

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Raimonda MAŽONAVIČIENĖ

**LYDERYSTĖS ĮTAKA GRUPĖS VEIKLOS REZULTATAMS FARMACINĖJE
KOMPANIJOJE: LYDERIO ELGSENOS DEKRIPIJOS ANALIZĖ**

Magistro darbas

Šiauliai, 2008

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Raimonda MAŽONAVIČIENĖ

**LYDERYSTĖS ĮTAKA GRUPĖS VEIKLOS REZULTATAMS FARMACINĖJE
KOMPANIJOJE: LYDERIO ELGSENOS DEKRIPICIJOS ANALIZĖ**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Raimonda Mažonavičienė

Lyderystės įtaka grupės veiklos rezultatams farmacinėje kompanijoje: lyderio elgsenos deskripcijos analizė. Magistro darbas.

Magistro darbe teoriniu bei praktiniu aspektu nagrinėjama lyderystės įtaka komandinio darbo rezultatams. Darbo tikslas - išanalizuoti lyderio elgsenos galimybes įtakoti veiklos rezultatus verslo organizacijoje ir nustatyti efektyvios elgsenos ugdymo gaires. Atlikta tyrimo mokslinė analizė, vertinant lyderio elgsenos tyrimo metodą ir lyderio elgsenos įtaką grupės veiklos rezultatams farmacinėje kompanijoje. Nustatyta, kad išnagrinėta ir interpretuota nagrinėtų elgsenos požymių raiška tirtoje organizacijoje leidžia padaryti *išvadą*, jog lyderio elgsena yra grupės sėkmę įtakojantis veiksnys, skatinantis kiekvieno darbuotojo kūrybingą ir produktyvų darbą. Išanalizavus gautus rezultatus, galima daryti hipotetišką išvadą, kad grupių vadovams reikia daugiau dėmesio skirti grupės narių poreikių suvokimui, suteikti daugiau laisvės atliekant pavestas užduotis.

SUMMARY

Raimonda Mažonavičienė

The Influence of Leadership on Group Results in the Pharmaceutical Company: Leader Behavior Description. Master's work.

The aim of this work is to analyze leaders behavior possibilities to influence on group results. Leader behavior and it's applying possibilities in the organisation context is analyzed in this work. This work also presents the results of the research of leader behavior description among the group leaders. The main research conclusion is that the leadership behavior is one of the main success factors which is able to help group leaders to reach their goals. It confirms the author's formed scientific research hypothesis, that the leaders and employees face the leader's behavior importance. Group managers are supposed to concentrate on needs of group members and allow them complete freedom in their work.

TURINYS

ĮVADAS	5
1. TEORINIAI LYDERYSTĖS PAGRINDAI	9
Lyderystės ir vadovavimo principai	9
1.1. Lyderio ir lyderystės samprata	10
1.2. Lyderystės tyrinėjimų aspektai	12
1.3. Lyderio vaidmuo organizacijoje ir įtaka darbo efektyvumui	19
2. LYDERIO ELGSENOS TYRIMO FARMACIJOS KOMAPANIJOSE METODIKA	23
2.1. Darbo farmacinėse kompanijose specifika	23
2.2. Tiriamos kompanijos organizacinės charakteristikos.....	27
2.3. Darbuotojų imties apibūdinimas.....	29
2.4. Lyderio elgsenos deskripcijos klausimynas(LBDQ).....	31
2.5. Naudojamų statistinių metodų ir rodiklių apibūdinimas	33
3. TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ	35
3.1. Respondentų socialinės-demografinės charakteristikos	35
3.2. Lyderių elgsena pagal išskirtas skales	36
3.3. Grupių lyderių elgsenos skirtumai.....	48
3.4. Komandų veiklos rezultatai	58
IŠVADOS	61
LITERATŪRA	63
PRIEDAI	66
1 priedas. Lyderio elgsenos klausimyno pavyzdys	66
2 priedas. Elgseną apibūdinančių teiginių vidurkiai (N= 31).....	70
3 priedas. Išskirtų skalių teiginių vidinė koreliacija.....	72
4 priedas. Lyderių vertinimo skirtumai	84

IVADAS

Šiuolaikinės visuomenės raida ir ekonomikos sąlygos organizacijoms kelia tikslus, kurių įgyvendinimui nepakanka vien tik puikias profesines žinias turinčių specialistų, - reikia lyderių, gebančių kurti aiškia, patrauklią ir įkvepiančią ateities viziją. Lyderis vienija grupę, suteikia jos veiksmams kryptingumą, o grupė laukia lyderio veiksmų, juos priima ir remia. Sėkmingi lyderiai geba suburti žmones naujoms idėjoms, sukurti kūrybinį potencialą atskleidžiančią aplinką, jie yra atviri naujai patirčiai. Asmuo gali būti vadovas, lyderis arba ir vadovas, ir lyderis. Kaip procesas lyderiavimas yra nepriverstinės įtakos naudojimas, bandant koordinuoti grupės narių veiklą, kad būtų pasiektas tikslas.

Remiantis daugeliu teorijų šiandien vis dar sudėtinga aiškiai pasakyti kas gali būti identifikuotas kaip "lyderis" verslo ar visuomeniniame kontekste. Dažnai formaliai paskirti vadovai identifikuojami kaip lyderiai, nes užima aukštesnę padėtį organizacijose. Galima rasti teiginių, kad „administracija yra vadovavimas, ir vadovavimas yra administracija“ (Hodgkinson, 1996). Tačiau tikrasis vadovavimas, jei jis efektyvus, turi turėti stiprų bendrumo komponentą (Fullan, 2000). Inovacijos, pokyčiai bei organizacijose vykstantys procesai sparčiai didina lyderio vaidmens svarbą. Įmonių vadovų veikla tampa vis sudėtingesnė, jų priimami sprendimai neretai turi didžiulę reikšmę visos organizacijos nariams, jos valdymui bei rezultatams. Pastebėta, kad daugelis vadovų užuot priimdami organizacijos ir jos darbuotojų ateičiai svarbius sprendimus, dažnai demonstruoja savo valdžios ir pozicijos jėgą. Reikalingos ugdymo programos, kurios padėtų lyderiams suprasti procesus, kuriuos įtakoja jų elgsena bei priimami sprendimai bei geriau suvokti pagrindinius savo, kaip lyderio, uždavinius ir jų įgyvendinimo būdus. Mokymo programos padėtų naujai pažvelgti į žmones, suprasti jų neįprasto elgesio motyvus. Teorinis problemos aspektas siejamas su vadovo/lyderio efektyvumu atsižvelgiant savitus į farmacijos sektoriaus bruožus. Praktinis problemos tyrimo klausimas yra lyderio elgsenos farmacijos kompanijoje įvertinimas.

Temos aktualumas. Lyderystės tematika ir jos aktualumas organizacijų vystymuisi šiandien yra plačiai tyrinėjami mokslinėje literatūroje. Pastaraisiais metais Lietuvoje ypatingai daug dėmesio skiriama vadovams: reikalavimus jiems kelia darbdaviai ir darbuotojai. Atlikti TNS Gallup tyrimai rodo, kad dvi pagrindinės priežastys dėl kurių kyla darbuotojų nepasitenkinimas, yra nepakankamas atlygis bei „blogas“ vadovas. Šiame darbe nagrinėjama **mokslinė problema** - lyderystės elgsena Lietuvos kontekste bei jos įtaka darbo rezultatams. Teoriniu aspektu daug kalbama koks turi būti tikrasis vadovas lyderis ir neabejojama, kad vadovo lyderio efektyvumas tiesiogiai įtakoja

organizacijų sėkmę. Lietuvos verslo kontekste trūksta empirinių tyrimų, kurie neginčijamai įrodytų koks lyderis yra efektyviausias mūsų šalies verslo organizacijose.

Tikslas: išanalizuoti lyderio elgsenos galimybes įtakoti veiklos rezultatus verslo organizacijoje ir nustatyti efektyvios elgsenos ugdymo gaires.

Uždaviniai:

1. Atskleisti lyderystės esmę ir jos dinamiką verslo kontekste.
2. Adaptuoti klausimyną, kuris padėtų apibūdinti lyderio elgseną darbinėje aplinkoje.
3. Atlikti tyrimą pasirinktoje verslo organizacijoje.
4. Atlikti kompiuterinę statistinę empirinių duomenų analizę, interpretuoti gautus tyrimų rezultatus.
5. Aptarti lyderio elgsenos ir komandų veiklos rezultatų sąsajas.

Šiame darbe atliekamas tyrimas, kurio metu siekiama nustatyti esminius lyderio elgsenos veiksnius įtakojančius darbo rezultatus.

Tyrimo objektas – lyderio elgsena.

Tyrimo dalykas – lyderystės įtaka grupinės veiklos efektyvumui.

Tyrimo tikslas: identifikuoti esminius lyderio elgsenos faktorius, įvertinti jų tarpusavio ryšius.

Tyrimo uždaviniai:

- įvertinti lyderių elgseną darbuotojų ir jų pačių vertinimu;
- išanalizuoti atskirų komandų darbo rezultatus;
- nustatyti elgsenos faktorių tarpusavio koreliacijas;
- rasti lyderių elgsenos sąsajas su darbo rezultatais.

Darbe keliamos alternatyvios **hipotezės:** lyderio elgsena tiesiogiai įtakoja grupės darbo rezultatus; svarbiausi lyderio elgsenos aspektai tokie, kaip atstovavimas, konfliktų reguliavimas, netikėtumų/pokyčių tolerancija, gebėjimas įtikinti, aiški struktūra, laisvė ir tolerancija teigiamai koreliuoja tarpusavyje.

Tyrimo bazė:

Metodologija. Darbe naudojamas lyderio elgsenos deskriptinio tyrimo metodas, kuris pagrįstas lyderiavimo elgsenos fenomenologine analize. Tyrimas atliekamas remiantis bihevioristiniais elgsenos tyrimo principais, kurių pagrindas – objektyvus elgesio stebėjimo aktas. Biheviorizmo teorijos požiūriu, vienintelis būdas suprasti žmogų yra studijuoti jo elgesį ir iš to gauti psichologinę informaciją apie jį. Norint pažinti lyderį reikalinga jo elgesio darbinėse situacijose analizė bei interpretacija, kuri įgalina vertinti ir ugdyti lyderystės fenomeną. Darbe naudojamas lyderio elgsenos deskriptinis klausimynas -Leader Behavior Description Questionnaire(LBDQ Form XII)-

sukurtas bei tobulintas Ohajo universitete (Fleishman, 1953; Halpin & Winer, 1957; Hemphill & Coons, 1957; Schriesheim & Bird, 1979)¹.

Tyrimo metodika:

Metodai: mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, anketinė respondentų apklausa, statistinė duomenų analizė.

Lyderių elgsenos identifikavimui darbinėse situacijose ir empiriniam pagrindimui farmacijos kompanijoje buvo atlikta apklausa raštu (elektroninis variantas). Siekiant užtikrinti realų elgsenos aprašymą, anketavimas buvo anoniminis.

Tyrimui pasirinkta viena organizacija, norint objektyviai įvertinti ir kokybiškai palyginti komandų lyderių elgseną ir jų darbo rezultatus. Atliekant tyrimą ir interpretuojant rezultatus laikomasi konfidencialumo, nes naudojami duomenys gali turėti įtakos tolimesnei Lietuvos farmacijos rinkos dalyvių veiklai.

Tarptautinė kompanija, kurios darbuotojai dalyvauja tyrime, jau prieš kelerius metus suprato strateginę lyderystės svarbą organizacijai. Joje sukurta lyderystės ugdymo programa, kuri kasmet tobulinama atliekant vidinius kompanijos tyrimus įvairiose šalyse. Tyrimų rezultatų pagrindu rengiami mokymai bei seminarai darbuotojams. Nepaisant to, dažniausiai, vadovai apsiriboja savo formalia pozicija, todėl nevisuomet pavyksta užtikrinti ilgalaikius rezultatus bei išlaikyti geriausius darbuotojus. Vertinant teoriniu požiūriu, organizacijoje taikomi visi efektyvaus valdymo metodai, tačiau vyksta didelė darbuotojų kaita. Kompaniją paliekantys atstovai kaip pagrindinę darbo keitimo priežastį įvardina vadovų elgsenos problemą: jie jaučiasi nesaugūs, suvaržyti bei neįvertinti profesinių gebėjimų prasme. Pasirinktoje kompanijoje atliktas žvalgomasis lyderių elgsenos apibūdinimo tyrimas, dalyvaujant 36 respondentams (5 komandų lyderiai ir 31 jų pavaldinys).

Tyrimo instrumentarijus:

Tyrimui naudojama anoniminė anketa, kurią sudaro instrukcija bei klausimynas. Naudojamas Lyderio elgsenos deskripcijos klausimynas (LBDQ- XII). Klausimynas išverstas iš anglų kalbos į lietuvių kalbą ir kalbiškai adaptuotas tiriamos organizacijos kultūros sąlygomis. Klausimyną sudaro 100 hipotetiškų teiginių apibūdinančių lyderio elgseną. Visi teiginiai išskirti į 12 skalių, kurių kiekviena apima 5 arba 10 teiginių.

Strategija. Tyrimas atliktas 2007-2008 metais:

Pagrindiniai tyrimo etapai:

1. Klausimyno vertimas ir kalbinis adaptavimas.
2. Pasirengimas duomenų rinkimui.
3. Respondentų apklausa.

¹ Stogdil R.M.(1963) Manual for Leadership Behavior Description Questionare. Fisher College of Business.The Ohio State University

4. Duomenų kompiuterinė statistinė analizė ir interpretavimas.
5. Tyrimo ataskaitos rengimas, išvadų bei rekomendacijų formulavimas.

Tyrimo mokslinį naujumą lemia tai, kad Lietuvoje nėra atlikta lyderio elgsenos deskripcijos empirinių tyrimų. Šis tyrimas gali būti naudojamas kiekvienoje organizacijoje kaip praktinis instrumentas, padedantis identifikuoti lyderio elgsena paties vadovo bei pavaldinių vertinimu. Įvertinus realią situaciją galima toliau vystyti lyderį kaip asmenybę, sąmoningai koreguojant jo elgseną, kuri savo ruožtu įtakoja pavaldinių motyvaciją bei darbo rezultatus.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Gauti rezultatai gali būti įdomūs dėl tyrimui pasirinktos imties – farmacijos kompanijos pardavimų padalinys, kuris padalintas į penkias komandas, turinčias vienodas darbo sąlygas ir skirtingus vadovus. Būtent tokiu atveju įmanoma vertinti lyderio elgsenos įtaką darbo rezultatams.

Rengiant šį darbą, buvo analizuojami Lietuvos ir užsienio šaltiniai, juose aprašoma lyderio/ vadovo svarba šiuolaikinėms organizacijoms. Vadovų gebėjimai, jų ugdymas mokslo, gamybos ar verslo sferose yra pakankamai aktuali tema, tačiau Lietuvos lyderių lygmuo vis dar nepakankamai ištirtas.

Darbo pabaigoje pateikiamos rekomendacijos lyderiams, kokia jų elgsena padeda motyvuoti, išlaikyti sėkmingai dirbančius žmones ir pasiekti kompanijos tikslus. Šis darbas bus naudingas kiekvienam siekiančiam tapti geru vadovu-lyderiu, bei organizacijoms, kurios supranta ir siekia efektyvios lyderystės. Taip pat darbas gali būti naudojamas vadovų- lyderių tobulinimo gairių nustatymui, kurios padėtų įgyventinti efektyvią lyderystę visuose lygmenyse.

1. TEORINIAI LYDERYSTĖS PAGRINDAI

Lyderystės istorija siekia Platono bei Aristotelio laikus, pats vadybos mokslas atsirado XX a. viduryje ieškant būdų kaip efektyviai vystyti gamybą. Daugiau nei penkiasdešimt metų vadovavimas nagrinėjamas įvairiais aspektais. Šiandien Lietuvoje lyderystė įgauna vis didesnę reikšmę. Sprendžiant verslo rezultatyvumo klausimus, ji minima, kaip viena iš progresyviausių verslo efektyvumą nulemiančių priemonių. Dažnai naudojami žodžiai „lyderystė“ ir „vadovavimas“ suvokiami vienodai, nes abiem atvejais dirbama žmonių grupėje, vyksta pasekėjų įtakojimas, stengiamasi efektyviai siekti užsibrėžtų tikslų. Vadovavimas gali būti traktuojamas kaip orientacija į rezultatus, o lyderystė- orientacija į žmones.

Dvidešimto amžiaus pradžioje H.Fayolas apibrėžė valdymo funkcijas: planavimas, organizavimas, darbuotojų atranka bei paruošimas ir kontrolė. Šios funkcijos ir šiandien išlieka pagrindinės vadyboje. Remiantis kitų autorių darbais lyderystė ir vadovavimas- žmonių organizavimo būdai grindžiami skirtingais principais, kurie pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė

Lyderystės ir vadovavimo principai

LYDERYSTĖ	VADOVAVIMAS
<u>Nurodo kryptį</u> - nustato ateities lūkesčius ir viziją, ieško galimybių tikslui pasiekti.	<u>Planuoja</u> - apibrėžia aiškius išmatuojamus tikslus, nustato veiksmus ir paskirsto resursus reikalingus tikslams pasiekti.
<u>Vienija žmones</u> - apibrėžia vertybes ir principus, įgalinančius suvokti prioritetus, gauna žmonių sutikimą bendriems siekiams.	<u>Organizuoja</u> - sukuria procedūras ir sistemas, leidžiančias veiksmingai dirbti, deleguoja atsakomybę.
<u>Motyvuoja ir įkvepia</u> - palaiko žmones siekiant tikslų, atsžvelgia į jų poreikius, vertybes bei emocijas. Ruošiasi spręsti iškilusias problemas.	<u>Kontroliuoja ir sprendžia problemas</u> - tikrina darbo rezultatus, nustato problemas ir ieško būdų joms spręsti, imasi veiksmų.

Analizuojant pateikiamus principus pastebėta, kad pagrindinė lyderystės funkcija - inovacijos ir pokyčiai. Visa tai apibrėžia vizijos bei strategijos kūrimas, žmonių suvienijimas, įkėpimas bei motyvacija. Vadovavimo tikslas užtikrinti tvarką bei procesų aiškumą. Išteklių planavimas, kontrolė bei iškilusių problemų sprendimas vadyboje leidžia numatyti gaunamus rezultatus.

Anot Kotter, vadovavimas užtikrina tvarką bei stabilumą, tuo tarpu lyderystė nuolatinis tinkamų ir konstruktyvių pokyčių ieškojimas. Vykstantys pokyčiai generuoja tikslus pranokstantį rezultatą. Lyderiavimas - tai įtakos žmonėms procesas, kilęs iš neformalių santykių sistemos bei

spontaniškai besiformuojantis psichologiniu preferencijų lygmeniu, o vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, darančią įtaką žmonėms, ir numato tiksliai struktūruotus formalius santykius, per kuriuos jis realizuojamas². A.Zaleznik teigia, kad “vadovai rūpinasi tuo, kaip padaryti, o lyderiai yra susiję su tuo, ką tai reiškia žmonėms“. P.Drucker teigia, kad „ateityje organizacijas valdys tik aukščiausio lygio vadovai – lyderis ir vadovas viename asmenyje. Šiandienos kontekste sunku atrasti vadovų- lyderių, nes dažnas vadovas mano, jog lyderystė racionali veikla, todėl dėl savo klaidų jie linkę kaltinti išorinius veiksnius. Norint dirbti efektyviai lyderiai privalo išsaugoti ryšį su tikrove, skirti laiko savo savivokos ugdymui³

1.1. Lyderio ir lyderystės samprata

Lyderystė yra analizuojama įvairiais aspektais, o apibedrinti ir išskirti vieną definiciją itin sudėtinga dėl skirtingų požiūrių ir sąvokos kompleksiskumo. Anot R.Stogdill, „lyderystės apibrėžimų yra beveik tiek pat kiek ir žmonių, kurie mėgino šią sąvoką apibrėžti (1974)“. Daugelis lyderystės apibrėžimų pagrįsti prielaidomis, kad skirtingais atvejais vienas arba keli žmonės gali būti identifikuojami lyderiais pagal akivaizdžius požymius, kurie išskiria juos iš kitų. Lyderio ir lyderystės sąvokos apibrėžimai pateikiami 2 lentelėje:

2 lentelė

Lyderio ir lyderystės apibrėžimai

SAVOKA	APIBRĖŽIMAI	AUTORIUS
Lyderis	1. politinės partijos, profesinės sąjungos ar kitos grupės vadovas, vadas.	Lietuvių kalbos žodynas
	2. žmogus, kuris remdamasis savo patirtimi ir pasaulėžiūra, randa ir suteikia veiksmui funkcionaliai teisingą sprendimą ir už tai gauna moralinį atlygį, savą dvasinę raišką ⁴ .	Kvedaravičius J.
	3. individas, kuris nustato iš individų sudarytų darbo grupių veiklos kryptis, gauna tų darbo grupių narių įsipareigojimą siekiamoms veiklos kryptims ir motyvuoja grupių narius pasiekti rezultatus ⁵ .	Conger J.A.
	4. privalo sugebėti daugiau negu tik išnaudoti ar padidinti savo galimybes. Jis privalo įkvėpti kitus žmones atlikti darbus užuot kontroliavęs juos pagal atliktinų darbų sąrašėlį ⁶ .	Bennis W.
	5. nuovokus ir lankstus, gebantis elgtis atitinkamai, t.y. vienu atveju turi būti stiprus, kitu – nuolaidus ⁷ .	Appleby R.C.

² Česnyienė R., Diskienė D. ir kt. Įmonių vadybos orientacijos. Vilnius: VU leidykla, 2002, p. 112.

³ Kets de Vries M.F.R. Lyderis pas psichoanalitiką. Vilnius : Verslo žinios, 2007, p. 21.

	6. vadas, kurio užduotis savo komandoje sukurti puikią darbo atmosferą. 7. asmuo, nukreipiantis ir koordinuojantis visus veiksmus tikslo link ⁸	Goleman D. Fiedler F.E.
Lyderystė	1. įprasminimas to, ką žmonės daro kartu, taip kad tai būtų jiems suprantama ir priimtina . 2. lūkesčių ir sąveikavimo struktūros sukūrimas ir palaikymas ⁹ . 3. tai aiškios ir užbaigtos lūkesčių sistemos sukūrimas siekiant nustatyti, sužadinti ir išnaudoti visus pagrindinius organizacijos išteklius, iš kurių pats svarbiausias- žmonės ¹⁰ . 4. tai bendravimo procese dedamos pastangos daryti įtaką pasekėjų veiksmams siekiant vieno ar kelių tikslų ¹¹ . 5. tai įtaka, leidžianti vadovui pasiekti, kad jo žmonės noriai ir gerai vykdytų tai, kas turi būti įvykdyta ¹² . 6. žmogaus sugebėjimas įtakoti, motyvuoti ir leisti kitiems bendradarbiauti siekiant organizacijos efektyvumo. 7. tai, ko negali pakeisti jokia net pati tobuliausia valdymo sistema ¹³ 8. sugebėjimas pritraukti prie savęs žmones, siekiant konkrečių organizacijos tikslų ¹⁴ 9. tai procesas, kurio metu paskirtas arba natūraliai iškilęs lyderis, daro įtaką grupei, siekdamas visiems bendrų tikslų ¹⁵ . 10. procesas, kuris įgalina kitus suprasti ir sutikti kartu siekti to, ką reikia padaryti efektyviausiu būdu ¹⁶ . 11. grupės narių veiklą, reikalingų užduočiai atlikti, nukreipimo ir lyderio poveikio procesas ¹⁷ .	Drath & Palus Stogdill R. Batten J.D. Donnelly J.H. ir kiti Cribbin J.J. House ir kiti Šilingienė V. Albrechtas J. Misevičius V. Yukl G.A. Stoner J.A.F., Freeman R.D., Gilbert D.R.

Apibendrinant pateiktus lyderio bei lyderystės apibrėžimus, galima konstatuoti, kad lyderystė – tai vadovavimo procesas įtakojančias organizuotos grupės veiksmus individų ir

⁴ Kvedarvičius J. Organizacijų vystymosi vadyba. Kaunas: VDU, 2006, p. 354.

⁵ Conger J.A. Learning to Lead. San Francisco: Josey-Bass, 1992, p.18.

⁶ Bennis W. On Becoming a Leader Reading. MA; Addison Wesley Publishing, 1989, p. 139.

⁷ Appleby R.C. Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius 2003, p.198.

⁸ Fiedler F.E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw- Hill, 1967.

⁹ Stogdill R. 1974 Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press, 1974, p.411

¹⁰ Batten J.D. Tough- Minded Leadership. New York: Amacom. 1989, p.35.

¹¹ Donnelly J.H., Ivancevich J.M., Gibson J.L. Organisations: Behavior, Structure, Processes. 5th Ed. Plano TX: Business Publications 1985.

¹² Cribbin J.J. Leadership: Strategies for organisational Effectiveness. New York: Amacom. 1981

¹³ Šilingienė V. (2004). Lyderio asmeninio efektyvumo ugdymas // Ekonomika ir vadyba – 2004. Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga.

¹⁴ Albrechtas J. (2005). Asmenybė ir karjera. Vilnius.

¹⁵ Misevičius V. (2003). Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai. Kaunas.

¹⁶ Yukl G.A. Leadership in Organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1989

¹⁷ Stoner J.A.F., Freeman R.D., Gilbert D.R. (2000) Vadyba . Poligrafija ir informatika.

organizacijos tikslams pasiekti. Lyderis turi būti strategas, pokyčių vadovas, santykių kūrėjas, bendravimo palaikytojas bei ugdytojas.

Lyderystė traktuojama kaip procesas, o ne padėtis, kurią žmogus gali oficialiai užimti organizacijoje (Hughes, Ginnett & Curphy, 1993). Tačiau yra svarbus ne tik noras panaudoti savąsias stiprybes ir tapti lyderiu, nemažiau svarbi ir supanti aplinka, padedanti išsiugdyti lyderystei reikalingus gebėjimus ir įgūdžius.

1.2. Lyderystės tyrinėjimų aspektai

Lyderystė tyrinėjama daugiau negu penkiasdešimt metų. Jos tyrinėjimo kryptys priklauso nuo tyrėjų požiūrio į „lyderystės“ sąvoką. Literatūroje priskaičiuojamos šešiasdešimt penkios skirtingos lyderystės dimencijos¹⁸. Aprašytus lyderystės modelius bei teorijas galima suskirstyti į septynias dideles grupes:

- Bruožų/ savybių požiūris nagrinėja lyderio asmenines savybes. Pagrindinė požiūrio idėja - gebėjimai tapti lyderiu yra įgimti. Šios teorijos tyrimuose analizuojamos trys pagrindinės asmeninių bruožų grupės: fiziniai faktoriai, asmenybiniai bruožai, gabumai. Atlikti tyrimai neišryškino konkrečių individo bruožų, kurie padėtų pažinti tikrąjį lyderį visose situacijose, tačiau įrodyta, kad sėkmingi lyderiai pasižymi energija, atkaklumu, emociniu stabilumu, pavaldinių pripažinimu bei gebėjimu suprasti. Jau vėliau išskeltos charizmatinės implicitinės lyderystės teorijos vėl aprašo žmogaus turimų bruožų įtaką jo gebėjimui tapti lyderiu.
- Stilios/ elgsenos požiūris - pagrindinė tyrinėjimo sritis konkretūs lyderio veiksmai atliekami einant pareigas. Lyderio demonstruojama elgsena yra svarbiau už jo turimas asmenines savybes. Bihevioristinis požiūris dėmesį sutelkia į lyderiavimo funkcijas ir stilius. Tyrimai rodo, kad tiek funkcijas, susijusias su užduotimi, tiek grupės išlaikymo funkcijas turi atlikti vienas ar keli grupės nariai, jei siekiama, kad ta grupė efektyviai dirbtų.
- Situacinis požiūris teigia, kad iniciatyvų individo elgesį sukelia tam tikros aplinkybės, kuriomis jis tampa lyderiu nepriklausomai nuo asmeninių savybių. Ši koncepcija neatmeta asmenių savybių bei elgsenos svarbos. Pagrindinis gebėjimas būtinas sėkmingam lyderiui - skirtinga elgsena skirtingose situacijose. Didelę įtaką turi lyderio įgaliojimai, jo grupės darbo pobūdis, pasekėjų gebėjimai, jų motyvacija, taip pat išorinė aplinka. Fiedler (1964) savo darbuose aprašo tris situacinio modelio aspektus: lyderio- pasekėjų santykių, padėties/ posto jėga, užduočių struktūros.

¹⁸ Fleishman, E.A. & Mumford, M.D. & Zaccaro, S.J. & Lewin, K.Y. & Korotkin, A.L. & Hein, M.B. Taxonomic Efforts in the Descriptions of Leader Behavior: A Synthesis and Functional Interpretation. *Leadership Quarterly*, 1991 2(4), p. 245-287.

- Kelio- tikslo teoriją išskėlė House ir Evans, ji aprašo lyderio gebėjimus motyvuoti bei ugdyti pavaldinius. Situacinės lyderystės teorija pagal P.Hersey ir H.Blanchard'ą išskiria lyderystės stilius pagal lyderio paramą savo pavaldiniams. Efektyvūs lyderiai geba pasirinkti tinkamą stilių kiekvienam pasekėjui individualiai konkrečioje situacijoje. Situacinės lyderystės modeliai pabrėžia gebėjimo vadovauti ir lyderystės stiliaus sąsajas.
- Lyderio- pasekėjo pasikeitimo teorija pagrįsta Vroomo ir Yettono darbais. Vadovo elgesys priimant sprendimus siejamas su dalyvavimu – siūlomas sprendimų medis, apimantis septynias aplinkybes ir penkis alternatyvius vadovavimo stilius. Šis modelis yra sudėtingas, todėl praktikoje taikomas retai.
- Transformacinė lyderystė pagrįsta lankstumu ir sugebėjimu prisitaikyti prie greitai kintančios aplinkos. Šis modelis siejamas su vadovavimo stiliumi, kuriame vadovai skatina darbuotojus keisti savo motyvus, vertybes ir galimybes taip, jog tai padėtų siekti organizacijos tikslų. Vienas žymiausių šio modelio šalininkų – B. Bass teigia¹⁹, kad vadovo pareiga pačiam susitapatinti su organizacija ir priversti darbuotojus padaryti tą patį. Vadovas turi kryptingai ugdyti savo komandą, kuri turi suprasti, jog vykdo didingą misiją organizacijos gyvenime ir jausti pasitenkinimą savo vykdoma misija. B. Bass'as atlikęs tyrimus teigia, jog charizmatinės įtakos dėka pavaldiniai labai pasitiki savo vadovais. Charizmatinė įtaka padeda vadovui perteikti etinio ir moralinio elgesio vertybes. Bendraudamas su pavaldiniais betarpiškai vadovas užmezga ryšius, kurie padeda susitelkti bendram komandos darbui. Įkvepianti motyvacija susijusi su atsakomybės ir darbų dalijimusi su pavaldiniais, tuo įrodant jiems, jog jais pasitikima, jog jie laikomi svarbia komandos dalimi, kuri yra būtina organizacijos tikslų įgyvendinimui. Lyderis stengiasi, jog jo pavaldiniai nuolat tobulėtų, įgytų naujų žinių, reikalingų darbe, be to, skatina darbuotojų asmenybių tobulėjimą. G.Stone'as ir kt.²⁰. pabrėžia, jog lyderis neturi viešinti darbuotojų padarytų klaidų ir nuolat skatinti kūrybiškumą. Reikia pabrėžti, jog skatindamas darbuotojų kūrybiškumą lyderis privalo nepamiršti diegti ir racionalumo, nes vien tik kūrybiški sprendimai gali atnešti ir neigiamų rezultatų. Lyderis turėtų parodyti, kad atsižvelgia į individualius darbuotojo norus ir, kad leis jam atsiskleisti būtent darbuotojui priimtinu būdu ir darbuotojo pageidaujamos srityse. Lyderio individualus požiūris į darbuotojus yra grįstas dvipuse komunikacija ir efektyviu klausymusi²¹. Vadovas turėtų paskirstyti užduotis ir neakivaizdžiai stebėti jų atlikimo eigą, kad nustatytų, ar reikalinga pagalba darbuotojams, ar nereikia jų nukreipti kita linkme.

¹⁹ Hay A. ; Hodginson M. Rethinking leadership : a way forward for teaching leadership? / Leadership and Organization Development Journal. Vol. 27, No 2, 2006. P. 144-158.

²⁰ Stone A.G.; Russel, R.F.; Patterson, K. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus / Leadership and Organization Development Journal. Vol. 25, No 4, 2004. P. 349-361.

²¹ Idem, ibid.

- Transakcinė lyderystė pagrįsta aiškiu bei racionalių tikslų, uždavinių bei situacijos suvokimu, kas sąlygoja aiškią vadovavimo struktūrą. Lyderis nustato, ką pavaldiniai privalo padaryti, paaiškina jų vaidmenį ir kiekvienos užduoties reikalavimus, nustato pavaldinių poreikius ir nurodo kaip jie bus patenkinti, kuomet darbas bus atliktas. Toks lyderis stengiasi išvengti rizikos, visą savo dėmesį koncentruodamas į susitarimų nesilaikymą. Šis vadovavimo stilius efektyviausiai veikia stabilioje ir nuspėjamoje aplinkoje. Anot Bass, transakcinis lyderis keičia santykius tarp savęs bei pasekėjų tik siekdamas sau naudingų tikslų²². Nepaisan to, pokyčių kokybė dažniausiai būna priimtina visiems, nes jie priimami diskutuojant ir atsižvelgiant abipusių interesų. Transakcinis lyderystės modelis yra dažnai sutinkamas praktikoje, nes visi vadybiniai sprendimai yra priiminėjami atsižvelgiant į individų bei organizacijos poreikius.

Apibendrinant visas aprašytas lyderystės modelių grupes, galima daryti išvadą, kad nėra vieno idealaus lyderystės modelio. Kiekvienas lyderis turi jam būdingus bruožus ir gali ugdyti savo lyderio gebėjimus. Dažnai efektyvūs lyderiai apibūdinami kaip:

- turintys daug vidinės energijos bei motyvacijos;
- turintys troškimą vadovauti;
- principingi;
- pasitikintys savimi;
- intelektualūs;
- turintys verslo žinių²³.

Įmanomas pilnas lyderystės modelis, kuomet lyderis turi kiekvieno modelio principų²⁴. Galima teigti, kad vadovas, norėdamas būti lyderiu, daug dėmesio turi skirti bendravimui su savo darbuotojais, būti jiems dėmesingas, skatinti darbuotojus dalyvauti formuluojant darbo tikslus ir priimant svarbius kasdieninius sprendimus, gerbti juos ir pasitikėti. Norėdamas tapti efektyviu lyderiu, jis privalo sugebėti aplinkinius žmones priversti pasijusti svarbiais. Jei vadovo tikslai ir sprendimai yra siejami su juo pačiu, žmonės tiesiog praranda entuziazmą, todėl svarbu akcentuoti jų pastangas ir įnašą į organizaciją, o savo valdžią demonstruoti neagresyviai.

