todėl hipotezė yra nepatvirtinama.

Hipotezėje 3b teigiama, jog emocinė inteligencija per empatiją susijusi su įkvepiančios motyvacijos gebėjimais. Hipotezė tikrinama, remiantis gautais empatijos (iš emocinės inteligencijos matavimo anketos) bei įkvepiančios motyvacijos (iš lyderystės stilių nustatymo anketos) rezultatais, kurie buvo apdoroti su SPSS programine įranga. Nustatytas tiesioginis ryšys yra reikšmingas ($r=.697$, $p\leq 0,05$), todėl hipotezė yra patvirtinama.

Hipotezėje 3c teigiama, jog emocinė inteligencija per empatiją susijusi su asmeninio dėmesio gebėjimais. Hipotezė tikrinama, remiantis gautais empatijos (iš emocinės inteligencijos matavimo

anketos) bei asmeninio dėmesio (iš lyderystės stilių nustatymo anketos) rezultatais, kurie buvo apdoroti su SPSS programine įranga. Nustatytas tiesioginis ryšys yra labai reikšmingas ($r=.788$, $p\leq 0,01$), todėl hipotezė yra patvirtinama.

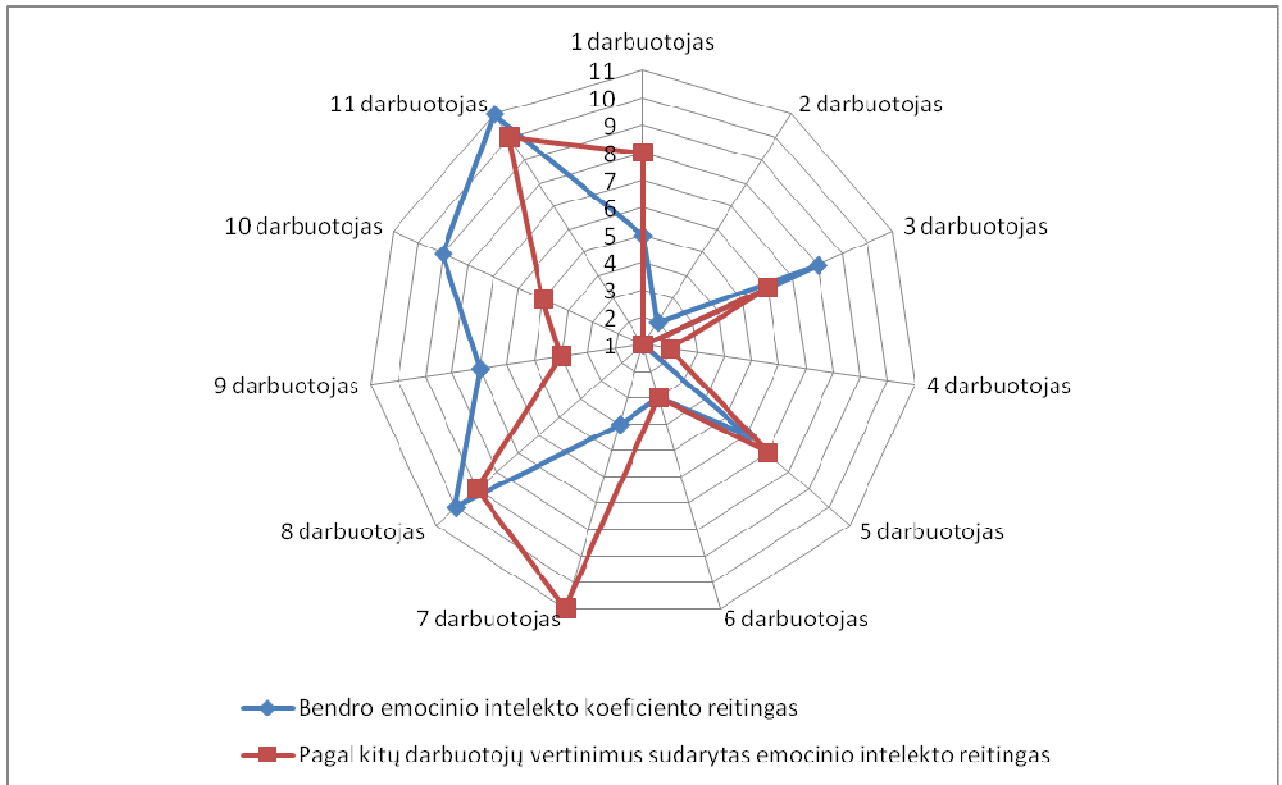
Hipotezėje 3d teigiama, jog emocinė inteligencija per empatiją susijusi su konstruktyvaus bendravimo gebėjimais. Hipotezė tikrinama, remiantis gautais empatijos (iš emocinės inteligencijos matavimo anketos) bei konstruktyvaus bendravimo (iš lyderystės stilių nustatymo anketos) rezultatais, kurie buvo apdoroti su SPSS programine įranga. Nustatytas tiesioginis ryšys yra labai reikšmingas ($r=.876$, $p\leq 0,01$), todėl hipotezė yra patvirtinama.

4.2.5. Sociometrinės tyrimo dalies rezultatai

Siekiant ištirti organizacijos darbuotojų sugebėjimą taikyti emocinės inteligencijos ir efektyvios lyderystės žinias kasdienėje darbinėje veikloje, trečioje tyrimo dalyje respondentams pateikta sociometrinė apklausa. Tyrimo duomenys apdoroti *SociometryPro v2.3* programine įranga [30].

Iš pradžių nustatyta, kam kiekvienas iš organizacijos darbuotojų priskiria tam tikras emocinės inteligencijos savybes (vertinimų lentelė pateikta 3 priede). Iš anksčiau aptartų emocinės inteligencijos lygio nustatymo bei sociometrinės apklausos tyrimų rezultatų sudaryta organizacijos darbuotojų turimų emocinės inteligencijos žinių ir gebėjimų jas panaudoti palyginamoji diagrama.

3 diagrama. Darbuotojų emocinės inteligencijos žinių ir gebėjimų jas taikyti koeficientų reitingas

