

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Viktorija BANCEVIČIŪTĖ**  
Vadybos studijų programos studentė

**LYDERYSTĖS RAIŠKA ŠIAULIŲ MIESTO VERSLO  
ORGANIZACIJOSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2014

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Viktorija BANCEVIČIŪTĖ**

**LYDERYSTĖS RAIŠKA ŠIAULIŲ MIESTO VERSLO**  
**ORGANIZACIJOSE**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

**Darbo vadovė:**  
**Doc. dr. Milda DAMKUVIENĖ**

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

## SANTRAUKA

Viktorija Bancevičiūtė. **Lyderystės raiška Šiaulių miesto verslo organizacijose**: magistro darbas / baigiamojo darbo vadovė doc. dr. M. Damkuvienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, xx p. (xx p.)

Lyderystės raiškos specifika ypatinga tuo, kad realizuojant bendrą tikslą, išsiskiria asmenybė ar asmenų grupė, lemianti kitų žmonių veiksmus ir pastangas, naudojant nepriverstinę įtaką. Dėl šios priežasties magistro darbe **keliamas tikslas** - sudaryti konceptualų, pagrindines lyderystės teorijas apjungiantį, lyderystės modelį, ir, kuriuo remiantis, atskleisti lyderystės raiškos specifiką Šiaulių miesto verslo organizacijose.

Tikslui pasiekti buvo **atliekama mokslinės literatūros analizė temomis**: lyderystės samprata, lyderystės ir vadovavimo skirtumai, pagrindinės 8 lyderystės teorijos (bruožų, įgūdžių, stiliaus arba elgsenos, atsitiktinumų arba situacinės, transakcinės ir transformacinės, charizmatinės, tarnaujančios) ir jų specifiniai bruožai, apibūdinantys lyderio charakteristiką ir sudarytas konceptualus lyderystės modelis, apjungiantis 8 lyderystės teorijas. **Taip pat atliktas lyderystės raiškos Šiaulių miesto verslo organizacijose (akcinėse bendrovėse, uždarojose akcinėse bendrovėse ir individualiosiose įmonėse) anketinis tyrimas**, pritaikytas tiek vadovams, tiek užimantiems ne vadovaujančias pareigas darbuotojams. Viso apklausta 34 vadovai ir 88 ne vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai. Sudarytas realus lyderystės raiškos Šiaulių miesto verslo organizacijose modelis, atskleidęs, kaip organizacijų vadovai ir jų darbuotojai supranta lyderystę; kokiais lyderio bruožais pasižymi (nepasižymi) vadovai; kokiais specifiniais bruožais išsiskiria asmenys, kurie bendradarbių yra identifikuojami kaip lyderiai.

**Atlikus tyrimą, paaiškėjo, jog samprata apie lyderystę artimiausia bruožų, transformacinei ir tarnaujančiai lyderystės teorijoms, akcentuojant asmens būdo bruožus, etišką galios taikymą, santykius, komandinį darbą, ugdymą. Lyderiai ir vadovai nėra tapatinami**, o pagrindinis skirtumas išskiriamas - vadovai stumia darbuotojus atlikti užduotis, jiems paklūstama, o lyderiai geru pavyzdžiu įkvepia darbui, paskui jį sekama laisvu noru.

**Lyderių / vadovų bruožų vertinimas atskleidė 15** bruožų, darančių lyderius išskirtinius, efektyvius, iš kurių vadovai ir įvardinti lyderiai pasižymi 9 bendrais bruožais - pasitikintis savimi, sąžiningas, atsakingas, atkaklus, komunikabilus, ryžtingas, intelektualus, drąsus, atviras patirčiai, ir po 3 skirtingais bruožais: įvardintų lyderių - remiantis komandą, laikosi pažado, dominuojantis; vadovų - teisingas, energingas, iniciatyvus.

**Gebėjimų atskleista 14**, iš kurių vadovai ir įvardinti lyderiai pasižymi 6 bendrais gebėjimais – organizuotumo, problemų sprendimo, mąstymo plačiai, strategiškai, santykių su klientais valdymo, derybų, iškalbos, ir po 4 skirtingais gebėjimais: įvardinti lyderiai – supratimo ir paskirstymo užduočių, bendravimo ir pažinimo žmonių, supratimo jų poreikių, nepalūžimo, atsitiesimo, rodymo gerą pavyzdį; vadovų – nuolatinės orientacijos į aukštus veiklos standartus, nuolatinio informacijos, žinių kaupimo ir mokėjimo ją pasinaudoti, konfliktų sprendimo, paramos ir pagalbos sekėjams.

**Išskirta 11 elgsenos tipų, iš kurių 9 pasižymi kartu vadovai ir įvardinti lyderiai** - 1) iškelia sudėtingus tikslus, stengiasi pagerinti darbo atlikimą, išreiškia pasitikėjimą, kad darbuotojai pasieks aukštus standartus; 2)

vienodai orientuojasi tiek į užduotis, tiek į santykius, būdinga pusiausvyra; 3) gerai supranta darbuotojų stiprybes, juos įkvėpia, kelia iššūkius jiems prisiimti didesnę atsakomybę už darbą; 4) atpažįsta, kada ir kur reikia pastiprinimo bei paramos, suteikia darbuotojams emocinio stabilumo; 5) motyvuoja, įkvėpia darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių interesų; 6) vykdo aplinkos stebėseną, supranta įvykių indėlį ir numato veiksmų padarinius; 7) remia organizacijos darbuotojų iniciatyvas; 8) rūpinasi darbuotojų poreikiais, jų gerove, sukuria draugišką darbo klimata; 9) darbuotojams aiškiai apibrėžia jų vaidmenį, pateikia nurodymus, pataria, darbą koordinuoja. Atskirai vadovai - 10) orientuojasi daugiau į užduotis (pabrėžiami techniniai ir gamybiniai darbo aspektai, autoritarinis valdymas), o įvardinti lyderiai - 11) stengiasi gauti informaciją iš vieno ar daugiau darbuotojų, tačiau sprendžia vienas. Išskirti 11 elgsenos stilių būdingiausi transformacinei ir su nežymiu akcentu - tarnaujančiai lyderystės teorijoms.

**Šiaulių miesto verslo organizacijose lyderiams būdinga viso 40 skiriančių požymių, iš kurių vadovai pasižymi 32, ir yra būdingiausios bruožų, transformacinės ir tarnaujančios lyderystės teorijų apraiškos.**

**Atskleistos problemos**, jog organizacijose trūksta švietimo apie lyderystę, o dėl taikomos valdymo politikos, konkurencijos baimės, lyderystės potencialas dažnai yra slopinamas tarp žemesnių grandžių darbuotojų.

**Pagrindiniai žodžiai:** lyderystė, lyderis, vadovas, bruožai, gebėjimai, elgsena, verslo organizacija.

## SUMMARY

Viktorija Bancevičiūtė. **The expression of leadership at Šiauliai city business organizations**: master's thesis / head of the thesis doc. dr. M. Damkuvienė. Šiauliai university, Management cathedral, xx p. (xx p.)

Leadership expression specifics unique in that, the realization of a common goal, stands out personality or group of individuals, determining other people's actions and efforts with using non-coercive influence. For this reason **the purposes** of this master's thesis is - to form the conceptual leadership model, bringing together the main theories of leadership and, according to which, reveal the expression specifics of the leadership of Šiauliai city business organizations.

To achieve this goal **is performing the analysis scientific literature** of these themes: the concept of leadership, the differences of leadership and management, the basic 8 leadership theories (traits, skills, style or behavioral, contingency or situational, transactional and transformational, charismatic, serving) with their main specific attributes, describing the characteristics of a leader and formed the conceptual leadership model, that combines 8 leadership theories. Also, there **is performing questionnaire survey** of the leadership expression at Šiauliai city business organizations (joint-stock companies, private joint-stock companies, individual companies), adapted to heads and downline employees. Total surveyed 34 heads and 88 units of downline employees. Formed the real leadership expression model of Šiauliai city business organizations, which revealed, how heads and their staff understands leadership, what leadership traits have heads, what are the specific features of distinguished individuals, who are identified as co-leaders.

**The survey revealed** that the concept of leadership closest to traits, transformational and serving leadership theories with an emphasis on personal traits, ethical application of power, relationships and teamwork skills. The main difference between leaders and managers (heads) excepted – managers (heads) are pushing employees to perform tasks, they obeyed, and the leaders inspire to work with a good example, it followed by the voluntary.

**The leaders / managers traits evaluation revealed 15 features** that have distinguishing and effecting leaders, of which managers (heads) and designated leaders has identified 9 common features - self-confident, honest, responsible, persevering, communicative, resolved, intellectual, adventurous, open to experience, and after 3 different features: for designated leaders - supports a team, keeps their promises, dominant; managers (heads) - just, vibrant, proactive.

**Skills revealed 14**, of which managers (heads) and designated leaders has identified 6 common skills – organization, problem solving, thinking broadly, strategic, customer relationship management, negotiation, oratory, and after 4 different skills: to designed leaders - understanding and distributing tasks, communication and knowledge of the people, understanding their needs, to keep up, broad recovery, indicating a good, affect example, meanwhile managers (heads) are - permanent orientation to high standards, continuous information, knowledge accumulation and know-how to use it, conflict resolution, support and help followers.

The isolated 11 types of behavior, of which managers (heads) and designated leaders has identified 6 common behaviour types: 1 ) raises complex goals, trying to improve the performance of the work , expressed confidence that employees will reach high standards; 2) equally focused on both - the task and the relationship, typical balance; 3) a good understanding of the strengths of employees , inspiring them, pose challenges for them to take more responsibility for their work; 4) identifies when and where needs reinforcement and support, staff provides emotional stability; 5) motivates and inspires employees to rise above personal interests; 6) carries out environmental monitoring, understands of the contribution of the events and consequences of their action; 7) supports the organization's staff initiatives; 8) takes care of the needs of employees and their well-being, creates friendly climate of a job; 9) clearly defines their role to the staff, provides guidance, advices, coordinates the work. Separately: managers (heads) - 10) focuses more on tasks (reinforcing the technical and production aspects, authoritarian management), meanwhile designed leaders - 11) tries to get information from one or more employees, but decides one. Isolated 11 behavioral styles are characteristed by transformational and with a slight accent - the serving leadership theories.

**The leaders of Šiauliai city business organizations is characterized by a total 40 distinguishing traits, of which managers (heads) has 32 and the most typical theories are – traits, transformational and serving leadership theories manifestations.**

**Revealed a problem**, that there is lack of education of leadership and on the application of management policies, fear of competition, leadership potential often dampening the downline employees at Šiauliai city business organizations.

**Keywords:** leadership, leader, manager, traits, skills, behaviour, business organization.

## **TURINYS**

<b>LENTELIŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>8</b>
<b>ĮLIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>9</b>
<b>IVADAS.....</b>	<b>10</b>
<b>I. LYDERYSTĖS KONCEPCIJA VADYBOJE .....</b>	<b>12</b>
1.1. Lyderystės sąvokos apibrėžtis .....	12
1.2. Lyderystės ir vadovavimo sampratų skirtumai.....	15
1.3. Lyderio charakteristikų apibrėžtis lyderystės teorijų kontekste .....	18
1.3.1 Bruožų („Didžio žmogaus“) lyderystės teorijos.....	18
1.3.2 Įgūdžių lyderystės teorijos.....	24
1.3.3 Biheavioristinės – stiliaus arba elgsenos lyderystės teorijos.....	27
1.3.4 Kognityvinės – aplinkybių, situacinės arba atsitiktinumų lyderystės teorijos.....	30
1.3.5 Transakcinė ir transformacinė lyderystė.....	34
1.3.6 Charizmatinė lyderystė – modernizuota bruožų teorija.....	37
1.3.7 Tarnaujanti lyderystė .....	38
1.4. Konceptualus lyderystės modelis, apjungiantis 8 pagrindines lyderystės teorijas .....	41
<b>II. LYDERYSTĖS RAIŠKOS ŠIAULIŲ MIESTO VERSLO ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODOLOGIJA.....</b>	<b>44</b>
2.1. Magistro darbo žemėlapis.....	44
2.2. Tyrimo metodologija ir instrumento pagrindimas.....	45
2.3. Statistiniai tyrimo apdorojimo metodai .....	48
2.4. Tyrimo imties charakteristikos .....	49
<b>III. LYDERYSTĖS RAIŠKOS ŠIAULIŲ MIESTO VERSLO ORGANIZACIJOSE TYRIMO REZULTATAI.....</b>	<b>53</b>
3.1. Lyderystės samprata .....	53
3.2. Lyderio bruožų vertinimas .....	56
3.3. Lyderio gebėjimų vertinimas .....	64
3.4. Lyderio elgsenos tipų vertinimas .....	72
3.5. Lyderio efektyvumą įtakančių veiksnių ir lyderystės įgūdžių ugdymo reikalingumo vertinimas .....	80
3.6. Lyderystė vadovaujamoje organizacijoje – respondentų vadovų nuomonės raiška. ....	84
3.7. Realus lyderystės raiškos Šiaulių miesto verslo organizacijose modelis .....	87
<b>IŠVADOS .....</b>	<b>88</b>
<b>REKOMENDACIJOS .....</b>	<b>92</b>
<b>NAUDOTA LITERATŪRA .....</b>	<b>93</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>100</b>
1. PRIEDAS. Lyderystės apibrėžimai .....	101
2. PRIEDAS. Europos verslo tobulinimo modelis, peramtas lyderyste .....	103
3. PRIEDAS. Vadovo ir lyderio funkcijų organizacijoje palyginimas.....	104
4. PRIEDAS. Lyderystės ir vadovavimo sąsajos.....	105

5. PRIEDAS. Pagrindiniai vadybos ir lyderystės skirtumai .....	106
6. PRIEDAS. Lyderio ir ne lyderio skirtumai .....	107
7. PRIEDAS. Bruožai, būdingi veiksmingai lyderystei.....	109
8. PRIEDAS. Penki tikrosios lyderystės aspektai.....	110
9. PRIEDAS. Vadovavimo gebėjimų pokyčiai skirtinguose valdymo lygiuose .....	111
10. PRIEDAS. Lyderystės kompetencijos vieta bendrojoje kompetencijos struktūroje .....	112
11. PRIEDAS. Teigiamos strateginės lyderystės modelis.....	113
12. PRIEDAS. Ryškiausios lyderio funkcijos organizacijoje.....	114
13. PRIEDAS. Lyderystės tinklelis .....	115
14. PRIEDAS. Situacinio vadovavimo modelis .....	116
15. PRIEDAS. Pavaldinių brandos lygiai .....	117
16. PRIEDAS. Fiedler aplinkybių modelis.....	118
17. PRIEDAS. Vroom, Yetton ir Jago sprendimų priėmimo modelis.....	119
18. PRIEDAS. Pagrindinė kelio-tikslio teorijos idėja, veikimas ir sudedamosios dalys.....	120
19. PRIEDAS. Išsamus transformacinės lyderystės modelis .....	121
20. PRIEDAS. Pridėtinis transformacinės lyderystės poveikis .....	122
21. PRIEDAS. Transakcinio ir transformacinio vadovavimo palyginimas.....	123
22. PRIEDAS. Charizmatinio lyderio asmeninės savybės, elgesys ir poveikis sekėjams.....	124
23. PRIEDAS. Tarnaujančios ir transformacinės lyderystės modelių sugretinimas .....	125
24. PRIEDAS. Lyderystės raiškos Šiaulių miesto verslo organizacijose tyrimo anketa.....	126
25. PRIEDAS. Lyderių bruožų nustatymo kriterijai: faktorinė analizė (N=122).....	136
26. PRIEDAS. Lyderių bruožų koreliaciniai ryšiai pagal Spearman (N=122).....	138
27. PRIEDAS. Lyderių gebėjimų nustatymo kriterijai: faktorinė analizė (N=122) .....	141
28. PRIEDAS. Lyderių gebėjimų koreliaciniai ryšiai pagal Spearman (N=122).....	142
29. PRIEDAS. Lyderių elgsenos tipų nustatymo kriterijai: Faktorinė analizė (N=122) .....	143
30. PRIEDAS. Lyderių elgsenos tipų koreliaciniai ryšiai pagal Spearman (N=122).....	145
31. PRIEDAS. Ar galėtumėte save įvardinti kaip lyderį? Kodėl? Kas tai įtakojo? Vadovų nuomonė (N=30).....	146
32. PRIEDAS. Ar aktualu yra diskutuoti apie lyderystę organizacijoje? Ar tai reikalinga? Kodėl? Vadovų nuomonė (N=30).....	147
33. PRIEDAS. Ar galima teigti, jog yra nemažai lyderio savybėmis pasižyminčių darbuotojų Jūsų vadovaujamoje organizacijoje? Kodėl? (N=30) .....	148
34. PRIEDAS. Kokią naudą, darbuotojai, pripažinti kaip lyderiai, daro organizacijai? Vadovų nuomonė (N=30).....	149



## **LENTELIŲ SĄRAŠAS**

<i>1 lentelė.</i> Lyderių bruožų ir savybių tyrimai .....	20
<i>2 lentelė.</i> Vadovavimo bruožai: užduotis, komanda, darbuotojas .....	22
<i>3 lentelė.</i> Esminės lyderio asmenybės savybės .....	23
<i>4 lentelė.</i> Tyrimo instrumento – anketos klausimų blokai ir tiriami reiškiniai.....	47
<i>5 lentelė.</i> Tyrimo rezultatus apibendrinantys statistiniai rodikliai .....	48
<i>6 lentelė.</i> Įvardintų lyderių bruožų vertinimo rezultatai (N=122) .....	57
<i>7 lentelė.</i> Vadovų bruožų vertinimo rezultatai pagal ne vadovaujančias pareigas užimančius respondentus (N=88) .....	59
<i>8 lentelė.</i> Ryškiausius įverčius pelnusių bruožų rezultatai (N=122) .....	63
<i>9 lentelė.</i> Įvardintų lyderių gebėjimų vertinimo rezultatai (N=122) .....	65
<i>10 lentelė.</i> Vadovų gebėjimų vertinimo rezultatai pagal ne vadovaujančias pareigas užimančius respondentus (N=88) .....	66
<i>11 lentelė.</i> Vadovų vertinimu, būtini svarbiausi tikrų lyderių gebėjimai (N=34) .....	68
<i>12 lentelė.</i> Ryškiausius įverčius pelnusių gebėjimų rezultatai (N=122) .....	70
<i>13 lentelė.</i> Įvardintų lyderių elgsenos tipų vertinimo rezultatai (N=122) .....	72
<i>14 lentelė.</i> Vadovų elgsenos tipų vertinimo rezultatai pagal ne vadovaujančias pareigas užimančius respondentus (N=88) .....	74
<i>15 lentelė.</i> Vadovų vertinimu, svarbiausi būtini tikrų lyderių elgsenos tipai (N=34) .....	75
<i>16 lentelė.</i> Ryškiausius įverčius pelnusių elgsenos tipų rezultatai (N=122) .....	78
<i>17 lentelė.</i> Lyderystės efektyvumo priklausomybės nuo lyties vertinimas pagal organizacijoje užimamas pareigas ir lytį (N=122) .....	81
<i>18 lentelė.</i> Lyderystės efektyvumo priklausomybės vertinimas nuo išsilavinimo, asmeninių bruožų, įgytų įgūdžių, patirties pagal organizacijoje užimamas pareigas (N=122) .....	82

## **ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS**

<b>1 pav.</b> Lyderystės modelis.....	13
<b>2 pav.</b> Lyderystės įgūdžių modelis.....	25
<b>3 pav.</b> Konceptualus lyderystės modelis, apjungiantis pagrindines 8 lyderystės teorijas.....	43
<b>4 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir amžių (N=121) .....	50
<b>5 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=119).....	50
<b>6 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos, kurioje dirbama, tipą (teisinę formą) ir lytį (N=122) .....	51
<b>7 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijoje užimamą piziciją (pareigas) ir lytį (N=122)..	51
<b>8 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal sukauptą darbo stažą (N=117) .....	52
<b>9 pav.</b> Respondentų įvertinti lyderystės sampratos teiginiai (N=122) .....	53
<b>10 pav.</b> Respondentų įvertinti lyderystės ir vadovavimo skirtumų teiginiai (N=122).....	55
<b>11 pav.</b> Įvardintų lyderių būdingiausių ir nebūdingų bruožų pasiskirstymas (N=122) .....	57
<b>12 pav.</b> Vadovų būdingiausių ir nebūdingų bruožų pasiskirstymas ne vadovujančias pareigas užimančių respondentų vertinimu (N=88).....	59
<b>13 pav.</b> Tikro lyderio svarbiausių būtinų bruožų vertinimas pagal vadovus (N=34).....	60
<b>14 pav.</b> Tikro lyderio svarbiausių būtinų bruožų vertinimas pagal užimančius ne vadovujančias pareigas responentus (N=88).....	62
<b>15 pav.</b> Įvardintų lyderių būdingiausių gebėjimų pasiskirstymas (N=122).....	66
<b>16pav.</b> Vadovų būdingiausių gebėjimų pasiskirstymas pagal respondentus, užimančius ne vadovujančias pareigas (N=88) .....	67
<b>17 pav.</b> Svarbiausi būtini tikro lyderio gebėjimai pagal respondentus, užimančius ne vadovujančias pareigas (N=88) .....	69
<b>18 pav.</b> Svarbiausi tikro lyderio elgsenos tipai pagal ne vadovujančias pareigas užimančius respondentus (N=88) ... ..	77
<b>19 pav.</b> Lyderystės efektyvumo priklausomybė nuo lyties (N=122).....	81
<b>20 pav.</b> Lyderystės efektyvumo priklausomybė nuo išsilavinimo, asmeninių bruožų, įgytų įgūdžių, patirties (N=122) .....	82
<b>21 pav.</b> Lyderystės įgūdžių ugdymo reikalingumo vertinimas (N=122) .....	83
<b>22 pav.</b> Lyderystės raiškos Šiaulių miesto verslo organizacijose modelis .....	89

## IVADAS

**Temos aktualumas ir naujumas.** Pasaulyje vykstantys pokyčiai tiek politikos, tiek ekonomikos srityse, kurie paliečia tiek atskirus visuomenės individus, tiek pastarųjų kuriamas ir plėtojamas organizacijas, bei milžiniški informacijos srautai, kurių transformacijos į žinias valdymo metodų pasirinkimas sąlygoja sėkmingą aukštesnės vertės kūrimą, skatina organizacijas ieškoti mechanizmų, kurie leistų organizacijai kurti bei diegti novacijas, pasiekti, atkoduoti, integruoti, skleisti ir pritaikyti žinias bei informaciją organizacijos veikloje, adaptuotis prie kintančių sąlygų, kelia naujus reikalavimus valdymo efektyvumui (Jucevičius, Ilonienė, 2009).

Konkurencinį pranašumą šiame technologijų amžiuje lemia ne tik žinių ir informacijos valdymas bei organizacijos žmogiškieji ištekliai – darbuotojai. Iš jų nuolat reikalaujama aukštos darbo kokybės, naujausių žinių ir gebėjimo jomis naudotis, atrasti naujų produktų gamybos ir paslaugų teikimo būdų. Šiais atvejais neužtenka gerų vadybos žinių – kyla vis didesnis lyderių poreikis, gebančių įgyvendinti nuolat besikeičiančios aplinkos keliamus uždavinius, t. y. išmokyti žmones suprasti, kas formuoja pokyčius ir adaptuotis prie jų, vesti juos naujų tikslų link, numatyti, kur organizacija galėtų būti ateityje. Šių dienų organizacijose lyderių poreikis jau neapsiriboja tik organizacijų aukštesniu vadybiniu lygmeniu. Pastebima, kad netgi tarp žemiausio vadybinio lygmens ar netgi tarp techninių darbuotojų reikalingi tikri lyderiai (Ruškus, Žurauskaitė, 2004; Skaržauskienė, 2008).

Lyderystės raiškos specifika ypatinga tuo, kad realizuojant bendrą tikslą, išsiskiria asmenybė ar asmenų grupė, lemianti kitų žmonių veiksmus ir pastangas, naudojant neprivertstinę įtaką. Tokiu būdu lyderiavimas ir komunikavimas tampa ypač svarbiais efektyvios organizacijos elementais (R. Korsakienė, 2006). Remiantis A. Farazmand (2007), lyderystė yra esminė organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo ašis, tarsi „organizacijos klijai“, o XXI a. organizacijos veiklos efektyvumas yra neįmanomas be tiksliai sutvarkyto organizacijos personalo. Kad galėtų sėkmingai panaudoti įtaką, lyderis turi turėti savybių, kurios, daugelio autorių nuomone, padeda užtikrinti sėkmingą organizacijos darbą (L. J. Merisalo, 2007).

**Tyrimo problema.** Lyderystė, sėkmingas vadovavimas tyrinėjami jau nuo pat seniausių laikų ir daugelis lyderystės koncepcijų (teorijų) pagrįstos prielaida, kad skirtingu laiku vienas ar keli žmonės gali būti identifikuoti kaip lyderiai pagal kai kuriuos skirtingus akivaizdžius veiksnius, požymius, kurie išskiria juos iš kitų žmonių, dar vadinamų pasekėjais ar pavaldiniais ir lemiančius jų efektyvumą (Kirkpatrick, Locke, 1991). Nors buvo atlikta daugybė tyrimų, bandant sudaryti svarbiausių lyderiams būdingų asmeninių bruožų, įgūdžių elgsenos ypatybių sąrašą, tačiau iki šiol vis dar nėra prieita prie bendros nuomonės ir sukurto išsamaus lyderystės modelio, vienijančio ir atspindinčio įvairias

lyderiavimo teorijas nuo seniausių iki naujausių su jų išskirtiniais požymiais, kuris padėtų lengviau suprasti lyderystės reiškinį, identifikuoti ar ugdyti asmenis, kaip lyderius organizacijoje, ar išsiaiškinti asmenybės trūkumus, norint tapti lyderiu ir sėkmingai dirbti, vadovauti.

Taip pat neaptikta bandymų atskleisti, kokiais lyderio bruožais pasižymi (nepasižymi) įvairių grandžių vadovai ir kokiais bruožais išsiskiria asmenys, kolegų pripažinti kaip lyderiais, Šiaulių miesto verslo organizacijose. Šioms problemoms nagrinėti ir skiriamas šis magistro darbas.

**Darbo objektas:** lyderystė organizacijoje.

**Darbo tikslas:** sudaryti konceptualų, pagrindines lyderystės teorijas apjungiantį, lyderystės modelį, ir, kuriuo remiantis, atskleisti lyderystės raiškos specifiką Šiaulių miesto verslo organizacijose.

**Darbo tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai:**

- 1) Atskleisti lyderystės sampratos esmę;
- 2) Identifikuoti lyderystės ir vadovavimo sampratų skirtumus;
- 3) Susisteminti lyderystės teorijas ir išskyrus jose pateikiamas lyderio charakteristikas, sudaryti konceptualų lyderystės modelį;

**4) Sudaryti realų lyderystės raiškos Šiaulių miesto verslo organizacijose modelį,** atskleidžiantį, kaip organizacijų vadovai ir jų darbuotojai supranta lyderystę; kokiais lyderio bruožais pasižymi (nepasižymi) vadovai; kokiais specifiniais bruožais išsiskiria asmenys, kurie bendradarbių yra identifikuojami kaip lyderiai.

Siekiant įgyvendinti darbe iškeltus tikslą ir uždavinius yra taikomi šie **tyrimo metodai:**

- Mokslinės literatūros analizė;
- Anketinė apklausa (anketa, pritaikyta vadovams ir užimantiems ne vadovaujančias pareigas asmenims);

• Duomenų statistinė analizė. Tyrimo duomenų analizė atlikta Excel ir SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) programinėmis įrangomis, taikant dažnių, vidurkių, Spearmano koreliacijos koeficientų bei faktorinės analizės metodus.

## I. LYDERYSTĖS KONCEPCIJA VADYBOJE

### 1.1 Lyderystės sąvokos apibrėžtis

Vadovavimas ir lyderystė – vienos aktualiausių tyrimų temų nuo pat ketvirtojo praeito amžiaus dešimtmečio iki šių dienų, nes vadovų ir lyderių esama visose gyvenimo srityse, ne išimtis ir verslo organizacijos.

Pats žodis “lyderis” reliatyviai naujas darinys anglų kalboje, atsiradęs prieš 200 metų, kalbant apie politinę įtaką britų parlamente (Tirmizi, 2002). Etimologinė žodžių „lead“, „leader“ ir „leadership“ kilmė yra anglų-saksų šaknis „lead“, kuri reiškia „kelias“. Veiksmažodis „leaden“ reiškia „keliauti“. Lyderis šiuo atveju yra tas žmogus, kuris eina priekyje ir rodo savo pasekėjams kelią (Skaržauskienė, 2008).

Heilbrun (1994) išsamioje lyderystės apžvalgoje teigia, kad lyderio fenomeno tyrinėjimai prasidėjo nuo sociologo Max Weberio (1864 -1920) darbų. Iki šiol nėra sutarta dėl vieningo lyderio apibrėžimo. Įvairūs autoriai skirtingai apibūdina „lyderystės“ sąvoką, nors galima išvelgti bendrus tos įvairovės vardiklius.

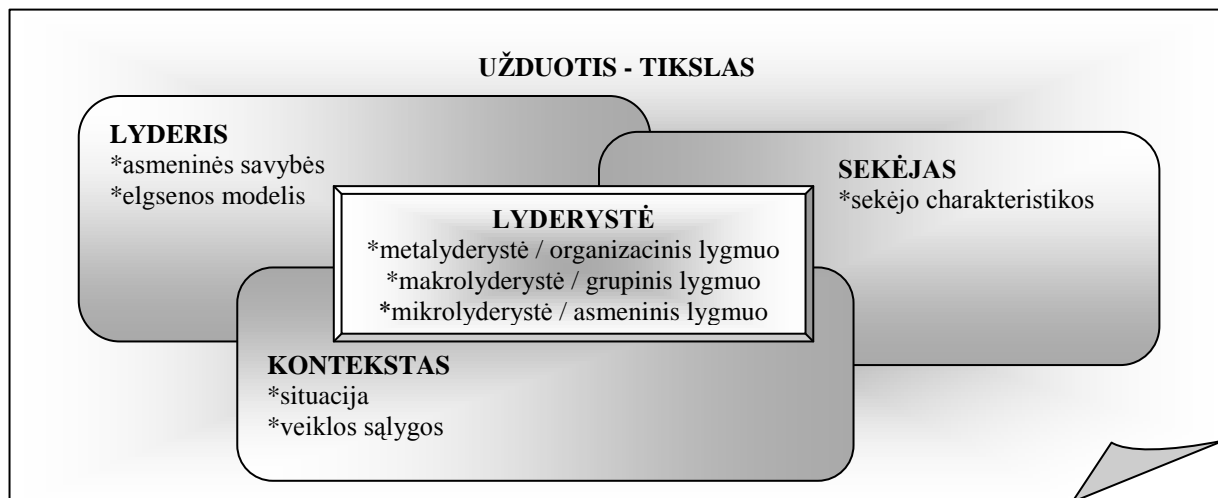
Kiekvienoje veikiančioje grupėje išsiskiria asmenys, kurie vadovauja grupės veiklai, ir asmenys, kurie vykdo vadovaujančiųjų nurodymus. Tie vadovaujantys asmenys socialinėje psichologijoje vadinami lyderiais, o vykduojantieji – pasekėjais.

Lyderiavimas apibrėžiamas kaip *procesas*, kaip *savybė* ir kaip *elgsena*. Kaip *procesas* lyderiavimas yra asmeninės neprivertstinės įtakos naudojimas sekėjams, pagrįstas emocijomis, bandant kreipti ar koordinuoti grupės narių veiklą inspiruojant vizijas ir pokyčius, kad būtų pasiektas bendras tikslas. Lyderio poveikis kitiems žmonėms paaiškinamas natūralia sekėjų reakcija jo asmenybei. (Šilingienė, 2012). Lyderiavimas kaip *savybė* – tai rinkinys asmeninių charakteristikų, priskiriamų tam, kuris suvokia galįs tokią įtaką sėkmingai panaudoti (Kasiulis, Barvydiene, 2005). Lyderystė kaip *elgsena* - įtakojanti sekėjų požiūrį į veiksmus, einant konkreto tikslo link.

Lyderiai skirstomi į *formalius (paskirtuosius)* ir *neformalius (iškilusius)*. Kai lyderystė grindžiama organizacijoje užimamos pareigomis, turint deleguotą valdžią, kuri leidžia daryti didžiulę įtaką – tai formalūs lyderiai, kurie dažniausiai vadinami vadovais, viršininkais ir pan., paskirtais vadovauti grupei, o neformalūs lyderiai yra tie, kurie užima grupės lyderių roles dėl to, kad yra vertinami ir pripažįstami grupės yra pelnę autoritetą, jie yra energingesni, greičiau negu kiti grupės nariai sugeba parinkti veiksmams tikslus, suderinti grupės narių pastangas tiems tikslams pasiekti ir kt., jie inicijuoja veiksmus, bet neturi tokios didelės įtakos. (Appleby, 2009; Northouse, 2009; Lekavičienė ir kt., 2010).

Lyderiai nekuria šalininkų, jie geba paveikti darbuotojus entuziastingai ir su pasitikėjimu dirbti bendriems tikslams ir tokiu būdu kuria daugiau lyderių bei užima priešakines pozicijas, randa naujų galimybių ir įkvepia viltį, kai išrinka krizė ar atsiranda tam tikra problema. Jie paprastai tampa matomi, kai reikalinga staigi reakcija. Lyderiams ypač svarbu užtikrinti, kad žmonės organizacijoje adaptuotųsi prie pokyčių, ir numatyti, kur organizacija galėtų būti ateityje. Lyderio užduotis – pasiekti abipusio pasitikėjimo ir bendradarbiavimo, išmokyti žmones suprasti, kas formuoja pokyčius, identifikuoti pasipriešinimo šaltinius, peržengti mentalinių mastymo modelių ribas, ieškoti būdų geriau suprasti kaip sistemos struktūra įtakoja jos elgesį ir bendromis jėgomis pasiekti užsibrėžtą tikslą (Albrechtas, 2005; Boyatzis, Mckee, 2006; Napryte, 2007; Skaržauskienė, 2008; Appleby, 2009)

Kaip pažymi D. N. Den Hartog ir P. L. Koopman (2005), skirtingi žmonės lyderystę supranta skirtingai. Vieni pabrėžia lyderio gebėjimus, kiti – asmenybės savybes, treči – gebėjimą daryti įtaką ir pan. Ralph M. Stogdillis apžvelgęs lyderiavimo teorijas ir tyrimus, pažymėjo, kad „yra tiek pat skirtingų lyderiavimo termino apibrėžimų, kiek ir žmonių, bandžusių jį apibūdinti“ (žr. 1 priedą) (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005), tačiau galima išskirti bendrus apibrėžimų įvairovės komponentus, kurie geriausiai atskleidžia lyderystės esmę, tai: 1) lyderio, 2) sekėjo, 3) konteksto (aplinkos sąlygų), ir modeliuojant jų sąveiką bei 4) užduoties, tikslo (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Lyderystės modelis (pagal: Stoner, Freeman, Gilbert, 2005; Chmiel, 2005; Dubauskas, 2006; Šilingienė, 2012)

Pavaizduotame lyderystės modelyje pagrindiniai lyderystės elementai siejasi specifiniais ryšiais (Šilingienė, 2012):

- kontekstas sąlygoja lyderio susiformavimą, iškilimą ir išlikimą;
- sekėjų priskiriamos atribucijos asmeniui sąlygoja lyderio statuso įtvirtinimą ir sekėjų pasirinkimą sekti lyderiu;

- lyderio ir sekėjų sąveika kaip lyderio įtaka sekėjams naudojant įvairias galias bei grįžtamoji sekėjų reakcija į šią įtaką;

- lyderio ir sekėjų sąveika įvykdytos užduotys, pasiektas bendras tikslas.

Šiame modelyje apibrėžtą įtakos procesą galima paaiškinti lyderio asmeninėmis savybėmis ir elgesio modeliu, naudojama įvairia socialine galia, kuri reiškiasi konkrečiomis aplinkos sąlygomis, siekiant, kad sekėjai ne tik pritartų, paklustų tam tikroms normoms, bet ir išsipareigotų siekti bendrų tikslų (Šilingienė, 2012). Su šia nuomone sutinka ir R. Želvys (2003), jo teigimu, lyderystei reikalingas socialinio susitarimo tarp lyderio ir jo pasekėjų pripažinimas. Lyderis turi turėti ir noro, ir sugebėjimų kontroliuoti įvykių pasekmes, darydamas įtaką kitų žmonių veiksams, geriausiai panaudojant kitų žmonių sumanumą ir sugebėjimus, energiją ir talentus. Lyderystės galia yra pagrįsta bendru susitarimu, viltimis ir išsipareigojimu.

Lyderio asmenybės poveikis sekėjams veikia šiais trimis lygiais: *emocijomis, vertybėmis, protu*. Emocinė reakcija į lyderį susijusi su tuo, ką žmonės patiria, t.y. ką pamato ir ką išgirsta, todėl lyderio asmenybės poveikis siejamas su jo charizmatinėmis savybėmis, įvaizdžiu, oratoriniais gebėjimais. Vertybinis lyderio priėmimas ir sekėjo išsipareigojimas siejamas su tuo, kiek lyderio vertybes išreiškiantys tikslai ir vizijos, bei jų pasiekimo priemonių etiškumas atitinka paties sekėjo vertybines nuostatas. Sekėjai protu pasitiki lyderio gebėjimais, žiniomis, patirtimi, galimybėmis, todėl lyderis priimamas racionaliai, kai sekėjas aiškiai ir logiškai suvokia savo vietą šalia lyderio (Šilingienė, 2012).

Pateiktame lyderystės modelyje skiriami ir skirtingi lyderystės lygiai: „metalyderystė / organizacinis lygmuo“ – numatoma kryptis, vizija, sukuriama kultūra, įnešanti pokyčius; „makrolyderystė / grupinis lygmuo“ – suburiamos komandos, sukuriamos sąsajos, sprendžiamos problemos ir ieškoma būdų, kaip įgyvendinti viziją; „mikrolyderystė / asmeninis lygmuo“ – apima patarimą, treniravimą, įkvėpimą, motyvavimą, t. y. koncentruojamasi į adekvataus lyderystės stiliaus pasirinkimą, (Dubauskas, 2006; Šilingienė, 2012).

Organizacijose, kuriose nėra stiprios aukščiausio lygio vadybininkų komandos, nebus sprendžiami ir lyderiavimo klausimai. Tik turint lyderių aukštesnėse grandyse, galima juos ugdyti ir žemesnėse (Makštutis, 2006). Norint paskatinti potencialius lyderius pradėti veikti pagal lyderiavimo principus, reikia suprasti, kas yra lyderiavimas, ir kodėl jiems, o ne pasauliui ar apskritai verslui, jis toks svarbus (žr. 2 priedą).

Organizacijose lyderiai turi būti asmenybės, darantys teigiamą įtaką žmonėms, produktyviai panaudojant išteklius bei siekiant užsibrėžtų tikslų. Lyderystė turi būti suprantama ne kaip individuali, bet kaip grupinė, įtraukianti ir kitus žmones, orientacija (Paulavičienė, 2007).

V. Barvydienė ir A. Skaržauskienė (2005) lyderystę įvardina, kaip stiprų konkurencinio pranašumo kūrimo pagrindą naujame sistemų amžiaus kontekste. L. Markevičiūtės (2009) nuomone, kokybiška lyderystė daro didelę įtaką visiems kitiems organizacijos veiksniams, o kokybiškos lyderystės trūkumas tampa organizacijos nepajėgumo priežastimi, kadangi lyderystė yra valdymo ir organizacinės elgsenos pagrindas (W.DJames, R.E. James, 1993) ir kuria esminį kokybės organizavimą.

OE tyrimai parodė, kad lyderiai gali šį tą pakeisti. Pavyzdžiui, vienas tyrimas nustatė ryšį tarp grynojo pelno ir lyderiavimo 167 kompanijose iš 13 šakų. Šis tyrimas apėmė 20 metų laikotarpį. Didesnis pelnas buvo gaunamas kompanijose, turinčiose puikiai dirbančius lyderius. Sėkminga organizacijos raida labai smarkiai priklauso nuo efektyvaus lyderiavimo. Anot Johno Kotterio, organizacinių pokyčių specialisto, sėkmingam organizaciniam pasikeitimui reikia 70–90% lyderiavimo ir 10–30% vadovavimo (Dubauskas, 2006), o vadovavimo ir lyderiavimo skirtumai pateikiami sekančiame skyrelyje.

## **1.2 Lyderystės ir vadovavimo sampratų skirtumai**

Verslo organizacijose paplitusias lyderio ir vadovo sąvokas kai kas vartoja kaip sinonimus – lyderiais ir vadovais vadina tuos pačius žmones, tačiau 1970 - 1980 m. vadovo samprata buvo praplėsta ir pradėta vartoti terminas „lyderis“, pabrėžiant skirtumus tarp vadovo ir lyderio (Diržytė ir kt, 2012).

Daugelis mokslininkų, tokių kaip: Zaleznik, 1977; Burns, 1978; Bennis ir Nanus, 1985; Kotter, 1990; Rostas, 1991; Razauskas, 1997; Nelsonas ir Ekonomis, 1999; Bosas, 2002; Bolden, 2004; Chmiel, 2005; Kasiulis ir Barvydienė, 2005; Albrechtas, 2005; Robbins, 2006; Dubauskas, 2006; Masiulis ir Sudnickas, 2007; Rowe, 2007; Appleby, 2009; Gegieckienė ir Graikšienė, 2009; Lekavičienė ir kt., 2010; Šilingienė, 2012, pripažįsta, kad vadovai ir lyderiai turi panašumų – jie abu dalyvauja organizacijai pasirenkant veiklos kryptį, paskirstant išteklius, motyvuojant darbuotojus, bet kartu šie autoriai tvirtina, kad yra skirtumas tarp lyderio ir vadovo, nes kiekvienas jų atlieka tam tikras funkcijas organizacijoje ir lyderystė yra neatsiejama nuo sekėjų poreikių (skirtumai pateikti 3 – 4 prieduose).

Pasak Slack ir Parent (2006), lyderiavimas prasideda ten, kur baigiasi vadovavimas, t. y. kur vietoj kontrolės, bausmių, apdovanojimų sistemos pirmenybė teikiama inovacijai, individualiam charakteriui, drąsai ir rizikai.



Anot A. Boso (2002) vadovavimo funkciją atlieka žmogus, kuriam teisiškai pavesta toje grupėje vykdyti vadovo funkciją, suteikti įgaliojimai spręsti vieną ar kitą problemą - teisėta valdžia, pareiga ir atsakomybė už veiklos rezultatus. Lyderiavimas grupėje remiasi ne formalia valdžia ir atsakomybe, bet charizmatinėmis individo savybėmis, savanoriškai imantis dominuojančio vaidmens, tačiau nebūtinai siekiant grupės ar organizacijos tikslų. Susitelkęs į ateities viziją lyderis operuoja ne tik fiziniiais, bet ir emociniais bei dvasiniais organizacijos ištekliais, vertybių sistema, asmeniniais darbuotojų įsipareigojimais ir siekiais (Bosas, 2004). Bet kurio rango, nuo pačio žemiausio iki pačio aukščiausio, darbuotojas gali būti lyderis. Vadovas – tai hierarchine prasme aukčiausias asmuo organizacijoje, o siekiant tapti lyderiaujančiu, nepakanka vien priskiriamų pareigų (Dubauskas, 2006; Rowe, 2007).

A. Zaleznik (1977) teigia, kad „vadovai rūpinasi tuo, kaip padaryti, o lyderiai yra susiję su tuo, ką tai reiškia žmonėms“. Siauriau žvelgdamas Zaleznikas net įrodinėjo, jog lyderiai ir vadovai yra skirtingų tipų žmonės: vadovai yra reaktyvūs ir, kad išspręstų problemas, labiau linkę dirbti su žmonėmis, tačiau daro tai beveik be emocijų, stengiasi riboti pasirinkimą, o tuo tarpu lyderiai yra emociškai aktyvūs, stengiasi formuoti idėjas, o ne reaguoti į jas ir savo veikla didinti galimų alternatyvų spręsti įsisenėjusiai problemai skaičių. Lyderiai keičia žmonių mąstymą apie tai, kas įmanoma.

Remdami skirtumo tarp lyderių ir vadovų idėją Kotter (1990), Rostas (1991), B. Nelsonas ir P. Ekonomis (1999), Chmiel (2005), Appleby, 2009) (žr. 5 priedą) teigia, jog:

- Vadovams rūpi veikla, kuria organizacijoje siekiama sukurti ilgalaikę darną, tvarką ir stabilumą, būdingi vienpusiai valdžios santykiai ir priimami ne vienerius metus galiojantys sprendimai, o vadovo ir pavaldinių jėgos efektyviai suvienijamos tik dabar egzistuojančioms užduotims įvykdyti (pvz: ataskaitų paruošimui, sąskaitų išsiuntimui, darbų atlikimui iki nustatyto termino, prekių ar paslaugų pardavimui, išteklių įsigyjimui), pasitelkiant organizacijos politiką, planus, procedūras, instrukcijas, skatinimus, drausmę bei kitus mechanizmus. Vadovai, kartu stumdami ir darbuotojus, įgyvendina strateginį planą ir viziją;

- Lyderiams daugiau rūpi konstruktyvios arba adaptyvios permainos, būdinga įvairiapusė įtaka darnių kolektyvo santykių formavimui, puoselėjamas bendradarbiavimas bendrų tikslų bei pokyčių kūrimui. Lyderiai geba užvaldyti pasekėjų vaizduotę ir skatina į ją veržtis, palaikydami emociškai, panaudodami darbuotojų energiją, talentus ir siūlomas naujoves, be to, lyderiai vaidina pagrindinį vaidmenį kuriant organizacijos viziją ir strateginį planą. Lyderiauti reiškia suprasti, kas yra svarbu organizacijos būsimai sėkmei ir kaip įgyvendinti permainas.

Remdamiesi skirtumais, kuriuos suformulavo šiame skyrelyje įvardyti autoriai, apibendrintai galima teigti, jog lyderiui būdingi įkvėpimas, aistra, emocijos yra vadybininko racionalumo, formalumo, sistemingumo priešprieša. Vadovo užduotis - vykdyti organizacijos misiją susitelkiant į pagrindines vadovavimo funkcijas (planavimą, organizavimą, vadovavimą – koordinavimą, kontrolę) bei užtikrinti veiksmingą darbą pabrėžiant, jau minėtą, kontrolę, o lyderio - sukurti tinkamą aplinką, kurioje atskiri individai arba komandos patys imasi iniciatyvos tam, kad būtų įgyvendinta organizacijos vizija. Vedami lyderio, veikiami jo pavyzdžio žmonės patys sau nusistato labai didelius reikalavimus, neretai aukoja savo interesus siekdami bendros vizijos. Paprastai žmonių grupės yra daug lojalesnės lyderiui negu vadovui. Lyderis yra tas, kuriuo kiti seka laisvu noru tuomet, kai vadovui yra paklūstama. Lyderystė įgalina žmones priartėti prie savo maksimalių galimybių ribų ir šios ribos yra nepalyginti platesnės negu tos, kurios yra pasiekiamos vien tik vadovavimu.

Žinojimas bei supratimas vadovo ir lyderio skirtumų, gali padėti: 1) optimizuoti žmogiškuosius išteklius organizacijoje, atrandant tuos žmones, kurie geriausiai tinka tam tikroms funkcijoms atlikti; 2) optimizuoti vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų veiklą, nes žinodami vadovo ir lyderio funkcijas ir jų skirtumus, jie patys gali nuspręsti, kada ir kokias funkcijas tam tikrose situacijose reikia atlikti (Diržytė ir kt., 2012).

Norhoase (2009), Melnikas, Smaliukienė (2007), Kotterman (2006), Kasiulis ir Barvydienė (2005), Boldas (2004), Kotteris (1990), tvirtina, jog tam, kad verslo organizacija sėkmingai gyvuotų, tiek vadovo, tiek lyderio funkcijos turi būti būtinai atliktos. Vadovavimas be lyderystės skatina vadovavimo stilių be įkvėpimo, kuris slopina veiklą, o lyderystė be vadovavimo skatina padidinti vadovavimo stiliaus atsiradimą, kuris sukelia išpuikimą, kuris turi griaujamą galią organizacijose. Pavyzdžiui, jei organizacijoje yra tik stiprus vadovavimas, tuomet rezultatas gali būti slogus ir biurokratiškas. Ir priešingai, jei organizacijoje stipri tik lyderystė, tai rezultatas gali būti beprasmis arba pokyčiai vykdomi tik dėl pokyčių. Kad organizacijos veiktų efektyviai, jos privalo puoselėti ir kompetentingus vadovus, ir įgudusius lyderius. Nuo organizacijos veiklos bei asmens gebėjimų, įgūdžių, priklauso, ar lyderio, ar vadovo vaidmuo yra tinkamas, o galbūt būtinas abiejų sujungimas ir vienas žmogus gali atlikti abi šias funkcijas.

Taigi vadovas gali būti arba nebūti lyderiu, jei, kreipdamas pavaldinių elgseną, remsis prievarta. Kreipimesi, pavadintame „Atsisakykime administravimo“, kurį „Wall Street Journal“ paskelbė Hartforde (JAV) įsikūrusi korporacija „United Technologies“, sakoma: „Žmonės nenori, kad juos kontroliuotų. Jie nori, kad juos vestų... Jūs galite nusivesti arklį prie vandens, bet negalite jo priversti gerti. Jeigu nori ką nors priversti, prisiverskite pats. Padarykite tai iš širdies ir būsite pasirengę liautis

versti. Ir imsite vesti“. Yra didžiulis skirtumas tarp administravimo, kurį kitaip dar galima pavadinti „kontroliuojančiu vadovavimu“, ir lyderiavimo, t.y. vadybos rodant pavyzdį (Leonienė 2001).

Pastarąją nuomonę patvirtina ir Šimanskienės, Tarasevičiaus (2010) atliktas organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos tyrimas, kuris atskleidė, jog darbuotojams labiausiai nepatinka dirbti su vadovu, kuris laikosi procedūrų ir taisyklių, koordinatorius, nebendruojantis, šaltas žmogus. Darbuotojams labiausiai patinka dirbti su inovatyviu, ieškančiu, tikslo siekiančiu, „tėvu“, auklėtoju, padėjėju vadovu. Savo energingumu ir gebėjimu vadovauti jie lengvai išjudina pavaldinius, bendravimas dažnai nulemia pasitenkinimą darbu, vadinasi darbuotojai mieliau dirba vadovams, pasižymintiems lyderio bruožais.

Apibrėžus lyderystės sampratą ir esmę bei supažindinus su lyderystės ir vadovavimo skirtumais, remiantis Kasiulio ir Barvydienės (2005) lyderystės apibrėžimu, kuriame akcentuojama, jog lyderystė – tai rinkinys asmeninių charakteristikų (tai, kas sudaro lyderio asmenybę - skiriamosios ypatybės: esminės savybės, gebėjimai, elgsena (Šilingienė, 2012)), priskiriamų tam, kuris suvokia galįs sėkmingai panaudoti neprivertinę įtaką sekėjams, siekiant bendrų tikslų, užsibrėžtos vizijos, sekančiame skyrelyje apžvelgiamos pagrindinės lyderystės teorijos nuo pirmųjų atsiradimo iki naujausių ir išskiriami jų specifiniai bruožai, siekiant išsiaiškinti, kokios asmeninės charakteristikos priskiriamos tikriems lyderiams ir sudaryti koncepcinį lyderystės modelį, apjungiantį išnagrinėtas lyderystės teorijas, jų bruožus.

### **1.3 Lyderio charakteristikų apibrėžtis lyderystės teorijų kontekste**

Lyderystės teorijos tyrimų kryptys priklausė nuo tyrėjų lyderystės sampratos – daugelis tyrėjų pasirinko nagrinėti ir tyrinėti kurį nors vieną lyderystės aspektą – asmenybės bruožus, elgesį, santykius su pavaldiniais ir kt. Toliau pateikiama tokia lyderystės teorijų klasifikacija, kuri atspindi lyderystės teorijų kaitą bei siekiant paaiškinti, kuo išsiskiria tikras lyderis nuo pasekėjų.

#### **1.3.1 Bruožų („Didžio žmogaus“) lyderystės teorijos**

Pirmoji sisteminga ir nuosekli lyderystės tyrimų kryptis, akcentavusi asmeninių lyderio bruožų svarbą, vyravo iki 1940m. **Bruožas** – tai žmogaus elgesį lemianti fizinė arba psichologinė savybė, tai kas lyderis yra. (Appleby, 2009).

Ilgalaikės asmens **savybės** – tai esminės individo charakteristikos (kompetencijos), kurios leidžia nuspėti jo elgseną ateityje ir yra priežasties ir pasekmės ryšiais susijusios su efektyvia (puikia), kriterijais apibrėžta veikla darbe arba kokioje nors situacijoje (Masiulis, Sudnickas, 2007).

„**Didžiojo žmogaus**“ pavadintos, kadangi dėmesys buvo sutelktas į igimtas didžiųjų socialinių, politinių ir karinių lyderių savybes bei bruožus (pvz: Abraomo Linkolno, Napoleono). Moksliniai tyrimai buvo sutelkti tik į lyderį, jo asmenybę ir savybes, aiškiai skiriančias jį nuo sekėjų, paieškas (Northouse, 2009, Šilingienė, 2012). Šios teorijos pabrėžia, jog veiksmingai lyderystei labai svarbu turėti lyderį su tam tikromis savybėmis, taip pat teigia, jog organizacija veiks geriau, jeigu jai vadovaujantys žmonės turės konkrečių lyderių savybių.

Bruožų teorijos atskleidžia, kokios asmenybės ar elgsenos charakteristikos būdingos lyderiams. Šios teorijos: 1) apsiriboja tik asmeninėmis savybėmis, ignoruodamos mąstymo gebėjimus, motyvus, socialinius įgūdžius, vertybes, patirtį, problemų sprendimo įgūdžius; 2) orientuojasi į įpročius ar į kelių savybių integravimą; 3) neatskiria savybių, kurios yra lanksčios ir kinta dėl laiko ir situacijų; 4) nenurodo, kurios savybės yra stabilios esant įvairiai elgsenai, kuri būtina siekiant veiksmingos lyderystės (Zaccaro 2007).

XXa. buvo atlikta begalė lyderystės tyrimų ir tai leido atsekti lyderio išskirtinumo, elgsenos, o kartu ir jo efektyvumo priklausomybę nuo asmeninių lyderio savybių, bruožų. Geriausiai atliktų empirinių tyrimų iki 1970 m. rezultatus atspindi dvi R. Stogdillo apžvalgos. Pirmoje savo apžvalgoje R. Stogdillas išanalizavo ir apibendrino 124 tyrimus, atliktus 1904 – 1947 metais ir nustatė 8 svarbius lyderystės bruožus, susijusius su tuo, kaip asmenys įvairiose grupėse tampa lyderiais (žr. 1 lentelę). Antroje apžvalgoje R. Stogdillas išanalizavo ir apibendrino dar 163 tyrimus, atliktus 1948 – 1970 metais, palygino su pirmąja apžvalga ir nustatė dar 10 tiesiogiai su lyderyste susijusių savybių: veržlumas imtis atsakomybės ir siekimas, kad užduotis būtų įvykdyta, energingumas ir atkaklumas siekiant tikslo, polinkis rizikuoti ir originalumas sprendžiant problemas, iniciatyvumas socialinėse situacijose, pasitikėjimas savimi ir asmeninio tapatumo pojūtis, pasiryžimas atsakyti už sprendimų bei veiksmų padarinius, pasirengimas absorbuoti santykių su žmonėmis sukeltą stresą, noras toleruoti frustraciją (nemalonią, įtemptą emocinę būseną, atsirandančią dėl negalėjimo patenkinti kokį nors poreikį, realizuoti tikslą, įveikti sunkumus (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001)) ir vėlavimus, galėjimas daryti įtaką kitų žmonių elgesiui ir gebėjimas kurti socialinės sąveikos sistemas tikslui pasiekti (Northouse, 2009; Šilingienė, 2012).

Mannas (1959) išanalizavo daugiau kaip 1400 tyrimų duomenų apie asmenybę, apie lyderystę mažose grupėse ir taip pat teigė, kad išskirti lyderius iš ne lyderių, galima vadovaujantis 6 asmenybės bruožais (žr. 1 lentelę).

Lordas ir kiti (1986), naudodami modernesnę procedūrą – bruožų teorijų tyrimų metaanalizę nustatė, jog intelektas, vyriškumas ir dominavimas yra reikšmingai susiję su tuo, kaip žmonės suvokia

lyderius. Taip pat lyderiams būdavo priskiriamos tokios savybės kaip neišsenkanti energija, sugebėjimas įtikinti kitus arba aiškiaregio intuicija.

S. Kirkpatrick ir E. Locke (1991) kokybiškai apibendrinę ankstesnius mokslinius darbus teigė, jog lyderiai taip pat išsiskiria tokiomis 6 savybėmis, kurios gali būti įgimtos, išmoktos arba ir viena, ir kita bei yra tai, ko reikia lyderiams (žr. 1 lentelę).

*1 lentelė*

**Lyderių bruožų ir savybių tyrimai (pagal: Northouse, 2009; Šilingienė, 2012)**

<b>Stogdillas (1948)</b>	<b>Mannas (1959)</b>	<b>Stogdillas (1974)</b>	<b>Lordas De Vaderis ir Altiferis (1986)</b>	<b>Kirkpatrick ir Locke (1991)</b>
Intelektas; Budrumas; Įžvalga; Atsakingumas Iniciatyvumas; Atkaklumas Pasitikėjimas savimi; Socialumas.	Intelektas; Vyriškumas Prisitaikymas; Dominavimas; Ekstravertiškumas; Konservatyvumas.	Laimėjimų siekimas; Atkaklumas; Įžvalga; Iniciatyvumas; Pasitikėjimas savimi; Atsakingumas; Noras bendradarbiauti; Tolerantiškumas; Įtakingumas; Socialumas.	Intelektas; Vyriškumas; Dominavimas.	Veržlumas; Motyvuotumės; Garbingumas; Pasitikėjimas; Pažintiniai gebėjimai; Užduoties išmanymas.

R. Razauskas (1997) nustatė, kad lyderis išsiskiria savo ypatingu darbštumu, ryžtingai priimtais sprendimais esant sudėtingomis sąlygomis ir trūkstant informacijos. Be to lyderis pasižymi sugebėjimu valdyti ir skirstyti problemas pagal svarbumą. Išsiskiria ypatingu komunikabilumu, mokėjimu pasirinkti reikalingus žmonės ir atsikratyti balasto. Taip pat autorius pateikia lyginamąją lentelę pagal įvairius požymius, kurioje aiškiai išryškunami lyderio ir ne lyderio skirtumai organizacijoje, taip pat panašią lentelę pateikia ir Kasiulis su Barvydiene (2005), kurioje išryškina teigiamo vadovo – lyderio, ir neigiamo vadovo skirtumus (žr. 6 priedą).

Jugde, Bono, Iliesas ir Gerhardt (2002) atlikę 78 lyderystės tyrimų, paskelbtų 1967-1998m. metaanalizę pastebėjo, jog ekstraversija (polinkis būti draugingam ir atkaliam bei turėti teigiamos energijos) buvo stipriausiai su lyderyste susijęs veiksnys. Jis yra svarbiausias veiklių lyderių bruožas. Sąžiningumas buvo antras pagal reikšmę veiksnys. Toliau įvardinti neurotiškumas (polinkis būti prislėgtam, susirūpinusiam, nesaugiam, pažeidžiamam ir priešiškam) ir atvirumas. Neurotiškumas neigiamai veikia lyderystę. Paskutinis veiksnys – sutarimas su kitais, buvo tik silpnai susijęs su lyderyste.

Antano Boso (2002; 2004) tvirtinimu, organizacijos valdyme ne mažiau svarbi lyderio intuicija, kuri leidžia pajusti verslo ir jo aplinkos plėtros tendencijas. Daugeliu atvejų intuicija yra susijusi su sukauptu teorinių žinių bagažu ir gyvenimiška patirtimi. Be intuicijos, autorius taip pat pabrėžia šiuos būtinus lyderių bruožus – sveiką protą, išmintį, patirtį, įžvalgumą.

Albrechtas (2005) ir Masiulis, Sudnickas (2007) tvirtina, kad visų pirma lyderis išsiskiria tuo, kad siekia organizacijos veiklos esminių pokyčių, atsinaujinimo, numato būsimas organizacijos galimybes, kurių kiti neįžvelgia. Organizacijos vizijos, kurią mato lyderis, įgyvendinimas siejamas su kiekvieno darbuotojo indėliu. Lyderis suvokia, kad jo autoritetas tiesiogiai priklauso nuo bendradarbių pagarbos jam, o ne nuo formalaus statuso, o autoriteto užsitarnavimas priklauso nuo aukšto profesionalumo. Smulkiau minėtų autorių išskirti bruožai, kurie dažniausiai susiję su veiksminga, efektinga lyderyste, pateikti 7 priede.

Remiantis bruožų teorija, Lietuvoje atlikta gerai ir blogai dirbančių žemesniojo bei viduriniojo vadovų – lyderių lygio įvairių asmenybių charakteristikų lyginamoji analizė, siekiant sudaryti sėkmingai vadovaujančio vadovo normatyvinį modelį (tyrime dalyvavo 456 vadovai). Pagal reikšmingumą darbo rezultatyvumui jas galima išdėstyti taip: anksčiau minėta ekstraversija; atsakomybė; intelektas; autoritetas; impulsyvumas; siekimas teigiamo socialinio vertinimo; siekimas eksperimentuoti; pasitikėjimas savo jėgomis. (Kasiulis, Barvydiene, 2005).

Kitas lyderių savybių paieškos bandymas buvo paremtas 20 000 žmonių apklausa visame pasaulyje, kuomet buvo užduodamas atviras klausimas: Kokias savo lyderio vertybes (asmenines savybes) jūs labiausiai vertinate? Pirmasis atsakymų ketvertukas – sąžiningumas, žvelgimas į ateitį, sugebėjimas įkvėpti ir kompetentingumas. Žmonės nori, kad lyderis būtų patikimas ir veiktų kryptingai (Dubauskas, 2006).