Visi minėti modeliai plačiau aprašomi mokslinėje ir populiariojoje literatūroje. Detaliau apžvelgsime stiliaus/ elgsenos teoriją, kuri naudojama šio darbo lyderystės tyrime. Elgsenos teoretikai pabandė atrasti vadovavimo efektyvumą, pagrįstą tuo, ką lyderiai padarė ir kaip jie pasirodė. Didžioji dalis lyderio elgsenos tyrinėjimų daugiau kaip praėjusius keturis dešimtmečius buvo pagrįsta Ohajo valstybės universiteto tyrinėjimo programomis (Fleishman, 1953; Halpin &

22 Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*.

23 Goodwin N. Leadership and building High Performance teams. 2004

24 Bass & Avolio, 1994

Winer, 1957; Hemphill & Coons, 1957; Schriesheim & Bird, 1979) ir Mičigano universiteto moklininkų darbais (Katz & Kahn, 1952; Katz, Maccoby, Gurin, & Floor, 1951; Katz, Maccoby, & Morse, 1950; Yunker & Hunt, 1976).

Lyderio stiliaus teorija apibrėžia lyderio elgesį. Tyrėjai, tiriantys stiliaus/elgsenos metoda, nusprendė, kad vadovavimas sudarytas iš dviejų bendrų elgesio rūšių: užduoties ir santykio elgesio. Užduoties elgseną 1940-ųjų pabaigoje studijavo Ohajo universiteto mokslininkai. R. Stogdill (1948) darbų rezultatai įrodė, kad lyderio elgsena tyrinėjant vadovavimą yra svarbesnė, negu lyderių bruožai. Universiteto mokslininkų darbuose pastebėta, kad didžiausias darbuotojų pasitenkinimas darbu stebimas esant dėmesingam lyderiui. Jei vadovai daugiau dėmesio teikia struktūroms, darbuotojų nusiskundimai dažnesni, o darbo efektyvumas mažėja. Pastebėta, kad pavaldiniai vertina lyderio efektyvumą ne tiek pagal jo konkretų pasirinktą stilių, kiek pagal situaciją, kurioje tas stilius naudojamas. Ohajo valstybės tyrėjai rinko priklausomus duomenis apie kontroliuojantį elgesį išreiškiamą dviem kategorijomis: dėmesingumas ir struktūra. Dėmesingumo kategorija apibūdina lyderį, kuris yra draugiškas ir palaikantis, atskleidžia tikrą organizacijos situaciją bei rūpinasi pavaldinių gerove. Struktūros kategorija kuomet lyderis apibrėžia vaidmenis ir pareigas, vertina ir garantuoja kokybišką darbo atlikimą, skiria užduotis, koordinuoja veiksmus.

Lyderystės terminai pagal stiliaus teorijas svyruoja pirmiausiai tarp įtakos, bruožų, elgesio, padėties, santykių, struktūros ir procesų (Yukl, 1998). Lyderystė buvo studijuojama daugeliu aspektų: grupės procesų, asmenybės ir jos padarinių, gebėjimo įtakoti ir įtikinti, elgsenos, tikslo pasiekimo instrumento, padarinių sąveikos, atskiro vaidmens, struktūros iniciavimo ir įvairių elementų kombinacijos (Bass, 1990). Daugelis į elgesį orientuotų lyderystės apibrėžimų priklauso nuo tiesiogiai ar netiesiogiai priimamo paskirto vadovavimo vaidmens, šiais atvejais egzistuoja pozicinės valdžios matas. Dalis apibrėžimų lyderystę traktuoja kaip atskirą elgesį kuris, įtakoja bendrą grupės santvarką ir gebėjimą nustatyti užduotis bei pasiekti tikslus (Hemphill & Coons, 1957; Hosking, 1988; Robbins, 2000; Wheelen, 1994). Kiti tyrėjai apibūdina vadovavimą kaip elgesį įtaojantį “ aiškų komunikuojamų vizijų bei tikslų įgyvendinimą ir aplinkos, kurioje tai gali būti įvykdyta, kūrimą ” (Richards & Engle, 1986, p. 206). Hersey ir Blanchard (1993) atskiria vadybą kaip grupių panaudojimo procesą, kad būtų įvykdyti organizaciniai tikslai; jie apibrėžė lyderio elgseną per stebimą gebėjimą diagnozuoti, pritaikyti, komunikuoti pagrindines užduotis panaudojant tarpasmeninę kompetenciją. Kouzes ir Posner (2002) efektyvaus vadovavimo esmę atpažįsta gebėjime mobilizuoti kitus, kad visi norėtų siekti reikalingų rezultatų.

Tuo pačiu metu tyrėjai Mičigano universitete tyrė kaip vadovavimas funkcionuoja mažose grupėse. Šio universiteto studijos identifikavo du elgesio tipus: orientacija į darbininką ir gamybos orientacija. Skirtingai nuo Ohajo universiteto mokslininkų, Mičigano tyrėjai darbuotojo ir gamybos orientaciją suvokė kaip dvi priešingas vadovavimo elgsenas arba orientacijas. Orientacijos į užduotį

ar į darbuotojus tyrinėjime, buvo įrodyta, kad į ryšius orientuotas vadovavimo elgesys įtakoja darbo produktyvumą ir pasitenkinimo darbu augimą, tačiau, panašūs rezultatai buvo gauti ir tiriant į užduotį orientuotą elgesį (Yukl, 1998).

Trečia lyderio elgsenos tyrinėjimų linija buvo pradėta Blake ir Mouton 1960-ųjų pradžioje. Jie ištyrė, kaip vadybininkai naudoja užduoties ir santykio elgesį organizacijose. Taigi, atilikta daug tyrimų bandant nustatyti kaip lyderiai gali sėkmingai derinti užduotį ir tarpasmeninius santykius, didinant veiklos efektyvumą. Tyrėjai ieškojo visuotinės vadovavimo teorijos, kuri paaiškintų vadovavimo efektyvumą kiekvienoje situacijoje. Tačiau, gauti rezultatai buvo priešaringi ir nepakankamai aiškūs (Yukl 1994).

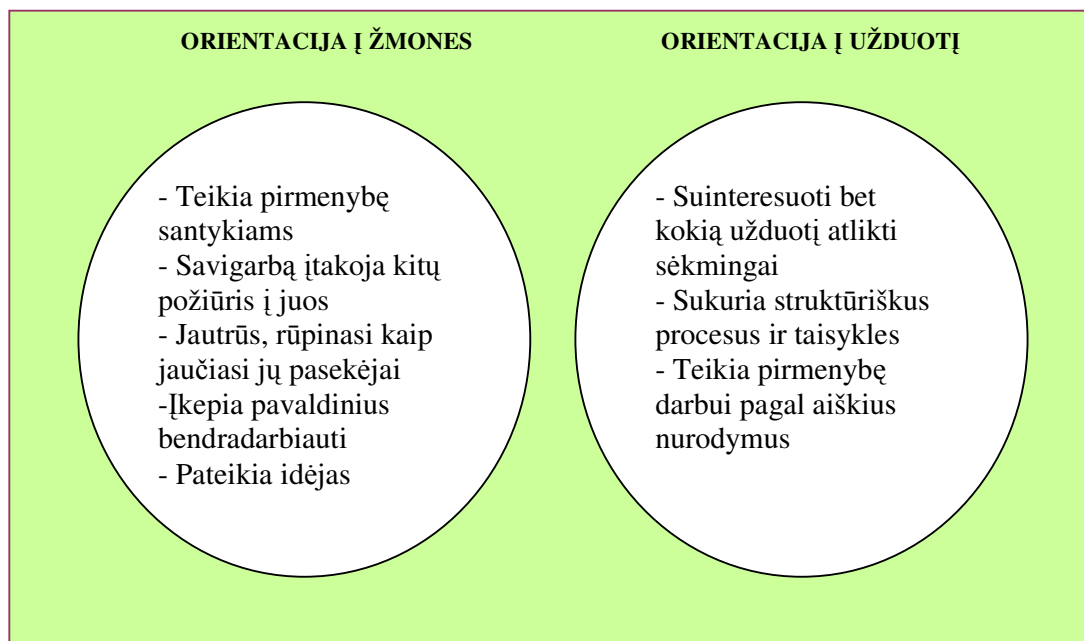
Stiliaus metodas įgalina praplėsti lyderystės tyrinėjimo apimtį. Lyderių elgesys įvairiose situacijose suteikia platų vadovavimo stiliaus tyrinėjimų diapazoną. Elgsenos studijos aprūpina mus plačiu konceptualių žemėlapiu, kurį galima naudoti bandant suprasti vadovavimo proceso sudėtingumą. Šis metodas taip pat turi kelias silpnas: stilių tyrinėjimas adekvačiai neparodė, kaip lyderių stiliai yra susiję su veiklos rezultatais (Bryman 1992; Yukl 1994); nepajėgė surasti visuotinio vadovavimo stiliaus, kuris galėtų būti efektyvus beveik kiekvienoje situacijoje. Aišku, kad efektyviausias vadovavimo stilius yra aukšta orientacija tiek į užduotį, tiek į santykius (Blake ir McCauley 1991). Stiliaus metodas gali būti lengvai taikomas organizacijose. Tai suteikia lyderiams galimybę tarsi pažvelgti į veidrodį ir suprasti, kaip jie atrodo vadovo/ lyderio pozicijoje.

Remiantis R. Stogdillo darbais galima išskirti penkias bruožų bei gebėjimų kategorijas, kuriose aprašomi faktoriai dažniausiai susiję su lyderystės efektyvumu:

1. Kompetencijų kategorijai priskiriamos esminės individo charakteristikos, kurios leidžia nuspėti jo elgseną. Asmeninio suvokimo charakteristika pagrįsta savęs suvokimo vertybių sistema, pasitikėjimas savimi leidžia lyderiui efektyviai veikti įvairiose situacijose. Gebėjimas įtaigiai perteikti informaciją bei užduotį, užmegzti ryšius taip pat priskiriami kompetencijų kategorijai. Efektyviems lyderiams priskiriamos orientavimosi į laimėjimus, tarpasmeninio suvokimo, nuovokumo, kitų tobulinimo kompetencijos.
2. Pasiekimų kategorijoje aprašoma tradicinių akademinių žinių pasiekimų, turimų žinių bei įgūdžių įtaka efektyviai lyderystei.
3. Lyderio patikimumas, iniciatyvumas, atkaklumas priskiriami atsakomybės kategorijai.
4. Aprašomai dalyvavimo kategorijai autorius priskiria socialumo, aktyvaus bendravimo, bendradarbiavimo, adaptacijos gebėjimus.
5. Lyderio statusas- individo populiarumas, jo socialinė bei ekonominė pozicija.

Kaip jau minėta, lyderio elgsenos teorijos išskiria dvi lyderystės dimencijas, pavaizduotas schemeje nr.1. Išskiriami vadovai, kuriems būdingas į užduotį orientuotas lyderiavimo stilius, jie prižiūri darbuotojus ir stengiasi bet koku atveju atlikti užduotį. Atliktas darbas šiems vadovams daug

svarbesnis už darbuotojų profesinį tobulėjimą ir asmeninį pasitenkinimą. Lyderiams, orientuotiems į žmones, svarbesnė yra pavaldinių motyvacija, o ne jų kontrolė. Jie siekia draugiškų, abipusiu pasitikėjimu ir pagarba grindžiamų santykių su savo darbuotojais, kuriems dažnai leidžiama dalyvauti priimant sprendimus.



1 schema. Bihevioristinės teorijos lyderystės dimencijos²⁵

Dažniausiai vadovai naudoja ir vieno, ir kito stiliaus elementus, tik labiau išskiria arba užduotis, arba darbuotojus. Elgsenos modelis įgalina lyderystės ugdymą. Žinant efektyviausią lyderystės elgseną galima paruošti sėkmingus lyderius(Bryman, 1992). Lyderio elgsena bei jos įtaka kinta priklausomai nuo situacijos, tuo tarpu lyderystės stilius apibrėžia ilgalaikį, nekintamą elgesio modelį. Subordinavimo aspektu lyderystė yra „lyderio stilius“ ir pagal Staehle (1999) išskiriami keturi jo tipai pavaiduoti lentelėje Nr.3

3 lentelė

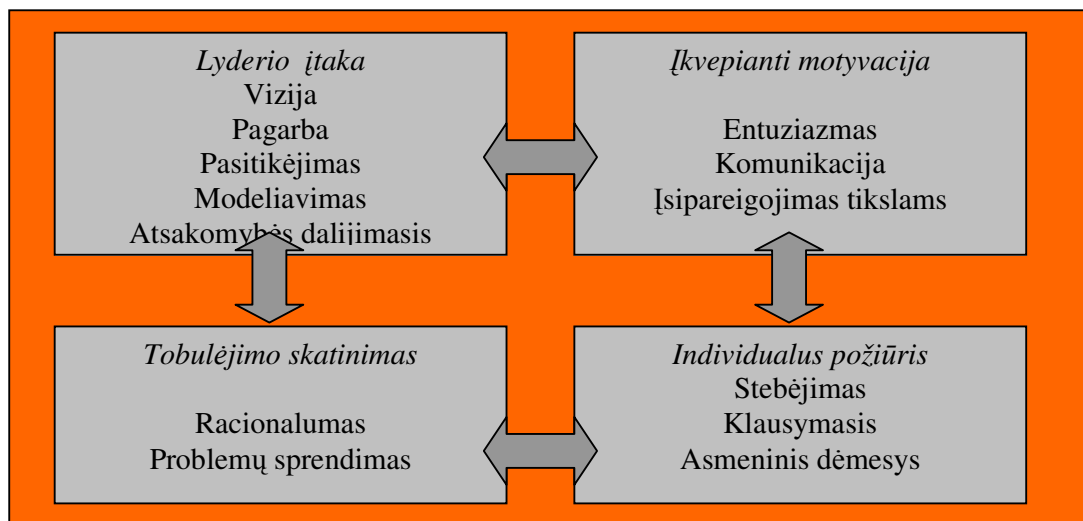
Lyderio stiliai pagal Staehle (1999)

<p>Patriarchalinis</p> <p>Lyderis ištikimas bei nuovokus pavaldinių atžvilgiu, tikisi lojalumo, dėkingumo bei paklusnumo pokyčiuose</p>	<p>Charizmatinis</p> <p>Lyderis kelia labai didelius tikslus pasekėjams ir tuo pat metu jais labai pasitiki</p>
<p>Autokratinis</p> <p>Jėgos demonstravimui lyderis naudoja hierarchines strktūras, ryšys tarp jo ir pasekėjų minimalus</p>	<p>Biurokratinis</p> <p>Lyderystės pagrindas- griežta struktūra, subordinacija bei nepriekaištinga disciplina</p>

²⁵ Goodwin N. Leadership and building High Performance teams. 2004

Organizacijose galima rasti visų lyderio stiliaus apraiškų. Dažniausiai sutinkami persidengę stiliai, sunku identifikuoti tik vienam stiliui paklustantį vadovą. Paskutinių metų lyderiavimo tyrėjai daug rašo apie charizmatinės lyderystės sėkmės garantus, tuo pat metu yra gausu autokratinio stiliaus vadovų, kurie irgi turi puikius rezultatus. R.Tonnenbaumas ir AV.H.Schmidtas palaiko lyderiavimo stilių, nukreiptą į darbuotojus (t.y. patriarchalinį arba charizmatinį), ir teigia, kad, prieš pasirinkdamas lyderiavimo stilių, vadovas turėtų atsižvelgti į kaip lyderio „jėgos“ stiprumą, pavaldinių charakteristikas bei situaciją. Lyderis pavaldiniams turėtų suteikti laisvę veikti ir galimybę dalyvauti valdyme, tačiau darbuotojai turi norėti nepriklausomybės ir jaustis atsakingi už priimamus sprendimus ir organizacijos tikslus.

Daugelio metų tyrimai neatranda konkrečių lyderio bruožų ar elgsenos modelių, tačiau jų išvados teigia, jog lyderiai turi gebėti labiau nei kiti prisitaikyti prie aplinkos, socialiai bendrauti, klausytis bei pateikti informaciją, imtis iniciatyvos. Apibendrinant lyderystės modelius galima išskirti pagrindinius lyderiavimo principus (schema Nr. 5). Visi pateikiami lyderystės principai „lyderio įtaka“, „įkvepianti motyvacija“, „tobulėjimo skatinimas“ bei „individualus požiūris“ yra tarpiai susiję tarpusavio ryšiais, tačiau vienodai svarbūs vadovavimo procese. Įvairių tyrėjų teigimu, palankiausiai vertinami vadovai, kurie duoda aiškius nurodymus, bendrauja su darbuotojais, yra savarankiški, skatina darbuotojų savarankiškumą, padeda sprendžiant darbo bei asmenines problemas²⁶.



2 schema . Lyderiavimo principai

Lyderystė gali būti efektyvi visose situacijose bei kultūrose, tai įrodyta tiriant skirtingas organizacijas įvairiose šalyse, analizuojant visus vadovavimo lygius. Kad vadovas galėtų dirbti

²⁶ R.Česnyienė, D.Diskienė ir kt. Įmonių vadybos orientacijos. Vilnius: VU leidykla, 2002, p.122.

efektyviai jis turi būti lyderis ir panaudoti visas komunikavimo, koordinavimo bei motyvavimo priemonės tikslo pasiekimo užtikrinimui. Svarbiausi vadovų bendravimo įgūdžiai nustatyti empiriniuose W.Bennis ir B.Nanus tyrimuose :

- Sugebėjimas priimti žmones tokius, kokie jie iš tikrųjų yra.
- Tarpusavio santykius vertinti dabarties, bet ne praeities aspektu.
- Aplink esančius žmones traktuoti su paslaugiu dėmesiu.
- Pasitikėti kitais, ypač esant dideliai rizikai.
- Sugebėjimas dirbti be nuolatinio pritarimo., nebijoti imtis rizikos²⁷.

1.3. Lyderio vaidmuo organizacijoje ir įtaka darbo efektyvumui

Daugelyje sėkmingai dirbančių organizacijų šiandien diegiamas strateginis valdymas, tai – nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi institucija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir veiksmingiau panaudoja savo išteklius. Pagrindinė figūra strateginiame valdyje yra vadovas, bet reikia pastebėti, kad ne visi vadovai yra lyderiai. Neformalus lyderiai kartais organizacijose turi didesnę valdžią ir įtaką organizacijos nariams. Paprastai vadovas nagrinėja galimą aplinkos poveikį vidiniams organizacijos sprendimams ir veiksams, ieško būdų, kuriais būtų galima daryti įtaką aplinkai. Organizacijos veiklos sėkmė priklauso ne tik nuo aplinkos, bet ir nuo jos vidinių veiksnių, darbo organizavimo bei išteklių naudojimo.

Vadovai pateikia pagrindines idėjas: misiją, tikslus, bazinės kultūros vertybes, kurios nulemia darbuotojų elgesį ir požiūrį į darbą. Vizija suprantama kaip organizacijos veiklos ilgalaikis rezultatas. Teisingas jos suvokimas darbuotojams leidžia savarankiškai spręsti darbe atsirandančias problemas. Pagrindinės kultūros vertybės – tai principai, remiantis kuriais formuojama visa organizacijos veikla, pasirenkami metodai, kuriais siekami organizacijos tikslai ir ilgalaikiai rezultatai. Valdžios suteikimo bendradarbiams koncepcija visuose organizacijos hierarchijos lygiuose – tai organizacijos išgyvenimo būdas išorinėje konkurencingoje aplinkoje. Iš vienos pusės, valdžios bei atsakomybės paskirstymas visuose organizacijos lygmenyse, yra iššūkis vadovui kaip lyderiui, kuris ne visuomet pasirengęs dalintis valdžia. Iš kitos pusės, tai iššūkis darbuotojams, kuriuos gąsdina netikėtai atsiradusios galimybės. Kita vertus, valdžios paskirstymas visuose organizacijos lygiuose, atveria galimybes atsiskleisti neformaliems lyderiams. Kompanijų strategijose didelis dėmesys skiriamas žmogiškiesiems ištekliams: darbuotojų bei pačių lyderių ugdymui. Lyderio vaidmuo planavimo procese gali padėti geriau suprasti darbuotojų lūkesčius bei panaudoti juos vidinio potencialo prasme.

²⁷ Bennis W., Nanus B. (1998) Lyderiai atsakomybės startegija. Algarvė

Kiekvienam vadovui reikia ne tik sukurti organizacijos strategiją, bet ir praktiškai suderinti realiai potencialiai priešiškus kolektyvo, atskirų darbuotojų, valstybės ir savo asmeninius interesus. Norėdamas išspręsti šį uždavinį, vadovas turi surasti efektyvų vadovavimo stilių ir išsikovoti autoritetą, kuris būtinas sėkmingai tvarkant įmonės ar organizacijos veiklą.

Visuomenės raida ir ekonomikos sąlygos organizacijoms ir įmonėms iškelia tikslus, kurių įgyvendinimui nebepakanka vien tik puikias profesines žinias turinčių specialistų, - reikia lyderių, gebančių kurti aiškia, patrauklią ir įkvepiančią ateities viziją. Lyderis vienija grupę, suteikia jos veiksmams kryptingumą, o grupė laukia lyderio veiksmų, juos priima ir remia. Sėkmingi lyderiai geba suburti žmones naujoms idėjoms, sukurti savo ir kitų kūrybinį potencialą atskleidžiančią aplinką, jie yra atviri naujai patirčiai, kūrybiški, lakios vaizduotės. Lyderiavimas reiškia iniciatyvumą bei kitų asmenų veiklos organizavimą, koordinavimą bei koregavimą. Apibendrinus daugelio autorių mintis, lyderio uždaviniai gali būti sekantys:

1. Išskirti tikslus;
2. Inicijuoti ir nuosekliai sukurti planus tikslams pasiekti ;
3. Įvertinti ir paskirstyti uždavinius;
4. Motyvuoti ir skatinti;
5. Patarti ir koordinuoti veiksmus;
6. Padėti kitiems suvokti ir jausti savo atskaitingumą bei atsakingumą.

Šiandienos organizacijose vis dažniau dirbama įvairiose funkcinėse arba tarpfunkcinėse komandose. Vadovauti komandai reikalingi lyderystės bruožai, S.P.Robbins²⁸ teigia, kad efektyviai dirbantys vadovai turi turėti sugebėjimą balansuoti: leisti komandai dirbti savarankiškai ir žinoti kada reikia įsikišti arba užtarti darbuotojus. Vertinant komandos vadovą reikia atsižvelgti į išorinių komandos ribų valdymą ir sąlygų dirbti sudarymą. Pagrindinis uždavinys kiekvienam lyderiui įgyti ir išlaikyti žmonių pasitikėjimą, tai užtikrina darbo efektyvumą bet kokiomis sąlygomis. Pasitikėjimo atmosfera kuriama atvirumu, sąžiningumu, nuoseklumu, tiesos įvardijimu, kompetencija, konfidencialumu. Tokiu atveju labai svarbi tampa kiekvieno vadovo elgsena darbinėse situacijose.

Remiantis išanalizuota teorija, šiandieninis vadovas turi aiškiai suprasti savo padalinio tikslus, subebėti išskirti galimas ir svarbiausias problemas, būti inovatyvus bei nebijantis pokyčių. Lietuvoje darbuotojai savo vadovams kelia aukštus reikalavimus. TNS Gallup 2006 pavasarį atlikto tyrimo duomenimis, patrauklus atlyginimas, socialinės garantijos ir geri vadovai - trys pagrindinės sąlygos, padedančios pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus. Ktvirtas pagal svarbą veiksnys, apsprendžiantis darbdavio patrauklumą, yra įmonių vadovų požiūris į darbuotojus. Žmonėms labai svarbu, kad juos vertintų. Pasak A.Tamošaitytės, būtina, kad aukščiausieji įmonių vadovai rūpintųsi

²⁸ Robbins S.P. (2003) Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika, 2006

savo asmeniniu įvaizdžiu ir gera reputacija. Šias savybes atidžiai vertina visi potencialūs darbuotojai, ir ypač aukštesnio socialinio statuso žmonės.

Pagal 2000m. VU Ekonomikos fakulteto atlikto tyrimo duomenis, 56 proc. respondentų pabrėžė profesinę vadovo kompetenciją, 20 proc. atžymėjo sugebėjimą priimti sprendimus bei 18 proc. akcentavo principingumą ir reiklumą²⁹. P.Zakarevičius išskiria lietuvių tautos nacionalinius bruožus, kurie įtakoja vadybos organizavimą Lietuvoje³⁰:

- Pagrindiniai teigiami bruožai: darbštumas, tvarkingumas, savarankiškumas, atsakingumas, šaltakraujiškumas.
- Neigiami bruožai: plataus mąstymo bei polėkio trūkumas, silpnesciojo sindromas, nepasitikėjimas kitais, paklusnumas, uždarumas.

Pagal savo elgseną organizacijoje lyderiai išskiriami į dvi dalis. Vieni orientuoti į organizaciją, jie pirmiausiai siekia spręsti technines situacijas, neskiria dėmesio darbuotojų problemoms. Šiems lyderiams nepakanka įgūdžių įtakoti rezistentišką darbuotojų požiūrį į pokyčius. Instituciniai lyderiai turi skirti laiko išgirsti problemas bei nepasitenkinimą siūlomais pasikeitimais (Beatty *et al.*, 1992). Kita dalis, lyderiai orientuoti į žmones, mato, kad technologijų pokyčiai negali vykti be darbuotojų. Jie vadovo rolę supranta kaip kelio/ krypties nurodymą, problemų sprendimą ir technologinių pokyčių įgyvendinimą (Beatty *et al.*, 1992).

Anot, Vecchio and Appelbaum (1995), lyderystė- procesas, kurio pasekoje kiti daro tai, ko jis/ji nori. Sleeth *et al.* (1996) teigia, kad tai veiksmų, kurie leidžia darbuotojams pasiekti savo tikslus, formulavimas. Būtent lyderiai atsakingi, kad skirtumas tarp to „ką turime“ ir to „ką norime turėti“ būtų pakankamai stimuliuojantis keistis, tačiau ne per didelis, kad sugriautų visas pastangas.

Sąsajos tarp lyderio įgūdžių/ savybių ir strateginio planavimo proceso tikrai nėra gerai išanalizuotos. Šias sąsajas bandyta išnagrinėti 1998m. W. Dradon atliktame tyrime. Tyrime lyderių savybės sugrupuotos į tris grupes:

- kūrybiškumas- inovatyvūs, rizkos nebijantys aktyvūs lyderiai;
- valdžia/ kontrolė- aktyvūs, orientuoti į tikslą lyderiai, jiems svarbiausia organizacijos augimas;
- orientaciją į žmones/ priklausymą organizacijai- turintys į žmones orientuotą valdymo stilių, pasitikintys kitais darbuotojais.

Tyrimo duomenimis buvo identifikuotos statistiškai patikimos sąsajos tarp lyderių savybių/ stilių, empatiškos elgsenos bei strateginio planavimo proceso eigos. Jos pasiskirstė sekančiai:

²⁹ R.Česynienė, D.Diskienė ir kt. Įmonių vadybos orientacijos. Vilnius: VU leidykla, 2002, p. 124.

³⁰ Zakarevičius P. (2005) Vadybos arimuose..Kaunas: VDU

1. Valdžia/ kontrolė statistiškai patikimai ir teigiamai koreliuoja su planavimo indeksu, vizijos/ misijos naudojimu, trumpalaikiais(iki 1 metų) tikslais bei veiksmų planais.
2. Kūrybiškumas patikimai bei teigiamai koreliuoja su planavimo indeksu, vizijos/misijos naudojimu bei ilgalaikiais planais (2-5 metų laikotarpiui)
3. Vadovai, turintys stiprius orientacijos į žmones/ priklausymo organizacijai bruožus, akcentuoja misiją/ viziją, trumpalaikius tikslus bei veiksmų planus.

Apibendrinat tyrimo rezultatus, autorius pažymi, kad planavimo indeksas - pagrindinis plano efektyvumo rodiklis - svarbus kaip vadovo darbo dalis, nepriklausomai nuo jo vadovavimo stiliaus. Apie individualius planavimo įrankius to pasakyti negalima. Lyderiai orientuoti į žmones linkę nurodyti darbo kryptis. Planavimo procese naudoja įvairias priemones, kurios padėtų darbuotojams suprasti sprendimų ir veiksmų gaires.

Turintys valdingumo/ kontrolės vyraujančius bruožus daugiausia dėmesio skiria trumpalaikiams tikslams bei veiksmų planams.

Stiprūs kūrybiškumu lyderiai pabrėžia misiją bei viziją, jų dėmesys skiriamas pačiam planavimo procesui.

Organizacijos kuria savo vizijas, misijas, rašo planus. Iškyla klausimas: ar tikrai tai sukuria vertę darbuotojams, ar tai suvokiama tik kaip papildoma biurokratija? Būtent tokiais atvejais iškyla lyderio sugebėjimai uždegti, įtikinti žmones, kurie vėliau priims strateginius planus kaip efektyvumo prielaidą. Visų darbuotojų patirtis apie preityje keltus, nepasiektus, dažnai „nuleistus“ ir nesuvertus tikslus komplikuoja planavimo ir pokyčių procesą. Kiti autoriai teigia, kad strateginiai pokyčiai ir tikslų nustatymas priklauso nuo pačių vadovų tikėjimo tuo, ką jie daro. Dažnai nutinka, kad tikslų kūrimas tampa rutininio procesu, kuris turėtų skatinti pokyčius organizacijoje. Strateginiai pokyčiai organizacijoje negali vykti be valdymo pokyčių. Būtent vadovaujantys asmenys turėtų inicijuoti naujas darbo formas, komunikacinius procesus tarp padalinių bei atskirų darbuotojų, darbo kultūros principų aiškumą. Kuomet žmonės nežino kaip jų kiekvieno asmeninis tikslas įtakoja bendrus tikslus, jie yra nemotyvuoti daryti ką nors kitaip ar geriau, todėl organizacijos netobulėja.(Trahant and Burke,1996).

Daugelis autorių pabrėžia, kad labai svarbu, kaip komunikuojama organizacijos vizija. Anot Hitt vadovybė turi pristatyti aiškia „idealią“ ateities organizacijos viziją. Jei vizija paskelbta, vadovai turi būti tikri, kad ją darbuotojai supranta, sutinka. Žmonių bei vadovų ateities vizija bei veiksmai būtini jai pasiekti turi sutapti (Hitt *et al.*,1996). Kiti autoriai siūlo lyderiams kuriant viziją, atsiriboti nuo praeities, sukurti vizijos būtinybės atmosferą, bendrauti su darbuotojais, įtraukti juos į kūrimo procesą.

2. LYDERIO ELGSENO TYRIMO FARMACIJOS KOMAPANIJOSE METODIKA

2.1. Darbo farmacinėse kompanijose specifika

Pasaulinė farmacijos rinka nuolat auga – rinkos augimą skatina naujai atsirandantys originalūs vaistai ir vis didėjantis vaistų vartojimas, lemiamas tam tikrų priežasčių: gyventojų skaičiaus augimas, ilgėjanti gyvenimo trukmė, siekis gerinti sergančiųjų lėtinėmis ligomis gyvenimo kokybę. Baltijos regione farmacinis sektorius taip pat auga dėl vartojimo didėjimo. Nagrinėjant Lietuvos farmacijos rinkos tendencijas, jos nesiskiria nuo pasaulinių tendencijų – farmacijos rinka auga, farmacijos kompanijos, daugiausia parduodančios tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje, yra panašiai pasiskirsčiusios vietomis rinkoje.

Paskutiniai duomenys rodo, jog ES farmacijos pramonė praranda konkurencingumo pozicijas JAV atžvilgiu:

- esminė priežastis – nepakankamas dėmesys tyrimams ir vystymui (R&D). ES tyrimų ir vystymo (R&D) išlaidos nuo 1990 m. iki 2002 m. išaugo tik 2,5 karto, tuo tarpu JAV – net 5 kartus.
- per praėjusį dešimtmetį ES vaistų rinka augo vidutiniškai 7,4 proc., tuo tarpu Amerikos rinka daug sparčiau – vidutiniškai 11,6 proc. per metus.
- ES rinkos segmentacija (t.y. vieningos rinkos nebuvimas) skatina paralelinę prekybą vaistais, o tai atima iš pramonės dalį pelno, kuris galėtų būti naudojamas tyrimų ir vystymo (R&D) išlaidoms finansuoti.

Minėti faktai dar labiau didina konkurencinę kovą farmacijos segmente ir tai atsiliepia Lietuvoje veikiančioms kompanijoms.

Farmacijos kompanijų darbe naudojamas asmeninis pardavimas, susijęs su didelėmis išlaidomis: pardavimo personalo atranka bei paruošimas reikalauja daug profesinių žinių. Asmeninis pardavimas pati brangiausia bendrovės rėmimo priemonė. Vienas vizitas pas klientą kainuoja kelis šimtus eurų³¹. Asmeniniai santykiai su klientais yra tas pardavimo veiklos aspektas, kurį sunkiausia nukopijuoti³². Todėl, farmacijos kompanijos skiria daug dėmesio pardavimo pajėgų darbo efektyvumo didinimui: darbuotojų kompetencijai ir ugdymui, kuria projektus, padedančius žmonėms tobulinti gebėjimus. Kompanijų veiklos rezultatai priklauso ne tik nuo darbuotojo fizinės būklės, bet ir nuo nuotaikos.

³¹ Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2002). Rinkodaros principai.

³² Pietaris D. (2005). Asmeninio pardavimo strategijos: produktas ar santykiai?

Socialinis – psichologinis klimatas bei vadovų psichologinis pasirengimas yra labai svarbus³³. Tokiose organizacijose gali atsirasti neformalus lyderiai, kurie socialinius- psichologinius veiksnius gali įtakoti netgi labiau nei formalūs vadovai. Analizuojant farmacijos kompanijos darbuotojų poreikių tenkinimą, tenka pripažinti, jog dedamos didelės pastangos juos patenkinti. Poreikių (pagal A.Maslow klasifikaciją) tenkinimas farmacijos kompanijose pateikiamas lentelėje nr.1.