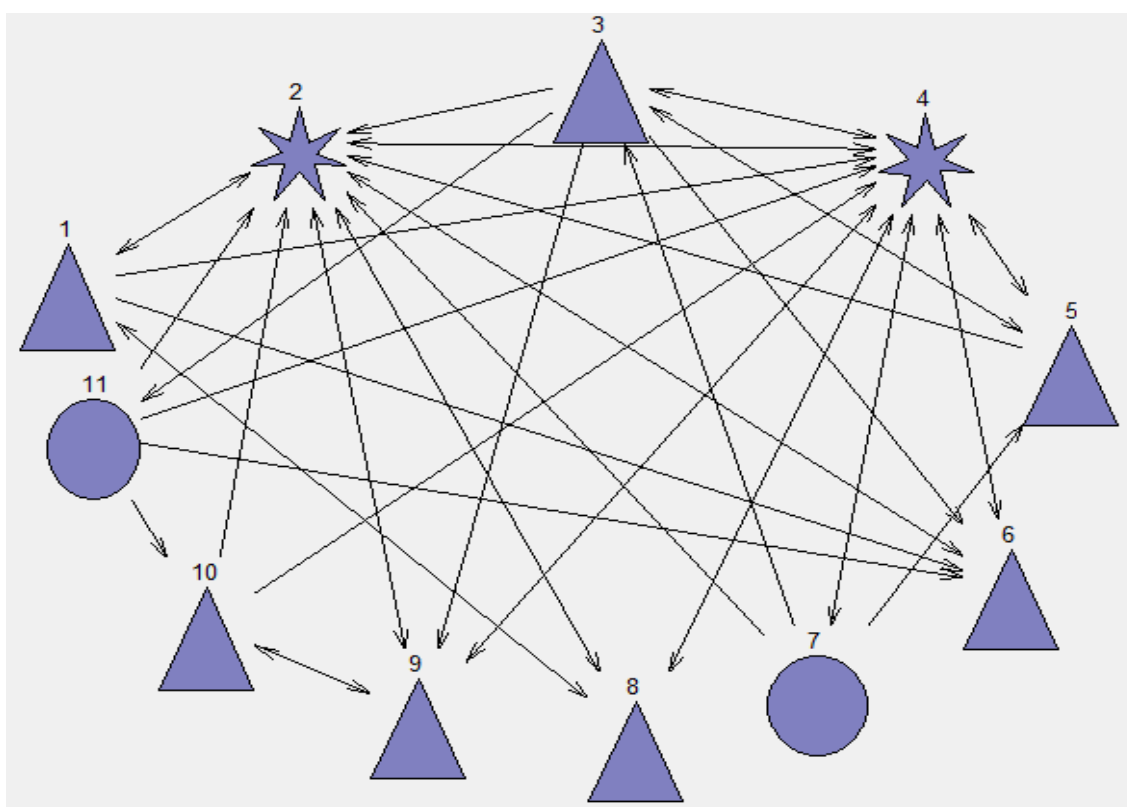


Iš pateiktos diagramos pastebima, jog daugiausiai emocinės inteligencijos bruožų, kitų darbuotojų nuomone, kasdienėje darbinėje veikloje atskleidžia 2, 4 ir 6 darbuotojai. Tokie rezultatai visiškai atitinka atliktų asmeninių testų rezultatus, kuriuose paminėti darbuotojai viršija 80% emocinio intelekto lygį. Daugumos darbuotojų asmeninis savęs įvertinimas ir aplinkinių darbuotojų nuomonė emocinės inteligencijos aspektu yra panaši. Visgi 7 darbuotojo reitingai labai skiriasi. Tokią darbuotojų nuomonę gali lemti keletas aspektų, tačiau visiškai aišku, jog 7 darbuotojas, nors ir turėdamas aukštą emocinio intelekto žinių lygį, nesugeba jo atskleisti analizuojamoje organizacijoje.

Kai kurias darbuotojų žinių ir gebėjimų reitingų variacijas galima paaiškinti nagrinėjant emocinius organizacijos darbuotojų grupės ir asmeninius indeksus (suskaičiuotus su SociometryPro programine įranga, kurie pateikti Z priede). Vidinių grupės ryšių tankumo indeksas yra 0,4, o abipusių pozityvių ryšių ideksas 0,509. Tokia grupė pasižymi vidutiniškomis emocinėmis sąsajomis ir turi potencialą susiburti į komandą. Grupės stabilumo indeksas siekia 3,22, o tai leidžia teigti, jog iš grupės pašalinus 3 darbuotojus, grupės nariai taptų emociškai tarpusavyje nesusijusiais individualais. Grupės įtampos ideksas, parodantis narių nepasitenkinimą, kuris juntamas dėl grupėje egzistuojančių emocinių

ryšių, yra 0,291. Šis koeficientas nėra pavojingai didelis ir grupės egzistencijai nekelia grėsmės, tačiau kuo įtampos indeksas mažesnis, tuo didesnis grupės efektyvumo potencialas. Egzistuojančius grupės tarpusavio ryšius galima pavaizduoti sociograma.

10 paveikslas. Organizacijos darbuotojų emocinės inteligencijos sociograma, sudaryta su SociometryPro programine įranga



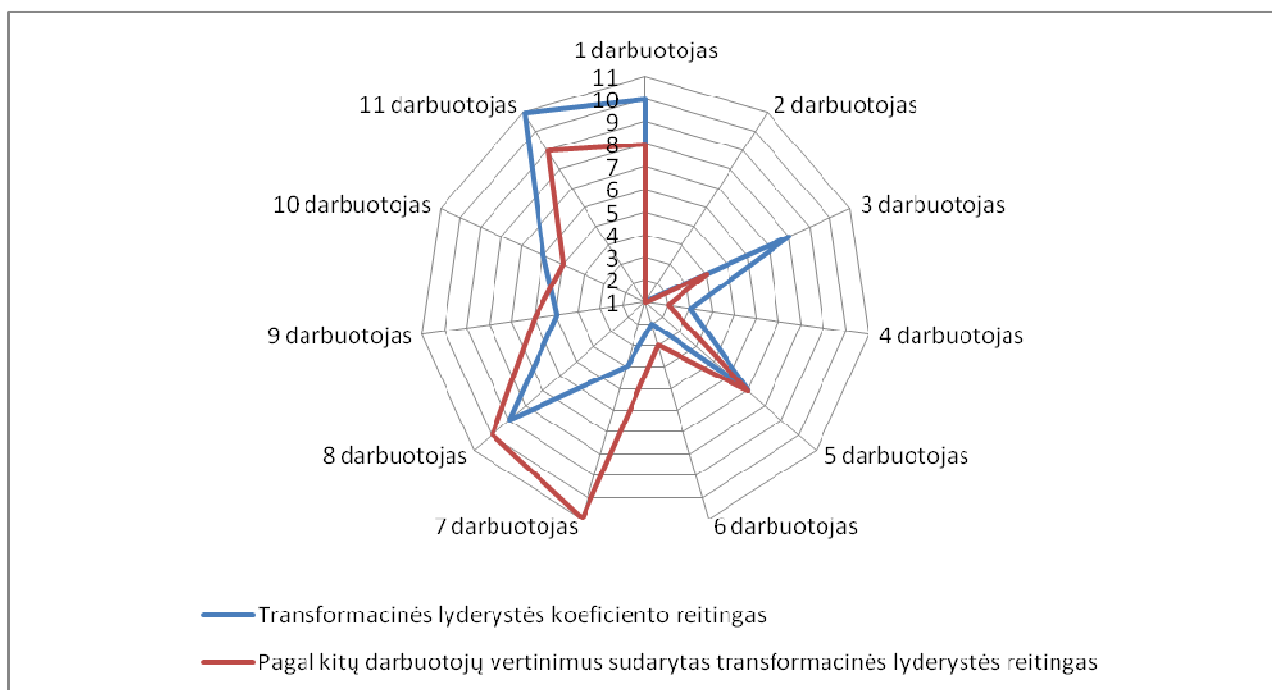
Skaičiais pažymėti darbuotojų numeriai. Žvaigžde žymimi populiariausi ir mėgiamiausi darbuotojai, trikampiū – paprastai darbuotojai, ovalu – nepritaę prie grupės darbuotojai.

Iš sociogramos matyti, jog svarbiausiais grupės nariais yra įvardijami 2 ir 4 darbuotojai, kurių asmeninis svorio (kitaip autoriteto) indeksas siekia maksimalią 1 reikšmę. Be to, šie darbuotojai palaiko abipusiškai vertingus emocinius ryšius su atskirais darbuotojais, o jų emocinis srautas yra vienas iš didžiausių (indeksas 0,5-0,7). Taigi nagrinėjami darbuotojai yra populiariausi ir mėgiamiausi grupėje, darantys didelę įtaką ir turintys potencialą būti grupės lyderiais.

Mažiausią emocinį ryšį su grupės nariais turi 7 ir 11 darbuotojai. Iš asmeninių emocinės inteligencijos nustatymo rezultatų paaiškėjo, jog 11 darbuotojas turi mažiausią emocinį intelektą, lyginant su kitais grupės nariais. Todėl tokie kitų darbuotojų įvertinimai visiškai atitinka abiejų tyrimo dalių rezultatus. Priešinga situacija yra su 7 darbuotoju, kurio asmeniškai nustatytas emocinio intelekto lygis yra gana aukštas ir siekia 83,3%, tačiau, kitų darbuotojų vertinimu, šis asmuo rodo mažiausiai emocinio intelekto bruožų kasdiniame darbe. Iš mažų statuso bei abipusių emocinių ryšių indeksų verčių galima spręsti, jog šis darbuotojas nėra laikomas svarbiu ar vertingu, be to, kiti darbuotojai nėra užmezgę su juo abipusių emocinių ryšių. Tokius rezultatus nesunku pagrįsti, remiantis apie darbuotojo darbo veiklos pobūdį pateiktais duomenimis. 7 darbuotojas yra vienintelis asmuo, įmonėje dirbantis nuotoliniu būdu ir bendraujantis tik su organizacijos vadovu.

Toliau atliekant sociometrinę apklausą, buvo nustatoma, kam kiekvienas iš organizacijos darbuotojų priskiria tam tikras transformacinės lyderystės savybes, pasireiškiančias kasdienėje darbinėje veikloje (vertinimų lentelė pateikta 3 priede). Iš pasirinkimų lentelės bei anksčiau aptartų asmeninių transformacinės lyderystės tyrimo rezultatų sudaryta palyginamoji diagrama

4 diagrama. Darbuotojų transformacinės lyderystės žinių ir gebėjimų jas taikyti koeficientų reitingas



Iš pateiktos diagramos pastebima, jog ir čia aukščiausius reitingus surinko 2, 4 ir 6 darbuotojai. Šių asmenų transformacinės lyderystės stilių nustatymo testų rezultatai (viršija 90%) ir kitų darbuotojų vertinimai iš esmės yra panašūs. Tai darbuotojai, kurių veikloje pasireiškia daugiausia lyderio savybių. Jie yra mėgiami, laikomi autoritetais (2 ir 4 darbuotojo statuso indeksas yra 1, 6 darbuotojo – 0,7 (daugiau sociometrinių organizacijos darbuotojų indeksų, susijusių su transformacine lyderyste, pateikta 4 priede), geba palaikyti abipusiškai naudingus emocinius ryšius su aplinkiniais (indeksas siekia maksimalią 1 reikšmę). Kitų darbuotojų asmeninis savęs įvertinimas ir aplinkinių darbuotojų nuomonė transformacinės lyderystės aspektu yra panaši (išskyrus 7 darbuotoją, kurio rezultatų neatitikimo priežastys yra tokios pačios kaip ir analizuotu emocinės inteligencijos rezultatų neatitikimo aspektu).