Šešis bruožus, skiriančius lyderius nuo ne lyderių, Robbins (2006) skiria šiuos: 1) veržlumas ir ambicingumas; 2) troškimas vadovauti kitiems ir daryti jiems įtaką; 3) sąžiningumas ir principingumas; 4) pasitikėjimas savimis; 5) intelektas; 6) nuodugnus išmanymas tos srities, už kurią yra atsakingas.

Negalima sakyti, kad tikrieji lyderiai yra tobuli. Kiekvienas turi trūkumų, silpnybių ir kartais klysta. Tačiau suvokdami savo trūkumus ir pripažindami klaidas, jie skatina kitus asmenis veikti. George ir Sims (2008) išskirė penkis tikrosios lyderystės aspektus (žr. 8 priedą), pagal kuriuos apklausę ir įvertinę 125 pavyzdinius lyderius, vyrus ir moteris, kurių amžius svyruoja nuo 23 iki 93 metų, tikrąjį lyderį apibūdino kaip ne tik įkvėpiantį jį supančius žmones, bet ir skatinantį juos tapti vadovais.

Džono Adairo (2009) teigimu, norint tinkamai suformuluoti užduotį ir pateikti ją darbuotojams, sėkmingai suburti naują kolektyvą ir jam vadovauti arba sėkmingai vadovauti jau esamam kolektyvui, tinkamai ir efektyviai dirbti tiek su komanda, kolektyvu, tiek su pavieniais darbuotojais vadovas – lyderis turi pasižymėti šiais būdo bruožais:

**Vadovavimo bruožai: užduotis, komanda, darbuotojas (pagal: Adair, 2009)**

Poreikis	Savybė	Funkcinė vertė
<b>Užduotis</b>	Iniciatyvumas; Ištvermingumas; Veiksmingumas; Sąžiningumas; Pasitikėjimas savimi; Darbštumas; Ižūlumumas; Nuolankumas.	Priverčia grupę dirbti; Neleidžia grupei pasiduoti; Darbas atliekamas gerai žinant sąnaudas (energijos, laiko, pinigų); Faktų nustatymas; Adekvati reakcija į faktus; Nuolat daug dirbant, darbštumas atsiperka su kaupu; Vertingas, išskyrus atvejus, kai jis ribotinas dėl taisyklių ar tradicijų; Savo klaidų pripažinimas nekaltinant kitų.
<b>Komanda</b>	Sąžiningumas; Humoro jausmas; Ižūlumumas (gerąja prasme); Pasitikėjimas savimi; Teisingumas; Nuolankumas.	Suvienija kolektyvą ir didina pasitikėjimą bei pagarbą; Mažina įtampą ir padeda išlaikyti saiką; Įkvepia savo originalumu arba entuziazmu; Kelia kitų pasitikėjimą; Ugdo discipliną; Nuolankus žmogus nėra savanaudis, susilaukia pagarbos, nelaikomas pasipūtusiu ir neskaldo kolektyvo.
<b>Darbuotojas</b>	Taktas; Užuojauta; Nuoseklumas; Nuolankumas; Sąžiningumas; Teisingumas.	Jautrus žmonėms; Užuojauta, supratimas ir pagarba; Žmonės supranta savo privalumus ir trūkumus; Pripažįsta plusus, gabumus ir už juos vertina; Už sąžiningumą asmuo visuomet gerbiamas; Teisingumas skatina darbuotojus.

R. C. Appleby (2009) teigimu, esminiai efektyvaus lyderiavimo bruožai yra gebėjimas įtikinti, patraukti, būti pavyzdžiu. Chesteris Barnardas knygoje „Vadovo funkcijos/Functions of an Executive“ teigia, kad lyderiui būtinos šios savybės: įgūdžiai, profesinės žinios, išvalgumas, fiziniai duomenys, gera atmintis, vaizduotė, ryžtas, ištvermė ir drąsa. Galima teigti, kad sėkmingas lyderis turi būti nuovokus ir lankstus, sugebėti elgtis atitinkamai, t.y. vienu atveju jis turi būti stiprus, kitu atveju – nuolaidus.

Gegieckienė ir Grikšienė (2009) teigia, jog visos pirmaujančios asmenybės turi dvi bendras savybes: viltinę ir pasitikėjimą. Jie visada giedrai nusiteikę ir pasitiki savimi, savo sugebėjimu daryti įtaką kitiems bei veikti ateitį. Gebėjimas orientuotis į ateitį yra dar viena žmonėms, kuriems sekasi, bendra savybė. Lyderiai turi viziją, o nepriklausantieji jiems – neturi. Lyderiai susikuria geresnės ateities vizija, apimančia juos pačius, jų šeimas ir organizacijas. Šie žmonės galvoja apie ateitį, mąsto, kur link eina, nesigręžioja atgal, negalvoja apie praeitį, kurios negali pakeisti. Taip pat šie žmonės, kuriems sekasi, pasižymi optimizmu (žr. 7 priedą).

Lekavičienė, Vasiliauskaitė, Antinienė, Almonaitienė (2010) teigia, jog atliktos vadybininkų apklausos parodė, kokias 10 lyderio savybių jie labiausiai vertina. Svarbiausias buvo 1) sąžiningumas, o paskutinis 10) patikimumas (žr. 7 priedą).

Šilingienė (2012), išskyrė šias esmines lyderio asmenybės savybes:

## Esminės lyderio asmenybės savybės (pagal: Šilingienė 2012)

Įgimtos ir įgytos lyderio asmeninės savybės		Formuojamos asmeninės lyderio savybės	
<b>I LYGIS</b>	Intelektiniai gebėjimai	<b>Protas</b>	Lyderio kompetencijos
<b>II LYGIS</b>	Asmeninės savybės Elgsenos modelis	<b>Emocijos</b>	Lyderio įvaizdis Oratoriniai gebėjimai
<b>III LYGIS</b>	Kryptingumą išreiškiantys poreikiai ir motyvacija	<b>Vertybės</b>	Tikslai, nuostatos, vertybinė orientacija

Pateiktos ilgo laikotarpio santraukos efektyvaus lyderio savybių ir bruožų, kuriuos nustatė įvairūs mokslininkai. Jos aiškiai parodo, kiek daug savybių siejasi su lyderyste ir kartu byloja, kaip sunku išsirinkti konkrečias savybes, kurios neabejotinai rodytų asmenis esant lyderius. Vieni bruožai nurodyti keliose apžvalgose, kiti – vienoje ar dvejuose. Nors lentelės nėra tikslios, jos atskleidžia, kaip apskritai mokslinių tyrimų duomenys konverguoja dėl lyderiams būdingų savybių. Moksliniai bruožų teorijų nagrinėjimai davė tai, kad buvo sudarytas išsamus sąrašas bruožų, kuriuos asmenys gali stengtis įgyti arba puoselėti, jeigu nori, kad kiti juos laikytų lyderiais.

Svarbiausi šiame sąrašė bruožai – *intelektas* (fizinis, protinis, emocinis – tiek savo, tiek kitų žmonių emocijų ir jausmų atpažinimas ir valdymas, dvasinis – pagalba susivokti savy, suvokti savo galimybes, tobulėti ir siekti aukštesnės motyvacijos, giliai suvokti situacijas ir problemas) (Šilingienė, 2012). Remiantis atliktų intelekto bei įvairių lyderystės rodiklių mokslinių tyrimų analize, Zaccaro, Kemp ir Baderis (2004) patvirtino duomenis, jog lyderių intelektas dažniausiai esti aukštesnis už ne lyderių, tačiau moksliniai tyrimai taip pat rodo, jog lyderio protiniai gebėjimai neturėtų labai skirtis nuo pavaldinių, kadangi tai gali daryti kontrproduktyvų poveikį lyderystei, lyderiams gali būti sunku bendrauti su pavaldiniais, nes jų idėjos būna per daug pažangios, kad pavaldiniai su jomis sutiktų. Kiti svarbiausi bruožai - *pasitikėjimas savimi* (savivertė, saviklova, tikėjimas savo galia vykdyti permainas), *ryžtingumas* (troškimas atlikti savo darbą, būdingas iniciatyvumas, atkaklumas, dominavimas ir veržlumas), *garbingumas* (apima sąžiningumą ir patikimumą, lojalumą, laikymąsi griežtų principų, atsakomybę už savo veiksmus) ir *socialumas* (apima polinkį ieškoti malonių socialinių santykių, pomėgį bendrauti, mandagumą, taktiškumą, diplomatiškumą, polinkį į jautrų reagavimą į žmonių poreikius, rūpinimąsi jų gerove).

Nors aptariant lyderių savybes buvo susitelkta ties penkiais pagrindiniais bruožais, aukščiau išvardintais kurie iš esmės didina žmogaus galias būti lyderiu, negalima pamiršti ir kitų išvardintų savybių, jos taip pat siejasi su veiksminga lyderyste.



Bruožų teorijos sukritikuotos, nes vien bruožais neįmanoma paaiškinti, kodėl žmogus yra lyderis. Didžiausias trūkumas – neįvertinami su situacija, aplinkybėmis susiję veiksniai. (Robbins, 2006).

Nors XX a. vid. buvo suabejota lyderiui priskiriamų savybių universalumu, asmeniniai veiksniai, susiję su lyderio asmenybe, išliko svarbūs ir tolesniuose tyrimuose. Galima išskirti dvi pagrindines tyrimo nuostatas, kurioms ir toliau buvo svarbi lyderio asmenybė: 1) analizuojant lyderiams būdingus įgūdžius ir gebėjimus, kurių galima išsiugdyti ir išmokti; 2) analizuojant lyderiams būdingas asmenines savybes, buvo įvesti situaciniai kintamieji, paaiškinantys tam tikrų būdingų bruožų svarbą ne universalumo, o atitikties tam tikroms aplinkos sąlygoms aspektu (Šilingienė 2012).

### 1.3.2 Įgūdžių lyderystės teorijos

Moderniosiose įgūdžių teorijose, neabejojant lyderio asmenybės vaidmeniu lyderystės procese, Norhouse (2009) ir Šilingienės (2012) teigiama, kad efektyviai lyderystei reikalingos ne tik savybės, bet ir žinios bei gebėjimai. Įgūdžių teorijos padėjo ne tik geriau suvokti lyderystę, bet ir padarė ją prieinamą kiekvienam žmogui, nes apibrėžia struktūrą, padedančią suprasti sėkmingą lyderystę. Kitaip nei asmeninės savybės, įgūdžiai yra tos žinios ir patirtis, kurių žmonės gali išmokti ar jas išsiugdyti.

**Įgūdžiai** – sugebėjimas atlikti protinio arba fizinio pobūdžio užduotį. Pavyzdžiui dantų gydytojo sugebėjimas užplombuoti dantį nepažeidžiant nervo. **Žinios** – tai informacija apie konkrečią veiklos sritį. Pavyzdžiui, chirurgo žinios apie žmogaus kūno raumenis ir nervus. Jos labiau nuspėja, ką žmogus gali padaryti, o ne ką jis, labiausiai tikėtina, padarys (Jucevičienė, 1996; Masiulis, Sudnickas, 2007).

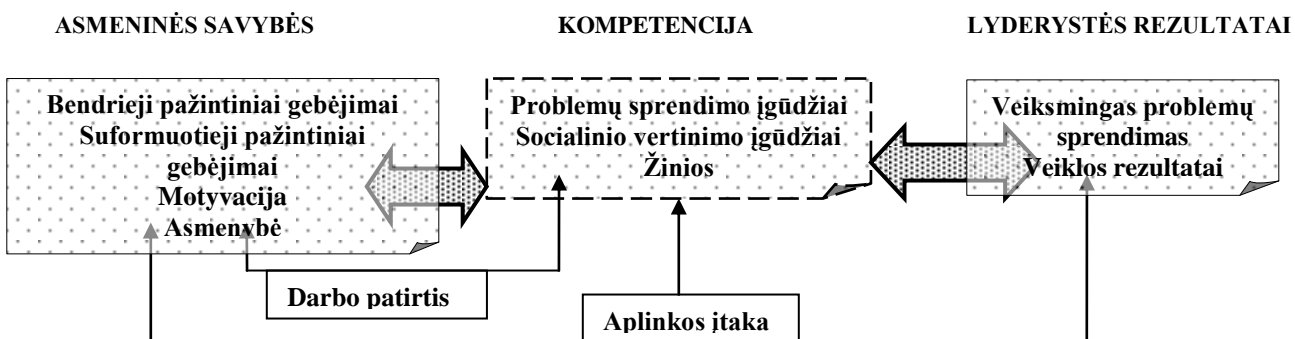
Didžiausią įtaką įgūdžių teorijų formavimuisi turėjo du teoriniai modeliai – R. Katzo ir M. Mumfordo ir jo kolegų, sudaryti iš šių 5 įgūdžių grupių: techninių įgūdžių (žinių), bendravimo arba žmogiskųjų įgūdžių, koncepcinių įgūdžių, problemų sprendimo įgūdžių ir socialinio vertinimo įgūdžių (Šilingienė, 2012).

R. Katzas (1955), remdamasis natūriniais administravimo moksliniais tyrimais ir savo betarpiškais vadovų stebėjimais darbo vietoje, lyderystę nagrinėjo kaip išsiugdytų 3 įgūdžių rinkinį (žr. 9 priedą) – *techninių* (konkretaus darbo ar veiklos žinios ir kompetencija, specialiosios žinios, mokėjimas analizuoti ir naudoti atitinkamas priemones ir būdus, kurie yra svarbiausi žemesniajam bei viduriniajam valdymo lygiams), *bendravimo arba žmogiškųjų* (žinios ir mokėjimas bendrauti su žmonėmis ir sukurti jaukią, pasitikėjimo atmosferą, šie įgūdžiai svarbūs visiems valdymo lygiams), *koncepcinių* (mokėjimas dirbti su idėjomis ir koncepcijomis, svarbūs kuriant viziją ir strateginį planą, šie įgūdžiai svarbiausi viduriniam ir aukščiausiajam valdymo lygiui), kuris būtinas lyderiui. Šie

įgūdžiai visiškai skiriasi nuo lyderių bruožų ar savybių. Įgūdžiai reiškia tai, ką lyderiai gali pasiekti, o bruožai apibūdina, kas lyderiai yra. (Jucevičienė, 1996; Masiulis, Sudnickas, 2007).

XX a. dešimtojo dešimtmečio pradžioje grupė mokslininkų ėmėsi sukurti ir išbandyti išsamią lyderystės teoriją, grindžiamą problemų sprendimo organizacijose įgūdžiais. Tyrimai buvo vykdomi kelerius metus, o svarbiausias tikslas buvo paaiškinti, kas sudaro efektyvią veiklą. Mokslininkai norėjo sužinoti veiksnius, lemiančius pavyzdinius lyderių darbo rezultatus tikrose organizacijose. Remiantis gausiais projekto duomenimis Mumfordas ir jo kolegės pateikė išsamų įgūdžiais grindžiamą lyderystės modelį (žr. 2 pav.) (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, Fleishman, 2000; Yarnmarino, 2000).

Mumfordo grupės įgūdžiais grindžiamame modelyje gvildenamas ryšys tarp lyderio žinių bei įgūdžių ir jo veiklos rezultatų. Modelį sudaro penki dėmenys: kompetencija, asmeninės savybės, lyderystės rezultatai, darbo patyrimai ir aplinkos įtaka (lyderystės kompetencijos vieta bendrojoje kompetencijos struktūroje pavaizduoda 10 priede). Modelio centre yra įgūdžiai spręsti problemas, socialinio vertinimo įgūdžiai ir žinios. Šios trys kompetencijos rūšys yra svarbiausi efektyvios veiklos veiksniai (Northouse, 2009).



2 pav. Lyderystės įgūdžių modelis (pagal: Mumford ir kiti, 2000)

Pasak Mumfordo, Zaccaro, Hardingo ir kitų (2000), **gebėjimas spręsti problemas** yra kūrybiškas lyderio mokėjimas spręsti naujas, neįprastas, blogai apibrėžtas organizacines problemas, rinkti su jomis susijusią informaciją, kurti problemų sprendimo prototipus. Jis rodo, kad efektyvūs lyderiai turi suprasti savo pačių lyderystės galimybes ir žinoti kaip jas taikyti, sprendžiant išskirtines problemas.

Be gebėjimo spręsti problemas, taip pat reikalingi ir **socialinio vertinimo įgūdžiai** (t.y. bendravimo įgūdžiai, reikalingi pokyčiams organizacijoje skatinti), kurie skirstomi į: požiūrio supratimą, socialinę nuovoką, elgesio lankstumą, socialinę veiklą, ir rodo, kad lyderiai turi mokėti taikyti empatiją (tai gebėjimas įsijausti į kito padėtį, emocinę būseną, suprasti jo jausmus) sprendžiant

problemas, reikia teisingai suprasti žmones ir lanksčiai reaguoti į jų nuomonę, požiūrį. Lyderiui turi būti suprantami pasekėjų ar skirtingų organizacijos padalinių išskirtiniai poreikiai, tikslai ir reikalavimai. Efektyvus, socialiai nuovokus lyderis gerai jaučia, kaip darbuotojai reaguos į bet kurią siūlomą pokytį organizacijoje. Lyderiai privalo gebėti perteikti viziją, idėjas aiškiai ir suprantamai, mokėti įtikinti, kad pokyčiai reikalingi. Jei pokyčiams priešinamasi arba dėl jų kyla konfliktai tarp žmonių, lyderiai turi atlikti tarpininkų vaidmenį ir sėkmingai išspręsti konfliktą. Be to, reikalui esant, privalo globoti ir remti pavaldinius, nurodyti jiems veiklos kryptį (Northouse, 2009). Su šia nuomone sutinka ir Spreitzer su bendraautoriais (2007), tvirtindami, jog lyderystė apima gebėjimą suprasti kaitą aplinkoje kartu su socialinių asmenų ir jų santykių supratimu. Svarbiausia yra ką lyderis mąsto ir kaip veikia (11 priedas).

**Žinios** – informacijos kaupimas, tiesiogiai veikia lyderio gebėjimą apibūdinti sudėtingas organizacijos problemas ir jas spręsti. Daug žinantys žmonės vadinami ekspertais, išmanantys tam tikrą sritį, tas pats pasakytina apie lyderius. Turintys žinių lyderiai gerai išmano paslaugas (produktus), užduotis, žmones, organizaciją ir įvairiausius ryšius tarp šių dalykų. Pasikausę žiniomis, didelės erudicijos lyderiai pajėgia mąstyti apie sudėtingus sistemos dalykus ir numatyti galimą tinkamą pokyčių strategiją (Northouse, 2009).

Išvardintų trijų sudedamųjų dalių kompetencija (problemų sprendimo įgūdžių, socialinio vertinimo įgūdžių ir žinių) daro lyderių veiklą efektyvią. Kiti mokslininkai taip pat išskyrė įgūdžius, reikalingus lyderystei.

Leonienė (2001) išskyrė šiuos efektyvaus lyderio įgūdžius: *skatinimo veikti* – suvokę darbuotojų kūrybingumo ir energijos potencialą, lyderiai sudaro galimybę pasireikšti pastarųjų kūrybiškumui ir iniciatyvumui, sukurdami organizacijos viziją ir leisdami darbuotojams pajusti savo vertę ją įgyvendinant; *Bendravimo* – abipusio keitimosi idėjomis procesas, kurio metu lyderiai sukuria viziją, o kiti darbuotojai kuria ir skelbia idėjas, kaip geriausiai ją įgyvendinti. Taip pelnomas darbuotojų pasitikėjimas, o pastarieji patiria dvasinį pasitenkinimą savo veikla; *Paramos ir pagalbos* – lyderiai sukuria aplinką, leidžiančią darbuotojams reikšti savo nuomonę, veikti ir rizikuoti. Nevaržo darbuotojų, kai šie siekia organizacijos tikslų, tačiau visada būna šalia, pasirengę padėti ir paremti, jei to prireiktų, todėl darbuotojai jaučiasi saugiai, pajunta norą dar labiau stengtis ir būti naudingi organizacijai ir ateityje, o Masiulis bei Sudnickas (2007) skiria šiuos įgūdžius, tai: intelektualiniai gebėjimai, konceptualus mąstymas, kūrybingumas, takto jausmas ir diplomatiškumas, iškalba, grupei keliamų užduočių suvokimas, organizuotumas, sugebėjimas įtikinti kitus, visuomeniškumas. Vito (2010) taip pat teigia, kad lyderi turi gebėti: aiškiai išreikšti pagrindines organizacijos vertybes ir

moralinius principus; įkvėpti pavaldinius bendros vizijos pagalba, būti pavyzdžiu; skatinti darbuotojus dirbti ir įvertinti jų pasiekimus; ieškoti naujų inovatyvių būdų tikslams pasiekti.

Modelyje išvardintos **asmeninės savybės** padeda žmonėms pritaikyti savo lyderystės kompetenciją. *Bendrieji pažintiniai gebėjimai* yra susiję su biologija, o ne patirtimi, tai: žmogaus intelektas, mąstymo, įsiminimo įgūdžiai, informacijos apdorojimas. *Suformuotasis pažintinis gebėjimas* – tai intelektinis gebėjimas, išmoktas ar įgytas per tam tikrą laiką; tai žinios, įgytos per patyrimą. Lyderystės įgūdžių ugdymui labai svarbūs trys motyvacijos aspektai: 1) lyderiai turi būti pasiryžę ir suinteresuoti spręsti sudėtingas organizacijos problemas; 2) lyderiai privalo norėti dominuoti, skleisti savo įtaką ir už tai prisiimti atsakomybę; 3) lyderiai privalo būti įsipareigoje organizacijos socialinei gerovei, t. y. lyderiai turi būti pasiryžę prisiimti atsakomybę už mėginimus didinti organizacijos bendrąją žmogiškąją gerovę ir vertę. Visi trys motyvacijos aspektai – pasiryžimas, dominavimas ir socialinė gerovė – parengia žmones tapti lyderiais. *Asmenybės savybės*, bruožai daro įtaką lyderystės įgūdžių ugdymui (Northouse, 2009).

Paskutinė modelio sudedamoji – **lyderystės rezultatai**, kuriai didelę įtaką turi lyderio kompetencija, nuo kurios priklauso tikimybė, ar lyderiai pajėgs išspręsti problemas ir jų veikla gerės. *Veiksmingai išspręstos problemos* – tai lyderystės rezultatas. Geras problemų sprendimas reiškia logiškų, veiksmingų, nekasdienių ir pranokstančių turimą informaciją sprendinių sukūrimą (Zaccaro ir kt., 2000). *Veiklos rezultatai* – visa tai, kaip lyderis atliko savo darbą, ar sėkmingai susidorojo su užduotimi.

Prie bendrų lyderio veiklos rezultatų prisideda ir **darbo patirtis** bei **aplinkos įtaka**. Lyderių darbo metu įgyta patirtis turtina jų žinias bei ugdo sudėtingų problemų sprendimo įgūdžius. Modelis teigia, jog lyderiai gali išsiugdyti savo gebėjimus per patyrimą. Aplinkos įtaka – tai veiksniai, esantys už lyderio kompetencijos, bruožų bei patirties ribų ir lyderis negali jų kontroliuoti (Northouse, 2009).

Trumpai apibendrinant, įgūdžių modelyje lyderystę apibūdina penki lyderio veiklos dėmenys, o modelio centre yra trys kompetencijos aspektai, kurie yra svarbiausi veiksmingo problemų sprendimo ir veiklos rezultatų determinantai, nors asmeninės savybės, darbo patirtis bei aplinkos įtaka taip pat veikia lyderio kompetenciją. Įgydami darbo patirties bei tobulindimiesi lyderiai išmoksta geriau spręsti problemas ir veiksmingiau dirbti.

### **1.3.3 Bihevioristinės – stiliaus arba elgsenos lyderystės teorijos**

Lyderio bruožų, įgūdžių erą pakeitė lyderio elgsenos teorijos. Stengiamasi išsiaiškinti lyderių elgesį, darbo metodus pavaldinių atžvilgiu įvairiuose kontekstuose ir juos apibūdinti, t. y. išsiaiškinti, ką jie daro, o ne kas jie yra, pasitelkiant lyderiavimo funkcijas ir stilius. Analizuojant lyderystės

funkcijas, tyrėjai nustatė pagrindines, būtinas efektyviai lyderystei, tai: su užduotimi susijusios, problemų sprendimo ir grupės išlaikymo, arba socialinės funkcijos (Stoner, Freeman, Gilbert 1999). Plačiau ryškiausias lyderių funkcijas aprašo Razauskas (1997) 12 priede.

Elgesio teorijose, kaip ir bruožų bei įgūdžių teorijose, vis dar daromas didelis skirtumas tarp lyderio ir pavaldinių veiklos, tačiau jau galima matyti pavaldinių įtraukimo į sprendimų priėmimą tendenciją (Diržytė ir kt., 2012).

Leonienės (2001) teigimu, vadovavimo (lyderiavimo) stilius – tai visuma tarpusavyje susijusių valdymo metodų, elgsenos normų ir taisyklių, naudojamų vadovo darbe, darančių įtaką darbuotojų elgesiui bei skatinančių juos siekti organizacijos tikslų. Pagal stiliaus požiūrį, lyderiai gali išmokyti elgtis veiksmingai. (Chmiel, 2005). Šilingienė (2012) lyderystės stilių apibūdina kaip lyderio asmeninių savybių, bruožų, gebėjimų ir elgsenos derinį, kuriuo siekiama daryti įtaką sekėjams.

Nors lyderystės stiliaus teorijoms galima priskirti daugelį mokslinių tyrimų, jų idėjas ryškiausiai atskleidžia Ohajo universiteto 1964 m. (buvo nagrinėjama, kaip žmonės elgiasi, kai jie vadovauja grupei ar organizacijai; šis tyrimas buvo atliekamas prašant, kad pavaldiniai užpildytų klausimynus apie savo lyderius), Mičigano universiteto 1978 m. (taip pat tyrė lyderių elgesį, ypatingą dėmesį skiriant lyderių elgesio poveikiui mažų grupių veiklos rezultatams) bei Blake ir Mouton (1985) darbai (Kasiulis, Barvydienė, 2005; Robbins, 2006; Northouse, 2009).

Lyderystės stiliaus teorijų tyrėjai nustatė, jog lyderystę sudaro dviejų rūšių elgesys: *orientuotas į užduotį (gamybą)* ir *orientuotas į santykius (dėmesingumas, rūpinimasis žmonėmis)*, o svarbiausias tikslas - paaiškinti, kaip lyderis derina šias dvi elgesio rūšis, norėdamas daryti įtaką pavaldiniams, siekiantiems tikslo, kad pasiektų maksimalų poveikį sekėjų pasitenkinimui ir veiklos rezultatams (Chmiel, 2005; Northouse, 2009).

*Orientuotas į užduotį (gamybą) elgesys* padeda pasiekti tikslą, parodo, kiek lyderiui svarbu įvykdyti organizacijos užduotis. Jį sudaro lyderių poelgiai, pabrėžiantys techninius ir gamybinius darbo aspektus (pavyzdžiui, tokie veiksmai, kaip: darbo organizavimas, darbo turinio struktūros sudarymas, vaidmenų atsakomybės apibrėžimas ir veiklos grafikų parengimas, dėmesys sprendimams dėl politikos, rūpinimasis naujų produktų kūrimu, pardavimais ir pan.). Rūpinimasis gamyba gali reikšti dėmesį ne tik daiktams, bet ir viskam, ko siekia organizacija (Blake ir Mouton, 1964; Stoner, Freeman, Gilbert, 2005).

*Orientuotas į santykius elgesys* parodo, kiek lyderis skiria dėmesio organizacijos nariams, siekiantiems įgyvendinti jos tikslus. Šis rūpinimasis reiškia pasiaukojimo ir pasitikėjimo organizacijoje kūrimą, darbuotojų asmeninės vertės skatinimą, motyvaciją, gerų darbo sąlygų sudarymą, teisingos

atlyginimų struktūros užtikrinimą ir gerų socialinių santykių skatinimą (Blake ir Mouton, 1964; Stoner, Freeman, Gilbert, 2005).

Šios studijos paskatino suformuoti matricą, kad pavaizduoti vadovų lyderiavimo stilius, norint atsakyti į pagrindinį tikslą. Matricą sukūrė R. Blake'as, kuriam padėjo J. Moutonas (1964, 1978, 1985), vėliau McCanse (1991) pavadinę ją „lyderystės tinkleliu“ (pirminis variantas vadintas „vadovavimo tinkleliu“) (Chmiel, 2005).

Lyderių (vadovų) tinklelis sujungia rūpinimąsi gamyba ir rūpinimąsi žmonėmis į vieną modelį, turintį dvi susikertančias ašis (žr. 13 priedą). Horizontalioje ašyje vaizduojamas lyderio rūpinimasis rezultatais, o vertikalioje rūpinimasis žmonėmis. Kiekviena ašių yra 9 balų skalė, kurioje 1 reiškia *minimalų*, o 9 - *maksimalų rūpinimąsi*. Kiekvienoje ašyje atidedant įverčius, galima pavaizduoti įvairius lyderystės stilius. Lyderystės tinklelis vaizduoja penkis pagrindinius lyderystės stilius: valdžios-klusnumo - 9,1 ( autoritarinis valdymas, pagrindinis dalykas yra užduotis bei darbas, o žmonės laikomi priemone darbui atlikti; lyderis laikomas griežtu, reikliu, labai energingu ir valdingu), „golfo klubo“ - 1,9 (mažai rūpinamasi užduoties vykdymu ir labai rūpinamasi santykiais tarp žmonių; lyderiai stengiasi sukurti teigiamą klimata), skurdaus vadovavimo - 1,1 (nerūpi nei užduotis, nei santykiai su žmonėmis, lyderis tik formaliai atlieka savo darbą, yra užsisklendęs), „aukso vidurio“ - 5,5 (randama pusiausvyra tarp rūpinimosi žmonėmis ir darbo reikalavimų akcentavimo, kompromisinis stilius) ir „komandinio vadovavimo“ - 9,9 (labai pabrėžia ir užduotis, ir žmonių santykius, skatina didelį aktyvumą, įsipareigojimą ir komandinį darbą organizacijoje, demokratiją), kuris apibūdinamas kaip galimai pats efektingiausias valdymo stilius, nes beveik visose situacijose užtikrina aukštą rezultatyvumą, žemą darbuotojų tekamumą ir mažai pravaikštų bei didelį darbuotojų pasitenkinimą, tačiau čia nekreipiamas dėmesys į labai skirtingą žmonių elgseną skirtingose situacijose ir į tai, kad esant skirtingoms aplinkybėms gali būti veiksmingi skirtingi lyderystės stiliai ar elgesys (Masiulis, Sudnickas, 2007).

„Lyderystės tinklelis“ padėjo parodyti, kad lyderiai iš tiesų gali labai rūpintis abiem aspektais ir išlikti veiksmingi, o ne tik vienu iš jų. (Chmiel, 2005).

Stiliaus teorijos primena lyderiams, kad jų veikla kitų žmonių atžvilgiu susideda iš orientuoto į užduotį ir orientuoto į santykius elgesio. Prieš pasirinkdami lyderiavimo stilių, reikia atišvelgti į tris „jėgų“ grupes: vadovo jėgas, charakteristikas, pavaldinių jėgas, charakteristikas ir situacijos jėgas. Vienomis situacijomis lyderiai privalo daugiau dėmesio skirti užduočiai, o kitomis - santykiams: vieniems pavaldiniams reikia lyderių, kurie išsamiai nurodytų kryptį, o kitiems - tokių, kurie globotų ir

remtų. Stiliaus teorijos ne pataria lyderiams, kaip elgtis, o apibūdina pagrindines jų elgesio sudedamąsias dalis (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005; Northouse, 2009).

Nors mokslinių tyrimų duomenys rodo, kad tam tikrai atvejais vienoks lyderystės stilius gali būti geresnis už kitokį, iki šiol nėra nustatyta, kad vienas kuris nors stilius būtų tinkamiausias ar veiksmingiausias visose situacijose. Dėl šios informacijos spragos atsirado kitas pagrindinis lyderystės požiūris – aplinkybių, atsitiktinumų arba situacinis (Chmiel, 2005).

#### **1.3.4 Kognityvinės (pažinimo) – aplinkybių, situacinės arba atsitiktinumų lyderystės teorijos**

Bruožų ir įgūdžių būdingų lyderiui paieškos ir bihevioristinės teorijos atskleidė tai, kad efektingas lyderiavimas priklauso nuo daugybės veiksnių: organizacijos kultūros, užduočių pobūdžio ir kt. Neįmanoma išskirti nė vieno bruožo, būdingo visiems lyderiams, o nė vienas stilius nėra efektingas absoliučiai visose situacijose. Dėl šios priežasties tyrinėtojai ėmė bandyti kiekvienoje situacijoje nustatyti tokius veiksnius, kurie nulemdavo konkretaus lyderiavimo stiliaus efektingumą. Tokių tyrinėjimų ir teorijų bendras rezultatas – atsitiktinumų požiūris į lyderiavimą, t. y. kaip lyderio elgesys, stilius, aplinkybės ir situacija veikia vienas kitą. Šios teorijos analizuoja tokius veiksnius: užduoties reikalavimai; kolegų lūkesčiai ir elgesys; darbuotojų charakteristikos, lūkesčiai ir elgesys; organizacijos kultūra ir politika (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005; Samson, 2005; Davidson ir kt., 2006; Appleby, 2009). Taip pat išskiriami 4 naujesni, gerai žinomi atsitiktinumų lyderiavimo modeliai, kurie plačiau apžvelgiami šiame skyrelyje.

Pavaldinių savybių ir įsitraukimo į veiklą svarbą lyderiavimo procesui pabrėžia situacinė lyderystės teorija – čia domimasi lyderiu tam tikrose situacijose. Pagrindinė idėja yra ta, kad esant skirtingoms situacijoms reikia skirtingų lyderystės stilių (Dubrin ir kt., 2006; Schelin, Jacobson, 2005). Lyderis, norintis būti efektyvus, turi pritaikyti savo stilių prie aplinkos reikalavimų ir prie pavaldinių ypatumų. Lyderis turi būti ir direktyvus, ir padedantis pavaldiniams, atsižvelgiant į situaciją (Diržytė ir kt., 2012).

Vienas iš pagrindinių atsitiktinumo požiūrių į lyderystę yra Hersey ir Blanchard (1988), pratęsusių Ohajo valstijos bei Mičigano universitetų tyrimus, sukūrtas **situacinis lyderystės modelis (žr. 14 priedą)**, kuris aprašo keturis būdingus lyderystės stilius pagal tai, kokios apimties paramą ir nukreipimą savo pavaldiniams teikia lyderiai (Kasiulis, Barvydienė, 2005; Chmiel, 2005; Masiulis, Sudnickas, 2007; Diržytė ir kt., 2012):

*Struktūruojanti, įsakymo* - *S1*- daug dėmesio skiriama užduočiai, mažai santykiams (užduoties auškumas, reikalavimų formulavimas, suteikia nuolatinį grįžtamąjį ryšį, nustato rezultatus ir jų

vertinimo metodus, tikslus terminus, įtraukia darbuotojus į problemų sprendimą, tačiau sprendimą priima pats vadovas, nesitardamas su darbuotojais).

*Skatinanti, įtikinimo, dalyvavimo - S2* - daug dėmesio santykiams ir daug užduotims (pareiginė lyderio galia, leidžia pavaldiniams patiems apibrėžti problemas ir rezultatus, išnaudoti savo kompetenciją, patiems vertinti savo darbus, skatina ir didžiuojasi pavaldinių laimėjimais, meta jiems didesnius iššūkius, o sprendimus vadovas priima pasitaręs su darbuotojais ir įrodęs jiems savo sprendimo pagrįstumą);

*Globojanti, dalyvavimo - S3* - daug dėmesio santykiams, bet mažai užduotims (lyderio ir jo sekėjo santykiai, dalijasi atsakomybe sprendžiant problemas, skatina pavaldinius imtis iniciatyvos, palaiko jų pasitikėjimą savimi bei skatina ir giria, primena tikslus, priimant sprendimus vadovas dalyvauja kaip vienas iš grupės lyderių);

*Deleguojanti – S4* - mažai dėmesio santykiams, mažai užduotims (pasikliauja darbuotojais ir leidžia jiems priimti sprendimus, leidžia patiems nustatyti savo veiklos tikslus ir veiklos kokybės vertinimo kriterijus);

Efektingiausias lyderiavimo stilius tas, kuris kinta priklausomai ne tik nuo situacijos, užduoties ypatumų, bet ir nuo pavaldinių poreikių bei svarbiausio aspekto - “pasirengimo”, brandos (darbinės ir psichologinės) laipsnio (parodo darbuotojo supratimą apie savo darbą ir atsidavimą jam, norą laimėti, siekti prisiimti atsakomybę, įgyti užduočiai būtinų sugebėjimų, įgūdžių, patyrimo ir kt., žr. 15 priedą). Pasekėjų žinios ir tikslai, įgūdžiai ir kompetencija, atsidavimas yra svarbūs kintantys veiksniai, nuo kurių priklauso lyderiavimo stiliaus efektyvumas. Pasirinktas lankstus tinkamas vadovavimo stilius ne tik motyvuoja pavaldinius, bet ir padeda jiems tobulėti profesiskai. (Leonienė, 2001; Chmiel, 2005; Stoner, Freeman, Gilbert, 2005; Masiulis, Sudnickas, 2007; Diržytė ir kt., 2012).

Situacinį lyderiavimą tiria ir **F. E. Fiedlerio (1967) atsitiktinumo teorija (žr. 16 priedą)**, kurioje taip pat pabrėžiama, kad vadovo stilių reikia derinti pagal situaciją, tačiau labai svarbūs išlieka ir lyderio bruožai. Šios teorijos svarbiausias veiksnys – mažiausiai pageidaujamas bendradarbis (MPB) ir lyderio nuomonė apie jį, vertinant pagal 18 MPB kriterijų (būdvardžių, pavyzdžiui: draugiškas, atviras, malonus ir t.t.) nuo 1 (žemiausias neigiamas) iki 8 (aukščiausias teigiamas) balų skalėje (Chmiel, 2005).

Vadovas, kuris jam MPB vertina pakankamai palankiai (aukštas MPB), yra atlaidus, orientuotas į žmogiškuosius santykius ir yra atidus savo darbuotojų reikmėms, tačiau vadovas, kuris jam MPB vertina labai neigiamai (žemas MPB), dažniausiai būna valdingas, labiau orientuotas į užduoties kontrolę (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005).



F. E. Fiedleris (1993) tvirtino, kad lyderio efektyvumą lemia trys veiksniai (situacijų pobūdžiai):

1. Lyderio ir jo sekėjo santykiai arba grupės atmosfera – jie lemia, kiek paramos ir lojalumo lyderis sulaukia iš savo pavaldinių ir kiek jie yra draugiški bei linkę bendradarbiauti, atsiduoti užduotims ir tikslui;

2. Pareiginė lyderio galia – ji lemia, kiek lyderis gali bausti arba paskatinti savo pavaldinius, kiek jam leidžiama kontroliuoti pavaldinio veiklą;

3. Keliamos užduoties aiškumas ir struktūriškumas – tai yra užduoties procedūrų, pavaldinių vaidmenų aiškumas, tikslus reikalavimų formulavimas, objektyvūs sėkmingo užduoties atlikimo kriterijai.

Matuojant lyderio MPB įvertį ir tris aplinkybių kintamuosius, galima prognozuoti, ar lyderis bus efektyvus konkrečiomis sąlygomis. Ryšys tarp lyderio stiliaus ir įvairių situacijų pavaizduotas 16 priede. Kuo aukštesnis šių veiksmų lygis, suderintas su tinkamu lyderio stiliumi (įvertintu pagal MPB skalę), tuo padėtis vadovavimui yra laikoma palankesne, ir atvirkščiai – jei lyderio ir jo pasekėjo santykiai yra įtempti, lyderis neturi pakankamai formalių galių ir keliamas užduotis nėra aiški bei gerai struktūruota, padėtis laikoma prasta. (Diržytė ir kt., 2012).

Kitą lyderių elgsenos aplinkybių modelį sukūrė V. Vroom ir P. Yetton (1973), kurį vėliau papildė bei praplėtė V. Vroom ir Jago (1988) - tai **sprendimų priėmimo modelis (žr. 17 priedą), dar kitaip vadinamas sprendimų medžiu**. Šiame modelyje akcentuojama, kad lyderio sėkmė priklauso nuo žinojimo, kaip tinkamai, kada ir koku laipsniu įtraukti pavaldinius, priimant sprendimą, taip pat, kaip lyderis supranta situaciją, vertinamą pagal: sprendimo kokybę, pavaldinių sutikimą su sprendimu ir sprendimo sukkelto konflikto tikimybę. (Kasiulis, Barvydiene, 2005).

Modelis grįstas tyrimu, kaip sprendimą priėmusio lyderio elgsena veikia sprendimo kokybę ir jo priimtinumą. Modelio prielaida – pavaldinių įtraukimas į sprendimo priėmimą didina sprendimo priimtinumą: kuo didesnę įtaką priimant sprendimą turi pavaldiniai, tuo jie yra motyvuotesni vykdyti šį sprendimą (Vroom, 1964) (Masiulis, Sudnickas, 2007; Diržytė ir kt., 2012).

Vadovai vadovaujasi sprendimų medžiu, keldami sau 7 klausimus, susijusius su sprendimu. Sprendimų medžio laikymasis leidžia valdyti situaciją. Šis modelis dar vadinamas nurodomasis taikomasis metodas. Jis skirtas vadovams naudotis kasdien, sprendžiant realias problemas. Šis modelis nurodo, kaip turi veikti vadovas (Kasiulis, Barvydienė, 2005).

Lyderiai, ieškodami sprendimų, paprastai vadovaujasi vienu iš šių 5 skirtingų metodų (Chmiel, 2005; Stoner, Freeman, Gilbert, 2005; Masiulis, Sudnickas, 2007):

AI – sprendžia pats vienas, remdamasis asmeninėmis žiniomis ir su niekuo nesitardamas;

AII – stengiasi gauti informaciją iš vieno ar daugiau pavaldinių, tačiau sprendžia pats vienas;

CI – tariasi su pasirinktais žmonėmis ir siekia gauti informaciją, bet ne sprendimus, paskui sprendžia pats vienas;

CII – tariasi su visa grupe, pasitelkdamas visus jos narius kaip konsultantus, tačiau galutinį sprendimą padaro pats;

GII – dalijasi problemomis su visa grupe, o vėliau visi kartu sprendžia, ką reikėtų daryti.

Kad ir koks naudingas būtų modelis, jis apima tik siaurą vadovo elgesio sritį. Jei vadovas klaidingai vertina situaciją, gali būti imtasi klaidingų veiksmų. Nors ši teorija turi trūkumų, esama įrodymų, kad tie vadovai, kurie taiko penkis šio modelio metodus, laikomi veiksmingesniais, o jų pavaldiniai yra labiau patenkinti darbu (Chmiel, 2005).

**Paskutinis nagrinėjamas kongnityvinių lyderystės teorijų modelis – tai House ir Mitchell (1974) kelio-tikslo modelis (žr. 18 priedą), kuriame integruojamas pagrindinis aspektas – motyvacija – potraukiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, kurie nukreipia, kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį. (Appleby, 2009). Nagrinėjama, kas skatina darbuotojus konkrečiomis aplinkybėmis, atsižvelgiant į jų pačių išskaičiavimus. Tai priklauso nuo situacijos teikiamų lūkesčių (tikėjimas, kad įdėtos pastagos duos rezultatų), instrumentalumo (tikėjimas, kad už rezultatus bus atliginta) ir valentingumo (atpildo ir rezultato vertė). Pagrindinis principas – pavaldiniai teigiamai reaguoja į lyderį tiek, kiek jie tiki, kad lyderis gali padėti įgyvendinti ir išsaugoti jų tikslus. Pavaldiniai bus motyvuoti, jei manys, jog yra pajėgūs atlikti savo darbą, tikės, kad jų pastangos duos tam tikrų rezultatų ir, kad darbas, kurį atlieka, yra prasmingas (Northouse, 2009).**

House teigia, kad veiksmingas lyderis yra pakankamai lankstus ir priklausomai nuo aplinkybių gali naudoti lyderystės stilių, kuris motyvuoja darbuotojus (Chmiel, 2005).

Ši teorija teigia, jog yra 4 lyderio elgsenos (žr. 18 priedą), galinčios daryti poveikį pavaldinių motyvacijai, tipai (Chmiel, 2005; Robbins, 2006):

1. *Nukreipiančioji lyderystė* – aiškiai pasakoma, ką pavaldiniai privalo daryti, patariama, sudaromas darbo grafikas, darbas yra koordinuojamas;

2. *Palaidančioji lyderystė* – rūpinamasi pavaldinių poreikiais, rūpinamasi jų gerove, sukuriamas draugiškas darbo klimatas;

3. *Dalyvaujančioji lyderystė* – tariamasi su pavaldiniais ir atsižvelgiama į jų siūlymus bei nuomone;

4. *Į laimėjimus orientuota lyderystė* – iškeliami sudėtingi tikslai, stengiamasi pagerinti darbo atlikimą, išreiškiamas pasitikėjimas, kad pavaldiniai pasieks aukštus standartus.

Priešingai nei Fiedlerio teorija, kelio – tikslo teorija teigia, jog tas pats vadovas priklausomai nuo situacijos gali pademonstruoti bet kurį iš šių elgesio tipų arba juos visus kartu (Robbins, 2006).

Apibendrintai kelio - tikslo teorijos esmė – vadovas privalo padėti savo pasekėjams įgyvendinti jų tikslus, nurodyti kryptį arba paremti, arba padaryti ir viena, ir kita, kad sumažinti kliūtis ir pasekėjų tiksliai derintusi su grupės ar organizacijos bendraisiais tikslais.

**Kognityvinėse – aplinkybių, situacinėse arba atsitiktinumų lyderystės teorijose** nėra reikalaujama, kad lyderiai būtų efektyvūs visose gyvenimo situacijose, todėl pavaldiniams atsiranda daugiau galimybių tam tikrose situacijose veikti savarankiškai, be vadovų, jei pakanka kompetencijos ir motyvacijos, arba net “užimti” vadovų vietas susiklosčius palankioms situacijoms. Todėl galima ugdyti tam tikras darbuotojų kompetencijas, kurios jiems padėtų efektyviai atlikti vadovavimo funkcijas atitinkamose situacijose. (Diržytė ir kt., 2012).

Lyderis, kuris vadovaujasi šia teorija privalo turėti ar būti įgijęs tam tikras asmenybės charakteristikas ir sugebėjimus (P. Hersey, K.H. Blankhard, 1988): dorumą (vientisumas to ,ką sakai, galvoji jauti ir darai), dominavimą, emocinį stabilumą (savo emocijų kontrolė, emocinis reagavimas į situaciją), atkaklumą (savo teisybės siekį), entuziazmą (skatinti bendravimą ir uždegti kitus siekti bendrų tikslų), humoro jausmą (sumažina įtampą, padeda spręsti konfliktus), šiltumą (padeda užmegzti santykius grupėje, suteikia emocinę paramą veikloje), aukštą frustracijos toleranciją (emocinis sugebėjimas nepasiduoti kliūtimis, sugebėjimas nenuleisti rankų), objektyvumą (turi žinoti savo stipriąsias puses, o silpnas įveikti).

Visomis lyderio elgsenos aplinkybių teorijomis bandoma atsakyti į klausimą, kada vienas lyderystės stilius yra tinkamesnis nei kitas. Skirtingi modeliai pabrėžia skirtingą veiksmų svarbą, o lyderio elgsenos veiksmingumas priklauso nuo konteksto. Sunku būtų teigti, kad vienas modelis pranašesnis už kitą, visi jie naudingi, o kuris iš jų priimtinesnis, priklauso nuo situacijos, kurioje yra grupė ir lyderis.

### **1.3.5 Transakcinė ir transformacinė lyderystė**

Socialinės įtakos teorijos – transakcinė ir transformacinė lyderystės - išsiplėtojo iš kelio-tikslo teorijos ir tvirtina, kad lyderio ir pasekėjų santykiai, o ne lyderio bruožai ir elgsenys lemia vadovavimo sėkmę, pabrėžia vidinę motyvaciją ir sekėjų ugdymą (Dubrin, 2006). Tokios teorijos, dar vadinamos šiuolaikinėmis arba „**naująja lyderyste**“, jose į pirmą vietą iškeliami socialiniai vadovo įgūdžiai, jausminiai lyderystės elementai (Diržytė ir kt., 2012).

**Transformacinė lyderystė**, pagal Northouse (2009), tai procesas, keičiantis ir transformuojantis žmones ir nagrinėjantis emocias, vertybes, etiką, standartus bei ilgalaikius tikslus ir apimantis sekėjų motyvų, jų poreikių tenkinimo bei elgesio kaip su visaverčiais žmonėmis vertinimą.

Aarons (2006) transformacinę lyderystę arba dar kitaip vadinamą **etišką lyderystę**, kuri yra intersyviai tyrinėjama nuo XXa. devintojo dešimtmečio pradžios, apibrėžia kaip lyderystės nuostatą, kuri daro įtaką asmenų ir socialinių sistemų pokyčiams. Idealiu atveju transformacinė lyderystė kuria reikšmingus, pozityvius pokyčius, kurių dėka darbuotojai, siekdami tikslo, tampa lyderiais. Transformacinė lyderystė stiprina motyvaciją, moralę ir veiklos atlikimą įvairiais būdais. Tai apima darbuotojų tapatumo ir orientavimosi į misiją, bei kolektyvinio organizacijos tapatumo sujungimą. Transformacinis lyderis darbuotojams yra modelis, kuris gerai supranta darbuotojų stiprybes, juos įkvėpia, kelia iššūkius jiems prisiimti didesnę atsakomybę už darbą. Tai lyderis, nukreipiantis darbuotojus į tikslus, kurie optimizuoja jų veiklą.

Kad siekiamo tikslo įsisąmoninimas ir susitelkimas į komandą ar organizaciją daro įtaką darbo kokybei ir motyvacijos veiksniams, yra esminė transformacinės lyderystės prielaida. Transformacinės lyderystės stilius grindžiamas morale ir apima 3 moralės komponentus (moralinį lyderio charakterį; etines vertybes, inkorporuotas į lyderio viziją, kalbėjimą ir veiklos programą, kurią darbuotojai priima arba atmeta; socialinių etinių pasirinkimų ir bendrų kolektyvinių lyderio ir darbuotojų veiksmų moralumą) (Sosik, Bruce, Kahai, 1997; Samson ir kt., 2005) bei 4 veiklai aktualius komponentus, lemiančius efektyvumą (Bass, 1997; 1998; Murphy, Drode, 2004; Stoner ir kt., 2005; Dubrin ir kt., 2006; Northouse, 2009) (žr. 19 priedą):

*Idealizuota įtaka* - reiškia vaidmens modelį, kurį charakterizuoja etiška elgsena, garbingumas, vertybių puoselėjimas, pagarba ir pasitikėjimas;

*Individualizuoti sprendimai* - laipsnis, kuriuo lyderis atsižvelgia į darbuotojų poreikius, veikia kaip mentorius ar ugdytojas, išsiklauso į darbuotojų rūpesčius. Lyderis yra empatiškas ir palaikantis, atvirai bendrauja ir pirmas kelia iššūkius. Šis elementas apima poreikį pagarbai, pripažįstama, kad kiekvienas asmuo gali prisidėti prie bendro komandos darbo. Darbuotojai turi vidinę motyvaciją vykdyti užduotis, siekia asmeninio tobulėjimo.

*Įkvėpanti motyvacija* - laipsnis, kuriuo lyderis artikuluoja viziją, kuri yra patraukli ir įkvėpanti darbuotojus. Lyderiai kelia iššūkius darbuotojams siekti aukštų standartų, perteikia optimizmą dėl ateities tikslų ir suteikia prasmę numatytam konkrečiam tikslui. Darbuotojai privalo turėti stiprią vidinę paskatą siekti tikslo, nes tik tada jie yra motyvuoti veikti. Tikslas ir prasmė suteikia energijos, kuri nukreipia grupę judėti pirmyn. Numatymo aspektai lyderystėje paremiami komunikavimo

įgūdžiais, kurie lemia vizijos suprantamumą, tikslumą, veiksmingumą ir įtraukimą. Darbuotojai linkę dėti daug pastangų vykdydami tikslus, jie yra padrašinami ir optimistiškai nusiteikę dėl ateities, pasitiki savo gebėjimais;

*Intelektinis stimuliavimas* - laipsnis, kuriuo lyderis nugali įsitvirtinusias nuostatas, prisiima riziką ir prašo darbuotojų pateikti idėjų. Skatina ir palaiko darbuotojų kūrybiškumą, savarankišką mąstymą, ugdymąsi ir tobulėjimą. Tokiam lyderiui mokymasis yra vertybė ir netikėtose situacijose jis išvelgia galimybių mokytis. Darbuotojai kelia klausimus, gilinasi į reiškinius ir kuria būdus, kaip geriau įvykdyti savo užduotis;

Transformacinio vadovavimo tikslas yra ne paaiškinti ar parodyti kelius, kaip darbuotojams pasiekti tikslus, bet motyvuoti, įkvėpti darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių interesų (Kasiulis, Barvydienė, 2005; Schelin, Jacobson, 2005).

Veiksmingą transformacinę lyderystę sąlygoja: visiems aiškios, patrauklios, suptantamos vizijos buvimas; pasitikėjimo ir pasiaukojimo ugdymas; organizacijos mokymosi ir tobulėjimo skatinimas; žmonių jautimasis svarbiais organizacijoje; kompetencijos ir tobulėjimo vertinimas; darbas turi traukti ir teikti malonumą (Masiulis, Sudnickas, 2005).

Transformacinės lyderystės ir charizmatiškumo terminus vieni autoriai vartoja kaip sinonimus, kiti šias sąvokas skiria, todėl siekiant išsamiau paanalizuoti, šiame darbe šios sąvokos taip pat yra atskiriamos ir charizmatinė lyderystė nagrinėjama sekančiame skyrelyje.

**Transakciniai (kitur vadinami interakciniai) lyderiai** yra suinteresuoti tik savimi, ryšiai su grupės nariais grindžiami naudos, mainų principu, nesuasmeninant sekėjų poreikių ir nesutelkiant dėmesio į jų asmeninį tobulėjimą. Darbuotojams aiškiai apibrėžia jų vaidmenį, pateikia aiškius nurodymus, ko iš jų tikisi ir kada šie lūkesčiai turi būti įgyvendinti, deklaruoja pareigos jausmą, kuris nulemia, ar jie susilauks apdovanojimų ar bausmių siekiant numatytų tikslų. Transakcinis lyderis laikosi nuostatos, kad žmones motyvuoja tik apdovanojimai ir bausmės (Adcock, 2000). Tokie lyderiai paskirsto darbą darbuotojams, neatsižvelgdami į tai, ar pakanka išteklių. Rodo pavaldiniams dėmesį ir stengiasi patenkinti jų socialinius norus, tačiau nesuasmenina sekėjų poreikių ir nesutelkia dėmesio į jų asmeninį tobulėjimą (Avolio, Bass, Jung, 1999; Samson, Draft, 2005).

Lyderio ir darbuotojų santykiai grindžiami apibrėžtomis taisyklėmis. Darbuotojai orientuojami į finansinį skatinimą atliekant veiklą, bet pabrėžiama, kad darbas turi būti atliktas pagal nustatytus kriterijus, greičiau nei įprasta ir aukštesniu kokybės lygmeniu (Bycio, Hackett, Allen 1995; Bass, 1997).

Šis lyderystės stilius tinka, kai veikloje aktualūs į tikslą orientuoti darbuotojų tarpusavio bei darbuotojų ir lyderio santykiai, tačiau jis slopina darbuotojų iniciatyvą, kūrybiškumą, savęs įgalinimą tobulėti, pasitikėjimą savo jėgomis ir kompetencija. Iš darbuotojų neprašoma būti inovatyviais, nes jie yra kontroliuojami pagal numatytus griežtus veiklos kriterijus (Judge, Piccolo 2004).

Tai lyderystė, kai pastebimos ir ištaisomos klaidos (priimant kritiką, neigiamą grįžtamąjį ryšį, neigiamą pastiprinimą): pasyviai, kuomet lyderis taiso padėtį tik tada, kai kyla problemos ir tai daro nenoriai; aktyviai – lyderis nuolatos stebi situaciją ir ieško klaidų arba budriai į jas reaguoja, be to, dėmesys sutelktas į lyderio ir sekėjo mainus (pavyzdžiui: vadovai, skiriantys aukštesnes pareigas ar didesnę darbo užmokestį darbuotojams, pasiekus tikslus ar net pranokstantiems jiems iškeltus tikslus) (Northouse, 2009).

Transakcinė lyderystė (žr. 20 priedą) – tai vadovavimas, pagrįstas racionalių uždavinių ir situacijos supratimu, svarbus organizacijos darbams atlikti, tačiau silpnai skatina organizacijos tobulėjimą (Kasiulis, Barvydienė, 2005; Diržytė ir kt., 2012).

Bass (1985), kuris sukūrė terminą „transformacinis“, transakcinę ir transformacinę lyderystę laiko skirtingais, tačiau vienas kitam neprieštaraujančiais procesais. Lyderiai gali taikyti vieną arba kitą, tačiau norėdami būti veiksmingi, turėtų taikyti transakcinę ir transformacinę elgseną (žr. 21 priedą). (Chmiel, 2005).

### **1.3.6 Charizmatinė (patraukli) lyderystė – modernizuota bruožų teorija**

Charizmatinės lyderystės teoriją paskelbė House (1976), o Weberis (1947) pateikė žinomiausią **charizmos apibrėžimą** – tai ypatinga asmenybės savybė, suteikianti viršžmogiškas ar išskirtines galias, skirta tik išrinktiesiems, esanti dieviškosios kilmės ir paverčianti žmogų lyderiu. Jis, kartu su Bryman (1992) taip pat pripažino svarbų pavaldinių vaidmenį pripažįstant lyderių charizmą.

Charizma (patrauklumas) – tai dviejų veiksnių - tam tikrų bruožų turėjimo, ir ypatingų situacijų rezultato, sąveika, sukurianti ypatingus lyderio ir jo sekėjų santykius. Žmonės patraukliems lyderiams paklūsta daug neklausinėdami, jais pasitiki ir klauso, prie jų prisirišę, solidarizuojasi su jų tikslais. Žavūs vadovai lyderiai žadina intensyvius pavaldinių jausmus – meilę ir neapykantą. Gebėjimas įkvėpti – sužadinti jausmus, gyvybingumą ar net pakilumą – yra svarbūs žavesio aspektai, keliantys pavaldinių motyvaciją (Chmiel, 2005; Kasiulis, Barvydienė, 2005).

Conger ir Kanungo (1987) bei Conger (1999) teigia, kad patrauklūs vadovai, t.y. charizmatiški lyderiai atmeta pastovią padėtį (status quo), jie: atkaklūs, nebijo rizikuoti ar rinktis netradicinius būdus siekiant tikslo; pasitiki savimi ir rodo dėmesį pavaldinių poreikiams; jų valdžia – labiau kaip

specialisto (žinovo) ir patarėjo, negu teisėta (suteikta pareigų), prievartinė ar pagrįsta apdovanojimais; dažniau rodo pavyzdį nei siekia konsesuso.

Conger ir Kanungo (1998) išskyrė ir šiuos charizmatiško lyderio elgsenos aspektus, su kuriuo sutinka ir Masiulis, Sudnickas (2005) ir Stoner ir kt. (2005): *vizijos ekstremiškumas ir tvirtas tikėjimas ja* – vizija labai smarkiai skiriasi nuo esamos tikrovės, tačiau kartu neperžengia pasekėjams priimtų ribų; *Didelė asmeninė rizika* – polinkis pasiaukoti, prisiimti didelę asmeninę riziką, sumokėti didelę kainą tam, kad pasiekti propaguojamą viziją, tikslus, kas sąlygoja pavaldinių pasitikėjimą; *Nestandardinių strategijų taikymas* – vizijos siuloma siekti netradiciniu būdu, būdingas elgsenos nepasikartojamumas; *Tikslus padėties įvertinimas* – tinkamas įvertinimas aplinkos, laiko, sekėjų poreikių ir jų vertybių atžvilgiu; *Pasekėjų nusivylimas* – nepasitenkinimas esama padėtimi yra puiki terpė charizmatiniams lyderiams atsirasti; *Pasitikėjimo savo jėgomis pabrėžimas* – tie, kurie abejoja savo jėgomis, nėra charizmatiški lyderiai; *Pokyčių skatinimas*; *Asmeninių galių naudojimas* – charizmatiški lyderiai raginantys vykdyti radikalius pokyčius, kurie darydami įtaką pasekėjams pasitelkia savo ekspertines arba draugiškumo galias ir demonstruoja atsidavimą pasekėjų reikmėms.

Charizmatiški lyderiai pasižymi išskirtiniu žavesiu, neįprastu elgesiu, komunikabilumu, ir tai daro specifinį poveikį sekėjams (žr. 22 priedą) (House, 1976). Trokšta įtakos ir dominavimo bei stipriai pasitiki savimi ir moralinėmis vertybėmis, idealais. Jie įsitikine savo antgamtinę paskirtimi ir misija. Charizmatiniai lyderiai rodo paveikų pavyzdį, kelia didelius reikalavimus, lūkesčius, bet tuo pat metu labai pasitiki pavaldiniais. Aiškiai formuluoja ideologinius tikslus, turinčius moralinę potekstę. Lyderis demonstruoja aukščiausią pasitikėjimą vizija ir turi gebėjimą negandų akivaizdoje sekėjus priversti daryti nepaprastus dalykus. Pasekėjai noriai paklūsta lyderiui, besąlygiškai pripažįsta, susitapatina su juo, jausmingai, emociškai prisiriša. Didžiausia galimybė atsirasti charizmatiniams lyderiams susidaro tada, kai sąlygos yra stresinės arba artėja prie krizės. (Alberoni, 2006; Robbins, 2006).

Apibendrinant, galima teigti, jog charizmatinė lyderystė yra veiksminga todėl, kad ji susieja sekėjus bei jų sampratą apie save su organizacijos tapatumu.

Iš transformacinės ir charizmatinės lyderystės teorijų susiformavo viena naujausių lyderystės teorijų – tai tarnaujanti lyderystė.

### **1.3.7 Tarnaujanti lyderystė**

Tarnaujančios lyderystės koncepciją pasiūlė amerikietis Robert K. Greenleaf 1970 metais savo esė, pavadintoje „Tarnas kaip lyderis“. Joje autorius apibūdina kai kurias tarnaujančio lyderio savybes bei veiklos sritis (Smith, 2005).