4 lentelė

Poreikių hierarchijos modelis farmacinėje kompanijoje

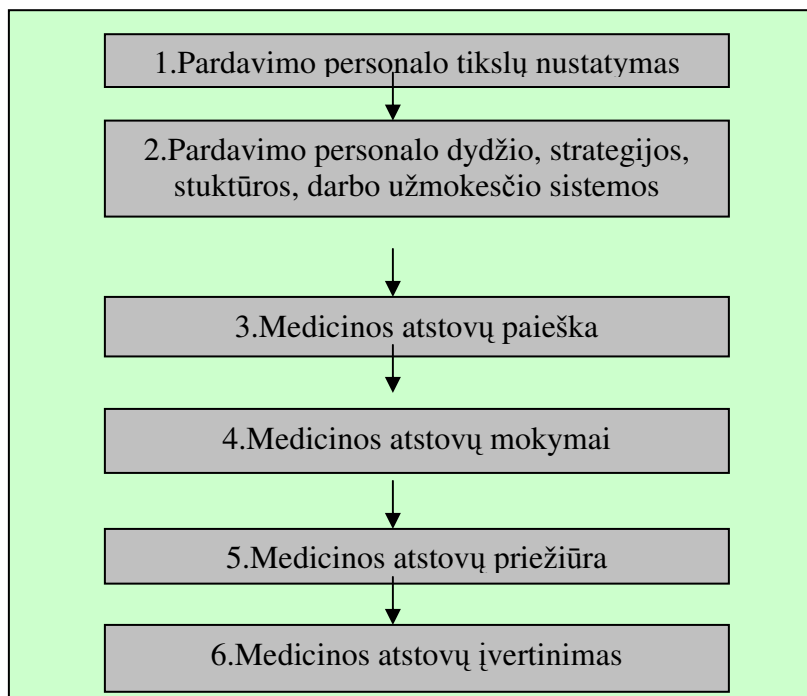
Poreikiai	Esamos sąlygos organizacijoje
Fiziologiniai	Atlygio paketas (tarnybinis automobilis, telefonas, ketvirtinės premijos, atlyginimas, mokymai, sveikatos draudimas) Patogios darbo vietos Reikalingos darbo priemonės
Saugumo	Saugios darbo priemonės Aiškios darbo perspektyvos Aiški darbo ir organizacinė struktūra
Socialiniai	Tarpfunkcinės darbo grupės Pasitarimai Kolektyvinės šventės kartu su šeimomis
Pagarbos	Organizacijos prestižas Pasiiekimų pripažinimas ir įvertinimas
Saviraiškos	Karjeros galimybės Profesinis tobulėjimas Visuomeninis darbo naudingumas

Analizuojant lentelėje pateiktus tenkinamų poreikių aspektus galima teigti, kad tokio pobūdžio organizacijose didžioji fiziologinių, socialinių poreikių yra tenkinami. Dėl pokyčių tarptautinėje ir Lietuvos rinkoje kompanijoms sunku užtikrinti darbuotojų saugumo ir aiškių darbo perspektyvų poreikį. Tikrasis poreikių tenkinimo lygmuo išaiškėtų atlikus atskirą tyrimą.

³³ Butkus F.S. (2002) Operatyvus įmonės veiklos valdymas. Vilnius: Technika

Apibendrinus aukščiau pateiktus faktus, matome, kad medicinos atstovų vadyba Lietuvoje veikiančioms farmacinėms kompanijoms yra svarbus sėkmės veiksnys. Pagrindiniai pardavimo personalo valdymo aspektai tokiose organizacijose pateikiami 6 schemeje.

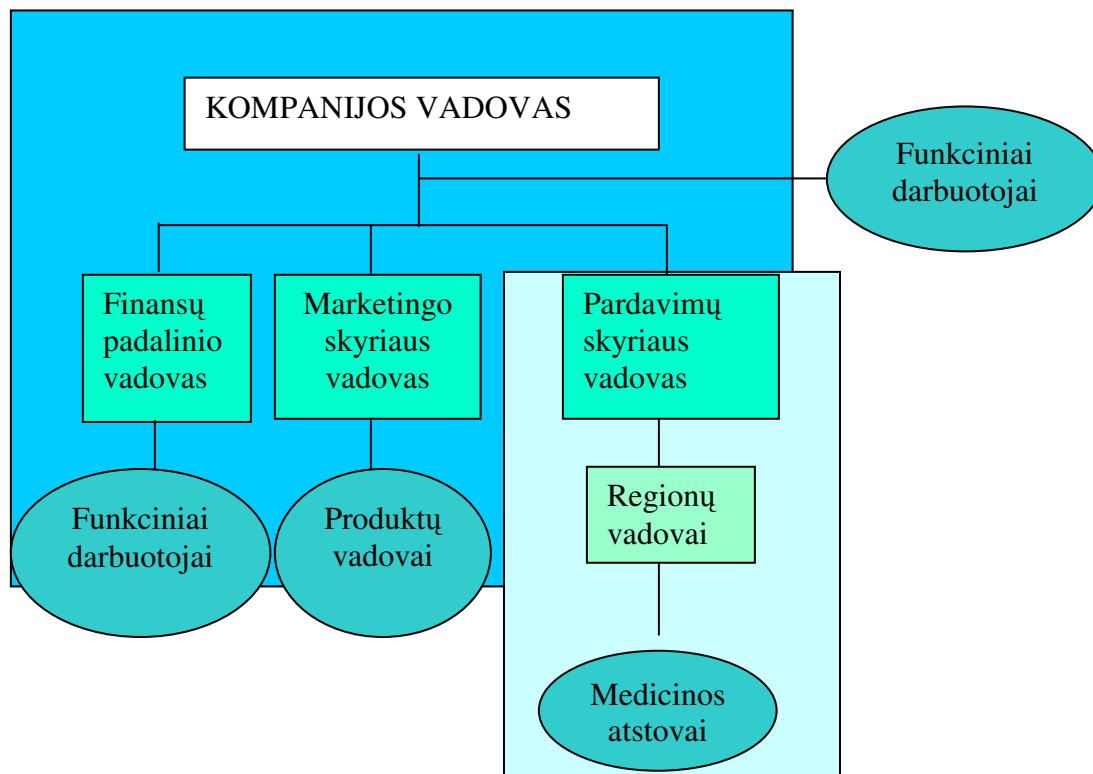
Darbo organizavimas ruošiant strategiją bei darbuotojus nesibaigia juos sėkmingai apmokius, siekiant geriausių rezultatų, reikia nuolat vykdyti darbuotojų priežiūrą (atlikti stebėjimus, padarytų darbų analizę ir pan.), nustatyti kompetencijos (tiek asmeninės, tiek profesinės) spragas ir jas užpildyti. Atstovų vertinimas ir ugdymas yra pagrindinis vadovų uždavinys. Šiandien taip pat aktualu išlaikyti gerai dirbantį atstovą nes šiuo metu Lietuvos rinkoje vyksta didelė atstovų kaita.



3 schema. Pagrindiniai pardavimų personalo vadybos aspektai (parengta pagal Kotler)

Daugelyje farmacijos kompanijų Lietuvoje organizacinė struktūra yra panaši. Pagal pateikiamą 4 schemą, aišku, kad medicinos atstovų valdymo procese dalyvauja aukščiausio lygio kompanijų vadovai, tačiau pagrindinė valdymo atsakomybė tenka pardavimų skyriaus vadovui ir vidurinės grandies vadovams (regionų vadovams). Iš pirmo žvilgsnio ši struktūra (4 schema) – paprasta hierarchinė struktūra, kur hierarchiškai aukščiausiai kompanijos vadovai. Tačiau kai kurie autoriai teigia, kad kai kompanijos pasirenkamas asmeninio pardavimo būdas, tai atstovas turi „parduoti“, o visi kiti įmonės nariai (tarp jų ir vadovai) – dirbti tam, kad aprūpintų juos reikiamais ištekliais. Tokiu būdu organizacinė įmonės struktūra tarsi apvirsta aukštyn kojomis – arčiausiai rinkos esantys medicinos atstovai – pardavimo pajėgos, tampa organizacijos šerdimi ir ją turi palaikyti visa komanda. Tačiau dažnai mūsų šalies organizacijose pardavimo darbuotojas laikomas pagalbine, o ne pagrindine įmonės

figūra. Kita vertus, neretai pardavimo darbuotojai ir patys imasi pagalbinių darbų bei funkcijų, kad išvengtų sudėtingesnio darbo – tiesioginio pardavimo. Tai paprasčiausiai yra nepakankamos darbuotojo kvalifikacijos arba netinkamo jo motyvavimo pasekmė (Pietaris, 2005).



4 schema. Farmacinių kompanijų organizacinė struktūra (parengta pagal F.Butkų)

Apibendrinant, farmacinės kompanijos veidas yra medicinos atstovas. Tai tarpininkas tarp vaistų gamintojo ir gydytojo, vaistininko, o per juos ir paciento. Jis perduoda žinias apie vaistus ir surenka kompanijai svarbią grįžtamojo ryšio informaciją. Nuo to, kaip jis jaučia atsakomybę, moka pristatyti vaistą bei kompaniją priklauso gamintojo įvaizdis bei pelningumas rinkoje.

Darbuotojai, vertindami savo vadovus, pasigenda žmogiško santykio, palaikymo iškilus darbiniais ar asmeniniams klausimams, gebėjimo parodyti pavaldinių reikšmingumą. Remiantis TNS Gallup (2005) atlikto tyrimo duomenimis, labiausiai Lietuvos darbuotojus motyvuoja teisingas atlygis už atliekamą darbą, asmeninis įvertinimas, geras kontaktas su vadovu, pasitenkinimas savo profesiniais laimėjimais, įmonės, kurioje dirbama sėkme bei išsiklausymas į darbuotojų idėjas ir pasiūlymus. Tyrimas, atliktas Slovėnijoje³⁴, nustatantė vadovų motyvacinius veiksnius. Tyrimų rezultatai parodė, kad labiausiai vadovus įkvepia įdomus darbas, santykiai su bendradarbiais bei tiesioginiu vadovu.

³⁴ Personnel and Management: Selected Topics, 2005.

Atlyginimas ir kiti materialiniai paskatinimai atsiranda tik šeštoje vietoje. Taigi tiek darbuotojai, tiek vadovai iškelia tuos pačius prioritetus, kad galėtų efektyviai save realizuoti:

- santykiai su vadovais ir bendradarbiais;
- asmeninis įvertinimas;
- įmonės/organizacijos sėkmė.

Siekiant efektyviausio darbo rezultato bei naudojantis užsienio šalių patirtimi, farmacijos kompanijos Lietuvoje kartą per metus vykdo darbuotojų vertinimą. Šio proceso metu kiekvienas darbuotojas vertinamas darbo rezultatų, profesinių gebėjimų bei ugdymosi poreikių aspektais. Vadovai dalyvauja 360 laipsnių tyrimuose, kartu su profesionalais analizuoja savo kompetencijas bei jų tyrimų rezultatus.

Teoriškai teisingi metodai nepateisina lūkesčių: vyksta darbuotojų kaita, motyvacija siekti kompanijos tikslų yra žema. Galima daryti prielaidą, kad būtent atotrūkis tarp lyderystės teorijos ir praktikos neduoda laukiamo rezultato.

2.2. Tiriamos kompanijos organizacinės charakteristikos

Aprašoma tarptautinė farmacinė kompanija, kurianti ir parduodanti vaistus visame pasaulyje. Ši farmacijos bendrovė užima apie 5 proc. pasaulio vaistų rinkos. Organizacijoje kuriami, tiriami bei gaminami originalūs vaistai, todėl ji priskiriama etinių farmacinių kompanijų grupei. Kompanijos vertybės - pagarba asmenybei ir išskirtinumui, atvirumas, sąžiningumas, pasitikėjimas ir tarpusavio parama, dorumas ir aukštos etikos normos bei asmeninis pavyzdys visais lygiais. Lietuvoje kompaniją atstovauja bendrovė teikianti marketingines paslaugas motininei kompanijai: platina informaciją apie gaminamus vaistus, užtikrina jų tiekimą, pardavimą ir vartojimą. Dėl minėtos darbo specifikos pagrindiniai kompanijos klientai - Lietuvos gydytojai, todėl ypatingai svarbus nuolatinis žinių bei įgūdžių tobulinimas, kuris užtikrintų kokybiškas paslaugas. Lietuvoje kaip ir visose kitose šalyse reikia lyderių, kurie gali sėkmingai vadovauti sudėtingomis farmacijos verslo sąlygomis ir garantuoti nuolatinį pelningą augimą, skatinti inovacijas, puoselėti kompanijos reputaciją bei vieningą organizaciją. Prieš metus aprašomojoje kompanijoje pradėtas lyderystės visuose lygmenyse ugdymo projektas. Lyderystės kompetencijos taikomos visiems įvairių lygių ir funkcijų darbuotojams, jos naudojamos veiklos bei talentų valdymo procesuose. Lyderystė kompanijoje apibūdinama kaip:

- vadovavimas žmonėms, projektams, procesams ir mąstymui;
- asmens gebėjimas efektyviai įtakoti kitus verslo rezultatų gerinimui nepriklausomai nuo pavaldumo santykių.

Kompanijos lyderystės kompetencijos išskiriamos į penkis lygius, kiekvienam jų priskiriamos šešios kompetencijos. Tyrime dalyvavę respondentai priskiriami pirmam bei antram lyderystės kompetencijų lygmeniui, jiems priskiriamos kompetencijos išskirtos 5 lentelėje.

5 lentelė

Lyderystės kompetencijų pirmojo ir antrojo lygio aptarimas

Kompetencija	Pirmas lygis- atstovai ir kitos panašios pozicijos	Antras lygis- pirmosios grandies vadovai ir kitos panašios pozicijos
<u>Aistra klientams</u> supranta savo klientus ir naudoja supratimą kurdamas vertę.	Siekia suprasti kliento poreikius ir atitinkamai pritaikyti produktus bei paslaugas.	Siekia suprasti esančias problemas arba poreikius ir aktyviai įtraukia klientą į sprendimų priėmimą ar paslaugų kūrimą.
<u>Strateginis mąstymas</u> Atranda galimybes ir jomis pasinaudoja, sugeba numatyti iš anksto ir veikti.	Pasinaudodamas bazinėmis žiniomis apie verslą, atranda problemas, susijusias su jo darbu, ir imasi reikiamų veiksmų.	Siekia tobulinti esamus veiklos būdus savo atsakomybės ribose.
<u>Ryžtinga veikla</u> Greitai ir efektyviai priima ir įgyvendina sprendimus. ir skatina tai daryti kitus. Prisiima riziką .	Priima efektyvius sprendimus savo atsakomybės ribose, nebūtinai ieškodamas pritarimo.	Priima efektyvius sprendimus sudėtingomis sąlygomis: esant nepakankamai informacijai arba tam tikram spaudimui.
<u>Veiklos valdymas</u> Jaučiasi atsakingas ir reikalauja iš kitų atsakomybės už veiklos kokybę.	Jaučia asmeninę atsakomybę: nustato sau aukštus veiklos standartus ir prašo grįžtamojo ryšio, siekdamas užtikrinti, kad standartai pasiekti.	Jaučia asmeninę atsakomybę ir reikalauja atsakomybės iš kitų už aukštus veiklos standartus bei paaiškina, kas turi būti padaryta, kodėl ir kokios to pasekmės darbuotojui ir/arba organizacijai.
<u>Bendradarbiavimas</u> Aktyviai skatina bendradarbiavimą, siekiant geriausių verslo rezultatų.	Gauna indėlių iš kitų, analizuodamas idėjas, bet nesiekia jų susidomėjimo.	Gerbia skirtingus požiūrius, siekia kitų palaikymo ir atvirai demonstuoja, kad vertina skirtingus pasiūlymus, įtraukdamas kitus į sprendimų priėmimą.
<u>Žmonių ir organizacijos ugdymas</u> Siekia tobulėti pats ir ugdyti kitus.	Supranta savo stipriąsias savybes ir ugdymo sritis, prašo grįžtamojo ryšio ir siekia tobulėti.	Suteikia grįžtamąjį ryšį: objektyviai vertina kitų sugebėjimus, naudoja ugdomąjį vadovavimą bei suteikia grįžtamąjį ryšį, kartu tobulėja pats.

Pateiktos lyderystės kompetencijos pagrįstos atsakomybe kiekviename funkciname lygmenyje. Apie atsakomybės strategiją savo knygoje rašo Bennis W.(1997), jis pabrėžia, kad efektyvus vadovavimas turi būti paremtas asmenine atsakomybe, bendravimu bei savęs atskleidimu.

Šios farmacinės kompanijos dėmesys klientams, darbuotojams yra prioritetas ir vertinamas veiksnys siekiant ambicingų veiklos užmojų. Tokioje aplinkoje lyderių ugdymo programos tampa svarbiu instrumentu. Tyrimai, padedantys identifikuoti tinkamą lyderių elgseną, gali padėti ir palengvinti ugdymosi poreikių identifikaciją.

2.3. Darbuotojų imties apibūdinimas

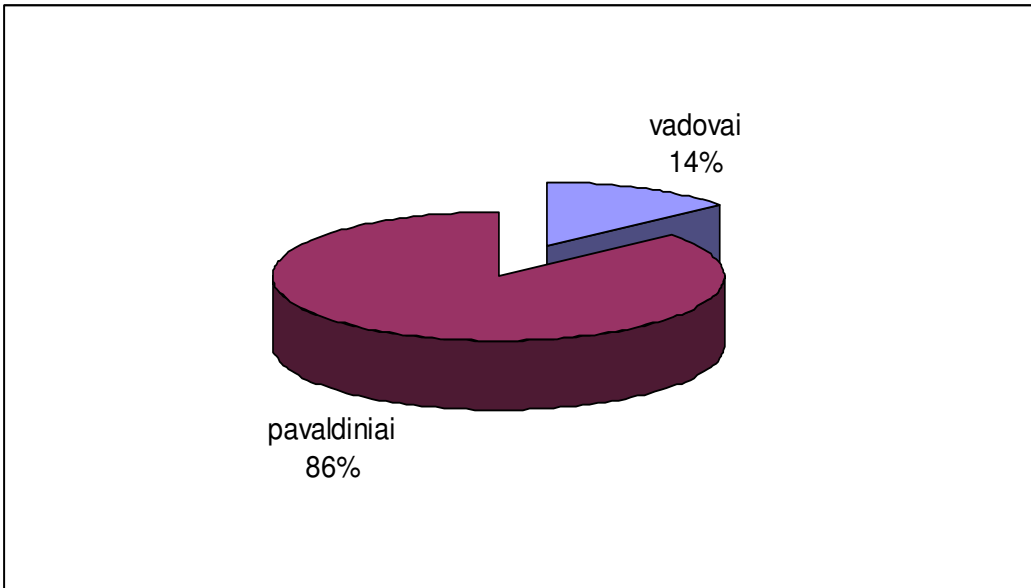
Analizuojant visų Lietuvoje veikiančių tarptautinių farmacinių kompanijų veiklą, pastebėta, jog vertinant darbuotojų kompetencijas, strateginių planų ir kitų šiam tyrimui aktualių kriterijų aspektu, organizacijas galima diferencijuoti į dvi grupes: etinės ir generinės farmacijos kompanijos. Etinės farmacijos kompanijos naudoja panašius per daugelį metų praktikoje patikrintus aiškius veiklos standartus, kelia aukštus reikalavimus darbuotojų kompetencijai. Daugelio etinių kompanijų veiklos standartai pagrįsti lyderystės kompetencijų ugdymu visuose lygmenyse.

Apklausa buvo vykdoma 2007 m. lapkričio – gruodžio mėn. Tyrimui pasirinkta viena organizacija, siekiant objektyviai įvertinti ir kokybiškai palyginti komandų lyderių elgseną ir jų darbo rezultatus. Atliekant tyrimą ir analizuojant rezultatus laikomasi konfidencialumo, nes naudojami duomenys gali turėti įtakos tolimesnei rinkos dalyvių veiklai.

Lyginamos komandos turi panašius tikslus, dirba vienoje terapinėje rinkoje, jų veiklos rezultatai vertinami standartizuotai. Šios kompanijos struktūra atitinka naudojamo klausimyno autorių rekomendacijas respondentų atrankai: apklausti šešis - septynis respondentus vieno lyderio elgsenos įvertinimui – tai optimalus respondentų skaičius, pateikiantis patikimus rezultatus.

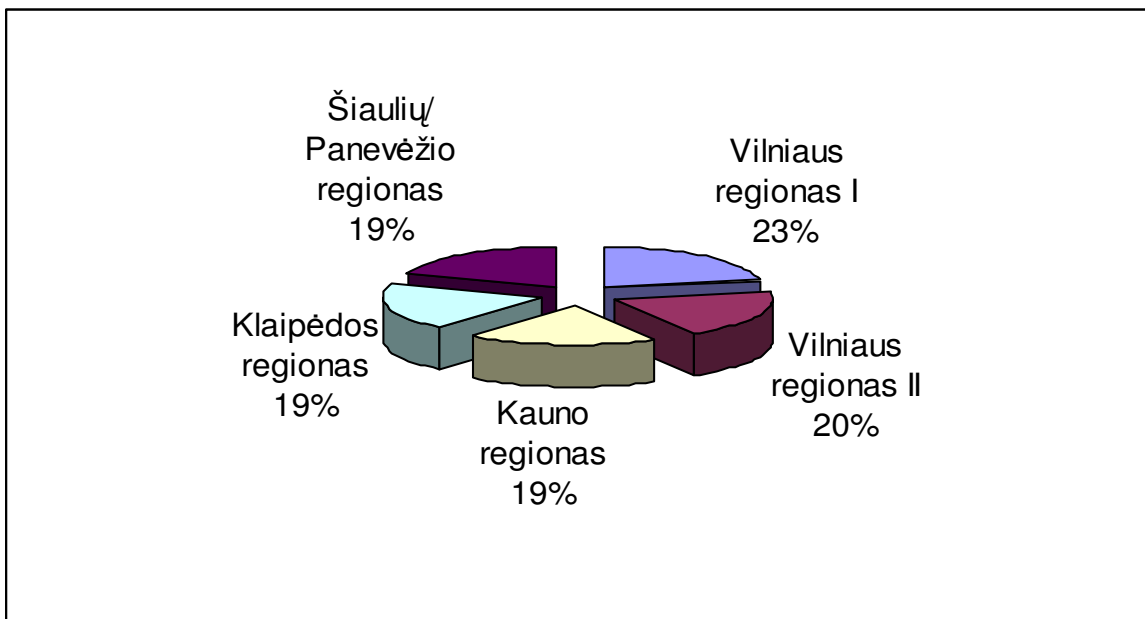
Tyrimo metu remtasi savanoriškumo ir anonimiškumo principais, pastarasis buvo labai aktualus respondentams. Apklausa buvo atliekama pateikiant respondentams klausimynus asmeniškai bei sudarant galimybę atsakyti elektroniniu būdu.

Atrankos dydis: apklausti 36 respondentai, dirbantys penkiuose Lietuvos regionuose komandose. Reikia pažymėti, kad klausimyno pagalba buvo tiriama objektyvi grupės vadovo elgsena, vienu atveju vadovai vertino patys save, kitu atveju pavaldiniai vertino savo formalių vadovų elgesį darbinėse situacijose. Vadovų bei pavaldinių imties dydis skiriasi ženkliai, todėl minėtų imčių tyrimo rezultatai tarpusavyje nelygintini.



1 diagrama. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (N=36)

Apklausoje rezultatai pateikiami 1 ir 2 diagramose, pagal kurias matome, kad iš 36 atsakiusių į anketas respondentų, 5 yra regionų vadovai. Komandų dydis išskirtuose regionuose yra beveik toks pat, tik Vilniaus regiono I komandoje yra vienu darbuotoju daugiau. Demografinis pasiskirstymas detaliau pateikiamas 3.1.1. dalyje.



2 diagrama. Respondentų pasiskirstymas pagal regionus (N=36)

2.4. Lyderio elgsenos deskripcijos klausimynas (LBDQ)

Lyderio elgsenos deskripcijos klausimynas sukurtas ir adaptuotas Andrew W. Halphino Ohajo universitete. Empirinių tyrimų metu buvo pastebėta, kad didelė dalis lyderio elgseną apibūdinančių teiginių, gali būti padalinti į du skirtingus faktorius, kuriuos nustatė Halpin ir Winer bei Fleishman. Išskirti du pagrindiniai atidumo/dėmesio ir organizacijos/struktūros kūrimo faktoriai. Jie pirmiausiai plačiai pradėti taikyti karinių, gamybos bei švietimo struktūrų empiriniams tyrimams. 1963 metais Ralph M. Stogdill papildė lyderio elgsenos klausimyną, išskirdamas dvyliką elgseną apibūdinančių skalių. Hipotetiškų elgsenos apibūdinimo teiginių rinkinys gali būti naudojamas darbuotojams apibūdinti lyderių su kuriais dirba elgseną bei vadovams apibūdinant savo kaip lyderio elgseną komandoje, taip pat minėtos darbuotojų kategorijos galėti apibūdinti ir “idealų”, jų nuomone, lyderį. Instrumentas sėkmingai naudotas tiriant Amerikos vadybininkų elgseną, be to sėkmingai buvo pritaikytas Azijoje. LBDQ buvo panaudotas Singapūre (Putti ir Tong, 1992). Black and Porter (1991) panaudojo LBDQ XII Amerikos vadybininkų JAV, Amerikos vadybininkų Honkonge Kong ir Honkongo kinų vadybininkų Honkonge palyginimui. Smith ir al. (1989), surado, kad dvi pagrindinės vadovavimo elgesio konstrukcijos turi panašią struktūrą Jungtinėje Karalystėje, Honkonge, Japonijoje ir JAV.

Šio klausimyno pagalba tiriama komandos lyderio elgsena, nes būtent ji formuoja pasitikėjimo lyderiu atmosferą grupėje. Nors lyderystės fenomenas tyrinėtas įvairiais aspektais, darbo autorės nuomone, būtent lyderio elgsena darbinėse situacijose geriausiai atspindi vadovo stilių bei pasekėjų adaptaciją jam. Dažnai patys lyderiai savo elgseną linkę vertinti kiek kitaip nei pavaldiniai, todėl galimybė naudoti šį klausimyną tiek darbuotojams, tiek lyderiams yra naudinga tyrimo taikymui praktikoje. Be to, pasirinktas lyderio elgesio deskripcinis klausimynas yra universalus ir gali būti naudojamas vadovo elgsenos nagrinėjimui bet kurioje organizacijoje³⁵.

Lyderio elgsenos deskripcijos klausimynas (LBDQ- XII) autorės buvo išverstas iš anglų kalbos į lietuvių kalbą ir kalbiškai adaptuotas tiriamos organizacijos kultūros sąlygomis. Klausimyną sudaro 100 hipotetiškų teiginių apibūdinančių lyderio elgseną (žr. 1 priedą: testo pavyzdys). Visi teiginiai suskirstyti į 12 skalių, kurios apima 5 arba 10 subskalių. Klausimyno skalių apibūdinimas pateikiamas 5 schemeje.

³⁵ Stogdill R.M.(1963) Manual for Leadership Behavior Description Questionare. Fisher College of Business.

Jungtinis skalės įvertis skaičiuojamas, sumuojant balus gautus kiekvino teiginio vertinime. Didesnis teiginio balas atspindi visada arba dažnai taip besielgiantį lyderį ir, atvirkščiai, kuo mažesnis balas tuo rečiau yra stebimas toks vadovo elgesys dirbant grupėje.

Atsakymams žymėti lyderio elgsenos klausimyne buvo numatytas penkių atsakymų kategorijų formatas. Prašoma apibūdinti, kaip dažnai jūsų lyderis elgiasi (nesielgia) dirbant komandoje.

Pateikiami 100 įvairiais darbines situacijas atspindintys teiginiai (žr. 1 priedą: klausimyno pavyzdys). Ties kiekvienu teiginiu respondentas turi pažymėti vieną iš penkių atsakymo kategorijų:

1. V- elgesys demonstruojamas visada (5 balai)
2. D- elgesys demonstruojamas dažnai (4 balai)
3. K- elgesys demonstruojamas kartais (3 balai)
4. R - elgesys demonstruojamas retai (2 balai)
5. N - elgesys nedemonstruojamas - niekada (1 balas)

SKALĖS	
Netikėtumų/ pokyčių tolerancija	Apibūdina lyderio reakciją į pokyčius ar netikėtas situacijas.
Gebėjimas įtikinti	Geba įtikinti pasinaudojant argumentais; turi tvirtą nuomonę.
Aiški struktūra	Išaiškina savo vaidmenį, grupės nariai žino, ko iš jų tikimasi.
Laisvė ir tolerancija	Grupės nariams leidžia imtis iniciatyvos priimant sprendimus bei siekiant rezultato.
Lyderio vaidmens prisiėmimas	Pats/ti aktyviai lyderiauja, yra vertinamas ir suvokiamas kaip lyderis, neleidžia to daryti kitiems.
Atidumas / dėmesys kitiems	Rūpinasi gera darbo atmosfera grupėje, stengiasi suprasti ir padėti kiekvienam komandos nariui
Orientacija į rezultatą	Formuoja komandos tikslus, siekia vis geresnių rezultatų įgyvendinimo.
Bendradarbiavimas su vadovais	Palaiko stiprius ryšius su vadovybe; įtakoja jų sprendimus, siekia paaugštinimo.
Atstovavimas	Kalba kaip komandos atstovas, parodo komandos reikšmę organizacijoje.
Konfliktų reguliavimas	Numato galimas problemas, sutaiko konfliktuojančias puses ir grupę grįžta į įprastą atmosferą.
Tikslus prognozavimas	Demonstruoja išvalgumą ir tiksliai numato ateities situaciją.
Kuria tarpasmeninius santykius	Kuria vieningą komandą; rodo tarpasmeninius santykius.

5 schema . Subskalių struktūra. Adaptuota autorės.

Dvidešimties, išskirtų teiginių (6;12;16;26;36;42;46;53;56;57;61;62;65;66;68;71;87; 91;92;97), balai skaičiuojami atvirkštine tvarka:

1. V- elgesys demonstruojamas visada (1 balas)
2. D- elgesys demonstruojamas dažnai (2 balai)
3. K- elgesys demonstruojamas kartais (3 balai)
4. R - elgesys demonstruojamas retai (4 balai)
5. N - elgesys nedemonstruojamas - niekada (5 balai)

Pagrindinių tyrimo sąvokų operacionalizavimas:

Lyderis – formalus funkcinis komandos vadovas.

Grupė – komanda, siekianti bendrų tikslų, kuriai vadovauja aprašomas lyderis.

2.5. Naudojamų statistinių metodų ir rodiklių apibūdinimas

Daugelis tyrimo duomenų vaizduojami grafiškai naudojant linijines, stulpelines ir juostines diagramas³⁶.

Statistiniai kriterijai. Tikrinant statistines hipotezes iš anksto pasirinktas statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0.01$ (minimalus statistinis patikimumas). Pasirinkimas paremtas tuo, kad darbe pateikiamos išvados bei rekomendacijos nėra absoliučios ir neginčijamos.

Statistinių ryšių tyrimo metodai. Naudojama faktorinė analizė, vykdoma korelacijų tarp kintamųjų (teiginių) analizė. Faktorinės analizės metodai leidžia vienu metu tvarkyti šimtus kintamųjų, kompensuoti atsitiktines klaidas, išpainioti sudėtingus tarpusavio ryšius ir nustatyti jų kitimo dėsningumus ir periodiškumus, ji padeda nagrinėti ir išskirti reiškinių dėsningumus bei struktūrą. Faktorinė analizė ypatinga tuo, kad ji neturi vienintelio sprendinio. Šiame darbe naudota pagrindinė faktorinė analizė leidžia įvertinti vienai ar kitai faktorių grupei būdingas savybės ir jų tarpusavio ryšius.

Statistinių kriterijų ir statistinio ryšio koeficientų pasirinkimas. Tyrimo kintamųjų analizėje patikrintas validacijos ir vidinės konsistencijos koeficientas Cronbach alfa. Tyrime pasirinktas modelis yra gerai išdirbtas ir visi teiginiai tarpusavyje - homogeniški. Išvertus ir pritaikius klausimyną lietuvių kalbai, nuspręsta patikrinti teiginių vidinę korelaciją. Skalės homogeniškumo tikrinimui pasirinktas modelis Alpha. Tai vidinio pastovumo, vidinės logikos modelis. Jis remiasi vidutine

³⁶ Čekanavičius V., Murauskas G. "Statistika ir jos taikymai I", Vilnius: TEV, 2001. p.54-60

koreliacija tarp kintamųjų (inter - item correlation). Iš tų kintamųjų grupių, kurioms Alpha <0.5, latentiniai kintamieji (LK) nesudaromi. Naudojamo klausimyno visų teiginių Cronbach alpha <0,89.

Pagrindinių naudojamų statistinių kriterijų apibūdinimas. Duomenų analizėje ieškant ryšio tarp kintamųjų naudojama Pearson'o koreliacija. Koreliacijos ryšys - tiesinės dviejų kintamųjų priklausomybės matas, skirtas koreliacijos koeficiento ryšio tarp dviejų kintamųjų analizei. Koreliacijos koeficientas nematuoja netiesinės priklausomybės. Tiesinės dviejų kintamųjų priklausomybės mato – koreliacijos koeficiento r skaičiavimo metodika priklauso nuo kintamųjų skalės:

1. pasiskirsčiusiems pagal normalųjį dėsnį intervaliniams kintamiesiems yra skaičiuojamas Pearson'o koreliacijos koeficientas.
2. Intervaliniams kintamiesiems, kuriems normalumo prielaida nėra tenkinama, ir ranginiams kintamiesiems yra skaičiuojamas Spearman'o arba Kendall'o koreliacijos koeficientas.
3. Dvireikšmiams (binariniais) kintamiesiems yra skaičiuojami panašumo ir skirtingumo rodikliai. Šiame darbe pasirinkta pirmoji skaičiavimo metodika.

Pearson'o koreliacijos koeficientas skaičiuojamas pagal formulę:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{(n - 1) \cdot s_x \cdot s_y}$$

čia x_i , y_i — abiejų kintamųjų imties reikšmės, \bar{x} , \bar{y} — šių kintamųjų imties vidurkiai, s_x , s_y — kintamųjų standartiniai nuokrypiai, n — imties variantų, (kintamųjų reikšmių porų) skaičius.

Koreliacija gali būti nuo 1 iki -1 ribose. Minusinė koreliacija reiškia, kad kuo labiau išreikšta viena savybė, tuo mažiau išreikšta kita, o teigiama – kuo labiau išreikšta viena savybė, tuo labiau išreikšta ir kita. Kuo koreliacija artimesnė nuliui tuo ji mažesnė, t.y. ryšys tarp savybių priskyrimo mažesnis ir kuo ji arčiau 1 arba -1, tuo koreliacija stipresnė, t.y. tuo stipresnis ryšys tarp savybių priskyrimo³⁷.