Taigi organizacijos darbuotojų gebėjimai atskleisti emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės žinias kasdienėje darbinėje veikloje yra gana aiškiai vertinami ir iš esmės atitinka turimą darbuotojų žinių lygį. O tai iš dalies leidžia šios organizacijos lygmenyje patvirtinti 1 hipotezę, kurioje teigiama, jog emocinė inteligencija yra tiesiogiai susijusi su transformacine lyderyste. Be to, šią hipotezę galima patvirtinti ir nagrinėjant sociometrinius indeksus (pateiktus 4 priede). Pastebima, jog vertinant darbuotojų emocinę inteligenciją ir transformacinę lyderystę, grupės ir asmeniniai indeksai iš esmės yra panašūs, o jų variacijos yra nereikšmingos.

4.3. Tyrimo išvados

Atlikus tyrimą galima atsakyti į daugelį prieš tyrimo vykdymą iškeltų tyrimo klausimų bei uždavinių. Tyrimo tikslą, kuriuo siekiama iširti pasirinktoje organizacijoje dirbančių darbuotojų turimų emocinės inteligencijos ir efektyvios lyderystės žinių koreliacijas bei sugebėjimo jas taikyti kasdienėje darbinėje veikloje sąsajas, pavyko pasiekti.

Visų pirma, nustatytas organizacijos darbuotojų emocinės inteligencijos žinių lygis, kuris yra gana aukštas, net 4 darbuotojai viršija 80% koeficientą. Tokie rezultatai patvirtina, jog tirta organizacija turi didelį potencialą veikti efektyviai ir sėkmingai. Be to, įmonei faktiškai vadovaujantys asmenys pasižymi aukščiausiais emocinės inteligencijos įverčiais, todėl galima teigti, jog vadovai turi pakankamai žinių sėkmingai organizuoti ir koordinuoti organizacijos veiklą.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog organizacijos darbuotojų charizmatinės bei empatinės žinios taip pat yra aukštai vertinamos. Be to, išanalizavus darbuotojų empatines ir charizmatines žinias, pastebima tendencija, jog stipresnės charizmatinės žinios siejasi su sąlyginai mažiau pasireiškiančiomis

empatinėmis žiniomis, ir atvirškiečiai. Charizmos charakteristikų matavimas patvirtino, jog didžiausias žinias šioje srityje turi faktiniai įmonės vadovai, o tai sudaro galimybę tinkamai valdyti savo ir kitų darbuotojų emocijas bei tokiu būdu organizacijoje sukurti palankią efektyviai veiklai aplinką.

Antroje tyrimo dalyje ištirtas organizacijos darbuotojų naudojamas lyderystės stilius. Paaiškėjo, jog organizacijos darbuotojai dažniausiai naudoja transformacinės lyderystės stilių, o faktiniai įmonės vadovai parodė itin aukštas transformacinės lyderystės žinias. Tokie rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog organizacijoje vadovaujantys asmenys, rodydami pavyzdį, sukurią aplinką, kurioje skatinama transformacinė lyderystė ir aukštesnio lygio antrepreneriška veikla. Be to, tyrimo rezultatai parodė, jog kuo gilesnės transformacinės lyderystės žinios, tuo mažiau individas renkasi transakcinį ir dar mažiau nesikišimo lyderystės stilių.

Toliau tyrime išryškinta organizacijos darbuotojų emocinės inteligencijos ir lyderystės bei jų sudedamųjų komponentų koreliacija. Kaip ir buvo tikėtasi, emocinės inteligencijos ir atskirų jos elementų, empatijos ir charizmos, ryšys yra reikšmingas. Dar stipresnė koreliacija egzistuoja tarp transformacinės lyderystės ir atskirų jos elementų. Transakcinės lyderystės ir kitų tyrimo kintamųjų ryšiai nebuvo reikšmingi. Tyrimo rezultatai parodė, jog nesikišimo lyderystės stilius atvirkščiai koreliuoja su emocinės inteligencijos elementu – charizma. Tai reiškia, jog kuo individas turi daugiau charizmos, tuo mažiau jis renkasi nesikišimo lyderystės stilių, ir atvirkščiai.

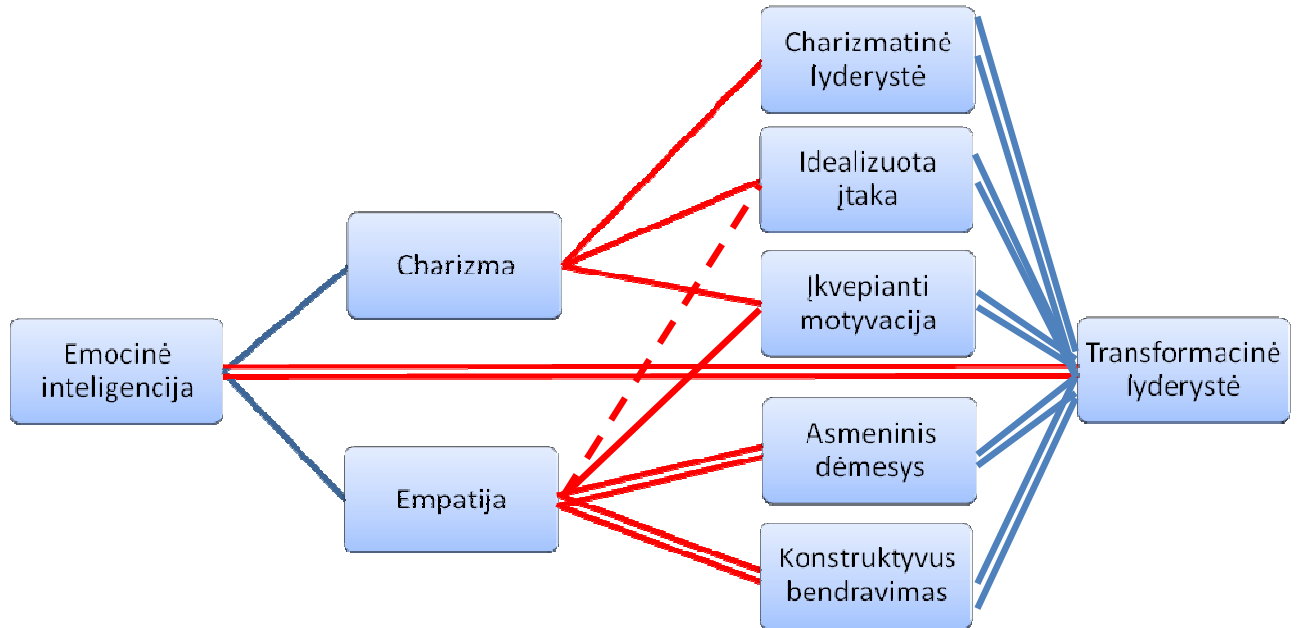
Šioje tyrimo dalyje tikrinamos ir iškeltos hipotezės. 1 hipotezė buvo patvirtinta: tarp emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės egzistuoja labai reikšmingi tiesioginiai ryšiai. Be to, emocinė inteligencija koreliuoja ir su visais transformacinės lyderystės sudedamaisiais komponentais: ryšiai itin reikšmingi su idealizuota įtaka, įkvepiančia motyvacija, konstruktyviu bendravimu ir charizmatine lyderyste bei reikšmingi su asmeniniu dėmesiu.

Antroji hipotezė (ir jos atšakos a, b, c) susijusi su emocinės inteligencijos sudedamuoju komponentu charizma ir atskirų transformacinės lyderystės komponentų ryšių tikrinimu. Tyrime atskleista, jog charizma koreliuoja su idealizuota įtaka, įkvepiančia motyvacija ir charizmatine lyderyste. Tirti ryšiai yra reikšmingi, taigi ir 2a, 2b ir 2c hipotezės yra patvirtintos.