Tarnaujanti lyderystė (žr. 23 priedą) yra viso gyvenimo kelionė, apimanti savęs atradimą, troškimą tarnauti kitiems ir išsipareigojimą vesti (lyderiauti). Tarnaujantys lyderiai matomi kaip kuklūs organizacijos tarnai, valdantys organizacijos išteklius (žmogiškuosius, finansinius ir fizinius). Tarnaujanti lyderystė remiasi nuostata, kad lyderis veiklos prioritetus skiria kolegų poreikiams ir tų, kuriems jie tarnauja. (Spears, 2006).

Tarnaujanti lyderystė yra etiška, praktiška ir prasminga, nes sudaro galimybes savimonei, klausymui, hierarchijos piramidės kaitai, kolegų ugdymui (ugdymuisi, o ne kontroliavimui), energijos išliejimui ir kitų inteligencijai, išvalgumui. (Parsons, Cohen, 2008).

Tarnaujanti lyderystė nesiremia principu „iš viršaus į apačią“, o koncentruojasi į bendradarbiavimą, pasitikėjimą, etišką galios taikymą. Lyderis pirmiausiai yra tarnas, priimantis sąmoningus sprendimus, siekdamas geriau tarnauti kitiems, bet nedidinti asmeninės galios. Tarnaujančios lyderystės tikslas — auginti asmenybės organizacijoje, didinti komandų bei darbuotojų asmeninį įsitraukimą į veiklos gerinimą ir vykdomą kaitą (Hall, 2007).

Tarnaujanti lyderystė dažnai sugretinama su transformaciniu lyderystės požiūriu, kuris taip pat akcentuoja bendradarbiavimą. Abu šie metodai akcentuoja rūpestį savo pavaldiniais, tačiau transformaciniai lyderiai siekia sudominti organizacijos tikslais ir jų rėmimu, o tarnaujantiems lyderiams svarbiausia patarnavimas savo pavaldiniui. Pagrindinis skirtumas tarp tarnaujančios ir transformacinės lyderystės yra sugebėjimas pereiti nuo koncentravimosi į organizaciją iki koncentravimosi į pavaldinį, kaip asmenį.

Tarnaujantys lyderiai yra stipraus charakterio asmenys — individualybės, kuriems žmonės yra pirmiausia ir svarbiausia; jie turi puikius komunikavimo įgūdžius, yra atjaučiantys bendradarbiai, taiko išvalgumą, yra sistemiškai mąstantys bei praktikuojantys moralinį autoritetingumą (Parsons, Cohen, 2008). Be to, tarnaujančiam lyderiui svarbūs dar ir tokie gebėjimai: klausymasis, empatiškumas, atjauta, įtikinimas, konceptualizavimas, išvalgumas, valdymas ir išsipareigojimas kitų augimui (auginimui) bei bendruomenės kūrimui (Russell, Stone, 2002). Šie gebėjimai asmeniui sudaro prielaidas įgyti organizacijoje autoritetą prieš galią. Lyderiai tarnai tęstinai siekia teisingumo, pasitikėjimo, savimonės, kuklumo, išvalgumo, įgalinimo (įsigalinimo), santykių kūrimo, kompetentingumo, gero valdymo ir bendruomenės kūrimo (Barbuto, Gifford, 2010)

Tarnaujantis lyderis darbuotojų poreikius iškelia aukščiau savųjų ir remiasi į paslaugas orientuota nuostata, įgalinančia darbuotojus augti ir plėtoti savo gebėjimus. (Gunderson, 2006). Tarnaujantys lyderiai rūpinasi kitais žmonėmis, kurie geba tarnauti kitiems ir būtent jie yra geresnės visuomenės kūrimo pamatas. Rūpestis suprantamas ne tik tarpasmeniniu lygmeniu, bet ir visoje



organizacijoje, komandų, grupių atžvilgiu bei tarporganizaciniu lygmeniu. Rūpestingumas sudaro galimybes žmonėms didinti savo kompetenciją ir potencialą tarnauti kitiems organizacijoje bei kurti prasmingas struktūras, kuriose jie gali veikti tarnaudami. (Gillet, Cartwright, Van Vugt, 2010).

Būtent tarnaujantys lyderiai turi gebėjimą pasitelkti organizacinę išmintį, inkorporuoti patirtį ir žinias į sprendimų priėmimą ir daryti prosocialius pasirinkimus, dalijantis motyvais ir vertybėmis su darbuotojais (Gunderson, 2006).

Tarnaujančiam lyderiui būdingos penkios dimensijos (Dubrin irk t., 2006; Hall, 2007; Gillet, Cartwright, Van Vugt, 2010; Barbuto, Gifford, 2010):

- Tarnaujančių lyderių *ketinimai ir motyvai yra altruistiški*. Jie priima sąmoningą sprendimą tarnauti kitiems ir nėra vedami idėjos vadovauti kitiems. Lyderiai derina troškimą ir geranoriškumą, kurie sudaro prielaidas darbuotojams turėti naudą, ir tai yra aukščiau už asmeninį interesą.

- *Emocinis gydymas* - tarnaujančio lyderio gebėjimas suteikti emocinę paramą darbuotojams, kuomet jiems nesiseka siekti tikslo. Šie lyderiai geba atpažinti, kada ir kur reikia pastiprinimo bei paramos, ir suteikia darbuotojams emocinio stabilumo bei remia organizacijos iniciatyvas.

- *Troškimas* – tarnaujančio lyderio žinių apimties ir pritaikomumo derinimas. Šie lyderiai geba vykdyti aplinkos stebėseną, supranta įvykių indėlį ir numato veiksmų padarinius. Lyderių gebėjimas integruoti troškimus įvairiose aplinkose įgalina vykdyti altruistinius pasirinkimus, priimti geriausius įmanomus sprendimus bet kuriuo atveju.

- *Įtikinamas mąstymas* remiasi logika, apimančia įkvėpimą, ateities vizijas ir racionalią įtaką. Šis mąstymas grindžiamas lyderio gebėjimu tobulinti save, sudarant loginius žemėlapius, konceptualizuojant geresnes veiklos galimybes ir perteikiant jas darbuotojams. Loginių žemėlapių taikymas įgalina ir kitus darbuotojus vizualizuoti organizacijos ateitį, kurioje yra galimybės, prasmė, priežastys įsitraukti ir dalyvauti.

- *Organizacinis tarnavimas* reiškia besiplečiančią lyderystę organizacijoje, prisiimant atsakomybę už bendruomenės gerovę ir užtikrinant, kad strategijos ir priimti sprendimai reflektuoja atsidavimą įnešti indėlį į padidėjusią bendruomenę. Tarnaujantys lyderiai organizacijoje parengia darbuotojus darniai inkorporuoti pozityvias įtakas iš visuomenės.

Paanalizavus tarnaujančios lyderystės teoriją, galima teigti, jog tarnaujančių lyderių tikslas – sustiprinti komandinį darbą, asmeninį dalyvavimą, matyti sekėjus augančius, tobulėjančius, gebančius atskleisti ir panaudoti savo potencialą sukuriant tam palankią aplinką, suteikiant visa, ko jiems reikia.

Išnagrinėjus lyderystės teorijas, apibendrinant galima teigti, jog lyderystės nagrinėjimas prasidėjo nuo įgimtų lyderio savybių bei bruožų paieškos, vėliau prie šių buvo prijungti įgūdžių

tyrinėjimai, siekiant išsiaiškinti, kas skiria lyderius nuo sekėjų. Evoliucionuojant lyderystės teorijoms, prieita prie išvados, jog lyderio elgesys, vadovavimo stilius turi kisti priklausomai nuo aplinkybių ir situacijos. Šiuolaikinės lyderiavimo teorijos pritaikytos nuolat kintančiai vadybos aplinkai, akcentuojamas lyderio ir jo pasekėjų santykis, bendradarbiavimas, komandinis darbas keičiant vieniems kitus siekiant tobulėjimo, kuris lemia vadovavimo sėkmę.

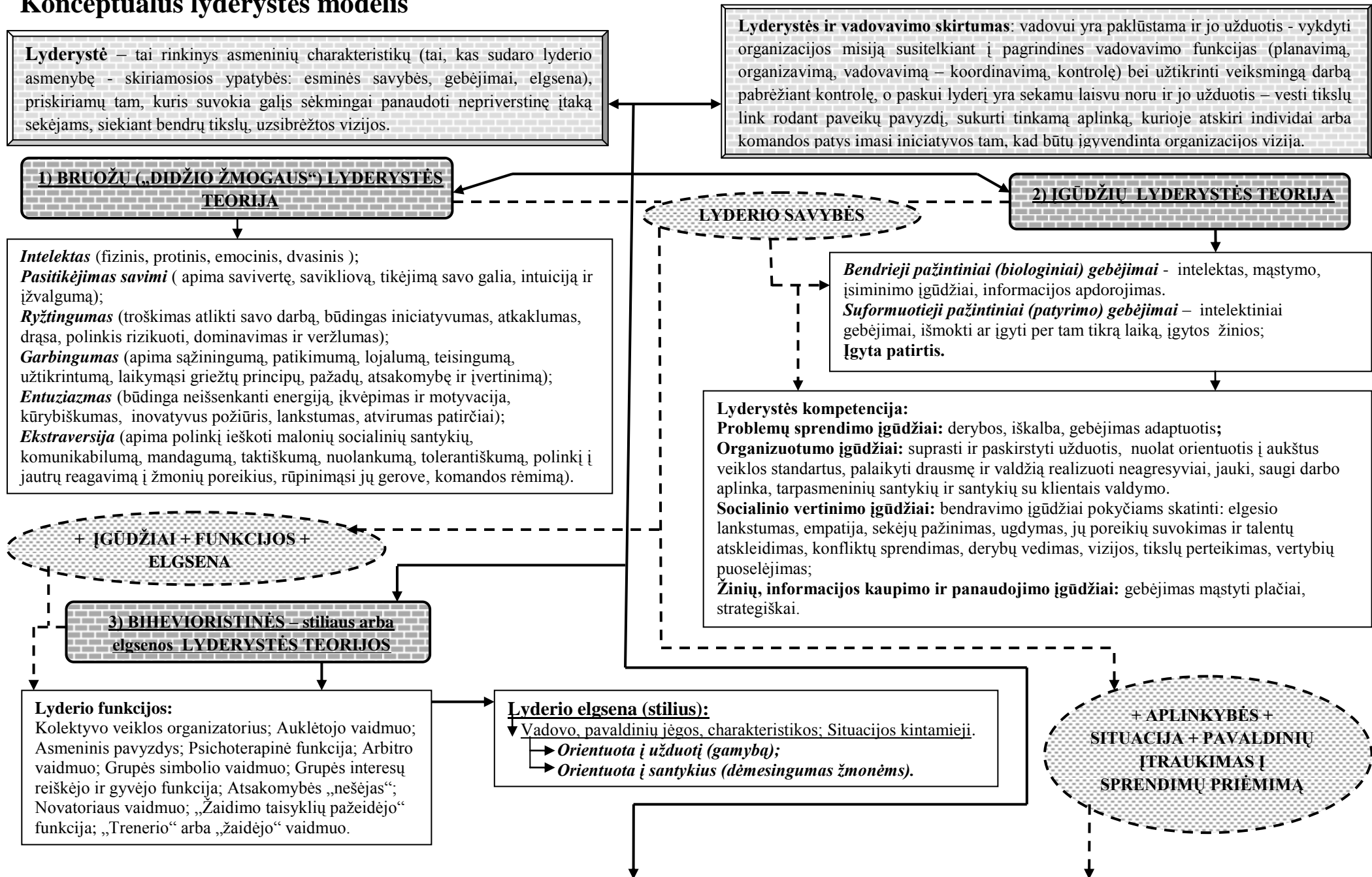
Masiulis ir Sudnickas (2007) teigia, kad nėra keleto stebuklingų ir paprastų receptų, kuriais pasinaudojus būtų galima tapti puikiu, efektyviu lyderiu. Tačiau egzistuoja gausybė žinių, įgūdžių, gebėjimų, elgsenos ypatumų, kuriuos reikia lavinti ir ugdyti, norint tapti tikru, sėkmingu lyderiu. Kai kurie iš jų yra aiškūs ir paprastai suvokiami, kiti vos apčiuopiami, beveik ezoteriniai, tačiau visi jie yra reikalingi.

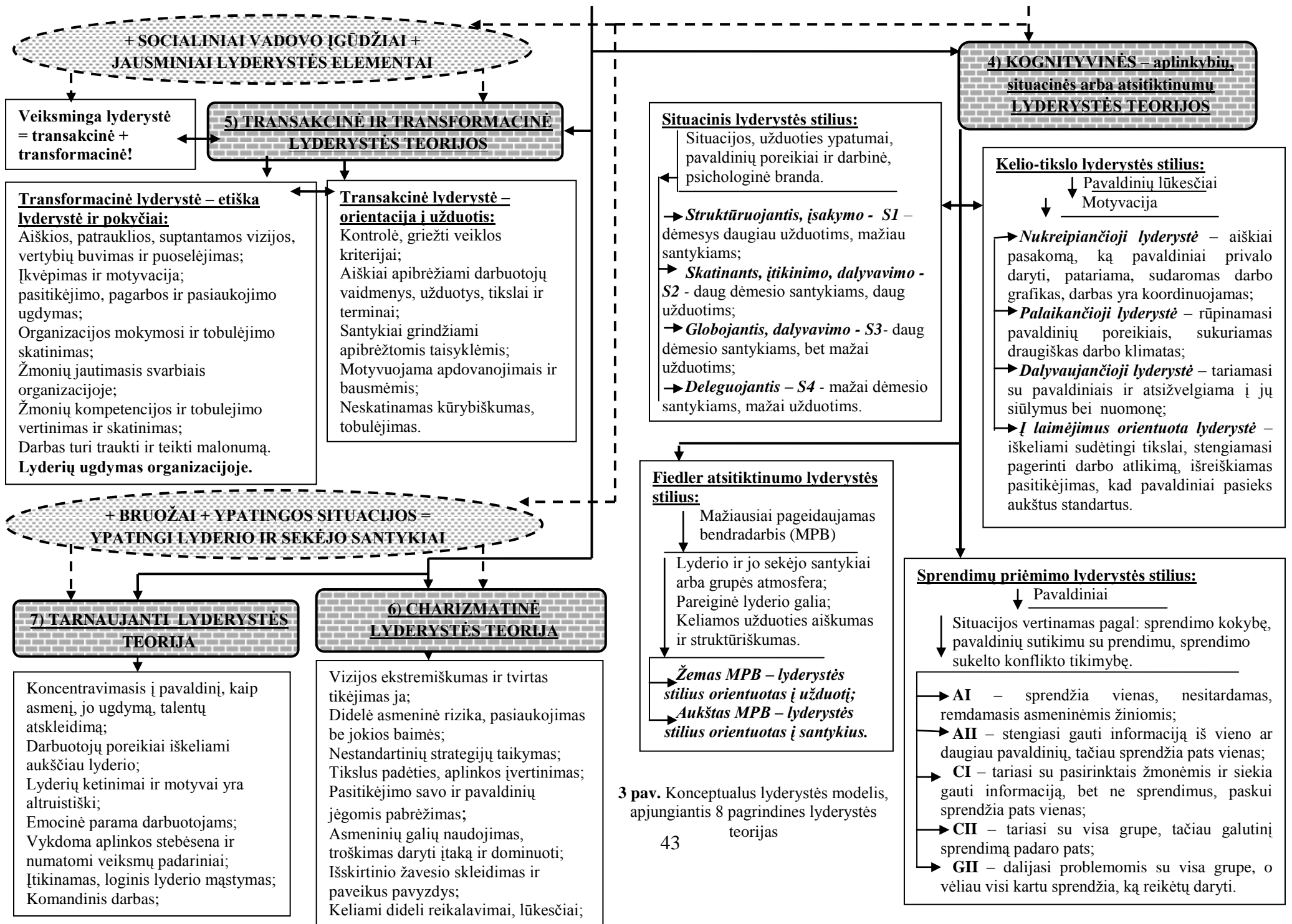
Drago ir Clements (1999), apklausė 91 įmonę, pateikė gana abstrakčią lyderio charakteristiką, susidedančią iš trijų sudedamųjų bruožų grupių: 1) *Neagresyvi valdžia / kontrolė* (atkaklumas, polinkis į riziką, polinkis į naujoves); 2) *Kūrybiškumas* (atkaklumas, orientavimasis į užduotį, orientavimasis į organizacijos augimą); 3) *Žmonės/pasitikėjimas* (pasitikėjimas žmonėmis, orientavimasis į žmones), o sekančiame skyrelyje pateikiama smulki lyderio charakteristika, pavaizduota modelyje, apimanti visas 7 nagrinėtas lyderystės teorijas ir jų specifinius bruožus.

#### **1.4 Konceptualus lyderystės modelis, apjungiantis pagrindines 8 lyderystės teorijas**

Išanalizavus lyderystės sampratą ir išryškinius skirtumus tarp lyderystės ir vadovavimo, o taip pat išnagrinėjus lyderystės teorijas bei jų specifinius bruožus, pateikiamas konceptualus lyderystės modelis ( žr. 3 pav.), kuriuo remiantis, tyrimo metu bandoma identifikuoti lyderius ir jų išskirtinumo bruožus Šiaulių miesto verslo organizacijose. Modelis, apibūdinantis lyderystės esmę ir lyderio charakteristikas, suformuotas remiantis itin gausiais įvairių mokslininkų tyrinėjimų ir apžvalgų lyderystės plėtmėje rezultatais, pradedant nuo pirmųjų R. Stogdillo apžvalgų, atliktų 1904 – 1947 metais ir nustačiusių 8 svarbius lyderystės bruožus, susijusius su tuo, kaip asmenys įvairiose grupėse išsiskiria ir tampa lyderiais iki naujausiųjų 2010 – 2012 metų, kuomet lyderis apibūdinamas, kaip tarnas, valdantis išteklius nebedidindamas asmeninės galios, o iškeliantis darbuotojų poreikius aukščiau savųjų, ugdantis, skatinantis lyderystę organizacijoje.

## Konceptualus lyderystės modelis

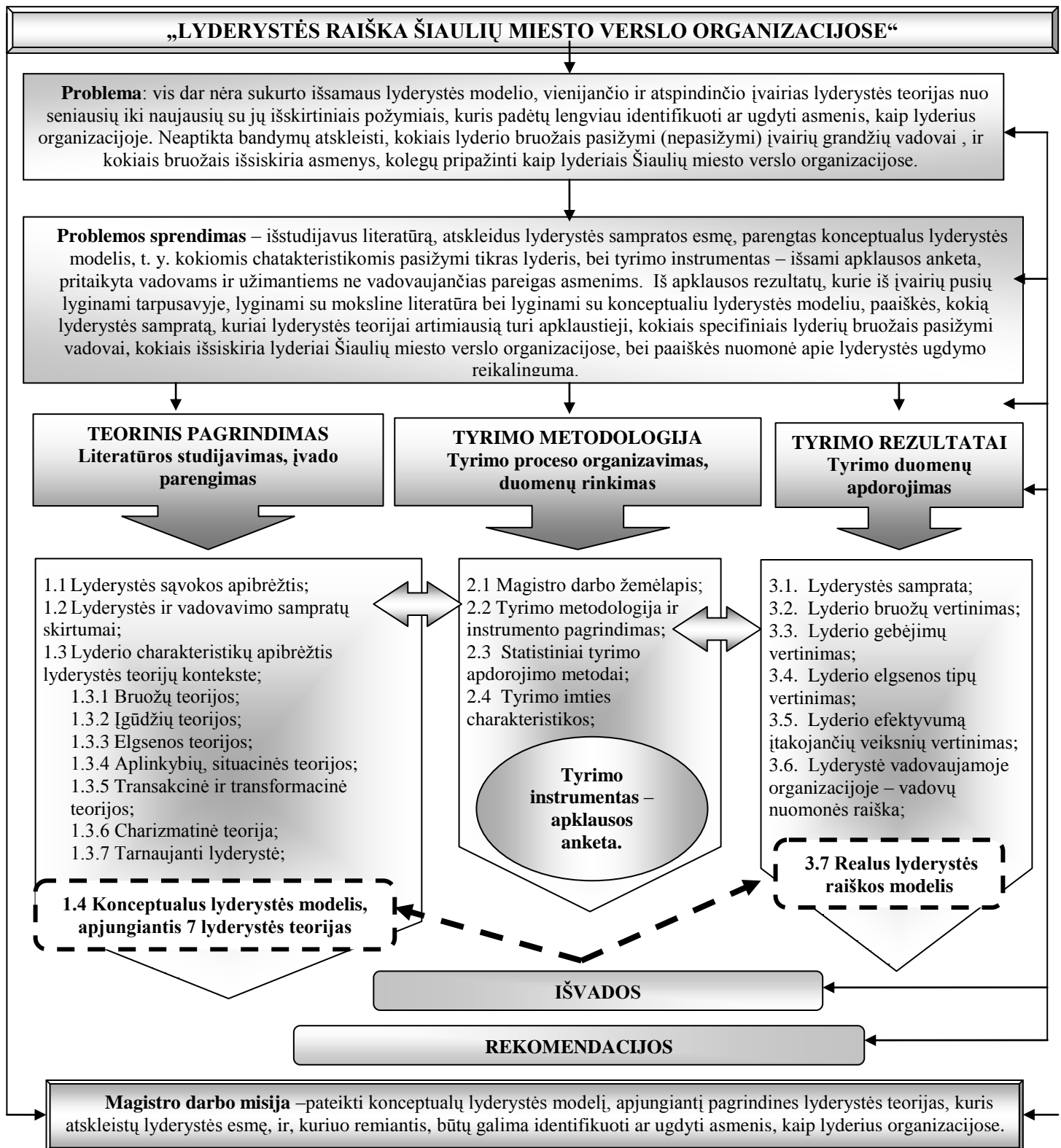




3 pav. Konceptualus lyderystės modelis, apjungiantis 8 pagrindines lyderystės teorijas

## II. LYDERYSTĖS RAIŠKOS ŠIAULIŲ MIESTO VERSLO ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Magistro darbo žemėlapis



## **2.2. Tyrimo metodologija ir instrumento pagrindimas**

Organizuojant tyrimą, siekta gauti duomenis, kurie leistų išvelgti:

- Šiaulių miesto verslo organizacijų vadovų ir užimančių ne vadovaujančias pareigas amenu sampratą apie lyderystės reiškinių ir lyderius organizacijoje, t. y. su kokia lyderystės teorija ji daugiausia siejasi ir kaip suprantamas skirtumas tarp lyderystės ir vadovavimo;

- Asmenybės charakteristikas (bruožus, gebėjimus, elgsenos ypatumus), kuriomis pasižymi tiriamų organizacijų vadovai, kiek jos atitinka koncepcinį lyderystės modelį;

- Apklaustų vadovų ir užimančių ne vadovaujančias pareigas amenu nuomonę, apie asmenybės charakteristikas (bruožus, gebėjimus, elgsenos ypatumus), kuriomis turėtų pasižymėti tikras lyderis organizacijoje;

- Asmenybės charakteristikas (bruožus, gebėjimus, elgsenos ypatumus), kuriomis pasižymi ir išsiskiria respondentų įvardijami bendradarbiai lyderiai Šiaulių miesto verslo organizacijose, kiek jos atitinka konceptualų lyderystės modelį;

- Bei nuomonę, kas labiausiai įtakoja lyderystės efektyvumą, ir ar reikalingas organizacijose lyderystės įgūdžių ugdymas.

Tyrimo vadovautasi kiekybinių tyrimų metodologija, kurių analizė pradedama nuo teorinės apžvalgos ir baigiama – realių faktų pateikimu. Tuo tikslu išnagrinėta atitinkama mokslinė literatūra tiek Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų lyderystės aspektu. Atlikus teorinę analizę, parengtas konceptualus lyderystės modelis bei tyrimo instrumentas – išsami apklausos anketa, pritaikyta tiek vadovams, tiek užimantiems ne vadovaujančias pareigas darbuotojams.

Apie vadovus, lyderystę, lyderius, jų vadovavimą ir komunikavimą, veiklos efektyvumą, būdą ir charakterį gali papasakoti toje pačioje aplinkoje esantys žmonės, bendradarbiai, komandos arba organizacijos nariai, todėl jų nuomonę pasirinkta analizuoti, naudojant netiesioginės apklausos tyrimo metodą – anketinę apklausą.

Apklausa buvo vykdoma 2013 m. lapkričio – gruodžio mėn. ir 2014 m. sausio mėn. sėkmingai veikiančiose Šiaulių miesto akcinėse bendrovėse, uždarosiose akcinėse bendrovėse ir individualiose įmonėse. Apklaunami buvo įvairių lygių organizacijų vadovai ir jų darbuotojai, kurie susiduria ir tiesiogiai bendrauja darbo aplinkoje. Toks tyrimo organizavimas leido palyginti šių lygių nuomonių skirtumus tiriamosios problemos aspektais.

Anketos platintos elektroniniu paštu - siųstos nuorodos 2 kartus kelių dienų skirtumu (tam, kad užsitikrinti, jog anketa tikrai pasiekė adresatą), kad anketas užpildytų internete, [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) svetainėje, supažindinant su tyrimo tikslu ir paliekant savarankišką iniciatyvą patiems jas užpildyti

patogiu laiku. Anketa yra pakankamai plati ir sudėtinga, pateikti atsakymų variantai, respondentai rinkosi jiems labiausiai tinkantį atsakymą. Duomenys gauti nepaveikiant respondentų, užtikrinant tyrimo etiką, laikantis anonimiškumo ir savanoriškumo principų bei buvo apdorojami naudojant kompiuterines Excel, SPSS programas.

Išanalizavus tyrimo dalyvių bendrąsias charakteristikas, jų nuomonę apie lyderystę ir lyderius verslo organizacijose, gautus tyrimo rezultatus palyginus iš iš įvairių pusių tarpusavyje, palyginus su moksline literatūra bei sudarytu konceptualių lyderystės modelių modeliu, pateikiamos išvados bei rekomendacijos lyderystės verslo organizacijose klausimais.

Anketos struktūra pateikiama 4 lentelėje. Dauguma anketos klausimų yra uždaro tipo, tačiau siekiant gauti kuo išsamesnius tyrimo duomenis, dalyje klausimų prašoma įrašyti atsakymą. Anketos forma pateikiama 24 priede.

Įžanginėje anketos dalyje supažindinama su apklausos tikslu, paaiškinama pildymo technika, akcentuojamas tyrimo anonimiškumas.

Anketos pradžioje pateikti 9 bendro pobūdžio sociodemografiniai klausimai, kurie padėjo nustatyti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, organizacijos, kurioje dirba, tipą ir veiklą, užimamas pareigas, darbo stažą darbovietėje, darbuotojų ar asmenų, kuriems yra vadovaujama, skaičių.

Sekančiais klausimais tiek vadovai, tiek užimantys ne vadovaujančias pareigas asmenys vertino teiginius apie lyderystę bei apie lyderystės ir vadovavimo skirtumus, o iš to paaiškėjo, kokią sampratą, kuriai lyderystės teorijai artimiausią turi apklaustieji.

Vėlesniais klausimais vadovai vertino charakteristikas darbuotojų, kuriuos įvardina kaip lyderius savo organizacijoje, bei vertino reikalingą tikro lyderio charakteristiką, o taip pat buvo prašoma papildomai užpildyti 4 atvirus klausimus: ar vadovai patys save įvardina kaip lyderį ir kodėl, kas tai įtakoję; ar yra aktualu diskutuoti apie lyderystę organizacijoje, ar tai reikalinga ir kodėl; ar galima teigti, jog yra nemažai lyderio savybėmis pasižyminčių darbuotojų jų vadovaujamoje organizacijoje, ar vis dėl to manoma kitaip; kokią naudą darbuotojai, pripažinti kaip lyderiai, daro organizacijai; Tuo tarpu užimantys ne vadovaujančias pareigas respondentai vertino savo vadovo charakteristiką, o taip pat įvardijamų bendradarbių lyderių bei reikalingą tikro lyderio charakteristikas.

Taip pat tiek vadovai, tiek užimantys ne vadovaujančias pareigas apklaustieji pateikė savo nuomonę į klausimus apie tai, nuo ko priklauso verslo organizacijos lyderio efektyvumas ir ar reikalingas lyderystės įgūdžių ugdymas tokio tipo organizacijose.

## Tyrimo instrumento – anketos klausimų blokai ir tiriami reiškiniai

Klausimų blokai	Klausimai	Tiriami reiškiniai
<b>1. Demografiniai duomenys</b>	1 – 9 (9 klausimai)	Respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, organizacijos tipas kurioje dirbama, veikla bei užimama pozicija, darbo stažas ir darbuotojų skaičius.
<b>2. Lyderystės samprata</b>	10	Respondentų prašoma įvertinti 14 teiginių apie lyderystę organizacijoje.
<b>3. Lyderystės ir vadovavimo skirtumai</b>	11	Respondentų prašoma įvertinti 7 teiginius, apibūdinančius lyderystės ir vadovavimo skirtumus.
<b>4. Lyderio bruožai</b>	12-13 (2 klausimai)	Vertinimi 53 bruožai 4 etapais: 1) Visų respondentų nuomonė, kokiais bruožais ir koku jų stiprumu pasižymi respondentų įvardijami lyderiai jų darbovietėse; 2) Ne vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų nuomonė, kokiais bruožais, savybėmis bei jų stiprumu pasižymi jų vadovai darbovietėse; 3) Vadovų nuomonė, kokiais bruožais ir koku jų stiprumu turėtų pasižymėti tikras lyderis organizacijoje; 4) Visų respondentų prašoma išskirti 7 svarbiausius bruožus būtinus tikram lyderiui verslo organizacijoje.
<b>5. Lyderio gebėjimai</b>	14-15 (2 klausimai)	Vertinimi 28 gebėjimai 4 etapais: 1) Visų respondentų nuomonė, kokiais gebėjimais ir koku jų stiprumu pasižymi respondentų įvardijami lyderiai jų darbovietėse; 2) Ne vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų nuomonė, kokiais gebėjimais bei jų stiprumu pasižymi jų vadovai; 3) Vadovų nuomonė, kokiais gebėjimais ir koku jų stiprumu turėtų pasižymėti tikras lyderis organizacijoje; 4) Visų respondentų prašoma išskirti ir 5 svarbiausius gebėjimus, būtinus tikram lyderiui verslo organizacijoje.
<b>6. Lyderio elgsenos tipai</b>	16	Vertinimi 26 elgsenos tipai 4 etapais: 1) Visų respondentų nuomonė, kokia elgsena būdinga respondentų įvardijamiems lyderiams jų darbovietėse; 2) Žemesnių grandžių darbuotojų nuomonė, kokia elgsena pasižymi jų vadovai darbovietėse; 3) Vadovų nuomonė, kokia elgsena turėtų pasižymėti tikras lyderis organizacijoje; 4) Visų respondentų prašoma išskirti ir 5 svarbiausius elgsenos tipus, būtinus tikram lyderiui verslo organizacijoje.
<b>7. Lyderio efektyvumas</b>	17 – 18 (2 klausimai)	Respondentų nuomonė, ar lyderystės efektyvumas priklauso nuo lyties bei nuo ko labiausiai jis priklauso.
<b>8. Lyderystės įgūdžių ugdymas</b>	19	Respondentų nuomonė apie lyderystės ugdymo reikalingumą.
<b>9. Vadovų nuomonė apie lyderystę jų vadovaujamoje organizacijoje</b>	20-23 (4 klausimai)	Atviro tipo klausimai, kuriuose prašoma pateikti savo nuomonę apie lyderystę jų vadovaujamoje organizacijoje: ar vadovai patys save laiko lyderiais, ar yra nemažai lyderių tarp pavaldinių ir kokią naudą jie organizacijai duoda ir apskritai, ar aktualu diskutuoti apie lyderystę organizacijoje ir kodėl tokia nuomonė.



### 2.3. Statistiniai tyrimo apdorojimo metodai

Tyrimo duomenys buvo apdoroti naudojant Excel, SPSS (Statisticat Package for Social Sciences) programinę įrangą. Naudoti metodai, leidę susisteminti ir apibendrinti tyrimo metu gautus duomenis pagal aprašomosios statistikos rodiklius (dažnis, reitingas, aritmetinis vidurkis, didžiausioji, mažiausioji reikšmė, dažniausiai pasikartojanti reikšmė, Spearman`o koreliacijos koeficientai, faktorinė analizė). Tyrimo rezultatus apibendrinantys statistiniai rodikliai pateikiami 5 lentelėje.

Vertinimui buvo pateikta 53 - bruožai, 28 - gebėjimai, 26 – elgsenos tipai. Vertinami požymiai buvo sugrupuoti faktorinės analizės metodu, o tarpusavio ryšiai patikrinti Spearman`o koreliacijos koeficientų analize. Aukščiausius įverčius pelnę požymiai atrinkti pagal surinktų balų vidurkių analizę.

5 lentelė

**Tyrimo rezultatus apibendrinantys statistiniai rodikliai**

<b>Statistinis rodiklis</b>	<b>Statistinio rodiklio apibūdinimas</b>
<b>Reitingo pozicijos numeris</b>	Parodo, kelintą vietą konkretus respondentų įvertintas objektas užima sąraše, sudarytame įverčių mažėjimo tvarka.
<b>Dažnis</b>	Skaičius, nusakantis, kiek imtyje yra objektų, pasižyminčių nagrinėjama savybe, žymimas – N.
<b>Santykinis dažnis</b>	Skaičius, nusakantis, kurią imties dalį sudaro nagrinėjama savybe pasižymintys objektai. Jis gaunamas atitinkamus absoliutinius dažnumus dalinant iš imties tūrio ir reiškiamas procentais.
<b>Santykinis sukaupstasis dažnis</b>	Skaičius, nusakantis, kokią imties dalį sudaro nagrinėjama savybe pasižyminčių objektų suma ir išreiškiamas procentais.
<b>Moda</b>	Dažniausiai duomenų aibėje pasikartojusi reikšmė, žymima – Mo.
<b>Mediana</b>	Vidurinioji imties įrašo, dalinančio ją pusiau, reikšmė – Me.
<b>Didžiausioji reikšmė</b>	Parodo imtyje esančią didžiausią reikšmę – Xmax.
<b>Mažiausioji reikšmė</b>	Parodo imtyje esančią mažiausią reikšmę – Xmin.
<b>Vidurkis</b>	Visų imtyje randamų požymio reikšmių svorio centras, vidutiniškoji, visos imties mastu imant, požymio reikšmė – X.
<b>Standartinis nuokrypis</b>	Parodo, kaip stipriai konkrečios, pavienės požymio reikšmės svyruoja apie vidurkį. Kuo ši reikšmė mažesnė, tuo respondentų nuomonė nagrinėjamu klausimu vieningesnė. Ir priešingai, kuo reikšmė didesnė, tuo respondentų nuomonė mažiau vieninga. Žymima – SN.
<b>Spearman`o koreliacijos koeficientas</b>	Koeficientas r kinta nuo -1 iki +1 ir rodo dviejų kintamųjų statistinio tiesinio ryšio kryptį ir laipsnį. Koreliacijos koeficientas interpretuojamas pagal tokią schemą: 1. Jeigu $r < 0$ – ryšys atvirkštinis, t.y., yra stebima tendencija, kad didesnę vieno kintamojo reikšmę atitinka mažesnė kito kintamojo reikšmė. Jeigu $r > 0$ – ryšys tiesioginis, t.y., yra stebima tendencija, kad didesnę vieno kintamojo reikšmę atitinka didesnė kito kintamojo reikšmė (Budrevičius, 2007). 2. Koreliacijos koeficiento didumas interpretuojamas taip:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ryšio nėra, labai silpnas ryšys, jei <math> r  \leq 0,2</math>;</li> <li>• silpnas ryšys, jei <math>-0,4 &lt; r \leq -0,2</math> arba <math>0,2 &lt; r \leq 0,4</math>;</li> <li>• vidutinio stiprumo ryšys, jei <math>-0,6 &lt; r \leq -0,4</math> arba <math>0,4 &lt; r \leq 0,6</math>;</li> <li>• stiprus ryšys, jei <math>-0,8 &lt; r \leq -0,6</math> arba <math>0,6 &lt; r \leq 0,8</math>;</li> <li>• labai stiprus ryšys, jei <math>-1,0 &lt; r \leq -0,8</math> arba <math>0,8 &lt; r \leq 1,0</math>. (Bitinas P., 2006 )</li> </ul>
<p><b>Faktorinė analizė</b></p>	<p>Naudojama norint sutankinti tyrimo pirminius kintamuosius ir sudaryti skales bei indeksus. Faktorinė analizė atliekama koreliacinės matricos pagrindu. Naudojamas pagrindinių komponentių metodas ir Varimax rotacija, tai yra kintamųjų ašių pasukimas ieškant maksimalios dispersijos.</p> <p>Faktorinė analizė ne tik parodo statistinio ryšio tarp kelių požymių stiprumą (koreliacijos koeficientų reikšmes), bet ir leidžia išryškinti latentinius požymius, jų priežastis, tarpusavio priklausomybės dėsningumus, pateikia nagrinėjamo psichosocialinio reiškinių struktūrą (Šaparnienė, 2002).</p> <p>Ar kintamieji tinka faktorinei analizei įvertinta Kaizerio-Mejerio-Olkinio (KMO) koeficientu. Jei <math>KMO &lt; 0,5</math> – faktorinė analizė nepriimtina (Čekanavičius, Murauskas, 2002).</p> <p>Faktorinis svoris L parodo kintamojo statistinio ryšio glaudumą, kuris išreiškiamas koreliacijos koeficientu tarp kintamojo ir ekstrahuoto faktoriaus (Merkys, 1996).</p> <p>Faktoriaus aprašomoji galia arba sklaida rodo, kokią procentinę dalį visumos paaiškina tiriamasis objektas. Faktoriaus interpretuojamas, jei paaiškina ne mažiau kaip 10% sklaidos (Pukėnas, 2005).</p>

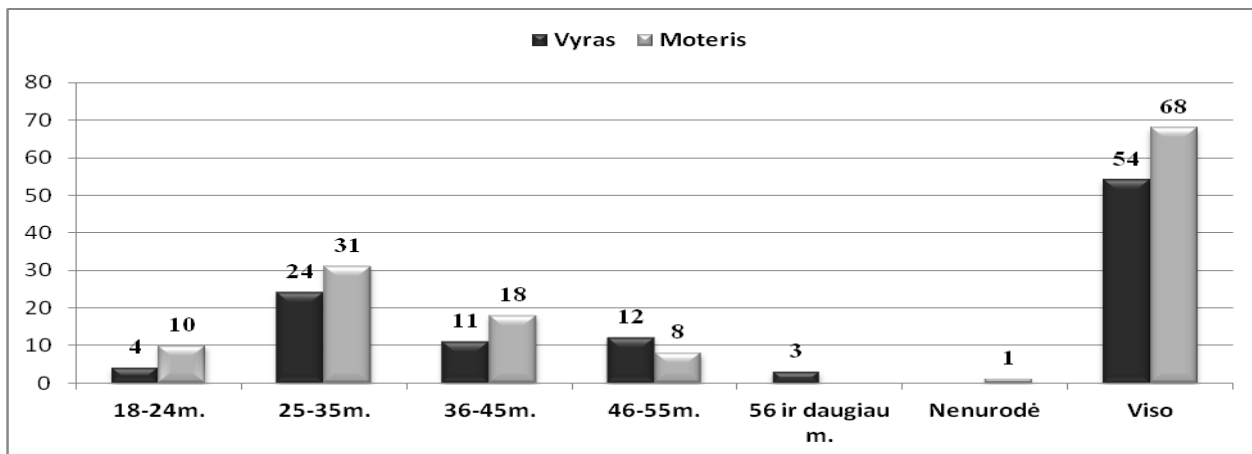
## 2.4 Tyrimo imties charakteristikos

Sociodemografiniai kintamieji padeda išsiaiškinti papildomą informaciją apie respondentų nuostatų priklausomybę nuo: lyties, amžiaus, išsilavinimo, užimamų pareigų, kokio tipo institucijoje dirba, darbo stažo ir pan.

Tyrimo imtyje dalyvavo Šiaulių miesto verslo organizacijų (akcinių bendrovių, uždarytų akcinių bendrovių ir individualių įmonių) įvairių lygių darbuotojai. Iš viso tyrime: „Lyderystės raiška Šiaulių miesto verslo organizacijose“ dalyvavo 122 respondentai.

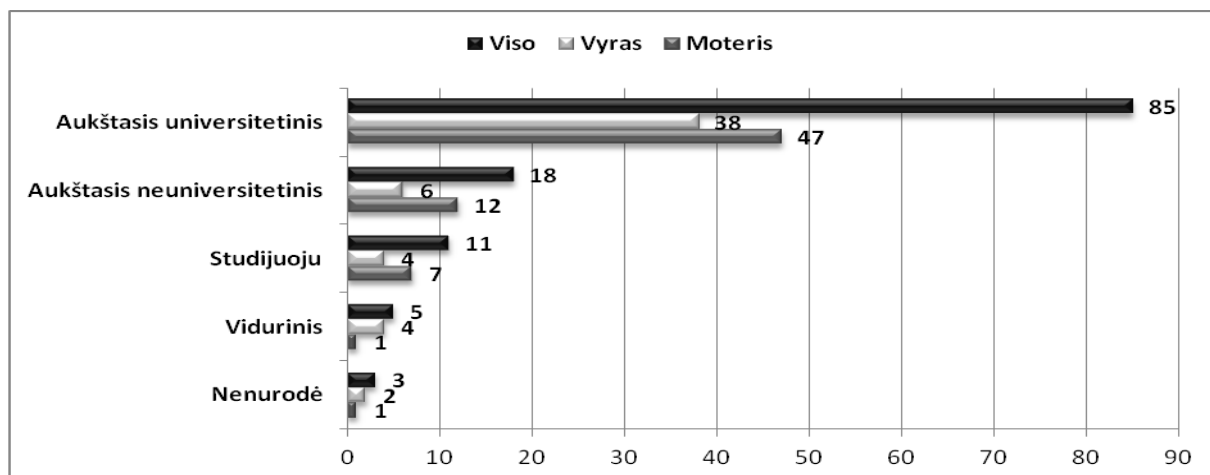
Respondentų pasiskirstymas pagal lytį rodo (žr. 4 pav.), jog imtyje dominuoja moterys – 55,7% (N=68), vyrai sudarė 44,3%, (N=54). Galima daryti prielaidą, jog Šiaulių miesto verslo organizacijose nežymiu skirtumu dirba didesnis skaičius moterų arba moterys mieliau sutiko dalyvauti apklausoje.

Išanalizavus anketų duomenis apie amžių (žr. 4 pav.), matyti, jog vyraujančią amžiaus grupę - 25-36 metų sudarė 45,1% (N=55) apklaustųjų, mažiausiai apklaustųjų buvo jauniausioje amžiaus grupėje – 18-24 metų, ją sudarė 11,5% (N=14) respondentų, ir vyriausioje 56-erių ir vyresnių grupėje – 2,5% (N=3) respondentų, kurioje tik vyrai. Viena apklaustoji nenurodė savo amžiaus grupės.



4 pav. Respondentų pasiskirtymas pagal lytį ir amžių (N=121)

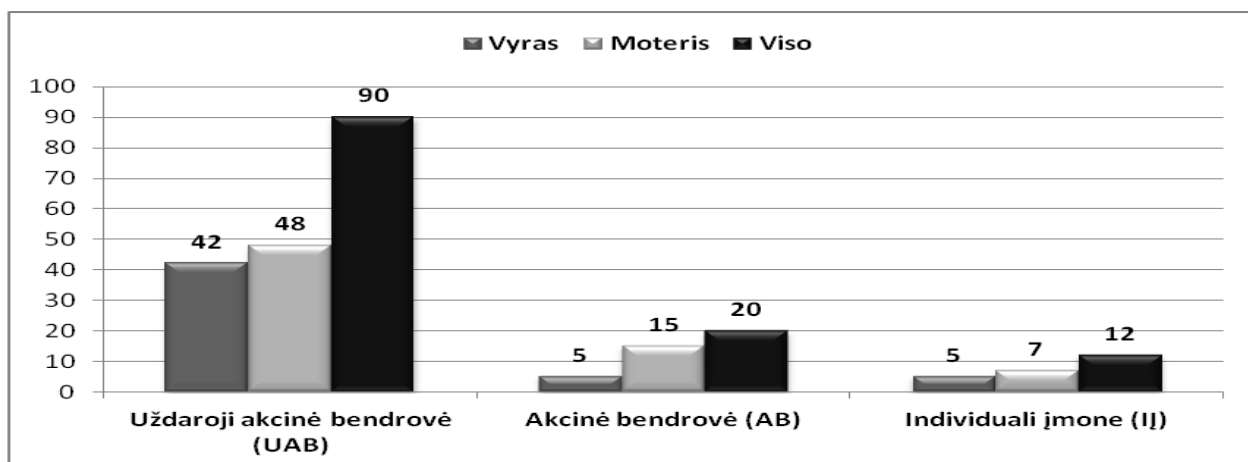
Didžiausioji respondentų dalis – 69,7% (N=85) yra įgyję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, iš jų vyrų 31,1% (N=38), moterų 38,5% (N=47). Mažiausioji dalis respondentų 4,1% (N=5) yra įgyję vidurinį išsilavinimą, tame tarpe vyrų 3,3% (N=4), o moterų 0,8% (N=1). Aukštesnį nei vidurinį išsilavinimą yra įgyję 103 (N=84,5%) apklaustieji, tai 59 (N=48,3%) moterys ir 44 (N=36%) vyrai. Apklausos metu studijuojančių buvo 9% (N=11) respondentų bei 2,5% (N=3) apklaustųjų nenurodė savo išsilavinimo.



5 pav. Respondentų pasiskirtymas pagal išsilavinimą ir lytį (N=119)

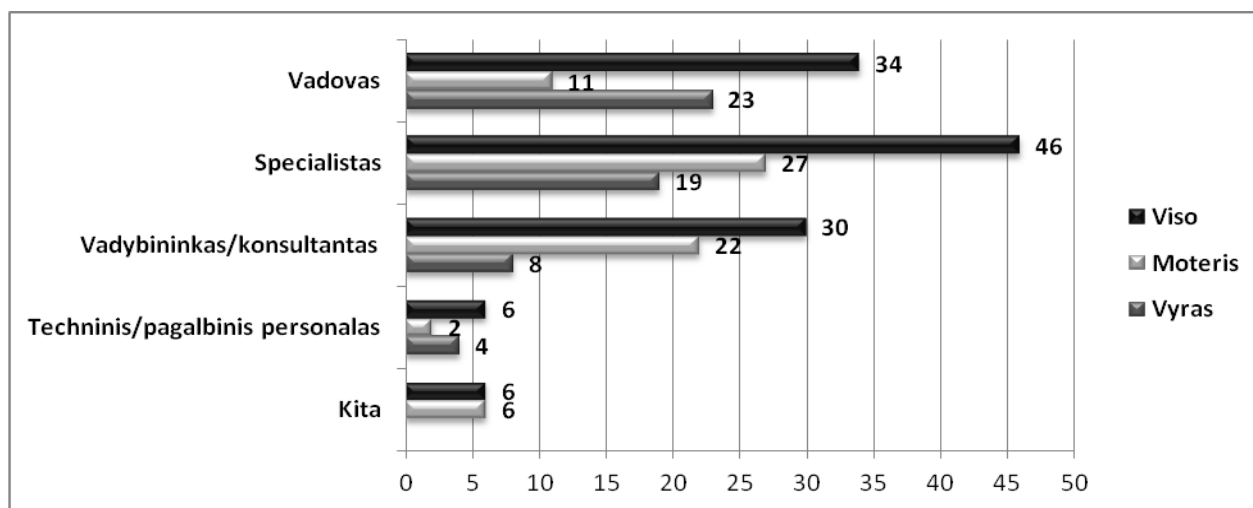
Aktyviausiai apklausoje dalyvavo Šiaulių miesto uždarujų akcinių bendrovių darbuotojai (žr. 6 pav.) – 90 (73,8%), iš kurių vyrų buvo 42 (34,4%) ir moterų 48 (39,3%), pasyviausiai apklausoje dalyvavo individualių įmonių darbuotojai – 20 (16,4%), tame tarpe 5 (4,1%) vyrai ir 15 (12,3%) moterų, o viena respondentė neįvardino savo darbovietės tipo (teisinės formos).

Pagrindinės įvardintos verslo sritys, kuo organizacijos užsiima – tai gamyba, prekyba įvairiausiomis prekėmis bei paslaugų, informacijos, konsultacijų teikimas ir pardavimas.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos, kurioje dirbama, tipą (teisinę formą) ir lytį (N=122)

Pastebėta, jog Šiaulių miesto verslo organizacijoms daugiau vadovauja vyrai, nei moterys, kadangi apklausos metu pavyko apklausti 34 (27,9%) įvairaus lygmens vadovus, o iš jų buvo tik 11 (=9%) moterų ir net 23 (18,9%) vyrai.

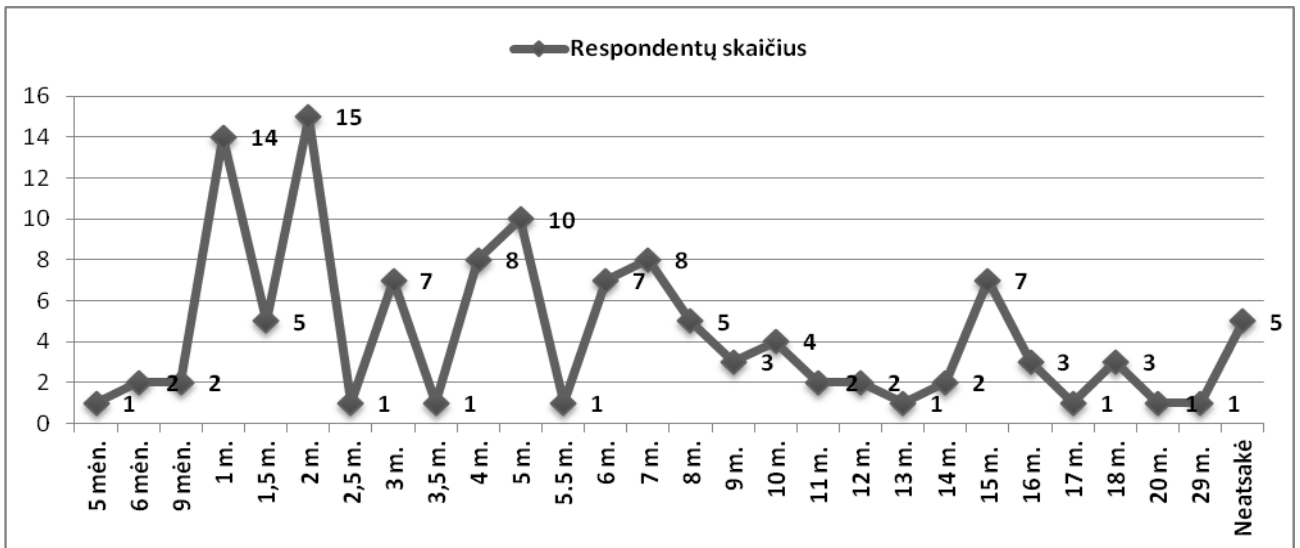


7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijoje užimamą piziciją (pareigas) ir lytį (N=122)

Užimamose ne vadovaujančiose pareigose – specialisto 46 (37,7%) respondentai bei vadybininko/konsultanto 30 (24,6%) respondentų, vyrauja moterys, iš viso minėtų pareigų respondentų skaičius 76 (62,3%), moterys sudarė 40,2% (N=49), o vyrai 22,1% (N=27). Mažiausiai pavyko apklausti techninio/pagalbinio personalo darbuotojų - 6 (4,9%) respondentus, tiek pat respondenčių

moterų įvardijo kitas savo užimamas pareigas, tai – darbininkės, muitinės tarpininko atstovės, pardavėjos, vadovo patarėjos bei 2 administratorės.

Analizuojant respondentų darbo stažą (žr. 7 pav.) pastebėta, jog trumpiausias – 5 mėnesiai (Xmin), o ilgiausias sukauptas darbo stažas – 29 metai (Xmax). Dažniausiai atsakymuose paminėtas darbo stažo laikas – 2 metai (Mo), tokį įvardijo 15 apklaustųjų. Vidurinis respondentų darbo stažo įvairovės taškas, dalinantis ją pusiau – 7 metai (Me), tai rodo, jog trumpesnio išdirbto laiko grupėje iki 7 metų yra 31 respondentu daugiau (N=74 (60,7%)), negu ilgesnio išdirbto laiko grupėje – virš 7 metų (N=43 (35,2%)). Nepanoro įvardinti savo sukaupto darbo stažo – 5 (4,1%) apklaustieji. Šiaulių miesto verslo organizacijų apklaustų darbuotojų darbo stažo vidurkis – 8,69 metai (X), todėl galima prielaida, kad apklaustųjų darbo stažo įvairovė padarė didelę įtaką gautiems apklausos rezultatams, kadangi net 93 respondentai, turintys didesnę nei 2 metai darbo patirtį verslo organizacijose, gali objektyviai įvertinti lyderystės reiškinį organizacijoje, lyderių bruožus, gebėjimus bei kitus esminius aspektus.



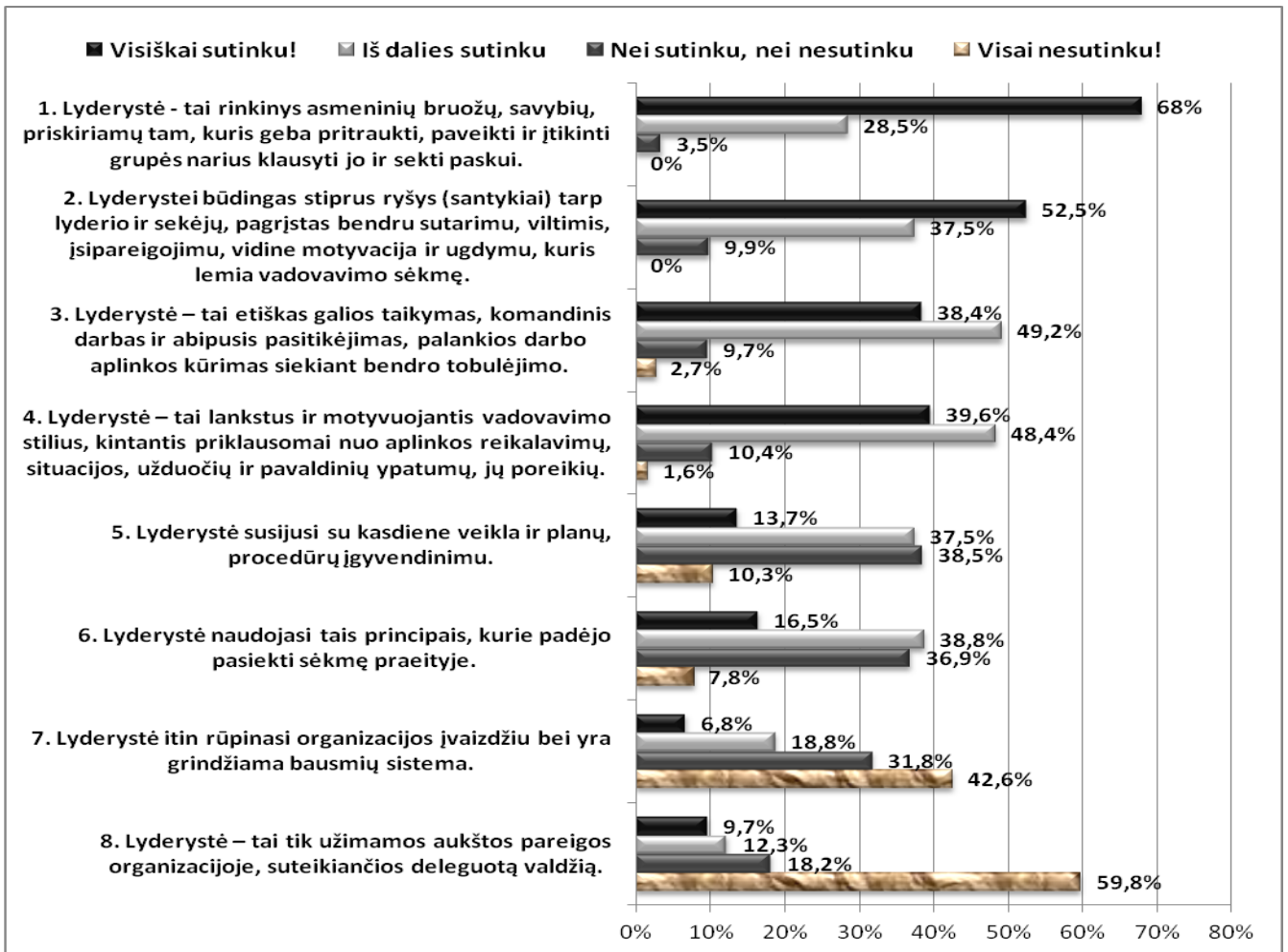
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal sukaupą darbo stažą (N=117)

### III. LYDERYSTĖS RAIŠKOS ŠIAULIŲ MIESTO VERSLO ORGANIZACIJOSE TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1 Lyderystės samprata organizacijoje

Išsiaiškinus asmeninius respondentų duomenis, sekančiu etapu siekta išsiaiškinti, kaip respondentai apskritai suvokia lyderystę organizacijoje bei ar skiria, lyderystę ir formalų vadovavimą. Respondentų buvo prašoma atitinkamai įvertinti 14 teiginių, atspindinčių 8 pagrindines lyderystės teorijas ir 7 teiginius, atspindinčius skirtumus tarp vadovavimo ir lyderystės.

Šių 21 teiginių analizuojant tiek pagal lytį, tiek pagal amžių bei tiek pagal organizacijoje užimamas pareigas – bendra tyriamųjų nuomonė nesiskyrė dėl teiginių, su kuriais yra visiškai sutinkamai / nesutinkama ir dėl kurių teiginių kilo daugiausia abejonų, dėl šios priežasties pateikiama po vieną bendrą, respondentų nuomonę atspindinčią diagramą (žr. 9 ir 10 pav.).



9 pav. Respondentų įvertinti lyderystės sampratos teiginiai (N=122)

Iš 9 pav. galima matyti, kad Šiaulių miesto verslo organizacijų 83 (68%) darbuotojai visiškai sutinka su teiginiu, jog *lyderystė – tai rinkinys asmeninių bruožų, savybių, priskiriamų tam, kuris geba pritraukti, paveikti ir įtikinti grupės narius klausyti jo ir sekti paskui*. Tai rodo, jog respondentai visiškai sutinka su Kasiulio ir Barvydienės (2005) pateikiamu bruožų lyderystės apibrėžimu, kuris liudija, kad lyderio psichologiniai bruožai leidžia jam užimti lyderio pozicijas, apdovanoja jį gebėjimais priimti svarbius, sudėtingus sprendimus. Taip pat 64 (52,5%) darbuotojai užtikrintai neabejoja tuo, jog *lyderystei būdingas stiprus ryšys (santykiai) tarp lyderio ir sekėjų, pagrįstas bendru sutarimu, viltimis, išipareigojimu, vidine motyvacija ir ugdymu, kuris lemia vadovavimo sėkmę*, kas liudija, jog apklaustieji sutinka su tarnaujančios lyderystės teorija ir jų nuomonę patvirtina mokslininkai Hall (2007) ir Parsons, Cohen (2008).

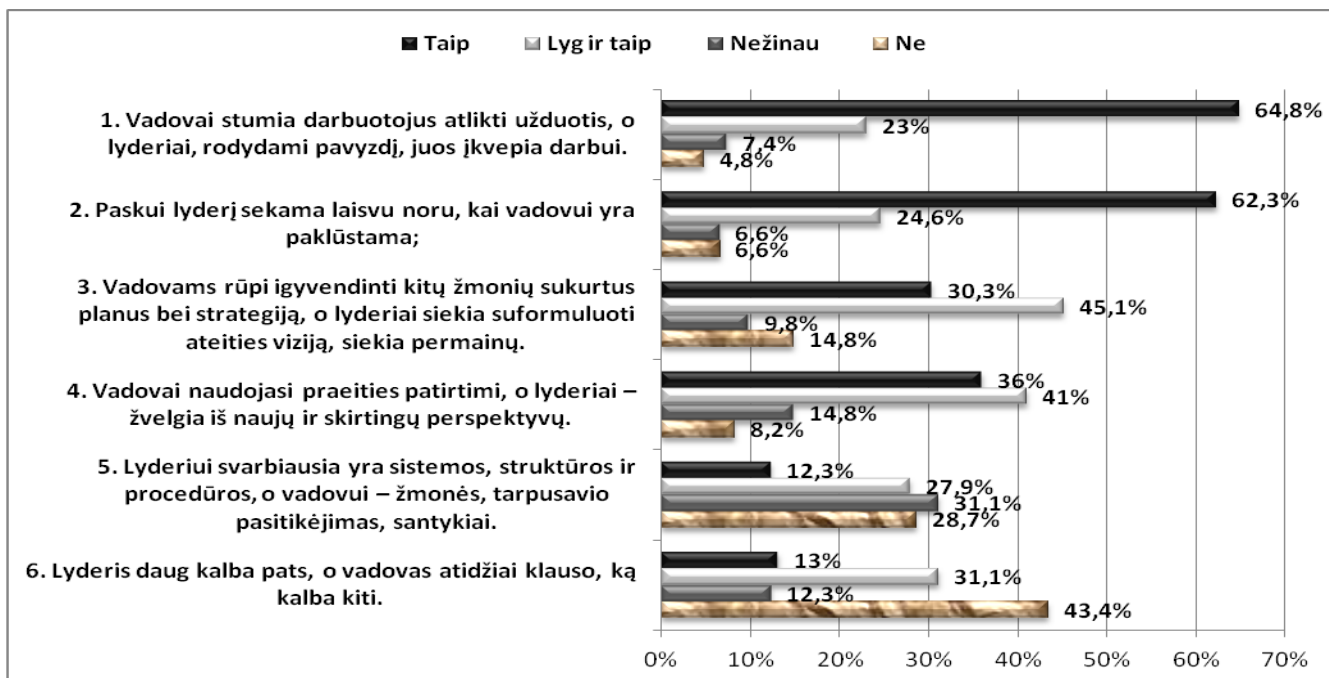
Taip pat dalinai sutinkama su mokslininkais Aarons (2006), Dubrin ir kt.(2006), Northouse (2009) ir apibendrintu transformacinės lyderystės teorijos teiginiu, jog *lyderystė - tai etiškas galios taikymas, komandinis darbas ir abipusis pasitikėjimas, palankios darbo aplinkos kūrimas siekiant bendro tobulėjimo*, su tuo sutinka 60 (49,2%) respondentų bei teiginiu, jog *lyderystė – tai lankstus, motyvuojantis vadovavimo stilius, kintantis priklausomai nuo įvairių aplinkybių*, kuris atspindi aplinkybių, situacinę arba atsitiktinumų lyderystės teoriją, su tuo dalinai sutinka 59 (48,4%) apklaustieji.