³⁷ Čekanavičius V., Murauskas G. "Statistika ir jos taikymai I", Vilnius: TEV, 2001

3. TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ

3.1. Respondentų socialinės-demografinės charakteristikos

Pateikiamoje 2 diagramoje matome, kad pagrindinė respondentų amžiaus grupė nuo 26 iki 40 metų (75%), iki 25 metų dalyvavo 5 ir, atitinkamai, virš 40 metų 4 darbuotojai. Moterys sudarė 75% visos respondentų grupės, toks pasiskirstymas atitinka tiriamos organizacijos bendrąjį pasiskirstymą.

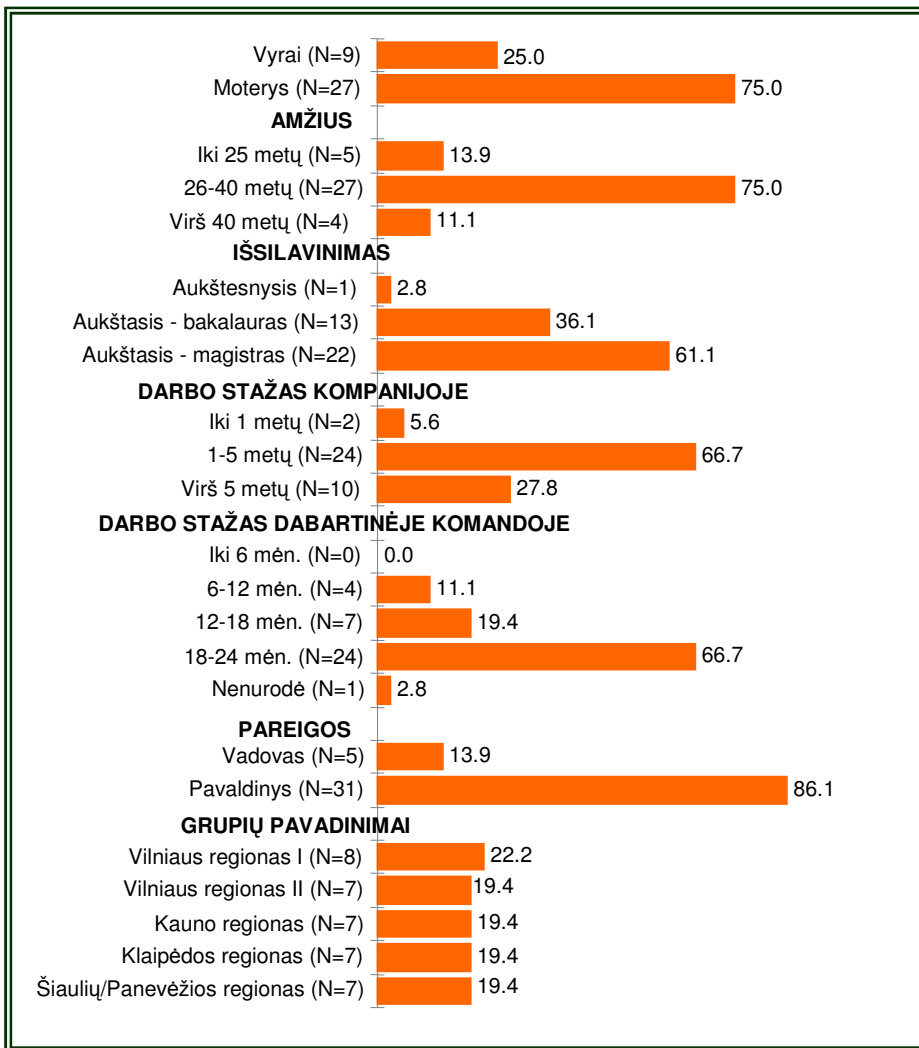
Pagal išsilavinimą net 61% apklausos dalyvių yra įgiję magistro laipsnį. Tik vienas respondentas su aukštesniu išsilavinimu, likusieji turi aukštąjį bakalauro išsilavinimą.

Vertinant darbuotojų pasiskirstymą pagal išdirbtą stažą dabartinėje organizacijoje, 67% respondentų dirba organizacijoje nuo 1 iki 5 metų, 28% darbuotojų kompanijoje dirba ilgiau nei 5 metai ir tik 6% yra neseniai (iki 1 metų) kompanijoje dirbantys žmonės.

Tyrime buvo tirtos penkios komandos, dirbančios teritoriniu regionų pasidalijimo principu tiek visoje kompanijoje, tiek komandų viduje. Komandų dydis yra praktškai vienodas, tik Vilniaus I komandoje dirba vienu atstovu daugiau.

Dižioji dalis - 31 respondentas (86,1%) yra pavaldiniai, kiti 5 - formalūs (paskirti) komandų/regionų vadovai arba lyderiai. Vertinant komandos narių pasiskirstymą pagal išdirbtą laiką toje pačioje komandoje, 67% dalyvių su tuo pačiu vadovu dirba nuo 18 iki 24 mėn., 19% dirba iki 18 mėn. ir atitinkamai 11% yra nauji komandų nariai t.y. komandoje dirba iki 1 metų (diagrama Nr.2).

Apibendrinant pateiktus sociodemografinius kriterijus, galima daryti išvadą, kad tiriamas kolektyvas yra jaunas, vyrauja darbuotojai iki 40 metų amžiaus (89%), išsilavinę, dauguma įgyję aukštojo mokslo diplomus (97%). Tyrime dalyvaujantys darbuotojai turi nemažai darbo farmacinėje rinkoje patirties, 94% darbuotojų dirba kompanijoje daugiau nei vieneri metai, iš jų net 28% dirba ilgiau nei penkeri metai. Galima teigti, kad tyrimo respondentai patyrę ir kompetentingi farmacinės rinkos atstovai. Tiriamos komandos yra vienodos savo struktūra (formalus vadovas bei jam pavaldūs atstovai), dydžiu (6-7 atstovai kiekvienoje komandoje) bei kitais parametrais (turi panašų klientų skaičių, aiškiai atskirtas aptarnaujamas teritorijas) todėl gali būti lyginamos tarpusavyje.

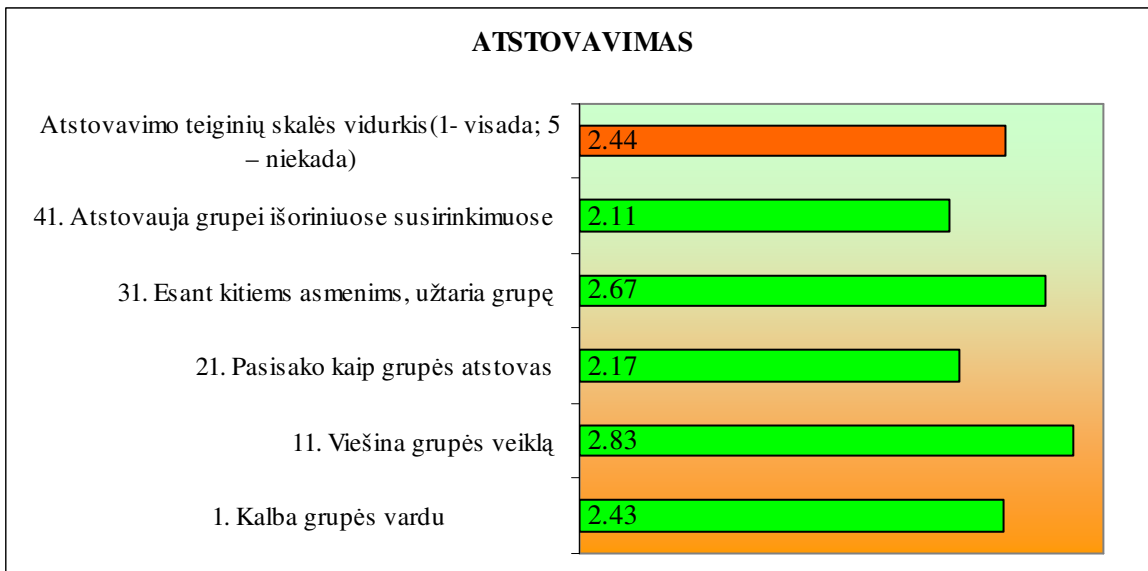


2 diagrama. Respondentų socialinis- demografinis pasiskirstymas(N=36).

3.2. Lyderių elgsena pagal išskirtas skales

Kiekvienas grupės lyderis turi būti jos ryšininkas su aukštesniais vadovais bei klientais. Vadovas atstovauja grupę susitikimuose, susirinkimuose. Atstovavimo skalei priskirti penki teiginiai, kurie leidžia įvertinti grupės lyderio elgesį šiuo aspektu. Teiginių vidurkio pasiskirstymas pavaizduotas diagramoje Nr.3. Atstovaudami vadovai dažniausiai viešina grupės veiklą ir tai daro esant kitiems asmenims, tuo pačiu metu rečiau įvardijamas atstovavimas grupei išoriniuose susirinkimuose, pasisakant kaip grupės atstovui.

Apibendrinus, atstovavimas grupei lyderių elgsenoje nėra dažnai sutinkamas reiškinys, nes bendras skalės vidurkis 2,44, tai reiškia, kad lyderiai atstovauja grupę tik kartais.

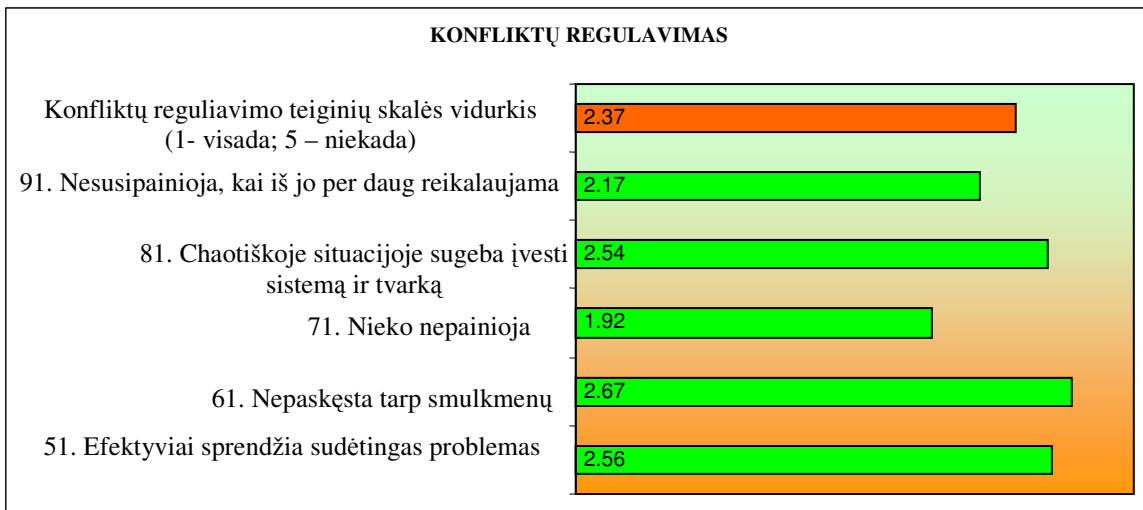


3 diagrama. Atstovavimo skalė (N= 31).

Vertinant skalės teiginių koreliaciją buvo iškelta hipotezė, kad aukštas kalbėjimo grupės vardu lygmuo teigiamai koreliuoja su grupės veiklos viešinimu bei kaip grupės atstovo pasisakymu. Gauti Pearson'o koreliacijos koeficientai su 0,01 tikimybe. Respondentų teigimu kuo dažniau lyderiai kalba grupės vardu, tuo pačiu dažniau ir viešina grupės veiklą, pasisako kaip grupės atstovai bei atstovauja grupei išoriniuose susirinkimuose.

Konfliktų reguliavimo skalė padeda įvertinti lyderio gebėjimus matyti "didelį paveikslą", t.y. nepaskęsti tarp smulkmenų netgi chaotiškoje situacijoje. Pats konfliktų buvimas komandoje nėra blogas dalykas. Kai kurių autorių teigimu, konfliktai gali net pagerinti komandos efektyvumą. Pabrėžiama, kad naudingi gali būti nesutarimai dėl darbo turinio, ypač jei grupės veikla yra nestandartinė. Jei identifikuojamas asmenų priešiškus, nesuderinamumas ar net įtampa, tuomet procesas įtakos neigiamus rezultatus. Iš skiriami horizontalūs bei vertikalūs konfliktai, šio tyrimo atveju vertinami tik grupės viduje kylantys konfliktai t.y. horizontalūs. Įrodyta, jog bendradarbiaujantys, suprantantys pavaldinius vadovai mažiau susiduria su grupese kykančiais konfliktais.

Pateikiami subskalės teiginiai apibūdina lyderio elgsena įprastinėje veikloje, o ne sprendžiant konkretų konfliktą. Pažymėtina, kad labiausiai pastebimas lyderių gebėjimas "nepaskęsti", tarp smulkmenų, įvesti tvarką ir efekyviai spręsti sudėtingas problemas. Šios dimencijos yra virš skalės vidurkio, vadinasi tokia elgsena stebima dažniau nei konfliktų reguliavimo faktorių apraiškos vidurkis. Deja, lyderiams dažniau būdingas painiojimas (4 diagrama).



4 diagrama. Konfliktų reguliavimo skalė(N= 31).

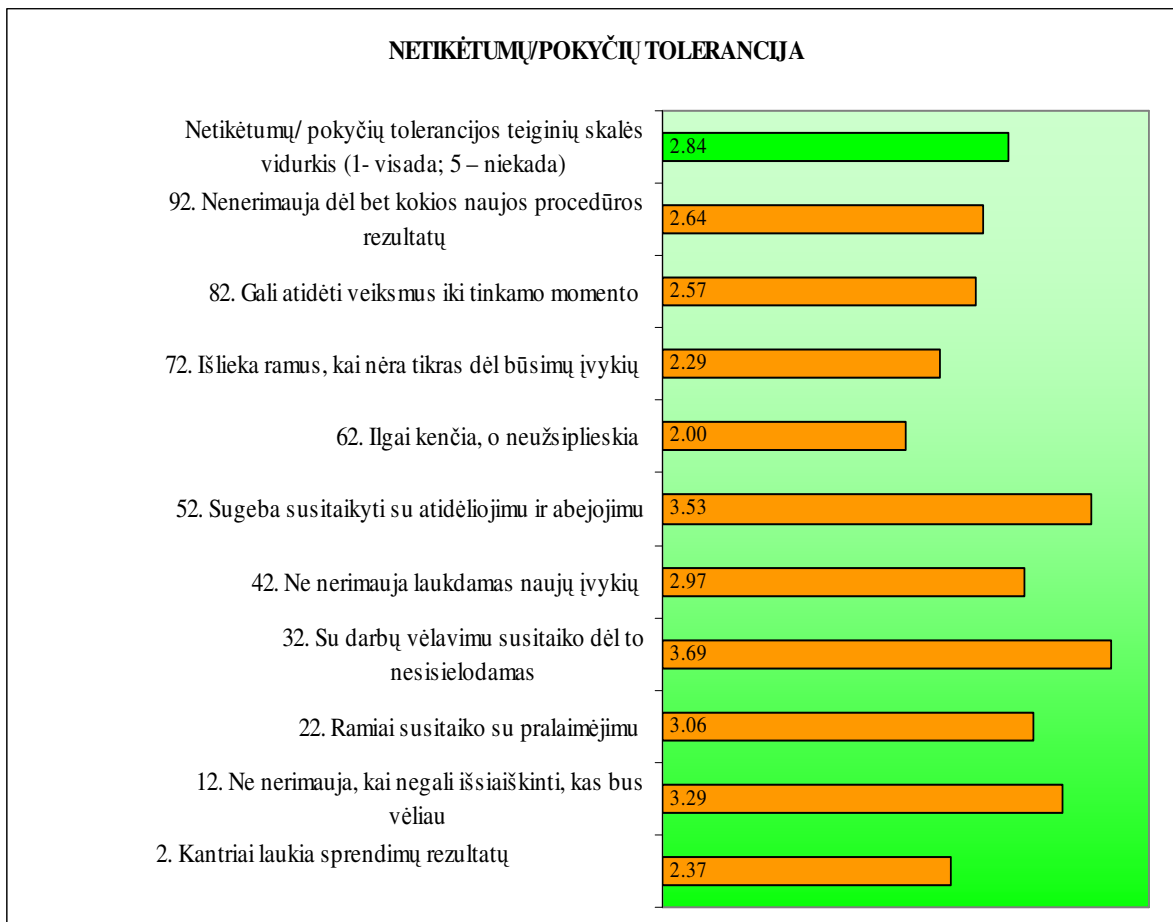
Statistinė hipotezė: efektyvus sudėtingų problemų sprendimas pozityviai koreliuoja su lyderio gebėjimu nieko nepanoti bei chaotiškoje situacijoje įvesti tvarką. Tarp teiginių “Efektyviai sprendžia sudėtingas problemas” ir “Chaotiškoje situacijoje sugeba įvesti sistemą ir tvarką”, nustatytas tiesioginis ryšys, tai reiškia, jog lyderis dažnai efektyviai sprenddamas sudėtingas problemas kartu įveda sistemas bei tvarką sudėtingose situacijose. Teiginiai “Efektyviai sprendžia sudėtingas problemas“ ir “Nepaskęsta tarp smulkmenų”, “Nieko nepainioja”, “Nesusipainioja, kai iš jo per daug reikalaujama” tarpusavyje koreliuoja neigiamai t.y. kuo lyderis efektyviau sprendžia problemas tuo rečiau jis prapuola smulkmenose, palaiko aiškią tvarką, nieko nepainioja ir nepasimeta, kai iš jo per daug reikalaujama.

Kiekvienoje organizacijoje nuolatos vyksta pokyčių procesai, kurie tampa kiekvieno lyderio išbandymu. Vadovas privalo suprasti jų esmę, pasirengti jų įgyvendinimui ir pristatyti juos kaip naudingą neišvengiamybę. Tiriamų lyderių elgsena pokyčių bei netikėtų akivaizdoje vertinama „Netikėtų/ tolerancijos skalėje“. Kaip pavaizduota diagramoje Nr. 5, šios skalės vidurkis 2,84. Sunkiausiai aprašomi vadovai susitaiko su abejonėmis bei darbų atidėliojimu, kas rodo jų nepakantumą netikėtumams, jie nori būti tikri, kad darbai bus atlikti taip kaip reikalaujama ir laiku.

Toks elgsens gali būti traktuojamas kaip biurokratinis stilius. Tik kartais lyderiai ramiai gali susitaikyti su pralaimėjimu, išlikti ramūs , kuomet situacija yra neaiški. Tuo pačiu metu vadovai nerodo savo emocijų, stengiasi neužsipliksti ir atidėti visus veiksmus iki tinkamo momento.

Literatūroje gausu pavyzdžių , kad norint dirbti efektyviai vadovai turi skirti laiko suprasti kodėl darbuotojai priešinasi pokyčiams. Jeigu lyderis pats nerimauja laukdamas pokyčių rezultatų, tikėtina, kad jo pasekėjai taip pat jaus netikrumą dėl pasekmių, atsiras abejonės, kurios trikdytų pokyčių valdymą³⁸.

³⁸ Appleby R.C. Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius 2003, p.177

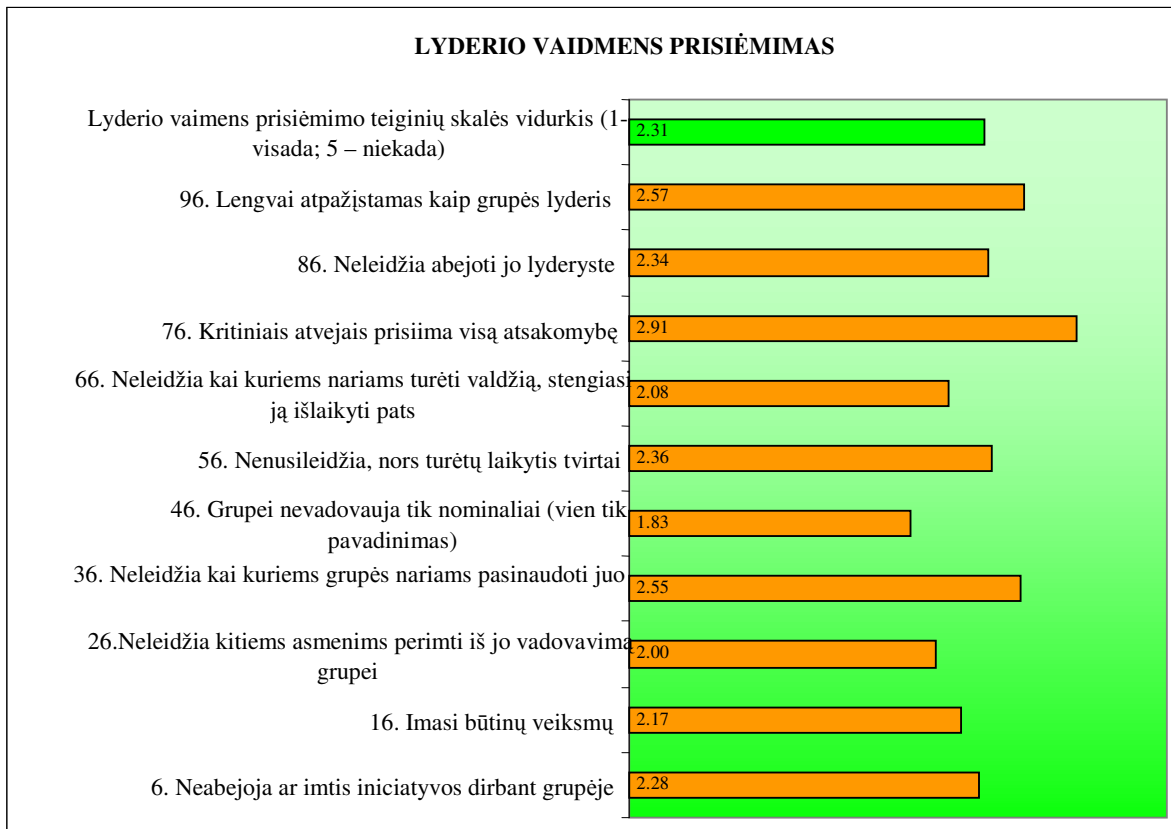


5 diagrama. Netikėtumų/ tolerancijos skalė (N= 31).

Tikrinant netikėtumų/ pokyčių tolerancijos teiginių vidines koreliacijas iškelta hipotezė: lyderis laukdamas savo sprendimų rezultatų išlieka ramus, netgi tuomet kai jis nėra tikras dėl būsimų įvykių atomazgos. Stipri teigiama koreliacija gauta tarp teiginių „Kantriai laukia sprendimų rezultatų“ ir „Išlieka ramus, kai nėra tikras dėl būsimų įvykių“, reiškia, kad ramiai ir kantriai lyderis nesikarščiuodamas laukia bet kokių darbo rezultatų. Tokį elgesį gali įtakoti aukštas emocinės kompetencijos lygis arba sugebėjimas neparodyti savo jausmų bei nerimo.

Lyderis dažnai elgiasi intuityviai, jis mano, kad yra ne tik formalus grupės vadovas, bet ir lyderis tuo pat metu. Pavaldiniai, vertindami jį, stebi ir vertina kiek lyderis prisima savo vaidmenį. Sekanti skalė „Lyderio vaidmens prisiėmimas“ grafiškai vaizduojama 6 diagramoje. Pagal pateikiamus duomenis, matome, kad vadovai yra linkę dažnai prisimti lyderio rolę. Tai labiausiai apibūdinama atsakomybės prisiėmimu kritinėse situacijose, vadovavimo funkcijos nesidalijimu su kitais grupės nariais. Būtinų veiksmų atlikimas, iniciatyvumas grupės veikloje taip pat siejamas su lyderio funkcija. Gauti rezultatai tik patvirtina teorines prielaidas, kad vadovas turi stengtis tapti visiems žinomu,

pripažintu lyderiu. Tai jis gali pasiekti tuomet, kai pasitikima jo asmeniniu sprendimu, kai pavaldiniai seka jo pavyzdžiu.



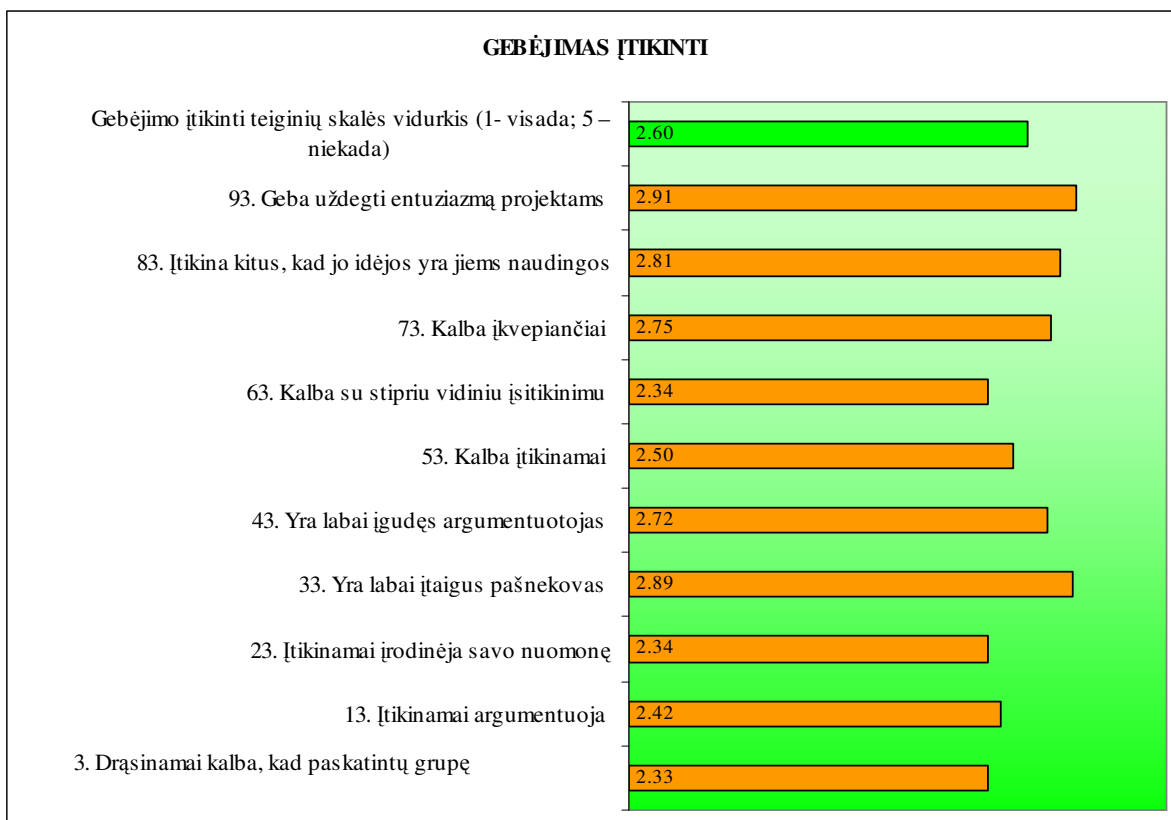
6 diagrama. Lyderio vaidmens prisiėmimo skalė (N= 31).

Lyderio vaidmens prisiėmimo skalėje analizuojama iniciatyvos bei būtinų veiksmų ėmimosi pozityvios koreliacijos hipotezė. Atlikus skaičiavimus rasta, kad teiginys „Neabejoja ar imtis iniciatyvos dirbant grupėje“ statistiškai patikimai teigiamai koreliuoja su teiginiais „Imasi būtinų veiksmų“, „Grupei nevadovauja tik nominaliai (vien tik pavadinimas)“, „Neleidžia kai kuriems nariams turėti valdžią, stengiasi ją išlaikyti pats“, o su teiginiais „Kritiniais atvejais prisiima visą atsakomybę“, „Lengvai atpažįstamas kaip grupės lyderis“ koreliuoja neigiamai.

Vadinasi, kuo dažniau vadovas imasi iniciatyvos, tuo dažniau jis imasi būtinų veiksmų, faktiškai vadovauja komandai ir niekam neperleidžia šių funkcijų. Tačiau tuo pačiu metu imdamasis darbo grupėje iniciatyvos rečiau prisima atsakomybę ir tampa nebeatpažįstamas pasekėjų kaip grupės lyderis.

Toliau analizuojant lyderio įtaką darbui komandoje vertinamas jo gebėjimas įtikinti. Tirtiems regionų vadovams argumentų kalba būdinga tik kartais. Sunkiausios sritys: „uždegti entuziazmą projektams“, būti įtaigiu pašnekovu bei gebėti argumentuoti. Jie dažnai kalba drąsinamai, norėdami

paskatinti, bando įtikinamai pagrįsti savo nuomonę, demonstruoja stiprų vidinį įsitikinimą., kartais pavyksta įrodyti, kad siūlomos idėjos yra naudingos ir kitiems (7 diagrama) .

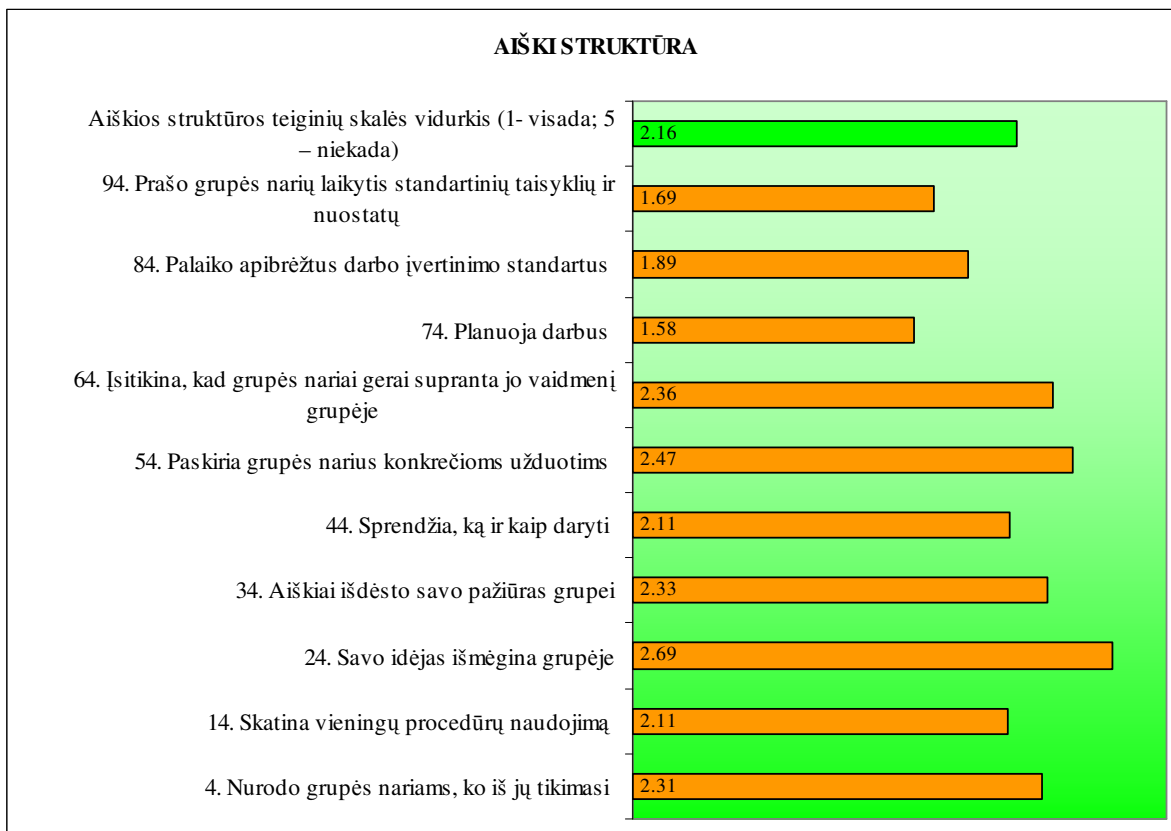


7 diagrama. Gebėjimo įtikinti skalė (N= 31).

Buvo iškelta hipotezė, kad aukštas drąsinamo kalbėjimo grupės paskatinimui lygmuo pozityviai koreliuoja gebėjimu argumentuoti. Gauti koreliacijos koeficientai su 0,01 tikimybe parodė stiprią teigiamą priklausomybę tarp teiginių „Drąsinamai kalba, kad paskatintų grupę“ ir „Įtikinamai argumentuoja“, „Yra labai įtaigus pašnekovas“, „Yra labai įgudęs argumentuotojas“, „Kalba įkvėpiančiai“, „Kalba su stipriu vidiniu įsitikinimu“, „Geba uždegti entuziazmą projektams“, tai reiškia, kad respondentai, kurie teigė, jog lyderis norėdamas paskatinti kalba drąsinamai, dažniau teigė, jog jų vadovas geba argumentuoti, įkvėpti, dažnai kalba su vidiniu įsitikinimu. Stipri ir negatyvi koreliacija tarp teiginių „Drąsinamai kalba, kad paskatintų grupę“ ir „Kalba įtikinamai“ parodo, kad skatinant grupę drąsiai kalbantis lyderis rečiau kalba įtikinamai.

Dažniausiai iš visų apibūdinamų veiksnių stebimas darbų planavimas, vieningų darbo įvertinimo standartų palaikymas. Grupių lyderiai akcentuoja, kad reikia laikytis taisyklių ir organizacijoje priimtų nuostatų, stengiasi diegti vieningas procedūras. Visas minėtas dimencijas apibrėžia koordinavimo sąvoka - grupės žmonių darbo bei pastangų sinchronizavimo procesas, siekiant pagedaujamo tikslo. Tiriamos organizacijos vidinė darbo kultūra pagrįsta būtent vieningų procedūrų,

aiškių visiems, taikymu. „Aiškios stuktūros“ skalės vidurkis 2,16 parodo, kad įmonės vadovybės pastangas stuktūruoti darbo procesus atstovai identifikuoja ir tai iliustruoja 8 diagrama.

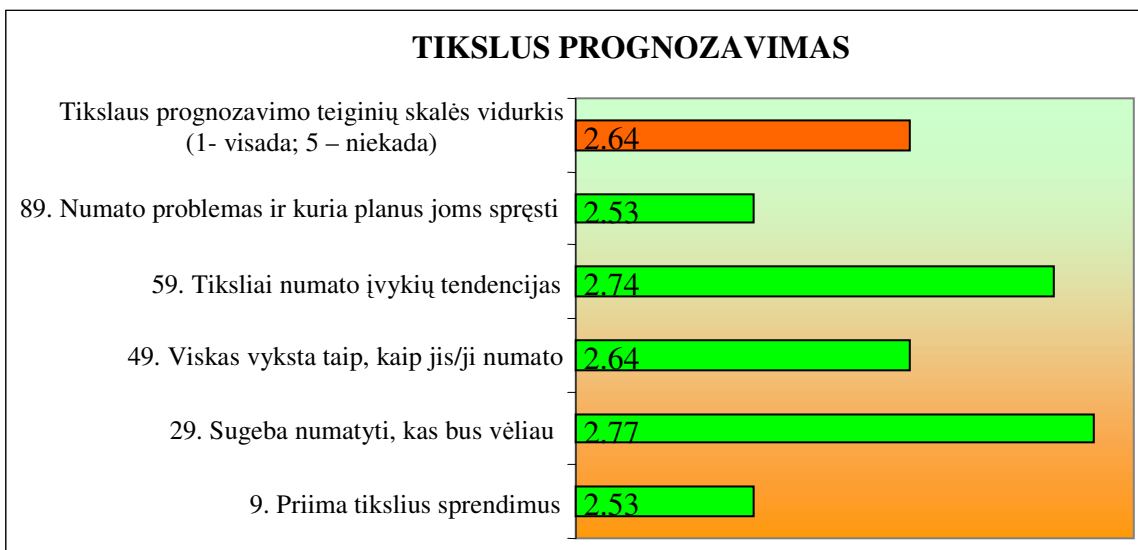


8 diagrama. Aiškios struktūros skalė (N= 31).