3a, 3b, 3c ir 3d hipotezės siejasi su empatijos ir idealizuotos įtakos, įkvepiančios motyvacijos, asmeninio dėmesio ir konstruktyvaus bendravimo koreliacijų paieška. Tyrime nustatyta, jog tarp empatijos ir asmeninio dėmesio bei konstruktyvaus bendravimo egzistuoja labai reikšmingi ryšiai, tarp empatijos ir įkvepiančios motyvacijos rastas reikšmingas ryšys, o tarp empatijos ir idealizuotos įtakos nerasta reikšmingos koreliacijos. Taigi iš visų keltų hipotezių nepatvirtinta buvo tik 3a.

Tyrimė atskleistos emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės sudedamųjų komponentų sąsajos pavaizduotos 11 paveiksle.

11 paveikslas. Tyrimė atskleistos emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės sąsajos



Paprasta linija – koreliacija reikšminga ($p \leq 0,05$, r varijuoja nuo [.675] iki [.714])

Dviguba linija – koreliacija labai reikšminga ($p \leq 0,01$, r varijuoja nuo [.738] iki [.945])

Punktyrinė linija – koreliacija nereikšminga

Raudonos spalvos linijos – tyrime iškelti hipoteziniai ryšiai

Ryšų tarp emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės ieškojimas, pasirinktos organizacijos aplinkoje, atskleidė, jog egzistuoja stipri koreliacija tarp šių dviejų koncepcijų ir jų sudedamųjų komponentų. Remiantis sociometrinio apklausos metodu, ištirtas organizacijos darbuotojų sugebėjimas pritaikyti emocinės inteligencijos ir lyderystės žinias darbinėje veikloje. Paaiškėjo, jog dauguma organizacijos darbuotojų kasdienėje darbinėje veikloje geba taikyti turimas emocinės inteligencijos ir lyderystės žinias. Jų asmeniniai testų rezultatai iš esmės sutapo su kitų darbuotojų įvertinimu. Atrastas tik vienas darbuotojas, kurio aukštos emocinio intelekto ir transformacinės lyderystės žinios nebuvo pastebėtos ir įvertintos aplinkinių. Kiti asmenys, pasižymėję itin aukštais emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės testų vertinimais, darbuotojų buvo įvertinti kaip grupės lyderiai, populiarūs, mėgiami ir darantys didelę įtaką organizacijos aplinkai. Be to, šioje tyrimo

dalyje taip pat patvirtintas stiprus tiesioginis ryšys tarp emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės.

Taigi galima teigti, jog puikios emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės žinios daro įtaką kasdieniame žmogaus gyvenime, pasireiškia ir lemia sėkmę individui esant aplinkoje, kurioje reikalingi lyderystės gebėjimai. Be to, nagrinėtoje organizacijoje, kurios veiklos efektyvumas yra didelis, o joje dirba nedaug darbuotojų, turimos gana geros emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės žinios, o transakcinės ir nesikišimo lyderystės stiliai nėra populiarūs. Gebėjimas išnaudoti turimas žinias vadovams padeda tinkamai organizuoti veiklą bei suburti efektyvią darbuotojų komandą. Pasitelkdami emocinį intelektą ir lyderystės žinias, vadovai rodo pavyzdį ir kuria palankią psichologinę aplinką, kurioje sudaromos galimybės tobulinti sėkmę lemiančias žinias ir įgūdžius.

IŠVADOS

Palyginti nauja emocinės inteligencijos koncepcija buvo labai greitai išplėtotą dėl didelio susidomėjimo jos teikiama nauda tiek asmeniniam, tiek socialiniam individo gyvenimui. Įvairūs autoriai išskiria eilę su emocijomis susijusių elgesio bruožų ir gebėjimų, sudarančių individo emocinį intelektą. Tokie emocinės inteligencijos elementai, kaip savęs supratimas, savikontrolė ir charizma laikomi kritiniais, formuojant elgesį su aplinkiniais bei pritaikant jį prie išorinių ir situacinių faktorių. Viena iš svarbiausių emocinės inteligencijos socialinių kompetencijų įvardijama empatija, kuri apima kitų individų emocijų, poreikių ir lūkesčių supratimą, individų lavinimą, įtakojimą, pagalbą. Empatija padeda valdyti tarpasmeninius santykius, apimančius įtakos darymo taktikas, efektyvią komunikaciją su kitais ir gebėjimą lyderiauti.

Emocinės inteligencijos srityje, remiantis dvejomis pagrindinėmis teorijų kryptimis, atlikta daug tyrimų bei sukurta įvairių emocinio intelekto matavimo modelių. Labiausiai naudojamais emocinio intelekto matavimo modeliais laikomi gebėjimų ir mišrūs modeliai. Gebėjimų modeliais matuojamas maksimalus individo gebėjimų, susijusių su emocijų supratimu bei valdymu, spektras. Jei matuojant emocinį intelektą, reikalinga išskirti praktinę atskleistų gebėjimų naudą, tokią kaip lyderystės įgūdžių gerinimas, naudojami mišrūs emocinio intelekto matavimo modeliai, padedantys nustatyti įprastinį individų mąstymą ir elgesį.

Pastebėjus, jog gebėjimas suprasti savo bei kitų individų emocijas, padeda valdyti tiek savo, tiek kitų individų elgesį, daugelis tyrimais pagrįstų teiginių ir įrodymų, susijusių su emocine inteligencija ir sėkme, buvo pradėti sieti su efektyvios lyderystės veiksniais. Išanalizavus naują lyderystės paradigmą, paaiškėjo, jog jos pagrindu, remiantis B.M.Bass tyrimais, galima laikyti transformacinę lyderystę. Tokie transformacinio lyderio bruožai, kaip įkvepianti motyvacija, gebėjimas pasirinkti tinkamą elgesio būdą, konstruktyvus bendravimas, asmeninis dėmesys, sugebėjimas suprasti pasekėjų poreikius ir pritaikyti juos prie visos grupės veiksmų, padeda efektyviai valdyti įvairias situacijas. Be to, vienu iš sudedamųjų transformacinės lyderystės komponentų galima laikyti ir charizmatinę lyderystę, kuri taip pat siejama su efektyvios lyderystės koncepcija. Kritiniais efektyvios lyderystės bruožais laikomi savo emocijų supratimas, savikontrolė, kitų individų emocijų supratimas bei emocijų valdymas.

Su efektyvia lyderyste dažnai siejamų charizmatinės ir transformacinės lyderystės stilių pagrindu yra sukurta nemažai lyderystės elgesio nustatymo modelių. Labiausiai naudojamu yra laikomas

B.M.Bass ir B.J.Avolio sukurtas MLQ modelis, kuriuo tiriami nesikišimo, transakcinės ir transformacinės lyderystės stiliai.

Išnagrinėjus emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės koncepcijas, pastebimas aiškus šių dviejų koncepcijų ryšys. Emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės stipri tiesioginė koreliacija patvirtinama ir remiantis įvairių autorių atliktais tyrimais. Įrodyta, jog aukšta individo emocinė inteligencija įgalina efektyvią lyderystę. Emocinę inteligenciją galima laikyti kaip vieną iš būtinų, tačiau nepakankamų efektyvios lyderystės elementų.

Nors analizuotuose tyrimuose ir modeliuose atskleidžiami skirtingi emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės sąlyčio taškai, visgi galima išskirti pamatinius ryšius. Visų pirma, emocinė inteligencija ir gebėjimas suprasti emocijas, kitaip empatija, siejasi su įkvepiančia motyvacija, kuri yra vienas iš transformacinės lyderystės komponentų. Antra, strateginis emocinės inteligencijos panaudojimas siejasi su idealizuota įtaka ir asmeniniu dėmesiu. Su emocine inteligencija koreliuoja ir viena iš kritinių socialinių kompetencijų - konstruktyvus bendravimas. Be to, dar viena stipri koreliacija egzistuoja tarp emocinės inteligencijos dedamosios charizmos ir charizmatinės lyderystės, kuri laikoma vienu iš transformacinės lyderystės komponentų.

Bruožų lygmenyje svarbiausiais asmeniniais individo emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės ryšiais laikomi pasitikėjimas savimi, savikontrolė, iniciatyvumas ir lankstumas, kuriuos apjungia charizma, o socialiniais – empatija, konstruktyvus bendravimas, pokyčių iniciavimas ir efektyvus tarpasmeninių santykių valdymas.