Pagrįstai apklaustieji dvejojo dėl to, jog *lyderystė susijusi su kasdiene veikla ir planų, procedūrų įgyvendinimu* - 47(38,5%) respondentai, bei dėl to, jog *lyderystė naudojasi tais principais, kurie padėjo pasiekti sėkmę praeityje* - 45 (36,9%) respondentai, kadangi šie teiginiai tik labai maža dalimi būdingi lyderystei, tai daugiau formalaus vadovavimo požymiai.

Teiginiai, prieštaraujantys lyderystės esmei, jog *lyderystė, tai tik užimamos aukštos pareigos organizacijoje, suteikiančios deleguotą valdžią*, ir tai, jog *lyderystė itin rūpinasi organizacijos įvaizdžiu bei yra grindžiama bausmių sistema*, sulaukė didžiausio neigiamo vertinimo, atitinkamai 73 (59,8%) ir 52 (42,6%) respondentų. Gauti rezultatai prieštarauja B. George ir P. Sims (2008) teiginiui, jog yra susidariusi klaidinga žmonių samprata kas yra lyderis, nes žmonės persekioja įkyrios mintys apie blogus vadovus, esančius viršūnėje, o ši klaidinga nuostata dažnai atsiranda stebint netinkamus asmenis, einančius svarbias vadovaujančias pareigas, asmenis, nepasižyminčius lyderio savybėmis. Lyderystė yra nepriklausoma nuo užimamų pareigų, lyderiais gali tapti tiek žemiausio lygmens darbuotojai, tiek ir aukščiausiojo (tai patvirtina šie mokslininkai: Dubauskas, 2006; Rowe, 2007; Appleby, 2009; Northouse, 2009; Lekavičienė ir kt., 2010; ), be to, lyderystės principas yra ne bausti, o įkvėpti, motyvuoti, skatinti peržengti galimybių ribas, pasiekti daugiau, nei keliami tikslai, tokiu būdu

pasiekama nauda visai organizacijai (tai tvirtina: Albrechtas, 2005; Boyatzis, Mckee, 2006; Napryte, 2007; Skaržauskienė, 2008).

Lyderystės ir vadovavimo apklausos rezultatai, pavaizduoti 10 pav. rodo, kad respondentai labiausiai įsitikinę dėl 2 teiginių: *vadovai stumia darbuotojus atlikti užduotis, o lyderiai, rodydami pavyzdį, juos įkvepia darbui*, taip mano 79 (64,8%) apklaustųjų; *paskui lyderį sekama laisvu noru, kai vadovui yra paklūstama* - 76 (62,3%) respondentų, tai atskleidė jog apklaustieji visiškai sutinka su mokslininkų Šilingienės (2012) ir Appleby (2009) išskirtais lyderystės ir vadovavimo skirtumais.



10 pav. Respondentų įvertinti lyderystės ir vadovavimo skirtumų teiginiai (N=122)

Daugiausia šiek tiek dvejodami 55 (45,1%) respondentai sutiko su mokslininkų Rosto (1991), Nelsono ir Ekonomio (1999) bei Chmiel (2005) tvirtinimu, jog *vadovams rūpi įgyvendinti kitų žmonių sukurtus planus bei strategiją, o lyderiai siekia suformuluoti ateities viziją, siekia permainų*.

Apklausti darbuotojai – 31,1% (N=38) neapsisprendė, ar *lyderiui svarbiausia yra sistemos, struktūros ir procedūros, o vadovui – žmonės, tarpusavio pasitikėjimas, santykiai*, kadangi minėtos sistemos ir procedūros būdingesnės formaliems vadovams, o lyderiams aktualesni santykiai su darbuotojais, taip tvirtina Kotter (1990) su Masiuliu ir Sudnicku (2007).

Tam, jog *lyderis daug kalba pats, o vadovas atidžiai klauso, ką kalba kiti* – užtikrintai prieštaraujama 53 (43,4%) respondentų, ir ne be pagrindo, kadangi atidus klausymasis, įsiklausymas, įsigilinimas, įvertinimas, savęs neišaukštinimas ir lygiavertiškas bendravimas yra lyderių bruožai, jie mėgsta daugiau bendrauti su kolegomis, pavaldiniais ir taip gauti norimus atsakymus, darbo rezultatus,



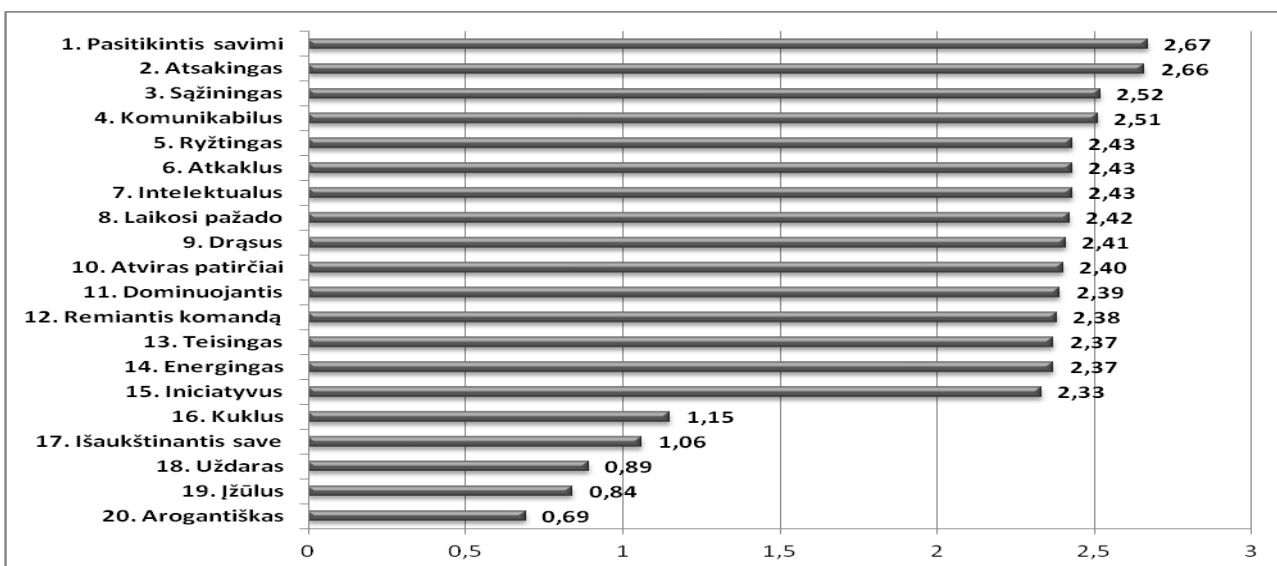
negu skaityti ataskaitas ar pan., o formalūs vadovai, labai dažnai, ypatingai sukaupę nemažą sunkaus vadovaujamo darbo patirtį, žvelgia į pavaldinius iš aukšto ir įpranta mažiau klausytis, o daugiau kalbėti patys, pertraukinėja kalbančius pavaldinius ir užbaigia jų pradėtus sakinius, nepriima kritikos, nusiskundimų ir pan., o tai sukelia darbuotojų nepasitenkinimą, menkinamas vadovo autoritetas, silpnėja įtaka pavaldiniams.

Apibendrinama, jog šie teiginių apie lyderystę bei lyderystės ir vadovavimo skirtumų vertinimo rezultatai atskleidė, jog apklaustieji Šiaulių miesto verslo organizacijų darbuotojai turi susidarę teisingą nuomonę apie lyderystę ir lyderius organizacijoje, kas jie, kaip atpažįstami, kuo išsiskiria iš kitų, atitinkančią *bruožų, transformacinę ir tarnaujančią lyderystės* teorijas bei suvokia skirtumą tarp formalaus vadovavimo ir lyderystės, kadangi ši jų nuomonė sutampa su Rosto (1991), Albrechto (2005), Chmiel (2005), Aarons (2006), Boyatzis, Mckee (2006), Dubrin ir kt.(2006), Napryte (2007), Hall (2007), Masiuliu ir Sudnicku (2007); Skaržauskiene (2008), Parsons, Cohen (2008), Appleby (2009); Northouse (2009), Šilingienės (2012) ir kitų mokslininkų pateikiama mokslinė teorija apie lyderystę ir lyderius organizacijose.

### **3.2 Lyderio / vadovo bruožų vertinimas**

Vertinimui pateikti 53 bruožai faktorinės analizės metodu buvo sugrupuoti į 4 grupes (žr. 25 priedą), apibūdinančias 4 žmogaus būdus: 1) Ekstravertas, smalsus, greit ir imliai reaguojantis į aplinką ir mokantis maksimaliai ją išnaudojanti – 24 bruožai, kurie labiausiai įtakoja lyderio efektyvumą; 2) Intelligentiškas, santūrus, plačiai mąstantis, mokantis bendrauti, kultūringas žmogus – 11 bruožų, kurie mažiau įtakoja lyderio efektyvumą; 3) Nestabiliaus, nenusipėjamo būdo, paviršutiniškas, šaltas žmogus – 9 bruožai, kurie lyderius daro neefektyvius; 4) Taikaus, ramaus būdo žmogus, neišsišokantis, šiltai bendraujantis, vengiantis nesutarimų – 9 bruožai, mažiausiai įtakojantys lyderio efektyvumą. Tai, kad bruožai tinka faktorinei analizei, rodo Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) koeficientas 0,889. Faktorių vidinė konsistencija, įvertinta Cronbach alpha koeficientu svyruoja nuo 0,800 iki 0,964, tai rodo, kad bruožai grupėse yra homogeniški - vienas kitam, susiję tarpusavyje.

Įvardintų lyderių bruožų nagrinėjimas atskleidė, jog tiek vadovų, tiek užimančių ne vadovujančias pareigas respondentų nuomonė pakankamai vieninga, kadangi standartinis nuokrypis, parodantis, kaip stipriai atskirų bruožų balų reikšmės svyruoja apie vidurkį yra 0,5, o kuo ši reikšmė mažesnė, tuo respondentų nuomonė vieningesnė, todėl pateikiama viena diagrama (žr. 11 pav.) su įvertintų bruožų balų aukščiausiais ir žemiausiais vidurkiais, atskleidžianti respondentų nuomonės pasiskirtymą.



11 pav. Įvardintų lyderių būdingiausių ir nebūdingų bruožų pasiskirstymas (N=122)

11 paveiksle ir 6 lentelėje pateikti 20, tai kiek daugiau nei trešdalis (37,7%) ryškiausių įverčius pelnusių bruožų, iš kurių - 15 bruožų, kuriais **kolegos įvardintieji lyderiai pasižymi** stipriai (su tuo sutinka nuo 48,4% iki 73,8% respondentų) ir 5 bruožai, kuriais nepasižymi respondentų įvardijami lyderiai (tuo įsitikinę nuo 30,3% iki 50,8% respondentų).

6 lentelė

Įvardintų lyderių bruožų vertinimo rezultatai (N=122)

	Pasižymi stipriai - 3	Pasižymi vidutiniškai - 2	Pasižymi silpnai - 1	Nepasižymi - 0
1. Pasitikintis savimi	90 (73,8%)	26 (21,3%)	4 (3,3%)	2 (1,6%)
2. Atsakingas	89 (73%)	26 (21,3%)	5 (4,1%)	2 (1,6%)
3. Sąžiningas	74 (60,7%)	38 (31,1%)	10 (8,2%)	0
4. Komunikabilus	75 (61,5%)	37 (30,3%)	7 (5,7%)	3 (2,5%)
5. Ryžtingas	71 (58,2%)	35 (28,7%)	14 (11,5%)	2 (1,6%)
6. Atkaklus	71 (58,2%)	33 (27,0%)	17 (13,9%)	1 (0,8%)
7. Intelektualus	66 (54,1%)	43 (35,2%)	13 (10,7%)	0
8. Laikosi pažado	67 (54,9%)	41 (33,6%)	12 (9,8%)	2 (1,6%)
9. Drąsus	68 (55,7%)	41 (33,6%)	8 (6,6%)	5 (4,1%)
10. Atviras patirčiai	69 (56,6%)	36 (29,5%)	14 (11,5%)	3 (2,5%)
11. Dominuojantis	64 (52,5%)	42 (34,4%)	16 (13,1%)	0
12. Remiantis komandą	67 (54,9%)	38 (31,1%)	13 (10,7%)	4 (3,3%)
13. Teisingas	63 (51,6%)	43 (35,2%)	14 (11,5%)	2 (1,6%)
14. Energingas	63 (51,6%)	44 (36,1%)	12 (9,8%)	3 (2,5%)
15. Iniciatyvus	59 (48,4%)	47 (38,5%)	13 (10,7%)	3 (2,5%)
16. Kuklus	10 (8,2%)	35 (28,7%)	40 (32,8%)	37 (30,3%)
17. Išaukštinantis save	18 (14,8%)	16 (13,1%)	43 (35,2%)	45 (36,9%)
18. Uždaras	9 (7,4%)	17 (13,9%)	48 (39,3%)	48 (39,3%)
19. Įžūlus	10 (8,2%)	18 (14,8%)	36 (29,5%)	58 (47,5%)
20. Arogantiškas	3 (2,5%)	18 (14,8%)	39 (32,0%)	62 (50,8%)

Dėl 9 bruožų, kuriais stipriausiai pasižymi bendradarbiai lyderiai, respondentų nuomonės sutapo nepriklausomai nuo užimamų pareigų. Apklaustųjų nuomone, kolegos lyderiai visada yra *pasitikintys savimi* (N=90; 73,8%) ir *atsakingi* (N=89; 73%), *sažiningi* (N=74; 60,7%), *komunikabilūs* (N=76; 62,3%), *ryžtingi* (N=71; 58,1%), o taip pat *atkaklūs* (N=71; Ns=58,1%), *intelektualūs* (N=66; 54,1%), *laikosi duoto žodžio* (N=67; 54,9%) bei yra *drąsūs* (N=68; 55,7%).

Dėl sekančių svarbiausių 3 bruožų, kuriais stipriausiai pasižymi kolegos lyderiai, nuomonės šiek tiek išsiskyrė, vadovai daugiau minėjo *dominavimą* (N=64; 52,5%), o užimantys ne vadovaujančias pareigas darbuotojai - *atvirumą patirčiai* (N=69; 56,6%) ir *komandos rėmimą* (N=67; 54,9%). Žemiau dvyliktuko sekė dar trys gana stiprūs įvardintų lyderių bruožai – *teisingumas* ir *energingumas* (N=63; 51,6%), *iniciatyvumas* (N=59; 48,4%).

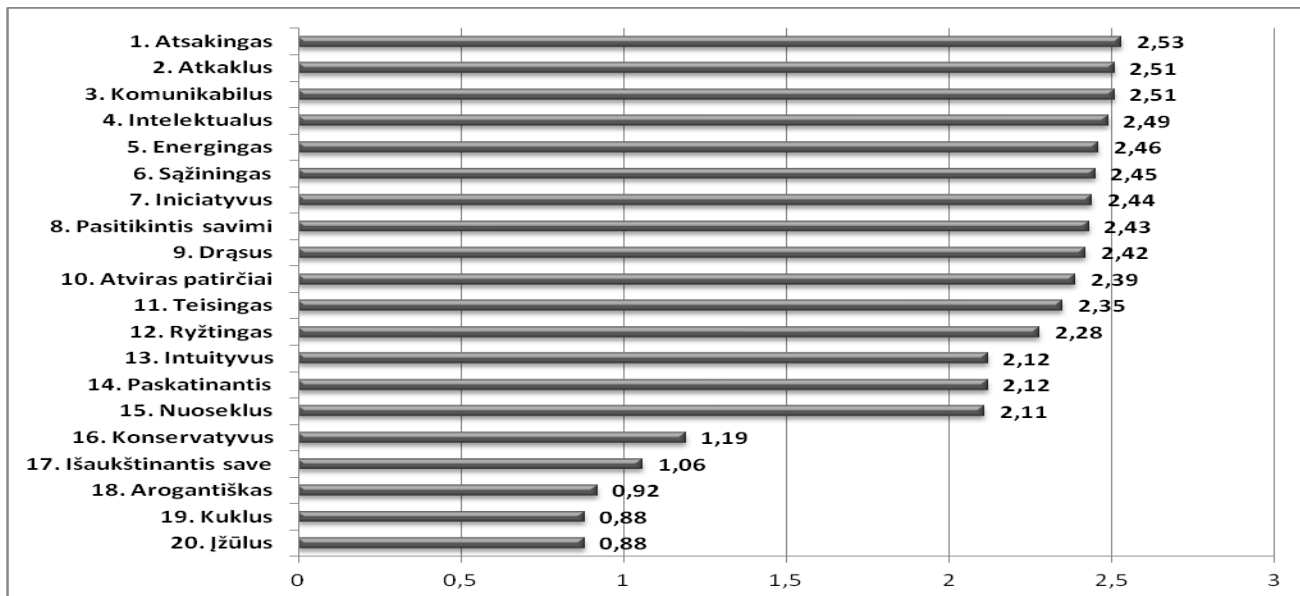
Apžvelgiant žemesnių vidutinių įverčių rezultatus, nors ir nepavaizduotus, pastebėta, jog bendradarbiams įvardintiems lyderiams būdingas griežtumas ir kontrolė (N=59; 48,4%), o tai daugiau formalaus, šalto vadovavimo bruožas, tačiau šį bruožą kompensuoja kiti 2 aukščiausius vidutinius vertinimus surinkę bruožai, tai – pagarbumas (N=55; 45,1%) bei nuoširdumas (N=54; 44,3%).

Šiaulių miesto verslo organizacijų darbuotojams, pripažintiems kaip lyderiams, neįžymiai (silpniausiai) būdinga paslaptinumas, bet jie nėra *užsidarę* (N=48; 39,3%). Be to, neįžymiai būdingas kritikavimas (N=52; 40,2%), kuris silpnina lyderių efektyvumą, tačiau galima daryti prielaidą, kad kritika išreiškiama asmeniškai ir pagarbiai, neižeidžiant darbuotojų, kadangi įvardinti lyderiai *nepasižymi arogancija* (N=62; 50,8%) ir *įžūlumu* (N=58; 47,5%). Nors įvardintieji lyderiai labai silpnai pasižymi kuklumu (N=37; 30,3%) ir *nėra uždari* (N=48; 39,3%), bet tuo pačiu ir *neišaukština save* (N=45; 36,9%).

**Vertinant** Šiaulių miesto verslo organizacijų **vadovų bruožus**, 12 paveiksle ir 7 lentelėje pateikti tai pat 20 ryškiausių įverčius pelniusių bruožų, iš kurių: 12 bruožų, kuriais vertinami vadovai pasižymi stipriai, 3 bruožais – vidutiniškai ir 5 bruožais, kuriais pasižymi silpnai ar nepasižymi.

Vadovų bruožų vertinimo vidurkių analizės standartinis nuokrypis SN – 0,59, tai rodo, jog respondentų nuomonė taip pat pakankamai vieninga, tačiau kiek mažiau vieningesnė, negu nuomonė vertinant realių lyderių bruožus organizacijose.

12 paveiksle ir 7 lentelėje pateikti duomenys atskleidė, jog Šiaulių miesto verslo organizacijoms vadovauja vadovai, stipriausiai pasižymintys *atsakingumu* (N=58; 65,2%), *atkaklumu* (N=57; 64%), lengvai randa bendrą kalbą su skirtingais žmonėmis, nes yra *komunikabilūs* (N=56; 63%) bei išsilavinę, sukaupę patirties, žinių - *intelektualūs* (N=52; 58,4%), nenuilstantys, visuomet kupini *energijos* (N=51; 57,3%), o taip pat *sažiningi* (N=46; 51,7%), *iniciatyvūs* (N=49; 55,1%).



12 pav. Vadovų būdingiausių ir nebūdingų bruožų pasiskirstymas ne vadovaujančias pareigas užimančių respondentų vertinimu (N=88)

Be jau išvardintų bruožų, reikia paminėti ir tai, kad vadovai labai *pasitiki savimi*, savo jėgomis (N=52; 58,4%), yra nebijantys iššūkių, *drąsūs* (N=50; 56,1%) *atviri naujai patirčiai* (N=46; 51,7%), nedvejodami, *ryžtingai* imasi sprendimų ir veiksmų reikiamose ar naujose, nepažįstamose situacijose (N=46; 51,7%) ir *teisingi* (N=44; 49,4%) savo darbuotojams.

7 lentelė

**Vadovų bruožų vertinimo rezultatai pagal ne vadovaujančias pareigas užimančius respondentus (N=88)**

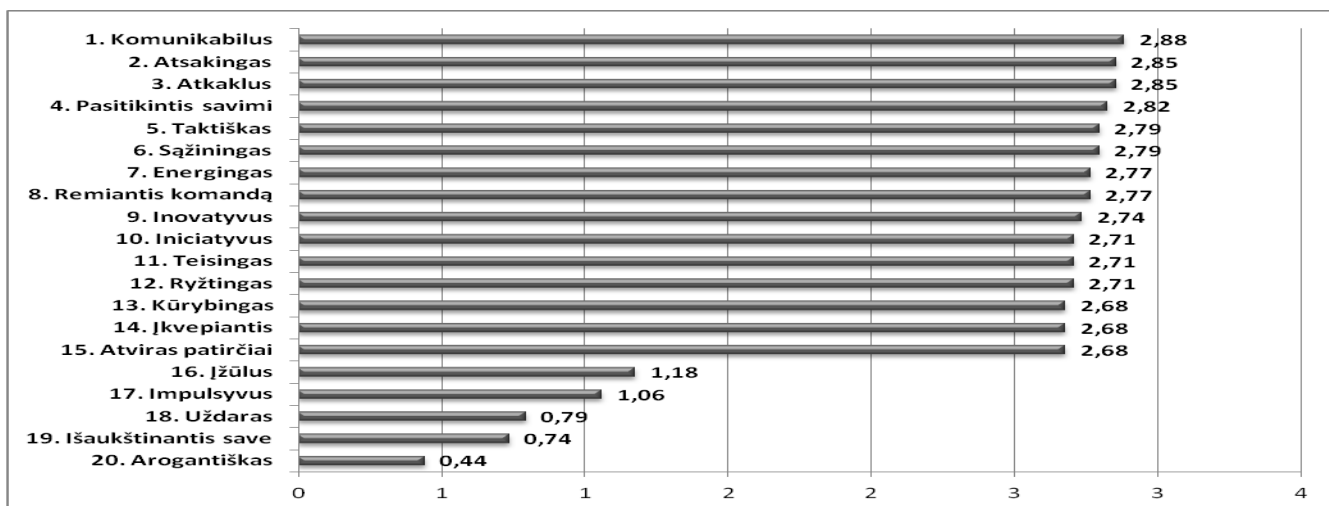
	Pasižymi stipriai - 3	Pasižymi vidutiniškai - 2	Pasižymi silpnai - 1	Nepasižymi - 0
	(respondentų skaičius N (išraiška procentais))			
1. Atsakingas	58 (65,2%)	22 (24,7%)	7 (7,9%)	2 (2,2%)
2. Atkaklus	57 (64%)	23 (25,8%)	6 (6,7%)	3 (3,4%)
3. Komunikabilus	56 (63%)	24 (27%)	7 (7,9%)	2 (6,7%)
4. Intelektualus	52 (58,4%)	31 (34,8%)	4 (4,5%)	2 (2,2%)
5. Energingas	51 (57,3%)	30 (33,7%)	6 (6,7%)	2 (3,4%)
6. Sąžiningas	46 (51,7%)	37 (41,6%)	6 (6,7%)	0
7. Iniciatyvus	49 (55,1%)	32 (36%)	6 (6,7%)	2 (2,2%)
8. Pasitikintis savimi	52 (58,4%)	26 (29,2%)	8 (9%)	3 (2,2%)
9. Drąsus	50 (56,1%)	29 (32,6%)	7 (7,9%)	3 (2,2%)
10. Atviras patirčiai	46 (51,7%)	34 (38,2%)	7 (7,9%)	2 (3,4%)
11. Teisingas	44 (49,4%)	34 (38,2%)	9 (10,1%)	2 (2,2%)
12. Ryžtingas	46 (51,7%)	28 (31,5%)	9 (10,1%)	6 (6,7%)
13. Intuityvus	27 (30,3%)	48 (54%)	12 (13,5%)	2 (2,2%)
14. Paskatinantis	31 (34,8%)	43 (48,3%)	10 (11,2%)	5 (5,6%)

<b>15. Nuoseklus</b>	30 (33,7%)	<b>44 (49,4%)</b>	10 (11,2%)	5 (5,6%)
<b>16. Konservatyvus</b>	9 (10,1%)	25 (28,1%)	<b>29 (32,6%)</b>	26 (29,2%)
<b>17. Išaukštinantis save</b>	9 (10,1%)	20 (22,5%)	27 (30,3%)	<b>33 (37,1%)</b>
<b>18. Arogantiškas</b>	8 (9%)	14 (15,7%)	30 (33,7%)	<b>37 (41,6%)</b>
<b>19. Kuklus</b>	5 (5,6%)	16 (18%)	31 (34,8%)	<b>37 (41,6%)</b>
<b>20. Įžūlus</b>	4 (4,5%)	18 (20,2%)	30 (33,7%)	<b>37 (41,6%)</b>

Tik kiek silpniau (vidutiniškai) vadovai pasižymi *intuicija* (N=48; 54%) ir *nuoseklumu* (N=44; 49,4%), tačiau būna ir *griežti, kontroliuojantys* (N=42; 7,1%), bet spėjama, kad tvarka ir stabilumas organizacijoje prižiūrimi pakankamai pagarbiai, kadangi vadovai, nors ir nėra *kuklūs* (N=37; 41,6%), bet ir nėra *arogantiški* (N=37; 41,6%), *įžūlus* (N=37; 41,6%) ar *išaukštinantys save* (N=33; 37,1%), o kaip tik *prisitaikantys* (vidutiniškas vertinimas N=44; 49,4%) prie aplinkos, darbuotojų ir *paskatinantys* juos (N=43; 48,3%), ar net retkarčiais *nuolankūs* (silpnas vertinimas N=35; 39,3%) galimai suklydus ar papuolus į keblią padėtį.

Darbuotojai taip pat tvirtina, jog retkarčiais (silpnai pasižymi) jų vadovai pasiduoda *impulsyvumui* (N=36; 40,4%), *paslaptinamumui* (N=35; 39,3%) ar *smulkmeniškumui* (N=34; 38,2%), pasitaiko atvejų, kuomet sudėtingose situacijose prasiveržia ir *emocijos* (N=34; 38,2%), tačiau jos nėra išliejamos piktybiškai, ir dėl to nenukenčia darbo aplinka, darbuotojai, šiek tiek būdingas ir *konservatyvumas* (N=29; 32,6%).

**Vadovų vertinimu, koks turėtų būti tikras lyderis** verslo organizacijoje, aukščiausiai įvertinti buvo 15 bruožų ir 5 bruožai, kuriais neturų pasižymėti, jie pavaizduoti 13 paveiksle. Šio vertinimo standartinis nuokrypis SN – 0,63, tai rodo, jog respondentų nuomonė, kaip ir ankstesniuose etapuose, pakankamai vieninga, tačiau mažiau vieninga, lyginant su įvardintų lyderių ir vadovų bruožų vertinimu.



13 pav. Tikro lyderio svarbiausių būtinų bruožų vertinimas pagal vadovus (N=34)

Svarbiausi šeši tikrų lyderių bruožai pagal vadovus, tai – *komunikabilumas* (N=30; 88,2%), *atsakingumas* (N=29; 85,3%), *atkaklumas* siekiant tikslų, įveikti kliūtis ir pan. (N=29; 85,3%), *pasitikėjimas savimi* ir savo jėgomis (N=28; 82,4%), *taktiškumas* (N=27; 79,4%), *sažiningumas* (N=29; 85,3%). Be jau išvardintųjų bruožų, vadovai įsitikinę, kad tikri lyderiai turi būti *energingi* (N=28; 82,4%) ir gerai pažįstantys, *remiantys, įkvėpiantys savo komandą* (N=26; 76,5%), *inovatyvūs*, t. y. sekantys naujoves aplinkoje ir laiku bei efektyviai jomis pasinaudojantys (N=25; 73,5%), *iniciatyvūs* (N=24; 70,6%), *teisingi* (N=27; 79,4%), bei *ryžtingi* (N=24; Ns=73,5%).

Reikia paminėti, jog vadovų nuomone, kiek silpniau (t.y. vidutiniškai) tikri lyderiai turi pasižymėti humoro jausmu (N=19; 55,9%), kadangi turintis humoro jausmą lyderis, net sunkiausiose situacijose, geba išvelgti ką nors komiška, o tai išsklaido įtampą, pakelia nuotaiką, taip pat toks lyderis neišsižeidžia dėl sąmojingų pokštų, nors jie liestų jį patį, geba kartu su visais pasijuokti, o būtent šypsena ir juokas - yra vertingos, valdinius užkrečiančios savybės. Tikras lyderis turi mokėti saikingai rizikuoti (N=19; 55,9%), reikiamu laiku ir reikiamoje vietoje pasiaukoti (N=17; 50%), dėl visos organizacijos gerovės.

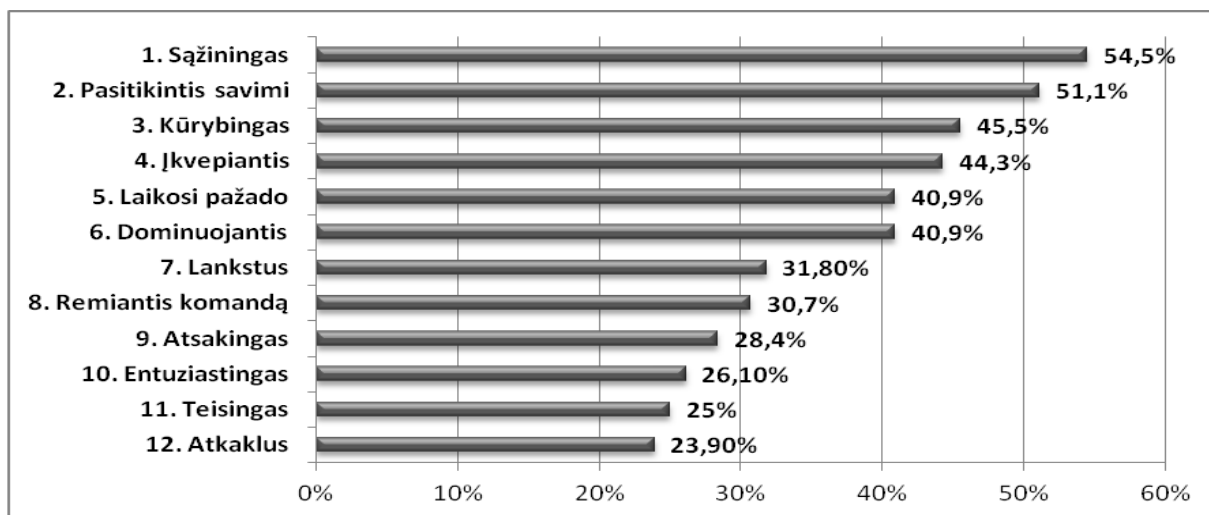
Iš bruožų, kurie tikram lyderiui turėtų būti itin saikingai būdingi (t. y. silpnai pasireiškiantys), ryškiausią įvertį pelnė *konservatyvumas* (pomėgis senosios tvarkos, polinkis priešintis naujovėms) (N=18; 52,9%) bei *emocionalumas* (N=17; 50%).

Verslo organizacijų vadovai supranta, jog norint, kad tikras lyderis sėkmingai pasiektų užsibrėžtus tikslus, įkvėptų kolegas darbui, jis negali būti *arogantiškas* (N=20; 58,8%), tylus, nebendraujantis, *uždaras* (N=15; 44,1%), ar priešingai stipriai *išaukštinantis save* (N=16; 47,1%), *įžūliai* (N=12; 35,3%) ar neapgalvotai, *impulsyviai* besielgiantis (N=9; 26,5%), priešingu atveju jis praras savo autoritetą, kolegų pasitikėjimą, abipusį stiprų ryšį, jis savo komandai atrodys nepatikimas.

**Paskutiniu ju bruožų vertinimu** buvo prašoma visų išskirti 7 bruožus, svarbiausius tikriems lyderiams. 14 paveiksle pateikta ne vadovaujančias pareigas užimančių respondentų nuomonė, kadangi apklaustų vadovų nuomonė šiuo klausimu atsispindi 13 paveiksle, ir viso pavaizduota 12 bruožų, prie 7 pagrindinių pridėdant dar 5 dažniausiai paminėtus bruožus.

Respondentai įsitikinę, jog tam, kad lyderis būtų autoritetas ir efektyviai dirbtų, vadovautų, jis visuomet turi būti *sažiningas* (N=48; 54,5%), nedvejojantis ir *pasitikintis savimi* (N=45; 51,3%), savo veikloje pasižymėtų *kūrybiškumu* (N=40; 45,5%), ne tik *įkvėptų* kolegas, pavaldinius (N=39; 44,3%), bet ir *remtų* juos (N=27; 30,7%), kad tiek kalbos, tiek veiksmai sutaptų, t. y., kad *laikytųsi pažado* (N=39; 44,3%) ir būtų *atsakingas* (N=25; 28,4%), *prisiimantis atsakomybę* tiek dėl bendros

organizacijos sėkmės, tiek nesėkmės. Aukštus įverčius pelnė ir šie bruožai – *entuziazmas* (N=23; 26,10%), *teisingumas* (N=22; 25%) bei *atkaklumas* (N=21; 23,9%).



14 pav. Tikro lyderio svarbiausių būtinų bruožų vertinimas pagal užimančius ne vadovaujančias pareigas respondentus (N=88)

**Apibendrinant gautus bruožų vertinimo etapo rezultatus**, pirmuosiuose 3 vertinimuose buvo išskirta, pavaizduota po 20 bruožų, iš kurių akcentuojant po 12 bruožų, įvertintų aukščiausiais įverčiais (pasižymejimu stipriai), po 3 vidutiniškais įverčiais, ir po 5, įvertintais žemiausiais, o paskutiniajame vertinime pateikta 12 aukščiausių įverčius pelnusių bruožų.

Visų vertinimų išskirti bruožai, kuriais nepasižymima, tai: *arogantiškumas*, *įžūlumas*, *išaukštinimas savęs*, *uždarumas*, priklauso 3 faktorinės analizės grupei, įvardijančiai bruožus, lemiančius lyderių neefektyvumą, ir tai rodo, jog tiek vadovai, tiek įvardintieji lyderiai nėra *nestabilūs*, *nenuspėjamo būdo*, *paviršutiniški*, *šalti žmonės*.

Aukščiausius įvertinimus (t. y. pasižymi stipriai) pelnę bruožų dvyliktukai buvo tarpusavyje palyginti, t. y. gauti įvardintų lyderių bruožai ir vadovų bruožai lyginti su vadovų vertinimu ir užimančių ne vadovaujančias pareigas darbuotojų vertinimu gautais svarbiausiais reikalingais tikrų lyderių bruožais, t. y. 1 ir 2 vertinimai palyginti su 3, 4 vertinimais. Gauti rezultatai pateikiami 8 lentelėje.

Šie 8 lentelės rezultatai atskleidė bendrus pagrindinius 6 bruožus (kuomet 8 lentelėje „reali“ situacija visiškai sutapo su „idealia“ situacija), kuriais pasižymi įvardintieji lyderiai ir vadovai apklaustose organizacijose, tai: *pasitikejimas savimi*, *sąžiningumas*, *atsakingumas*, *atkaklumas*, *kommunikabilumas*, *ryžtingumas*. Nepagrindiniai įvardintų lyderių 3 bruožai (kuomet 8 lentelės „reali“

situacija tik dalinai sutapo su „idealia“ situacija) - komandos rėmimas, laikymasis pažado, dominavimas, o nepagrindiniai vadovų 3 bruožai - teisingumas, energingumas, iniciatyvumas.

Norima pabrėžti, jog visi išvardintieji bruožai, tiek pagrindiniai, tiek nepagrindiniai, minimi konceptualiaame lyderystės modelyje (žr. 3 pav.), kaip vieni iš esminių bruožų lyderystės teorijos požymių, ir sutampa su pačių apklaustųjų nuomone, kokiais bruožais turi pasižymėti tikri lyderiai (žr. 8 lentelė „ideali“ situacija). Beto, reikia išskirti ir papildomus 3 bruožus, nors jie visai neturi sutapimų su „idealia“ situacija (žr. 8 lentelę), tačiau apklausti respondentai juos priskyrė prie svarbiausių, kurie būdingi įvardijamiems lyderiams ir vadovams, o taip pat minimi konceptualiaame lyderystės modelyje (3 pav.), tai: intelektualumas, drąsa, atvirumas patirčiai.

8 lentelė

### Ryškesniausius įverčius pelnusių bruožų rezultatai (N=122)

Bruožai	Įvardintas lyderis pagal visus respondentus	Vadovas pagal užimančius ne vadovaujančias pareigas respondentus	Tikras lyderis pagal vadovus	Tikras lyderis pagal užimančius ne vadovaujančias pareigas respondentus
1. Pasitikintis savimi	X	X	X	X
2. Sąžiningas	X	X	X	X
3. Atsakingas	X	X	X	X
4. Atkaklus	X	X	X	X
5. Remiantis komandą	X		X	X
6. Teisingas		X	X	X
7. Komunikabilus	X	X	X	
8. Ryžtingas	X	X	X	
9. Energingas		X	X	
10. Iniciatyvus		X	X	
11. Laikosi pažado	X			X
12. Dominuojantis	X			X
13. Intelektualus	X	X		
14. Drąsus	X	X		
15. Atviras patirčiai	X	X		
16. Kūrybingas				X
17. Įkvepiantis				X
18. Lankstus				X
19. Entuziastingas				X
20. Inovatyvus			X	
21. Taktiškas			X	
	Reali situacija		„Ideali“ situacija	
Viso bruožų	12	12	12	12

Reziumuojant, galima daryti išvadą, jog Šiaulių miesto verslo organizacijų vadovai pasižymi 12 lyderiams būdingų bruožų: *pasitikėjimu savimi, sąžiningumu, atsakingumu, atkaklumu, teisingumu, komunikabilumu, ryžtingumu, energingumu, iniciatyvumu bei intelektu, drąsa ir atvirumu patirčiai.*



Apkraitai kalbant, 15 bruožų (8 lentelės 1-15 bruožai) daro lyderius Šiaulių miesto verslo organizacijose išskirtinius (tame tarpe įskaičiuojant ir vadovų bruožus) ir padeda jiems sėkmingai dirbti minėtose organizacijose. Iš jų 10 priklauso svarbiausiai 1 faktorinės analizės bruožų grupei, išskyrusiai reikšmingiausius lyderių bruožus, apibūdinančiai asmenis, kaip ekstravertus, smalsius, greit ir imliai reaguojančius į aplinką ir mokančius maksimaliai ją išnaudojanti, tai: *sažiningumas, atkaklumas, komandos rėmimas, komunikabilumas, ryžtingumas, laikymasis pažado, dominavimas, intelektualumas, drąsa, atvirumas patirčiai*, bei 5 priklauso antrai grupei, mažiau reikšmingai, asmenis apibūdinančiai kaip inteligentiškus, santūrius, plačiai mėstančius, mokančius bendrauti, kultūringus, tai: *pasitikėjimas savimi, energingumas, iniciatyvumas, atsakingumas, teisingumas*.

Spearman'o lyderių bruožų koreliacijos koreficientų analizė (žr. 26 priedą) atskleidė, jog iš gautų 15 bruožų, didžiausias statistinis ryšys, svyruojantis  $0,72 < r < 0,77$  ir žymintis stiprų tiesioginį ryšį, aptiktas tarp drąsumo ir ryžtingumo ( $r=0,72$ ), intelektualumo ir atvirumo patirčiai ( $r=0,74$ ) bei energingumo ir iniciatyvumo ( $r=0,77$ ), kas rodo, kad kuriam tai bruožui didėjant poroje, atitinkamai didėja ir kitas, ar atvirkščiai, abu mažėja.

### 3.3 Lyderio / vadovo gebėjimų vertinimas

Respondentai vertino 28 gebėjimus iš 5, faktorinės analizės pagalba išskirtų, gebėjimų grupių (faktorijų) (žr. 27 priedą): 1) organizuotumo santykių ir informacijos kaupimo aspektu – 8 gebėjimai; 2) socialinio vertinimo (bendravimo) – 7 gebėjimai; 3) organizuotumo darbo paskirtymo aspektu – 4 gebėjimai; 4) organizuotumo vizijos, siekiamų tikslų aspektu – 4 gebėjimai; 5) problemų sprendimo – 5 gebėjimai.

Gebėjimų tinkamumą faktorinei analizei parodė parodė Kaiser-Meyer-Olkin (**KMO**) koeficientas gautas **0,946** (žr. 27 priedą). Faktorių vidinė konsistencija, įvertinta Cronbach  $\alpha$  koeficientu, nėra žemesnė negu 0,5, o svyruoja  $0,851 < \alpha < 0,939$ , vadinasi visi faktoriai grupėse yra susiję tarpusavyje.

**Vertinant įvardijamus bendradarbius lyderius**, pateikiama viena lentelė (žr. 9 lentelę), atskleidžianti visų respondentų nuomonės pasiskirtymą, kadangi neaptikta žymesnių nuomonių skirtumų tarp vadovų vertinimo ir jų darbuotojų vertinimo rezultatų, tai rodo standartinis nuokrypis  $SN=0,11$ , kurio reikšmė labai maža.

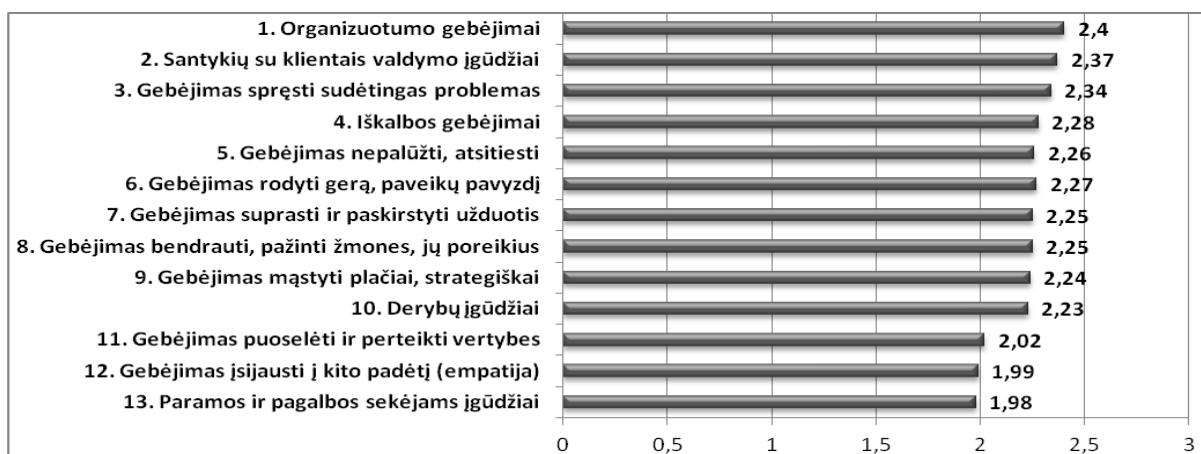
9 lentelėje pateikti 13 ryškiausių įverčius pelnusių gebėjimų, iš kurių: 10 gebėjimų, kuriais kolegos lyderiai pasižymi stipriausiai ir 3 gebėjimai, kuriais pasižymi silpniausiai (žymiausi vertinimai pasižymėjimo vidutiniškai ir silpnai kategorijose), gebėjimų, kuriais užtikrintai nepasižymima, neaptikta.

## Įvardintų lyderių gebėjimų vertinimo rezultatai (N=122)

	Pasižymi stipriai - 3	Pasižymi vidutiniškai - 2	Pasižymi silpnai - 1	Nepasižymi - 0
	(respondentų skaičius N (išraiška procentais))			
1. Organizuotumo gebėjimai.	64 (52,5%)	43 (35,2%)	15 (12,3%)	0
2. Santykių su klientais valdymo įgūdžiai.	63 (51,6%)	46 (37,7%)	8 (6,6%)	5 (4,1%)
3. Gebėjimas spręsti sudėtingas problemas.	60 (48,4%)	49 (40,2%)	10 (8,2%)	4 (3,3%)
4. Iškalbos gebėjimai.	56 (45,9%)	46 (37,7%)	18 (14,8%)	2 (1,6%)
5. Gebėjimas nepalūžti, atsitiesti.	55 (45,1%)	51 (41,8%)	11 (9%)	5 (4,1%)
6. Gebėjimas rodyti gerą, paveikų pavyzdį.	54 (44,3%)	50 (41%)	14 (11,5%)	4 (3,3%)
7. Gebėjimas suprasti ir paskirstyti užduotis.	55 (45,1%)	48 (39,3%)	16 (13,1%)	3 (2,5%)
8. Gebėjimas bendrauti ir pažinti žmones, suprasti jų poreikius.	59 (48,4%)	37 (30,3%)	23 (18,9%)	3 (2,5%)
9. Gebėjimas mąstyti plačiai, strategiškai.	54 (44,3%)	47 (38,5%)	17 (13,9%)	4 (3,3%)
10. Derybų įgūdžiai.	53 (43,4%)	47 (38,5%)	19 (15,6%)	3 (2,5%)
11. Gebėjimas puoselėti ir perteikti vertybes.	38 (31,1%)	54 (44,3%)	25 (20,5%)	5 (4,1%)
12. Gebėjimas įsijausti į kito padėtį (empatija).	34 (27,9%)	59 (48,4%)	23 (18,9%)	6 (4,9%)
13. Paramos ir pagalbos sekėjams įgūdžiai.	32 (26,2%)	61 (50%)	23 (18,9%)	6 (4,9%)

Daugiau kaip puse apklaustų šiauliėčių, dirbančių ar vadovujančių verslo organizacijose nuomone, jų įvardijami bendradarbiai lyderiai stipriausiai pasižymi *organizuotumo* (N=64; 52,5%) ir *santykių su klientais valdymo* (N=63; 51,6%) gebėjimais. Šiek tiek mažiau apklaustųjų, t. y. tarp 43,4% ir 48,4% vertinimu, kolegos lyderiai geba sklandžiai *spręsti* iškilusias *sudėtingas problemas* (N=60; 48,4%), pasižymi *iškalbos* gebėjimais (N=56; 45,9%), užklupus sunkumams, tvirtai laikosi ir geba *nepalūžti* (N=55; 45,1%), tokiu būdu *rodydami gerą, paveikų pavyzdį* (N=54; 44,3%). Įvardintieji lyderiai *mąsto plačiai, strategiškai* (54; 44,3%), bendraudami geba *pažinti žmones* bei *suprasti jų poreikius* (59; 48,4%), sėkmingai *vesti derybas* (53; 43,4%), o pažinę žmones savo darbo aplinkoje, supranta, kaip ir kam efektyviai *paskirstyti užduotis* (55; Ns=45,1%).

Trimis gebėjimais įvardintieji lyderiai pasižymi silpniausiai. Tai rodo, jog jie *nelinkę itin remti ir suteikti pagalbos savo kolegoms* ar komandos nariams (X=1,98), mažai būdinga *empatija* (X=1,99), t. y. nesistengia įsigilinti į kito (kolegos, komandos nario) padėtį, be to, susiduria su keblumais *puoselėjant ir perteikiant vertybes* (X=2,02). Nors šie trys gebėjimai pelnė aukščiausius įverčius vidutiniškai vertinamų bruožų skiltyje, tačiau bendras šių gebėjimų balų vertinimas ir vidurkių pateikimas atskleidė, jog jie surinko žemiausius įvarčius (žr. 15 pav.).



15 pav. Įvardintų lyderių būdingiausių gebėjimų pasiskirstymas (N=122)

**Vertinant organizacijų vadovų gebėjimus**, 10 lentelėje pateikti taip pat 13 ryškiausių įverčius pelnusių bruožų, iš kurių: 10 bruožų, kuriais vertinami vadovai pasižymi stipriai ir 3 bruožai, kuriais pasižymi gana silpai (žymiausi vertinimai pasižymėjimo vidutiniškai ir silpnai kategorijose).

Vadovai Šiaulių miesto verslo organizacijose itin geba *spręsti sudėtingas problemas* (N=44; 50%), *mąstyti plačiai, strategiškai* (N=44; 50%) bei efektyviai *valdyti santykius su klientais* (N=46; 52,3%), kad abi pusės būtų patenkintos, tiek organizacija, tiek klientas, o taip pat tinkamai *paskirstyti užduotis savo darbuotojams* (N=44; 50%), tuo įsitikinę daugiau kaip 50% apklaustų darbuotojų.

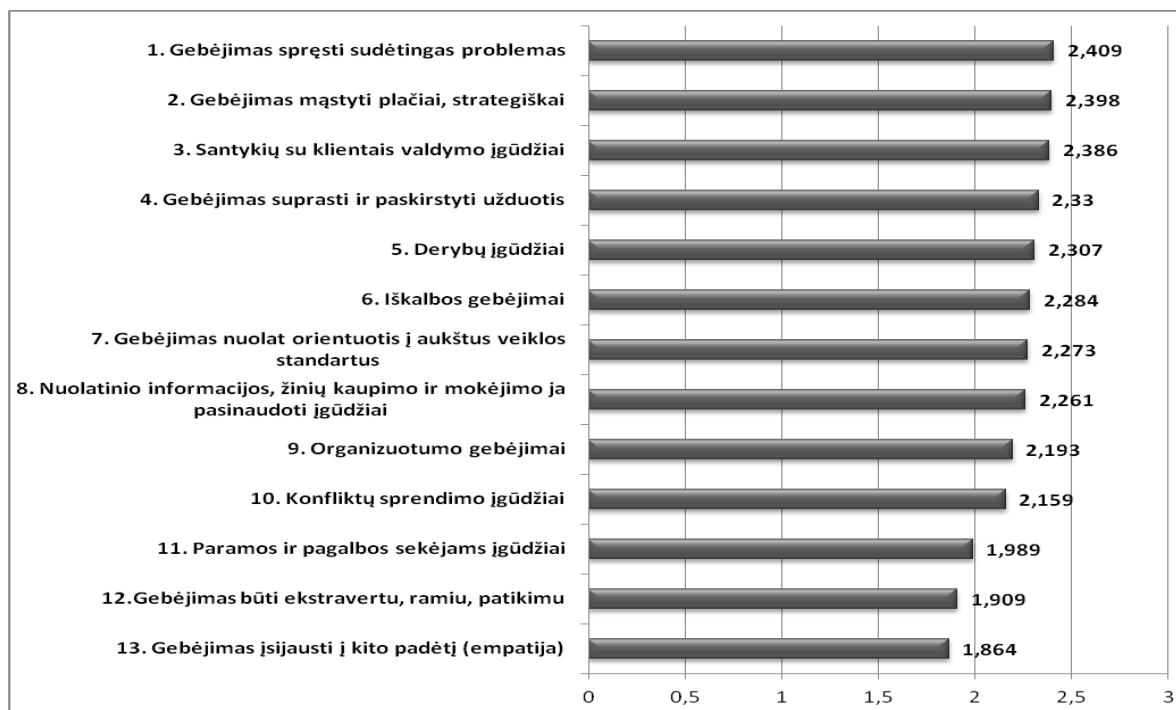
10 lentelė

**Vadovų gebėjimų vertinimo rezultatai pagal ne vadovaujančias pareigas užimančius respondentus (N=88)**

	Pasižymi stipriai - 3	Pasižymi vidutiniškai - 2	Pasižymi silpnai - 1	Nepasižymi - 0
	(respondentų skaičius N (išraiška procentais))			
1. Gebėjimas spręsti sudėtingas problemas	44 (50%)	36 (29,5%)	8 (6,6%)	0
2. Gebėjimas mąstyti plačiai, strategiškai	44 (50%)	36 (29,5%)	7 (5,7%)	1 (0,8%)
3. Santykių su klientais valdymo įgūdžiai	46 (52,3%)	30 (24,6%)	12 (9,8%)	0
4. Gebėjimas suprasti ir paskirstyti užduotis	44 (50%)	31 (25,4%)	11 (9%)	2 (1,6%)
5. Derybų įgūdžiai	42 (47,7%)	31 (25,4%)	15 (12,3%)	0
6. Iškalbos gebėjimai	42 (47,7%)	32 (26,2%)	11 (9%)	3 (2,5%)
7. Gebėjimas nuolat orientuotis į aukštus veiklos standartus	37 (30,3%)	40 (32,8%)	9 (7,4%)	2 (1,6%)
8. Nuolatinio informacijos, žinių kaupimo ir mokėjimo ja pasinaudoti įgūdžiai	41 (33,6%)	33 (27%)	10 (8,2%)	4 (3,3%)
9. Organizuotumo gebėjimai	35 (28,7%)	37 (30,3%)	14 (11,5%)	2 (1,6%)
10. Konfliktų sprendimo įgūdžiai	35 (28,7%)	34 (27,9%)	17 (13,9%)	2 (1,6%)
11. Paramos ir pagalbos sekėjams įgūdžiai	20 (16,4%)	47 (38,5%)	21 (17,2%)	0
12. Gebėjimas būti ekstravertu, ramiu, patikimu	19 (15,6%)	42 (47,7%)	27 (22,1%)	0
13. Gebėjimas įsijausti į kito padėtį (empatija)	25 (20,5%)	34 (27,9%)	21 (17,2%)	8 (6,6%)

Kiek mažiau nei pusė apklaustų užimančių ne vadovaujančias pareigas respondentų, t. y. tarp 28,7% ir 47,7% įsitikinę, jog jų vadovai stipriai gabūs *derybų vedimui* (N=42; 47,7%) ir *iškalbai* (N=42; 47,7%), *nuolatiniam orientavimuisi į aukštus veiklos standartus* (N=40; 32,8%) bei *žinių kaupimui* ir *efektyviam jų panaudojimui* (N=41; 33,6%). Taip pat Šiaulių miesto verslo organizacijų vadovai yra *organizuoti* (N=37; 30,3%) bei geba sėkmingai *spręsti konfliktus* (N=35; 28,7%).

Prieštariniausiai vertinami buvo 3 vadovų gebėjimai, kurie pelnė žemiausius balų vidurkius ir tai atskleidė, kad vadovai silpniausiai pasižymi gebėjimais *paremti ir pagelbėti savo darbuotojams* (X=1,99), būti *ekstravertais*, t. y. ramaus būdo, patikimais (X=1,91) bei *įsijausti į kito (darbuotojo) padėtį* (X=1,86) (žr. 16 pav.).



16 pav. Vadovų būdingiausių gebėjimų pasiskirstymas pagal respondentus, užimančius ne vadovaujančias pareigas (N=88)

**Nagrinėjant vadovų vertinimu reikalingus svarbiausius tikro lyderio verslo organizacijoje gebėjimus**, vieningai (SN=0,05) paaikškėjo 11 gebėjimų, pateiktų 11 lentelėje.

Tikras lyderis verslo organizacijoje privalo gebėti *geriausiai panaudoti savo kolegų, komandos sugebėjimus, energiją ir talentus* (N=27; 79,4%), *mąstyti plačiai, strategiškai* (N=25; 73,5%) bei *kūrybiškai, sėkmingai spręsti iškilusias problemas* (N=25; 73,5%). Ne tik būti *organizuotas* (N=23; 67,6 %), bet ir efektyviai *valdyti santykius su klientais* (N=24; 70,6%), kadangi patenkintas klientas visuomet norės sugrįžti dar kartą, o ir taps reklamos priemone, kuomet dalintasis džiugiais potyriais savo aplinkoje.

**Vadovų vertinimu, būtini svarbiausi tikrų lyderių gebėjimai (N=34)**

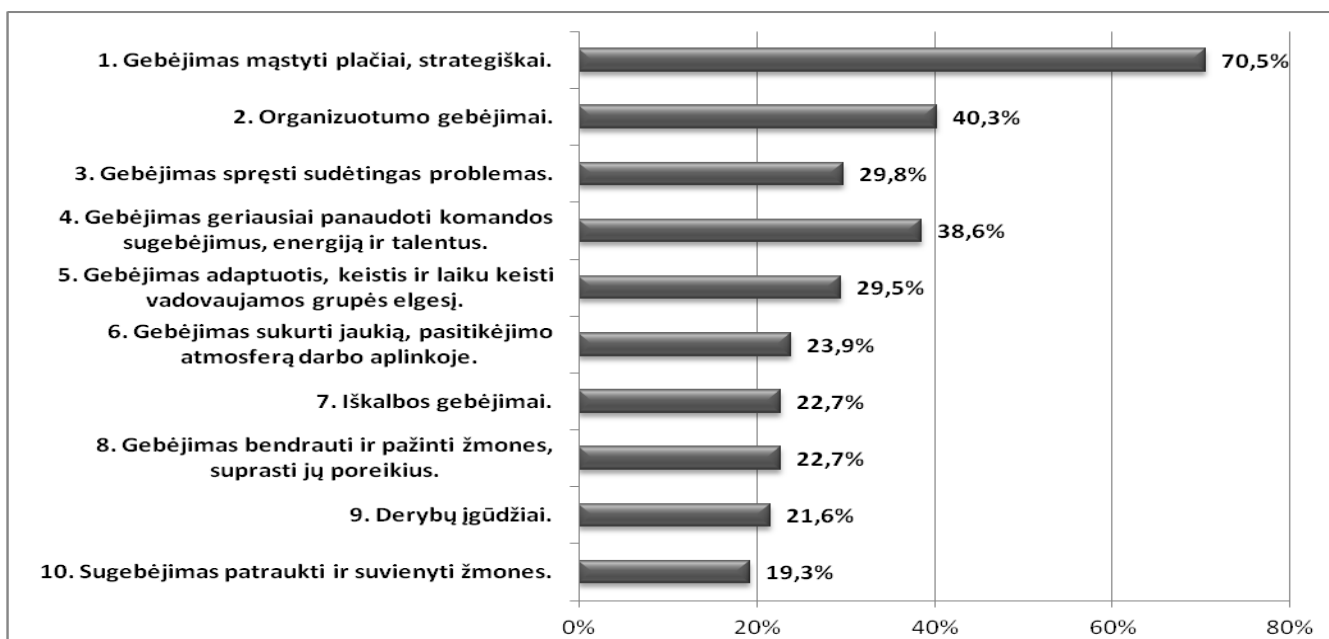
	Pasižymi stipriai - 3	Pasižymi vidutiniškai - 2	Pasižymi silpnai - 1
	(respondentų skaičius N (išraiška procentais))		
1. Gebėjimas geriausiai panaudoti komandos sugebėjimus, energiją ir talentus.	27 (79,4%)	6 (17,6%)	1 (2,9%)
2. Gebėjimas spręsti sudėtingas problemas.	25 (73,5%)	9 (26,5%)	0
3. Gebėjimas mąstyti plačiai, strategiškai.	25 (73,5%)	8 (23,5%)	1 (2,9%)
4. Santykių su klientais valdymo įgūdžiai.	24 (70,6%)	8 (23,5%)	2 (5,9%)
5. Organizuotumo gebėjimai.	23 (67,6%)	9 (26,5%)	2 (5,9%)
6. Gebėjimas suprasti ir paskirstyti užduotis.	22 (64,7%)	9 (26,5%)	3 (2,5%)
7. Gebėjimas sukurti jaukią, pasitikėjimo atmosferą darbo aplinkoje.	22 (64,7%)	10 (29,4%)	0
8. Gebėjimas kurti ir perteikti viziją, tikslus.	20 (58,8%)	12 (35,3%)	2 (5,9%)
9. Gebėjimas įvertinti savo ir sekėjų jėgas.	19 (55,9%)	13 (38,2%)	2 (5,9%)
10. Derybų įgūdžiai.	19 (55,9%)	13 (38,2%)	2 (5,9%)

Anot vadovų, tikras lyderis turi vengti įtampos ir taip *sukurti jaukią, pasitikėjimo atmosferą darbo aplinkoje* (N=22; 64,7%), *suprasti užduočių subtylybes bei tinkamai jas paskirstyti* (N=22; 64,7%), tam, kad pasiekti norimo rezultato, tikslų. Vienas iš svarbiausių konceptualaus lyderystės modelio aspektų – tai lyderio aiškios vizijos, *tikslų kūrimas, turėjimas* bei tinkamas jų *perteikimas* darbuotojams, kolegoms, su tuo sutinka 20 iš 34 apklaustų vadovų (58,8%). Paskutiniai 2 gebėjimai, kuriais turėtų pasižymėti tikras lyderis, pelnę aukščiausius įvertinimus, tai – gebėjimas *įvertinti savo ir sekėjų jėgas* (N=19; 55,9%) ir *derybų vedimo* (N=19; 55,9%), nes tikras lyderis privalo žinoti, kaip susitarti tiek su savo darbuotoju, kolega, komandos nariu ar išrankiausiu klientu.

Visi vadovai sutiko, jog visais vertinimui pateiktais 28 gebėjimais, efektyvus lyderis daugiau ar mažiau turi pasižymėti ir nepasitaikė atveju, jog vadovai tvirtintų, jog kuriuo tai gebėjimu efektyvus lyderis neturėtų pasižymėti.

**Darbuotojų, užimančių ne vadovaujančias pareigas, išskirti 10 gebėjimų, kuriais tikras lyderis turėtų pasižymėti pateikti 17 paveikslė.**

6 gebėjimai sutapo su vadovų tikrų lyderių gebėjimų vertinimo rezultatais (žr. 11 lent. ir 17 pav.), tai: *gebėjimas mąstyti plačiai, strategiškai* (N=62; 70%), *organizuotumas* (N=38; 40,3%), *gebėjimas spręsti sudėtingas problemas* (N=35; 29,8%), *geriausiai panaudoti komandos narių sugebėjimus* (N=34; 38,6%), *jaukios atmosferos darbo aplinkoje kūrimas* (N=21; 23,9%) bei *derybų vedimas* (N=19; 21,6%).