Vertinant koreliacijas šioje skalėje keliami hipotezė, kad didelis nurodymo, ko tikimasi iš pavaldinių lygmuo užtikrina dažną savo pažiūrų išdėstymą bei vieningų procedūrų naudojimą. Pasivirtino pozityvus ryšys tarp keturių teiginių. Vadinasi, jei komandos nariai teigia, jog vadovas nurodo grupės nariams, ko iš jų tikimasi, jie taip pat dažniau akcentuoja vieningų procedūrų naudojimo skatinimą bei aiškų savo pažiūrų išdėstymą grupei.

Lyderio sugebėjimas prognozuoti vertinamas tikslaus prognozavimo skalėje (9 diagrama). Prognozavimas traktuojamas kaip planavimo priemonė, kuri turi didelę reikšmę kuriant veiklos strategijas. Prognozės padeda sutelkti vadovų dėmesį į ateitį ir užtikrina tikslų vientisumą. Regionų vadovų gebėjimas prognozuoti leidžia jiems sudaryti prielaidas, kurių pagrindu galima rengti asmeninius atstovų darbo planus bei iškelti jiems teisingus uždavinius. Apibūdinant lyderių elgseną respondentai išskiria vadovų sugebėjimą tiksliai numatyti įvykių tendencijas bei tolimesnius įvykius. Šių teiginių dažnis yra didesnis nei subskalės vidurkis (atitinkamai 2,77 ir 2,64). Galima daryti prielaidą, kad aprašomi lyderiai dažnai sugeba tiksliai prognozuoti. Bendras skalės „Tikslius prognozavimas“ vidurkis parodo, kad nors ir sugeba, vadovai retai tai daro realiose situacijose. Tokį

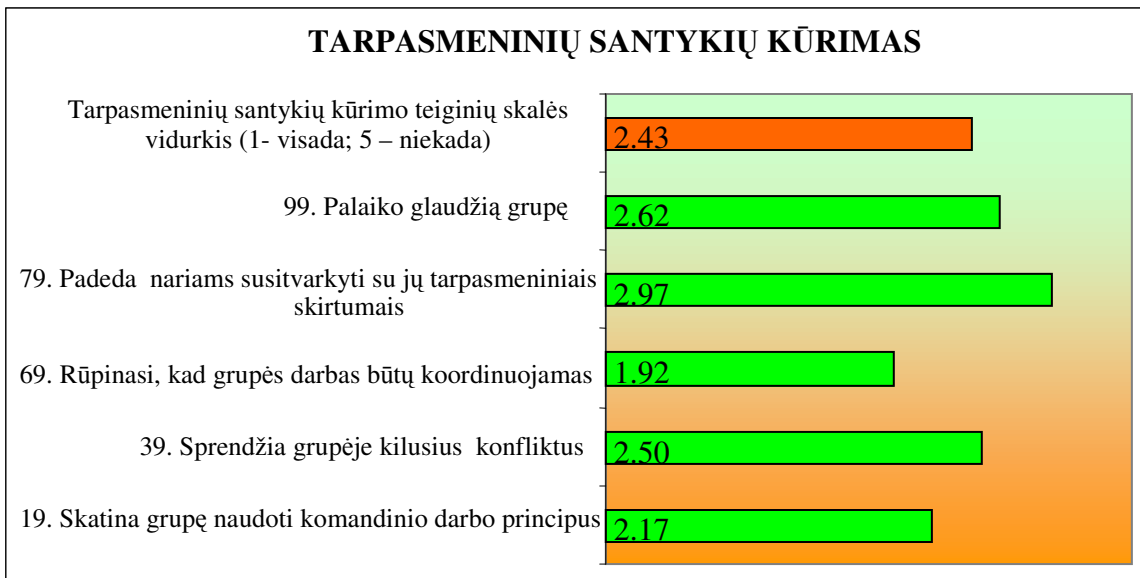
rezultatą galėjo įtakoti tai, kad tyrime vertinami žemiausios grandies vadovai, kurie dažniausiai gauna jau įvertintą prognozę.



9 diagrama. Tikslaus prognozavimo skalė (N= 31).

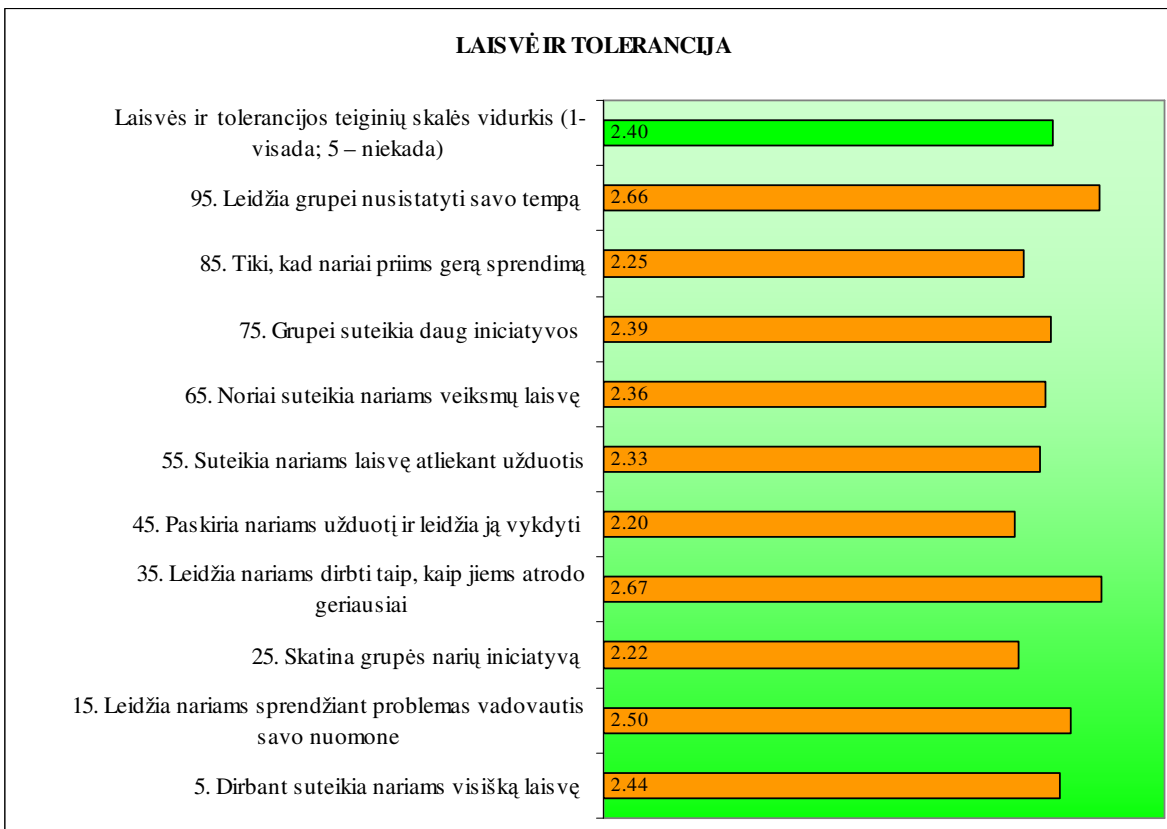
Teiginio „Priima tikslius sprendimus“ teigiama koreliacija su teiginiais „Sugeba numatyti, kas bus vėliau“, „Tiksliai numato įvykių tendencijas“ ir „Numato problemas ir kuria planus joms spręsti“ tik patvirtina hipotezę, kad lyderio gebėjimas priimti tikslius sprendimus neatsiejams su gebėjimu numatyti įvykius ir jų vystymosi tendencijas bei planuoti reikalingus veiksmus.

Lyderio tarpasmeninę kompetenciją galima vertinti analizuojant tarpasmeninių santykių kūrimo, laisvės ir tolerancijos, atidumo bei dėmesio kitiems ir bendradarbiavimo su vadovais skales. Pirmos skalės teiginių vidurkis 2,43, tai reiškia, kad aprašomi lyderiai dažnai arba tik kartais pasirūpina tarpasmeninių santykių vystymu. Kaip pavaizduota diagramoje Nr. 10, dažniausiai pažymimas grupės darbo koordinavimas, toks lyderių elgesys gali būti sąlygotas jų pareiginių nuostatų, kuriuose nurodoma „koordinuoti atstovų grupės darbą ir užtikrinti jo atitikimą kompanijos veiklos kodeksui“. Rečiausiai vadovai padeda komandos nariams suderinti visų darbuotojų tarpasmeninius santykius ir palaikyti glaudžiai dirbančią grupę. Tikrinama hipotezė, jog aukštas komandinio darbo principų naudojimo skaitinimo grupėje lygmuo koreliuoja su gebėjimu spręsti konfliktus bei reguliuoti tarpasmeninius žmonių skirtumus darbinėje veikloje. Gauti 0,6 ir atitinkamai 0,7 Pearson'o koeficientai kurie parodo stiprią priklausomumą tarp minėtų teiginių. Galima teigti, kad vadovai dažniau skatindami komandinio darbo principus, galės sėkmingiau spręsti asmeninių atstovų skirtumų problemas bei kitus grupėje kylančius konfliktus. Be jokios abejonės, šie procesai padės palaikyti glaudžius grupės darbo santykius.



10 diagrama. Tarpasmeninių santykių kūrimo skalė (N= 31).

Komandos lyderis gali suteikti darbuotojams plačias tikslų siekimo sąlygų ribas, tačiau savo požiūriu ir elgsena privalo aiškiai parodyti kas yra priimtina, o kas ne. Grupės veiklos sėkmė visada priklauso nuo kiekvieno individo atliekamo darbo. Žmonėms, ypač turintiems darbo patirties, svarbi galimybė savarankiškai priimti sprendimus ir veikti nepriklausomiems savo kompetencijos ribose. Laisvės ir tolerancijos skalė leidžia įvertinti vadovo elgseną.



11 diagrama. Laisvės ir tolerancijos skalė (N= 31).

Vertinant pateiktą grafiką (11 diagrama), galima teigti, kad lyderiai rečiau nei minimos skalės vidurkis linkę leisti grupei dirbti pagal savo nusistatytą darbo tempą, dirbti taip kaip atstovams atrodo geriausiai ar vadovautis savo nuomone sprendžiant problemas. Nedažnai suteikiama ir visiška laisvė veikiant (vidurkis 2,44). Tarp teiginių „Dirbant suteikia nariams visišką laisvę“ ir „Leidžia nariams sprendžiant problemas vadovautis savo nuomone“, „Leidžia nariams dirbti taip, kaip jiems atrodo geriausiai“, „Suteikia nariams laisvę atliekant užduotis“, „Grupei suteikia daug iniciatyvos“ gautas koreliacijos koeficientas yra didesnis nei 0,7, tai rodo, kad respondentai, kurie dažniau nurodo jog vadas „Dirbant suteikia nariams visišką laisvę“, dažniau teigė, jog jų vadovas suteikia galimybę veikti laisvai, pasikliaujant savo gebėjimais. Įdomi koreliacija tarp teiginių „Dirbant suteikia nariams visišką laisvę“ bei „Norciai suteikia nariams veiksmų laisvę“- ji yra patikimai neigiama, koeficientas -0,7- reiškia, kuo dažniau suteikiama veiklos laisvė, tuo rečiau tai daroma norciai.

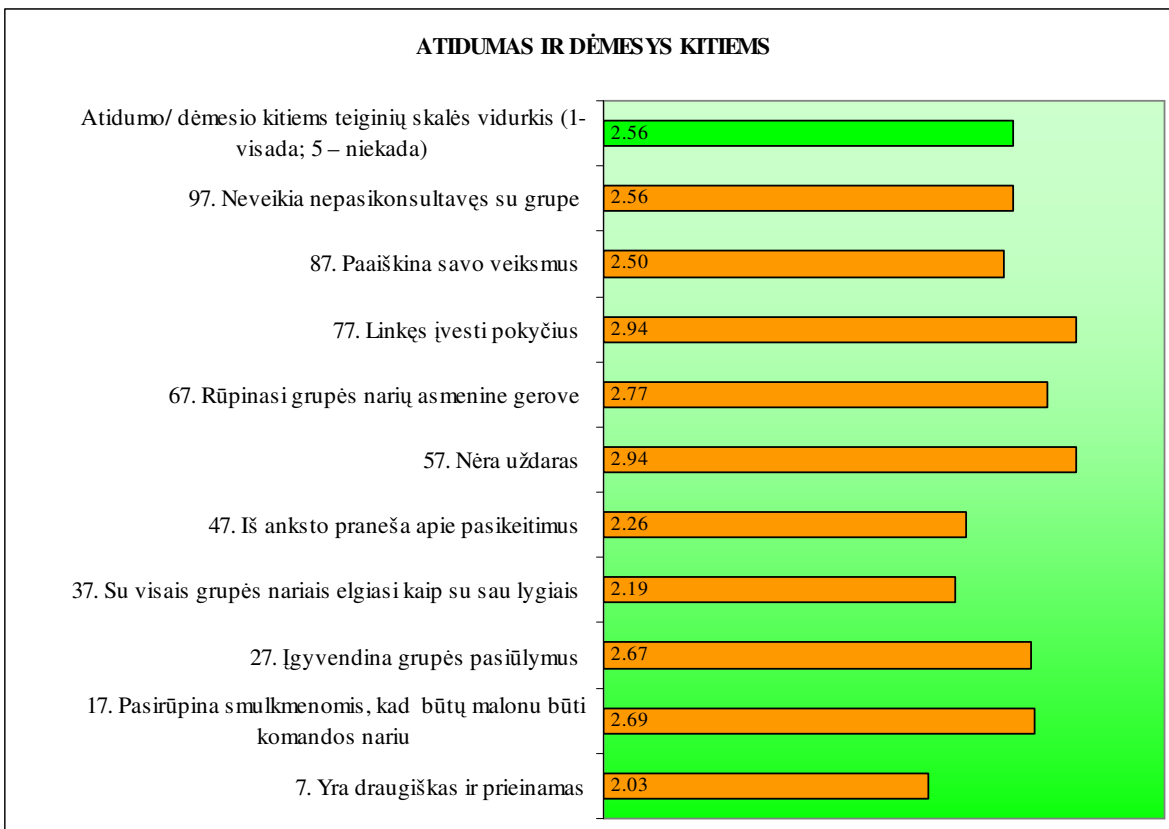
Dirbant komandoje vadovui labai svarbus ir palankus klimatas, kurio formavimui nemažą įtaką turi paties vadovo elgesys. Apie komandos veiklos sklandumą galima spręsti iš tokių požymių:

- Tinkamas aprūpinimas informacija;
- Derama informacijos analizė;
- Efektyvus klausymas.

Atidumo/ dėmesio kitiems skalė aprašo vadovo elgseną, kuri įtakoja šiuos procesus. Keliami hipotezė- jeigu vadovas yra draugiškas ir prieinamas, tai reiškia, kad jis įgyvendina grupės pasiūlymus, visuomet praneša apie pasikeitimus, paaiškina savo veiksmus. Gautas koreliacijos koeficientas patvirtina pozityvų ryšį tarp „Yra draugiškas ir prieinamas“ ir „Įgyvendina grupės pasiūlymus“, „Iš anksto praneša apie pasikeitimus“, be to išryškėjo stipri teigiama koreliacija ir su teiginiais „Su visais grupės nariais elgiasi kaip su sau lygiais“, „Rūpinasi grupės narių asmenine gerove“, „Pasirūpina smulkmenomis, kad būtų malonu būti komandos nariu“. Kitas įdomus reiškinys - jei jau lyderis yra draugiškas bei prieinamas- jis rečiau paaiškina darbotojams savo veiksmus.

Atidumo/ dėmesio kitiems skalės vidurkis 2,56. Šioje skalėje apibūdinamas elgesys stebimas rečiau nei lyderio vaidmens prisiėmimas leidžia teigti, kad lyderiams svarbesnė jų pačių rolė. Minimoms skalės vidurki labiausiai įtakoja polinkis įvesti pokyčius ir būti uždaram, lyderiai pasirūpina asmenine komandos narių gerove arba smulkmenomis, kad būtų malonu būti komandos nariu(12 diagrama).

Regionų vadovų bendradarbiavimas su vadovais yra papildoma galimybė įgauti didesnį darbuotojų pasitikėjimą. Manoma, kad jeigu komandos lyderis gerai sutaria su viršesniais asmenimis, vertinti grupės pasiūlymus ar net veiklą. Tai patvirtina ir aukšto lygio koreliacija tarp teiginių „Gerai



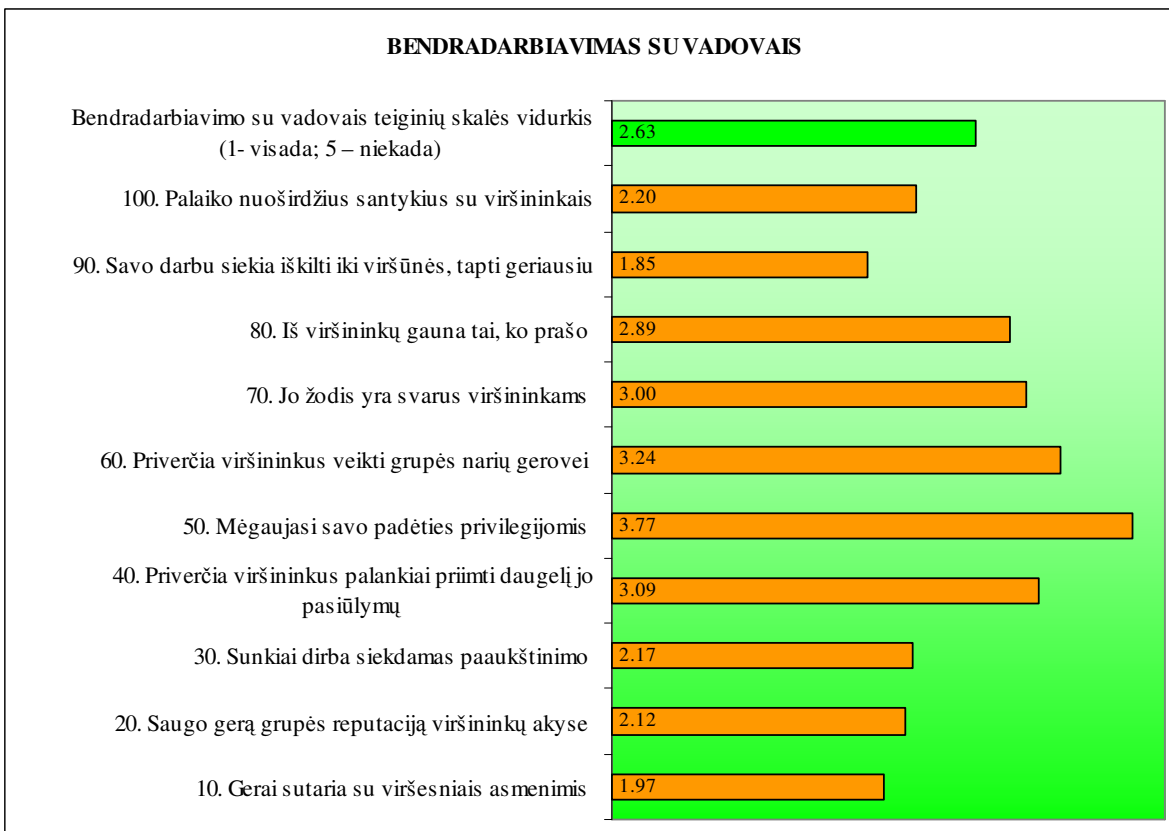
12 diagrama. Atidumo ir dėmesio kitiems skalė (N= 31).

sutaria su viršesniais asmenimis“ ir „Saugo gerą grupės reputaciją viršininkų akyse“, „Priverčia viršininkus palankiai priimti daugelį jo pasiūlymų“, „Priverčia viršininkus palankiai priimti daugelį jo pasiūlymų“. Sutarimas su viršininkais visiškai neturi sąsajų su „Priverčia viršininkus veikti grupės narių gerovei“.

Pagal 13 diagramą galima teigti, kad mažiausiai lyderiai mėgaujasi savo padėties privilegijomis, kartais jų žodis būna svarus viršininkams, todėl šie priima kai kuriuos jų pasiūlymus bei patenkina prašymus. Daugelis regionų vadovų siekia tapti geriausiais, padaryti karjerą, jų pavaldiniai tokią elgseną aprašo dažniausiai iš visų šios skalės teiginių.

Taip pat vadovai stengiasi kuo geriau sutarti ir palaikyti nuoširdžius santykius su viršesniais asmenimis, ko pasekoje kartais gauna tai, ko prašo.

Kiekvienam vadovui visuomet svarbu žinoti savo tikslus ir orientuotis jų pasiekimui. Be rezultatų negali išgyventi nei viena įmonė ar organizacija. Vertindami savo lyderių „Orientaciją į rezultatą“ , tyrimo dalyviai ypač atžymi nuolatinį raginimą siekti vis geresnių rezultatų, darbo našumo palaikymą bei spartų darbų tempą.

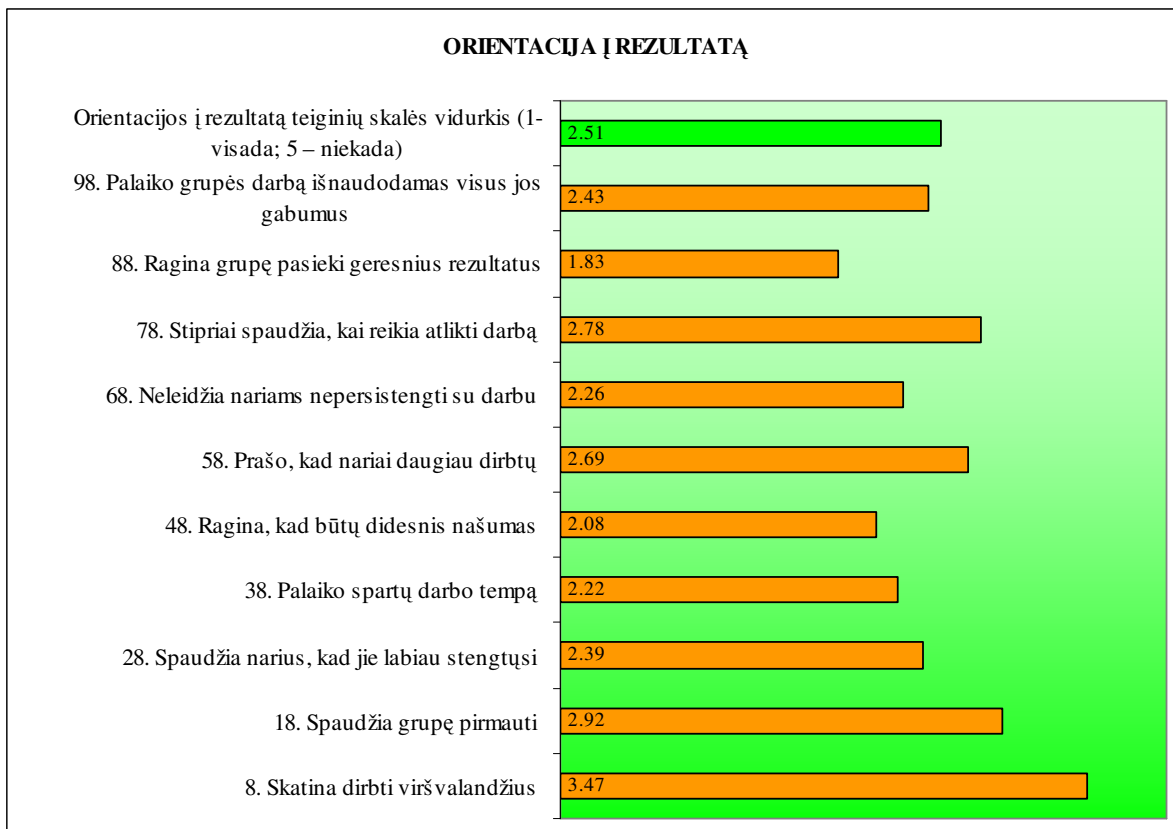


13 diagrama. Atidumo ir dėmesio kitiems skalė (N= 31).

Rečiausiai stebimas skatinimas dirbti viršvalandžius, vadovų spaudimas, kuomet reikia kažką atlikti arba pirmauti tarp kitų komandų (diagrama Nr. 14).

Iškelta hipotezė, kad skatindami viršvalandžius, lyderiai kartu palaiko grupės darbą ir išnaudoja visus jos gebėjimus. Koreliuojami teiginiai „Skatina dirbti viršvalandžius“ ir „Palaiko grupės darbą išnaudodamas visus jos gabumus“, gautas neigiamas koeficientas. Tai reiškia, kad kuo dažniau yra skatinami viršvalandžiai, tuo mažiau išnaudojami grupės gabumai.

Apibendrinant aptartas lyderio elgsenos deskripcijos skales, nustatyta, kad dažniausiai stebima vadovų orientaciją į aišką darbo užduočių bei vertinimo struktūrą, tai gali sąlygoti vidinė organizacijos kultūra bei aukštesnių vadovų siekis struktūruoti visų padalinių darba bei atliekamas funkcijas. Rečiausiai įvardijama netikėtumų bei pokyčių tolerancija atspindi teorijoje išskiriamą lyderio funkciją: pokyčių valdymas. Galima numanyti, kad aprašomos kompanijos lyderiams dar trūksta pokyčių įgyvendinimo patirties. Poreikį keistis tiriamoje organizacijoje gali sukelti darbuotojų kvalifikacija, nes didelė dalis turi nemažą patirtį farmacijos rinkoje, būtinybė didinti darbo našumą taip pat organizacijos dydis, nes per porą metų darbuotojų skaičius išaugo daugiau nei dvigubai.



14 diagrama. Orientacijos į rezultatą skalė (N= 31).

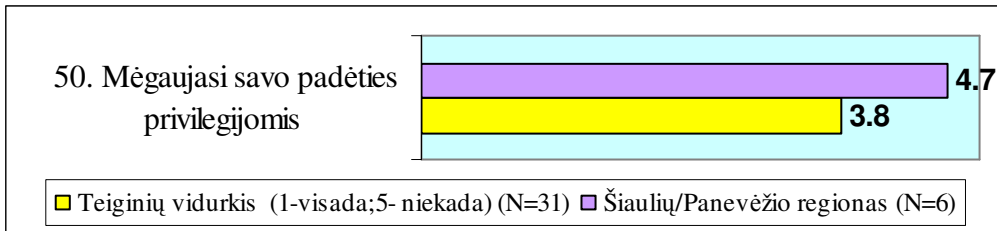
3.3. Grupių lyderių elgsenos skirtumai

Šioje dalyje aptarsime lyderių elgsenos skirtumus. Tyrime išsiskyrė dvi lyderių grupės:

- Vilniaus I ir II komandos ir Šiaulių/ Panevėžio komandų lyderiai, jų elgsena nuo bendro tyrimo vidurkio skiriasi nuo vieno iki keturių teiginių atvejais.
- Kauno ir Klaipėdos regionų vadovų elgsena nuo bendro tyrimo vidurkio skiriasi labai ženkliai ir dažnai priešingai tarpusavyje.

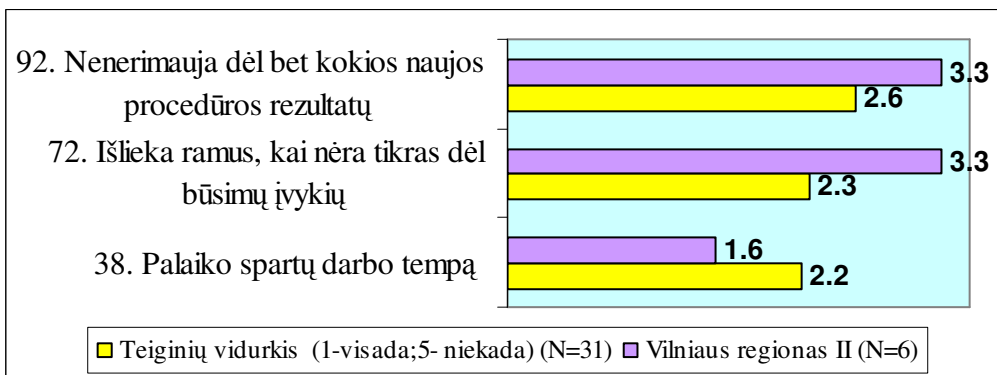
Aptarsime kiekvieną komandos lyderį atskirai.

Šiaulių/Panevėžio regiono vadovas yra moteris, virš 40 metų amžiaus, du metus vadovaujanti tai pačiai grupei, prieš tai ji 3 metus dirbo kaip tos pačios komandos narys. Per šį laikotarpį komanda pasipildė dviem naujais nariais. Komandoje dirba 2 vyrai ir keturios moterys. Šios vadovės elgsena yra artimiausia visų tiriamų lyderių įprastai elgsenai. Kaip matyti 15 diagramoje išskiriamas tik vienas teiginys, kurio vertinimas statistškai patikimai skiriasi t.y. „mėgaujasi savo padėties privilegijomis“ , tai reiškia, kad ši vadovė niekada to nedaro skirtingai nuo kitų lyderių.



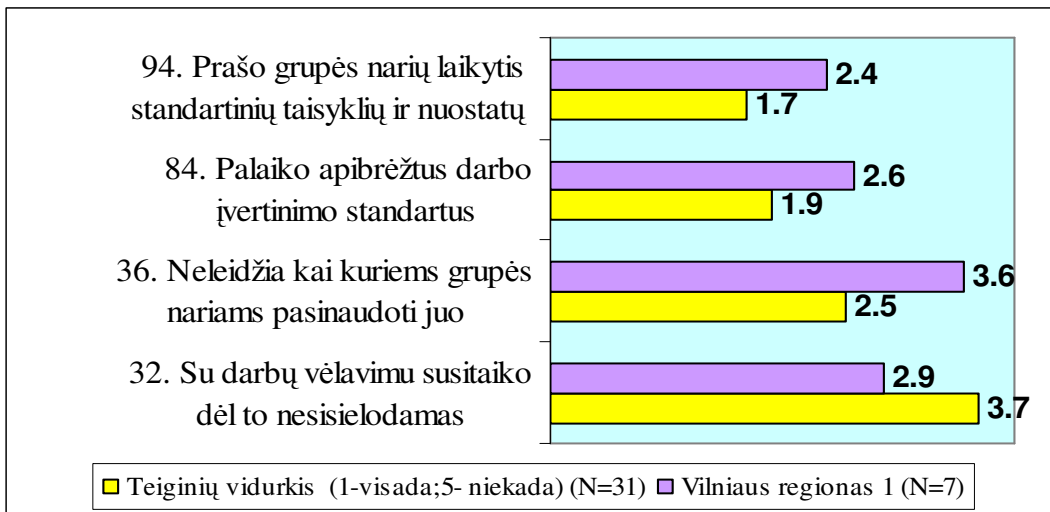
15 diagrama. Šiaulių/Panevėžio regiono lyderio elgsenos nuokrypis nuo vidurkio.

Vilniaus II komandos veiklą koordinuojantis vadovas - vyras iki 40 metų amžiaus, grupei vadovauja ketverius metus, iki to jis porą metų dirbo toje pačioje komandoje. Šioje komandoje 40% atstovų yra nepasikeitę, kiti darbuotojai pasikeitė dėl senų narių pasitraukimo, tačiau per paskutinius metus jokių struktūrinių pasikeitimų nebuvo. Komandos sudėtis pagal lytį identiška Šiaulių/ Panevėžio komandai. Lyderio elgsenos nuokrypis nuo vidurkio stebimas trijų teiginių atveju. Apibūdinamas vadovas dažniau nerimauja dėl naujos procedūros rezultatų ir rečiau nei kiti išlieka ramus, esant netikrumui dėl ateities. Jam būdingas spartesnio darbo tempo palaikymas (16 diagrama).



16 diagrama. Vilniaus II komandos lyderio elgsenos nuokrypis nuo vidurkio.

Vilniaus I komandos lyderis vienintelis perėmęs komandos vadovavimą iki tol joje nedirbęs. Šioje grupėje jis dirba daugiau nei du metus, vyras iki 40m. Amžiaus. Daugelis komandos narių kompanijoje dirba penkerius arba daugiau metų, vieno darbuotojo stažas organizacijoje iki vienerių metų. Be vadovo grupėje yra dar vienas vyras. Keturi lyderio elgseną apibūdinantys teiginiai statistiškai patikimai skiriasi nuo tiriamųjų vidurkio. Minėtas vadovas rečiau „prašo grupės narių laikytis standartinių taisyklių ir nuostatų“, „palaiko apibrėžtus darbo įvertinimo standartus“ bei dažniau leidžia kai kuriems grupės nariams pasinaudoti juo, taip pat dažniau susitaiko su darbų vėlavimu, kaip pavaizduota diagramoje Nr. 17. Apibendrinant šį vadovą galima vertinti kaip liberalų formalų grupės lyderį.



17 diagrama. Vilniaus I komandos lyderio elgsenos nuokrypis nuo vidurkio.