Remiantis teoriniais pastebėjimais ir išvadomis, emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės koreliacijos atskleistos organizacijos UAB „DS Distribution“ lygmenyje. Analizuojant organizacijos darbuotojų turimų emocinės inteligencijos žinių koreliacijas bei sugebėjimo žinias pritaikyti kasdienėje darbinėje veikloje sąsajas, patvirtinta hipotezė, jog egzistuoja labai stiprus tiesioginis emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės ryšys. Taip pat patvirtintos reikšmingos tiesioginės koreliacijos tarp emocinės inteligencijos dedamosios charizmos ir atskirų transformacinės lyderystės komponentų – idealizuotos įtakos, įkvepiančios motyvacijos ir charizmatinės lyderystės. Empatija stipriai koreliuoja su konstruktyviu bendravimu ir asmeniniu dėmesiu, be to, siejasi su įkvepiančia motyvacija. Visgi mokslinė prielaida, jog empatija koreliuoja su idealizuota įtaka liko nepatvirtinta. Be to, tyrime atskleista atvirkštinė koreliacija tarp charizmos ir nesikišimo lyderystės stiliaus.

Tyrimo rezultatai parodė, jog aukštą emocinį intelektą demonstruojantys darbuotojai dažniau renkasi ir skatina transformacinės nei transakcinės ar nesikišimo lyderystės stilių. Be to, nagrinėtos

organizacijos darbuotojų gebėjimai atskleisti emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės žinias savo veikloje iš esmės atitinka turimą gana aukštą šių žinių lygį. Gebėjimas tinkamai panaudoti žinias padeda suburti puikiai dirbančią darbuotojų komandą, kuri įgalina spartų organizacijos augimą ir padeda pasiekti didelį veiklos efektyvumą.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. *Apie kompaniją*. DS Distribution [interaktyvus]. 2007 [žiūrėta 2008m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.dsd.lt/lt/apie-dsd-dell>>.
2. BARLING, Julian; SLATER, Frank; KELLOWAY, E. Kevin. Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. Iš *Leadership & Organization Development Journal Psychology* [interaktyvus]. 2000, vol. 21, is. 3, [žiūrėta 2007m. spalio 12 d.], p. 157 – 161. Prieiga per: <<http://www.emeraldinsight.com>>. ISSN 0143-7739.
3. BRYAN, S. Cognitive complexity, transformational leadership and organizational outcomes [interaktyvus]. 2002 [žiūrėta 2008m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://etd.lsu.edu/docs/available/etd-0410102-134451/unrestricted/Bryan_dis.pdf>.
4. CARUSO, D. R.; MAYER, J. D. Measure of Emotional Empathy for Adolescents and Adults [interaktyvus]. 1998 [žiūrėta 2008m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Emaphthy%20Scale/Empathy%20Article%202000.doc>.
5. DEREŠKEVIČIŪTĖ, Edita. Emocinė inteligencija. *Bendrujų kompetencijų mokymų seminaras*. Vilnius. 2007 m. vasario 13-14 d.
6. DUCKETT, Hilary; MACFARLANE, Elspeth. Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. Iš *Leadership & Organization Development Journal* [interaktyvus]. 2003, vol. 24, is. 6, [žiūrėta 2007m. balandžio 17 d.], p. 309 – 317. Prieiga per: <<http://www.emeraldinsight.com>>. ISSN 0143-7739.
7. DULEWICZ, Victor; HIGGS, Malcolm. Emotional intelligence – A review and evaluation study. Iš *Journal of Managerial Psychology* [interaktyvus]. 2000, vol. 15, is. 4, [žiūrėta 2007m. balandžio 17 d.], p. 341 – 372. Prieiga per: <<http://www.emeraldinsight.com>>. ISSN 0268-3946.
8. EISENBACH, Regina; WATSON, Kathleen; PILLAI, Rajnandini. Transformational leadership in the context of organizational change. Iš *Journal of Organizational Change Management* [interaktyvus]. 1999, vol. 12, is. 2, [žiūrėta 2007m. spalio 12 d.], p. 80 – 89. Prieiga per: <<http://www.emeraldinsight.com>>. ISSN 0953-4814.

9. Emotionally Intelligent Recruiting. Iš *Emotional Intelligence, Conflict Management, Negotiation Skills* [interaktyvus]. 2007 [žiūrėta 2007m. lapkričio 15 d.]. Prieiga per internetą: <www.onetest.com.au/home/contact/documents/MSCEITWhitePaper.pdf>.
10. *Empyriiniai metodai ir principai* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.su.lt/filemanager/download/683/3.%20Empyriiniai%20tyrimo%20metodai.pdf>>.
11. GOLEMAN, Daniel. *Emocinis intelektas*. Presvika, 2003, 368 p. ISBN 9955-424-37-0.
12. HIGGS, Malcolm; AITKEN, Paul. An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential. Iš *Journal of Managerial Psychology* [interaktyvus]. 2003, vol. 18, is. 8, [žiūrėta 2007m. spalio 12 d.], p. 814 – 823. Prieiga per: <<http://www.emeraldinsight.com>>. ISSN 0268-3946.
13. HOFFMAN, Brian J.; FROST, Brian C. Multiple intelligences of transformational leaders: an empirical examination. Iš *International Journal of Manpower* [interaktyvus]. 2006, vol.27, is. 1, [žiūrėta 2007m. spalio 12 d.], p. 37 - 51. Prieiga per: <<http://www.emeraldinsight.com>>. ISSN 0143-7720.
14. HOFMANN, C. *Sociometry* [interaktyvus]. 2001 [žiūrėta 2008m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.hoopandtree.org/sociometry.htm>>.
15. KERR, Robert; GARVIN, John; HEATON, Norma; BOYLE, Emily. Emotional intelligence and leadership effectiveness. Iš *Emotional intelligence and leadership effectiveness* [interaktyvus]. 2006, vol. 27, is. 4, [žiūrėta 2007m. spalio 12 d.], p. 265 – 279. Prieiga per: <<http://www.emeraldinsight.com>>. ISSN 0143-7739.
16. KRISHNAN, Venkat R. Value systems of transformational leaders. Iš *Leadership & Organization Development Journal* [interaktyvus]. 2001, vol. 22, is. 3, [žiūrėta 2007m. spalio 12 d.], p. 126 – 132. Prieiga per: <<http://www.emeraldinsight.com>>. ISSN 0143-7739.
17. KRULAK, Charles C. The Fourteen Basic Traits of Effective Leadership [interaktyvus]. 1998, [žiūrėta 2007m. gegužės 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emsc.nysed.gov/csl/resources/14_Basic_Traits.htm>.
18. KUPERS, Wendelin; WEIBLER, Jurgen. How emotional is transformational leadership really?: Some suggestions for a necessary extension. Iš *Leadership & Organization Development Journal* [interaktyvus]. 2006, vol.27, is. 5, [žiūrėta 2007m. spalio 12 d.], p. 368 - 383. Prieiga per: <<http://www.emeraldinsight.com>>. ISSN 0143-7739.

19. LANGLEY, Andrew. Emotional intelligence – a new evaluation for management development?. Iš *Career Development International* [interaktyvus]. 2000, vol. 5, is. 3, [žiūrėta 2007m. balandžio 17 d.], p. 177 – 183. Prieiga per: <<http://www.emeraldinsight.com>>. ISSN 1362-0436.
20. LEBAN, William; ZULAUF, Carol. Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. Iš *Leadership & Organization Development Journal* [interaktyvus]. 2004, vol.25, is. 1, [žiūrėta 2007m. spalio 12 d.], p. 554 - 564. Prieiga per: <<http://www.emeraldinsight.com>>. ISSN 0143-7739.
21. *Mokyklos vadovo lyderystės raiška*. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija [interaktyvus]. 2006, [žiūrėta 2007m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/Lyderystes_tyrimo_atask_2007_04_17.pdf>.
22. NUTTAWUTH, M. Differences in leadership behaviors as perceived by expatriate managers and host-nation subordinates [interaktyvus]. 2007 [žiūrėta 2008m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.jgxysx.net/DAOM/094_NattawuthMuenjohn.pdf>.
23. PAKALKAITĖ, Lina. Vadovavimas besikeičiančiame pasaulyje [interaktyvus]. [žiūrėta 2007m. gegužės 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/43f8dc9998140>>.
24. Pearson product-moment correlation coefficient. Iš *Wikipedia* [interaktyvus]. 2008 [žiūrėta 2008m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://en.wikipedia.org/wiki/Pearson_product-moment_correlation_coefficient>.
25. ROZELL, Elizabeth J.;PETTIJOHN, Charles E.; PARKER, Stephen R. An empirical evaluation of emotional intelligence: The impact on management development. Iš *Journal of Management Development* [interaktyvus]. 2002, vol.21, is. 4, [žiūrėta 2007m. balandžio 17 d.], p. 272 - 289. Prieiga per: <<http://www.emeraldinsight.com>>. ISSN 0262-1711.
26. RUDAITIENĖ, L.; VYŠNIAUSKIENĖ R. Emocinė inteligencija kaip edukacinių pokyčių prielaida. Iš *Socialiniai mokslai* [interaktyvus]. 2002, Nr.4(36), [žiūrėta 2007m. lapkričio 15 d.]. Prieiga per internetą: <[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2002%20-%204%20\(36\)/2002%20-%204%20\(36\).html](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2002%20-%204%20(36)/2002%20-%204%20(36).html)>.
27. SALOVEY, P.; MAYER, J.D. Emotional intelligence: Imagination, Cognition and Personality. Iš *Journal of Management Development* [interaktyvus]. 1990, vol. 9, [žiūrėta 2007m. balandžio 17 d.], p. 185 – 211. Prieiga per internetą: <<http://baywood.metapress.com/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,2,5;journal,67,99;linkingpublicationresults,1:300311,1>>.