17 pav. Svarbiausi būtini tikro lyderio gebėjimai pagal respondentus, užimančius ne vadovaujančias pareigas (N=88)

Dar 4 dažniausiai minėti būtini tikrų lyderių gebėjimai nesutapo su vadovų vertinimu ir ne vadovaujantys darbuotojai mano, jog efektyvus lyderis privalo gebėti *adaptuotis kintančioje aplinkoje* ir laiku padėti keistis savo kolegoms, komandos nariams (N=26; 29,5%), *pasišymėti iškalba* (N=20; Ns=22,7%), taip pat *bendrauti ir pažinti žmones*, su kuriais yra dirbama, *suprasti jų poreikius* (N=20; 22,7%) ir *gebėti juos patraukti, suvienyti* (N=17; 19,3%).

**Apibendrinant**, pirmuose 2 vertinimuose buvo išskirta, pavaizduota po 13 įvardintų lyderių ir vadovų gebėjimų, iš kurių akcentuojant po 10 gebėjimų, įvertintų aukščiausiais įverčiais, po 3 žemiausiais, o paskutiniuose 2 vertinimuose buvo išskirta ir pavaizduota po 10 efektyvių lyderių būtinų gebėjimų, pagal vadovus ir pagal darbuotojus, užimančius ne vadovaujančias pareigas.

Lyderių / vadovų gebėjimų vertinimas atskleidė, jog Šiaulių miesto verslo organizacijų vadovai pasižymi silpniausiai – *paramos ir pagalbos savo darbuotojams* bei empatijos (*įsijausti į kito padėti*) gebėjimais.

Gauti aukščiausius įvertinimus pelnę bruožų dešimtukai buvo tarpusavyje palyginti, analogiškai, kaip ir bruožų vertinimo etapo apibendrinime. Gauti rezultatai pateikiami 12 lentelėje, kuri atskleidė bendrus pagrindinius 6 gebėjimus, kuriais pasižymi įvardinti lyderiai ir vadovai apklaustose organizacijose ir kurie sutampa su 12 lentelės „idealia“ situacija, tai: *organizuotumas*, *gebėjimas spręsti sudėtingas problemas*, *mąstyti plačiai, strategiškai*, *valdyti santykius su klientais*, *derybų vedimo*, *iškalbos gebėjimai*.

## Ryškiausius įverčius pelnusių gebėjimų rezultatai (N=122)

Gebėjimai	Įvardintas lyderis pagal visus respondentus	Vadovas pagal užimančius ne vadovaujančias pareigas respondentus	Tikras lyderis pagal vadovus	Tikras lyderis pagal užimančius ne vadovaujančias pareigas respondentus
1. Organizuotumo gebėjimai.	X	X	X	X
2. Gebėjimas spręsti sudėtingas problemas.	X	X	X	X
3. Gebėjimas mąstyti plačiai, strategiškai.	X	X	X	X
4. Santykių su klientais valdymo įgūdžiai.	X	X	X	
5. Derybų įgūdžiai.	X	X	X	
6. Iškalbos gebėjimai.	X	X		X
7. Gebėjimas suprasti ir paskirstyti užduotis.	X		X	
8. Gebėjimas bendrauti ir pažinti žmones, suprasti jų poreikius.	X			X
9. Gebėjimas geriausiai panaudoti komandos sugebėjimus, energiją ir talentus.			X	X
10. Gebėjimas sukurti jaukią, pasitikėjimo atmosferą darbo aplinkoje.			X	X
11. Gebėjimas nepalūžti, atsitiesti.	X			
12. Gebėjimas rodyti gerą, paveikų pavyzdį.	X			
13. Gebėjimas nuolat orientuotis į aukštesnius veiklos standartus.		X		
14. Nuolatinio informacijos, žinių kaupimo ir mokėjimo ja pasinaudoti įgūdžiai.		X		
15. Konfliktų sprendimo įgūdžiai.		X		
16. Gebėjimas kurti ir perteikti viziją, tikslus.			X	
17. Gebėjimas įvertinti savo ir sekėjų jėgas.			X	
18. Gebėjimas adaptuotis, keistis ir laiku keisti vadovaujamos grupės elgesį.				X
19. Sugebėjimas patraukti ir suvienyti žmones.				X
20. Paramos ir pagalbos sekėjams įgūdžiai.		X		
	Reali situacija		„Ideali“ situacija	
Viso gebėjimų	10	10	10	10

Nepagrindiniai (dalinai sutampantys su 12 lentelės „idealia“ situacija) 2 įvardintų lyderių gebėjimai – *suprasti ir paskirstyti užduotis* ir *bendrauti, pažinti žmones, suprasti jų poreikius*.

Papildomi, kadangi jie neturi sutapimų su „idealia“ situacija (žr. 12 lentelę), 2 įvardintų lyderių gebėjimai, tai - *nepalūžti ir rodyti gerą, paveikų pavyzdį*, o papildomi 4 vadovų gebėjimai - *nuolat orientuotis į aukštus veiklos standartus, nuolatinio informacijos, žinių kaupimo ir mokėjimo jomis pasinaudoti ir konfliktų sprendimo bei paramos ir pagalbos sekėjams* įgūdžiai.

Norima pabrėžti, jog visi išvardintieji įvardintų lyderių ir vadovų gebėjimai, tiek pagrindiniai, tiek nepagrindiniai, tiek ir papildomi yra minimi konceptualiaame lyderystės modelyje (žr. 3 pav.), kaip vieni iš esminių įgūdžių lyderystės teorijos požymių, o pagrindiniai ir nepagrindiniai gebėjimai dar ir sutampa su pačių apklaustųjų nuomone, kokiais gebėjimais turi pasižymėti tikri lyderiai (žr. 12 lentelę „ideali“ situacija).

Reziumuojant, galima daryti išvadą, jog:

- Šiaulių miesto verslo organizacijų vadovai pasižymi 10 lyderiams būdingų gebėjimų (žr. 12 lent.): *organizuotumo, sudėtingų problemų sprendimo, mąstymo plačiai, strategiškai, santykių valdymo su klientais, derybų vedimo, iškalbos, nuolatinės orientacijos į aukštus veiklos standartus bei žinių kaupimo ir mokėjimo jomis pasinaudoti, o taip pat konfliktų sprendimo, paramos, pagalbos sekėjams;*

- *Viso 14 gebėjimų* daro lyderius Šiaulių miesto verslo organizacijose išskirtinius (įskaičiuojant ir vadovų gebėjimus) ir padeda jiems sėkmingai dirbti minėtose organizacijose. Faktorinės analizės pagalba paaiškėjo, kurioms išskirtoms gebėjimų grupėms priklauso išskirti 14 lyderių gebėjimų ir ka jie atskleidžia. Paaiškėjo, jog lyderiai geriausiai sprendžia įvairias sudėtingas problemas, tai įrodo 4 gebėjimai iš išskirtų 14 – 1) *mąstymo plačiai, strategiškai*, 2) *iškalbos*, 3) *derybų vedimo*, 4) *problemų sprendimo*; ir organizuotai kaupia informaciją ir valdo santykius tiek organizacijos viduje, tiek su klientais, tai įrodo taip pat 4 gebėjimai jau iš 10 likusių išskirtųjų: 5) *santykių valdymo su klientais*, 6) *organizuotumo*, 7) *žinių kaupimo ir mokėjimo jomis pasinaudoti*, 8) *konfliktų sprendimo*. Kiek mažiau lyderiai gabūs komunikacijos, bendravimo aspektu, tai įrodo 3 iš likusių išskirtų 6 gebėjimų – 9) *bendravimo ir žmonių pažinimo, suprastimo jų poreikių*, 10) *nepalūžimo, atsitiesimo po nesėkmį*, 11) *rodyti gerą, paveikų pavyzdį*. Silpnai lyderiai organizuoja darbo paskirstymą, tai atskleidė 2 gebėjimai iš likusių 3 išskirtų: *užduočių suprastimo ir paskirstymo bei paramos, pagalbos savo komandai, kolegoms*. Ir vienas likęs paskutinis gebėjimas iš 4 faktorinės analizės išskirtos gebėjimų grupės - *nuolat orientuotis į aukštus veiklos standartus*, rodo, kad labai silpnai lyderiai gabūs vizijos, kuriamų tikslų perteikimo aspektu.

Reikia pabrėžti, jog Spearman`o elgsenos tipų koreliacinė analizė parodė, jog kuo daugiau lyderiai, vadovai *geba spręsti sudėtingas problemas*, tuo jie: *gabesni mąstyti plačiai strategiškai* ( $r=0,76$ ), tuo *organizuotesni ir tuo gebesni geriausiai panaudoti komandos narių sugebėjimus, energiją*



ir talentus (po  $r=0,66$ ) bei tuo gablesni suprasti ir paskirstyti užduotis kolegoms, komandos nariams ar pavaldiniams (0,67) ir atvirksčiai, mažėjant problemų sprendimo gebėjimui, atitinkamai mažėja ir kiti, kadangi šių išvardintų elgsenos tipų tarpusavio koreliacinys ryšys svyruoja nuo  $0,66 < r < 0,76$  ir byloja apie stiprų tiesioginį statistinį ryšį.

### 3.4 Lyderio / vadovo elgsenos tipų vertinimas

Respondentai vertino 26 elgsenos tipus iš faktorinės analizės pagalba išskirtų 5 grupių elgsenos tipų (žr. 29 priedą): 1) transformacinės lyderystės – 10 stilių; 2) charizmatinės ir stiliaus arba elgsenos lyderystės – 4 stiliai; 3) aplinkybių, situacinės arba atsitiktinumų lyderystės, akcentuojant sprendimų priėmimą – 4 stiliai; 4) transakcinės ir stiliaus arba elgsenos lyderystės – 3 stiliai; 5) tarnaujančios lyderystės – 5 stiliai.

Elgsenos tipų tinkamumą faktorinei analizei parodė Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) koeficientas **0,906**. Visi faktoriai, esantys 5 grupėse - vienuolika, susiję tarpusavyje, kadangi jų vidinė konsistencija, įvertinta Cronbach alpha koeficientu, nėra žemesnė negu 0,5 riba, o svyruoja nuo 0,812 iki 0,944.

**Išnagrinėjus įvardintų bendradarbių lyderių elgsenos tipus**, pateikiama viena lentelė (žr. 13 lentelę), atskleidžianti visų respondentų vieningos nuomonės pasiskirstymą, tai patvirtina labai maža standartinio nuokrypio reikšmė -  $SN=0,31$ .

13 lentelėje pateikti 12 elgsenos tipų, iš kurių: 10 tipų, kurie kolegoms įvardintiems lyderims būdingiausi ir 2 stiliai, kurie mažiausiai būdingi arba nebūdingi.

13 lentelė

#### Įvardintų lyderių elgsenos tipų vertinimo rezultatai (N=122)

	Taip - 3	Lyg ir taip - 2	Nežinau - 1	Ne - 0	Vidurkis - X
	(respondentų skaičius N (išraiška procentais))				
1. Iškelia sudėtingus tikslus, stengiasi pagerinti darbo atlikimą, išreiškia pasitikėjimą, kad darbuotojai pasieks aukštus standartus.	52 (42,6%)	49 (40,2%)	13 (10,7%)	8 (6,6%)	2,19
2. Darbuotojams aiškiai apibrėžia jų vaidmenį, pateikia nurodymus, pataria, darbą koordinuoja.	46 (37,7%)	46 (37,7%)	24 (19,7%)	6 (4,9%)	2,08
3. Remia organizacijos darbuotojų iniciatyvas.	42 (34,4%)	50 (41%)	23 (18,9%)	7 (5,7%)	2,04
4. Rūpinasi darbuotojų poreikiais, jų gerove, sukuria draugišką darbo klimata.	44 (36,1%)	50 (41%)	16 (13,1%)	12 (9,8%)	2,03
5. Vienodai orientuojasi tiek į užduotis, tiek į santykius, būdinga pusiausvyra.	44 (36,1%)	50 (41%)	15 (12,3%)	12 (9,8%)	2,02

<b>6. Gerai supranta darbuotojų stiprybes, juos įkvėpia, kelia iššūkius jiems prisiimti didesnę atsakomybę už darbą.</b>	45 (36,9%)	45 (36,9%)	21 (17,2%)	11 (9,0%)	2,02
<b>7. Atpažįsta, kada ir kur reikia pastiprinimo bei paramos, suteikia darbuotojams emocinio stabilumo.</b>	43 (35,2%)	50 (41%)	16 (13,1%)	13 (10,7%)	2,01
<b>8. Motyvuoja, įkvėpia darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių interesų.</b>	45 (36,9%)	43 (35,2%)	24 (19,7%)	10 (8,2%)	2,01
<b>9. Vykdo aplinkos stebėseną, supranta įvykių indėlį ir numato veiksmų padarinius.</b>	42 (34,4%)	46 (37,7%)	25 (20,5%)	9 (7,4%)	1,99
<b>10. Stengiasi gauti informaciją iš vieno ar daugiau darbuotojų, tačiau sprendžia vienas.</b>	21 (17,2%)	48 (39,3%)	25 (20,5%)	28 (23,0%)	1,51
<b>11. Problemas sprendžia vienas, remdamasis asmeninėmis žiniomis ir su niekuo nesitardamas.</b>	21 (17,2%)	23 (18,9%)	27 (22,1%)	51 (41,8%)	1,11
<b>12. Nerūpi nei užduotis, nei santykiai, tik formaliai atliekamas darbas, būdingas užsisklendimas.</b>	15 (12,3%)	19 (15,6%)	15 (12,3%)	73 (59,8%)	0,80
<b>SN=1,31; Xmax=2,19; Xmin=0,80.</b>					

Asmenys, dirbantys Šiaulių miesto verslo organizacijose, įvardinti kaip lyderiai, stipriausiai pasižymi polinkiu kelti sudėtingus tikslus, stengtis pagerinti darbo atlikimą bei išreikšti pasitikėjimą, kad darbuotojai pasieks aukštus standartus (N=52; 42,6%), o taip pat aiškiai apibrėžia darbuotojams jų vaidmenis, pateikia nurodymus, pataria ir darbą koordinuoja (N=46; 37,7%). Įvardijamiems lyderiams būdinga remti organizacijos darbuotojų iniciatyvas (N=50; 41%) ir rūpintis darbuotojų poreikiais, jų gerove, taip sukuriant draugišką darbo klimata (N=50; 41%). Vienodai orientuojasi tiek į užduočių atlikimą, tiek į santykių valdymą organizacijoje (N=50; N41%). Respondentų nuomone, įvardintieji lyderiai gerai supranta darbuotojų stiprybes, juos įkvėpia, kelia iššūkius jiems prisiimti didesnę atsakomybę už darbą (N=45; 36,9%), be to, atpažįsta, kada ir kur reikia pastiprinimo bei paramos, suteikia darbuotojams emocinio stabilumo (N=50; 41%), tokiu būdu motyvuodami, įkvėpdami darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių interesų (N=45; 36,9%).

Kiek mažiau įvardintieji lyderiai verslo organizacijose vykdo aplinkos stebėseną, supranta įvykių indėlį ir numato veiksmų padarinius (X=1,99; N=46; Ns=37,7%). Sprendimų priėmimo procese stengiasi gauti informaciją iš vieno ar daugiau darbuotojų, bet galutinį sprendimą padaro patys (N=48; 39,3%).

Dviem elgsenos tipams daugiausiai buvo prieštaraujama, ir tai atskleidė, jog apklaustieji respondentai įsitikinę, jog kolegos lyderiai nesprendžia problemų vieni, besiremiant tik asmenine nuomone, žiniomis (N=51; 41,8%), be to, tvirtina, kad įvardintieji lyderiai nėra užsisklendusio būdo, ir

neatlieka darbo tik formaliai nesigilinant į užduotis ar santykius (N=73; 59,8%), o kaip tik priešingai elgiasi.

14 lentelė

**Vadovų elgsenos tipų vertinimo rezultatai pagal ne vadovaujančias pareigas užimančius respondentus (N=88)**

	<b>Taip - 3</b>	<b>Lyg ir taip - 2</b>	<b>Nežinau - 1</b>	<b>Ne - 0</b>	<b>Vidurkis - X</b>
	<b>(respondentų skaičius N (išraiška procentais))</b>				
<b>1. Darbuotojams aiškiai apibrėžia jų vaidmenį, pateikia nurodymus, pataria, darbą koordinuoja.</b>	46 (52,3%)	23 (26,1%)	15 (17%)	4 (4,5%)	2,26
<b>2. Vykdo aplinkos stebėseną, supranta įvykių indėlį ir numato veiksmų padarinius.</b>	42 (47,7%)	26 (29,5%)	14 (15,9%)	2 (2,3%)	2,18
<b>3. Iškelia sudėtingus tikslus, stengiasi pagerinti darbo atlikimą, išreiškia pasitikėjimą, kad darbuotojai pasieks aukštus standartus.</b>	40 (45,5%)	30 (34,1%)	11 (12,5%)	7 (8,0%)	2,17
<b>4. Vienodai orientuojasi tiek į užduotis, tiek į santykius, būdinga pusiausvyra.</b>	40 (45,5%)	25 (28,4%)	14 (15,9%)	9 (10,2%)	2,09
<b>5. Orientuojasi daugiau į užduotis (pabrėžiami techniniai ir gamybiniai darbo aspektai, autoritarinis valdymas).</b>	42 (47,7%)	19 (21,6%)	16 (18,2%)	11 (12,5%)	2,05
<b>6. Remia organizacijos darbuotojų iniciatyvas.</b>	31 (35,2%)	34 (38,6%)	19 (21,6%)	4 (4,5%)	2,05
<b>7. Gerai supranta darbuotojų stiprybes, juos įkvėpia, kelia iššūkius jiems prisiimti didesnę atsakomybę už darbą.</b>	32 (36,4%)	35 (39,8%)	12 (13,6%)	9 (10,2%)	2,02
<b>8. Motyvuoja, įkvėpia darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių interesų.</b>	32 (36,4%)	30 (34,1%)	21 (23,9%)	1 (1,1%)	2,01
<b>9. Rūpinasi darbuotojų poreikiais, jų gerove, sukuria draugišką darbo klimatą.</b>	27 (30,7%)	40 (45,5%)	13 (14,8%)	8 (9,1%)	1,98
<b>10. Atpažįsta, kada ir kur reikia pastiprinimo bei paramos, suteikia darbuotojams emocinio stabilumo</b>	31 (35,2%)	26 (29,5%)	23 (26,1%)	8 (9,1%)	1,91
<b>11. Orientuojasi daugiau į santykius (dėmesys organizacijos nariams, darbo atmosferai).</b>	17 (19,3%)	23 (26,1%)	20 (22,7%)	28 (31,8%)	1,33
<b>12. Nerūpi nei užduotis, nei santykiai, tik formaliai atliekamas darbas, būdingas užsisklendimas.</b>	17 (19,3%)	11 (12,5%)	11 (12,5%)	49 (55,7%)	0,95
<b>SN=1,07; Xmax=2,26; Xmin=0,95.</b>					

**Vadovų elgsenos vertinimas** (žr. 14 lentelę) atskleidė, kad kiek daugiau nei 50% apklaustųjų įsitikinę, kad vadovai stipriausiai pasižymi polinkiu darbuotojams aiškiai apibrėžti jų vaidmenis, pateikti nurodymus, patarti, darbą koordinuoti (N=46; 52,3%). Šiek tiek mažiau nei pusė respondentų tvirtina, kad jų vadovai vykdo aplinkos stebėseną, supranta įvykių indėlį ir numato veiksmų padarinius (N=42; 47,7%) bei kelia sudėtingus tikslus, stengiasi pagerinti darbo atlikimą, išreiškia pasitikėjimą, kad darbuotojai pasieks aukštus standartus (N=40; 45,5%). Vadovai stengiasi palaikyti pusiausvyrą tarp

orientacijos į užduotis ir santykius (N=40; 45,5%), tačiau tam tikrose situacijose nukrypsta daugiau į polinkį orientuotis į užduotis (N=42; 47,7%), bet iš kitos puses žvelgiant, jie itin rūpinasi savo darbuotojais: remia organizacijos darbuotojų iniciatyvas (N=34; 38,6%), gerai pažįsta, žino jų stiprybes, juos įkvėpia, kelia iššūkius jiems prisiimti didesnę atsakomybę už darbą (N=35; 39,8%), rūpinasi darbuotojų poreikiais, gerove, sukuria draugišką darbo klimatą (N=40; 45,5%), motyvuoja, įkvėpia (N=32; 36,4%), atpažįsta, kada ir kur reikia pastiprinimo bei paramos, suteikia darbuotojams emocinio stabilumo (N=31; 35,2%).

Šiaulių miesto verslo organizacijų vadovai nepasižymi užsisklendimu bei polinkiu nesigilinti nei į užduotis, nei į santykius, vadovai nelinkę tik formaliai dirbti, tuo įsitikinę daugiau nei pusė respondentų (N=49; 55,7%).

15 lentelė

Vadovų vertinimu, svarbiausi būtini tikrų lyderių elgsenos tipai (N=34)

	Taip - 3	Lyg ir taip - 2	Nežinau - 1	Ne - 0	Vidurkis - X
	(respondentų skaičius N (išraiška procentais))				
1. Gerai supranta darbuotojų stiprybes, juos įkvėpia, kelia iššūkius jiems prisiimti didesnę atsakomybę už darbą.	24 (70,6%)	6 (17,6%)	4 (11,8%)	0	2,59
2. Atpažįsta, kada ir kur reikia pastiprinimo bei paramos, suteikia darbuotojams emocinio stabilumo.	22 (64,7%)	6 (17,6%)	4 (11,8%)	2 (5,9%)	2,41
3. Vienodai orientuojasi tiek į užduotis, tiek į santykius, būdinga pusiausvyra.	18 (52,9%)	11 (32,4%)	5 (14,7%)	0	2,38
4. Iškelia sudėtingus tikslus, stengiasi pagerinti darbo atlikimą, išreiškia pasitikėjimą, kad darbuotojai pasieks aukštus standartus.	19 (55,9%)	10 (29,4%)	2 (5,9%)	3 (8,8%)	2,32
5. Motyvuoja, įkvėpia darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių interesų.	18 (52,9%)	11 (32,4%)	3 (8,8%)	2 (5,9%)	2,32
6. Remia organizacijos darbuotojų iniciatyvas.	18 (52,9%)	11 (32,4%)	2 (5,9%)	3 (8,8%)	2,29
7. Rodo paveikų pavyzdį, pasitikėjimą ir kelia didelius reikalavimus, lūkesčius darbuotojams.	15 (44,1%)	14 (41,2%)	5 (14,7%)	0	2,29
8. Rūpinasi darbuotojų poreikiais, jų gerove, sukuria draugišką darbo klimatą.	18 (52,9%)	10 (29,4%)	4 (11,8%)	2 (5,9%)	2,29
9. Vykdo aplinkos stebėseną, supranta įvykių indėlį ir numato veiksmų padarinius.	16 (47,1%)	13 (38,2%)	3 (8,8%)	2 (5,9%)	2,26
10. Darbuotojų poreikius iškelia aukščiau savųjų ir įgalina darbuotojus augti ir plėtoti savo gebėjimus.	13 (38,2%)	16 (47,1%)	3 (8,8%)	2 (5,9%)	2,18
11. Problemas sprendžia vienas, remdamasis asmeninėmis žiniomis ir su niekuo nesitardamas.	5 (14,7%)	9 (26,5%)	2 (5,9%)	18 (52,9%)	1,03

<b>12. Nerūpi nei užduotis, nei santykiai, tik formaliai atliekamas darbas, būdingas užsisklendimas.</b>	6 (17,6%)	6 (17,6%)	2 (5,9%)	20 (58,8%)	0,94
<b>SN=0,43; Xmax=2,58; Xmin=0,94.</b>					

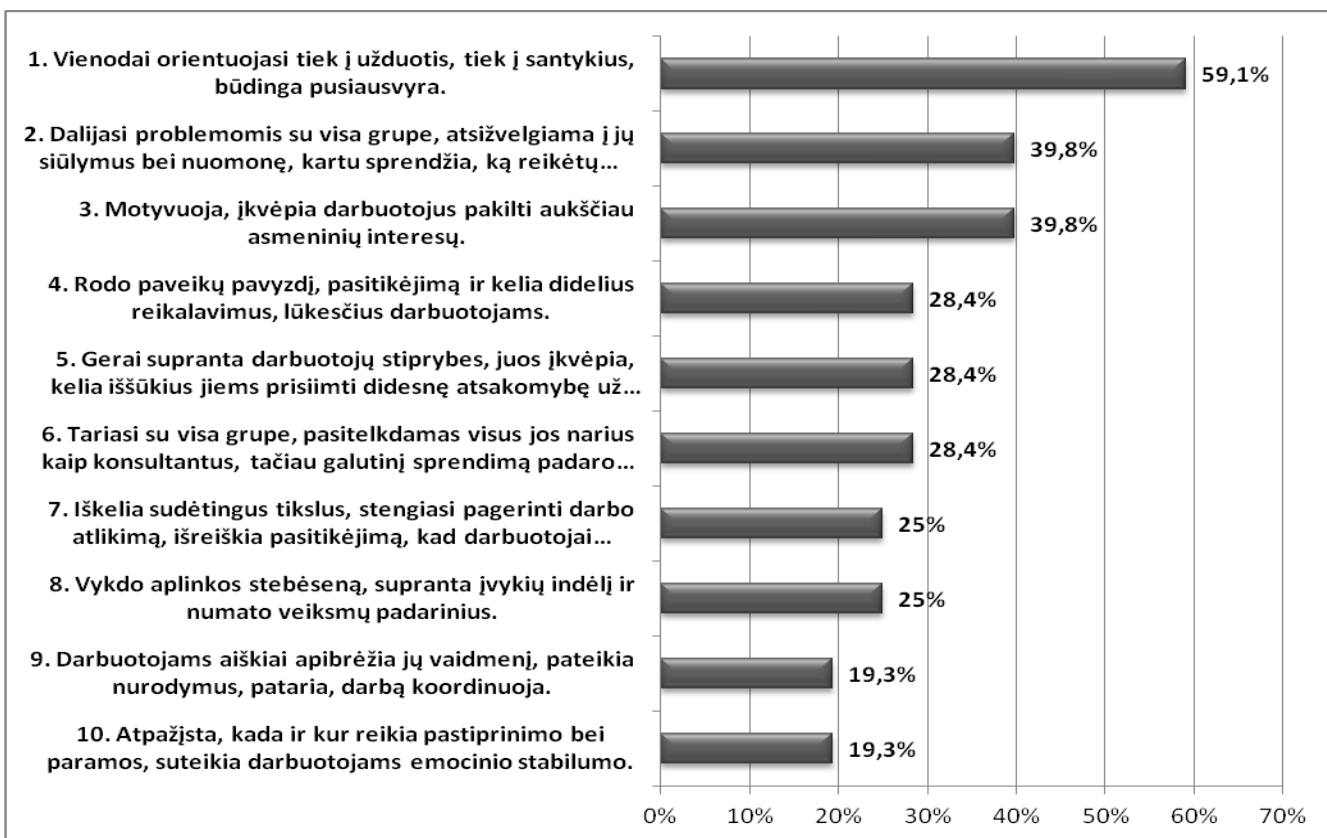
**Anot vadovų, įvertinusių būtinus tikrų lyderių elgsenos tipus** (žr. 15 lentelę), pirmajame penketuke lyderiai turi gerai suprasti darbuotojų stiprybes, juos įkvėpti, kelti iššūkius jiems prisiimti didesnę atsakomybę už darbą (N=24; 70,6%) bei atpažinti, kada ir kur jiems reikia pastiprinimo, paramos, t. y. suteikti darbuotojams emocinio stabilumo (N=22; 64,7%). Efektyvūs lyderiai negali orientuotis tik į vieną faktorių – užduotis arba santykius, turi atrasti pusiausvyrą tarp orientacijos abiem aspektais (N=18; 52,9%), be to, jiems turi būti būdinga kelti sudėtingus tikslus, stengtis pagerinti darbo atlikimą, išreikšti pasitikėjimą, kad darbuotojai pasieks aukštus standartus (N=19; 55,9%) bei motyvuoti, įkvėpti darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių interesų (N=18; 52,9%).

Antrajame svarbiausių efektyvių lyderių elgsenos penketuke vadovai išskyrė, jog lyderims būtina: remti organizacijos darbuotojų iniciatyvas (N=18; 52,9%), rodyti paveikų pavyzdį, pasitikėjimą ir kelti didelius reikalavimus, lūkesčius darbuotojams (N=15; 44,1%), rūpinatis darbuotojų poreikiais, jų gerove, sukurti draugišką darbo klimatą (N=18; 52,9%) ir minėtus darbuotojų poreikius iškelti aukščiau savųjų ir įgalinti darbuotojus augti ir plėtoti savo gebėjimus (N=16; 47,1%), o be to, dar ir vykdyti aplinkos stebėseną, suprasti įvykių indėlį ir numatyti veiksmų padarinius, taip sėkmingai adaptuojantis prie pokyčių ir padedant prie jų prisitaikyti darbuotojams (N=16; 47,1%).

Daugiau kaip 50% apklausoje dalyvavusių vadovų įsitikinę, jog lyderių neefektyvumą sąlygoja elgsena, pasižyminti iškilusias problemas spręsti vienuoje, remiantis asmeninėmis žiniomis ir su niekuo nesitariant (N=18; 52,9%), o taip pat, užsisklendus, tik formaliai atliekant savo darbą, nesigilinant nei į užduotis, nei į santykius (N=20; 58,8%).

**Žemesnių grandžių darbuotojų tikrų lyderių elgsenos tipų vertinime** paaiškėjo, jog nuomonė tik labai nežymiai skiriasi nuo vadovų analogiško vertinimo rezultatų. Darbuotojai į svarbiausių būtinų tikrų lyderių elgsenos tipų dešimtuką (žr. 18 pav.) išskyrė 7 tipus, sutampančius su vadovų vertinimu, tai kad: tikri lyderiai vienodai orientuojasi tiek į užduotis, tiek į santykius (N=52; 59,1%), motyvuoja, įkvėpia darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių interesų (N=35; 39,8%), rodo paveikų pavyzdį, pasitikėjimą darbuotojais (N=25; 28,4%), gerai supranta darbuotojų stiprybes, juos įkvėpia (N=25; 28,4%), kelia sudėtingus tikslus, stengiasi pagerinti darbo atlikimą, vykdo aplinkos stebėseną, supranta įvykių indėlį ir numato veiksmų padarinius (po N=22; 25%), atpažįsta, kada ir kur reikia pastiprinimo bei paramos, suteikia darbuotojams emocinio stabilumo (N=17; 19,3%). Taip pat, darbuotojai išskyrė, kad tikras lyderis, priimdamas sprendimus, turi tartis su darbuotojais ir atsižvelgiant į situaciją, arba

kartu priimti sprendimą (N=35; 39,8%), arba lyderis vienas priima galutinį sprendimą po pasitarimo (N=25; 39,8%), o tai taip pat sutampa su vadovų patvirtinimu, kad efektyvus lyderis negali priimti sprendimų be pasitarimo su kolegomis, darbuotojais. Ir kaip papildomą elgsenos tipą, nesutampantį su vadovų nuomone, būtiną efektyviems lyderiams, darbuotojai išskyrė aiškų vaidmenų apibrėžimą darbuotojams, pateikiant nurodymus, patariant, darbą koordinuojant (N=17; 39,8%).



18 pav. Svarbiausi būtini tikro lyderio elgsenos tipai pagal užimančius ne vadovaujančias pareigas respondentus (N=88)

**Apibendrinant gautus lyderių / vadovų elgsenos tipų rezultatus**, pirmuose 3 vertinimuose buvo išskirta, pavaizduota po 12 įvardintų lyderių, vadovų, tikrų lyderių (tik vadovų vertinimu) elgsenos tipų, iš kurių akcentuojant po 10 tipų, įvertintų aukščiausiais įverčiais, po 2 - neigiamais, o paskutiniajame etape buvo išskirta ir pavaizduota 10 tikrų lyderių būtinų elgsenos tipų, išskirtų tik žemesnių grandžių darbuotojų.

Šiaulių miesto verslo organizacijų vadovai nepasižymi užsisklendimu bei polinkiu nesigilinti nei į užduotis, nei į santykius, nelinkę tik formaliai dirbti, o gauti aukščiausius įvertinimus pelnę elgsenos tipų dešimtutukai buvo tarpusavyje palyginti, analogiškai, kaip ir bruožų, gebėjimų vertinimų apibendrinimuose. Gauti rezultatai pateikiami 16 lentelėje.

## Ryškiausius įverčius pelnusių elgsenos tipų rezultatai (N=122)

Elgsenos tipai	Įvardintas lyderis pagal visus respondentus	Vadovas pagal užimančius ne vadovaujančias pareigas respondentus	Tikras lyderis pagal vadovus	Tikras lyderis pagal užimančius ne vadovaujančias pareigas respondentus
1. Iškelia sudėtingus tikslus, stengiasi pagerinti darbo atlikimą, išreiškia pasitikėjimą, kad darbuotojai pasieks aukštus standartus.	X	X	X	X
2. Vienodai orientuojasi tiek į užduotis, tiek į santykius, būdinga pusiausvyra.	X	X	X	X
3. Gerai supranta darbuotojų stiprybes, juos įkvėpia, kelia iššūkius jiems prisiimti didesnę atsakomybę už darbą.	X	X	X	X
4. Atpažįsta, kada ir kur reikia pastiprinimo bei paramos, suteikia darbuotojams emocinio stabilumo.	X	X	X	X
5. Motyvuoja, įkvėpia darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių interesų.	X	X	X	X
6. Vykdo aplinkos stebėseną, supranta įvykių indėlį ir numato veiksmų padarinius.	X	X	X	X
7. Remia organizacijos darbuotojų iniciatyvas.	X	X	X	
8. rūpinasi darbuotojų poreikiais, jų gerove, sukuria draugišką darbo klimatą.	X	X	X	
9. Darbuotojams aiškiai apibrėžia jų vaidmenį, pateikia nurodymus, pataria, darbą koordinuoja.	X	X		X
10. Rodo paveikų pavyzdį, pasitikėjimą ir kelia didelius reikalavimus, lūkesčius darbuotojams.			X	X
11. Stengiasi gauti informaciją iš vieno ar daugiau darbuotojų, tačiau sprendžia vienas.	X			
12. Orientuojasi daugiau į užduotis (pabrėžiami techniniai ir gamybiniai darbo aspektai, autoritarinis valdymas).		X		
13. Darbuotojų poreikius iškelia aukščiau savųjų ir įgalina darbuotojus augti ir plėtoti savo gebėjimus.			X	
14. Dalijasi problemomis su visa grupe, atsizvelgiama į jų siūlymus bei nuomonę, kartu sprendžia, ką reikėtų daryti.				X
15. Tariausi su visa grupe, pasitelkdamas visus jos narius kaip konsultantus, tačiau galutinį sprendimą padaro pats.				X
	Reali situacija		„Ideali“ situacija	
Viso	10	10	10	10

16 lentelės rezultatai atskleidė 9 bendrus pagrindinius elgsenos tipus, kuriais pasižymi įvardintieji lyderiai ir vadovai apklaustose organizacijose ir kurie sutampa su lentelės „idealia“ situacija, tai: 1) *iškelia sudėtingus tikslus, stengiasi pagerinti darbo atlikimą, išreiškia pasitikėjimą, kad darbuotojai pasieks aukštus standartus*; 2) *vienodai orientuojasi tiek į užduotis, tiek į santykius, būdinga pusiausvyra*; 3) *gerai supranta darbuotojų stiprybes, juos įkvėpia, kelia iššūkius jiems prisiimti didesnę atsakomybę už darbą*; 4) *atpažįsta, kada ir kur reikia pastiprinimo bei paramos, suteikia darbuotojams emocinio stabilumo*; 5) *motyvuoja, įkvėpia darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių interesų*; 6) *vykdo aplinkos stebėseną, supranta įvykių indėlį ir numato veiksmų padarinius*; 7) *remia organizacijos darbuotojų iniciatyvas*; 8) *rūpinasi darbuotojų poreikiais, jų gerove, sukuria draugišką darbo klimatą*; 9) *darbuotojams aiškiai apibrėžia jų vaidmenį, pateikia nurodymus, pataria, darbą koordinuoja*.

Išskirti papildomi 2, neturintys sutapimų su „idealia“ situacija (žr. 16 lentelę) elgsenos tipai (lyderystės stiliai):

- 1 realių lyderių elgsenos tipas - *stengiasi gauti informaciją iš vieno ar daugiau darbuotojų, tačiau sprendžia vienas*. Viso minėti 9 pagrindiniai ir šis papildomas elgsenos tipai įvardintuosius lyderius Šiaulių miesto verslo organizacijose išskiria iš kitų darbuotojų tarpo ir padeda jiems sėkmingai dirbti;

- 1 vadovų elgsenos tipas - *orientuojasi daugiau į užduotis (pabrėžiami techniniai ir gamybiniai darbo aspektai, autoritarinis valdymas)*. Taip pat minėti 9 pagrindiniai ir šis papildomas elgsenos tipai Šiaulių miesto verslo organizacijų vadovų elgseną pažymi kaip lyderišką.

Iš minėtų 11 elgsenos tipų, ryškiausi Speaman'o koreliacijos koeficientai (žr. 30 priedą) aptikti tarp 4 elgsenos tipų, svyruojantys nuo  $0,70 < r < 0,79$  ir žymintys stiprų tiesioginį ryšį, tai reiškia, jog kuo įvardintieji lyderiai ir vadovai *kelia sudėtingesnius tikslus, stengiasi pagerinti darbo atlikimą, išreiškia pasitikėjimą, kad darbuotojai pasieks aukštus standartus, tuo daugiau darbuotojus motyvuoja, įkvėpia pakilti aukščiau asmeninių interesų* ( $r=0,70$ ); ir tuo geriau *atpažįsta, kada ir kur reikia jiems pastiprinimo, paramos bei tuo daugiau suteikia darbuotojams emocinio stabilumo* ( $r=0,79$ ), o kuo geriau *atpažįsta, kada ir kur reikia darbuotojams pastiprinimo ir paramos, tuo daugiau remia organizacijos darbuotojų iniciatyvas* ( $r=0,71$ ). Ir atvirkščiai, mažėjant kuriems tai elsenos tipo požymiams, atitinkamai silpnėja ir kiti.

Norima pabrėžti, jog visi 11 išvardintų įvardintų lyderių ir vadovų elgsenos tipų, tiek pagrindiniai, tiek papildomi yra minimi konceptualiame lyderystės modelyje (žr. 3 pav.) transformacinės, atsitiktinumų, situacinės, stiliaus ir tarnaujančios lyderystės teorijose, o pagrindiniai



gebėjimai dar ir sutampa su pačių apklaustųjų nuomone, kokiais elgsenos tipus, turi pasižymėti tikri lyderiai (žr. 13 lentelę „ideali“ situacija).

Reziumuojant, galima daryti išvadą, jog:

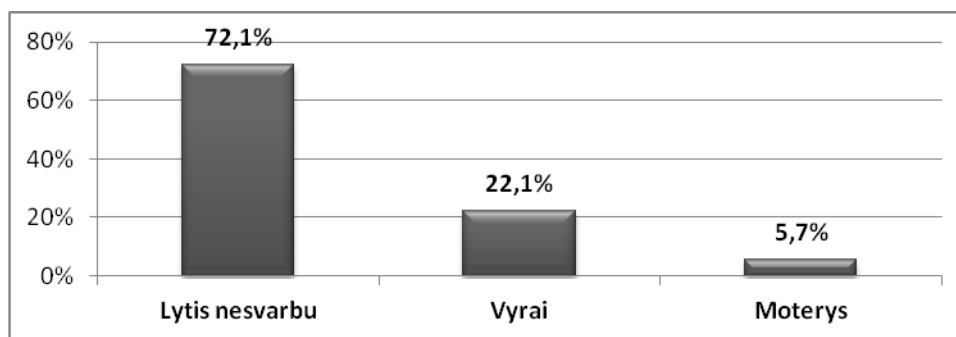
- *Viso 11* elgsenos tipų (lyderystės stilių) išskiria realius lyderius Šiaulių miesto verslo organizacijose (žr. 13 lentelę): jau minėtieji 9 pagrindiniai stiliai ir dar du papildomi: *10) darbuotojams aiškiai apibrėžia jų vaidmenį, pateikia nurodymus, pataria, darbą koordinuoja. Stengiasi gauti informaciją iš vieno ar daugiau darbuotojų, tačiau sprendžia vienas; 11) orientuojasi daugiau į užduotis (pabrėžiami techniniai ir gamybiniai darbo aspektai, autoritarinis valdymas).*

Faktorinė gebėjimų analizė (29 priedas) ir 16 lentelės rezultatai atskleidė, jog: realiems lyderiams ir vadovams būdingiausia transformacinės lyderystės elgsena (8 stilių sutapimai su 1 išskirta transformacinės lyderystės požymių grupe), su nežymiu akcentu tarnaujančios lyderystės, vykdomos aplinkos stebėsenos ir įvykių numatymo požymiu (1 sutapimas 5-oje tarnaujančios lyderystės oizymių grupėje). Nežymus skirtumas tarp įvardintų lyderių ir vadovų tas, kad įvardinti lyderiai prieš priimdami sprendimus, pirmiau linksta gauti trūkstamos informacijos iš kolegų, bet ne pačius sprendimus, kuris yra aplinkybių, situacinės arba atsitiktinumų lyderystės, akcentuojančios sprendimų priėmimo principus, požymis, o vadovai šiek tiek daugiau linksta orientuotis į užduotis, o tai yra transakcinės ir stiliaus arba elgsenos lyderystės požymis.

### **3.5 Lyderio efektyvumą įtakančių veiksnių ir lyderystės įgūdžių ugdymo reikalingumo vertinimas**

**Septintajame klausimų bloke**, respondentų buvo prašoma pateikti nuomonę, ar lytis turi įtakos lyderių efektyvumui, o taip pat buvo prašoma pateikti nuomonę, kurie faktoriai, pateikti vertinimui, labiausiai įtakoja lyderystės efektyvumą, kuriuos, kaip pagrindinius išskiria Kasiulis, Barvydienė (2005): 1) asmeninės savybės, bruožai būtini vadovavimui bei komunikacijai; 2) įgyti įgūdžiai, kurie padeda gerai ir greitai orientuotis sudėtingoje situacijoje, suplanuoti veiklą, įkvėpti komandos narius, atlikti reikiamas užduotis, o taip pat 3) išsilavinimas, prie šių dar buvo pridėtas 4) faktorius – įgyta patirtis bei buvo leidžiama pasirinkti variantą, jog įtakoja visi veiksniai.

Apklaustų verslo organizacijų darbuotojų vertinimu, tiek vyrai, tiek moterys gali būti efektyvūs lyderiai, nes jų nuomone, lytis jokios esmės nesudaro (N=88; Ns=72,1%) (žr. 19 pav.).



19 pav. Lyderystės efektyvumo priklausomybė nuo lyties (N=122)

Su pastarąja nuomone sutinka 27% vyrų (N=33) ir 45,1% moterų (N=55) (žr. 17 lentelę). Analizuojant rezultatus pagal pareigybes, nuomonė nekinta, bet pastebima tendencija, jog apklaustieji, vertindami kuri lytis yra efektyvesni lyderiai, antroje vietoje vyrai palaiko savąją lytį (vyrų – vyrus) (N=18; Ns=14,8%;), o moterys – priešingai, labiau palaiko vyrus (N=9; Ns=7,4%;).

17 lentelė

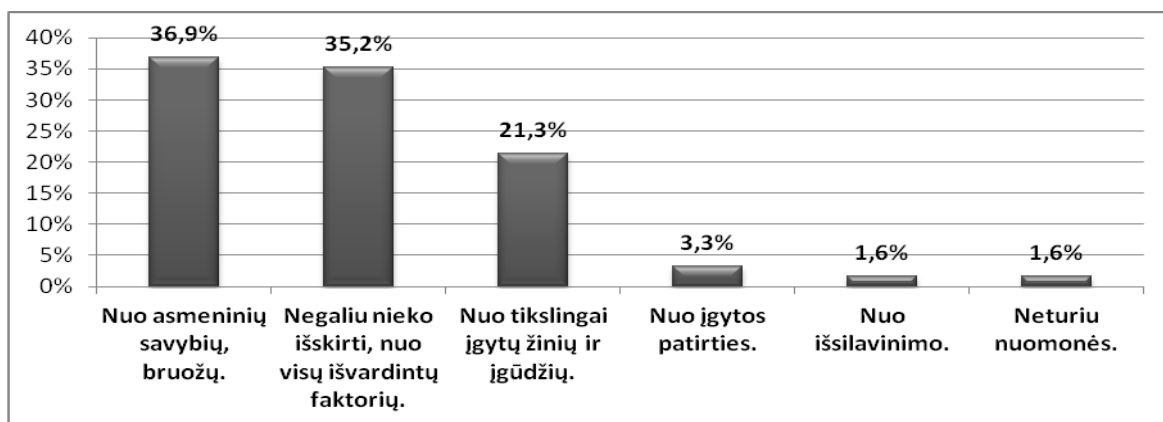
**Lyderystės efektyvumo priklausomybės nuo lyties vertinimas pagal organizacijoje užimamas pareigas ir lytį (N=122)**

	Vyrai	Moterys	Lytis nesvarbu	Viso	
	(respondentų skaičius N (išraiška procentais))				
<b>Vadovas</b>	7 (20,6%)	3 (8,8%)	24 (70,6%)	34 (100%)	
<b>Specialistas</b>	12 (13,6%)	0	33 (37,5%)	46 (52,3%)	88 (100%)
<b>Vadybininkas/konsultantas</b>	5 (5,7%)	4 (4,5%)	21 (23,9%)	30 (34%)	
<b>Techninis/pagalbinis personalas</b>	2 (2,3%)	0	4 (4,5%)	6 (6,8%)	
<b>Kita</b>	1 (1,1%)	0	5 (5,7%)	6 (6,8%)	
<b>Viso</b>	27 (22,1%)	7 (5,7%)	88 (72,1%)	122 (100%)	
<b>Vyras</b>	18 (14,8%)	3 (2,5%)	33 (27%)	54 (44,3%)	
<b>Moteris</b>	9 (7,4%)	4 (3,3%)	55 (45,1%)	68 (55,7%)	

Pirminis vertinimas, jog lytis nesudaro esmės, kas yra efektyvesni lyderiai, rodo, kad stereotipas, jog vyriškoji lytis – tai stiprioji lytis ir vyrai turi vesti pasekėjus į priekį, vadovauti, duoti nurodymus, šiuo atveju neegzistuoja. Bet šio stereotipo nežymus požymis pastebimas analizuojant tik moterų vertinimą, kadangi antruoju vertinimu moterys palaiko priešingą lytį, todėl galima prielaida, jog šioms moterims organizacijose vadovauja vyrai arba jos palankiau vertina vyrus, kaip vadovus.

20 pav. ir 18 lentelės lentelės rezultatai rodo, jog eliminuojant pasirinkimo variantą, apimančią visus požymius, visų apklaustųjų nuomonė patvirtina pirmasias dvi vietas eiliškumo svarbiausių

veiksnių, įtakančių lyderio vadovavimo efektyvumą. Respondentų nuomone labiausiai įtakoja asmeninės savybės (N=45; Ns=36,9%), antroje vietoje – visi išvardinti faktoriai (N=43; Ns=35,2%), trečioje vietoje – tikslingai įgytos žinios ir įgūdžiai (N=26; Ns=21,3%), ir mažiausiai įtakoja įgyta patirtis (N=4; Ns=3,3%) ir išsilavinimas (N=2; Ns=1,6%). Nežymus skirtumas pastebėtas tame, kad apklausti darbuotojai, užimantys specialisto pareigas verslo organizacijose, pirmoje rinkosi varianta, apimančią visus siulomus vertinimui požymius.



20 pav. Lyderystės efektyvumo priklausomybė nuo išsilavinimo, asmeninių bruožų, įgytų įgūdžių, patirties (N=122)

18 lentelė

**Lyderystės efektyvumo priklausomybės nuo išsilavinimo, asmeninių bruožų, įgytų įgūdžių, patirties vertinimas pagal organizacijoje užimamas pareigas (N=122)**

	Nuo asmeninių savybių, bruožų	Nuo visų išvardintų faktorių	Nuo tikslingai įgytų žinių ir įgūdžių	Nuo įgytos patirties	Nuo išsilavinimo	Neturiu nuomonės	Viso
	(respondentų skaičius N (išraiška procentais))						
<b>Vadovas</b>	15 (12,3%)	11 (9,0%)	7 (5,7%)	0	0	1 (0,8%)	34 (27,9%)
<b>Specialistas</b>	15 (12,3%)	18 (14,8%)	11 (9,0%)	2 (1,6%)	0	0	46 (37,7%)
<b>Vadybininkas / konsultantas</b>	8 (6,6%)	12 (9,8%)	7 (5,7%)	1 (0,8%)	2 (0,6%)	0	30 (24,6%)
<b>Techninis / pagalbinis personalas</b>	4 (3,3%)	0	1 (0,8%)	0	0	1 (0,8%)	6 (4,9%)
<b>Kita</b>	3 (2,5%)	2 (1,6%)	0	1 (0,8%)	0	0	6 (4,9%)
<b>Viso</b>	<b>45 (36,9%)</b>	<b>43 (35,2%)</b>	<b>26 (21,3%)</b>	<b>4 (3,3%)</b>	<b>2 (1,6%)</b>	<b>2 (1,6%)</b>	<b>N=122; Ns=100%</b>

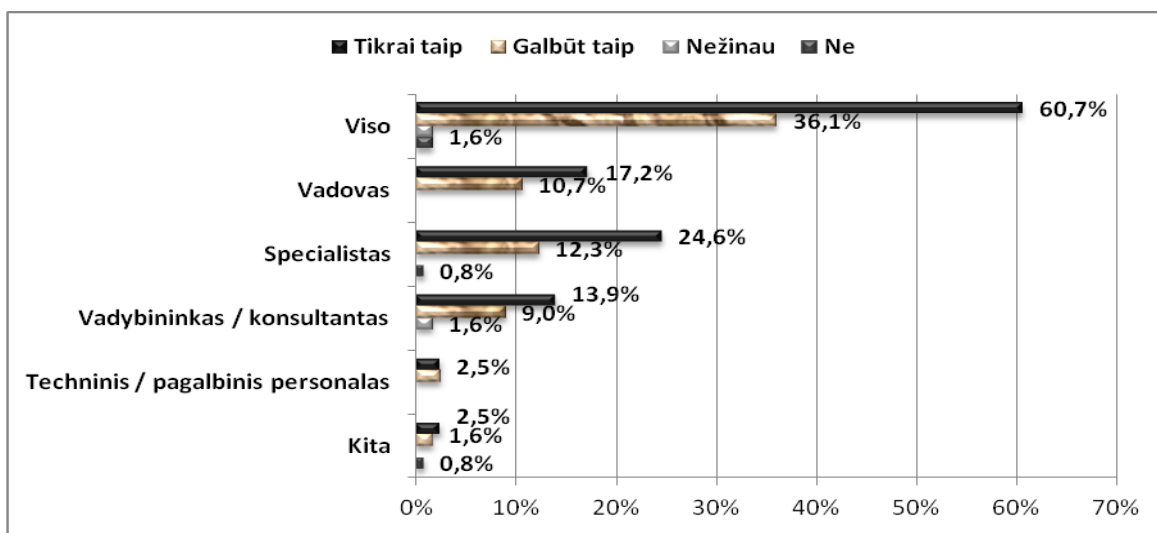
Rezultatai rodo, jog respondentų nuomonė atitinka bruožų ir modernizuotos bruožų (charizmatinės) lyderystės teorijas, kurios liudija, kad lyderio psichologiniai bruožai leidžia jam

išsiskirti iš minios, užimti lyderio pozicijas, pelnyti autoritetą ir įtakojant sekėjų (kolegų, bendradarbių) veiksmus priimti svarbius sprendimus.

Robbins (2007) patvirtina respondentų nuomonę dėl įgytos patirties: tyrimai nerodo, kad patirtis prisidėtų prie efektyvesnio lyderiavimo – vadovavimo, kadangi kai kuriems nepatyrusiems lyderiams stebėtinai gerai sekėsi, o patyrę lyderiai pridarė stebėtinų klaidų. Intuicija lyg ir sakytų, jog patirtis suteikia progų mokytis, taip įgyjami geresni lyderiavimo įgūdžiai. Paanalizavus giliau, čia problema yra dvejopo pobūdžio: pirma, patirties kokybė ir darbe išdirbtas laikas nebūtinai yra vienas ir tas pats dalykas; antra, aplinkybės skiriasi, todėl nebūtinai vienomis aplinkybėmis įgyta patirtis bus perkelta į kitas. Labai dažnai 20 patirties metų reiškia ne ką kita kaip vienus patirties metus, pakartotus 20 kartų. Lyderystėje nereikia pernelyg sureikšminti darbo patirties, kadangi tai nėra geras būdas efektyvumui prognozuoti. Svarbu yra ankstesnės patirties kokybė ir tos patirties aktualumas naujomis aplinkybėmis, su kuriomis lyderiui teks susidurti.

Tačiau darbo patirtis daro poveikį lyderių savybėms ir kompetencijai, įgūdžiams, jei problemos, su kuriomis jie susiduria koptami aukštyn organizacinės hierarchijos laiptais, sudėtingėja bei ilgiau tęsiasi. (Mumford ir kiti, 2000). Jie įgyja daugiau kompetencijos, nes iš jų reikalaujama spręsti naujoviškas, blogiau suformuluotas ir reikalaujančias daugiau sąveikos tarp žmonių problemas, o jei sakome, kad lyderius formuoja patirtis, tai reiškia, jog lyderiais negimstama. Pasak įgūdžių modelio, lyderiai gali išsiugdyti savo gebėjimus per patyrimą.

**Aštuntame anketos bloke**, vienu klausimu, buvo prašoma respondentų pateikti nuomonę, ar reikalingas verslo organizacijų darbuotojams ir vadovams lyderystės įgūdžių ugdymas ir viso 96,8% (N=118) respondentų, tvirtai arba tik šiek tiek dvejodami sutiko, jog tai reikalinga.



21 pav. Lyderystės įgūdžių ugdymo reikalingumo vertinimas (N=122)

### **3.6 Lyderystė vadovaujamoje organizacijoje – respondentų vadovų nuomonės raiška**

Paskutinysis, devintasis klausimų blokas skirtas tik respondentams, užimantiems vadovaujančias pareigas. Sudarytas iš 4 atviro tipo klausimų, kuriuose prašoma išreikšti savo nuomonę apie lyderystę jų vadovaujamoje vadovaujamoje organizacijoje sekančiais klausimais: ar vadovai patys save laiko lyderiais, ar yra nemažai lyderių tarp pavaldinių ir kokią naudą jie organizacijai duoda ir apskritai, ar aktualu diskutuoti apie lyderystę organizacijoje ir kodėl tokia nuomonė. Iš 34 apklaustų vadovų, 30 išreiškė savo požiūrį pateiktais klausimais. Atsakymai pateikiami 31-34 prieduose.

#### **• Ar galėtumėte save įvardinti kaip lyderį? Kodėl? Kas, Jūsų manymu, tai įtakojo?**

Iš 30 apklaustųjų – 60% vadovų (N=18) save įvardina lyderiais ir mano, jog tai įtakojo: tam tikri charakterio įgimti ir išsiugdyti bruožai (charizma, iniciatyvumas, energingumas, neišaukštinimas savęs, kaip vadovo), įgūdžiai, nuolatinis mokymasis ir įgytos žinios, sukaupta darbo ir gyvenimiška patirtis, suformuota konkreti asmeninė gyvenimo ideologija bei kitų (kolegų, artimųjų, pavaldinių, vadovų) pripažinimas, įvertinimas, parama, sėkmingas darbo organizavimas, artimi santykiai su pavaldiniais, Pasitaikė tvirtinimas, kad tapimą lyderiu sąlygojo nešimas didelės atsakomybės ir kartu bendras darbas su pavaldiniais bei jų mokymas. Dar viena nuomonė, jog tapima lyderiu sąlygojo pasiekti kokytyvo elgsenos pokyčiai. Reikia paminėti dar viena pasisakymą, jog vadovo tapimą lyderiu sąlygoja tai, jog geba valdyti organizaciją taip, jog ši nebankrutuoja.

5 vadovai (Ns=16,7%) tik iš dalies įvardina save lyderiais ir pagrindine priežastimi įvardina darbo pobūdį ir tai, jog jiems trūksta tam tikrų savybių, bruožų įgūdžių iki tapimo tikru lyderiu.

2 (Ns=6,7%) vadovai nežinojo, ar gali save vadinti lyderiais ir 5 (Ns=16,7%) tvirtino, jog jie nėra lyderiai, kadangi neturi pakankamai patirties, atitinkamos srities išsilavinimo, trūksta ryžto ir būdingas asmeninis nenoras tapti lyderiu.

Tiek iš ankstesnių anketos blokų klausimų, tiek iš šio vadovų pasisakymo galima daryti išvadą, jos Šiaulių miesto oganizacijų vadovams būdinga nemažai lyderių požymių, o ir patys vadovai didžiąja dauguma laiko save lyderiais, pagrindiniai faktoriai, pagal kuriuos vadovai save vertina / nevertina kaip lyderiais, tai: charakterio savybės, bruožai, tam tikri įgūdžiai, minimi dažniausiai bei išsilavinimas, sukauptos žinios, gyvenimiška ir darbo patirtis, aplinkos įtaka, vadinasi savęs vertinimo aspektu būdingiausios bruožų, įgūdžių ir aplinkybių lyderystės teorijos. Vadovų atsakymai pateikti 31 priede.

#### **• Ar aktualu yra diskutuoti apie lyderystę organizacijoje? Ar tai reikalinga ir kodėl?**

Iš 30 apklaustųjų – 70% vadovų (N=21) sutinka, jog yra aktualu diskuoti apie lyderystę, kadangi vieno lyderio organizacijoje nepakanka, nes tai per daug sunku fiziškai, jis vienas negali įvykdyti visų savo vizijų, sukontroliuoti darbo procesus, analizuoti darbuotojų poreikius ir juos ugdyti. O tam, kad

organizacija dirbtų efektyviai, reikia iš skirtingų, kitaip mąstančių, kitaip galvojančių žmonių susidedančios komandos, kurios kiekvienas narys papildytų vienas kitą, norėtų kartu tobulėti. Diskusijos, yra mokymų forma, o mokymai visuomet duoda naudos, o būtent lyderystės tema - didina žinias apie pačią lyderystę ir gali sudominti darbuotojus daugiau gilintis į šią sritį ir išsiaiškinti, ko reikia, ko trūksta norint tapti lyderiu, taip pat tai gali padėti suvienyti itin skirtingo būdo darbuotojus, pagerinti tarpusavio santykius kolektyve ir darbinę atmosferą, atliekamų užduočių kokybę, vadinasi tai skatima ugdymąsi, tobulėjimą, o tuo pačiu skatina verslo vystymąsi.

2 vadovai (Ns=6,7%) tik iš dalies sutinka, jod reikalinga diskutuoti apie lyderystę organizacijoje. Jų manymu, diskusija reikalinga tik aukštesniame vadybiniame lygmenyje, kadangi pavaldiniams tai gali būti neaktualu, nesuprantama, viska įtako aplinka ir jos sąlygos, o kitas vadovas tvirtina, jog lyderystės diskusijos naudos duoda tik didelėse organizacijose.

Šiuo klausimu neturi nuomonės 2 vadovai (Ns=6,7%), o 4 (13,3%) prieštarauja lyderystės diskusijų reikalingumui aiškindami, jog tai tiesiog neturi prasmės, be to, lyderiai patys savaime išskyla ir to skatinti nereikia, tiesiog vadovui svarbu tuos asmenis nustatyti ir leisti veikti, bet čia atsiranda priešprieša, kaip tikrąjį lyderį nustatyti, nesigilinant, nediskutuojant šia tema.

Viso 76,7% apklaustų vadovų visiškai, ar iš dalies pritaria diskusijoms, tvirtindami, jog tai gali padėti atsiskleisti daugiau lyderių, stiprinti kolektyvo ryšius, suvienyti net ir labai skirtingo būdo žmonių komandą ir kartu augti, tobulėti, vystyti organizaciją.

**• Ar galima teigti, jog yra nemažai lyderio savybėmis pasižyminčių darbuotojų Jūsų vadovaujamoje organizacijoje, ar manote kitaip? Kodėl?**

Mažiau negu kad pusė, t. y. 43,3% (N=13) vadovų patvirtino, jog jų organizacijose yra nemažai lyderių, kadangi jie iniciatyvūs, demonstruoja norą tobulėti, patys sau kelia aukštus reikalavimus, siekia naujų laimėjimų, pasižymi savitu dabo stiliumi ir dierbami pasiekia aukštus tikslus.

Dalinai sutinka 23,3% (N=7) apklaustų vadovų, tvirtindami, kad potencialių lyderių gal ir yra nemažai, bet jie neatsiskleidę, kadangi trūksta lyderystės žinių ir atitinkamų galimybių, sąlygų, o taip pat jie užslopinti paskirtų lyderių, kurie nenori prarasti savo pareigų ir kovoja su lyderystės užuomazgomis, bet ilgainiui tokioje situacijoje atsiskleidžia tikri žmogaus charakterio bruožai.

Trėdalis atsakiusiųjų vadovų, t. y. 33,3% (N=10) teigia, kad jų organizacijose nėra daug lyderių, nes jei taip būtų, nebebūtų dirbančiųjų paprastų, elementarių darbų, vadinasi šis vadovas gali turėti sampratą apie lyderius, išaukštinančius save ir užimančius tik aukštąs pareigas. Kita nuomonė, jog lyderiai vienoje vietoje ilgai neužsibūna, iškeliauja ieškoti geresnių darbo sąlygų, darbo vietų, jei jų nebetenkina sąlygos arba pakankamai greitai kyla pareigose ir tampa vadovais. Dar viena nuomonė, jog

nėra nemažai lyderių organizacijoje, kadangi aukščiausieji vadovai nesuteikia darbuotojams pakankamai informacijos apie organizaciją ir tobulėjimo, kilimo pareigose galimybes, nemotyvuoja ir neugdo lyderystės įgūdžių

Galima daryti išvadą, jog organizacijose nėra pakankamai lyderių dėl valdymo politikos, trūksta žinių apie pačią lyderystę, motyvacijos atsiskleisti darbuotojų gebėjimams, lyderystės potencialui.