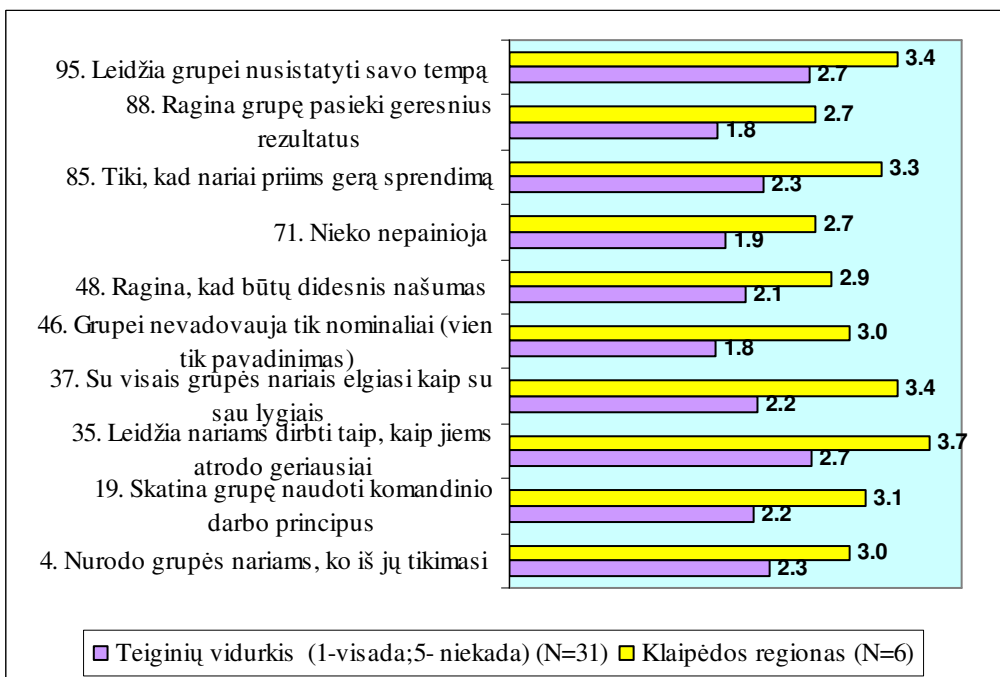
Kitų dviejų regionų vadovai pasižymėjo dideliu elgsenos vertinimo nuokrypiu nuo bendro visų teiginių (N=31) vidurkio ir 27 teiginiuose yra priešingas tarp Kauno ir Klaipėdos regionų. Šiuos teiginius analizuosime toliau (psl.48). Pažymėtina, kad abiejų lyderių stažas kompanijoje yra virš šešerių metų.

Kauno komandos vadovas- moteris, virš 40 metų amžiaus. Grupėje dirba vienas vyras ir penkios moterys: 70% kompanijoje dirba daugiau nei 3 metus. Bendrai šios vadovės elgsenos atrodo gerokai griežtesnis nei įprasta. Ji beveik visada „palaiko nuoširdžius santykius su viršininkais“, „nesusipainioja, kai iš jo per daug reikalaujama“, „neleidžia kai kuriems grupės nariams pasinaudoti juo“, „Skatina grupės narių iniciatyvą“, „pasisako kaip grupės atstovas“, „skatina vieningų procedūrų naudojimą“ ir neabejoja dėl iniciatyvos dirbant grupėje. Ženkiausiai iš visų lyderių, ji nepakanti darbų atlikimo vėlavimui. Tačiau vadovė dažnai geba uždegti entuziazmą projektams ir numatyti vykiančių įvykių tendencijas (18 diagrama).

Paskutinis vadovas, vyras, iki 40 metų amžiaus. Jo vadovaujamoje Klaipėdos grupėje dirba tik moterys, kurios yra nenaujokės kompanijoje, net 5 iš 6 farmacijos rinkoje dirba daugiau nei septynis metus (pastaraisiais metais tai retai pasitaikantis stažas dirbant medicinos atstovu, - autorės pastaba). Pagal 19 diagramą matome, kad Klaipėdoje dirbantis vadovas linkęs leisti grupei pasirinkti savo darbo tempą, skatina siekti geresnių rezultatų bei diegti komandinio darbo principus, leidžia pasekėjams priiminėti sprendimus ir dirbti taip, kaip jiems atrodo geriausiai, rūpinasi darbo našumu. Su pavaldiniais elgiasi kaip su sau lygiais, tuo pačiu metu dažniau nei kiti lyderiai „nurodo grupės nariams, ko iš jų tikimasi“. Įdomu tai, kad tokią lyderio elgseną darbuotojai vertina kaip dažnesnį nenominalų vadovavimą grupei.



18 diagrama. Kauno regiono lyderio elgsenos nuokrypis nuo vidurkio.



19 diagrama. Klaipėdos grupės lyderio elgsenos nuokrypis nuo vidurkio.

Toliau paanalizuosime dvidešimt septynius teiginius, kurie išsiskyrė vertinant Kauno ir Klaipėdos regionus. Pažymėtina, kad kitų regionų lyderių minėtų teiginių vertinimas statistiškai patikimai nesiskyrė nuo bendro teiginių vertinimo vidurkio (N=31).

Kaip matyti iš 20 diagramos Kauno komandos vadovė visada drąsinamai ir įtaigiai bei argumentuotai skatina grupę naudoti komandinio darbo principus, yra draugiška, atvira, pasirūpina smulkmenomis, kad būtų malonu būti komandos nariu, visada informuoja apie galimus pokyčius, paaiškina savo veiksmų motyvus. Šios grupės lyderė dažniau nei kiti priima tikslius sprendimus, imasi būtinų veiksmų, taip pat dažnai „kritiniais atvejais prisiima visą atsakomybę“. Dėl minėtų savybių pasekėjai lengvai ir dažnai atpažįsta ją kaip grupės lyderį. Tokį pripažinimą įtakoja ir jos įtaka vadovams, komandos reputacijos saugojimas ir nuolatinis užtarimas esant kitiems asmenims. Darbo organizavimas grupėje neatsiejamas aprašomo lyderio gebėjimas, nes beveik visada „chaotiškoje situacijoje sugeba įvesti sistemą ir tvarką“, „grupei suteikia daug iniciatyvos“ ir veiksmų laisvės. Dar vienas ryškus lyderio bruožas išryškėja išnaudojant visus komandos narių gabumus.

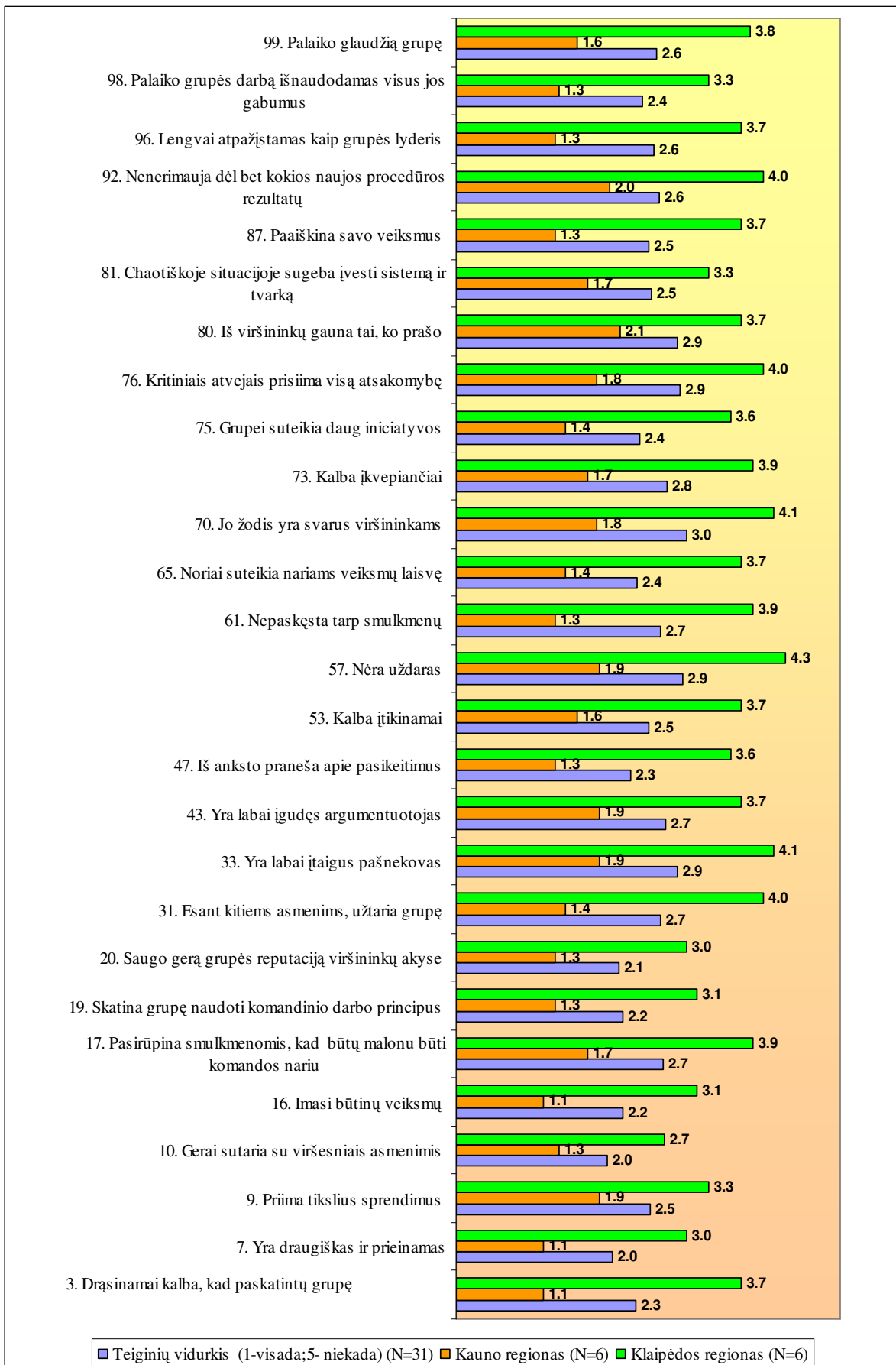
Klaipėdos grupės lyderio elgsena vertinama visiškai priešingai ir minėtas elgesys stebimas žymiai rečiau nei visų vadovų kartu paėmus. Vadovas dažnai esti uždaras, jam stnga drąsos ir įtaigumo argumentuojant. Labai retai komandos lyderis užtaria grupę, pasekėjai retai pastebi jo pastangas suvienyti, rūpintis maloniomis smulmenomis komandoje. Todėl nedažnas ir glaudus bei iniciatyvus šiam regionui atstovaujančių žmonių darbas.

Šalia išvardintų savybių stebimas nerimas dėl pokyčių ar naujų procedūrų, tuo pačiu žmonės tik retkarčiais atpažįsta jame grupės lyderį. Aptartos tendencijos ir jų pasiskirstymas pavaizduotos diagramoje Nr.20.

Lyderių elgsenos deskripcijos interpretacija: geriausiai kaip lyderis atpažįstamas Kauno regiono vadovas, pasižymintis daugeliu efektyvaus lyderio savybių. Pasekėjai išskiria tokias sėkmingo lyderio elgsenos dimensijas :

- Lyderio vaidmens prisiėmimas: iniciatyva, būtinų veiksmų ėmimas, atsakomybės prisiėmimas.
- Gebėjimas įtikinti, argumentuoti.
- Laisvė ir tolerancija: grupės narių iniciatyvos skatinimas ir laisvės, atliekant užduotis, suteikimas.
- Dėmesys kitiems: atvirumas, draugiškumas, savo veiksmų motyvacijos išdėstymas.
- Tikslus prognozavimas: tendencijų numatymas ir tiklių sprendimų priėmimas.

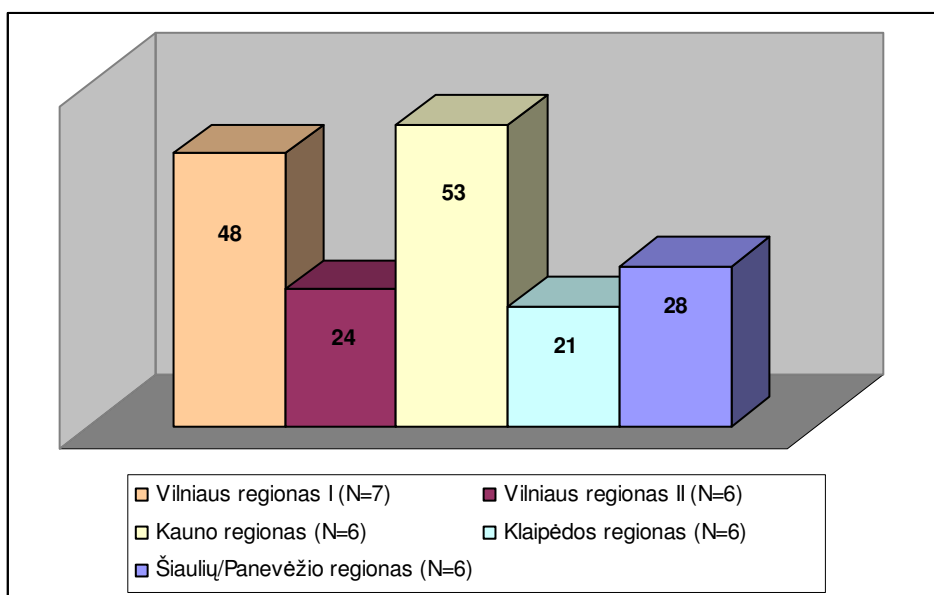
Tarpasmeninių santykių kūrimas: glaudžios grupės palaikymas, komandinio darbo principų diegimas.



20 diagrama. Klaipėdos ir Kauno grupių lyderių elgsenos skirtumai.

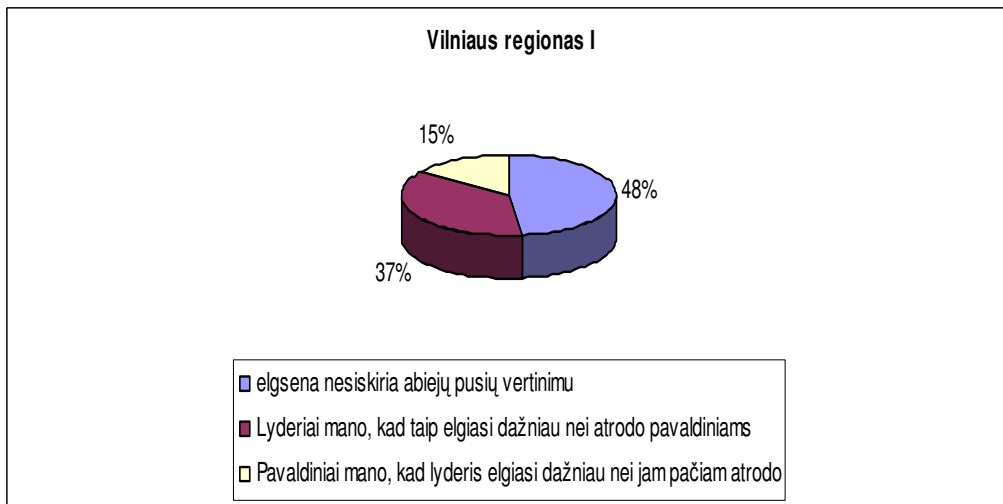
Kitas tyrimo aspektas- skirtumai apie lyderio elgseną paties vadovo bei jo pavaldinių akimis. Praktikoje dažnai susiduriama su skirtingu požiūriu į tuos pačius reiškinius. Atliktas tyrimas ir naudojamas klausimynas gali padėti įvertinti skirtumus. Klausimynas gali būti naudojamas kaip grįžtamojo ryšio priemonė, kuri padeda gauti papildomos informacijos vadovui norinčiam ugdyti savo lyderystės kompetencijas . Vertinant tiriamus lyderius , visose komandose pastebėta skirtinga situacija .

Aptariant kaip lyderiai vertina savo elgseną ir jų elgseną pavaldinių vertinimu, išsiskiria du vadovai: Vilniaus I ir Kauno regionų grupių vadovai. Pusė jų elgseną apibūdinančių teiginių nuomonės sutampa, t.y. pavaldiniai mato tokią elgseną, kurią įvardija ir vertinami lyderiai. Toks rezultatas ženkliai skiriasi vertinat kitus tris lyderius, jų pačių bei grupių narių nuomonės sutampa tik ketvirtadalyje teiginių apibūdinančių elgseną.



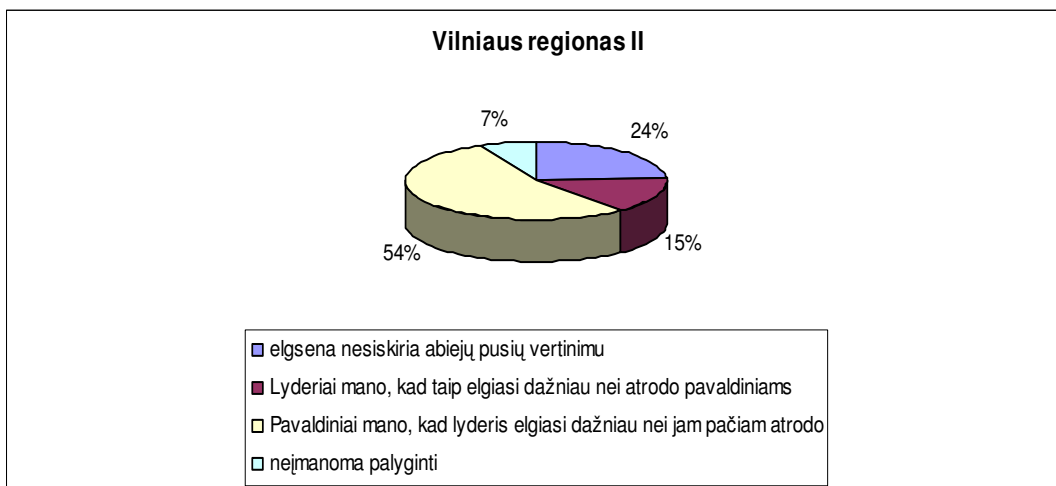
21 diagrama. Lyderių savo elgsenos vertinimo palyginimas su pavaldinių vertinimu.

Vilniaus regiono I grupės lyderio savęs vertinimo didelė dalis (37) elgsenos apibūdinimų paties vadovo vertinami kaip rečiau pasitaikanti elgsena, negu tai pripažįsta atstovai(21 diagrama). Ypač didelė skirtumų reikšmė yra teiginiuose: „Noriai suteikia nariams veiksmų laisvę“, „ Neleidžia kai kuriems nariams turėti valdžią, stengiasi ją išlaikyti pats“ , „Neveikia nepasikonsultavęs su grupe“. Tai reiškia, kad vadovas mano jog, nedažnai suteikia nariams laisvę, stengiasi išlaikyti valdžią ir neveikia nepasitaręs su grupe, tačiau jo pavaldiniai galvoja atvirkščiai. Lyderis vertina save kaip visada skatinantį vieningų procedūrų naudojimą , kantriai laukiantį sprendimų rezultatų , bet jo pavaldiniai tokį elgesį stebi retai (22 diagrama).



22 diagrama. Vilniaus regiono I komandos lyderio elgsenos vertinimas.

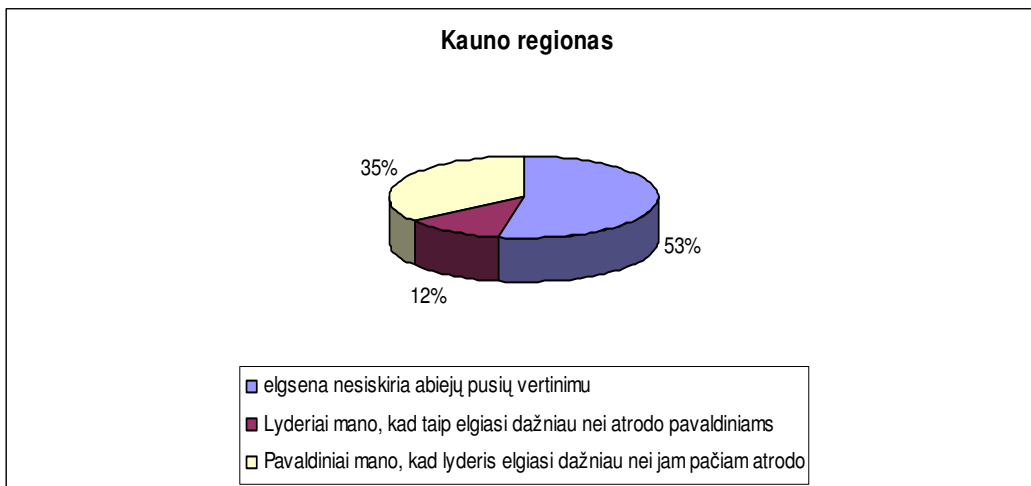
Kitos Vilniaus komandos lyderio ir grupės narių apibūdinimas ženkliai skiriasi nuo Vilniaus I komandos lyderio. Didžioji dalis, net 54% teiginių vertinami skirtingai lyginant paties vadovo bei jo pasekėjų akimis. Didžiausi teigiami išsiskyrimai gauti aprašant tokius teiginius kaip „Drąsinamai kalba, kad paskatintų grupę“, „Yra draugiškas ir prieinamas“, „Įtikinamai argumentuoja“, „Su visais grupės nariais elgiasi kaip su sau lygiais“, „Yra labai įgudęs argumentuotojas“, „Rūpinasi grupės narių asmenine gerove“, vadinasi vadovą pavaldiniai vertina geriau negu jis pats galvoja, tuo pat metu šios komandos lyderis galvoja, kad visiškai nesinaudoja padėties privilegijomis, tačiau pavaldiniai kartais stebi priešingą elgesį.



22 diagrama. Vilniaus regiono II komandos lyderio elgsenos vertinimas.

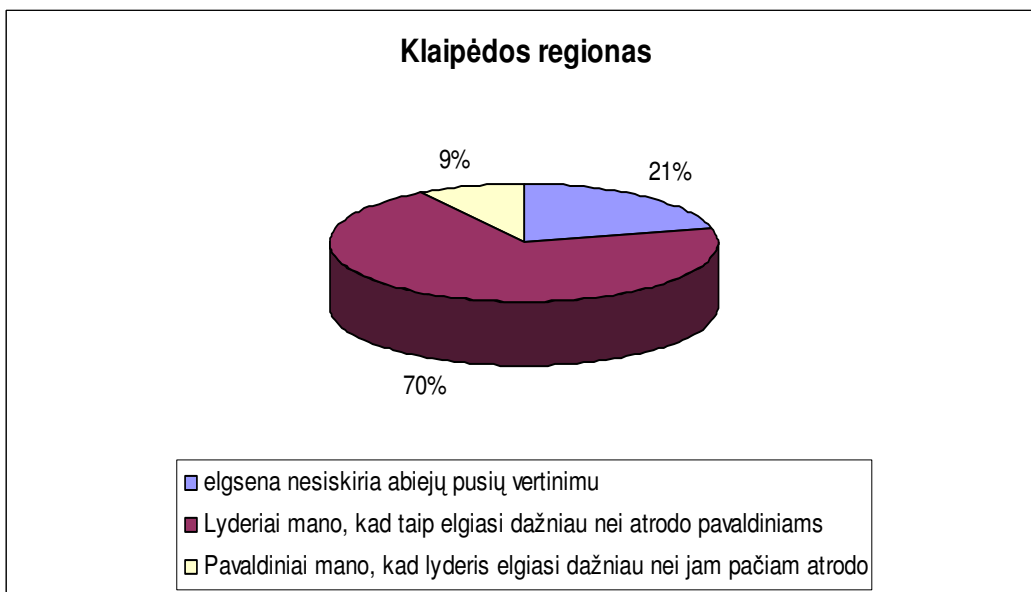
Kauno komandos vadovas tyrime atsiskleidė kaip tiksliausiai (daugiausiai elgsenos vertinimų sutampa su pavaldinių nuomone- 21 diagrama) savo elgseną identifikuojantis lyderis. 23 diagramoje

matome, kad tik nedaugeliu atveju lyderis save vertina geriau nei jo pasekėjai. Lyderis mano, kad mėgaujasi savo padėties privilegijomis bei skatina darbuotojus dirbti viršvalandžius, tačiau atstovai tai pastebi retai. Pavaldiniai atžymi, kad jų vadovė dažnai imasi būtinų veiksmų, retai abejoja ar imtis iniciatyvos dirbant grupėje, nors lyderio teigimu jis taip elgiasi tik kartais.



23 diagrama. Kauno komandos lyderio elgsenos vertinimas.

Klaipėdos komandos lyderis save vertina labai skirtingai lyginant su pavaldiniais. Daugelyje elgseną apibūdinančių teiginių (viso 70 teiginių) jis mano besielgiantis vienaip, tačiau kiti grupės nariai jo elgseną vertina priešingai. Ypatingai nuomonės išsiskiria vertinant lyderio gebėjimą kalbėti įtikinamai bei argumentuotai, rūpinimąsi atmosfera komandoje: vadovas teigia, jog toki elgesį demonstruoja dažnai, tuo pat metu atstovai retai stebi aptartą elgesį.



24 diagrama. Klaipėdos komandos lyderio elgsenos vertinimas.

Šiaulių/ Panevėžio grupės vadovas nepamėgo aštuoniolikos iš šimto savo elgsenos apibūdinimų, todėl minėto klausimyno negalima objektyviai vertinti. Lyginant atžymėtų teiginių atitikimą su pavaldinių pastebėjimais, nustatyta jog šio vadovo elgsena 30% atvejų sutampa su atstovų išsakyta nuomone. Vadovas teigia, jog neragina grupės siekti geresnių rezultatų, suteikia daug iniciatyvos galimybių, tačiau pavaldiniai dažnai jaučiasi spaudžiami .

Apibendrinant lyderių ir grupių narių vadovų vertinimus, galima teigti, jog tyrimo rezultatai patvirtina dažnai aptariamo grįžtamojo ryšio svarbą ir patvirtina, jog vadovai bei pavaldiniai nevisuomet vienodai vertina darbinės situacijas. Tai gali sąlygoti darbo atmosferą, kokybę bei motyvaciją.

Ištirus lyderių elgsenos skirtumus nustatyta, kad pagrindinės elgsenos skalės, kurios atskleidžia efektyvaus lyderio elgseną, yra :

- Atstovavimas
- Konfliktų reguliavimas
- Netikėtumų/pokyčių tolerancija
- Gebėjimas įtikinti
- Aiški struktūra
- Laivė ir tolerancija.

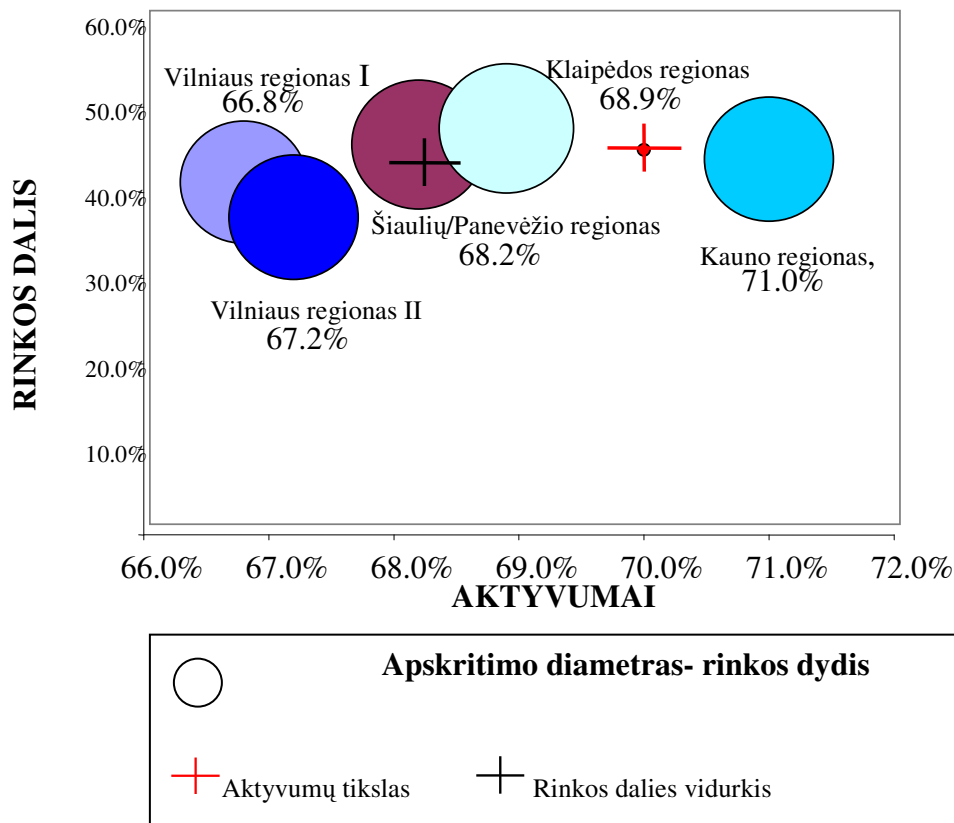
Norint išsiaiškinti ryšius tarp šių skalių atlikta faktorinė analizė. Nustatyta neigiama, statistškai patikima Pearson'o koreliacija tarp skalių „Atstovavimas“ ir „Konfliktų reguliavimas“, tai reiškia jog kuo dažniau lyderis atstovauja grupę, tuo rečiau jis sprendžia bei reguliuoja grupės viduje kylančius konfliktus. Tarp skalių „Atstovavimas“ ir „Gebėjimas įtikinti“, „Aiški struktūra“, „Laivė ir tolerancija“ rasta pozityvi koreliacija , kuri reiškia, jog atstovaujantis vadovas dažniau geba įtikinti, struktūruoja užduotis bei funkcijas, toleruoja atstovų iniciatyvas ar nusistatytą darbo tempą, savarankiškumą.

Buvo iškelta hipotezė, kad aukštas konfliktų reguliavimo lygmuo teigiamai koreliuoja su lygerio gebėjimu argumentuoti ir įtikinti ir aiškios struktūros palaikymu. Gauta atvirkštinė koreliacija, tai reiškia, kad tie respondentai , kurie teigė, jog vadovas dažnai sureguliuoja vidinius grupės konfliktus, dažniau teigė, kad jam retai sekasi įtikinti ir palaikyti struktūrišką komandos veiklą.

Daugelis literatūros šaltinių teigia, kad šiandienos lyderio pagrindinė misija- pokyčių valdymas. Įdomu patikrinti hipotezę, kad didelė netikėtumų/ pokyčių toleravimo reikšmė tiesiogiai koreliuoja su darbuotojų laisve ir tolerancija jiems. Gautas neigiamas koreliacijos rezultatas, kuris byloja, jog dažnai gebantis valdyti išorinius pokyčius lyderis retai skatina darbuotojų savarankiškumą ir veiksmų pasirinkimo laisvę.

3.4. Komandų veiklos rezultatai

Vienas šio darbo tikslų – įvertinti lyderystės įtaką veiklos rezultatams. Teoriniai šaltiniai teigia, kad darbo efektyvumą įtakoja begalė veiksnių, tačiau niekas neabejoja, kad vadovas ir jo elgsena taip pat įtakoja veiklos rezultatus.



6 schema. Komandų veiklos rezultatai.

Tirtoje kompanijoje komandų darbas vertinamas tokiais aspektais:

- ❑ atstovų bei komandos aktyvumų kiekiu;
- ❑ produkto užimama rinkos dalis;
- ❑ rinkos dalies pokyčiu per laiko vienetą.

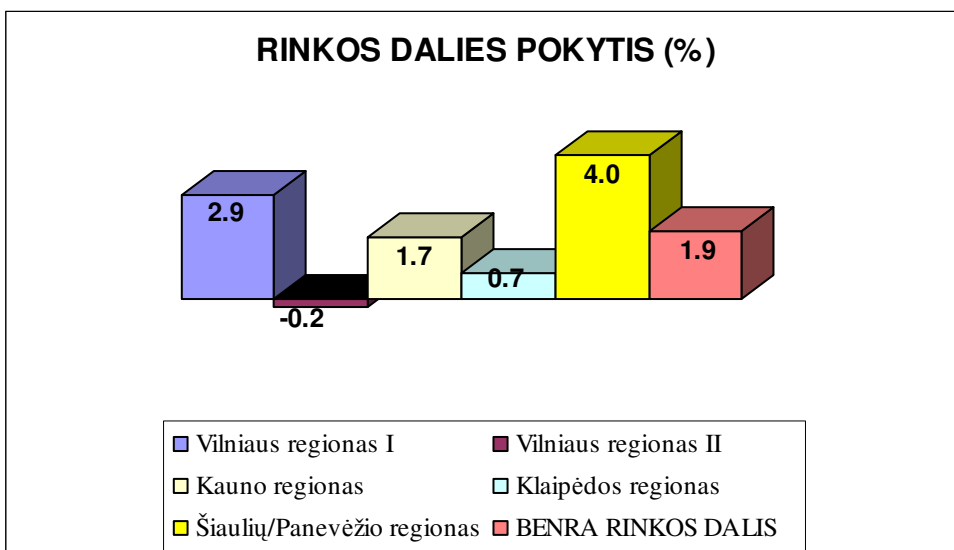
Aktyvumų kiekis: skaičiuojamas vizitų skaičius pas klientus per dieną/ mėnesį, surengtų prezentacijų kiekis per laiko vienetą, suorganizuotų konferencijų skaičius.

Rinka kompanijos kontekste reiškia dabartinių ir potencialių medikamentų pirkėjų visumą. Rinkos dalis (užimtoji rinka) apibūdinama kaip vartotojai, kurie jau naudoja konkretų vaistą.

Kaip jau buvo minima, tiriamas grupės dirba to paties produkto rinkoje geografiškai skirtinguose regionuose. Kiekvienos komandos klientų potencialas (t.y. produktų vartojimo įgūdžiai, perkamoji galia) yra panašūs, todėl darbo pasiekimai vertinami gali būti vertinami standartizuotai. 6 schemoje matome, kad visų regionų rinkos potencialas labai panašus. Vertinant rinkos dalį, matome vidutinę rinkos dalį pavyko pasiekti Klaipėdos, Kauno bei Šiaulių/ Panevėžio regionuose. Vilniaus komandoms dar reikia stengtis norint pasiekti vidutinę rinkos dalį.

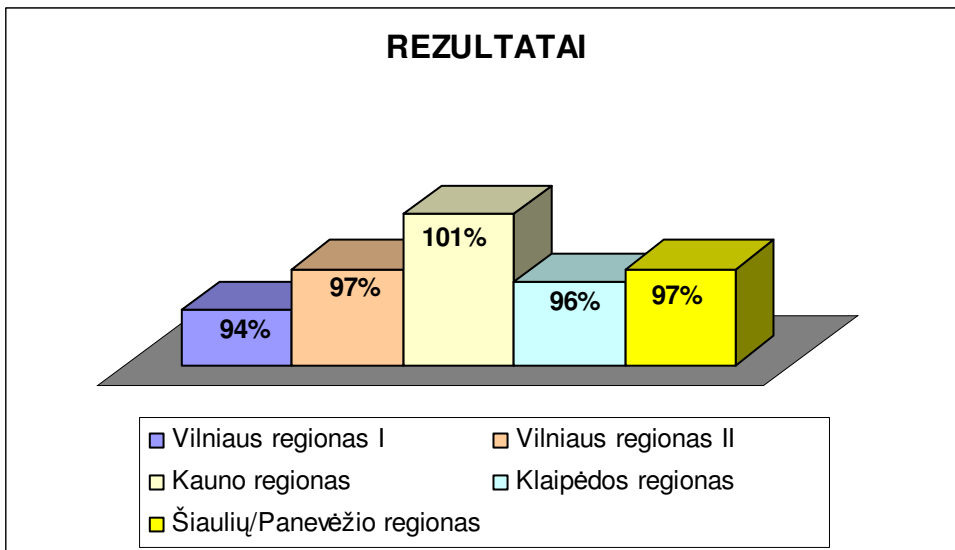
Analizuojant grupių veiklą pagal įvykdytus aktyvumus, aiškus lyderis Kauno regionas, kitos komandos turi aktyvinti savo veiklą, norint pasiekti aktyvumų tikslus.