28. SHANON, Webb. Exploring the Relationship of Emotional Intelligence to Transformational Leadership Within Mentoring Relationships [interaktyvus]. 2004, [žiūrėta 2007m. lapkričio 15 d.] Prieiga per internetą: <<http://etd.fcla.edu/SF/SFE0000229/webbthesis.pdf>>.
29. *Sociometrija*. Psichologijos žodynas. Vilnius: Mokslo enciklopedijų leidykla, 1993.
30. SociometryPro v2.3 demo version [programinė įranga]. 2008 [siųsta 2008m. kovo 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sociometry.ru/eng/sociometry/download.php>>.
31. Statistical analysis software SPSS 16.0 demo version [programinė įranga]. 2008 [siųsta 2008m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.spss.com/spss/>>.
32. The 7 Traits of Effective Leaders. Iš *Women Today Magazine* [interaktyvus]. 2007, [žiūrėta 2007m. gegužės 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://womentodaymagazine.com/career/7leader.html>>.
33. The 8 Traits of Effective Leaders. Iš *WeLead Online Magazine* [interaktyvus]. 2001, [žiūrėta 2007m. gegužės 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.leadingtoday.org/Onmag/march01/leadertraits.html>>.
34. The Multifactor Leadership Questionnaire by B.M.Bass and B.J. Avolio [interaktyvus]. 2006 [žiūrėta 2008m. vasario 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.mlq.com.au/docs/sample_mlq_report.pdf>.

SANTRAUKA ANGLŲ KALBA

„An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership“ by Eglė Matonienė (Summary)

Today's business environment is changing tremendously, so one of the most popular research object in the organizational success field become effective leadership and several components of it. Various studies confirmed, that effective leaders were identified as those, who reported transformational behaviours and demonstrated the abilities to understand, use and manage self and others emotions.

Emotional intelligence is a term that refers to a field of theories relating to the understanding and use of emotions. Debate currently rages as to what, exactly, emotional intelligence is. There are two widely recognized schools of thought at present. But no matter which model is considered, there are clear theoretical ties between emotional intelligence and leadership. So emotional intelligence has become increasingly popular as a measure for identifying potentially effective leaders, and as a tool for developing effective leadership skills.

The aim of the present paper was to explore the relationship between emotional intelligence and leadership. Several tasks was set to highlight these correlations. First, emotional intelligence and leadership concepts was defined and mostly usable models considered. Then several theoretical and practical correlations was found between emotional intelligence and transformational leadership.

Emotional intelligence and its components, especially empathy and charisma, has significant correlation with transformational leadership and several components of it. In particular, the transformational model of leadership, with its branches of charismatic leadership skills, idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration and constructive communication holds the potential for significant relationships with emotional intelligence.

The present case study was examined and empirically tested those ties in the UAB „DS Distribution“ environment. Investigation holds questionnaire and sociometry models. Emotional intelligence was assessed by a modified N.S.Shutte SSRI model and leadership styles was measured by the modified B.M.Bass and B.J.Avolio MLQ model. Individuals knowledge and abilities to demonstrate emotional intelligence and transformational leadership behavior in social environment was verified by the sociometry questionnaire. The investigation proved almost all hypothesis, that emotional intelligence and its components has significant relationship with several components of transformational leadership. Only empathy has no significant correlations with idealized influence.

1 PRIEDAS. Aprašomoji statistika

[sudaryta, remiantis SPSS programine įranga]

Kintamieji	Reikšmių intervalas	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Emocinė inteligencija	40,2	47,7	87,9	74,100	11,2465
Empatija	34,1	50,0	84,1	67,355	11,4244
Charizma	37,5	60,0	97,5	71,818	10,9025
Transformacinė lyderystė	39,0	55,9	94,9	77,082	12,3928
Transakcinė lyderystė	29,7	48,4	78,1	60,936	8,9131
Nesikišimo lyderystė	41,6	16,7	58,3	44,318	13,5924
Idealizuota įtaka	37,5	50,0	87,5	72,718	11,9882
Įkvepianti motyvacija	46,4	53,6	100,0	75,655	15,7256
Asmeninis dėmesys	29,2	70,8	100,0	83,336	10,7122
Konstruktivus bendravimas	35,0	65,0	100,0	81,364	12,6671
Charizmatinė lyderystė	52,5	45,0	97,5	74,773	15,5103

2 PRIEDAS. Emocinės inteligencijos ir lyderystės koreliacijų matrica

[sudaryta remiantis SPSS programine įranga]

	Emocinė inteligencija	Empatija	Charizma	Transformacinė lyderystė	Transakcinė lyderystė	Nesikišimo lyderystė	Idealizuota įtaka	Įkvepianti motyvacija	Asmeninis dėmesys	Konstruktivus bendravimas	Charizmatinė lyderystė
Emocinė inteligencija											
Empatija	.686*	-									
Charizma	.697*	.139									
Transformacinė lyderystė	.872**	.705*	.686*								
Transakcinė lyderystė	-.061	-.218	-.118	-.176							
Nesikišimo lyderystė	-.385	-.367	-.682*	-.537	.461						
Idealizuota įtaka	.808**	.551	.689*	.918**	-.022	-.450					
Įkvepianti motyvacija	.781**	.697*	.670*	.945**	-.246	-.454	.861**				
Asmeninis dėmesys	.687*	.788**	.500	.772**	-.040	-.514	.527	.697*			
Konstruktivus bendravimas	.738**	.876**	.451	.887**	-.097	-.375	.694*	.847**	.875**		
Charizmatinė lyderystė	.854**	.078	.675*	.936**	-.236	-.561	.916**	.821**	.584	.714*	

**Koreliacija reikšminga, kai statistinės paklaidos tikimybė $p \leq 0.01$.

*Koreliacija reikšminga, kai statistinės paklaidos tikimybė $p \leq 0.05$.

3 PRIEDAS. Organizacijos darbuotojų vertinimų lentelė

Darbuotojų emocinės inteligencijos vertinimai

Darbuotojai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Pasirinko kolegų
1		14		10		1		1				26
2	4			6		4		3	2			19
3		5		4	2	3			1	2	3	20
4		8	2		1	3	1	1	1			17
5		4	7	4								15
6		3		3								6
7		8	1	2	3							14
8	1	5		5								11
9		2		2						9		13
10		3		2					6			11
11		3		3		3				1		10
Kolegų pasirinktas	5	55	10	41	6	14	1	5	10	12	3	

Darbuotojų transformacinės lyderystės vertinimai

Darbuotojai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Pasirinko kolegų
1		22		11				1				34
2	5			9		10				2		26
3		9		10	2	7		1	1		2	32
4	1	7	4		1	7	1		1	3		25
5		8	11	5		1			1			26
6		4		5								9
7		10	4	4	3	1						22
8		7		11								18
9		3	3	2		4					1	25
10		2		1					5			8
11		4		1		1						6
Kolegų pasirinktas	6	76	22	59	6	31	1	2	8	17	3	

4 PRIEDAS. Sociometriniai organizacijos darbuotojų indeksai

[suskaičiuoti su SociometryPro programine įranga]

Organizacijos darbuotojų grupės indeksai

Indeksai	Vertinant emocinį intelektą	Vertinant transformacinę lyderystę
Vidinių grupės ryšių tankumo	0,4	0,427
Abipusių pozityvių ryšių	0,509	0,473
Grupės stabilumo	3,22	3,67
Grupės įtampos	0,291	0,382

Organizacijos darbuotojų asmeniniai indeksai

Darbuotojai	Statuso (autoriteto) indeksas		Emocinio srauto indeksas		Abipusių emocinių ryšių indeksas	
	EI	L	EI	L	EI	L
1	0,2	0,2	0,4	0,3	0,2	0,667
2	1	1	0,5	0,4	1	1
3	0,3	0,4	0,6	0,7	0,3	0,429
4	1	1	0,7	0,6	1	1
5	0,3	0,3	0,3	0,5	0,3	0,4
6	0,5	0,7	0,2	0,3	0,5	1
7	0,1	0	0,4	0,5	0,1	0
8	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3	0
9	0,4	0,5	0,3	0,6	0,4	0,667
10	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,667
11	0,1	0,2	0,4	0,3	0,1	0

EI – vertinant emocinį intelektą

L – vertinant transformacinę lyderystę

5 PRIEDAS. Emocinės inteligencijos matavimo anketa

Žemiau pateikti teiginiai, susiję su emocijų supratimu ir naudojimu kasdieniame gyvenime. Perskaite teiginį, pažymėkite labiausiai Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiu atitinkantį atsakymo variantą.