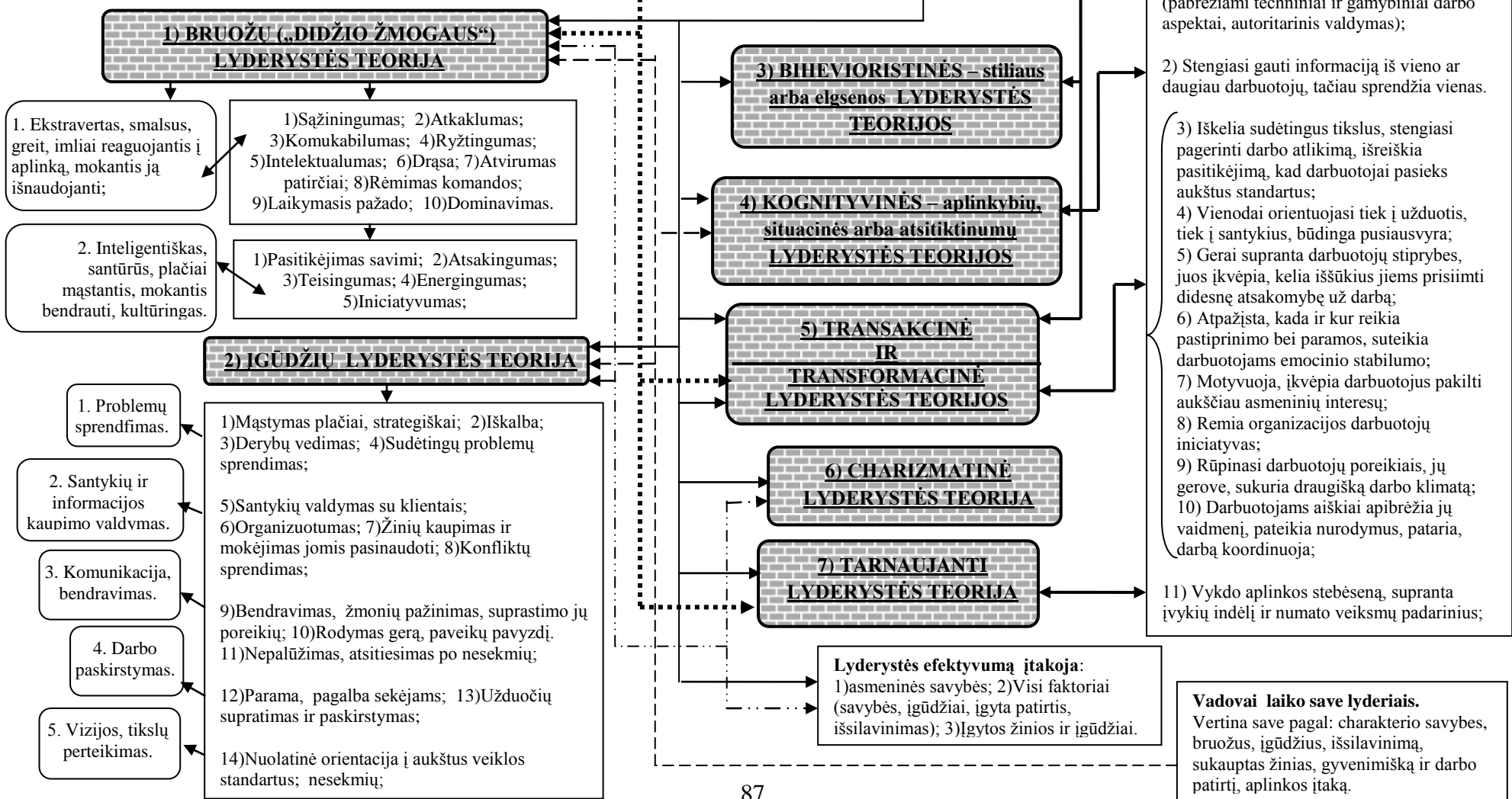
**• Kokią naudą, darbuotojai, pripažinti kaip lyderiai, daro organizacijai?**

Visi vadovai, atsakinėję į atvirus klausimus, išvelgė didesnę ar mažesnę naudą organizacijai, kurią daro pripažinti lyderiais darbuotojai, tai: daro organizaciją išprususią, o personalą vieningesnį, skatina ieškoti naujų rinkų, kurti naujus produktus, pasidalina su vadovu atsakomybe, valdžia, užduotimis ir pan., įveikia sudėtingiausius iššūkius, įgyvendina viziją, veikia kaip įkvepiantis, motyvuojantis pavyzdys kitiems darbuotojams ir juos suvienija, sustiprina kolektyvą, formuoja organizacijos įvaizdį, užtikrina darbingą, harmoningą atmosferą, gerą darbo mikroklimatą ir tarpusavio santykius, didina veiklos efektyvumą, efektyviai bendrauja su klientais.

### 3.7 Realus lyderystės raiškos Šiaulių miesto verslo organizacijose modelis

**Lyderystė** - rinkinys asmeninių (psichologinių) bruožų, savybių, leidžiančių užimti lyderio pozicijas, apdovanojančių gebėjimu priimti sudėtingus sprendimus ir tuo pačiu pritraukti, paveikti, įtikinti (taikant etišką galią) grupės narius klausyti ir sekti paskui, tokiu būdu užmezgant stiprų ryšį (santykius), pagrįstą bendru sutarimu, tikslais, vidine motyvacija, abipusiu pasitikėjimu ir įsipareigojimu komandiniam darbui, kas sąlygoja abipusį ugdymą palankioje darbo aplinkoje.

**Lyderystės ir vadovavimo skirtumas** - vadovai stumia darbuotojus atlikti užduotis ir jiems yra paklustama, o lyderiai geru pavyzdžiu įkvepia darbui ir paskui lyderį sekama laisvu noru.





## IŠVADOS

Išanalizavus lyderystės reiškinį įvairiais aspektais, pateikiamos šios **teorinės išvados**:

1) *Lyderystės esmę* atskleidžia šie komponentai: lyderis (tai grupėje išsiskiriantis asmuo, kuris vadovauja veiklai), sekėjas ar jų grupė (tai vykstantieji nurodymus), kontekstas (aplinkos sąlygos, įvairios situacijos), ir jų sąveiką bei paskutinis - užduotis, tikslas ir jo pasiekimas bendromis jėgomis.

2) Lyderiavimas apibrėžiamas kaip *procesas*, kaip *savybė* ir kaip *elgsena*. Kaip *procesas* lyderiavimas yra asmeninės neprivertstinės įtakos naudojimas sekėjams, pagrįstas emocijomis, bandant kreipti ar koordinuoti grupės narių veiklą inspiruojant vizijas ir pokyčius, kad būtų pasiektas bendras tikslas. Lyderiavimas kaip *savybė* – tai rinkinys asmeninių charakteristikų, priskiriamų tam, kuris suvokia galįs tokią įtaką sėkmingai panaudoti, o lyderystė kaip *elgsena* - įtakoianti sekėjų požiūrį į veiksmus, einant konkrečiau tikslo link.

3) Lyderiais gali tapti tiek asmenys, užimantys aukštas pareigas organizacijoje – tai viršininkai, vadovai ir pan. – *formalūs lyderiai*; tiek ir asmenys, kurie užima grupės lyderių roles dėl to, kad yra vertinami ir pripažįstami grupės bei yra pelnę autoritetą – tai *neformalūs (iškilę) lyderiai*.

4) *Lyderystę nuo vadovavimo skiria* tai, kad vadyboje yra paklūstama, vykdoma organizacijos misija, susitelkiama į pagrindines vadovavimo funkcijas bei užtikrinamas veiksmingas darbas pabrėžiant kontrolę, tvarką, stabilumą, o lyderystės tikslas – rodyti paveikų pavyzdį, sukurti tinkamą, motyvuojančią aplinką, kurioje atskiri individai arba komandos atsiskleidžia, tobulėja, seka laisvu noru paskui lyderį, patys imasi iniciatyvos, kad būtų įgyvendinta organizacijos vizija, tikslai, daugiau rūpi konstruktyvios arba adaptyvios permainos.

5) *Išnagrinėjus pagrindines 8 lyderystės teorijas*, tai – bruožų, įgūdžių, stiliaus arba elgsenos, aplinkybių arba situacines, transakcinę ir transformacinę, charizmatinę bei tarnaujančios lyderystės, pastebima, jog lyderystės nagrinėjimas prasidėjo nuo įgimtų lyderio bruožų paieškos, vėliau prie šių buvo prijungti įgūdžių (biologinių ir patyrimo) tyrinėjimai, siekiant išsiaiškinti, kas skiria lyderius nuo sekėjų. Evoliucionuojant lyderystės teorijoms, prieita prie išvados, jog lyderio elgesys, vadovavimo stilius turi kisti priklausomai nuo aplinkybių ir situacijos kintamųjų. Šiuolaikinės lyderiavimo teorijos pritaikytos nuolat kintančiai vadybos aplinkai, akcentuojamas lyderio ir jo sekėjų darnus santykis, bendradarbiavimas, komandinis darbas keičiant vieniems kitus siekiant tobulėjimo, lyderystės plėtojimo, kas lemia vadovavimo sėkmę.

Atlikus kiekybinį – anketinį tyrimą, pateikiamos **praktinės tyrimo išvados**:

1) Apklaustųjų, dirbančių Šiaulių miesto verslo organizacijose *samprata apie lyderystę* artimiausia bruožu, transformacinei ir tarnaujančiai lyderystės teorijoms, kadangi lyderystę traktuoja kaip *rinkinį asmeninių (psichologinių) bruožų, savybių, leidžiančių užimti lyderio pozicijas, apdovanojančių gebėjimu priimti svarbius, sudėtingus sprendimus ir tuo pačiu pritraukti, paveikti ir įtikinti (taikant etišką galią) grupės narius klausyti ir sekti paskui, tokiu būdu užmezgant stiprų ryšį (santykius), pagrįstus bendru sutarimu, tikslais, vidine motyvacija, abipusiu pasitikėjimu ir įsipareigojimu komandiniam darbui, kas sąlygoja abipusį ugdyimą, augimą palankioje darbo aplinkoje.*

2) Egzistuoja teisingas respondentų suvokimas, kad *lyderystė yra nepriklausoma nuo užimamų pareigų*, taip pat, kad lyderystės pagrindinis principas yra ne bausti, o įkvėpti, motyvuoti, skatinti tobulėti kartu, o pagrindinis skirtumas tarp lyderystės ir vadovavimo išskiriamas tas, kad *vadovai stumia darbuotojus atlikti užduotis ir jiems yra paklūstama, o lyderiai geru pavyzdžiu įkvėpia darbui ir paskui lyderį sekama laisvu.*

3) **Lyderių / vadovų bruožų vertinimas atskleidė**, jog Šiaulių miesto verslo organizacijų vadovai nepasižymi bruožais, lemiančiais lyderių neefektyvumą, tai: arogantiškumu, išūlumumu, išaukštinimu savęs, uždarumu, tai rodo, jog jie nėra nestabilaus, nenuspėjamo būdo, paviršutiniški, šalti žmonės, o pasižymi 12 lyderiams būdingų bruožų (savybių): *pasitikėjimu savimi, sąžiningumu, atsakingumu, atkaklumu, teisingumu, komukabilumu, ryžtingumu, energingumu, iniciatyvumu bei intelektu, drąsa ir atvirumu patirčiai*. Apkritai, **15 bruožų** daro lyderius Šiaulių miesto verslo organizacijose išskirtinius ir padeda sėkmingai dirbti, iš kurių jau paminėti 12 vadovų lyderių bruožų, bei dar 3 papildomi įvardintų lyderių bruožai: *rėmimas komandos, laikymasis pažado ir dominavimas*. Bruožų vertinimas parodė, kad lyderiai / vadovai - ekstravertai, smalsūs, greit ir imliai reaguojantys į aplinką ir mokantys maksimaliai ją išnaudojanti bei kartu inteligentiški, santūrūs, plačiai mąstantys, mokantys bendrauti, kultūringi.

4) **Lyderių / vadovų gebėjimų vertinimas** atskleidė, jog Šiaulių miesto verslo organizacijų vadovai pasižymi silpniausiai – paramos ir pagalbos savo darbuotojams bei empatijos (įsijausti į kito padėtį) lyderystės gebėjimais, o stipriausiai pasižymi 10 lyderiams būdingų gebėjimų: *organizuotumo, sudėtingų problemų sprendimo, mąstymo plačiai, strategiškai, santykių valdymo su klientais, derybų vedimo, iškalbos, nuolatinės orientacijos į aukštus veiklos standartus bei žinių kaupimo ir mokėjimo jomis pasinaudoti, o taip pat konfliktų sprendimo, paramos, pagalbos sekėjams*. Viso **14 gebėjimų** daro lyderius Šiaulių miesto verslo organizacijose išskirtinius, tai jau minėti 10 vadovų lyderių bruožų, bei papildomi 4 įvardintų lyderių gebėjimai - *užduočių supratimo ir paskirstymo, bendravimo ir žmonių*

*pažinimo, supratimo jų poreikių, nepalūžimo, atsitiesimo po nesėkmių bei rodymo gerą pavyzdį.* Gebėjimų rezultatai atskleidė, kad lyderiai ir vadovai gambiausi spręsti sudėtingas problemas ir organizuotai kaupti informaciją, valdyti santykius tiek organizacijos viduje, tiek su klientais.

**5) Lyderių / vadovų elgsenos tipų vertinimas atskleidė,** jog Šiaulių miesto verslo organizacijų vadovai nepasižymi užsisklendimu bei polinkiu nesigilinti nei į užduotis, nei į santykius, vadovai nelinkę tik formaliai dirbti, o būdingiausia tiek vadovams, tiek įvardijamiems lyderiams po 10 elgsenos tipų, iš kurių 9 elgsenos tipai sutampa: 1) *iškelia sudėtingus tikslus, stengiasi pagerinti darbo atlikimą, išreiškia pasitikėjimą, kad darbuotojai pasieks aukštus standartus;* 2) *vienodai orientuojasi tiek į užduotis, tiek į santykius, būdinga pusiausvyra;* 3) *gerai supranta darbuotojų stiprybes, juos įkvėpia, kelia iššūkius jiems prisiimti didesnę atsakomybę už darbą;* 4) *atpažįsta, kada ir kur reikia pastiprinimo bei paramos, suteikia darbuotojams emocinio stabilumo;* 5) *motyvuoja, įkvėpia darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių interesų;* 6) *vykdo aplinkos stebėseną, supranta įvykių indėlį ir numato veiksmų padarinius;* 7) *remia organizacijos darbuotojų iniciatyvas;* 8) *rūpinasi darbuotojų poreikiais, jų gerove, sukuria draugišką darbo klimata;* 9) *darbuotojams aiškiai apibrėžia jų vaidmenį, pateikia nurodymus, pataria, darbą koordinuoja.* Paskutinysis būdingiausias vadovų elgsenos tipas - 10) *orientuojasi daugiau į užduotis (pabrėžiami techniniai ir gamybiniai darbo aspektai, autoritarinis valdymas), o įvardintų lyderių - 11) stengiasi gauti informaciją iš vieno ar daugiau darbuotojų, tačiau sprendžia vienas.* Viso **11 išvardintų elgsenos tipų** išskiria lyderius Šiaulių miesto verslo organizacijose ir yra būdingiausi *transformacinei* ir su nežymiu akcentu - *tarnaujančiai lyderystės teorijoms.*

6) *Lyderystės efektyvumui* lytis įtakos nedaro, o lyderystės efektyvumą labiausiai įtakoja asmeninės savybės, antroje vietoje – visi išvardinti faktoriai (savybės, įgūdžiai, įgyta patirtis, išsilavinimas), trečioje vietoje – tikslingai įgytos žinios ir įgūdžiai. Šie rezultatai atitinka bruožų ir modernizuotos bruožų (charizmatinės) bei įgūdžių lyderystės teorijas. Apklausa patvirtino, jog yra reikalingas verslo organizacijų darbuotojams ir vadovams lyderystės įgūdžių ugdymas.

7) Šiaulių miesto organizacijų didžioji dauguma *vadovų laiko save lyderiais.* Pagrindiniai faktoriai, pagal kuriuos vadovai save vertina / nevertina kaip lyderiais, tai: charakterio savybės, bruožai, tam tikri įgūdžiai bei išsilavinimas, sukauptos žinios, gyvenimiška ir darbo patirtis, aplinkos įtaka, tai reiškia, savęs vertinimo aspektu, būdingiausios bruožų, įgūdžių ir aplinkybių lyderystės teorijos.

8) *Verslo organizacijose nėra pakankamai lyderių* dėl organizacijų valdymo politikos, netinkamų asmenų (nepasižyminčių lyderio bruožais), užimančių vadovaujančias pareigas konkurencijos baimės,

slopinančių lyderystę. Organizacijose trūksta informacijos apie lyderystę, motyvacijos atsiskleisti darbuotojų gebėjimams, lyderystės potencialui, todėl vadovai visiškai, ar iš dalies pritaria lyderystės diskusijoms organizacijose, tvirtindami, jog tai gali padėti atsiskleisti daugiau lyderių, ar tobulėti jau pasižymintiems lyderio bruožais. Visi vadovai išvelgė didesnę ar mažesnę naudą organizacijai, kurią daro pripažinti lyderiais darbuotojai, tai: daro organizaciją išprususią, pasidalina su vadovybe atsakomybe, valdžia, veikia kaip įkvepiantis, motyvuojantis pavyzdys kitiems darbuotojams, užtikrina gerą darbo mikroklimatą, suvienija personalą, sustiprina tarpusavio ryšius ir kartu tobulėja, įgyvendina viziją, įveikia sudėtingiausias iššūkius, taip didindami veiklos efektyvumą ir vysto organizaciją, formuoja jos įvaizdį.

**9) Šiaulių miesto verslo organizacijose lyderiams būdinga viso 40 skiriančių požymių, iš kurių vadovai pasižymi 32, ir yra būdingiausios bruožų, transformacinės ir tarnaujančios lyderystės teorijų apraiškos.**

**10) Išvelgtos problemos**, jog organizacijose trūksta švietimo apie lyderystę, o dėl taikomos valdymo politikos, konkurencijos baimės, lyderystės potencialas dažnai yra slopinamas tarp ne vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų.

## **REKOMENDACIJOS**

Siekiant verslo organizacijų valdymo ir administravimo efektyvumo, reikalingi tokie darbuotojai ar vadovai – lyderiai, kurie būtų kompetentingi, savo profesijos specialistai, orientuoti tik į aukščiausius rezultatus, gebėtų organizuotai dėti komandoje, savo pavyzdžiu skatinantys siekti aukščiausių tikslų, imlūs naujovėms, norintys nuolatos kelti kvalifikaciją, turintys aiškią viziją ir aktyviai jos siekiantys, kūrybingi, lankstūs ir tolerantiški, nuoširdūs.

Dėl šios priežasties, remiantis gautų tyrimo duomenų analizės apibendrinančiomis išvadomis, kuriose išvegtos problemos, neleidžiančios atsiskleisti lyderystės potencialui nagrinėtose verslo organizacijose, tiek Šiaulių miesto, tiek visos Lietuvos verslo sektoriaus organizacijų vadovams rekomenduojama:

- Aktyvinti sistemingą organizacijos darbuotojų švietimą lyderystės aspektu organizacijų viduje. Tai įgyvendinti galima pasikviečiant kvalifikuotus specialistus, jog šie pasidalintų patirtimi, žiniomis diskusijų pagalba suteiktų visą norimą informaciją suinteresuotiesiems ir pan.; Keletas tokių specialistų, vykdančių mokymus didžiuosiuose Lietuvos miestuose lyderystės tematika:

- „Lyderystės ir verslo akademija“, Vilnius (interneto svetainės adresas: [www.lyderystesakademija.lt](http://www.lyderystesakademija.lt));

- „Tarptautinė Lyderystės Akademija“, Vilnius (interneto svetainės adresas: [www.vucentras.com](http://www.vucentras.com));

- „Manager.lt Academy“, Vilnius, Klaipėda (interneto svetainės adresas: [www.akademija.manager.lt](http://www.akademija.manager.lt));

- UAB „Saviugdosa mokykla“, Šiauliai (interneto svetainės adresas: [www.saviugdosa.mokykla.lt](http://www.saviugdosa.mokykla.lt)), ir kt.;

- Patiems dalyvauti ir skatinti, o potencialius darbuotojus papildomai finansiškai paremti, dalyvavimą įvairiuose mokymuose, seminaruose, konferencijose, susijusiuose su lyderystės kompetencijos ugdymu;

- Vykdam atranką į laisvą darbo vietą iš naujų, nepažįstamų kandidatų, ar atrenkam kandidatus jau iš esamų organizacijos darbuotojų aukščiausioms, ar tam tikro specifinio pobūdžio pareigoms užimti, rekomenduojama į pagalbą pasitelkti magistro darbe sukurtą konceptualų, apjungiantį įvairias lyderystės teorijas, lyderystės modelį, kuris padėtų atskleisti kandidatų asmenybės bruožus, įgūdžius, elgsenos polinkius ir potencialą tapti lyderiu organizacijoje ir tokiu būdu atsirinkti tinkamiausią kandidatą.

## LITERATŪRA

1. Aarons G. (2006). *Transformational and Transactional Leadership: Association with Attitudes Toward Evidence-Based Practice*. *Psychiatric Services*, 57;
1. Adair J. (2006). *100 patarimų vadovui*. Iš anglų kalbos vertė Jolanta Olechnovič. Vilnius: Alma litera;
2. Adcock B. P. (2000). *The Role of Organizational Citizenship Behavior in the Linkage of Employee and Customer Satisfaction*. Unpublished doctoral dissertation, University of South Florida;
3. Alberoni F. (2006). *Menas vadovauti*. Iš italų kalbos vertė Regina Matuzevičiūtė. Vilnius: Dialogo kultūros institutas;
4. Albrechtas J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Klaipėdos socialinių mokslų kolegija;
5. Appleby C. R. (2009). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Iš anglų kalbos vertė Joana Vanagienė. Vilnius: Charibdė;
6. Avolio B. J., Bass B. M., Jung D. I. (1999). *Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72;
7. Barbuto J., Gifford G. T. (2010). *Examining Gender Differences of Servant Leadership: An Analysis of the Agentic and Communal Properties of the Servant Leadership Questionnaire*. *Journal of Leadership Education*, 9 (2);
8. Barvydienė V., Skaržauskienė A. (2005). *Lyderystė kaip egzistencinis ieškojimų procesas*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 36;
9. Bass B. M., Avolis B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications, Inc;
10. Bass B. M., Avolis B. J. (1990). *The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development*. *Research in Organizational Change and Development*, 4;
11. Bass, B. M. (1997) *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Harvard: Harvard Business School Press.
12. Bass B. M. (1997). *Does the Transactional–Transformational Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?* *American Psychologist*, 22;

13. Bass B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum;
14. Bitinas P. (2006). *Edukologinis tyrimas*. Vilnius: Kronta;
15. Bycio P., Hackett R. D., Allen J. S. (1995). *Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 80;
16. Blake R. R. and Mouton J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company;
17. Blake R. R., McCauley C. G. (1991). *Leadership Dilemmas – Grid Solutions*. Houston: Gulf Publishing Company;
18. Boyatzis R., McKee A. (2006) *Darni lyderystė*. Iš anglų kalbos vertė Lina Guobienė. Vilnius: UAB „Vilniaus spaustuvė“;
19. Bolden R. (2004) *What is Leadership? Research report no.1*. Leadership South West;
20. Bosas A. (2002). *Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas : monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas; [Interaktyvus] [Žiūrėta 2013-05-23]. Prieiga per internetą: <[http://www.elibrary.lt/inf\\_res4.phtml?id=7399](http://www.elibrary.lt/inf_res4.phtml?id=7399)>;
21. Bosas A. (2004). *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės: monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla; [Interaktyvus] [Žiūrėta] 2013-05-23]. Prieiga per internetą: <[http://www.elibrary.lt/resursai/Mokslai/LRS%20mokslininkai/Bosas/MonografijaII/A.Bosas\\_monografijaII\\_1%20dalis.pdf](http://www.elibrary.lt/resursai/Mokslai/LRS%20mokslininkai/Bosas/MonografijaII/A.Bosas_monografijaII_1%20dalis.pdf)>;
22. Bryman A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage;
23. Budrevičius A. (2007). *Prognozavimo metodai vadyboje. Mokomoji knyga*. Vilniaus universitetas;
24. Burns J., M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row;
25. Chmiel N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Iš anglų kalbos vertė Donatas Masilionis. Kaunas: Poligrafija ir informatika;
26. Collins J. C. (2004). *Nuo gero - prie puikaus*. Vilnius;
27. Conger J. A. (1999). *Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research*. *Leadership Quarterly*, 10(2);
28. Conger J. A., Kanungo R. N. (1987). *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings*. *Academy of Management Review*, 12(4);

29. Conger J. A., Kanungo R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage;
30. Čekanavičius V., Murauskas G. (2002). *Statistika ir jos taikymai*. II dalis. Vilnius: TEV;
31. Davidson P., Simon A., Gottschalk L., Hunt J., Wood G., & Griffin R.W. (2006). *Management: Core concepts*. Queensland: John Wiley & Sons;
32. Den Hartog D. N., Koopman P. L. (2005). *Leadership in Organizations*. Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Vol. 2;
33. Diržytė A., Sondaitė J., Norvilė N., Čėsniienė J., Justickis V., Raižienė V., Mažeikienė A., Valickas A., Pilkauskaitė-Valickienė R. (2012). *Verslo psichologija*. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas;
34. Drago W. A., Clements, Ch. (1999). *Leadership Characteristics and Strategic Planning*. Management Research News. 1;
35. Dubauskas G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius;
36. Dubrin A. J, Dalglish C. & Miller, P. (2006). *Leadership*. Queensland: John Wiley & Sons;
37. Farazmand A. (2007). *Strategic Public Personnel Administration - Building and Managing Human Capital for the 21st Century*. Greenwood Publishing Group;
38. Fiedler F., E. (1993). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill;
39. Gegieckienė L., Graikšienė A. (2009). *Verslumas*. Vilnius: Ciklonas;
40. George B., Sims P. (2008). *Tikroji kryptis: kaip tapti tikruoju lyderiu*. Iš anglų kalbos vertė Asta Ivoškienė, Egidijus Koženiauskas. Kaunas: Smaltijos leidykla;
41. Gillet J., Cartwright E., Van Vugt M. (2010). *Selfish or Servant Leadership: Testing Evolutionary Predictions About Leadership in Coordination games*. Personality and Individual Differences. doi:10.1016/j.paid.2010.06.003;
42. Gunderson D. (2006). *The Leadership Paradox: A Challenge to Servant Leadership in a Power-Hungry World*. Seattle: YWAM Publishing;
43. Hall T. M. (2007). *Becoming Authentic: The Search for Wholeness and Calling as a Servant Leader*. UK: Cloverdale Books;
44. Heilbrun J. (1994). *Can leaders be studied?* The Wilson Quarterly. Vol.18.Nr.2;
45. Hersey P., Blanchard K., H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing of Human Resources*. 5th edition;



46. Hersey P., Blanchard K., H., Dewey E., J. (2001). *Management of Organizational Behavior: Leading human resources*. New York: Prentice Hall;
47. House R., J. (1976). *A 1976 theory of charismatic leadership: Submission or liberation?* *Academy of Management Executive*, 6(2);
48. Yammarino F. J. (2000). *Leadership skills: Introduction and overview*. *Leadership Quarterly*, Nr. 11(1);
49. Judge T. A. & Piccolo R. (2004). *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*. *Journal of Applied Psychology*, 89;
50. Jucevičius R., Ilonienė J. (2009). *Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva*. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14;
51. Kardelis K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Šiauliai: Lucilijus;
52. Kasiulis J., Barvydienė V. (2005). *Vadovavimo psichologija: vadovėlis*. Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Technologija;
53. Kirkpatrick S. A., Locke E. A. (1991). *Leadership: Do Traits Matter? The Executive*. Vol. 5;
54. Korsakienė R. (2006). *Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Verslas: teorija ir praktika. Vol. VII. Nr. 4;
55. Kotter J. P. (1990). *Force for Change: How Leadership Differ From Management*. The Free Press;
56. Lekavičienė R., Vasiliauskaitė Z., Antininė D., Almonaitienė J. (2010). *Bendravimo psichologija šiuolaikiškai*. Vilnius: Alma litera;
57. Makštutis A. (2006). *Strateginis planavimas globalizacijos sąlygomis. Mokomoji knyga*. Vilnius: Lietuvos karo akademija; [Interaktyvus] [Žiūrėta 2013-05-21]. Prieiga per internetą: <  
[http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/strateginis\\_planavimas\\_makstucio.pdf](http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/strateginis_planavimas_makstucio.pdf)>;
58. Markevičiūtė L. (2009). *Informaciniai kokybės vadybos sistemos brandos veiksniai*. Informacijos mokslai;
59. Masiulis K., Sudnickas T. (2007). *Elitas ir lyderyste: vadovėlis*. Mykolo Romerio universitetas. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras;
60. Melnikas B., Smaliukienė R. (2007). *Strateginis valdymas. Mokomoji knyga*. Vilnius: Lietuvos karo akademija; [Interaktyvus] [Žiūrėta 2013-05-25]. Prieiga per internet: <  
[http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/Melnikas\\_Smaliukiene\\_Strateginis\\_valdymas.pdf](http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/Melnikas_Smaliukiene_Strateginis_valdymas.pdf)>;

61. Merkys G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: Šiaulių pedagoginis institutas;
62. Mumford M. D., Zaccaro S. J., Harding F. D., T. O. Jacobs O. T., Fleishman A. E. (2000). *Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems*. Leadership Quarterly, Nr. 11(1);
63. Murphy S. A. & Drodge E. N. (2004). *The our I's of police leadership: A case study heuristic* // International Journal of Police Science and Management. No. 6;
64. Napryte E. (2007). *Lyderiais gimstame ar jais tampame?* [Interaktyvus] [Žiūrėta 2013-05-21]. Prieiga per internetą: < <http://www.verslosavaite.lt/index.php/Savaitrastis-Nr.-4-2007-03-26/Lyderiais-gimstame-ar-jais-tampame.html>>;
65. Nelsonas B., Ekonomis P. (1999). *Vadyba žaliems*. Kaunas;
66. Northouse G., P. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. Iš anglų kalbos vertė Donatas Masilionis. Kaunas: Poligrafija ir informatika;
67. Parsons M., Cohen D. (2008). *On Eagles' Wings. An Exploration of Strength in the Midst of Weakness*. Canada: John Wiley & Sons;
68. Paulavičienė E. (2007). *Lyderystė visuotinės kokybės vadybos kontekste*. Ekonomika ir vadyba. Nr. 12;
69. Pukėnas K. (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa*. Mokomoji knyga. Kaunas;
70. Razauskas R. (1997). *Aš vadovas: gero vadovo beiėškant*. Vilnius: Pačionis;
71. Robbins S., P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Iš anglų kalbos vertė Donatas Masilionis. Kaunas: Poligrafija ir informatika;
72. Rowe W. G. (2007). *Cases in Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications;
73. Russell R. F., Stone A., G. (2002). *A review of servant leadership attributes: developing a practical model*. Leadership & Organization Development Journal, 23(3);
74. Ruškus J., Žurauskaitė R. (2004) *Lyderystės, kaip socialinio konstrukto, psichosemantinės erdvės identifikavimas*. Šiaulių universitetas. Socialiniai tyrimai. Nr. 4;
75. Samson D & Draft R. L. (2005). *Management*. Victoria: Dryden Press;
76. Schelin S. H., Jacobson S. W. (2005). *Images of Leadership: Views from the Trenches*. University of Southern California, Los Angeles, California. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2013-05-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.pmrnet.org/conferences/USC2005/USC2005papers/pmra.schelin.jacobson.2005.doc>>;

77. Skaržauskienė A. (2008). *Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje*. Daktaro disertacija. Kaunas, ISM;
78. Slack T., Parent M., M. (2006). *Understanding Sport Organizations- The Application of Organization Theory*;
79. Smith B. N., Montagno R. V., Kuzmenko T. N. (2004). *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4);
80. Smith C. (2005). *Servant Leadership: Thea Leadership Theory Of Robert K. Greenleaf*;
81. Sosik J., Bruce J. A., Kahai S. (1997). *Effects of Leadership Style and Anonymity on Group Potency and Effectiveness in a Group Decision Support System Environment*. *Journal of Applied Psychology*, 82(1);
82. Spears L. (2006). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. Canada: John Wiley & Sons;
83. Starmer M. (1998). *Will the real leader please stand up?* Dublin: Oak tree Press;
84. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2005). *Vadyba*. Iš anglų kalbos vertė Albina Trečiokaitė. Kaunas: Poligrafija ir informatika;
85. Šaparnienė D. (2002). *Studentų kompiuterinis raštingumas: ribotų išteklių visuomenės edukacinis ir psichoanalitinis kontekstas*: Daktaro disertacija. Šiaulių universitetas, Šiauliai;
86. Šilingienė V. (2011). *Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste*. *Ekonomika ir vadyba*. 2011(16);
87. Šimanskienė L., Tarasevičius T. (2010). *Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos*. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 20(1);
88. Tarptautinių žodžių žodynas. (2001). Vilnius: Alma littera;
89. Tirmizi S. A. (2002). *The 6-L framework: a model for leadership research and development*. *Leadership and Organizational Development Journal*. Vol. 23, No. 3;
90. Vito G., Higgins G. (2010). *Examining the validity of The Leadership Challenge inventory: the case for law enforcement*. *International Journal of police science and management*. Vol. 12. No. 3;
91. Vroom V. H. & Jago A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall;
92. Vroom V. H. & Yetton P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press;

- 93.** Watkins M. (2006). *Pirmosios 90 dienų: svarbiausios sėkmės strategijos naujiems visų lygių vadovams*. Vilnius: Tyto alba. [Interaktyvus] [Žiūrėta 2013-05-21]. Prieiga per internetą: <[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:8B\\_eRXPu5tEJ:https://fcis.vdu.lt/~n.petkeviciute%40evf.vdu.lt/Ankstyvoji%2520K06%3FFCItemID%3DS029F886E+&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:8B_eRXPu5tEJ:https://fcis.vdu.lt/~n.petkeviciute%40evf.vdu.lt/Ankstyvoji%2520K06%3FFCItemID%3DS029F886E+&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt)>;
- 94.** Weber M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York: Free Press;
- 95.** Zaccaro S. J. (2007). *Trait-based perspectives of leadership*. *American Psychologist*, 62;
- 96.** Želvys R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla;

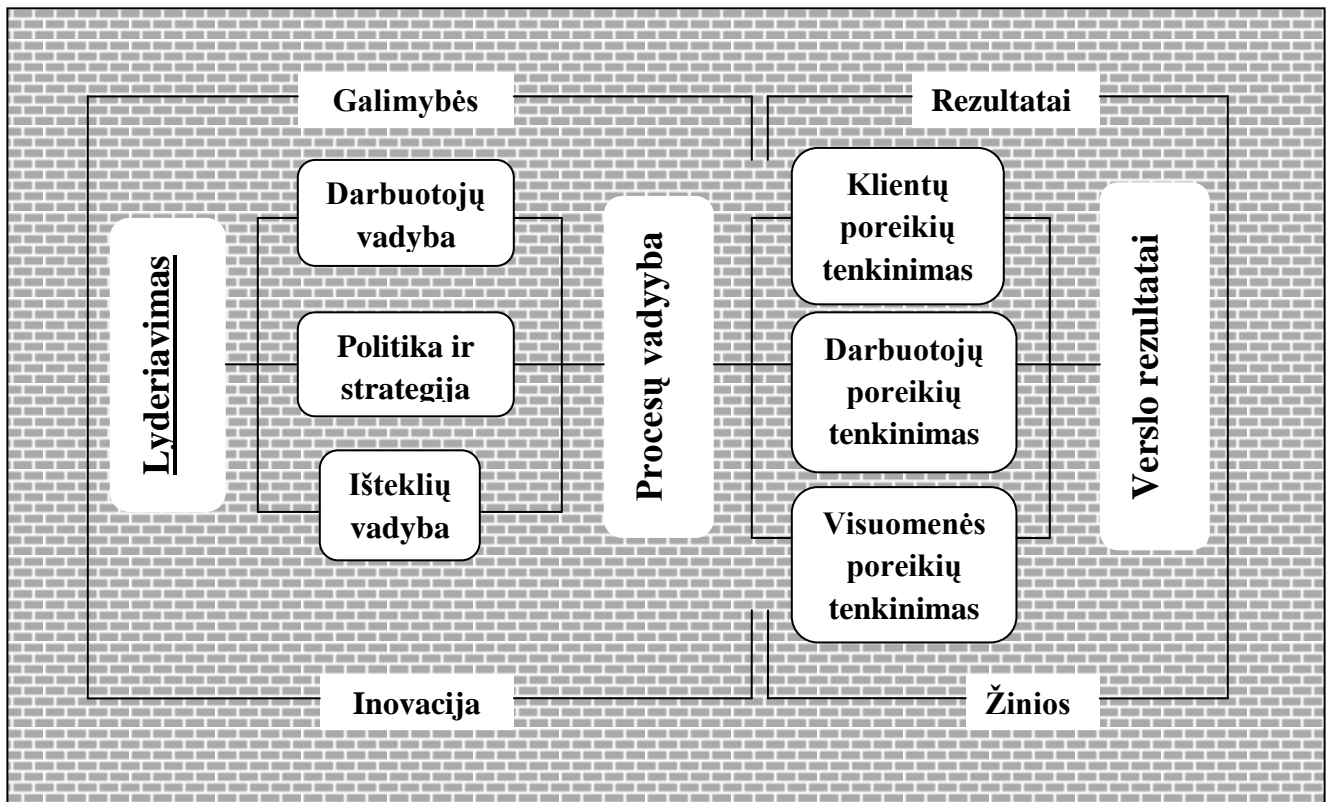
## **PRIEDAI**

**Lyderystės apibrėžimai** (pagal: Masiulis, Sudnickas, 2007)

AUTORIUS	APIBRĖŽIMAS
<b>Lao Tzu, VI a. Pr. Kr. Kinų taoizmo įkūrėjas.</b>	„Geriausią lyderį turime tada, kai žmonės beveik nežino, kad toks egzistuoja, ne tokį gerą – kai žmonės paklūsta jam ir garbina jį, blogiausią, kai jie neapkenčia jo. Jei nesugebėsi gerbti žmonių, jie nesugebės gerbti tavęs. Bet apie gerą lyderį, kuris mažai šneka, kai jo darbas baigtas, jo tikslai pasiekti, visi žmonės pasako: „Mes tai padarėme patys“.
<b>Generolas H. N. Schwarzkopf.</b>	„Lyderystė yra strategijos ir charakterio derinys. Jei negali turėti vieno iš šių dalykų, vėičiau lik be strategijos“.
<b>N. Bonaparte (1769–1821).</b>	„Lyderis yra prekiautojas viltimi“.
<b>Rosalynn Carter, buvusi JAV pirmoji ledi (g. 1927).</b>	„Lyderis nuveda žmones ten, kur jie nori būti. Didis lyderis nuveda žmones ten, kie jie nebūtinai nori, tačiau privalo būti“.
<b>Hollander (1978).</b>	„Lyderystė – tai lyderio ir jo sekėjų abipusės įtakos procesas“.
<b>Hosking (1988).</b>	„Lyderiai - tai tie, kurie nuosekliai ir veiksmingai prisideda prie socialinės tvarkos ir iš kurių to ir yra tikimasi ir laukiama“.
<b>W. Bennis. On Becoming a Leader Reading. MA: Addison-Wesley Publishing (1989).</b>	„Lyderystė (pasak Johno Sculley) sukasi aplink viziją, idėjas, kryptis ir yra veikiau susijusi su žmonių įkvėpimu, kryptių ir tikslų nustatymu nei su kasdiene veikla ir planų įgyvendinimu. Lyderis privalo sugebėti daugiau negu tik išnaudoti arba padidinti savo galimybes. Jis privalo įkvėpti kitus žmones noriai ir gerai atlikti darbus užuot kontroliavęs juos pagal atliktinų darbų sąrašėlį“.
<b>J. D. Batten. Tough-Minded Leadership. New York: AMACOM (1989).</b>	„Lyderystė – tai aiškios ir užbaigtos lūkesčių sistemos sukūrimas siekiant nustatyti, sužadinti ir išnaudoti visus pagrindinius organizacijos išteklius, iš kurių pats svarbiausias - žmonės“.
<b>Ch Handy (1992).</b>	„Lyderis formuoja ir perteikia viziją, suteikiančią prasmės kitų žmonių veiklai“.
<b>Bennis &amp; Nanus: Leaders: Strategies for Taking Charge (1997).</b>	„... lyderystė yra tarsi batus sniego žmogus, kurio pėdsakus matė visi, tačiau jo paties - niekas“.
<b>Buchanan and Huczynski (1997).</b>	„Lyderystė yra socialinis procesas, kurio metu vienas žmogus daro įtaką kitų elgesiui nenaudodamas prievartos ar grasinimų“.
<b>J. Ciulla (1998).</b>	„Lyderystė – tai ne asmuo ir ne pozicija. Tai sudėtingi moraliniai žmonių santykiai, grindžiami psitikėjimu, įsipareigojimu, atsidavimu, emocijomis ir bendra vizija“.
<b>W.Bennis ir B.Nanus (1998).</b>	„Lyderystė – tai kelio ieškojimas, teisingų dalykų darymas, ateities vizijos suformulavimas“.
<b>W. Lippman.</b>	„Galutinis lyderio testas yra tai, ką, kokį įsitikinimą ir kokį norą tęsti pradėtą darbą jis įskiepija kitiems“.
<b>M. DePree.</b>	„Pirmoji lyderio pareiga – apibrėžti tikrovę, paskutinioji – pasakyti „ačiū“. Tarp šių dalykų lyderis privalo tapti tarnu ir skolininku. Tai

	sumanios lyderystės proceso apibendrinimas“.
<b>H. S. Firestone.</b>	„Žmonių ugdymas yra aukščiausias lyderystės pašaukimas“.
<b>J. Albrechtas (2005)</b>	“Lyderiavimas – tai menas, meistriškumas, talentas. Kai kuriems žmonėms tai gamtos duota dovana, kitiems tenka to mokytis ar dar labiau tobulinti įgimus lyderiavimo gabumus, o tretiems niekuomet nelemta to pasiekti”.
<b>J. Jaworski – Organizational Learning Center at MIT.</b>	„Lyderystė yra kompanijos lemties atskleidimas ir drąsos turėjimas ja sekti“.
<b>George, Sims (2008).</b>	„Tikrasis lyderis suburia žmones bendram tikslui, skatina juos žengti laipteliu aukščiau ir patikimai vadovauti, siekiant kurti bendras vertybes“
<b>Appleby (2009).</b>	Lordo Montgomerio knygoje „Lyderiavimo kelias/Pats of Lradership“ lyderis: „...tai tas, į kurį žiūrima su pagarba, kurio asmeniniu sprendimu pasitikima, kuris įkvepia ir uždega paskui save vedamų žmonių širdis, įžiebia jų pasitikėjimą ir viltį, sugebėdamas paaiškinti visa, ko reikia, suprantama kalba“.
<b>Gegieckienė, Graikšienė (2009).</b>	Robino Sharma: „Lyderystės samprata – teigiama asmenybės tobulėjimo programa, paremta Rytų filosofija ir Vakarų sėkmės mokslu. Kelias į sėkmę grindžiamas džiaugsminga veikla, kuria tiki, gerais santykiais ir meile žmonėms, taip pat dėmesiu sau ir savo poreikiams. Ir, žinoma, nuolatiniu mokymusi“.
<b>Lekavičienė, R., Vasiliauskaitė, Z., Antininė, D., Almonaitienė, J. (2010).</b>	„Grupė be lyderio yra... mirusi. Joje niekas nevyksta arba, tiksliau pasakius, grupės nariai veikia mechaniškai. Tokioje grupėje nėra įkvepiančių idėjų, čia niekam neįdomios grupės narių nuomonės, už tokią grupę nėra kam pakovoti“

**Europos verslo tobulinimo modelis, peramtas lyderyste (pagal: Makštutis, 2006)**





**Vadovo ir lyderio funkcijų organizacijoje palyginimas** (pagal: Bolden, 2004; Kotterman, 2006)

<b>FUNKCIJA</b>	<b>VADOVAS</b>	<b>LYDERIS</b>
<b>Vizijos kūrimas</b>	Planų, biudžeto, tvarkaraščių sudarymas ir laikymasis, lėšų paskirstymas; Numatoma, kada kas turi būti atlikta; Objektyviai kalba apie viziją ir tikslus.	Nurodo veiklos kryptį ir viziją; Kuria strateginius planus, kaip pasiekti viziją; “Užsidegęs” kalba apie viziją ir tikslus.
<b>Personalo valdymas</b>	Komplektuoja ir organizuoja personalą; Perduoda atsakomybę ir valdžią; Kuria procedūras, kurios užtikrintų vizijos įgyvendinimą; Nėra emocionalus; Varžo darbuotojų pasirinkimus.	Vienija įmonę; Perteikia viziją, misiją ir veiklos kryptį; Daro įtaką kuriant koalicijas, komandas ir partnerystę; Yra veržlus, emocionalus; Sudaro sąlygas rinktis.
<b>Vizijos įgyvendinimas</b>	Kontroliuoja vykstančius procesus; Nustato problemas; Sprendžia problemas; Vertina rezultatus; Priima nerizikingus sprendimus.	Motyvuoja ir įkvepia; Skatina darbuotojus įveikti sunkumus ir keistis; Patenkina pagrindinius žmonių poreikius; Priima rizikingus sprendimus.
<b>Vizijos pasiekimas</b>	Siekia vizijos tvarkingai ir iš anksto numatytu būdu; Palaiko darną ir tvarką, nuspėjamumą; Sistemiškai pateikia laukiamus rezultatus aukštesniam vadovui ar savininkui.	Skatina naudingus ir didelius pasikeitimus, tokius kaip naujos prekės ar požiūriai, kurie gali padėti pagerinti darbuotojų ir darbdavių santykius.

**Lyderystės ir vadovavimo sąsajos (pagal: Šilingienė, 2012)**

Lyderystės elementai		Lyderystė	Vadovavimas
<b>Kontekstas</b>	Organizacinės veiklos sąlygos	Plati reiškimosi sfera, neribojama apibrėžtų organizacinių sąlygų	Apibrėžtos organizacinės sąlygos remiantis formalia struktūra
	Aplinkos sąlygų pastovumas	Nepastovios, didelių pokyčių, krizių sąlygos	Santykinai pastovios, ramios aplinkos sąlygos
<b>Lyderis</b>	Įtakai naudojamos galios	Asmenybės savybių ir gebėjimų sąlygotos galios	Formalios valdžios suteikiamos galios
	Santykiai su sekėjais	Pirminiai yra emociniu lygmeniu besiformuojantys neformalūs santykiai	Pirminiai yra formalūs struktūrizuoti santykiai
<b>Sekėjas</b>	Vaidmuo	Laisvais apsisprendus prisiimtas sekėjo vaidmuo	Pagal formalią pareigybę tampama darbuotoju, pavaldiniu
	Grįžtamoji reakcija	Emocinis įsipareigojimas	Paklusnumas

**Pagrindiniai vadybos ir lyderystės skirtumai** (pagal: Masiulis, Sudnickas, 2007; Chmiel, 2005; Kotter 1990)

	<b>VADYBA</b>	<b>LYDERYSTĖ</b>
<b>W. Benisas</b>	<p>Vadovas administruoja,                      Vadovas yra kopija,                      Vadovas tik palaiko esamą lygį,                      Vadovui svarbiausia yra sistemos ir struktūros,                      Vadovas remiasi kontrole,                      Vadovas mato trumpalaikę perspektyvą,                      Vadovas klausia „kaip?“ ir „kada?“,                      Vadovas stebi ribą, kurios žemiau negalima nusileisti,                      Vadovas priima esamą padėtį,                      Vadovas yra klasikinis geras kareivis,                      Vadovas viska atlieka taip, kaip reikia,</p>	<p>o lyderis kuria inovacijas;                      o lyderis – originalas;                      o lyderis tobulina jį;                      o lyderiui – žmonės;                        o lyderis – pasitikėjimu;                      o lyderis – ilgalaikę;                      o lyderis – „kas?“ ir „kodėl?“;                      o lyderis – horizontą, kurio link einama;                        o lyderis niekada nepasitenkina ja;                      o lyderis – asmenybė;                      o lyderis daro tai, ką reikia;                      Kitaip nei vadovas, lyderis valdo svajones.</p>
<b>N. Chmiel; J. P. Kotter</b>	<p><i>Planavimas ir sąmatų sudarymas;</i>                      Nuoseklių žingsnių ir grafikų sudarymas, išteklių paskirstymas, kad būtų pasiekti tikslai.</p>	<p><i>Krypties suformulavimas;</i>                      Ateities vizijos sukūrimas ir planų įgyvendinti šiai vizijai sudarymas.</p>
	<p><i>Organizavimas ir personalo parinkimas;</i>                      Taisyklių ir procedūrų įdiegimas. Užduočių paskirstymas ir personalio šioms užduotims vykdyti parinkimas, taip pat atsakomybės perdavimas (delegavimas).</p>	<p><i>Žmonių suvienijimas;</i>                      Vizijos paskelbimas, kad kiti ją suprastų ir su ja sutiktų. Supažindinimas su tikslais, siekimas atsidaivimo, komandų subūrimas.</p>
	<p><i>Kontroliavimas ir problemų sprendimas;</i>                      Skatinimo būdų sukūrimas, kūrybiškų sprendimų pateikimas. Plano vykdymo rezultatų stebėjimas, problemų nustatymas ir jų išsprendimas.</p>	<p><i>Motyvavimas ir įkvėpimas;</i>                      Įkvėpimas ir uždegimas. Žmonių sutelkimas apie viziją, kad jie galėtų įveikti permainingą kliūtis. Suteikimas pavaldiniams galią, patenkinti jų poreikiai.</p>
	<p><i>Rezultatai: tvarka ir nuspėjamumas;</i>                      Užtikrinamas nuspėjamumas, tad kiti gali pasikliauti nuosekliais rezultatais.</p>	<p><i>Rezultatai: permainingos;</i>                      Įvyksta tokios akivaizdžios permainingos kaip naujo produktai, paslaugos ar naujos kryptys.</p>
<b>K. Masiulis, T. Sudnickas</b>	Nustato aiškius, išmatuojamus tikslus;	Nustato didelius lūkesčius;
	Užtikrina veiklos standartus;	Nustato vertybes ir principus, leidžiančius geriau suvokti prioritetus;
	Nustato procedūras ir sistemas, leidžiančias veiksmingai dirbti;	Ieško galimybių tikslui pasiekti;
	Sėkmingai sprendžia iškilusias problemas;	Ruošiasi spręsti ateityje iškilusias problemas;
	Naudojasi praeities patirtimi;	Žvelgia iš naujų ir skirtingų perspektyvų;
	Imasi veiksmų.	Numato ateities poreikius.

### Lyderio ir ne lyderio skirtumai

Skirtumai pagal Razauską (1997)	
Lyderis	Ne lyderis
Žmones laiko sau lygiais.	Išaukština save.
Remiasi geriausiomis žmonių savybėmis, pataria, žaismingas.	Nematomas – duoda nurodymus ir tikisi, kad jie bus įvykdyti.
Rūpinasi darbuotojų veiklos rezultatyvumu ir svarsto, kaip jies atsidėkoti.	Mąsto apie savo veiklos įvertinimą, rūpinasi, kaip atrodo iš šalies.
Bendrauja su žmonėmis jų darbo vietose.	Bendraudamas jaučiasi sukaustytas.
Neturi rezervuotos automobilių stovėjimo aikštelės, tualetų, pietų kambario ar lifto.	Naudojasi privilegijomis.
Vadovauja be didelių pastangų.	Negabus.
Atidžiai klauso, ką sako kiti.	Daug kalba pats.
Nesididžiuoja bendrauti.	Žemesnių pareigų žmonėms yra neprieinamas.
Teisingas visiems.	Teisingas tik aukštesnių pareigų žmonėms.
Kuklus.	Arogantiškas.
Nebijo spręsti nemalonių problemų.	Stengiasi išvengti nemalonių problemų.
Supaprastina problemas.	Padaro taip, kad viskas atrodo labai sudėtinga.
Pakantus atviram prieštaravimui.	Nepakantus.
Žino aplinkinių vardus.	Nepažįsta žmonių.
Kai reikia, dirba juodą darbą.	Laiko, kad jam dirbti juodą darbą jam žema.
Pasitiki žmonėmis.	Tiki tik skaičiais popieriuje ir nepasitiki žmonėmis.
Nesiekia prisiimti sau nuopelnų, verčiau lieka nepastebėtas.	Siekia kuo daugiau dėmesio ir būti pastebėtas, pripažintas.
Prisiima kaltę.	Ieško atpirkimo ožio.
Gaudamas informaciją, kuria grįžtamąjį ryšį.	Informacija eina viena kryptimi – į jo kabinetą.
Žino, kaip ir kada atleisti žmones.	Stengiasi išvengti nemalonios užduoties.
Gerbia visus.	Galvoja, kad jo pavaldiniai yra tingūs ir diletantai.
Mato darbus ir pažįsta žmones, galinčius juos atlikti.	Nepažįsta reikalingų žmonių.
Be reikalo nekontroliuoja.	Stiprina kontrolę.
Labiau mėgsta bendrauti, nei skaityti ataskaitas.	Linkęs skaityti ilgas ataskaitas, pranešimus.
Tiesus.	Suktas.
Nuoseklus ir patikimas.	Jo veiksmų neįmanoma numatyti.
Pripažįsta savo klaidas, iš jų mokosi ir palaiko kitus, kai šie pripažįsta savąsias.	Įsitikinęs, kad nedaro klaidų ir kaltina kitus ir mano, kad juos reikia bausti už tai.
Valdo savo emocijas.	Nevaldo emocijų, yra nuotaikos žmogus.
Atviras.	Uždaras.
Leidžia darbuotojams kilti karjeros laiptais.	Aukštesnėms pareigoms ieško naujų darbuotojų, nepaaukština savų darbuotojų.
Tesi pažadus.	Netesi pažadų.
Kabinetas kuklus.	Kabinetas ištaigingas.
Visą dėmesį skiria organizacijos darbas ir tikslams.	Dėmesį telkia tik į save.

<b>Skirtumai pagal Kasiulį ir Barvydienę (2005)</b>	
<b>Teigiamas vadovas - lyderis</b>	<b>Neigiamas vadovas</b>
Veikia;	Yra auka;
Prisiima atsakomybę;	Kaltina kitus;
Yra objektyvus;	Yra subjektyvus;
Klauso ir reaguoja;	Atmeta siūlymus;
Siūlo sprendimus;	Kritikuoja;
Įpareigoja;	Nesugeba įpareigoti;
Įžvelgia galimybes;	Įžvelgia grėsmę;
Platau akiračio;	Paniręs į smulkmenas;
Iškelia problemas;	Dangsto problemas;
Stengiasi įveikti problemų priežastis;	Kalba apie problemų priežastis;
Yra išvalgus;	Nenumato;
Mokosi.	Yra išmokęs.