Vertinant veiklos rezultatus svarų indėlį turi ir rinkos dalies pokytis per metus. Diagramoje Nr. 25 matome, kad iš mūsų tirtų komandų didžiausias pokytis pasiektas Šiaulių/Panevėžio regione. Bendra produkto rinkos dalis per metus padidėjo 1,9%, šią ribą be minėto regiono pavyko pasiekti tik Vilniaus I komandai. Vilniaus II grupė prarado 0,2% savo rinkos dalies.



25 diagrama. Komandų rinkos dalies pokytis per vienerius metus.

Standartizuotai susumavus rezultatus geriausia komanda- Kauno regionas. Kompanijoje įprasta didesnę nei 95% rezultatą vertinti kaip gerą, tokį rezultatą pasiekė Vilniaus II, Šiaulių/Panevėžio bei Klaipėdos komandos. Vilniaus I komandai iki gero rezultato pritrūko vos 1% (26 diagrama).



26 diagrama. Standartizuoti komandų rezultatai per vienerius metus.

Apibendrinant aptartą veiklą, geriausius rezultatus pavyko pasiekti Kauno komandai. Tai galėjo įtakoti ženkliai didesnis aktyvumų skaičius lyginant su kitomis komandomis. Daroma prielaida, kad pasiekti tokius rezultatus gali motyvuotų, entuziastingų bei iniciatyvių žmonių grupė. Būtent šios komandos vadovas visada pasižymi iniciatyvumu, būtinų veiksmų atlikimu ir buvo geriausiai atpažįstamas kaip grupės lyderis, nes visuomet kalba pabrąšinamai, kad paskatintų grupę ir tuo pačiu metu yra draugiškas bei atviras bendravimu.

IŠVADOS

Išnagrinėta užsienio bei Lietuvos autorių mokslinė literatūra apie lyderį ir lyderystės procesą, nustatyta, kad lyderiavimo reiškinyje užsienio mokslininkų analizuojamas jau nuo 1940 metų. Mūsų šalyje atlikta taip pat neamžai darbų lyderiavimo fenomenui tirti, tačiau jis nebuvo nagrinėjamas elgsenos deskripcijos aspektu.

Lyderystė – procesas, įtakojantis ilgalaikius organizacijų veiklos rezultatus. Jis turi būti analizuojamas kompleksiskai vadybos, psichologijos bei sociologijos aspektais. Lyderiavimas visuose organizacijų lygmenyse užtikrina greitų ir efektyvių pokyčių bei inovacijų įgyvendinimą. Lyderių elgsenos apibūdinimo tyrimai padeda diagnozuoti ir vystyti lyderystės procesą, ugdyti darbuotojus, kurie padėtų jiems siekti ambicingų organizacijų tikslų, įtraukiant atskirų individų interesus.

Adaptuotas klausimynas padeda tiksliai identifikuoti lyderio elgseną darbinėse situacijose, gali būti naudojamas idealaus ir realaus lyderio elgsenos palyginimui, taip pat pačių lyderių bei jų pavaldinių lyderiavimo elgsenos skirtumams diagnozuoti. Šis klausimynas gali būti naudojamas kaip grįžtamojo ryšio instrumentas.

Patikrintos statistinės hipotezės ir įrodyta, kad lyderis dažnai atstovaujantis grupę, retai sprendžia bei reguliuoja grupės viduje kylančius konfliktus. Tarp elgsenos skalių „Atstovavimas“ ir „Gebėjimas įtikinti“, „Aiški struktūra“, „Laivė ir tolerancija“ rasta pozityvi koreliacija, kuri reiškia, jog atstovaujantis vadovas dažnai geba įtikinti, struktūruoja užduotis bei funkcijas, toleruoja atstovų iniciatyvas ar nusistatytą darbo tempą, savarankiškumą. Minėti faktoriai skatina darbuotojų motyvaciją bei kokybišką darbų atlikimą. Geriausias rezultatus pasiekti pavyko grupei, kurios lyderis išsiskyrė savo elgsena. Būtina pastebėti, kad šios grupės lyderio savęs vertinimas labiausiai atitinka pavaldinių vertinimą lyginant su visais tyrime dalyvavusiais grupių vadovais. Geriausias rezultatus pasiekusios grupės lyderis statistiškai patikimai dažniau nei kiti buvo iniciatyvus, atlikdavo būtinus veiksmus, todėl pavaldiniai jame geriausiai atpažino tikrąjį grupės lyderį. Nustatyta, kad efektyvus lyderis visuomet kalba pabrąšinamai, skatinta grupę imtis veiksmų ir tuo pačiu metu yra draugiškas bei atviras bendravimui, supranta asmenines problemas bei randa laiko kurti aplinką, kurioje būtų malonu dirbti. Hipotetiškai galima teigti, kad siekiant geriausių rezultatų visų sričių lyderiai turėtų bendrauti įtaigiai, argumentuotai, būti pavyzdžiu imantis reikalingų veiksmų kiekvienoje darbinėje situacijoje, taip pat labai svarbu draugiškos ir atviros bendravimui ir bendradarbiavimui aplinkos kūrimas.

Išanalizavus tyrimo rezultatus pagal dvylika elgsenos skalių, galima teigti, kad tirtoje farmacinėje kompanijoje, grupių nariai tiksliai ir aiškiai apibūdina lyderio elgseną. Pastebėta, kad abipusis bendravimas, nors yra visos grupės funkcionavimo ir tarpusavio sąveikos pagrindas, komandose vyksta tik kartais. Dažnai lyderiai aiškiai komunikuoja tikslus, darbuotojai žino, ko iš jų tikimasi. Vadovai retai patenkina narių poreikius, tačiau akcentuoja narių tarpusavio priklausomybę, skatina komandinio darbo principus. Apibendrinat gautus rezultatus galima teigti, kad pardavimo komandų vadovams reikia daugiau dėmesio skirti komandų narių poreikių suvokimui, suteikti daugiau laisvės atliekant pavestas užduotis. Reikia ugdyti savanorišką komandos narių dalyvavimą, motyvaciją bei atsakomybės dalijimąsi.

Ištirti ir interpretuoti lyderio elgsenos faktoriai tirtoje farmacijos kompanijoje leidžia teigti, jog lyderiavimo elgsenos deskripcijos metodo pagalba galima diagnozuoti elgseną darbinėse situacijose ir pagal gautus rezultatus ugdyti lyderius ne tik vadovų, bet ir pavaldinių lygmenyje. Lyderystė neabejotinai yra verslo sėkmę įtakojantis veiksnys, ypač populiarėjant pokyčių valdymui. Farmacijos kompanijų vadovai vertindami grupių rezultatus, turėtų atkreipti dėmesį į tai, kad grupės lyderio elgsena bei kompetencijos turi didelę įtaką jų veiklos rezultams. Reikia ugdyti savanorišką komandos narių dalyvavimą, motyvaciją bei atsakomybės dalijimąsi. Išanalizuoti lyderio elgsenos faktoriai leidžia teigti, jog lyderiavimo elgsenos deskripcijos metodo pagalba galima diagnozuoti elgseną darbinėse situacijose ir pagal gautus rezultatus ugdyti lyderius ne tik vadovų, bet ir pavaldinių lygmenyje.

Tyrime naudotą lyderio elgsenos klausimyną galima naudoti kiekvienoje organizacijoje kaip grįžtamojo ryšio instrumentą, padedantį kiekvienam atlikti savianalizę ir pasirinkti įgūdžių tobulinimo kryptį, vadovų - lyderių ir komandos narių elgsenos vertinimui, kuris padėtų užtikrinti geresnius rezultatus.

LITERATŪRA

1. Albrechtas J. (2005). Asmenybė ir karjera. Vilnius.
2. Aniūnas M. Farmacinės rinkos apžvalga per 2007 m. pirmąjį pusmetį. Prieiga per internetą: <http://www.medicine.lt/index.php?pagrid=leidiniai&subid=gm&strid=6563>
3. Appleby R. C. (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius.
4. Bagdonienė L. ir kt. (2004). Organizacijų vadyba. Kaunas.
5. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*.
6. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist.
7. Batten J.D. (1989) *Tough- Minded Leadership*. New York: Amacom.
8. Bennis W. (1989) *On Becoming a Leader* Reading, MA; Addison Wesley Publishing.
9. Bennis W., Nanus B. (1998) *Lyderiai atsakomybės strategija*. Algarvė
10. Blais A.R., Sinclair-Desgagné B. (2002) *Situations Leadership in 3S'S: Skills Styles Situations*. Prieiga per internetą: http://neumann.hec.ca/chaireing/art/Leader_engl.pdf
11. Butkus F.S. (2002) *Operatyvus įmonės veiklos valdymas*. Vilnius: Technika
12. Collins J. (2004). *Nuo gero – prie puikaus. Kodėl vienos kompanijos padaro šuolį, o kitos – ne*. Vilnius: Tallinn: Goldratt Baltic Network.
13. Conger J.A. (1992) *Learning to Lead*. San Francisco: Josey-Bass.
14. Cooper, C. (2005). *Leadership and Management in the 21st Century*. Oxford
15. Cribbin J.J. (1981) *Leadership: Strategies for organisational Effectivness*. New York: Amacom.
16. Current Psychology Volume 12.
17. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymai*. Vilnius: TEV.
18. Česnygienė R., Diskienė D. ir kt. (2002) *Įmonių vadybos orientacijos*. Vilnius: VU leidykla.
19. Donnelly J.H., Ivancevich J.M., Gibson J.L. (1985) *Organisations: Behavior, Structure, Processes*. 5th Ed. Plano TX: Business Publications.
20. Donnelly, J, Gibson, J., Ivancevich, J. (1997). *Fundamentals of Management*. Boston.
21. Drucker, P. (1992). *The new society of organizations*. *Harvard Business Review*.
22. Drucker, P. (1996). *Leader of the future*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
23. Drucker, P. (2000). *Managing Knowledge Means Managing Oneself // Leader to Leader*. 80
24. Fiedler F.E. (1967) *A Theory of Leadership Effectivness*. New York: McGraw- Hill.

25. Fleishman, E.A. & Mumford, M.D.& Zaccaro, S.J.& Lewin, K.Y.& Korotkin, A.L. & Hein, M.B.(1991) Taxonomic Efforts in the Descriptions of Leader Behavior: A Synthesis and Functional Interpretation. *Leadership Quarterly* 2(4).
26. Goleman, D. (1998). What Makes a Leader. *Harvard Business Review*(Nov/Dec).
27. Goodwin N.(2004) Leadership and building High Performance teams.
28. Gray, J., Starke, F. (1998). *Organizational Behavior. Concepts and Applications* (4th ed). Merrill, Toronto: ON.
29. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai: vadybos sąsiuviniai*. Vilnius: UAB Ciklonas.
30. Hay A.; Hodginson M.(2006) Rethinking leadership : a way forward for teaching leadership? / *Leadership and Organization Development Journal*.
31. Hansen, F., Smith, M., Hansen, B. (2002). *Rewards and Recognition in Employee Motivation / Compensation & Benefits review*. Sage Publications .
32. Herzberg, F. (2003) One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*.
33. Isaksen, S., Lauer, K., Ekvall, G., Britz. (2000-2001 (13/2)). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creativity Research Journal*.
34. Yukl G.A.(1989) *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
35. Jacobsen, C. and House, R.J. (2001). Dynamics of charismatic leadership: a process theory, simulation model and tests. *Leadership Quarterly*.
36. Jucevičius, R. (1996). *Strateginis organizacijų vystymas. Monografija*.Kaunas:Technologija.
37. Kaiser R. B., Hogan R..(2006) *The Dark Side of Discretion*. Prieiga per internetą: [http://www.assessio.no/kunder/assessio/cmsmm6_5.nsf/lupgraphics/Dark_Side.pdf/\\$file/Dark_Side.pdf](http://www.assessio.no/kunder/assessio/cmsmm6_5.nsf/lupgraphics/Dark_Side.pdf/$file/Dark_Side.pdf)
38. Kasiulis J. BarvydienėV. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: KTU.
39. Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2002). *Rinkodaros principai*.Kaunas: Poligrafija ir informatika.
40. Kotter, J. (1996) *Leading change*. Harvard Business School Presss.
41. Kouzes, J., Posner, B. (2003) *Iššūkis vadybai*. Kaunas.
42. Kvedarvičius J.(2006) *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: VDU.
43. *Lietuvių kalbos žodynas prieiga* <http://www.lkz.lt/startas.htm>
44. Masiulis K., Sudnickas T. (2007). *Elitas ir lyderystė*.Vilnius
45. McFarrland, L., Senn, L., Childress, J. (1993). *21st Century Leadership*.

46. Meta-analytic studies of leadership: Added insights or added paradoxes? (1999)
47. Misevicius V. (2003). Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai. Kaunas.
48. Mowday, R.T., Steers, R.M., and Porter, L.W. (1979) The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior.
49. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2000). Vadybos pagrindai. Kaunas: Technologija.
50. Personnel and Management: Selected Topics (2005).
51. Pietaris D. (2005). Asmeninio pardavimo strategijos: produktas ar santykiai?
52. Razauskas, R. (1997) Aš Vadovas. Gero Vadovo Beieškant. Vilnius: Pačiolis.
53. Robbins S.P. (2003) Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika.
54. Sakalas, A. (2003). Personalo Vadyba. Pataisyta ir papildyta laida. Vilnius: Margi raštai.
55. Stogdil R.M.(1963) Manual for Leadership Behavior Description Questionare. Fisher College of Business.The Ohio State University.
56. Stogdill R. 1974 Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press, 1974, p.411
57. Stone A.G.; Russel, R.F.; Patterson, K.(2004) Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus / Leadership and Organization Development Journal.
58. Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. (2000). Vadyba. Kaunas: UAB Poligrafija ir informatika.
59. Šilingienė V. (2004). Lyderio asmeninio efektyvumo ugdymas // Ekonomika ir vadyba.
60. „TNS Gallup” Pranešimas spaudai 2006 m. balandis, 28 d. Prieiga per internetą: http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_234.
61. Zakarevičius P. (2005) Vadybos arimuose..Kaunas: VDU

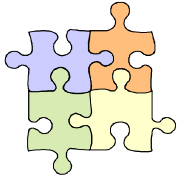
PRIEDAI

1 priedas. Lyderio elgsenos klausimyno pavyzdys

LYDERIO ELGSENO APIBŪDINIMO KLAUSIMYNAS

Gerb. Respondente,

Kveičiame Jus dalyvauti moksliniame tyrime, kurio tikslas - įvertinti grupės lyderio vaidmenį efektyvinant komandinį darbą. Žemiau pateikta 100 lyderio elgsenos apibūdinimų, kurie aprašo Jūsų tiesioginio vadovo elgesį. Kai kurie teiginiai gali atrodyti pasikartojantys, tačiau jie akcentuoja skirtingus lyderiavimo elgsenos bruožus. Prašome atsakyti kiek įmanoma nuoširdžiau, galvojant apie apibūdinamojo asmens elgesį dirbant komandoje.



Kiekvieną teiginį reikia traktuoti kaip atskirą elgesio apibūdinimą. Pasirinktą variantą prašome žymėti varnele.

Šis klausimynas yra anoniminis. Tyrimo rezultatai bus panaudoti tik moksliniame darbe.

Iš anksto dėkojame už atsakymus!

Jūsų apibūdinamas asmuo:

TEIGINIAI	VISADA	DAŽNAI	KARTAIS	RETAI	NIEKADA
1. Kalba grupės vardu	V	D	K	R	N
2. Kantriai laukia sprendimų rezultatų	V	D	K	R	N
3. Drąsinamai kalba, kad paskatintų grupę	V	D	K	R	N
4. Nurodo grupės nariams, ko iš jų tikimasi	V	D	K	R	N
5. Dirbant suteikia nariams visišką laisvę	V	D	K	R	N
6. Abejoja ar imtis iniciatyvos dirbant grupėje	V	D	K	R	N
7. Yra draugiškas ir prieinamas	V	D	K	R	N
8. Skatina dirbti viršvalandžius	V	D	K	R	N
9. Priima tikslius sprendimus	V	D	K	R	N
10. Gerai sutaria su viršesniais asmenimis	V	D	K	R	N
11. Viešina grupės veiklą	V	D	K	R	N
12. Nerimauja, kai negali išsiaiškinti, kas bus vėliau	V	D	K	R	N
13. Įtikinamai argumentuoja	V	D	K	R	N
14. Skatina vieningų procedūrų naudojimą	V	D	K	R	N
15. Leidžia nariams sprendžiant problemas vadovautis savo nuomone	V	D	K	R	N
16. Nesiima būtinų veiksmų	V	D	K	R	N
17. Pasirūpina smulkmenomis, kad būtų malonu būti komandos nariu	V	D	K	R	N
18. Spaudžia grupę pirmauti	V	D	K	R	N
19. Skatina grupę naudoti komandinio darbo principus	V	D	K	R	N

20. Saugo gerą grupės reputaciją viršininkų akyse	V	D	K	R	N
21. Pasisako kaip grupės atstovas	V	D	K	R	N
22. Ramiai susitaiko su pralaimėjimu	V	D	K	R	N
23. Įtikinamai įrodinėja savo nuomonę	V	D	K	R	N
24. Savo idėjas išmėgina grupėje	V	D	K	R	N
25. Skatina grupės narių iniciatyvą	V	D	K	R	N
26. Leidžia kitiems asmenims perimti iš jo vadovavimą grupei	V	D	K	R	N
27. Įgyvendina grupės pasiūlymus	V	D	K	R	N
28. Spaudžia narius, kad jie labiau stengtųsi	V	D	K	R	N
29. Sugeba numatyti, kas bus vėliau	V	D	K	R	N
30. Sunkiai dirba siekdamas paaukštinimo	V	D	K	R	N
31. Esant kitiems asmenims, užtaria grupę	V	D	K	R	N
32. Su darbų vėlavimu susitaiko dėl to nesisielodamas	V	D	K	R	N
33. Yra labai įtaigus pašnekovas	V	D	K	R	N
34. Aiškiai išdėsto savo pažiūras grupei	V	D	K	R	N
35. Leidžia nariams dirbti taip, kaip jiems atrodo geriausiai	V	D	K	R	N
36. Leidžia kai kuriems grupės nariams pasinaudoti juo	V	D	K	R	N
37. Su visais grupės nariais elgiasi kaip su sau lygiais	V	D	K	R	N
38. Palaiko spartų darbo tempą	V	D	K	R	N
39. Sprendžia grupėje kilusius konfliktus	V	D	K	R	N
40. Priverčia viršininkus palankiai priimti daugelį jo pasiūlymų	V	D	K	R	N
41. Atstovauja grupei išoriniuose susirinkimuose	V	D	K	R	N
42. Nerimauja laukdamas naujų įvykių	V	D	K	R	N
43. Yra labai įgudęs argumentuotojas	V	D	K	R	N
44. Sprendžia, ką ir kaip daryti	V	D	K	R	N
45. Paskiria nariams užduotį ir leidžia ją vykdyti	V	D	K	R	N
46. Grupei vadovauja tik nominaliai (vien tik pavadinimas)	V	D	K	R	N
47. Iš anksto praneša apie pasikeitimus	V	D	K	R	N
48. Ragina, kad būtų didesnis našumas	V	D	K	R	N
49. Viskas vyksta taip, kaip jis/ji numato	V	D	K	R	N
50. Mėgaujasi savo padėties privilegijomis	V	D	K	R	N
51. Efektyviai sprendžia sudėtingas problemas	V	D	K	R	N
52. Sugeba susitaikyti su atidėliojimu ir abejojimu	V	D	K	R	N
53. Kalba nelabai įtikinamai	V	D	K	R	N
54. Paskiria grupės narius konkrečioms užduotims	V	D	K	R	N
55. Suteikia nariams laisvę atliekant užduotis	V	D	K	R	N
56. Nusileidžia, nors turėtų laikytis tvirtai	V	D	K	R	N
57. Yra uždaras	V	D	K	R	N
58. Prašo, kad nariai daugiau dirbtų	V	D	K	R	N
59. Tiksliai numato įvykių tendencijas	V	D	K	R	N
60. Priverčia viršininkus veikti grupės narių gerovei	V	D	K	R	N
61. Paskęsta tarp smulkmenų	V	D	K	R	N
62. Ilgai kenčia, o paskui užsiplieskia	V	D	K	R	N
63. Kalba su stipriu vidiniu įsitikinimu	V	D	K	R	N
64. Įsitikina, kad grupės nariai gerai supranta jo vaidmenį grupėje	V	D	K	R	N

65. Nenoriai suteikia nariams veiksmų laisvę	V	D	K	R	N
66. Kai kuriems nariams leidžia turėti valdžią, kurią turėtų išlaikyti pats	V	D	K	R	N
67. Rūpinasi grupės narių asmenine gerove	V	D	K	R	N
68. Leidžia nariams nepersistengti su darbu	V	D	K	R	N
69. Rūpinasi, kad grupės darbas būtų koordinuojamas	V	D	K	R	N
70. Jo žodis yra svarus viršininkams	V	D	K	R	N
71. Viską supainioja	V	D	K	R	N
72. Išlieka ramus, kai nėra tikras dėl būsimų įvykių	V	D	K	R	N
73. Kalba įkvepiančiai	V	D	K	R	N
74. Planuoja darbus	V	D	K	R	N
75. Grupei suteikia daug iniciatyvos	V	D	K	R	N
76. Kritiniais atvejais prisiima visą atsakomybę	V	D	K	R	N
77. Linkęs įvesti pokyčius	V	D	K	R	N
78. Stipriai spaudžia, kai reikia atlikti darbą	V	D	K	R	N
79. Padeda nariams susitvarkyti su jų tarpasmeniniais skirtumais	V	D	K	R	N
80. Iš viršininkų gauna tai, ko prašo	V	D	K	R	N
81. Chaotiškoje situacijoje sugeba įvesti sistemą ir tvarką	V	D	K	R	N
82. Gali atidėti veiksmus iki tinkamo momento	V	D	K	R	N
83. Įtikina kitus, kad jo idėjos yra jiems naudingos	V	D	K	R	N
84. Palaiko apibrėžtus darbo įvertinimo standartus	V	D	K	R	N
85. Tiki, kad nariai priims gerą sprendimą	V	D	K	R	N
86. Neleidžia abejoti jo lyderyste	V	D	K	R	N
87. Nepaaiškina savo veiksmų	V	D	K	R	N
88. Ragina grupę pasiekti geresnius rezultatus	V	D	K	R	N
89. Numato problemas ir kuria planus joms spręsti	V	D	K	R	N
90. Savo darbu siekia iškilti iki viršūnės, tapti geriausiu	V	D	K	R	N
91. Susipainioja, kai iš jo per daug reikalaujama	V	D	K	R	N
92. Nerimauja dėl bet kokios naujos procedūros rezultatų	V	D	K	R	N
93. Geba uždegti entuziazmą projektams	V	D	K	R	N
94. Prašo grupės narių laikytis standartinių taisyklių ir nuostatų	V	D	K	R	N
95. Leidžia grupei nusistatyti savo tempą	V	D	K	R	N
96. Lengvai atpažįstamas kaip grupės lyderis	V	D	K	R	N
97. Veikia nesikonsultuodamas su grupe	V	D	K	R	N
98. Palaiko grupės darbą išnaudodamas visus jos gabumus	V	D	K	R	N
99. Palaiko glaudžią grupę	V	D	K	R	N
100. Palaiko nuoširdžius santykius su viršininkais	V	D	K	R	N

Jūsu amžius :

Iki 25 metų	
26-40 metų	
Virš 40 metų	

Lytis :

Vyras	Moteris

Išsilavinimas :

Aukštesnysis	
Aukštasis bakalauras	
Aukštasis magistras	

Jūsų darbo stažas kompanijoje :

Iki 1 metų	
1-5 metų	
Virš 5 metų	

*Dabartinėje komandoje dirbate:
(su apibūdinamu vadovu)*

Iki 6 mėn.	
6-12 mėn.	
12-18 mėn.	
18-24 mėn.	

2 priedas. Elgseną apibūdinančių teiginių vidurkiai (N= 31)

	1-Visada	Dažnai	Kartais	Retai	5 - Niekada	N/N	Vidurkis
74. Planuoja darbus	58	28	11	3			1.58
94. Prašo grupės narių laikytis standartinių taisyklių ir nuostatų	50	31	19				1.69
46. Grupėi nevadovauja tik nominaliai (vien tik pavadinimas)	47	31	8	11		3	1.83
88. Ragina grupę pasieki geresnius rezultatus	44	36	11	8			1.83
90. Savo darbu siekia iškilti iki viršūnės, tapti geriausiu	33	44	14	3		6	1.85
84. Palaiko apibrėžtus darbo įvertinimo standartus	39	39	17	6			1.89
69. Rūpinasi, kad grupės darbas būtų koordinuojamas	25	58	17				1.92
71. Nieko nepainioja	36	39	22	3			1.92
10. Gerai sutaria su viršesniais asmenimis	25	44	22			8	1.97
26. Neleidžia kitiems asmenims perimti iš jo vadovavimą grupei	33	33	28	3		3	2.00
62. Ilgai kenčia, o neužsiplieskia	36	36	19	8			2.00
7. Yra draugiškas ir prieinamas	36	44	8	3	8		2.03
48. Ragina, kad būtų didesnis našumas	22	58	8	11			2.08
66. Neleidžia kai kuriems nariams turėti valdžią, stengiasi ją išlaikyti pats	31	39	22	8			2.08
14. Skatina vieningų procedūrų naudojimą	22	47	28	3			2.11
41. Atstovauja grupei išoriniuose susirinkimuose	31	39	14	14		3	2.11
44. Sprendžia, ką ir kaip daryti	19	50	25	3		3	2.11
20. Saugo gerą grupės reputaciją viršininkų akyse	31	31	25	8		6	2.12
16. Imasi būtinų veiksmų	28	36	28	8			2.17
19. Skatina grupę naudoti komandinio darbo principus	33	28	31	6	3		2.17
21. Pasisako kaip grupės atstovas	25	42	19	11		3	2.17
30. Sunkiai dirba siekdamas paaukštinimo	25	42	22	6	3	3	2.17
91. Nesuspainioja, kai iš jo per daug reikalaujama	33	25	28	11		3	2.17
37. Su visais grupės nariais elgiasi kaip su sau lygiais	36	31	17	11	6		2.19
45. Paskiria nariams užduotį ir leidžia ją vykdyti	19	50	22		6	3	2.20
100. Palaiko nuoširdžius santykius su viršininkais	28	33	25	11		3	2.20
25. Skatina grupės narių iniciatyvą	28	33	28	11			2.22
38. Palaiko spartų darbo tempą	17	53	22	8			2.22
85. Tiki, kad nariai priims gerą sprendimą	19	50	17	14			2.25
68. Neleidžia nariams nepersistengti su darbu	28	31	28	8	3	3	2.26
47. Iš anksto praneša apie pasikeitimus	31	28	19	14	3	6	2.26
6. Neabejoja ar imtis iniciatyvos dirbant grupėje	28	28	36	6	3		2.28
72. Išlieka ramus, kai nėra tikras dėl būsimų įvykių	14	56	17	8	3	3	2.29
4. Nurodo grupės nariams, ko iš jų tikimasi	11	58	19	11			2.31
3. Drašinamai kalba, kad paskatintų grupę	36	17	28	17	3		2.33
34. Aiškiai išdėsto savo pažiūras grupei	17	42	33	8			2.33
55. Suteikia nariams laisvę atliekant užduotis	14	50	25	11			2.33
23. Įtikinamai įrodinėja savo nuomonę	19	42	22	11	3	3	2.34
63. Kalba su stipriu vidiniu įsitikinimu	22	31	33	11		3	2.34
86. Neleidžia abejoti jo lyderyste	22	36	25	11	3	3	2.34
56. Nenusileidžia, nors turėtų laikytis tvirtai	22	33	33	8	3		2.36
64. Įsitikina, kad grupės nariai gerai supranta jo vaidmenį grupėje	17	42	33	6	3		2.36
65. Noriai suteikia nariams veiksmų laisvę	25	39	11	25			2.36
2. Kantriai laukia sprendimų rezultatų	17	39	31	11		3	2.37
28. Spaudžia narius, kad jie labiau stengtųsi	19	39	28	11	3		2.39
75. Grupei suteikia daug iniciatyvos	25	36	14	25			2.39
13. Įtikinamai argumentuoja	19	39	25	14	3		2.42

1. Kalba grupės vardu	11	44	31	11		3	2.43
98. Palaiko grupės darbą išnaudodamas visus jos gabumus	17	36	31	14		3	2.43
5. Dirbant suteikia nariams visišką laisvę	22	39	19	11	8		2.44
54. Paskiria grupės narius konkrečioms užduotims	11	44	33	8	3		2.47
15. Leidžia nariams sprendžiant problemas vadovautis savo nuomone	11	53	17	14	6		2.50
39. Sprendžia grupėje kilusius konfliktus	17	36	19	22		6	2.50
53. Kalba įtikinamai	22	31	25	19	3		2.50
87. Paaikškina savo veiksmus	25	25	28	19	3		2.50
9. Priima tikslus sprendimus	3	53	33	11			2.53
89. Numato problemas ir kuria planus joms spręsti	14	31	44	11			2.53
81. Chaotiškoje situacijoje sugeba įvesti sistemą ir tvarką	8	44	28	17		3	2.54
36. Neleidžia kai kuriems grupės nariams pasinaudoti juo	22	19	28	22		8	2.55
51. Efektyviai sprendžia sudėtingas problemas	11	36	39	14			2.56
97. Neveikia nepasikonsultavęs su grupe	17	25	36	17		6	2.56
82. Gali atidėti veiksmus iki tinkamo momento	8	36	42	11		3	2.57
96. Lengvai atpažįstamas kaip grupės lyderis	17	33	28	14	6	3	2.57
99. Palaiko glaudžią grupę	19	31	17	22	6	6	2.62
49. Viskas vyksta taip, kaip jis/ji numato	3	42	44	11			2.64
92. Nenerimauja dėl bet kokios naujos procedūros rezultatų	6	36	47	11			2.64
95. Leidžia grupei nusistatyti savo tempą	8	36	36	14	3	3	2.66
27. Įgyvendina grupės pasiūlymus	8	33	44	11	3		2.67
31. Esant kitiems asmenims, užtaria grupę	31	17	19	22	11		2.67
35. Leidžia nariams dirbti taip, kaip jiems atrodo geriausiai	8	44	28	11	8		2.67
61. Nepaskęsta tarp smulkmenų	19	31	22	19	8		2.67
58. Prašo, kad nariai daugiau dirbtų	8	36	33	17	3	3	2.69
17. Pasirūpina smulkmenomis, kad būtų malonu būti komandos nariu	22	25	19	28	6		2.69
24. Savo idėjas išmėgina grupėje	11	31	36	22			2.69
43. Yra labai įgudęs argumentuotojas	17	22	36	22	3		2.72
59. Tiksliai numato įvykių tendencijas	6	36	36	17	3	3	2.74
73. Kalba įkvepiančiai	14	36	17	28	6		2.75
29. Sugeba numatyti, kas bus vėliau	6	31	44	14	3	3	2.77
67. Rūpinasi grupės narių asmenine gerove	11	33	28	17	8	3	2.77
78. Stipriai spaudžia, kai reikia atlikti darbą	11	33	31	17	8		2.78
83. Įtikina kitus, kad jo idėjos yra jiems naudingos	6	31	42	22			2.81
11. Viešina grupės veiklą	6	28	50	11	6		2.83
80. Iš viršininkų gauna tai, ko prašo		39	31	28		3	2.89
33. Yra labai įtaigus pašnekovas	14	22	33	22	8		2.89
76. Kritiniais atvejais prisiima visą atsakomybę	8	33	31	8	17	3	2.91
93. Geba uždegti entuziazmą projektams	8	25	36	22	6	3	2.91
18. Spaudžia grupę pirmauti	17	19	25	33	6		2.92
57. Nėra uždaras	17	25	17	31	11		2.94
77. Linkęs įvesti pokyčius	6	31	33	25	6		2.94
42. Ne nerimauja laukdamas naujų įvykių	3	31	39	17	8	3	2.97
79. Padeda nariams susitvarkyti su jų tarpasmeniniais skirtumais	6	31	31	22	8	3	2.97
70. Jo žodis yra svarus viršininkams	8	19	42	19	8	3	3.00
22. Ramiai susitaiko su pralaimėjimu	3	36	28	19	14		3.06
40. Priverčia viršininkus palankiai priimti daugelį jo pasiūlymų		28	33	25	6	8	3.09
60. Priverčia viršininkus veikti grupės narių gerovei	3	22	31	22	14	8	3.24
12. Ne nerimauja, kai negali išsiaiškinti, kas bus vėliau	6	11	36	39	6	3	3.29
8. Skatina dirbti viršvalandžius	3	17	33	25	22		3.47
52. Sugeba susitaikyti su atidėliojimu ir abejojimu	3	14	28	31	19	6	3.53
32. Su darbų vėlavimu susitaiko dėl to nesisielodamas		14	28	33	25		3.69
50. Mėgaujasi savo padėties privilegijomis	6	11	17	31	33	3	3.77

3 priedas. Išskirtų skalių teiginių vidinė koreliacija

Atstovavimas

1. Kalba grupės vardu
11. Viešina grupės veiklą
21. Pasisako kaip grupės atstovas
31. Esant kitiems asmenims, užtaria grupę
41. Atstovauja grupei išoriniuose susirinkimuose

Correlations

		k1	k11	k21	k31	k41
k1	Pearson Correlation	1	,376*	,503**	,071	,358*
	Sig. (1-tailed)		,020	,003	,355	,026
	N	30	30	29	30	30
k11	Pearson Correlation	,376*	1	,088	,085	-,050
	Sig. (1-tailed)	,020		,322	,324	,394
	N	30	31	30	31	31
k21	Pearson Correlation	,503**	,088	1	,164	,586**
	Sig. (1-tailed)	,003	,322		,193	,000
	N	29	30	30	30	30
k31	Pearson Correlation	,071	,085	,164	1	,106
	Sig. (1-tailed)	,355	,324	,193		,286
	N	30	31	30	31	31
k41	Pearson Correlation	,358*	-,050	,586**	,106	1
	Sig. (1-tailed)	,026	,394	,000	,286	
	N	30	31	30	31	31