Anketoje nėra teisingų ar neteisingų atsakymų. Jums tiesiog reikėtų parašyti ir pažymėti tokį atsakymą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę. Patirtis rodo, kad pirmoji mintis, kilusi vienu ar kitu klausimu, dažniausiai yra teisinga. Todėl nereikėtų ties vienu teiginiu apsistoti labai ilgai. Labai svarbu, kad atsakytumėte į VISUS teiginius.

Nr	Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras(-a)	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Aš žinau, kada yra tinkamas laikas su kitais žmonėmis kalbėti apie savo problemas					
2	Kai atsiranda problemų, visada atsimenu anksčiau kilusias panašias problemas ir kaip aš jas išsprendžiau					
3	Aš tikiu, kad dauguma dalykų, kuriuos aš stengiuosi padaryti, man pasiseks					
4	Kiti žmonės manimi lengvai patiki					
5	Man sunku be žodžių suprasti kitų žmonių elgesį					
6	Kai kurie įsimintini mano gyvenimo įvykiai padėjo man iš naujo įvertinti, kas yra svarbu ir kas ne					
7	Kai mano nuotaika pasikeičia, aš išvelgiu naujų galimybių					
8	Emocijos yra vienas iš veiksnių, dėl kurių mano gyvenimas tampa visaverčiu					
9	Aš visada suprantu savo patiriamas emocijas					
10	Aš tikiu, jog nutiks gerų dalykų					
11	Aš mėgstu savo emocijomis dalintis su kitais					
12	Kai jaučiu teigiamas emocijas, žinau, kaip jas kuo ilgiau išlaikyti					
13	Aš dažnai suorganizuoju įvykius, kurie džiugina kitus					
14	Aš ieškau veiklų, kurios man suteikia laimės					
15	Aš visada valdau savo elgesį, kai bendrauju su kitais žmonėmis					
16	Pristatydamas(-a) save kitiems, visada stengiuosi padaryti gerą įspūdį					
17	Kai esu puikios nuotaikos, spręsti problemas man būna labai lengva					
18	Žiūrėdamas(-a) į žmogaus veido išraišką, suprantu, kokias emocijas jis patiria					
19	Aš žinau, kodėl keičiasi mano emocijos					
20	Kai esu puikios nuotaikos, galiu pasiūlyti naujų idėjų					
21	Aš kontroliuoju savo emocijas					
22	Aš lengvai atpažįstu savo emocijas, kurias patiriu					
23	Kai imuosi darbo, motyvuojau save, įsivaizduodamas(-a) puikius atlikto darbo rezultatus					

Nr	Teiginiai					
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras(-a)	Sutinku	Visiškai sutinku
24	Aš pagiriu kitus, kai jie padaro, ką nors gero					
25	Aš suprantu kitų žmonių siunčiamus nežodinius pranešimus (gestus, išraiškas)					
26	Kai kitas žmogus man pasakoja svarbius savo gyvenimo įvykius, aš jaučiuosi taip, tarsi pats juos išgyvenčiau					
27	Kai pasikeičia mano emocijos, mintyse kyla daug naujų idėjų					
28	Kai atsiranda netikėtų kliūčių, aš pasiduodu, nes žinau, jog vis tiek nepasisėks					
29	Aš galiu pasakyti, ką jaučia kiti žmonės, tiesiog į juos pažvelgus					
30	Kai žmonės yra nusiminę, aš stengiuosi juos pralinksminti					
31	Aš galiu pasakyti, kaip žmogus jaučiasi iš jo balso tono					
32	Norėdamas(-a) išspręsti problemas, aš naudojuosi geros nuotaikos „receptu“					
33	Man sunku suprasti, kodėl žmonės jaučiasi vienaip ar kitaip					
34	Man liūdna, kai matau grupėje nepritapusį žmogų					
35	Žmonės rodo per daug dėmesio ir jausmų gyvūnams					
36	Mane erzina nelaimingi, savęs besigailintys žmonės					
37	Aš jaučiuosi puikiai, kai matau aplink mane besijuokiančius ir savimi patenkintus žmones					
38	Aš manau, jog verkti iš laimės yra kvaila					
39	Aš dažnai įsitraukiu į draugų problemas					
40	Man patinka žiūrėti kaip žmonės atidaro dovanas					
41	Kai kurios dainos suteikia man laimės					
42	Aš supyktu, jei matau žmogų, su kuriuo buvo pasielgta neteisingai					
43	Aš sugebu išlikti ramus(-i), net jei aplink mane visi jaudinasi					
44	Man liūdna, kai matau bejėgius senus žmones					
45	Aš sugebu pasiekti daugumą užsibrėžtų tikslų					
46	Kai susiduriu su problema, žinau, jog ją sugebėsiu išspręsti					
47	Lyginant su kitais žmonėmis, daugumą užduočių atlieku puikiai					
48	Net kai reikalai pakrypsta į blogąją pusę, aš galiu gerai pasirodyti					
49	Aš visada stengiuosi susivokti savyje					
50	Tiesą sakant, aš ne visada save suprantu					
51	Aš neturiu laiko savianalizei					
52	Aš dažnai jaučiuosi taip, lyg stebėčiau save iš šalies					
53	Aš nuolat nagrinėju savo elgesio motyvus					
54	Aš visada suprantu, kodėl keičiasi mano nuotaika					

6 PRIEDAS. Lyderystės stiliaus nustatymo anketa

Žemiau pateikti teiginiai, padės nustatyti Jūsų naudojamą lyderystės stilių kasdieniame gyvenime. Perskaite teiginį, pažymėkite tiksliausiai, Jūsų nuomone, Jus apibūdinantį atsakymo variantą.

Anketoje nėra teisingų ar neteisingų atsakymų. Jums tiesiog reikėtų parašyti ir pažymėti tokį atsakymą, kuris Jums yra labiausiai priimtinas. Patirtis rodo, kad pirmoji mintis, kilusi vienu ar kitu klausimu, dažniausiai yra teisinga. Todėl nereikėtų ties vienu teiginiu apsistoti labai ilgai. Labai svarbu, kad atsakytumėte į VISUS teiginius.

Nr	Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras(-a)	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Aš elgiuosi draugiškai su kiekvienu žmogumi					
2	Esu tiesiog puikus pašnekovas					
3	Siekiu tvarkos					
4	Pasitikiu savo organizacijos darbuotojais					
5	Prisiimu atsakomybę už sprendimus					
6	Mėgstu, kai yra aiškiai išdėstoma, kas už ką atsakingas					
7	Kai bendrauju su žmonėmis, esu atviras(-a) ir sąžiningas(-a)					
8	Nemėgstu naujovių					
9	Gebu numatyti ne tik artimos ateities, bet ir tolimesnius tikslus					
10	Gebu rasti bendrą kalbą su daugeliu žmonių					
11	Aš mėgstu aptarinėti naujas idėjas					
12	Aš manau, kad tam tikros veiklos taisyklės ir principai yra būtini					
13	Žmonės manimi pasitiki					
14	Bet kurioje situacijoje gebu parodyti gerąsias savo puses					
15	Kritinėse situacijose aš vienintelis(-ė) žinau, ką reikia daryti					
16	Darbuotojas už prastus darbo rezultatus turi būti drausminamas					
17	Gebu priimti nestandartinius sprendimus					
18	Pasitikiu savimi ir savo gebėjimais					
19	Save priskiriu prie veiklių, aktyvių ir energingų darbuotojų tipo					
20	Aš inicijuju naujus projektus					
21	Dažnai ieškau klaidų ir nukrypimų nuo standartų, o jei reikia, imuosi korekcinį veiksmų					
22	Aš laikausi subordinacijos (elgiuosi pagal darbo santykius reglamentuojančią tvarką)					
23	Aš nerodau kitiems savo abejonių ir neuztikrintumo					
24	Vadovas turi kontroliuoti pavaldinių darbų atlikimą					
25	Kai dirbu komandoje, stengiuosi kurti teigiamą psichologinę atmosferą					