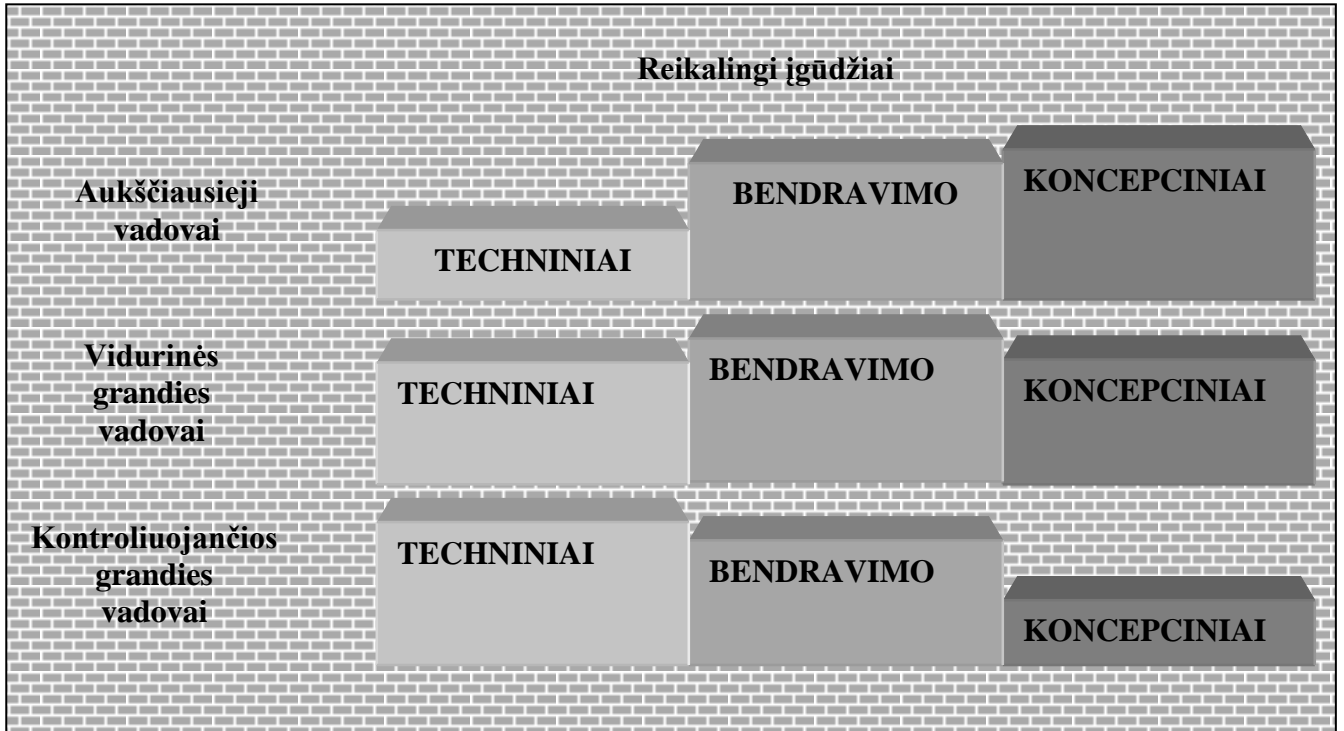
### Broožai, būdingi veiksmingai lyderystei

<b>Broožai pagal Albrechtą (2005)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prieinamas visiems darbuotojams, sprendžiant ne tik organizacijos problemas, bet ir teikiant asmeninę paramą. Jo kalbos tonas visuomet būna geranoriškas;</li> <li>• Aktyviai dalyvauja personalo valdyme, taiko įvairias skatinimo formas, jis asmeniškai pažįstamas su daugeliu darbuotojų, skiria daug laiko jų mokymui.</li> <li>• Mėgsta bendrauti su eiliniaisiais darbuotojais, išklaudyti ir aptarti jų problemas. Jis ryžtingas ir atkaklus, noriai prisiima atsakomybę ir mėgsta riziką;</li> <li>• Pakantus atviro nesutikimo apraiškoms, santykiu su bendradarbiais grindžia pasitikėjimu;</li> <li>• Prisiima kaltę dėl nesekmių ir negaišdamas laiko ieško kaltininkų, tačiau jam svarbiausia – ištaisyti klaidą;</li> <li>• Rūpinasi organizacijos darbuotojų karjera;</li> <li>• Skatina savarankiškus darbuotojus, nes savarankiškumo laipsnis turi visiškai atitikti profesionalaus darbuotojo gabumus;</li> <li>• Be reikalo nesikiša į bendradarbių veiklą, kontroliuoja vien galutinį rezultatą ir kelia naujus uždavinius;</li> <li>• Pasitikintis savo jėgomis, nesekmes suvokia kaip laikiną dalyką;</li> <li>• Lyderio veikla nuolat nukreipta į ateitį.</li> </ul>	
<b>Broožai pagal Masiulį ir Sudnicką (2007)</b>	<b>Broožai pagal Gegieckienę, Graikšienę (2009)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prisitaikymas prie situacijos;</li> <li>○ Budrumas socialinės aplinkos atžvilgiu;</li> <li>○ Ambicingumas ir orientavimasis į laimėjimus;</li> <li>○ Savęs įtvirtinimas;</li> <li>○ Polinkis į bendradarbiavimą;</li> <li>○ Ryžtingumas;</li> <li>○ Patikimumas;</li> <li>○ Polinkis vyrauti (siekimas daryti įtaką kitiems);</li> <li>○ Energingumas;</li> <li>○ Užsispyrimas;</li> <li>○ Pasitikėjimas savimi;</li> <li>○ Streso toleravimas;</li> <li>○ Noras prisiimti atsakomybę.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vizija – privalo uždegti protus ir paliesti širdis dirbančių toje organizacijoje;</li> <li>▪ Noras tarnauti kitiems;</li> <li>▪ Lyderiams labiau rūpi organizacija, negu jų pačių gerovė. Bendravimo įgūdžiai. Siekdami skatinti savo šalininkus, lyderiai privalo mokėti išklaudyti kitų žmonių nuomonę, sugebėti aiškiai savo idėjas, vizijas;</li> <li>▪ Pasiuokojimas grupės tikslams;</li> <li>▪ Pasirengimas permainoms ir pokyčiams;</li> <li>▪ Organizaciniai sugebėjimai;</li> <li>▪ Lyderiui svarbu gebėti planuoti ne tik savo, bet ir įvairiausių organizacijos veiksmus, kontroliuoti jų vykdymą ir skatinti kolegas dirbti kokybiškiai;</li> <li>▪ Kūrybiškumas ir nuolatinis mokymasis;</li> </ul>
<b>Broožai pagal Lekavičienę, Vasiliauskaitę, Antinienę, Almonaitienę (2010)</b>	
<p>1) sąžiningumas; 2) kompetencija; 3) ateities numatymas; 4) gebėjimas įkvėpti kitus; 5) intelektas; 6) teisingumas; 7) plačios pažiūros; 8) tiesumas; 9) kūrybiškumas; 10) patikimumas ir t.t</p>	

**Penki tikrosios lyderystės aspektai (pagal: George, Sims 2008)**

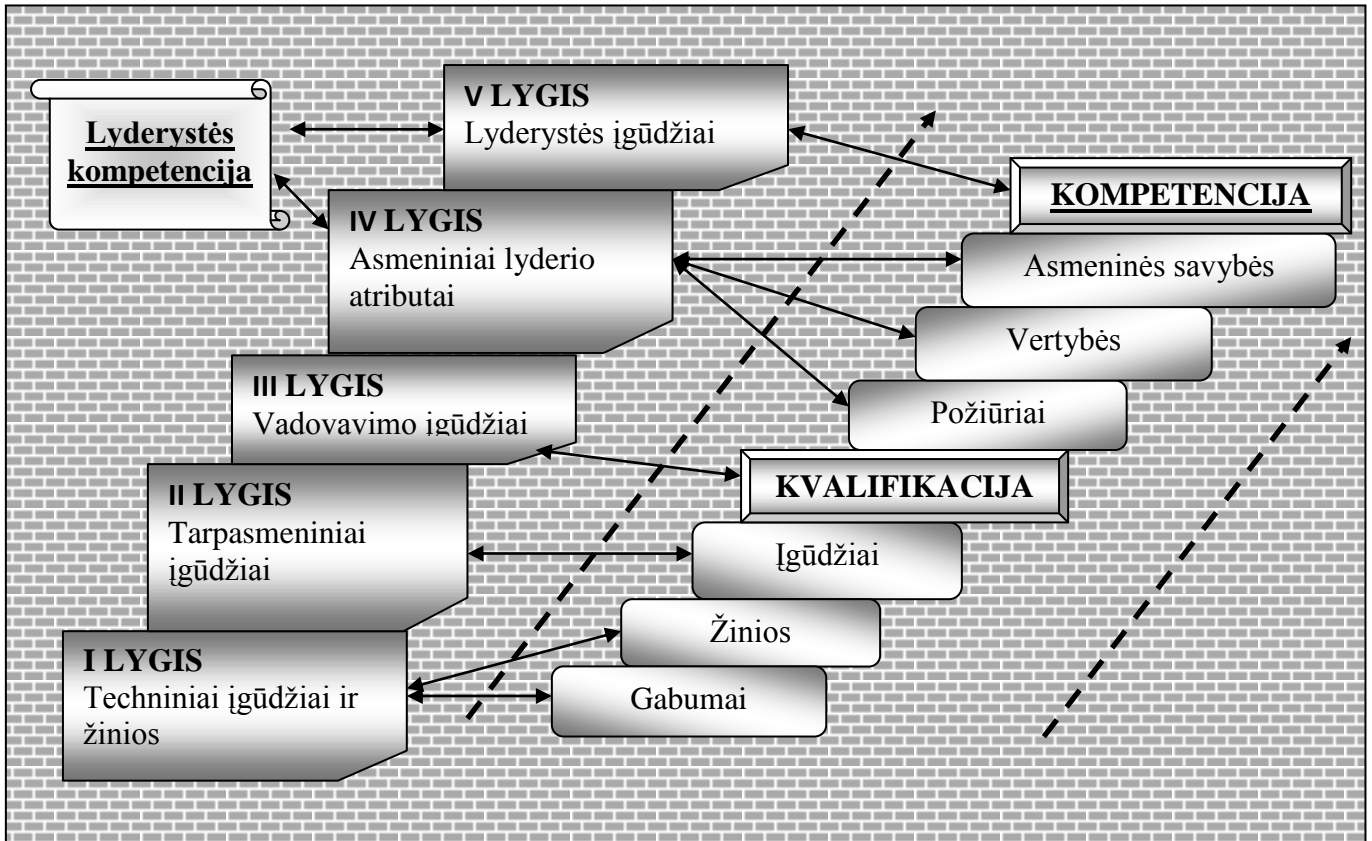
Lyderystės aspektas	Apibūdinimas
<b>Aistringas tikslo siekimas</b>	Ieškodami savo tikslo, tikrieji lyderiai pirmiausia privalo suprasti save ir išsiaiškinti savo potraukius. Pastarieji rodo jų lyderystės tikslą. Nesuvokdami savo tikslo, vadovai pasikliauja savuoju „aš“ ir tuomet yra priklausomi nuo narcisistinių silpnybių.
<b>Vertybių puoselėjimas</b>	Lyderius apibūdina, išskiria jų vertybės, kurios yra labai asmeniškios. Principingumas būtinas kiekvienam lyderiui, kitaip niekas juo nepasitikės. Tikrųjų lyderių vertybes formuoja asmeniniai jų įsitikinimai. Joms įtakos turi studijos, savistaba, konsultavimasis su kitais žmonėmis, patirtis. Tikrųjų lyderių vertybės matuojamos jų veikla, patyrus aplinkos spaudimą, jeigu vadovai nepuoselėja teigiamų vertybių darbuotojai greitai praranda tikėjimą jų lyderyste.
<b>Nuoširdus vadovavimas</b>	Tikrieji lyderiai vadovaudami pasikliauja ne tik protu, bet ir širdimi. Kai kuriems gali atrodyti, kad pasikliauti jausmais yra silpnumo požymis, tarsi tikrieji lyderiai negalėtų priimti ryžtingų sprendimų, kurie gali būti ir skausmingi, ir pražūtingi. Nuoširdžiai vadovauti reiškia aistringai mėgti savo darbą, užjausti žmones, kuriems esi naudingas, įsijausti į darbuotojų būseną ir drąsiai priimti sprendimus. Drąsa yra itin svarbi vadovų savybė, nes jie laviruoja nenuspėjamosiose situacijose.
<b>Tvirtų santykių kūrimas</b>	Gebėjimas užmegzti tvirtus santykius yra svarbus tikrojo lyderio bruožas. Šiais laikais darbuotojams reikia su lyderiu užmegzti asmeninius santykius, ir tik tada jie visiškai atsiduoda darbui. Pavaldiniai siekia suartėti su lyderiais, žinodami, kad pasitikėjimo ir išsipareigojimo pagrindas yra atvirumas ir santykių su lyderiais tvirtumas. Tada darbuotojai bus visiškai išsipareigoję ir lojalūs organizacijai.
<b>Savidrausmė</b>	Tikrieji lyderiai žino, kad nuolatinė konkurencija verčia laikytis griežtos drausmės ir taip pasiekti gerų rezultatų. Jie kelia sau aukštus reikalavimus ir to paties tikisi iš kitų. Prisiima visą atsakomybę už pasekmes ir reikalauja iš darbuotojų būti atsakingiems už darbo rezultatus. Kai vadovams nepasiseka, labai svarbu, kad jie pripažintų savo klaidas ir nedelsdami jas ištaisytų. Savidrausmė turi pasireikšti ir jų asmeniniame gyvenime, nes neturint asmeninės savidrausmės neįmanoma jos išlaikyti darbe.

**Vadovavimo gebėjimų pokyčiai skirtinguose valdymo hierarchiniuose lygiuose (pagal: Katz, 1955; Jucevičienė, 1996; Northouse, 2009)**

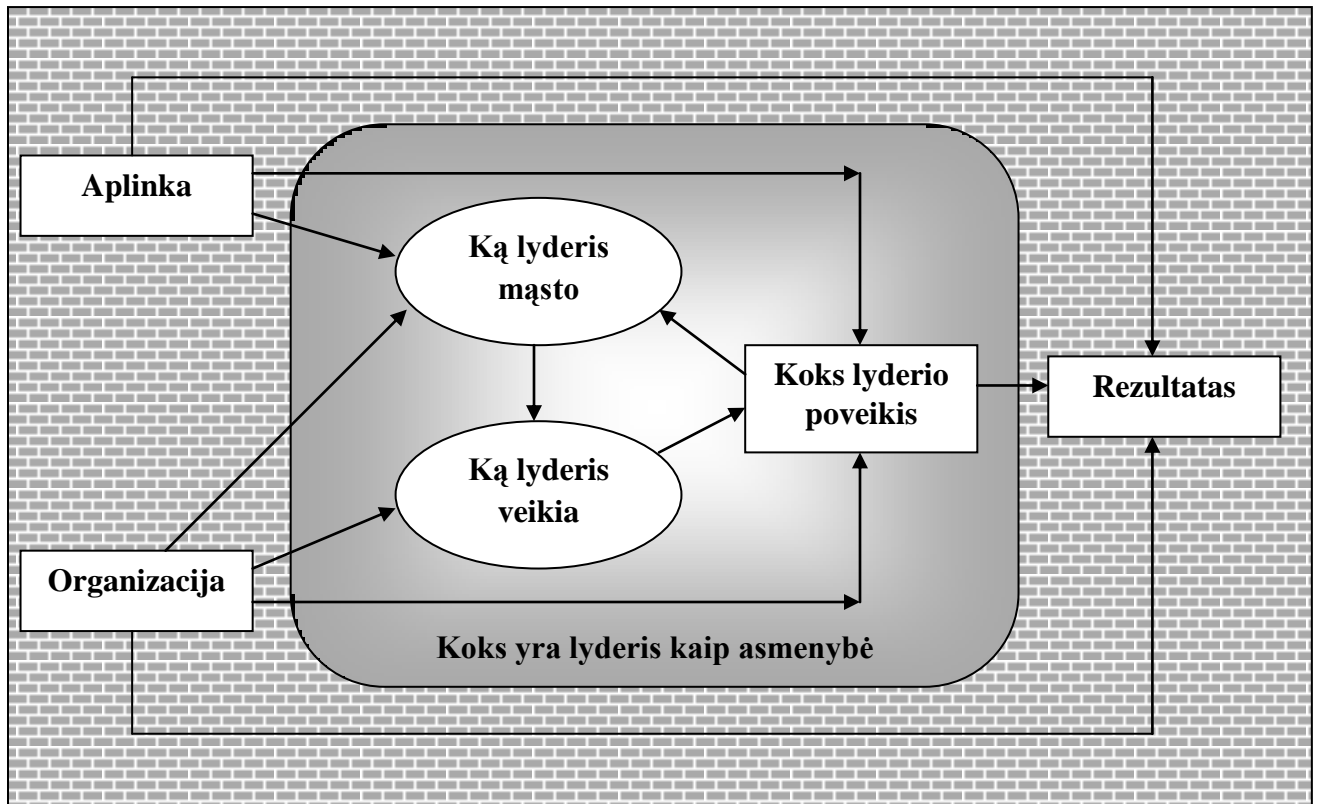




**Lyderystės kompetencijos vieta bendrojoje kompetencijos struktūroje** (sukurta autorės, pagal:  
Makštutis 2006; Šilingienė 2011)



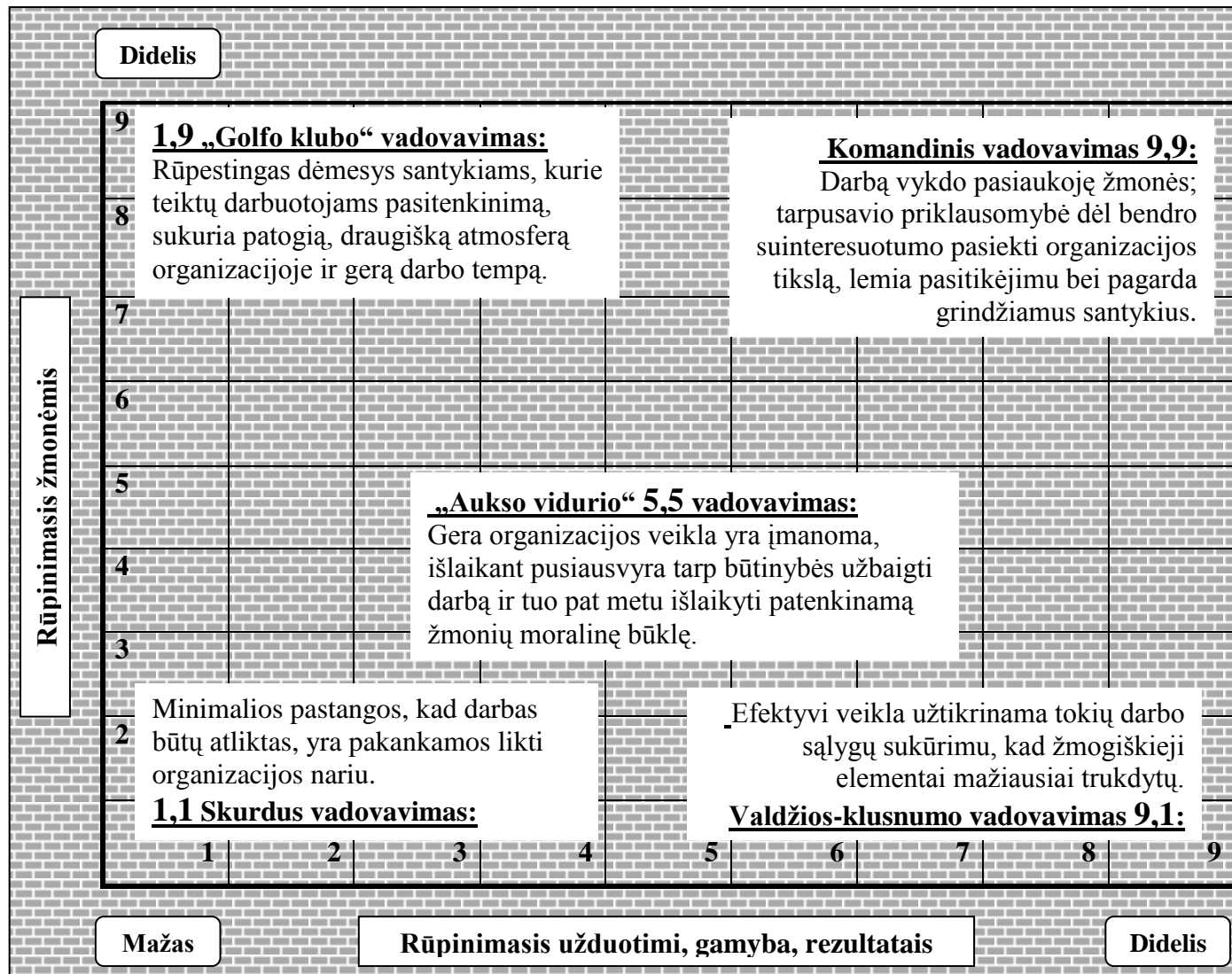
**Teigiamos strateginės lyderystės modelis** (pagal: Spreitzer ir kt., 2007)



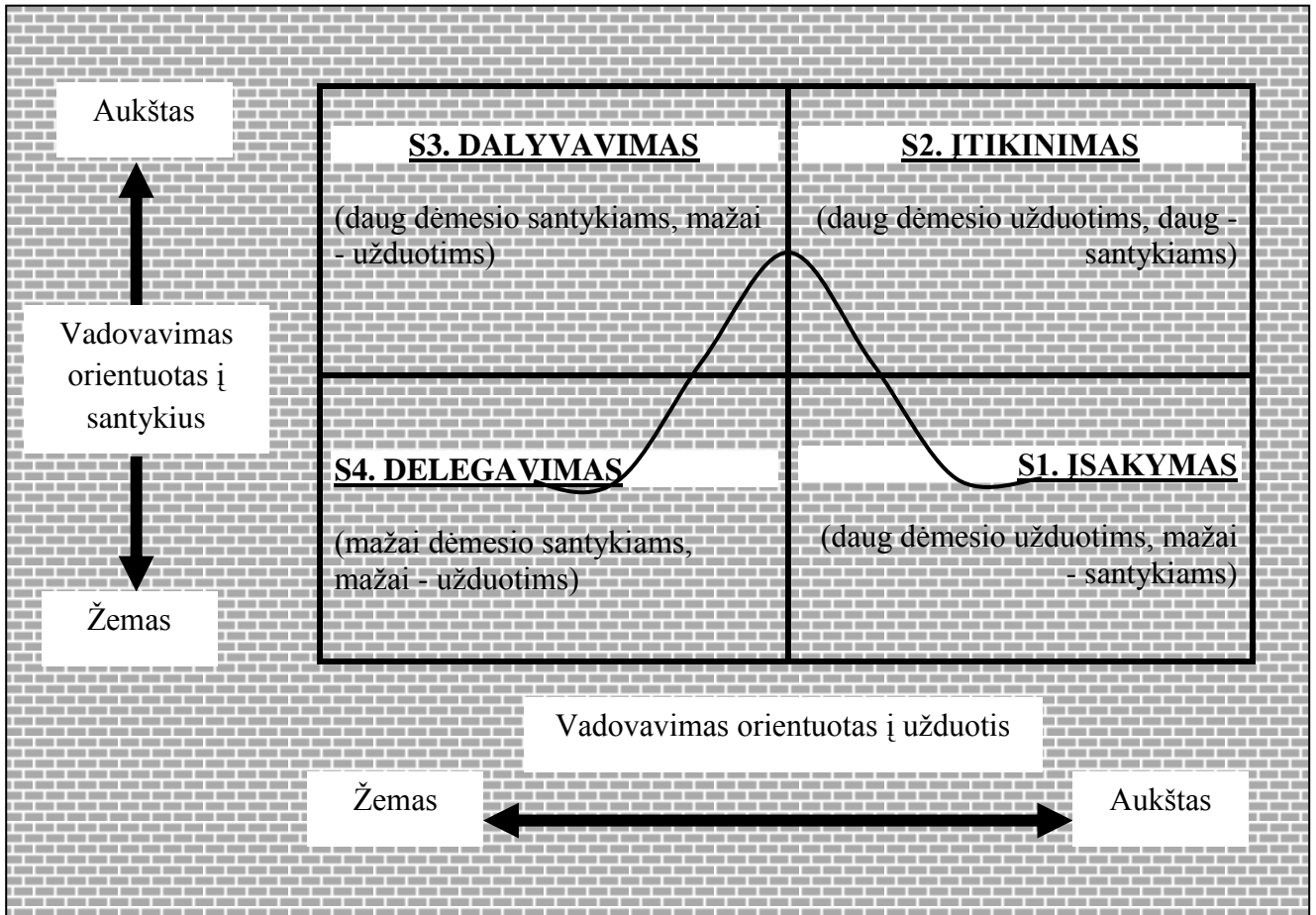
**Ryšiausios lyderio funkcijos organizacijoje (pagal: Razauskas, 1997)**

<b>LYDERIO FUNKCIJA</b>	<b>FUNKCIJOS APIBŪDINIMAS</b>
<b>Kolektyvo veiklos organizatorius</b>	Lyderis turi sugebėti parinkti ir racionaliai paskirstyti veiklas, taip pat laiku ir atitinkama forma iškelti grupės nariams tikslą bei įžiebtį motyvaciją jo siekti. Lyderiaujančiam taip pat svarbu pastebėti kylančias problemas bei vykdyti kontrolę. Jis privalo išlaikyti pusiausvyrą tarp sistemos pastovumo ir kintamumo.
<b>Auklėtojo vaidmuo</b>	Savo valdymą lyderis turi parinkti ne tik pagal galutinio tikslo pasiekimą, bet turi įvertinti ir jo poveikį žmonių nuotaikoms bei santykiams. Žmonių nuotaika ir tikslo pasiekimas yra glaudžiai susiję. Vadovas, kurdamas darbo aplinką, remiasi tam tikrais reikalavimais sau ir kitiems žmonėms. Darbas su jais reikalauja, kad vadovas pažintų kiekvieną tiek individualiai, tiek grupėje.
<b>Asmeninis pavyzdys</b>	Lyderis turi turėti tokių savybių, kurios reikalingos ir kolektyvui, o jas tinkamai pateikiant, t.y. rodant asmeninį pavyzdį, personalas yra mokomas. Tokios savybės galėtų būti tokios: drausmingumas, kūrybiškumas, atsakomybė už darbą, tvirta moralė, pagarba.
<b>Psichoterapinė funkcija</b>	Lyderiui itin svarbu palaikyti draugiškus santykius su grupės nariais, nes tik taip galima kurti pasitikėjimo atmosferą ir pasiekti optimalius rezultatus. Darbe ar asmeniniame gyvenime pasitaiko nesėkmių, konfliktų, ir kitų išgyvenimų. Vadovo pareiga padėti grupės nariams, patekusiems į nemalonias būsenas. Tai jis gali padaryti leisdamas išsipasakoti, šviesdamas palankią perspektyvą ir kt. Taip kuriamas santykis yra glaudesnis, nuoširdesnis ir stipresnis.
<b>Arbitro vaidmuo</b>	Jis svarbus sprendžiant organizacinius klausimus. Svarbu, kad vadovas žinotų ne tik tam tikras taisykles ir instrukcijas, bet ir kolektyve nusistovėjusias tradicijas. Tai reikalinga, kad lyderis gebėtų priimti išties teisingus sprendimus, tinkamus atskiroms situacijoms, racionalius, nesukeliančius didesnio ginčo ar problemos.
<b>Grupės simbolio vaidmuo</b>	Vadovas yra oficialus asmuo, atstovaujantis visą grupę. Datyvuojant dažnai reikia būti ryšininku ar tarpininku vietinėse, valstybinėse ir visuomeninės struktūrose, todėl itin svarbu, kad vadovas sugebėtų vesti derybas, pokalbį. Čia pasitarnauja diplomatinės savybės, kūrybiškumas, atkaklumas ir kitos savybės.
<b>Grupės interesų reiškėjo ir gyvėjo funkcija</b>	Atstovaujamos grupės vadovas, objektyviai sprenddamas apie darbą, privalo apginti grupę ir jos interesus.
<b>Atsakomybės „nešėjas“</b>	Vadovas atsako ne tik už savo darbą, bet ir už pavaldinių veiklą, jos rezultatus. Atsakomybė gali būti įvairi: moralinė, profesinė, teisinė, netgi baudžiamoji.
<b>Novatoriaus vaidmuo</b>	Vadovas, kaip novatorius, turi sugebėti iškelti naujas idėjas, rasti naujus būdus tikslam pasiekti bei mokėti visa tai įgyvendinti praktiškai. Novatoriaus vaidmuo reikalauja didelio takto: vadovas neturi kritikuoti savo pirmtako ir susiformavusių organizacijos tradicijų. Iš vadovo reikalaujama žinoti, jausti, numatyti vadovaujamo kolektyvo ateitį, jo perspektyvą
<b>„Žaidimo taisyklių pažeidėjo“ funkcija</b>	Kiekvienas vadovas turi didesnę už pavaldinius neformalią teisę tam tikrose ribose nepaklusti veikiančioms administracinėms normoms.
<b>„Trenerio“ arba „žaidėjo“ vaidmuo</b>	Vadovas „žaidėjas“ gali pasiekti aukštų, tačiau trumpalaikių rezultatų, o vadovas „treneris“ siekia tolimo, bet stabilaus efektyvumo.

### Lyderystės tinklelis (pagal: Blake, McCaense 1991)



**Situacinio vadovavimo modelis** (pagal: Leonienė, 200; Kasiulis, Barvydienė, 2005; Diržytė ir kt., 2012)



**Pavaldinių brandos lygiai** (pagal: Hersey, Blanchard, 2001)

<b>PAVALDINIŲ BRANDOS APIBŪDINIMAS</b>	<b>PSICHOLOGINĖ BRANDA</b> – žmogaus, darbuotojo motyvacija, noras gerai dirbti savo darbą, atsakomybė bei profesinė savigarba.			
	<b>DARBINĖ BRANDA</b> – žinios, darbo įgūdžiai, patyrimas, įgalinantys darbuotoją sėkmingai dirbti.			
<b>PAVALDINIŲ BRANDOS (darbinės ir psichologinės) LYGIAI</b>	<b>B4. PASITIKINTIS SAVIMI</b>	<b>B3. GABUS, BET ATSARGUS</b>	<b>B2. NUSIVYLĖS MOKINYS</b>	<b>B1. ENTUZIASTINGAS NAUJOKAS</b>
	Aukšta darbo branda (didelė kompetencija, įgūdžiai, patirtis). Aukšta psichologinė branda (didelis savarankiškumas, pareigingumas).	Vidutinė arba aukšta darbo branda (didelė kompetencija, įgūdžiai, patirtis). Žema psichologinė branda (mažas savarankiškumas, pareigingumas).	Žema darbo branda (menka kompetencija, įgūdžiai, patirtis). Žema psichologinė branda (mažas savarankiškumas, pareigingumas).	Žema darbo branda (menka kompetencija, įgūdžiai, patirtis). Aukšta psichologinė branda (didelis savarankiškumas, pareigingumas).
<b>PAVALDINIŲ BRANDOS (darbinės ir psichologinės) LYGIŲ APRĄŠYMAS</b>	-Gali teigiamai veikti kitus, padėti kitiems; -Nusibrėžia sau tikslus; -Gali prisiimti per daug darbo, būti ir jaustis išnaudojami; -Greitai pasiekę tikslus, gali tapti mažiau motyvuoti; -Gali priešintis pokyčiams.	-Paprastai dirba individualiai, reikalauja mažai priežiūros; -Kompetentingai atlieka užduotis; -Svyruoja pasitikėjimas savimi ir pareigingumo jausmas, bet dirba produktyviai; -Reikia žmogaus, su kuriuo galėtų suderinti savo idėjas;	-Reikalinga lyderio parama, padaršinimas, nukreipimas, instruktavimas ir priežiūra; -Nepatenkinti lūkesčiai lemianetvirtą pareigos jausmą; -Linkę formuoti realistiškus lūkesčius; -Reikalauja peržiūrėti ir įvertinti tikslus, reiškia abejones; -Nori užtikrintų rezultatų, jais negalima pasikliauti.	-Iš lyderio tikisi laiko instrukuoti ir stebėti; -Niekuomet nebuvo kompetentingi spręsti tam tikrą uždavinį; -Pasitikėjimą ir motyvaciją grindžia ne tikrove, o lūkesčiais ir idealais; -Energingai išitraukia į darbą ir tikslų siekimą; -Entuziastingai veikdami gali daryti klaidų; -Nėra visiško užtikrintumo dėl rezultatų.
<b>TINKAMI LYDERIO ELGESIO STILIAI ŠIOJE SITUACIJOJE</b>	<b>S4. DELEGAVIMO</b>	<b>S3. DALYVAVIMO</b>	<b>S2. ĮTIKINIMO</b>	<b>S1. ĮSAKYMO</b>

**Fiedler aplinkybių modelis (pagal: Fiedler, 1967; Northouse, 2009)**

	Palankiausia lyderiui situacija				Nepalankiausia lyderiui situacija				
	1	2	3	4	5	6	7	8	
	←—————→								
<b>Lyderio – narių santykiai; Grupės atmosfera</b>	Geri				Blogi				
<b>Užduoties struktūriškumas</b>	Didelis		Žemas		Didelis		Žemas		
<b>Lyderio pareigų suteikiama galia</b>	Stipri	Silpna	Stipri	Silpna	Stipri	Silpna	Stipri	Silpna	
<b>Rekomenduojamas lyderystės stilius</b>	<b>Žemas MPB</b>				<b>Aukštas MPB</b>				<b>Žemas MPB</b>

**\*Žemas MPB – lyderystės stilius orientuotas į užduotį;**

**\*Aukštas MPB – lyderystės stilius orientuotas į santykius.**

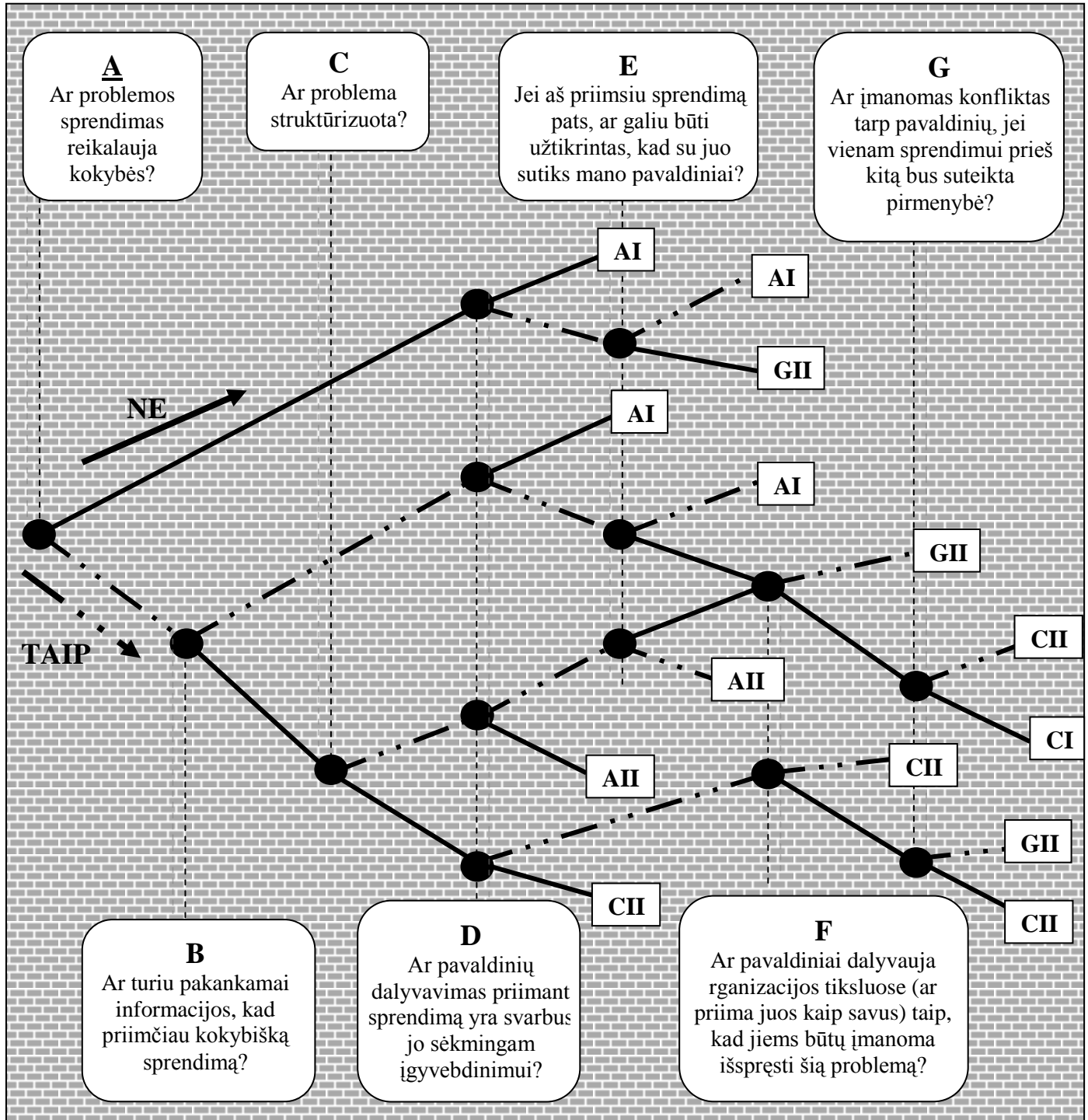
**Modelio aiškinimo pavyzdys:**

Situacija, kurioje lyderio ir narių santykiai yra geri, užduotis struktūrizuota, ir lyderio galia, sąlygojama jo pareigų, yra didelė, pateks į 1 rekomenduojamo lyderystės stiliaus kategoriją – žemą MPB.

Arba situacija, kurioje santykiai tarp lyderio ir narių yra blogi, užduotis struktūrizuota, o pareigų teikiama galia menka, pateks į lyderystės stiliaus 6 kategoriją – aukštą MPB.

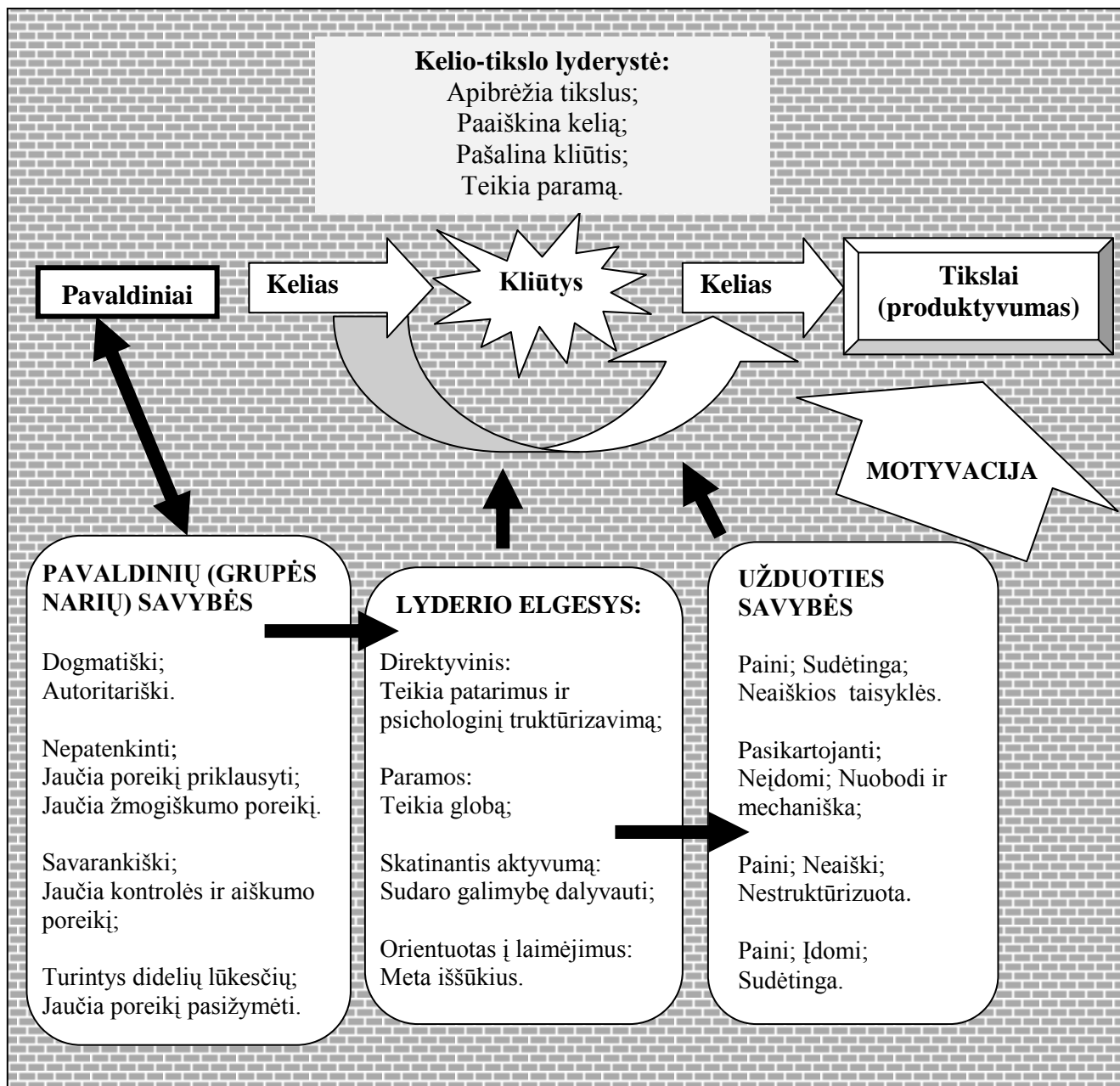
Įvertinus tris aplinkybių kintamuosius, bet kuri organizacinį kontekstą galima priskirti vienai iš aštuonių kategorijų, pavaizduotų paveiksle.

**Vroom, Yetton ir Jago sprendimų priėmimo modelis** (pagal: Vroom, Yetton, 1973; Vroom, Jago, 1988; Kasiulis, Barvydienė, 2005; Masiulis, Sudnickas, 2007)

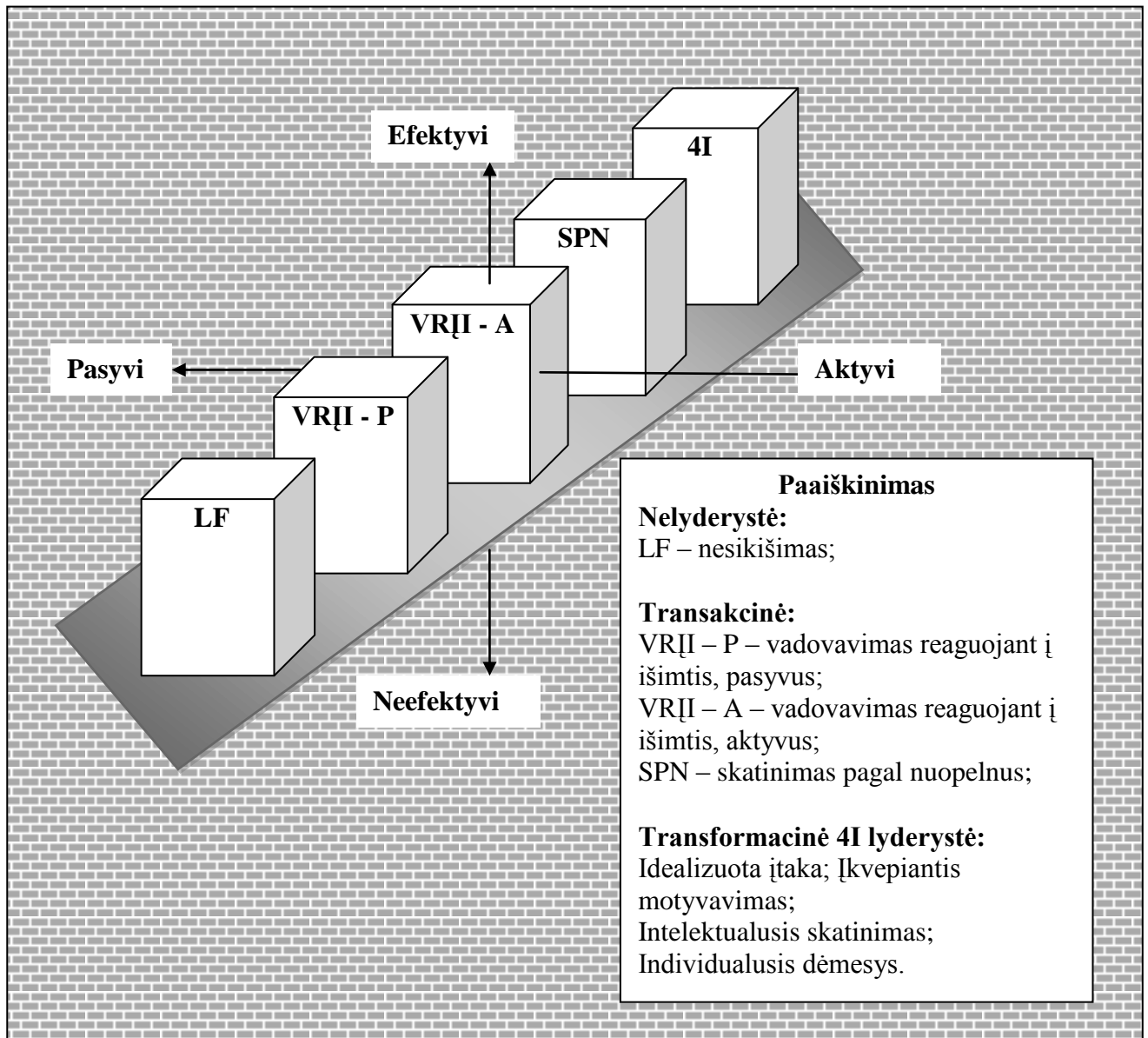




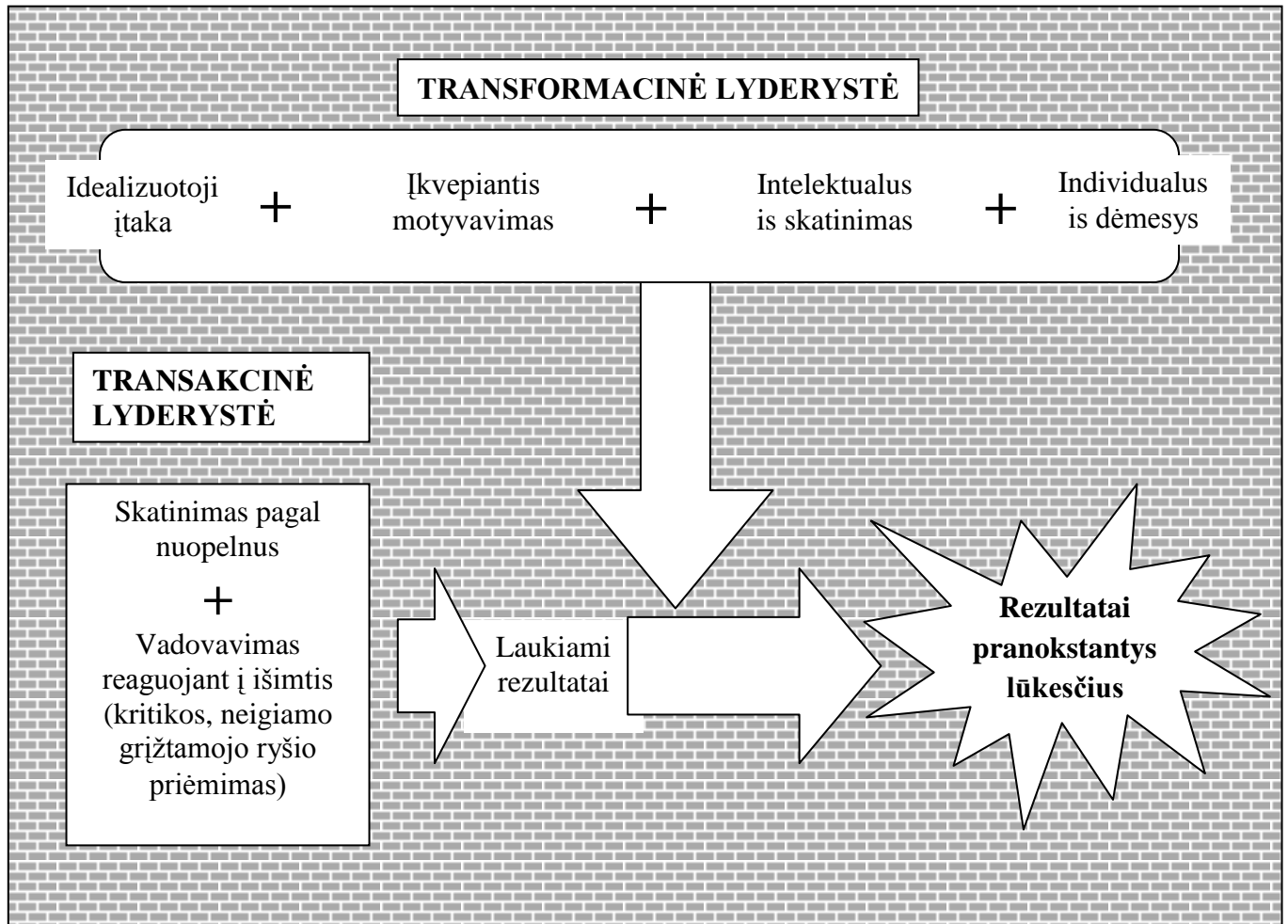
**Pagrindinė kelio-tikslio teorijos idėja, veikimas ir sudedamosios dalys (sudaryta autorės, pagal: Northouse, 2009)**



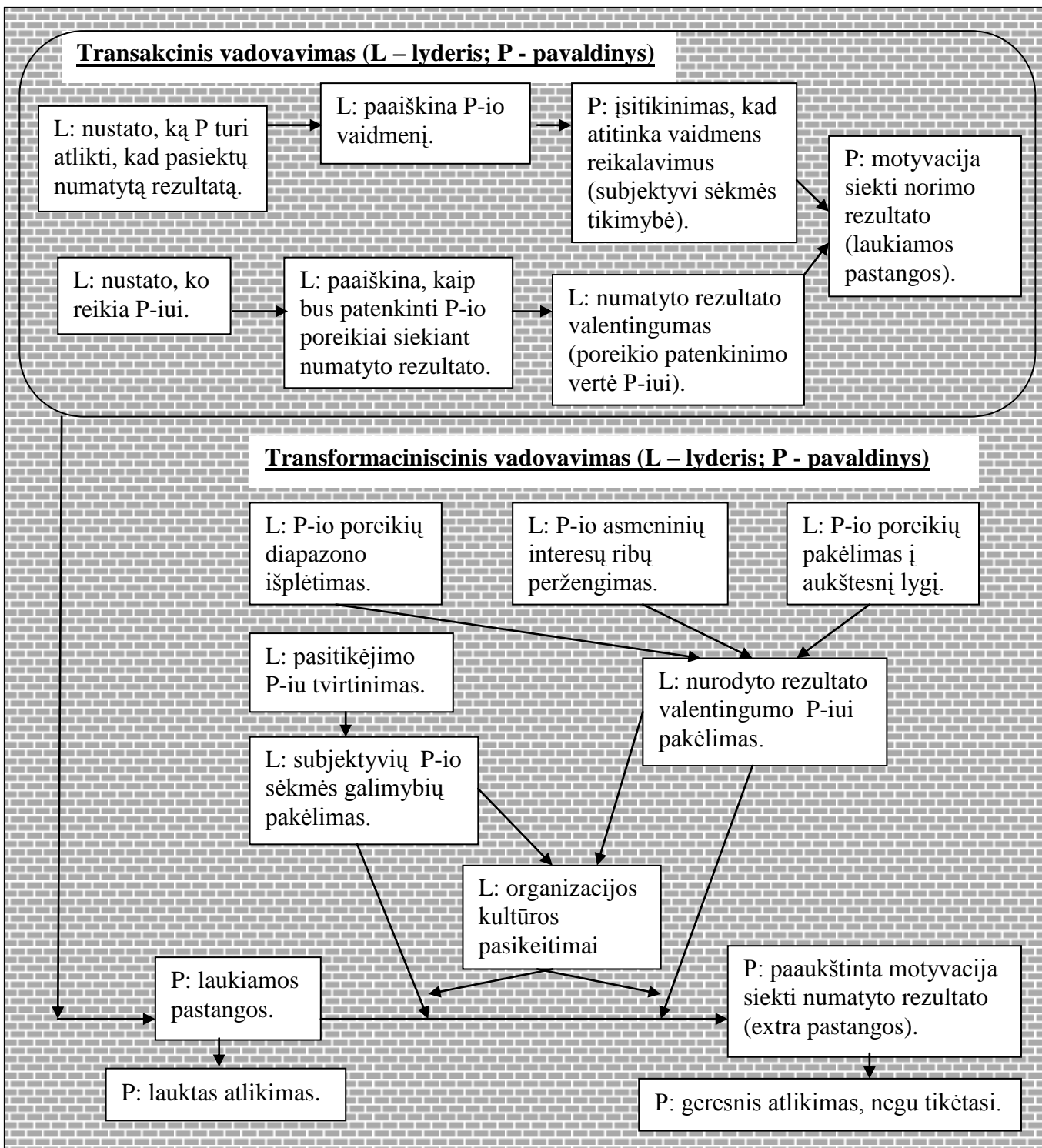
**Išsamus transformacinės lyderystės modelis** (pagal: Bass, Avolis, 1994; Northouse, 2009)



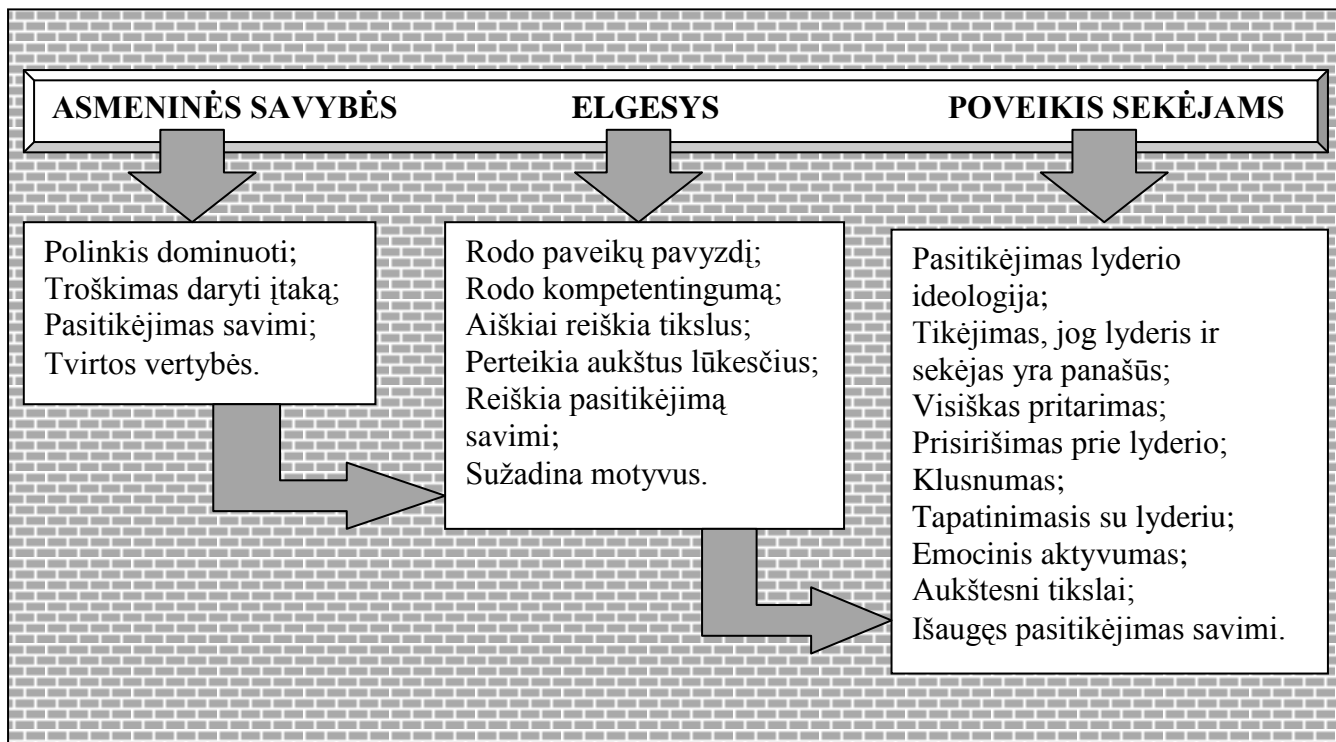
**Pridėtinis transformacinės lyderystės poveikis (pagal: Bass, Avolis, 1990; Northouse, 2009)**



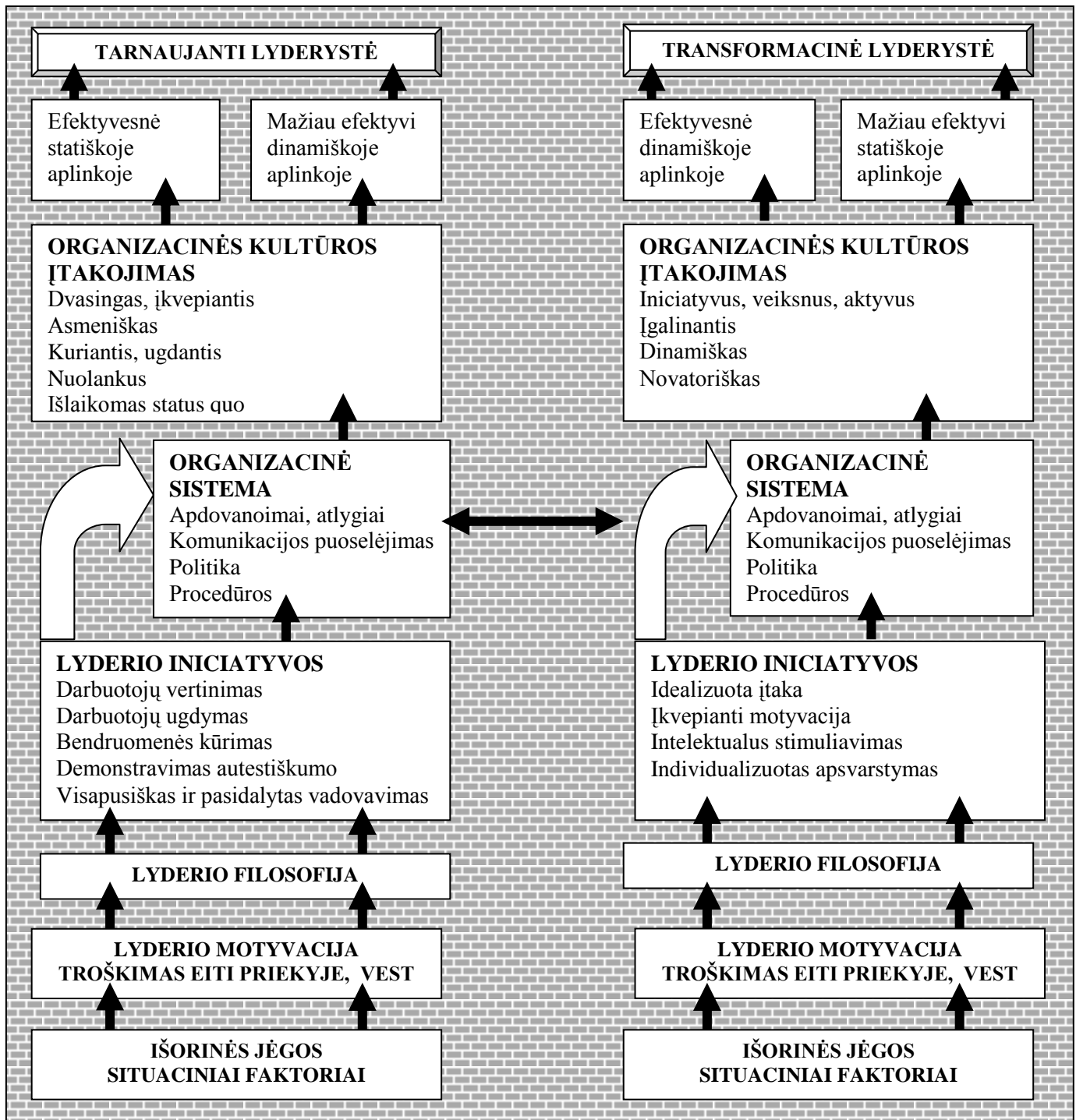
**Transakcinio ir transformacinio vadovavimo palyginimas (pagal: Kasiulis, Barvydienė, 2005)**



**Charizmatinio lyderio asmeninės savybės, elgesys ir poveikis sekėjams (pagal: Northouse, 2009)**



**Tarnaujančios lyderystės ir transformacinės lyderystės modelių sugretinimas (pagal: Smith ir kt., 2004)**



## ANKETINĖ APKLAUSA

### „LYDERYSTĖS RAIŠKA ŠIAULIŲ MIESTO VERSLO ORGANIZACIJOSE“

„Geriausią lyderį turime tada, kai žmonės beveik nežino, kad toks egzistuoja, ne tokį gerą – kai žmonės paklūsta jam ir garbina jį, blogiausią, kai jie neapkenčia jo. Geras lyderis tas, kuris mažai šneka, kai jo darbas baigtas, jo tikslai pasiekti, o visi žmonės pasako: „Mes tai padarėme patys“. Lao Tzu.

#### **Mielas (-a) respondente,**

Maloniai prašome dalyvauti apklausoje, kurioje siekiama išsiaiškinti, kokia yra lyderystės ir lyderio samprata bei kokia lyderystės raiškos specifika (t. y. kokios savybės ir bruožai lyderius išskiria iš kitų ir daro jų vadovavimą efektyvų, įkvėpiantį) tarp vadovų ir žemesnių grandžių darbuotojų Šiaulių miesto verslo organizacijose.

**ANKETA ANONIMINĖ, pavieniai rezultatai nebus skelbiami!**

Dėkojame už Jūsų atsakymus ir pastangas! ☺

#### **PRADĖKIME NUO KELETO KLAUSIMŲ APIE JUS:**

Jums tinkančius atsakymus įrašykite arba pažymėkite šitaip (X).

<b>1. Jūsų lytis:</b>	<b>2. Jūsų amžius:</b>	
<input type="radio"/> Vyras <input type="radio"/> Moteris	<input type="radio"/> 18-24m. <input type="radio"/> 25-35m. <input type="radio"/> 36-45m.	<input type="radio"/> 46-55m. <input type="radio"/> 56 ir daugiau m.

<b>3. Jūsų išsilavinimas:</b>	<b>4. Jūsų kvalifikacija pagal įgytą išsilavinimą (įrašykite):</b>
<input type="radio"/> Vidurinis <input type="radio"/> Studijuoju <input type="radio"/> Aukštasis neuniversitetinis <input type="radio"/> Aukštasis universitetinis <input type="radio"/> Kita (įrašykite):..... .....	..... ..... ..... .....

**5. Nurodykite organizacijos, kurioje dirbate, tipą (teisinę formą):**

- Akcinė bendrovė (AB)
- Uždaroji akcinė bendrovė (UAB)
- Individuali įmonė (II)
- Kita (įrašykite):.....

**6. Nurodykite organizacijos, kurioje dirbate, verslo sritį, t. y. kuo organizacija užsiima (įrašykite):**

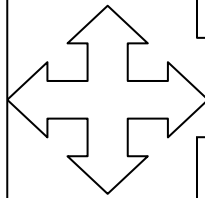
.....

**7. Kokią poziciją užimate organizacijoje?**

- Vadovas
- Specialistas
- Vadybininkas/konsultantas
- Techninis/pagalbinis personalas
- Kita (įrašykite):

.....

.....



**8. Jūsų darbo stažas užimamose pereinamose (įrašykite):.....**

**9. Koks darbuotojų skaičius organizacijoje, kurioje dirbate ar vadovaujate (įrašykite):.....**

**PASTABA!** ©Primename, kad anketa yra anoniminė. Pavieniai duomenys nebus skelbiami.

**SEKANTIS ETAPAS - ŠIS TAS APIE LYDERYSTĖS SAMPRATĄ:**

<b>10. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, atspindinčius lyderystės sampratą.</b> <i>Tinkančio atsakymo laukelį pažymėkite X.</i>	<b>Visiškai sutinku!</b>	<b>Iš dalies sutinku</b>	<b>Nei sutinku, nei nesutinku</b>	<b>Visai nesutinku!</b>
1. Lyderystė - tai rinkinys asmeninių bruožų, savybių, priskiriamų tam, kuris geba pritraukti, paveikti ir įtikinti grupės narius klausyti jo ir sekti paskui.				
2. Lyderystė – tai gebėjimas rinkti ir kaupti informaciją bei bendravimo įgūdžiai, kurių dėka kūrybiškai ir lanksčiai yra išsprendžiamos sudėtingos organizacijos problemos.				
3. Lyderystė naudojasi tais principais, kurie padėjo pasiekti sėkmę praeityje.				
4. Lyderystė - tai gebėjimų bei elgsenos derinys, orientuotas į užduotis (gamybą) ir santykius (rūpinimasi žmonėmis), kuriuo norima pasiekti maksimalų poveikį žmonių pasitenkinimui ir veiklos rezultatams.				
5. Lyderystė – tai lankstus ir motyvuojantis vadovavimo stilius, kintantis priklausomai nuo aplinkos reikalavimų.				



situacijos, užduočių ir pavaldinių ypatumų, jų poreikių.				
6. Lyderystė – tai tiesiog šiuolaikiškas vadovavimo apibūdinimas.				
7. Lyderystė - tai aiškus suvokimas ir įvertinimas esamos situacijos bei žinojimas, kaip tinkamai, kada ir koku laipsniu įtraukti pavaldinius, priimant tinkamą sprendimą.				
8. Lyderystė susijusi su kasdiene veikla ir planų, procedūrų įgyvendinimu.				
9. Lyderystei būdingas stiprus ryšys (santykiai) tarp lyderio ir sekėjų, pagrįstas bendru sutarimu, viltimis, išipareigojimu, vidine motyvacija ir ugdymu, kuris lemia vadovavimo sėkmę.				
10. Lyderystė – tai ryšiai su grupės nariais, grindžiami apibrėžtomis taisyklėmis, naudos bei mainų principu, orientuojantis į finacinę skatinimą atliekant veiklą.				
11. Lyderystė itin rūpinasi organizacijos įvaizdžiu bei yra grindžiama bausmių sistema.				
12. Lyderystė – atskleidžia ir efektyviai panaudoja geriausias darbuotojų savybes ir taip įkvepia, motyvuoja juos siekti daugiau, nei užsibrėžtas organizacijos tikslas.				
13. Lyderystė – tai etiškas galios taikymas, komandinis darbas ir abipusis pasitikėjimas, palankios darbo aplinkos kūrimas siekiant bendro tobulėjimo.				
14. Lyderystė – tai tik užimamos aukštos pareigas organizacijoje, suteikiančios deleguotą valdžią.				

<b>11. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, atspindinčius skirtumą tarp lyderystės ir vadovavimo.</b> <i>Tinkančio atsakymo laukelį pažymėkite X.</i>	<b>Taip</b>	<b>Lyg ir taip</b>	<b>Nežinau</b>	<b>Ne</b>
1. Lyderis daug kalba pats, o vadovas atidžiai klauso, ką kalba kiti.				
2. Paskui lyderį sekama laisvu noru, kai vadovui yra paklūstama;				
3. Vadovai naudojami praeities patirtimi, o lyderiai – žvelgia iš naujų ir skirtingų perspektyvų.				
4. Lyderis mato trumpalaikę perspektyvą, o vadovas – ilgalaikę.				
5. Vadovams rūpi įgyvendinti kitų žmonių sukurtus planus bei strategiją, o lyderiai siekia suformuluoti ateities viziją, siekia permainų.				
6. Lyderiui svarbiausia yra sistemos, struktūros ir procedūros, o vadovui – žmonės, tarpusavio pasitikėjimas, santykiai.				
7. Vadovai stumia darbuotojus atlikti užduotis, o lyderiai, rodydami pavyzdį, juos įkvepia darbui.				

### **PEREIKIME PRIE LYDERIO BRUOŽŲ IR SAVYBIŲ ...**

12. **“A”** klausimo dalyje, ties vadovu, tiek žemesnių grandžių darbuotoju, prašome įvertinti, kokiomis savybėmis ir koku jų stiprumu pasižymi Jūsų bendradarbis, kurį įvardinate kaip lyderį Jūsų organizacijoje.

Jei užimate vadovaujančias pareigas, **“B”** klausimo dalyje prašome įvertinti, kokiomis savybėmis ir koku jų stiprumu turėtų pasižymėti efektyvus, “idealus” lyderis verslo organizacijoje, o jei užimate ne vadovaujančias pareigas, prašome įvertinti, kokiomis savybėmis ir koku jų dažnumu pasižymi Jūsų vadovas.