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Konfliktų sprendimas

51. Efektyviai sprendžia sudėtingas problemas
61. Nepaskęsta tarp smulkmenų
71. Nieko nepainioja
81. Chaotiškoje situacijoje sugeba įvesti sistemą ir tvarką
91. Nesusipainioja, kai iš jo per daug reikalaujama

Correlations

		k51	k61	k71	k81	k91
k51	Pearson Correlation	1	-,777**	-,745**	,781**	-,658**
	Sig. (1-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	30	30
k61	Pearson Correlation	-,777**	1	,763**	-,626**	,824**
	Sig. (1-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	31	31	31	30	30
k71	Pearson Correlation	-,745**	,763**	1	-,613**	,818**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	31	31	31	30	30
k81	Pearson Correlation	,781**	-,626**	-,613**	1	-,585**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	29
k91	Pearson Correlation	-,658**	,824**	,818**	-,585**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	29	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Netikėtumu/pokyčių tolerancija

2. Kantriai laukia sprendimų rezultatų
12. Ne nerimauja, kai negali išsiaiškinti, kas bus vėliau
22. Ramiai susitaiko su pralaimėjimu
32. Su darbų vėlavimu susitaiko dėl to nesielodamas
42. Ne nerimauja laukdamas naujų įvykių
52. Sugeba susitaikyti su atidėliojimu ir abejojimu
62. Ilgai kenčia, o neužsiplieskia
72. Išlieka ramus, kai nėra tikras dėl būsimų įvykių
82. Gali atidėti veiksmus iki tinkamo momento
92. Nenerimauja dėl bet kokios naujos procedūros rezultatų

Correlations

	k2	k12	k22	k32	k42	k52	k62	k72	k82	k92
k2 Pearson Correlation	1	-.464**	-.100	.064	.139	-.004	-.574**	.393*	.129	-.261
Sig. (1-tailed)		.006	.300	.368	.233	.493	.000	.017	.252	.082
N	30	29	30	30	30	28	30	29	29	30
k12 Pearson Correlation	-.464**	1	-.393*	-.012	.128	.066	.593**	-.264	-.217	.679**
Sig. (1-tailed)	.006		.016	.475	.251	.370	.000	.083	.129	.000
N	29	30	30	30	30	28	30	29	29	30
k22 Pearson Correlation	-.100	-.393*	1	.165	-.267	.272	-.229	.070	.290	-.329*
Sig. (1-tailed)	.300	.016		.188	.073	.076	.107	.357	.060	.035
N	30	30	31	31	31	29	31	30	30	31
k32 Pearson Correlation	.064	-.012	.165	1	.020	.545**	-.022	.075	.358*	.036
Sig. (1-tailed)	.368	.475	.188		.458	.001	.453	.346	.026	.424
N	30	30	31	31	31	29	31	30	30	31
k42 Pearson Correlation	.139	.128	-.267	.020	1	-.108	-.035	-.176	.062	.387*
Sig. (1-tailed)	.233	.251	.073	.458		.289	.426	.176	.372	.016
N	30	30	31	31	31	29	31	30	30	31
k52 Pearson Correlation	-.004	.066	.272	.545**	-.108	1	-.069	.196	.367*	.059
Sig. (1-tailed)	.493	.370	.076	.001	.289		.361	.154	.025	.380
N	28	28	29	29	29	29	29	29	29	29
k62 Pearson Correlation	-.574**	.593**	-.229	-.022	-.035	-.069	1	-.257	-.044	.493**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.107	.453	.426	.361		.085	.408	.002
N	30	30	31	31	31	29	31	30	30	31
k72 Pearson Correlation	.393*	-.264	.070	.075	-.176	.196	-.257	1	.365*	-.405*
Sig. (1-tailed)	.017	.083	.357	.346	.176	.154	.085		.024	.013
N	29	29	30	30	30	29	30	30	30	30
k82 Pearson Correlation	.129	-.217	.290	.358*	.062	.367*	-.044	.365*	1	-.101
Sig. (1-tailed)	.252	.129	.060	.026	.372	.025	.408	.024		.299
N	29	29	30	30	30	29	30	30	30	30
k92 Pearson Correlation	-.261	.679**	-.329*	.036	.387*	.059	.493**	-.405*	-.101	1
Sig. (1-tailed)	.082	.000	.035	.424	.016	.380	.002	.013	.299	
N	30	30	31	31	31	29	31	30	30	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Gebėjimas įtikinti

3. Drašinamai kalba, kad paskatintų grupę
13. Įtikinamai argumentuoja
23. Įtikinamai įrodinėja savo nuomonę
33. Yra labai įtaigus pašnekovas
43. Yra labai įgudęs argumentuotojas
53. Kalba įtikinamai
63. Kalba su stipriu vidiniu įsitikinimu
73. Kalba įkvepiančiai
83. Įtikina kitus, kad jo idėjos yra jiems naudingos
93. Geba uždegti entuziazmą projektams

Correlations

		k3	k13	k23	k33	k43	k53	k63	k73	k83	k93
k3	Pearson Correlation	1	,788**	,158	,819**	,798**	-,792**	,738**	,875**	,448**	,743**
	Sig. (1-tailed)		,000	,202	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,000
	N	31	31	30	31	31	31	30	31	31	30
k13	Pearson Correlation	,788**	1	,113	,788**	,848**	-,812**	,636**	,763**	,435**	,701**
	Sig. (1-tailed)	,000		,277	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,000
	N	31	31	30	31	31	31	30	31	31	30
k23	Pearson Correlation	,158	,113	1	,137	,119	-,057	,265	,168	,382*	,010
	Sig. (1-tailed)	,202	,277		,235	,266	,382	,083	,188	,019	,480
	N	30	30	30	30	30	30	29	30	30	29
k33	Pearson Correlation	,819**	,788**	,137	1	,919**	-,902**	,662**	,854**	,482**	,765**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,235		,000	,000	,000	,000	,003	,000
	N	31	31	30	31	31	31	30	31	31	30
k43	Pearson Correlation	,798**	,848**	,119	,919**	1	-,863**	,730**	,874**	,606**	,708**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,266	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	30	31	31	31	30	31	31	30
k53	Pearson Correlation	-,792**	-,812**	-,057	-,902**	-,863**	1	-,691**	-,830**	-,447**	-,830**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,382	,000	,000		,000	,000	,006	,000
	N	31	31	30	31	31	31	30	31	31	30
k63	Pearson Correlation	,738**	,636**	,265	,662**	,730**	-,691**	1	,722**	,452**	,622**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,083	,000	,000	,000		,000	,006	,000
	N	30	30	29	30	30	30	30	30	30	29
k73	Pearson Correlation	,875**	,763**	,168	,854**	,874**	-,830**	,722**	1	,508**	,759**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,188	,000	,000	,000	,000		,002	,000
	N	31	31	30	31	31	31	30	31	31	30
k83	Pearson Correlation	,448**	,435**	,382*	,482**	,606**	-,447**	,452**	,508**	1	,280
	Sig. (1-tailed)	,006	,007	,019	,003	,000	,006	,006	,002		,067
	N	31	31	30	31	31	31	30	31	31	30
k93	Pearson Correlation	,743**	,701**	,010	,765**	,708**	-,830**	,622**	,759**	,280	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,480	,000	,000	,000	,000	,000	,067	
	N	30	30	29	30	30	30	29	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Aiški struktūra

4. Nurodo grupės narius, ko iš jų tikimasi
14. Skatina vieningų procedūrų naudojimą
24. Savo idėjas išmėgina grupėje
34. Aiškiai išdėsto savo pažiūras grupei
44. Sprendžia, ką ir kaip daryti
54. Paskiria grupės narius konkrečioms užduotims
64. Įsitikina, kad grupės nariai gerai supranta jo vaidmenį grupėje
74. Planuoja darbus
84. Palaiko apibrėžtus darbo įvertinimo standartus
94. Prašo grupės narių laikytis standartinių taisyklių ir nuostatų

Correlations

		k4	k14	k24	k34	k44	k54	k64	k74	k84	k94
k4	Pearson Correlation	1	,535**	,561**	,618**	,591**	,124	,134	,279	,388*	-,077
	Sig. (1-tailed)		,001	,001	,000	,000	,252	,236	,064	,015	,341
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
k14	Pearson Correlation	,535**	1	,382*	,486**	,508**	,171	,389*	,358*	,674**	,270
	Sig. (1-tailed)	,001		,017	,003	,002	,179	,015	,024	,000	,071
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
k24	Pearson Correlation	,561**	,382*	1	,634**	,612**	,136	,094	,281	,266	-,340*
	Sig. (1-tailed)	,001	,017		,000	,000	,233	,308	,063	,074	,031
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
k34	Pearson Correlation	,618**	,486**	,634**	1	,487**	,312*	,210	,208	,394*	-,022
	Sig. (1-tailed)	,000	,003	,000		,003	,044	,129	,131	,014	,454
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
k44	Pearson Correlation	,591**	,508**	,612**	,487**	1	,270	,286	,438**	,311*	-,032
	Sig. (1-tailed)	,000	,002	,000	,003		,071	,059	,007	,045	,433
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
k54	Pearson Correlation	,124	,171	,136	,312*	,270	1	,232	,111	,133	,334*
	Sig. (1-tailed)	,252	,179	,233	,044	,071		,104	,277	,238	,033
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
k64	Pearson Correlation	,134	,389*	,094	,210	,286	,232	1	,390*	,394*	,554**
	Sig. (1-tailed)	,236	,015	,308	,129	,059	,104		,015	,014	,001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
k74	Pearson Correlation	,279	,358*	,281	,208	,438**	,111	,390*	1	,563**	,254
	Sig. (1-tailed)	,064	,024	,063	,131	,007	,277	,015		,000	,084
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
k84	Pearson Correlation	,388*	,674**	,266	,394*	,311*	,133	,394*	,563**	1	,413*
	Sig. (1-tailed)	,015	,000	,074	,014	,045	,238	,014	,000		,011
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
k94	Pearson Correlation	-,077	,270	-,340*	-,022	-,032	,334*	,554**	,254	,413*	1
	Sig. (1-tailed)	,341	,071	,031	,454	,433	,033	,001	,084	,011	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

** - Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* - Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Laisvė ir tolerancija

5. Dirbant suteikia nariams visišką laisvę
15. Leidžia nariams sprendžiant problemas vadovautis savo nuomone
25. Skatina grupės narių iniciatyvą
35. Leidžia nariams dirbti taip, kaip jiems atrodo geriausiai
45. Paskiria nariams užduotį ir leidžia ją vykdyti
55. Suteikia nariams laisvę atliekant užduotis
65. Noriai suteikia nariams veiksmų laisvę
75. Grupei suteikia daug iniciatyvos
85. Tiki, kad nariai priims gerą sprendimą
95. Leidžia grupei nusistatyti savo tempą

Correlations

		k5	k15	k25	k35	k45	k55	k65	k75	k85	k95
k5	Pearson Correlation	1									
	Sig. (1-tailed)										
	N	31									
k15	Pearson Correlation	,714**	1								
	Sig. (1-tailed)	,000									
	N	31	31								
k25	Pearson Correlation	,440**	,261	1							
	Sig. (1-tailed)	,007	,078								
	N	31	31	31							
k35	Pearson Correlation	,713**	,579**	,503**	1						
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,002							
	N	31	31	31	31						
k45	Pearson Correlation	,198	,179	,498**	,361*	1					
	Sig. (1-tailed)	,148	,172	,003	,025						
	N	30	30	30	30	30					
k55	Pearson Correlation	,674**	,600**	,398*	,746**	,209	1				
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,013	,000	,134					
	N	31	31	31	31	30	31				
k65	Pearson Correlation	-,720**	-,537**	-,601**	-,542**	-,211	-,488**	1			
	Sig. (1-tailed)	,000	,001	,000	,001	,131	,003				
	N	31	31	31	31	30	31	31			
k75	Pearson Correlation	,684**	,608**	,622**	,706**	,486**	,572**	-,707**	1		
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000			
	N	31	31	31	31	30	31	31	31		
k85	Pearson Correlation	,572**	,499**	,723**	,537**	,371*	,524**	-,633**	,654**	1	
	Sig. (1-tailed)	,000	,002	,000	,001	,022	,001	,000	,000		
	N	31	31	31	31	30	31	31	31	31	
k95	Pearson Correlation	,617**	,360*	,567**	,531**	,506**	,638**	-,512**	,623**	,702**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,026	,001	,001	,003	,000	,002	,000	,000	
	N	30	30	30	30	29	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Lyderio vaidmens prisiėmimas

6. Neabejoja ar imtis iniciatyvos dirbant grupėje
16. Imasi būtinų veiksmų
26. Neleidžia kitiems asmenims perimti iš jo vadovavimą grupei
36. Neleidžia kai kuriems grupės nariams pasinaudoti juo
46. Grupei nevadovauja tik nominaliai (vien tik pavadinimas)
56. Nenusileidžia, nors turėtų laikytis tvirtai
66. Neleidžia kai kuriems nariams turėti valdžią, stengiasi ją išlaikyti pats
76. Kritiniais atvejais prisiima visą atsakomybę
86. Neleidžia abejoti jo lyderyste
96. Lengvai atpažįstamas kaip grupės lyderis

Correlations

	k6	k16	k26	k36	k46	k56	k66	k76	k86	k96
k6 Pearson Correlation	1	,599**	-,132	,345*	,492**	,147	,389**	-,493**	-,149	-,560**
Sig. (1-tailed)		,000	,226	,025	,001	,197	,009	,001	,197	,000
N	36	36	35	33	35	36	36	35	35	35
k16 Pearson Correlation	,599**	1	-,180	,373*	,639**	,293*	,372*	-,583**	-,028	-,622**
Sig. (1-tailed)	,000		,150	,016	,000	,041	,013	,000	,438	,000
N	36	36	35	33	35	36	36	35	35	35
k26 Pearson Correlation	-,132	-,180	1	,191	-,201	-,033	,177	,193	-,353*	,031
Sig. (1-tailed)	,226	,150		,144	,127	,424	,155	,134	,020	,431
N	35	35	35	33	34	35	35	35	34	34
k36 Pearson Correlation	,345*	,373*	,191	1	,320*	,269	,605**	-,318*	-,246	-,397*
Sig. (1-tailed)	,025	,016	,144		,037	,065	,000	,035	,087	,012
N	33	33	33	33	32	33	33	33	32	32
k46 Pearson Correlation	,492**	,639**	-,201	,320*	1	,318*	,660**	-,568**	-,111	-,581**
Sig. (1-tailed)	,001	,000	,127	,037		,031	,000	,000	,262	,000
N	35	35	34	32	35	35	35	34	35	35
k56 Pearson Correlation	,147	,293*	-,033	,269	,318*	1	,446**	-,101	-,175	-,151
Sig. (1-tailed)	,197	,041	,424	,065	,031		,003	,283	,158	,193
N	36	36	35	33	35	36	36	35	35	35
k66 Pearson Correlation	,389**	,372*	,177	,605**	,660**	,446**	1	-,412**	-,455**	-,473**
Sig. (1-tailed)	,009	,013	,155	,000	,000	,003		,007	,003	,002
N	36	36	35	33	35	36	36	35	35	35
k76 Pearson Correlation	-,493**	-,583**	,193	-,318*	-,568**	-,101	-,412**	1	,053	,662**
Sig. (1-tailed)	,001	,000	,134	,035	,000	,283	,007		,382	,000
N	35	35	35	33	34	35	35	35	34	34
k86 Pearson Correlation	-,149	-,028	-,353*	-,246	-,111	-,175	-,455**	,053	1	,327*
Sig. (1-tailed)	,197	,438	,020	,087	,262	,158	,003	,382		,027
N	35	35	34	32	35	35	35	34	35	35
k96 Pearson Correlation	-,560**	-,622**	,031	-,397*	-,581**	-,151	-,473**	,662**	,327*	1
Sig. (1-tailed)	,000	,000	,431	,012	,000	,193	,002	,000	,027	
N	35	35	34	32	35	35	35	34	35	35

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Atidumas/dėmesys kitiems

7. Yra draugiškas ir prieinamas
17. Pasirūpina smulkmenomis, kad būtų malonu būti komandos nariu
27. Įgyvendina grupės pasiūlymus
37. Su visais grupės nariais elgiasi kaip su sau lygiais
47. Iš anksto praneša apie pasikeitimus
57. Nėra uždaras
67. Rūpinasi grupės narių asmenine gerove
77. Linkęs įvesti pokyčius
87. Paaiškina savo veiksmus
97. Neveikia nepasikonsultavęs su grupe

Correlations

		k7	k17	k27	k37	k47	k57	k67	k77	k87	k97
k7	Pearson Correlation	1	,513**	,607**	,531**	,585**	-,468**	,447**	,319*	-,620**	-,338*
	Sig. (1-tailed)		,002	,000	,001	,000	,004	,007	,040	,000	,037
	N	31	31	31	31	29	31	30	31	31	29
k17	Pearson Correlation	,513**	1	,561**	,657**	,681**	-,692**	,575**	,496**	-,758**	-,653**
	Sig. (1-tailed)	,002		,001	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000
	N	31	31	31	31	29	31	30	31	31	29
k27	Pearson Correlation	,607**	,561**	1	,549**	,585**	-,568**	,462**	,610**	-,723**	-,350*
	Sig. (1-tailed)	,000	,001		,001	,000	,000	,005	,000	,000	,032
	N	31	31	31	31	29	31	30	31	31	29
k37	Pearson Correlation	,531**	,657**	,549**	1	,661**	-,639**	,585**	,549**	-,761**	-,653**
	Sig. (1-tailed)	,001	,000	,001		,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	31	31	31	31	29	31	30	31	31	29
k47	Pearson Correlation	,585**	,681**	,585**	,661**	1	-,651**	,374*	,437**	-,742**	-,749**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,025	,009	,000	,000
	N	29	29	29	29	29	29	28	29	29	27
k57	Pearson Correlation	-,468**	-,692**	-,568**	-,639**	-,651**	1	-,378*	-,372*	,724**	,469**
	Sig. (1-tailed)	,004	,000	,000	,000	,000		,020	,020	,000	,005
	N	31	31	31	31	29	31	30	31	31	29
k67	Pearson Correlation	,447**	,575**	,462**	,585**	,374*	-,378*	1	,449**	-,543**	-,498**
	Sig. (1-tailed)	,007	,000	,005	,000	,025	,020		,006	,001	,003
	N	30	30	30	30	28	30	30	30	30	29
k77	Pearson Correlation	,319*	,496**	,610**	,549**	,437**	-,372*	,449**	1	-,554**	-,403*
	Sig. (1-tailed)	,040	,002	,000	,001	,009	,020	,006		,001	,015
	N	31	31	31	31	29	31	30	31	31	29
k87	Pearson Correlation	-,620**	-,758**	-,723**	-,761**	-,742**	,724**	-,543**	-,554**	1	,707**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,001		,000
	N	31	31	31	31	29	31	30	31	31	29
k97	Pearson Correlation	-,338*	-,653**	-,350*	-,653**	-,749**	,469**	-,498**	-,403*	,707**	1
	Sig. (1-tailed)	,037	,000	,032	,000	,000	,005	,003	,015	,000	
	N	29	29	29	29	27	29	29	29	29	29

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Orientacija į rezultata

8. Skatina dirbti viršvalandžius
18. Spaudžia grupę pirmauti
28. Spaudžia narius, kad jie labiau stengtųsi
38. Palaiko spartų darbo tempą
48. Ragina, kad būtų didesnis našumas
58. Prašo, kad nariai daugiau dirbtų
68. Neleidžia nariams neipersistengti su darbu
78. Stipriai spaudžia, kai reikia atlikti darbą
88. Ragina grupę pasieki geresnius rezultatus
98. Palaiko grupės darbą išnaudodamas visus jos gabumus

Correlations

		k8	k18	k28	k38	k48	k58	k68	k78	k88	k98
k8	Pearson Correlation	1	,205	,501**	-,110	-,021	,213	-,587**	,629**	,093	-,438**
	Sig. (1-tailed)		,135	,002	,278	,457	,130	,000	,000	,309	,008
	N	31	31	31	31	30	30	30	31	31	30
k18	Pearson Correlation	,205	1	,637**	,241	,508**	,467**	-,051	,468**	,551**	,147
	Sig. (1-tailed)	,135		,000	,095	,002	,005	,394	,004	,001	,218
	N	31	31	31	31	30	30	30	31	31	30
k28	Pearson Correlation	,501**	,637**	1	,150	,287	,318*	-,432**	,698**	,369*	-,070
	Sig. (1-tailed)	,002	,000		,211	,062	,043	,009	,000	,021	,356
	N	31	31	31	31	30	30	30	31	31	30
k38	Pearson Correlation	-,110	,241	,150	1	,650**	-,177	-,020	,157	,678**	,355*
	Sig. (1-tailed)	,278	,095	,211		,000	,175	,457	,200	,000	,027
	N	31	31	31	31	30	30	30	31	31	30
k48	Pearson Correlation	-,021	,508**	,287	,650**	1	,104	,119	,341*	,926**	,465**
	Sig. (1-tailed)	,457	,002	,062	,000		,296	,270	,032	,000	,006
	N	30	30	30	30	30	29	29	30	30	29
k58	Pearson Correlation	,213	,467**	,318*	-,177	,104	1	-,100	,440**	,085	-,056
	Sig. (1-tailed)	,130	,005	,043	,175	,296		,303	,007	,327	,386
	N	30	30	30	30	29	30	29	30	30	29
k68	Pearson Correlation	-,587**	-,051	-,432**	-,020	,119	-,100	1	-,521**	-,019	,203
	Sig. (1-tailed)	,000	,394	,009	,457	,270	,303		,002	,461	,146
	N	30	30	30	30	29	29	30	30	30	29
k78	Pearson Correlation	,629**	,468**	,698**	,157	,341*	,440**	-,521**	1	,390*	-,052
	Sig. (1-tailed)	,000	,004	,000	,200	,032	,007	,002		,015	,392
	N	31	31	31	31	30	30	30	31	31	30
k88	Pearson Correlation	,093	,551**	,369*	,678**	,926**	,085	-,019	,390*	1	,502**
	Sig. (1-tailed)	,309	,001	,021	,000	,000	,327	,461	,015		,002
	N	31	31	31	31	30	30	30	31	31	30
k98	Pearson Correlation	-,438**	,147	-,070	,355*	,465**	-,056	,203	-,052	,502**	1
	Sig. (1-tailed)	,008	,218	,356	,027	,006	,386	,146	,392	,002	
	N	30	30	30	30	29	29	29	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Tikslus prognozavimas

9. Priima tikslius sprendimus
29. Sugeba numatyti, kas bus vėliau
49. Viskas vyksta taip, kaip jis/ji numato
59. Tiksliai numato įvykių tendencijas
89. Numato problemas ir kuria planus joms spręsti

Correlations

		k9	k29	k49	k59	k89
k9	Pearson Correlation	1	,680**	,347*	,696**	,548**
	Sig. (1-tailed)		,000	,028	,000	,001
	N	31	30	31	30	31
k29	Pearson Correlation	,680**	1	,223	,772**	,563**
	Sig. (1-tailed)	,000		,118	,000	,001
	N	30	30	30	29	30
k49	Pearson Correlation	,347*	,223	1	,591**	,383*
	Sig. (1-tailed)	,028	,118		,000	,017
	N	31	30	31	30	31
k59	Pearson Correlation	,696**	,772**	,591**	1	,723**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	30	29	30	30	30
k89	Pearson Correlation	,548**	,563**	,383*	,723**	1
	Sig. (1-tailed)	,001	,001	,017	,000	
	N	31	30	31	30	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Kuria tarpasmeninius santykius

19. Skatina grupę naudoti komandinio darbo principus
39. Sprendžia grupėje kilusius konfliktus
69. Rūpinasi, kad grupės darbas būtų koordinuojamas
79. Padeda nariams susitvarkyti su jų tarpasmeniniais skirtumais
99. Palaiko glaudžią grupę

Correlations

		k19	k39	k69	k79	k99
k19	Pearson Correlation	1	,634**	,599**	,670**	,725**
	Sig. (1-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	31	29	31	30	29
k39	Pearson Correlation	,634**	1	,700**	,827**	,688**
	Sig. (1-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	29	29	29	28	27
k69	Pearson Correlation	,599**	,700**	1	,578**	,534**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000		,000	,001
	N	31	29	31	30	29
k79	Pearson Correlation	,670**	,827**	,578**	1	,628**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	30	28	30	30	29
k99	Pearson Correlation	,725**	,688**	,534**	,628**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,001	,000	
	N	29	27	29	29	29

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Bendradarbiavimas su vadovais

10. Gerai sutaria su viršesniais asmenimis
20. Saugo gerą grupės reputaciją viršininkų akyse
30. Sunkiai dirba siekdamas paaukštinimo
40. Priverčia viršininkus palankiai priimti daugelį jo pasiūlymų
50. Mėgaujasi savo padėties privilegijomis
60. Priverčia viršininkus veikti grupės narių gerovei
70. Jo žodis yra svarus viršininkams
80. Iš viršininkų gauna tai, ko prašo
90. Savo darbu siekia iškilti iki viršūnės, tapti geriausiu
100. Palaiko nuoširdžius santykius su viršininkais

Correlations

		k10	k20	k30	k40	k50	k60	k70	k80	k90	k100
k10	Pearson Correlation	1	,623**	,361*	,501**	-,247	,251	,814**	,823**	,663**	,822**
	Sig. (1-tailed)		,000	,030	,004	,107	,108	,000	,000	,000	,000
	N	28	28	28	27	27	26	28	27	27	28
k20	Pearson Correlation	,623**	1	,390*	,445**	-,424*	,526**	,763**	,699**	,571**	,566**
	Sig. (1-tailed)	,000		,017	,009	,011	,002	,000	,000	,001	,001
	N	28	30	30	28	29	28	29	29	29	30
k30	Pearson Correlation	,361*	,390*	1	,214	-,239	,399*	,512**	,327*	,455**	,393*
	Sig. (1-tailed)	,030	,017		,137	,106	,018	,002	,042	,007	,016
	N	28	30	30	28	29	28	29	29	29	30
k40	Pearson Correlation	,501**	,445**	,214	1	-,345*	,716**	,526**	,594**	,327*	,359*
	Sig. (1-tailed)	,004	,009	,137		,039	,000	,002	,000	,048	,030
	N	27	28	28	28	27	27	27	28	27	28
k50	Pearson Correlation	-,247	-,424*	-,239	-,345*	1	-,380*	-,308	-,347*	-,078	-,208
	Sig. (1-tailed)	,107	,011	,106	,039		,025	,052	,032	,346	,139
	N	27	29	29	27	30	27	29	29	28	29
k60	Pearson Correlation	,251	,526**	,399*	,716**	-,380*	1	,415*	,391*	,291	,235
	Sig. (1-tailed)	,108	,002	,018	,000	,025		,016	,020	,067	,115
	N	26	28	28	27	27	28	27	28	28	28
k70	Pearson Correlation	,814**	,763**	,512**	,526**	-,308	,415*	1	,775**	,664**	,724**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,002	,002	,052	,016		,000	,000	,000
	N	28	29	29	27	29	27	30	29	28	29
k80	Pearson Correlation	,823**	,699**	,327*	,594**	-,347*	,391*	,775**	1	,475**	,700**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,042	,000	,032	,020	,000		,005	,000
	N	27	29	29	28	29	28	29	30	28	29
k90	Pearson Correlation	,663**	,571**	,455**	,327*	-,078	,291	,664**	,475**	1	,555**
	Sig. (1-tailed)	,000	,001	,007	,048	,346	,067	,000	,005		,001
	N	27	29	29	27	28	28	28	28	29	29
k100	Pearson Correlation	,822**	,566**	,393*	,359*	-,208	,235	,724**	,700**	,555**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,001	,016	,030	,139	,115	,000	,000	,001	
	N	28	30	30	28	29	28	29	29	29	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

4 priedas. Lyderių vertinimo skirtumai

Mean	k1	k2	k3	k4	k5	k6	k7	k8	k9	k10	k11	k12	k13	k14	k15
All sample	2.4	2.4	2.3	2.3	2.4	2.3	2.0	3.5	2.5	2.0	2.8	3.3	2.4	2.1	2.5
1,00 Vilniaus regionas 1	2.8	2.4	2.5	2.3	2.0	2.5	2.1	3.6	2.4	1.8	2.9	3.1	2.5	2.4	2.0
2,00 Vilniaus regionas 2	2.1	2.6	2.0	2.4	2.7	2.4	2.1	3.1	2.4	1.8	2.3	4.0	2.6	1.7	3.1
3,00 Kauno regionas	2.1	1.9	1.1	1.7	1.6	1.1	1.1	4.1	1.9	1.3	2.9	2.3	1.6	1.4	2.1
4,00 Klaipėdos regionas	3.0	2.9	3.7	3.0	3.4	2.9	3.0	3.1	3.3	2.7	3.4	3.7	3.1	2.7	3.0
5,00 Šiaulių/Panevėžio regionas	2.0	2.1	2.3	2.1	2.6	2.4	1.7	3.3	2.7	2.2	2.7	3.1	2.3	2.3	2.3



k16	k17	k18	k19	k20	k21	k22	k23	k24	k25	k26	k27	k30	k31	k32	k33	k34	k35
2.2	2.7	2.9	2.2	2.1	2.2	3.1	2.3	2.7	2.2	2.0	2.7	2.2	2.7	3.7	2.9	2.3	2.7
2.3	2.9	3.4	2.9	2.5	2.8	2.3	2.5	2.5	2.5	1.8	2.9	2.8	3.4	2.9	2.8	2.3	2.0
2.3	2.4	2.0	1.6	1.8	2.2	3.7	2.1	2.4	2.0	1.9	2.9	1.7	2.0	3.9	2.4	2.4	2.4
1.1	1.7	3.3	1.3	1.3	1.3	2.6	2.1	2.6	1.3	2.3	1.7	2.0	1.4	4.6	1.9	1.9	2.1
3.1	3.9	3.6	3.1	3.0	2.7	3.7	2.1	3.3	3.0	1.6	3.3	2.7	4.0	3.7	4.1	2.9	3.7
2.0	2.6	2.3	1.9	1.8	1.9	3.1	2.8	2.7	2.3	2.6	2.6	1.5	2.4	3.6	3.3	2.3	3.1

k36	k37	k38	k39	k40	k41	k42	k43	k44	k45	k46	k47	k48	k49	k50
2.5	2.2	2.2	2.5	3.1	2.1	3.0	2.7	2.1	2.2	1.8	2.3	2.1	2.6	3.8
3.6	1.9	2.4	2.8	3.0	2.4	2.8	2.6	2.1	2.4	1.9	2.7	2.4	2.8	3.6
2.1	2.4	1.6	2.4	3.0	1.8	3.7	2.6	2.0	2.0	1.4	2.1	1.6	2.4	3.1
1.5	1.4	1.9	1.7	2.6	1.4	3.3	1.9	1.7	1.6	1.1	1.3	1.6	2.4	4.4
3.0	3.4	2.9	3.0	3.7	2.6	2.6	3.7	2.4	2.5	3.0	3.6	2.9	2.9	2.8
2.4	1.9	2.4	2.6	3.2	2.3	2.7	2.9	2.3	2.6	1.7	1.5	2.0	2.7	4.7

k51	k52	k53	k54	k55	k56	k57	k58	k59	k60	k61	k62	k63	k64	k65
2.6	3.5	2.5	2.5	2.3	2.4	2.9	2.7	2.7	3.2	2.7	2.0	2.3	2.4	2.4
2.8	2.9	2.3	2.5	1.9	2.8	3.0	3.1	3.0	3.6	2.1	1.6	2.9	2.6	1.8
2.4	4.3	2.1	2.9	2.4	2.0	2.4	2.0	2.3	3.3	2.6	2.6	1.9	2.7	2.4
1.7	3.9	1.6	2.0	2.0	2.1	1.9	3.1	2.0	2.9	1.3	1.4	1.6	1.7	1.4
3.1	3.6	3.7	2.6	3.0	2.1	4.3	2.4	3.4	3.9	3.9	2.7	3.2	2.3	3.7
2.7	3.0	2.9	2.4	2.4	2.7	3.1	2.7	3.0	2.4	3.6	1.7	2.3	2.4	2.6

k66	k67	k68	k69	k70	k71	k72	k73	k74	k75	k76	k77	k78	k79	k80	k81	k82	k83
2.1	2.8	2.3	1.9	3.0	1.9	2.3	2.8	1.6	2.4	2.9	2.9	2.8	3.0	2.9	2.5	2.6	2.8
2.6	3.0	2.9	2.1	3.1	2.3	2.0	2.8	2.1	1.8	3.0	3.0	3.3	3.4	2.4	2.6	2.1	2.9
1.6	2.6	1.7	1.4	2.6	1.6	3.3	2.3	1.1	2.6	2.6	2.6	2.3	2.9	3.0	2.3	2.6	2.4
1.6	2.2	2.9	1.6	1.8	1.0	1.9	1.7	1.0	1.4	1.8	2.3	3.0	2.3	2.1	1.7	2.6	2.6
2.4	3.4	1.6	2.3	4.1	2.7	2.1	3.9	1.9	3.6	4.0	3.7	2.7	3.6	3.7	3.3	3.0	3.3
2.1	2.6	2.3	2.1	3.1	2.0	2.2	3.1	1.7	2.7	3.0	3.1	2.6	2.7	3.1	2.8	2.7	2.9

k84	k85	k86	k87	k88	k89	k90	k91	k92	k93	k94	k95	k96	k97	k98	k99	k100
1.9	2.3	2.3	2.5	1.8	2.5	1.9	2.2	2.6	2.9	1.7	2.7	2.6	2.6	2.4	2.6	2.2
2.6	2.0	2.5	2.9	2.4	3.0	2.1	2.4	2.5	2.9	2.4	2.3	2.4	2.9	2.6	2.9	2.0
1.6	2.3	2.3	2.4	1.1	2.3	1.6	2.0	3.3	2.7	1.9	3.1	2.7	2.4	2.4	2.1	2.1
1.3	1.7	2.1	1.3	1.3	1.9	1.3	1.1	2.0	2.0	1.1	2.1	1.3	2.0	1.3	1.6	1.4
2.4	3.3	2.3	3.7	2.7	3.1	2.4	2.7	2.9	4.0	1.6	3.4	3.7	3.3	3.3	3.8	3.0
1.4	2.0	2.5	2.1	1.6	2.3	1.8	2.7	2.6	3.0	1.4	2.3	2.8	2.1	2.3	2.8	2.5

 statistiskai patikimai mažesnė nei vidurkis vertė 0,05 tikimybė
 statistiskai patikimai didesnė nei vidurkis vertė 0,05 tikimybė

* 30 < N < 50

** N < 30