Nr	Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras(-a)	Sutinku	Visiškai sutinku
26	Veikloje greičiau pastebiu galimybes nei problemas					
27	Vadovas turi aiškiai apibrėžti tikslus ir atlygį už juos					
28	Man geriau dirbti vienam(-ai) nei komandoje					
29	Sprendimus priimu tada, kai tai yra būtina					
30	Gebu įtikinti žmones, jog jie gali atlikti daugelį atsakingų darbų					
31	Vadovas turi sudaryti sąlygas pavaldiniams priimti sprendimus					
32	Esu lankstus(-i) ir pasirengęs(-usi) dar kartą išklausti kitų nuomonę					
33	Aš gebu išraiškingai ir įtikinamai kalbėti					
34	Aš randu laiko individualiai aptarti rūpimus klausimus su kitais darbuotojais					
35	Vadovas turi vadovauti minimaliai					
36	Gebu save kontroliuoti					
37	Organizacijoje stengiuosi sukurti palankias sąlygas pokyčiams					
38	Palaidu tik formalius santykius su darbuotojais					
39	Skatinu kitų norą gerai dirbti					
40	Neindividualizuoju santykių su darbuotojais					
41	Darbuotojams turi būti svarbesni ne asmeniniai, bet organizacijos tikslai					
42	Darbuotojai turi atlikti tik jų pareigybėse numatytus darbus ir nieko daugiau					
43	Nesistengiu pakeisti žmonių mąstymo					
44	Rūpinuosi tik kasdiene savo veikla ir neplanuoju toli į priekį					
45	Gebu suburti kolegas į komandą					
46	Vadovas turi palikti visišką veiklos laisvę savo pavaldiniams					
47	Skatinu kitų tobulėjimą					
48	Aš manau, jog geriausias atlygis už darbą yra didesnis atlyginimas					
49	Stengiuosi, kad organizacijos darbuotojai aktyviau bendradarbiautų					
50	Nemanau, kad darbuotojai turėtų daryti daugiau nei jiems priklauso					
51	Sugebu sutarti su visais darbuotojais					
52	Kiekvieno žmogaus unikalumą vertinu teigiamai					
53	Organizuoju kolegoms įvairius renginius, kad galėtume pabūti neformalioje aplinkoje					
54	Vadovas turi perleisti visą atsakomybę pavaldiniams už vykdomą veiklą					
55	Siekiu draugiškų santykių su kolegomis					
56	Nenurodinėju ir neįtakuoju kitų veiklos					

7 PRIEDAS. Organizacijos darbuotojų tarpusavio ryšių nustatymo klausimynas

Šiame klausimyne tiriami kitų organizacijos darbuotojų emocinės inteligencijos ir lyderystės gebėjimai kasdiename gyvenime. Žemiau pateikti teiginiai, kuriuos reikės pabaigti, įrašant labiausiai, Jūsų nuomonę, teiginį atitinkančio kolegos vardą. Galima įrašyti nuo vieno iki trijų kolegų vardų, tačiau svarbu, jog prie kiekvieno teiginio būtų bent po vieną kolegos vardą.

Nr.	Teiginiai	Kolegos(-ų) vardas(-ai)
1	Kolega, su kuriuo galiu aptarti ne tik darbinės, bet ir asmenines problemas yra...	
2	Kolega, kuris trykšta energija ir entuziazmu, yra..	
3	Kolega, pas kurį kreipiuosi pagalbos, yra...	
4	Kolega, kuris pakelia man nuotaiką, yra...	
5	Kolega, kuris, atrodo, jog visada žino ką daro ir ko nori, yra...	
6	Kolega, kuris bet kurioje situacijoje elgiasi teisingai, yra...	
7	Kolega, kuris į problemas žiūri optimistiškai, yra...	
8	Kolega, su kuriuo smagu atlikti bendras užduotis, yra...	
9	Kolega, kurio nuomonė man svarbi, yra...	
10	Kolega, turintis puikius derybų įgūdžius, yra...	
11	Kolega, pasižymintis kūrybiškumu, yra...	
12	Kolega, gebantis išsisukti iš įvairių probleminių situacijų, yra...	
13	Kolega, kuriuo pasitikiu, yra...	
14	Kolega, visada pasiekiantis užsibrėžtus tikslus, yra...	
15	Kolega, optimistiškai žiūrintis į ateitį, yra...	
16	Kolega, kuris mielai moko ir ugdo mane, yra...	
17	Kolega, su kuriuo lengva rasti bendrą kalbą, yra...	
18	Kolega, su kuriuo aptarinėju naujas idėjas, yra...	
19	Kolega, gebantis suburti žmones į komandą, yra...	
20	Kolega, mokantis išraiškingai ir įtikinamai kalbėti, yra...	
21	Kolega, padedantis spręsti mano problemas, yra...	
22	Kolega, bet kurioje situacijoje randantis išeitį, yra...	
23	Kolega, prisiimantis atsakomybę už savo ar netgi mano sprendimus, yra...	
24	Kolega, gebantis palaikyti gerą kolektyvo nuotaiką, yra...	
25	Kolega, mėgstantis kalbėti apie organizacijos viziją, yra...	
26	Kolega, gebantis atrasti nestandartinių problemų sprendimo būdų, yra...	
27	Kolega, organizuojantis neformalius darbuotojų pasisėdėjimus, yra...	
28	Kolega, kuris nusipelno pagarbos, yra...	
29	Kolega, kuris įkvepia man pasitikėjimo savimi, yra...	
30	Kolega, kuris laiko mane svarbiu ir vertinamu darbuotoju, yra...	
31	Kolega, kuris geba išlikti ramus net ir kritinėse situacijose, yra...	
32	Kolega, kuris džiaugiasi mano pasiekimais kartu su manimi, yra...	
33	Kolega, inicijuojantis naujas veiklas, yra...	
34	Kolega, gebantis įkvėpti man energijos, net kai būna liūdna, yra...	
35	Kolega, nebijantis priimti rizikingų sprendimų, yra...	
36	Kolega, kurio moralinės vertybės mane žavi, yra...	

8 PRIEDAS. Kreipimasis į respondentus ir pagrindinė informacija

Gerbiamasis/Gerbiamoji,

esu Eglė Matonienė, Vilniaus Universiteto Komunikacijos fakulteto Tarptautinės komunikacijos magistro studijų studentė, rašanti baigiamąjį magistro darbą „Emocinės inteligencijos ir lyderystės ryšio“ tema.

Savo darbe tiriū Jūsų organizacijos darbuotojų emocinės inteligencijos ir efektyvios lyderystės sąsajas. Šiuo tyrimu siekiu išsiaiškinti, ar emocinė inteligencija lemia efektyvios lyderystės apraiškas kasdieniame organizacijos gyvenime, ir jeigu taip, tai kokios emocinės inteligencijos kompetencijos daro didžiausią įtaką. Todėl labai prašau visų tyrimo dalyvių kruopščiai ir atsakingai užpildyti žemiau pateiktus klausimynus:

1. Emocinės inteligencijos matavimo anketą;
2. Lyderystės stiliaus nustatymo anketą;
3. Ryšių tarp organizacijos darbuotojų nustatymo klausimyną.

Iš anksto dėkoju Jums už pagalbą ir nuoširdžius atsakymus į klausimus. Visi Jūsų pateikti duomenys bus naudojami tik šiame tyrime, be to, duomenims bus užtikrintas visiškas anonimiškumas.

Pagal pageidavimą galėsiu pateikti asmeninius Jūsų užpildytų anketų rezultatus ir jų interpretacijas.

Jūsų vardas _____

Jūsų amžius _____

Lytis _____

Užimamos pareigos _____

(pvz.: aukščiausio lygio vadovas, vykduantis vadovas, padalinio vadovas, vadybininkas ir pan.)

Išsilavinimas _____

(pvz.: aukštasis universitetinis (bakalauras/magistras/daktaras), aukštesnysis, proftechninis, vidurinis ir pan.)

Šie duomenys tyrime nebus skelbiami. Jie reikalingi tam, kad būtų galima nustatyti ryšius tarp organizacijos darbuotojų.