Prašome įvertinti žemiaus esančias savybes skalėje nuo 0 iki 3 (0 – nepasižymi, 1 – pasižymi silpnai, 2 – pasižymi vidutiniškai, 3 – pasižymi stipriai).

**Tinkančio atsakymo laukelį pažymėkite X.**

Taip pat, nesvarbu kokias pareigas užimate, įvertinkite ir įrašykite (laukelis “Nr.”), Jūsų nuomone, kurios 7 savybės yra pačios svarbiausios lyderiui verslo organizacijoje (1 – svarbiausia, 7 – mažiausiai svarbi).

<b>“A” Lyderis Jūsų organizacijoje</b>				<b>Nr.</b>	<b>BRUOŽAI, SAVYBĖS</b> 	<b>Efektyvus, “idealus” lyderis; “B” Organizacijos vadovas</b>			
<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>			<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
					Sąžiningas				
					Griežtas ir kontroliuojantis				
					Nuolankus				
					Laikosi pažado				
					Dominuojantis				
					Atkaklus				
					Jautrus				
					Savikritiškas				
					Entuziastingas				
					Uždaras				
					Nuoseklus				
					Įkvepiantis				
					Pasitikintis savimi				
					Turintis humoro jausmą				
					Arogantiškas				
					Paskatinantis				
					Ambicingas				
					Impulsyvus				
					Lankstus				
					Kuklus				
					Linkęs rizikuoti				
					Drąsus				
					Kūrybingas				
					Konservatyvus				
					Remiantis komandą				
					Išaukštinantį save				
					Intelektualus				
					Atviras patirčiai				

					Kritikuojantis				
					Tolerantiškas				
					Ugdantis				
					Inovatyvus				
					Įvertinantis				
					Nuoširdus				
					Ryžtingas				
					Užtikrinantis				
					Atsakingas				
					Įžūlus				
					Energingas				
					Iniciatyvus				
					Teisingas				
					Paslaptingas				
					Veržlus				
					Pasiuokojantis				
					Intuityvus				
					Komunikabilus				
					Įžvalgus				
					Motyvuojantis				
					Prisitaikantis				
					Smulkmeniškias				
					Pagarbus				
					Emocionalus				
					Taktiškas				

**13. Įvardinkite, Jūsų nuomone, kokios itin svarbios lyderio savybės nebuvo paminėtos? Jei tokių nėra, tiesiog praleiskite šį klausimą. ☺**

Įrašykite:.....

**... TAIP PAT NEPAMIRŠKIME IR LYDERIO GEBĖJIMŲ / ĮGŪDŽIŲ! ☺**

**14. “A”** klausimo dalyje, tiek vadovų, tiek žemesnių grandžių darbuotojų, prašome įvertinti, kokiais gebėjimais ir koku jų stiprumu pasižymi (nepasižymi) asmuo, kurį įvardinate kaip lyderį savo darbovietėje?

Jei užimate vadovaujančias pareigas, “**B**” klausimo dalyje prašome įvertinti, kokiais gebėjimais ir koku jų stiprumu turi, neturi pasižymėti efektyvus, “idealus” lyderis verslo organizacijoje, kad išsiskirtų ir dirbtų efektyviai, o jei užimate ne vadovaujančias pareigas, prašome įvertinti, kokiais gebėjimais ir koku jų stiprumu pasižymi Jūsų vadovas.

Prašome įvertinti žemiaus esančius gebėjimus skaleje nuo 0 iki 3 (0 – nepasižymi, 1 – pasižymi silpnai, 2 – pasižymi vidutiniškai, 3 – pasižymi stipriai).

**Tinkančio atsakymo laukelį pažymėkite X.**

Taip pat, nesvarbu kokias pareigas užimate, įvertinkite ir įrašykite (laukelis “Nr.”), Jūsų nuomone, kurie 5 gebėjimai yra patys svarbiausi lyderiui verslo organizacijoje (1 – svarbiausias, 5 – mažiausiai svarbus).

<b>“A” Lyderis Jūsų organizacijoje</b>				<b>Nr.</b>	<b><u>GEBĖJIMAI / ĮGŪDŽIAI</u></b> 	<b>Efektyvus, “idealus” lyderis; “B” Organizacijos vadovas</b>			
<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>			<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
					Gebėjimas įsijausti į kito padėtį (empatija)				
					Gebėjimas mąstyti plačiai, strategiškai				
					Gebėjimas spręsti sudėtingas problemas				
					Gebėjimas adaptuotis, keistis ir laiku keisti vadovaujamos grupės elgesį				
					Gebėjimas instruktuoti, paremti, mokyti				
					Gebėjimas palaikyti drausmę, valdžią realizuoti neagresyviai				
					Gebėjimas bendrauti ir pažinti žmones, suprasti jų poreikius				
					Iškalbos gebėjimai				
					Organizuotumo gebėjimai				
					Gebėjimas rodyti gerą, paveikų pavyzdį				
					Gebėjimas geriausiai panaudoti komandos sugebėjimus, energiją ir talentus				
					Paramos ir pagalbos sekėjams įgūdžiai				
					Gebėjimas išklaudyti ir įsiklaudyti				
					Gebėjimas mokytis iš savo klaidų				
					Derybų įgūdžiai				
					Tarpasmeninių santykių valdymo įgūdžiai				
					Santykių su klientais valdymo įgūdžiai				
					Gebėjimas įvertinti savo ir sekėjų jėgas				
					Gebėjimas suprasti ir paskirstyti užduotis				
					Gebėjimas būti ekstravertu, ramiu, patikimu				
					Sugebėjimas patraukti ir suvienyti žmones				
					Gebėjimas nepalūžti, atsitiesti				
					Gebėjimas kurti ir perteikti viziją, tikslus				
					Gebėjimas puoselėti ir perteikti vertybes				
					Gebėjimas nuolat orientuotis į aukštus veiklos standartus				
					Gebėjimas sukurti jaukią, pasitikėjimo atmosferą darbo aplinkoje				
					Nuolatinio informacijos, žinių kaupimo ir mokėjimo ja pasinaudoti įgūdžiai				
					Konfliktų sprendimo įgūdžiai				

**15. Įvardinkite, Jūsų nuomone, kokie itin svarbūs verslo organizacijos lyderio gebėjimai nebuvo paminėti? Jei tokių nėra, tiesiog praleiskite šį klausimą. ☺**  
 Įrašykite:.....




**NA VA, PRIĖJOME LYDERIAVIMO STILIUS!**

16. **“A”** klausimo dalyje, ties vadovu, tiek žemesnių grandžių darbuotoju, prašome įvertinti, kokia elgsena būdinga asmeniui, kurį įvardinate kaip lyderį savo darbovietėje?

Jei užimate vadovaujančias pareigas, “B” klausimo dalyje prašome įvertinti, kokia elgsena turėtų pasižymėti efektyvus, “idealus” lyderis verslo organizacijoje, o jei užimate ne vadovaujančias pareigas, prašome įvertinti, kokia elgsena pasižymi Jūsų vadovas.

**Tinkančio atsakymo laukelį pažymėkite X.**

Taip pat, nesvarbu kokias pareigas užimate, įvertinkite ir įrašykite (laukelis “Nr.”), Jūsų nuomone, kurie 5 elsenos tipai yra patys svarbiausi lyderiui verslo organizacijoje (1 – svarbiausias, 5 – mažiausiai svarbus).

I. Lyderis Jūsų organizacijoje				Nr.	<p align="center"><b><u>LYDERYSTĖS (VADOVAVIMO) STILIUS</u></b></p> 	II. Efektyvus, “idealus” lyderis;			
Taip	Lyg ir taip	Nežinau	Ne			Taip	Lyg ir taip	Nežinau	Ne
					Orientuojasi daugiau į užduotis (pabrėžiami techniniai ir gamybiniai darbo aspektai, autoritarinis valdymas);				
					Orientuojasi daugiau į santykius (dėmesys organizacijos nariams, darbo atmosferai);				
					Vienodai orientuojasi tiek į užduotis, tiek į santykius, būdinga pusiausvyra;				
					Nerūpi nei užduotimi, nei santykiais, tik formaliai atliekamas darbas, būdingas užsisklendimas;				
					Problemas sprendžia vienas, remdamasis asmeninėmis žiniomis ir su niekuo nesitardamas;				
					Stengiasi gauti informaciją iš vieno ar daugiau darbuotojų, tačiau sprendžia vienas;				
					Tariasi su pasirinktais žmonėmis ir siekia gauti informaciją, bet ne sprendimus, paskui sprendžia vienas;				
					Tariasi su visa grupe, pasitelkdamas visus jos narius kaip konsultantus, tačiau galutinį sprendimą padaro pats;				
					Dalijasi problemomis su visa grupe, atsižvelgiama į jų siūlymus bei nuomonę, kartu sprendžia, ką reikėtų daryti;				
					Rūpinasi darbuotojų poreikiais, jų gerove, sukuria draugišką darbo klimatą;				
					Iškelia sudėtingus tikslus, stengiasi pagerinti darbo atlikimą, išreiškia pasitikėjimą, kad darbuotojai pasieks aukštus standartus;				

					Motyvuoja, įkvėpia darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių interesų;				
					Gerai supranta darbuotojų stiprybes, juos įkvėpia, kelia iššūkius jiems prisiimti didesnę atsakomybę už darbą;				
					Ryšius su grupės nariais grindžia mainų principu, nesuasmensina jų poreikių ir nesutelkia dėmesio į jų asmeninį tobulėjimą;				
					Darbuotojams aiškiai apibrėžia jų vaidmenį, pateikia nurodymus, pataria, darbą koordinuoja;				
					Deklaruoja pareigos jausmą, kuris nulemia, ar darbuotojai susilauks apdovanojimų ar bausmių siekiant numatytų tikslų;				
					Linkęs pasiaukoti, prisiimti didelę asmeninę riziką, kad pasiekti propaguojamą viziją, tikslus;				
					Pasitiki savo jėgomis ir vizijos siuloma siekti netradiciniu būdu;				
					Būdingas elgsenos nepamokiamumas;				
					Darant įtaką darbuotojams pasitelkia ekspertines arba draugiškumo galias, demonstruoja atsidasivimą darbuotojų reikmėms;				
					Ragina vykdyti radikalius pokyčius;				
					Rodo paveikų pavyzdį, pasitikėjimą ir kelia didelius reikalavimus, lūkesčius darbuotojams;				
					Vykdo aplinkos stebėseną, supranta įvykių indėlį ir numato veiksmų padarinius;				
					Atpažįsta, kada ir kur reikia pastiprinimo bei paramos, suteikia darbuotojams emocinio stabilumo;				
					Remia organizacijos darbuotojų iniciatyvas;				
					Darbuotojų poreikius iškelia aukščiau savųjų ir įgalina darbuotojus augti ir plėtoti savo gebėjimus.				

***JAU BAIGINĖJAME, NUO KO GI PRIKLAUSO VERSLO ORGANIZACIJOS LYDERIO EFEKTYVUMAS?***

**17. Kas, Jūsų nuomone, efektyvesni lyderiai?**

- Vyras
- Moteris
- Lytis nesvarbu
- Nežinau
- Kita nuomonė (įrašykite).....

**18. Nuo ko labiausiai priklauso, Jūsų nuomone, verslo organizacijos lyderio vadovavimo efektyvumas?**

- Nuo išsilavinimo
- Nuo asmeninių savybių, bruožų
- Nuo tikslingai įgytų žinių ir įgūdžių
- Nuo įgytos patirties
- Negaliu nieko išskirti, nuo visų išvardintų faktorių
- Neturiu nuomonės
- Kita (įrašykite) .....

**19. Kaip manote, ar reikalingas verslo organizacijų darbuotojams ir vadovams lyderystės įgūdžių ugdymas?**

- Tikrai taip
- Galbūt taip
- Nežinau
- Ne

***DAR KELETAS ATVIRŲ KLAUSIMŲ RESPONDENTAMS, UŽIMANTIEMS VADOVAUJANČIAS PAREIGAS:***

**20. Ar galėtumėte save įvardinti kaip lyderį? Kodėl? Kas, Jūsų manymu, tai įtakojo?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**21. Ar aktualu yra diskutuoti apie lyderystę organizacijoje? Ar tai reikalinga ir kodėl?**

.....

.....

.....

.....

.....

**22. Ar galima teigti, jog yra nemažai lyderio savybėmis pasižyminčių darbuotojų Jūsų vadovaujamoje organizacijoje, ar manote kitaip? Kodėl?**

.....

.....

.....

.....

.....

**23. Kaip manote, kokią naudą, darbuotojai, pripažinti kaip lyderiai, daro organizacijai?**

.....

.....

.....

.....

.....

***DĖKOJAME UŽ KANTRYBĘ DALYVAUJANT APKLAUSOJE  
IR NUOŠIRDŽIUS ATSAKYMUS!***



**Jei turite klausimų – kreipkitės:  
Vikutte@gmail.com**



**Lyderių bruožų nustatymo kriterijai: faktorinė analizė (N=122)**

(KMO=0,880; visa paaiškinta sklaida 59%)

Faktoriaus pavadinimas	Realių lyderių bruožai (savybės)	N	Testo žingsnio faktorinis svoris (L)	Cronbach $\alpha$ koeficientas	Faktoriaus aprašomoji galia (sklaida) %
<b>1. Ekstravertas, smalsus, greit ir imliai reaguojantis į aplinką ir mokantis maksimaliai ją išnaudojanti.</b>	Kūrybingas	24	0,809	0,964	25,2%
	Įkvepiantis		0,781		
	Ryžtingas		0,774		
	Motyvuojantis		0,758		
	Įvertinantis		0,754		
	Įžvalgus		0,752		
	Užtikrinantis		0,745		
	Drąsus		0,71		
	Remiantis komandą		0,707		
	Entuziastingas		0,706		
	Veržlus		0,652		
	Intuityvus		0,648		
	Dominuojantis		0,621		
	Laikosi pažado		0,614		
	Inovatyvus		0,605		
	Paskatinantis		0,603		
	Linkęs rizikuoti		0,598		
	Intelektualus		0,595		
	Sąžiningas		0,593		
	Komunikabilus		0,573		
Atviras patirčiai	0,552				
Nuoseklus	0,528				
Savikritiškas	0,511				
Atkaklus	0,502				
<b>2. Inteligentiškas, santūrus, plačiai mąstantis, mokantis bendrauti, kultūringas žmogus.</b>	Tolerantiškas	11	0,687	0,926	12,8%
	Taktiškas		0,668		
	Pasitikintis savimi		0,656		
	Pagarbus		0,645		
	Energingas		0,637		
	Lankstus		0,610		
	Iniciatyvus		0,606		
	Ugdantis		0,603		
	Teisingas		0,565		
	Atsakingas		0,541		

	Turintis humoro jausmą		0,496		
<b>3. Nestabilus, nenuspėjamo būdo, paviršutiniškas, šaltas žmogus.</b>	Ižūlus	9	0,802	0,879	10,9%
	Arogantiškas		0,792		
	Išaukštinantis save		0,785		
	Impulsyvus		0,716		
	Emocionalus		0,648		
	Kritikuojantis		0,621		
	Smulkmeniškas		0,548		
	Ambicingas		0,544		
	Paslaptingas		0,544		
<b>4. Taikaus, ramaus būdo žmogus, neišsišokantis, šiltai bendraujantis, vengiantis nesutarimų.</b>	Kuklus	9	0,643	0,800	10,1%
	Prisitaikantis		0,617		
	Pasiaukojantis		0,614		
	Nuolankus		0,611		
	Jautrus		0,581		
	Nuoširdus		0,540		
	Konservatyvus		0,509		
	Uždaras		0,489		
	Griežtas ir kontroliuojantis		0,482		

Lyderių bruožų koreliaciniai ryšiai pagal Spearman ( $-0,23 < r < 0,78$ ;  $N=122$ )

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
1. Sąžiningas		0,33	0,43	0,60	0,30	0,38	0,35	0,48	0,44	0,12	0,42	0,58	0,29	0,35	-0,13	0,45	0,34	0,13	0,35	0,21	0,36	0,34	0,47	0,14	0,58	-0,10	0,35	
2. Griežtas ir kontroliuojantis			0,33	0,13	0,26	0,31	0,22	0,23	0,29	0,25	0,31	0,33	0,31	0,21	0,29	0,26	0,35	0,27	0,23	0,27	0,26	0,13	0,28	0,37	0,24	0,20	0,24	
3. Nuolankus				0,17	0,17	0,19	0,35	0,37	0,36	0,22	0,36	0,33	0,21	0,36	0,09	0,32	0,17	0,10	0,24	0,27	0,19	0,18	0,31	0,30	0,32	0,00	0,20	
4. Laikosi pažado					0,33	0,47	0,11	0,40	0,41	-0,10	0,55	0,55	0,32	0,34	-0,05	0,53	0,33	0,15	0,40	0,07	0,43	0,44	0,42	0,04	0,51	-0,05	0,39	
5. Dominuojantis						0,42	0,07	0,43	0,56	-0,03	0,31	0,58	0,43	0,21	0,15	0,36	0,46	0,22	0,41	0,07	0,40	0,41	0,54	-0,04	0,53	0,23	0,41	
6. Atkaklus							0,12	0,43	0,47	-0,07	0,47	0,56	0,52	0,42	0,15	0,47	0,41	0,23	0,48	0,07	0,46	0,44	0,46	0,04	0,50	0,07	0,44	
7. Jautrus								0,44	0,19	0,06	0,17	0,21	0,10	0,31	-0,18	0,25	0,10	-0,01	0,21	0,35	0,14	0,14	0,18	0,13	0,24	-0,20	0,13	
8. Savikritiškas									0,47	-0,03	0,44	0,57	0,44	0,56	-0,03	0,44	0,33	0,05	0,44	0,21	0,39	0,37	0,48	-0,05	0,58	-0,20	0,50	
9. Entuziastingas										-0,09	0,40	0,63	0,35	0,31	0,07	0,53	0,46	0,26	0,55	0,11	0,55	0,52	0,66	0,07	0,61	0,09	0,53	
10. Uždaras											0,04	-0,02	0,06	0,03	0,31	-0,01	0,03	0,19	-0,11	0,38	-0,09	-0,13	-0,06	0,34	-0,01	0,21	-0,02	
11. Nuoseklus												0,52	0,39	0,50	0,02	0,48	0,24	0,09	0,47	0,15	0,29	0,32	0,47	0,17	0,56	-0,07	0,39	
12. Įkvėpantis													0,56	0,47	-0,02	0,63	0,45	0,20	0,51	0,10	0,62	0,50	0,68	0,04	0,67	-0,08	0,54	
13. Pasitikintis savimi														0,36	0,18	0,46	0,38	0,28	0,43	0,18	0,42	0,35	0,41	0,00	0,41	0,11	0,41	
14. Turintis humoro jausmą															-0,10	0,44	0,28	0,05	0,44	0,22	0,36	0,35	0,35	0,15	0,43	-0,20	0,41	
15. Arogantiškas																0,00	0,27	0,51	-0,06	-0,01	0,13	-0,05	-0,01	0,25	-0,11	0,56	-0,04	
16. Paskatinantis																	0,49	0,25	0,51	0,24	0,50	0,55	0,58	0,06	0,56	-0,04	0,47	
17. Ambicingas																		0,46	0,38	0,08	0,56	0,43	0,47	0,09	0,31	0,28	0,41	
18. Impulsyvus																				0,10	0,06	0,41	0,37	0,27	0,11	0,05	0,49	0,10
19. Lankstus																					0,07	0,34	0,44	0,44	-0,02	0,56	-0,10	0,55
20. Kuklus																						0,07	0,32	0,18	0,07	0,09		
21. Linkęs rizikuoti																							0,59	0,54	0,12	0,31	0,14	0,38
22. Drąsus																								0,67	0,03	0,43	0,08	0,45
23. Kūrybingas																									0,09	0,62	0,03	0,52
24. Konservatyvus																										0,04	0,26	-0,10
25. Remiantis komandą																											-0,21	0,53
26. Išaukstinantis save																												-0,06
27. Intelektualus																												

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
28. Atviras patirčiai	0,41	0,31	0,26	0,45	0,35	0,42	0,32	0,55	0,45	0,04	0,43	0,52	0,37	0,48	-0,12	0,55	0,37	0,05	0,57	0,13	0,42	0,54	0,52	0,00	0,50	-0,20	0,74
29. Kritikuojantis	0,11	0,37	0,21	0,11	0,20	0,23	0,14	0,20	0,17	0,21	0,06	0,14	0,19	0,10	0,40	0,16	0,33	0,36	0,02	0,22	0,30	0,18	0,20	0,30	0,03	0,28	0,04
30. Tolerantiškas	0,36	0,24	0,28	0,42	0,32	0,40	0,39	0,56	0,40	-0,04	0,44	0,45	0,29	0,49	-0,21	0,47	0,23	0,04	0,57	0,27	0,29	0,46	0,49	0,04	0,54	-0,20	0,50
31. Ugdantis	0,37	0,31	0,28	0,50	0,36	0,45	0,31	0,52	0,41	-0,08	0,41	0,50	0,33	0,43	-0,05	0,66	0,38	0,09	0,48	0,18	0,41	0,51	0,48	0,10	0,56	-0,13	0,51
32. Inovatyvus	0,37	0,22	0,35	0,44	0,41	0,43	0,22	0,50	0,54	-0,09	0,36	0,58	0,41	0,33	-0,04	0,54	0,44	0,22	0,52	0,06	0,60	0,45	0,51	0,04	0,43	-0,10	0,57
33. Įvertinantis	0,43	0,16	0,26	0,53	0,46	0,40	0,19	0,51	0,49	-0,01	0,42	0,59	0,38	0,42	-0,07	0,59	0,43	0,27	0,43	0,18	0,55	0,61	0,59	0,02	0,53	0,00	0,64
34. Nuoširdus	0,52	0,27	0,33	0,44	0,28	0,21	0,49	0,53	0,34	0,12	0,46	0,42	0,22	0,51	-0,11	0,41	0,27	0,13	0,29	0,33	0,26	0,30	0,41	0,13	0,52	-0,10	0,42
35. Ryžtingas	0,50	0,18	0,25	0,46	0,50	0,39	0,20	0,46	0,50	0,00	0,43	0,54	0,37	0,36	-0,05	0,51	0,44	0,30	0,48	0,08	0,40	0,72	0,68	0,03	0,56	0,05	0,46
36. Užtikrinantis	0,48	0,31	0,34	0,52	0,51	0,41	0,20	0,42	0,50	0,08	0,47	0,60	0,48	0,34	0,05	0,58	0,41	0,26	0,37	0,14	0,44	0,51	0,67	0,05	0,49	0,11	0,45
37. Atsakingas	0,38	0,08	0,17	0,60	0,32	0,39	0,11	0,46	0,31	-0,03	0,33	0,46	0,35	0,39	-0,17	0,42	0,22	0,08	0,43	0,06	0,32	0,51	0,50	0,03	0,46	-0,12	0,48
38. Išžilus	0,07	0,21	0,06	0,19	0,28	0,20	-0,23	0,02	0,15	0,17	0,19	0,18	0,28	0,01	0,60	0,12	0,39	0,52	0,09	0,07	0,26	0,16	0,18	0,28	0,05	0,52	0,02
39. Energingas	0,47	0,22	0,22	0,56	0,51	0,48	0,09	0,46	0,47	-0,08	0,30	0,56	0,48	0,38	0,05	0,45	0,46	0,35	0,42	0,05	0,53	0,54	0,55	0,05	0,51	0,11	0,34
40. Iniciatyvus	0,47	0,28	0,27	0,56	0,47	0,47	0,09	0,50	0,50	-0,13	0,45	0,59	0,50	0,38	0,05	0,49	0,46	0,32	0,50	0,00	0,50	0,60	0,60	0,10	0,55	0,05	0,50
41. Teisingas	0,48	0,33	0,34	0,47	0,25	0,23	0,44	0,48	0,31	0,07	0,37	0,46	0,30	0,38	-0,14	0,50	0,26	0,03	0,50	0,37	0,24	0,34	0,42	0,12	0,47	-0,18	0,42
42. Paslaptingas	0,20	0,34	0,23	0,11	0,27	0,15	0,03	0,11	0,19	0,42	0,24	0,25	0,16	0,14	0,42	0,22	0,19	0,28	0,04	0,29	0,15	0,21	0,25	0,31	0,18	0,24	0,12
43. Veržlus	0,59	0,36	0,31	0,36	0,52	0,42	0,16	0,40	0,57	0,01	0,31	0,48	0,34	0,31	0,05	0,40	0,45	0,26	0,45	0,10	0,45	0,50	0,62	0,11	0,48	0,21	0,36
44. Pasiaukojantis	0,56	0,42	0,47	0,44	0,42	0,29	0,44	0,58	0,46	0,15	0,40	0,52	0,32	0,42	-0,02	0,46	0,35	0,14	0,33	0,43	0,31	0,34	0,56	0,31	0,55	0,02	0,35
45. Intuityvus	0,56	0,42	0,39	0,46	0,41	0,43	0,35	0,50	0,53	0,09	0,50	0,51	0,30	0,39	-0,02	0,51	0,43	0,30	0,47	0,31	0,43	0,49	0,63	0,23	0,55	0,06	0,45
46. Komunikabilus	0,38	0,10	0,33	0,40	0,30	0,33	0,17	0,37	0,55	-0,09	0,38	0,52	0,35	0,53	-0,12	0,46	0,33	0,22	0,51	0,04	0,42	0,59	0,54	0,04	0,53	-0,07	0,47
47. Įžvalgus	0,55	0,22	0,28	0,55	0,56	0,50	0,20	0,59	0,60	-0,02	0,52	0,75	0,49	0,53	-0,04	0,57	0,46	0,28	0,55	0,10	0,51	0,51	0,63	0,00	0,62	-0,05	0,54
48. Motyvuojantis	0,52	0,25	0,26	0,51	0,51	0,49	0,24	0,53	0,64	-0,10	0,49	0,71	0,41	0,48	-0,05	0,55	0,41	0,19	0,51	0,10	0,50	0,49	0,64	0,04	0,62	-0,04	0,64
49. Prisitaikantis	0,32	0,31	0,48	0,09	0,16	0,20	0,25	0,30	0,27	-0,03	0,18	0,15	0,11	0,29	-0,01	0,12	0,13	0,01	0,37	0,26	0,11	0,20	0,23	0,23	0,27	-0,02	0,24
50. Smulkmeniškias	0,15	0,42	0,29	0,08	0,33	0,27	0,08	0,17	0,29	0,13	0,32	0,20	0,05	0,19	0,34	0,21	0,32	0,31	0,21	0,30	0,27	0,21	0,30	0,37	0,17	0,34	0,14
51. Pagarbus	0,38	0,38	0,39	0,34	0,30	0,38	0,32	0,56	0,47	-0,01	0,44	0,46	0,36	0,52	-0,03	0,55	0,32	0,11	0,52	0,28	0,29	0,38	0,50	0,03	0,57	-0,14	0,59
52. Emocionalus	0,17	0,43	0,19	0,06	0,16	0,24	0,05	0,07	0,11	0,11	0,20	0,14	0,19	0,19	0,36	0,13	0,43	0,51	0,26	0,17	0,26	0,16	0,22	0,31	0,09	0,39	0,07
53. Taktiškas	0,39	0,24	0,43	0,26	0,24	0,30	0,32	0,48	0,35	0,02	0,27	0,35	0,31	0,49	-0,19	0,40	0,13	0,02	0,48	0,22	0,27	0,35	0,31	0,06	0,44	-0,19	0,45

	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53
27. Intelektualus	0,74	0,04	0,50	0,51	0,57	0,64	0,42	0,46	0,45	0,48	0,02	0,34	0,50	0,42	0,12	0,36	0,35	0,45	0,47	0,54	0,64	0,24	0,14	0,59	0,07	0,45
28. Atviras patirčiai		0,16	0,57	0,6	0,57	0,58	0,49	0,57	0,50	0,54	0,00	0,38	0,54	0,58	0,14	0,42	0,43	0,53	0,56	0,56	0,53	0,31	0,16	0,60	0,12	0,53
29. Kritikuojantis			0,14	0,21	0,13	0,15	0,19	0,16	0,20	0,10	0,40	0,23	0,25	0,15	0,28	0,22	0,33	0,29	0,07	0,18	0,09	0,22	0,47	0,20	0,34	0,05
30. Tolerantiškas				0,69	0,51	0,49	0,49	0,49	0,41	0,60	-0,08	0,50	0,49	0,64	0,14	0,33	0,45	0,43	0,47	0,50	0,43	0,29	0,14	0,67	0,19	0,55
31. Ugdantis					0,59	0,66	0,51	0,55	0,58	0,54	0,07	0,48	0,53	0,65	0,22	0,40	0,51	0,52	0,51	0,52	0,49	0,27	0,24	0,63	0,20	0,50
32. Įnovatyvus						0,66	0,32	0,40	0,51	0,44	0,09	0,52	0,56	0,49	0,14	0,40	0,35	0,48	0,50	0,62	0,57	0,20	0,14	0,46	0,15	0,47
33. Įvertinantis							0,49	0,68	0,67	0,49	0,05	0,53	0,60	0,48	0,23	0,46	0,52	0,59	0,58	0,63	0,66	0,24	0,29	0,51	0,14	0,50
34. Nuoširdus								0,52	0,55	0,45	0,06	0,33	0,42	0,53	0,19	0,42	0,65	0,63	0,46	0,58	0,57	0,36	0,29	0,45	0,20	0,47
35. Ryžtingas									0,71	0,56	0,21	0,56	0,63	0,45	0,24	0,65	0,58	0,62	0,60	0,57	0,55	0,23	0,26	0,46	0,23	0,39
36. Užtikrinantis										0,53	0,24	0,48	0,56	0,53	0,29	0,59	0,58	0,61	0,48	0,65	0,65	0,21	0,28	0,39	0,14	0,41
37. Atsakingas											0,04	0,61	0,61	0,54	0,06	0,42	0,37	0,39	0,53	0,54	0,51	0,15	-0,02	0,45	0,08	0,51
38. Išūlus												0,25	0,31	-0,01	0,41	0,28	0,21	0,21	0,02	0,19	0,06	0,02	0,40	-0,01	0,45	-0,07
39. Energingas													0,77	0,50	0,15	0,59	0,46	0,45	0,54	0,64	0,56	0,15	0,08	0,45	0,29	0,49
40. Iniciatyvus														0,51	0,17	0,59	0,49	0,51	0,53	0,68	0,63	0,22	0,22	0,50	0,25	0,50
41. Teisingas															0,17	0,44	0,56	0,58	0,45	0,56	0,50	0,31	0,17	0,62	0,20	0,50
42. Paslaptingas																0,28	0,40	0,29	0,05	0,19	0,05	0,13	0,35	0,17	0,41	0,15
43. Veržlus																	0,60	0,70	0,47	0,56	0,57	0,38	0,31	0,42	0,30	0,44
44. Pasiukojantis																		0,75	0,32	0,51	0,50	0,46	0,35	0,47	0,29	0,42
45. Intuityvus																			0,42	0,63	0,58	0,49	0,43	0,50	0,38	0,40
46. Komunikabilus																				0,62	0,65	0,27	0,13	0,59	0,21	0,52
47. Įžvalgus																					0,78	0,26	0,26	0,55	0,19	0,47
48. Motyvuojantis																						0,28	0,18	0,54	0,07	0,45
49. Prisitaikantis																							0,44	0,38	0,27	0,42
50. Smulkmeniškias																								0,24	0,47	0,11
51. Pagarbus																									0,29	0,57
52. Emocionalus	<ul style="list-style-type: none"> <li>ryšio nėra, labai silpnas ryšys, jei <math> r  \leq 0,2</math>;</li> <li>silpnas ryšys, jei <math>-0,4 &lt; r \leq -0,2</math> arba <math>0,2 &lt; r \leq 0,4</math>; vidutinio stiprumo ryšys, jei <math>-0,6 &lt; r \leq -0,4</math> arba <math>0,4 &lt; r \leq 0,6</math>;</li> <li>stiprus ryšys, jei <math>-0,8 &lt; r \leq -0,6</math> arba <math>0,6 &lt; r \leq 0,8</math>; labai stiprus ryšys, jei <math>-1,0 &lt; r \leq -0,8</math> arba <math>0,8 &lt; r \leq 1,0</math>.</li> </ul>																								0,12	
53. Taktiškas																										

**Lyderių gebėjimų nustatymo kriterijai: faktorinės analizės (N=122)**

(KMO=0,943; visa paaiškinta sklaida 76,33%)

Faktoriaus pavadinimas	Realių, įvardintų bendradarbių lyderių gebėjimai verslo organizacijose	N	Testo žingsnio faktorinis svoris (L)	Cronbach $\alpha$ koeficientas	Faktoriaus aprašomoji galia (sklaida) %
<b>1. Organizuotumas santykių ir informacijos kaupimo aspektu</b>	Santykių su klientais valdymo įgūdžiai.	8	0,851	0,921	17,1%
	Tarpasmeninių santykių valdymo įgūdžiai.		0,663		
	Nuolatinio informacijos, žinių kaupimo ir mokejimo ja pasinaudoti įgūdžiai.		0,650		
	Konfliktų sprendimo įgūdžiai.		0,595		
	Gebėjimas palaikyti drausmę, valdžią realizuoti neagresyviai.		0,563		
	Organizuotumo gebėjimai.		0,490		
	Gebėjimas sukurti jaukią, pasitikėjimo atmosferą darbo aplinkoje.		0,479		
	Gebėjimas instrukuoti, paremti, mokyti.		0,455		
<b>2. Komunikacijos, bendravimo aspektu</b>	Gebėjimas išklausti ir įsiklausti.	7	0,679	0,939	16,9%
	Gebėjimas įsijausti į kito padėtį (empatija).		0,669		
	Gebėjimas bendrauti ir pažinti žmones, suprasti jų poreikius.		0,658		
	Gebėjimas mokytis iš savo klaidų.		0,592		
	Sugebėjimas patraukti ir suvienyti žmones.		0,589		
	Gebėjimas rodyti gerą, paveikų pavyzdį.		0,567		
	Gebėjimas nepalūžti, atsitiesti.		0,550		
<b>3. Organizuotumas darbo paskirstymo aspektu</b>	Paramos ir pagalbos sekėjams įgūdžiai.	4	0,660	0,891	14,4%
	Gebėjimas geriausiai panaudoti komandos sugebėjimus, energiją ir talentus.		0,637		
	Gebėjimas įvertinti savo ir sekėjų jėgas.		0,587		
	Gebėjimas suprasti ir paskirstyti užduotis.		0,565		
<b>4. Organizuotumas vizijos, siekiamų tikslų aspektu</b>	Gebėjimas nuolat orientuotis į aukštus veiklos standartus.	4	0,733	0,897	14,4%
	Gebėjimas puoselėti ir perteikti vertybes.		0,703		
	Gebėjimas kurti ir perteikti viziją, tikslus.		0,642		
	Gebėjimas būti ekstravertu, ramiu, patikimu.		0,588		
<b>5. Problemų sprendimas</b>	Gebėjimas mąstyti plačiai, strategiškai.	5	0,701	0,851	13,6%
	Iškalbos gebėjimai.		0,690		
	Derybų įgūdžiai.		0,560		
	Gebėjimas spręsti sudėtingas problemas.		0,540		
	Gebėjimas adaptuotis, keistis ir laiku keisti vadovaujamos grupės elgesį.		0,533		

**Lyderių gebėjimų koreliaciniai ryšiai pagal Spearman ( $0,38 < r < 0,80$ ;  $N=122$ )**

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
1. Gebėjimas įsijausti į kito padėtį (empatija).	0,57	0,57	0,53	0,58	0,43	0,68	0,51	0,58	0,62	0,48	0,51	0,72	0,68	0,51	0,51	0,45	0,56	0,55	0,46	0,60	0,62	0,62	0,59	0,48	0,48	0,46	0,55	
2. Gebėjimas mąstyti plačiai, strategiškai.		0,76	0,64	0,54	0,49	0,52	0,54	0,59	0,72	0,63	0,52	0,57	0,66	0,65	0,44	0,38	0,64	0,66	0,43	0,53	0,57	0,63	0,58	0,57	0,53	0,56	0,50	
3. Gebėjimas spręsti sudėtingas problemas.			0,62	0,61	0,60	0,64	0,54	0,66	0,62	0,66	0,56	0,69	0,58	0,66	0,56	0,43	0,62	0,67	0,45	0,57	0,57	0,60	0,57	0,53	0,52	0,58	0,50	
4. Gebėjimas adaptuotis, keistis ir laiku keisti vadovaujamos grupės elgesį.				0,65	0,53	0,58	0,52	0,64	0,63	0,55	0,54	0,55	0,56	0,59	0,58	0,49	0,60	0,62	0,58	0,50	0,50	0,47	0,55	0,53	0,54	0,51	0,59	
5. Gebėjimas instruktuoti, paremti, mokyti.					0,68	0,68	0,54	0,74	0,64	0,61	0,58	0,69	0,65	0,53	0,64	0,62	0,63	0,75	0,63	0,67	0,56	0,62	0,69	0,66	0,66	0,67	0,57	
6. Gebėjimas palaikyti drausmę, valdžią realizuoti neagresyviai.						0,62	0,51	0,62	0,54	0,58	0,54	0,59	0,50	0,55	0,63	0,59	0,53	0,64	0,59	0,57	0,54	0,54	0,65	0,57	0,56	0,67	0,55	
7. Gebėjimas bendrauti ir pažinti žmones, suprasti jų poreikius.							0,62	0,66	0,71	0,59	0,50	0,75	0,62	0,54	0,61	0,55	0,54	0,59	0,54	0,60	0,65	0,57	0,59	0,56	0,60	0,58	0,58	
8. Iškalbos gebėjimai.								0,63	0,61	0,46	0,42	0,51	0,61	0,62	0,47	0,53	0,45	0,55	0,44	0,50	0,58	0,56	0,51	0,54	0,46	0,49	0,44	
9. Organizuotumo gebėjimai.									0,66	0,60	0,52	0,63	0,58	0,67	0,64	0,60	0,60	0,67	0,55	0,70	0,64	0,67	0,64	0,66	0,68	0,63	0,63	
10. Gebėjimas rodyti gerą, paveikų pavyzdį.										0,62	0,55	0,65	0,70	0,63	0,58	0,54	0,65	0,63	0,45	0,62	0,61	0,58	0,60	0,52	0,72	0,59	0,58	
11. Gebėjimas geriausiai panaudoti komandos sugebėjimus, energiją ir talentus.											0,63	0,65	0,58	0,66	0,59	0,42	0,61	0,64	0,52	0,67	0,54	0,55	0,56	0,64	0,63	0,61	0,51	
12. Paramos ir pagalbos sekėjams įgūdžiai.												0,63	0,56	0,58	0,58	0,44	0,60	0,60	0,53	0,63	0,52	0,51	0,54	0,49	0,61	0,53	0,48	
13. Gebėjimas išklaudyti ir įsiklaudyti.													0,74	0,63	0,74	0,59	0,65	0,64	0,51	0,71	0,59	0,56	0,57	0,50	0,63	0,61	0,57	
14. Gebėjimas mokytis iš savo klaidų.														0,65	0,57	0,48	0,59	0,62	0,46	0,67	0,64	0,61	0,59	0,54	0,58	0,55	0,50	
15. Derybų įgūdžiai.															0,66	0,59	0,58	0,57	0,43	0,63	0,62	0,57	0,54	0,54	0,61	0,55	0,56	
16. Tarpasmeninių santykių valdymo įgūdžiai.																0,73	0,59	0,55	0,46	0,64	0,53	0,58	0,65	0,60	0,57	0,57	0,60	
17. Santykių su klientais valdymo įgūdžiai.																	0,55	0,55	0,45	0,52	0,39	0,47	0,49	0,52	0,56	0,67	0,57	
18. Gebėjimas įvertinti savo ir sekėjų jėgas.																			0,74	0,52	0,59	0,55	0,56	0,58	0,58	0,60	0,62	0,50
19. Gebėjimas suprasti ir paskirstyti užduotis.																				0,62	0,67	0,58	0,62	0,64	0,63	0,62	0,64	0,54
20. Gebėjimas būti ekstravertu, ramiu, patikimu.																					0,57	0,52	0,52	0,60	0,64	0,59	0,53	0,48
21. Sugebėjimas patraukti ir suvienyti žmones.																						0,71	0,66	0,65	0,65	0,71	0,61	0,61
22. Gebėjimas nepalūžti, atsitiesti.																							0,68	0,65	0,60	0,58	0,52	0,63
23. Gebėjimas kurti ir perteikti viziją, tikslus.																								0,80	0,71	0,58	0,56	0,53
24. Gebėjimas puoselėti ir perteikti vertybes.																									0,74	0,58	0,57	0,62
25. Gebėjimas nuolat orientuotis į aukštesnius veiklos standartus.																										0,51	0,66	0,57
26. Gebėjimas sukurti jaukią, pasitikėjimo atmosferą darbo aplinkoje.																											0,61	0,61
27. Nuolatinio informacijos, žinių kaupimo ir mokėjimo jai pasinaudoti įgūdžiai.																												0,60
28. Konfliktų sprendimo įgūdžiai.																												

**Lyderių elgsenos tipų nustatymo kriterijai: faktorinė analizė (N=122)**

(KMO=0,906; visa paaiškinta sklaida 75,3%)

Faktoriaus pavadinimas	Realių lyderių lyderystės stiliai verslo organizacijose	N	Testo žingsnio faktorinis svoris (L)	Cronbach $\alpha$ koeficientas	Faktoriaus aprašomoji galia (sklaida) %
<b>1. Transformacinė lyderystė</b>	Rūpinasi darbuotojų poreikiais, jų gerove, sukuria draugišką darbo klimatą.	10	0,844	0,944	27,1%
	Vienodai orientuojasi tiek į užduotis, tiek į santykius, būdinga pusiausvyra.		0,843		
	Gerai supranta darbuotojų stiprybes, juos įkvepia, kelia iššūkius jiems prisiimti didesnę atsakomybę už darbą.		0,807		
	Iškelia sudėtingus tikslus, stengiasi pagerinti darbo atlikimą, išreiškia pasitikėjimą, kad darbuotojai pasieks aukštus standartus.		0,794		
	Apažįsta, kada ir kur reikia pastiprinimo bei paramos, suteikia darbuotojams emocinio stabilumo.		0,773		
	Motyvuoja, įkvepia darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių interesų.		0,767		
	Linkęs pasiaukoti, prisiimti didelę asmeninę riziką, kad pasiekti propaguojamą viziją, tikslus.		0,597		
	Remia organizacijos darbuotojų iniciatyvas.		0,593		
	Dalijasi problemomis su visa grupe, atsižvelgiama į jų siūlymus bei nuomonę, kartu sprendžia, ką reikėtų daryti.		0,575		
	Darbuotojams aiškiai apibrėžia jų vaidmenį, pateikia nurodymus, pataria, darbą koordinuoja.		0,569		
<b>2. Charizmatinė ir stiliaus arba elgsenos lyderystės</b>	Būdingas elgsenos nepamokėjimas.	4	0,707	0,854	12,6%
	Darbuotojų poreikius iškelia aukščiau savųjų ir įgalina darbuotojus augti ir plėtoti savo gebėjimus.		0,605		
	Orientuojasi daugiau į santykius (dėmesys organizacijos nariams, darbo atmosferai).		0,563		
	Pasitiki savo jėgomis ir vizijos siūloma siekti netradiciniu būdu.		0,483		
<b>3. Aplinkybių, situacinė arba atsitiktinumų lyderystės, akcentuojant sprendimų priėmimą</b>	Tariasi su visa grupe, pasitelkdamas visus jos narius kaip konsultantus, tačiau galutinį sprendimą padaro pats.	4	0,871	0,896	12,6%
	Tariasi su pasirinktais žmonėmis ir siekia gauti informaciją, bet ne sprendimus, paskui sprendžia vienas.		0,767		
	Stengiasi gauti informaciją iš vieno ar daugiau darbuotojų, tačiau sprendžia vienas.		0,748		
	Problemas sprendžia vienas, remdamasis asmeninėmis žiniomis ir su niekuo nesitardamas.		0,605		
<b>4. Transakcinė ir stiliaus arba elgsenos lyderystės</b>	Orientuojasi daugiau į užduotis (pabrėžiami techniniai ir gamybiniai darbo aspektai, autoritarinis valdymas).	3	0,807	0,812	11,8%
	Ryšius su grupės nariais grindžia mainų principu, nesuasmensina jų poreikių ir nesutelkia dėmesio į jų asmeninį tobulėjimą.		0,621		
	Nerūpi nei užduotis, nei santykiai, tik formaliai atliekamas darbas, būdingas užsisklendimas.		0,603		



<b>5. Tarnaujanti lyderystė</b>	Rodo paveikų pavyzdį, pasitikejimą ir kelia didelius reikalavimus, lūkesčius darbuotojams.	5	0,715	0,895	11,2%
	Vykdo aplinkos stebėseną, supranta įvykių indėlį ir numato veiksmų padarinius.		0,595		
	Darant įtaką darbuotojams pasitelkia ekspertines arba draugiškumo galias, demonstruoja atsidavimą darbuotojų reikmėms.		0,563		
	Ragina vykdyti radikalius pokyčius.		0,539		
	Deklaruoja pareigos jausmą, kuris nulemia, ar darbuotojai susilauks apdovanojimų ar bausmių siekiant numatytų tikslų.		0,512		

**Lyderių elgsenos tipų koreliaciniai ryšiai pagal Spearman (0,06<r<0,85; N=122)**

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
1. Orientuojasi daugiau į užduotis (pabrėžiami techniniai ir gamybiniai darbo aspektai, autoritarinis valdymas).	0,43	0,18	0,59	0,60	0,60	0,57	0,35	0,22	0,16	0,28	0,33	0,13	0,47	0,35	0,49	0,28	0,27	0,38	0,30	0,41	0,31	0,38	0,19	0,19	0,36	
2. Orientuojasi daugiau į santykius (dėmesys organizacijos nariams, darbo atmosferai).		0,38	0,48	0,46	0,44	0,46	0,36	0,59	0,53	0,45	0,50	0,45	0,50	0,44	0,36	0,43	0,47	0,61	0,48	0,39	0,36	0,44	0,54	0,49	0,61	
3. Vienodai orientuojasi tiek į užduotis, tiek į santykius, būdinga pusiausvyra.			0,21	0,20	0,13	0,20	0,35	0,47	0,62	0,61	0,65	0,65	0,40	0,52	0,42	0,57	0,46	0,25	0,47	0,31	0,52	0,48	0,62	0,56	0,35	
4. Nerūpi nei užduotis, nei santykiai, tik formaliai atliekamas darbas, būdingas užsisklendimas.				0,85	0,59	0,60	0,48	0,32	0,17	0,21	0,22	0,27	0,57	0,39	0,47	0,38	0,39	0,56	0,33	0,48	0,31	0,29	0,28	0,27	0,49	
5. Problemas sprendžia vienas, remdamasis asmeninėmis žiniomis ir su niekuo nesitardamas.					0,69	0,68	0,56	0,25	0,11	0,22	0,18	0,24	0,49	0,37	0,51	0,33	0,36	0,51	0,35	0,45	0,37	0,35	0,23	0,25	0,44	
6. Stengiasi gauti informaciją iš vieno ar daugiau darbuotojų, tačiau sprendžia vienas.						0,80	0,62	0,17	0,07	0,14	0,17	0,06	0,34	0,33	0,47	0,24	0,33	0,45	0,32	0,36	0,35	0,30	0,16	0,18	0,30	
7. Tariai su pasirinktais žmonėmis ir siekia gauti informaciją, bet ne sprendimus, paskui sprendžia vienas.							0,60	0,21	0,11	0,14	0,19	0,16	0,36	0,36	0,48	0,27	0,36	0,45	0,34	0,41	0,34	0,34	0,27	0,25	0,26	
8. Tariai su visa grupe, pasitelkdamas visus jos narius kaip konsultantus, tačiau galutinį sprendimą daro pats.								0,36	0,24	0,25	0,21	0,30	0,31	0,41	0,38	0,27	0,39	0,41	0,46	0,38	0,45	0,42	0,32	0,28	0,39	
9. Dalijasi problemomis su visa grupe, atsižvelgiama į jų siūlymus bei nuomonę, kartu sprendžia, ką reiktų daryti.									0,67	0,56	0,55	0,65	0,49	0,49	0,46	0,53	0,65	0,48	0,58	0,53	0,55	0,50	0,63	0,66	0,52	
10. Rūpinasi darbuotojų poreikiais, jų gerove, sukuria draugišką darbo klimatą.										0,76	0,73	0,65	0,39	0,57	0,38	0,63	0,57	0,34	0,57	0,45	0,58	0,62	0,79	0,67	0,49	
11. Iškelia sudėtingus tikslus, stengiasi pagerinti darbo atlikimą, išreiskia pasitikėjimą, kad darbuotojai pasieks aukštus standartus.											0,70	0,65	0,41	0,56	0,46	0,60	0,54	0,36	0,60	0,46	0,64	0,66	0,71	0,59	0,46	
12. Motyvuoja, įkvepia darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių interesų.												0,64	0,41	0,46	0,45	0,60	0,55	0,38	0,58	0,51	0,55	0,56	0,69	0,65	0,49	
13. Gerai supranta darbuotojų stiprybes, juos įkvepia, kelia iššūkius jiems priimti didesnę atsakomybę už darbą.													0,49	0,53	0,42	0,60	0,55	0,38	0,63	0,42	0,53	0,56	0,69	0,58	0,43	
14. Ryšius su grupės nariais grindžia mainų principu, nesuasmensina jų poreikių ir nesutelia dėmesio į jų asmeninį tobulėjimą.														0,59	0,53	0,46	0,46	0,64	0,48	0,52	0,43	0,47	0,50	0,39	0,42	
15. Darbuotojams aiškiai apibrėžia jų vaidmenį, pateikia nurodymus, pataria, darbą koordinuoja.															0,55	0,53	0,50	0,39	0,64	0,49	0,59	0,63	0,56	0,46	0,45	
16. Deklaruoja pareigos jausmą, kuris nulemia, ar darbuotojai susilauks apdovanojimų ar bausmių siekiant numatytų tikslų.																	0,41	0,58	0,40	0,55	0,49	0,59	0,48	0,47	0,50	0,38
17. Linkęs pasiaukoti, priimti didelę asmeninę riziką, kad pasiekti propaguojamą viziją, tikslus.																		0,59	0,49	0,55	0,50	0,53	0,54	0,65	0,53	0,59
18. Pasitiki savo jėgomis ir vizijos siūloma siekti netradiciniu būdu.																			0,58	0,70	0,58	0,58	0,53	0,66	0,60	0,52
19. Būdingas elgsenos nepasikartojamumas.																				0,59	0,64	0,48	0,51	0,41	0,43	0,55
20. Darant įtaką darbuotojams, pasitelkia ekspertines arba draugiškumo galias, demonstruoja atsidavimą darbuotojų reikmėms.																					0,61	0,71	0,71	0,65	0,63	0,59
21. Ragina vykdyti radikalius pokyčius.																						0,61	0,49	0,51	0,52	0,54
22. Rodo paveikų pavyzdį, pasitikėjimą ir kelia didelius reikalavimus, lūkesčius darbuotojams.																							0,75	0,55	0,60	0,55
23. Vykdo aplinkos stebėseną, supranta įvykių indėlį ir numato veiksmų padarinius.																								0,60	0,59	0,56
24. Atpažįsta, kada ir kur reikia pastiprinimo bei paramos, suteikia darbuotojams emocinio stabilumo.																									0,79	0,50
25. Remia organizacijos darbuotojų iniciatyvas.																										0,56
26. Darbuotojų poreikius iškelia aukščiau savųjų ir įgalina darbuotojus augti ir plėtoti savo gebėjimus.																										

**Ar galėtumėte save įvardinti kaip lyderį? Kodėl? Kas, Jūsų manymu, tai įtakojo?**

Kategorija	Vadovų atsakymai	Viso
Taip	Taip esu lyderis, nes viską nešu ant pečių aš. Ir apmokau darbuotojus, ir kartu dirbu ir vadovauju. Nesureikšmu , jog esu šefas.	18
	Taip. Turiu didžiąją dalį lyderio bruožų, įgūdžių, gebėjimų, savybių. Esu vertinamas, kaip lyderis tiek darbo, tiek neformalioje aplinkoje. Įtakojo įgimtos, įgytos ir išugdytos asmeninės savybės ir elgsenos principai. Taip pat gyvenimiška patirtis, įgytos žinios, suformuota konkreti asmeninė gyvenimo ideologija bei esminiai elgsenos ir vertinimo (tiek aplinkos, tiek kitų asmenų) principai.	
	Save galėčiau išskirti kaip lyderį, kadangi esu pasiekusi kolektyvo elgsenos pokyčių. Tai įtakojo nuolatinis mokymas ir instruktavimas bei gerų santykių palaikymas.	
	Bet kuris vadovas yra lyderis, geras jeigu nebankrutavo.	
	Taip.	
	Taip. Darbo patirtis, charakterio bruožai.	
	Taip, patirtis.	
	Taip, patirtis ,charizma	
	Manau, kad taip. Turiu daug patirties, esu mėgiamas, stengiuosi operatyviai spręsti iškilusias problemas.	
	Taip. Žmonių pasitikėjimas manimi.	
	Taip; Taip; Taip; Taip	
	Taip. Lėme gyvenimiška patirtis ir įgytos žinios.	
	Taip. Asmeninės savybės.Vadovų ir lyderių parama	
	Taip, nes esu iniciatyvus, energingas, sukaupęs daug patirties, įgūdžių, nurodau pavaldiniams veiklos kryptį, sėkmingai valdau darbo procesus ir sklandų imonės darbą.	
Manau taip, palaikau pakankamai artimus ryšius su savo pavaldiniais, aiškinuosi galimus efektyvus darbo trukdžius ir šalinu to priežastis, motyvuojau, skatinu komandinį darbą, kad organizacija augtų.		
Iš dalies taip	Iš dalies	5
	Iki tikro lyderio - dar trūksta. Tai - asmeninių savybių pasekmė.	
	Iš dalies taip. Įtakojo darbas.	
	Tam tikra prasme taip. Įgytos žinios ir įgūdžiai bei charakterio savybės.	
	Turiu lyderio savybių, bet tikru lyderiu savęs neįvardinčiau.	
Nežinau	Nežinau; Nežinau	2
Ne	Ne, neturiu pakankamai patirties, atitinkamos srities išsilavinimo.	5
	Negalėčiau, nes nenoriu tokia būti.	
	Ne, trūksta ryžto.	
	Abejoju.	
	Negalėčiau.	

**Ar aktualu yra diskutuoti apie lyderystę organizacijoje? Ar tai reikalinga ir kodėl?**

Kategorija	Vadovų atsakymai	Viso
Taip	Aktualu beabejonės. Tiesiog gal kažkas iš darbuotojų motyvuotas tuo ir norės daugiau nei dabar.	21
	Reikalinga, kad skatinti verslo vystymąsi.	
	Reikalinga. Tikėtina taip paskatinti lyderių augimą.	
	Taip. Organizacijoje vieno lyderio nepakanka, kadangi būtina dalintis atsakomybe, darbų apimtimis, darbuotojų poreikių analizavimu ir jų gebėjimų ugdymu. Šiaip yra nemažai priežasčių ugdyti lyderius, kadangi vienas lyderis nėra fiziškai pajėgus įvykdyti visas savo vizijas, o juo labiau jas sukontroliuoti.	
	Manau, kad apie lyderystę organizacijoje diskutuoti yra aktualu, nes taip būtų didinamos žinios apie lyderystę, tuo pačiu organizacijoje atsirastų daugiau žmonių norinčių tapti lyderiu. Nors Lyderystė yra daugiau įgimta savybė, tačiau jos taip pat galima ir išmokti, tik reikia turėti tinkamų žinių.	
	Manau taip. Tai skatintų kitiems tobulėti.	
	Būtina, nes būti lyderiu reikia mokytis.	
	Aktualu, bet ne visose organizacijose.	
	Reikalinga, kad esantys vadovai susimastytų apie jo funkcijų daugialypiškumą.	
	Taip - 5	
	Taip. Reikalingas abipusis supratimas.	
	Aktualu, nes taip išsigrynina darbuotojų tarpusavio santykiai.	
	Aktualu, nes tai gali suvienyti darbuotojus, pagerinti darbinę atmosferą bei atliekamų užduočių kokybę.	
	Taip, tai reikalinga, kadangi tam, jog organizacija dirbtų efektyviai, reikia išskirtinų, kitaip mąstančių, kitaip galvojančių žmonių susidedančios komandos, kurios kiekvienas narys papildytų vienas kitą, norėtų kartu tobulėti.	
	Visos diskusijos - mokymų forma, kuri bet kada yra naudinga.	
Taip, kadangi lyderyste itakoja glaudesnius ryšius tarp vadovu ir darbuotoju organizacijoje, gereja darbo atmosfera, skatinamas komandiskumas		
Aktualu ir reikalinga.		
Iš dalies	Diskusija yra aktuali tik aukštesnių vadovų lygyje, pavaldiniai to gali nesuprasti, bet čia vėl priklauso nuo situacijos.	2
	Jei dirbi mažoje organizacijoje, tokioje kokioje aš dirbu, lyderystė nėra taip jau aktuali.	
Nežinau	Nežinau.	3
Ne	Ne ,tai tas pats kaip kalbėti apie orą.	4
	Nebūtina. Lyderio savybės matomos savaime.	
	Nemanau, kad tai yra būtina.	
	Lyderiai patys save iškelia į lyderius. Vadovui svarbu nustatyti tikrą lyderį, leisti jam veikti.	

**Ar galima teigti, jog yra nemažai lyderio savybėmis pasižyminčių darbuotojų Jūsų vadovaujamoje organizacijoje, ar manote kitaip? Kodėl?**

Kategorija	Vadovų atsakymai	Viso
Taip	Yra; Yra.	13
	Taip - 5.	
	Taip, todėl kad dažnai tenka pačiam spręsti užduoties sprendimą - nuo – iki.	
	Taip. Jie auga kartu.	
	Teigiu, kad taip.	
	Taip yra, demonstruoja norą tobulėti, savitu darbo stiliumi įvykdo užsibrėžtas užduotis ar daugiau, nei buvo užsibrėžta.	
	Taip, yra pavaldinių, kurie nelinkę automatiškai atlikti darbo, o siekia pasiekti viską nors naujo, siekia nuolatinių laimejimų.	
	Yra, jie patys iniciatyvūs, nereikia spausti, patys išsikelia sau aukštesnius tikslus.	
Iš dalies	Potencialių yra. Bet jie neatsiskleidę, kadangi nėra pakankamai galimybių juos atskleisti, o savarankiškai atsiskleisti jiems trūksta elementarių lyderystės žinių ir įgūdžių.	7
	Pasitaiko.	
	Nedaug – 3.	
	Manau, kad tokių yra nemažai, tačiau jie užslopinti "lyderių lyderis". Norėjimas išlikti nugalė lyderystės užuomazgas.	
	Nėra daug, tik keli. Paskirtas lyderis dažniausiai atsiskleidžia kaip labai toli nuo lyderio esantis. Tokioje situacijoje atsiskleidžia tikri žmogaus charakterio bruožai.	
Ne	Je visi bus lyderiai, tai kas dirbs. Reikia ir to paprasto žmogaus.	10
	Nėra -5.	
	Ne, lyderiai neilgai išbūna darbuotojais, jie tampa vadovais.	
	Negaliu taip teigti.	
	Aš manau, jog organizacijoje, kurioje dirbu, lyderio savybėmis pasižyminčių darbuotojų nėra daug, o taip yra tikriausiai dėl to, jog organizacijos padalinių vadovai laikosi "slaptumo" strategijos, tai yra, nesuteikia darbuotojams pakankamai informacijos apie pačią organizaciją ir tobulėjimo galimybes joje, o jei ir suteikia, tai būna tik nieko verti pasisakymai, nepagrįsti jokiais faktais. Todėl dauguma darbuotojų nemano, jog kada nors pavyks pakeisti turimas pareigas ir neugdo lyderystės įgūdžių.	
	Ne.	

### Kokią naudą, darbuotojai, pripažinti kaip lyderiai, daro organizacijai?

Vadovų atsakymai
Daro organizaciją išprususią.
Skatina augti, ieškoti naujų rinkų
Lyderis paskui save veda kitus, formuoja įmonės įvaizdį ir tt.
Jie įgyvendina vadovo vizijas. Tai neįkainojama jokiais finansiniais resursais.
Išvelgiu vieną didelę naudą - pripažintas lyderis gali tapti kaip pavyzdys. Tai yra, kiti darbuotojai gali norėti tapti jo pasekėju.
Jei lyderis stiprus jis vienija ir veda į priekį.
Didina veiklos efektyvumą.
Jie yra organizacijos širdis, kuri varinėja kraują.
Veza emocini, kulturini, kruvi.
Geras mikroklimatas, laiku atliekamos užduotys.
Rodo pavyzdį, kad kiekvienas gali pasiekti to ko nori rodydami savo nuoširdų darba stropiai mokydami iš kitų.
Efektyviausiai grupė valdoma tais atvejais, kai vadovavimo ir lyderiavimo rolės joje susipina, kai oficialus vadovas kartu yra ir neformalus lyderis. Sugebėjimas formuluoti ir siekti aukštų tikslų, noras ir sugebėjimas prisiimti atsakomybę už jų įgyvendinimą, taip pat žinias, darbo įgūdžius ir patirtį.
Motyvuoja likusius.
Įkvepia aukstu tikslu siekimui.
Įkvepia, motyvuoja kitus našiau dirbti.
Užtikrina darbingą atmosferą. Įneša šviežumo.
Didelę (paminėta 5 kartus).
Visokeriopą.
Lyderiai rodo iniciatyvą, įkvepia kitus darbuotojus pasiekti aukštus darbo rezultatus.
Sustiprina kolektyvą.
Suvienija ir įkvepia visus darbuotojus kaip komandą siekiančią tų pačių tikslų. Tai organizacijos augimo pagrindas.
Lyderis - geras pavyzdys kitiems, kaip elgtis.
Skatina kolegas efektyviau dirbti, siekti aukštesniu darbo rezultatu dėl bendros naudos.
Tokie žmonės stiprios asmenybės, iverkia sudetingus išsukius, moka efektyviai bendrauti tiek organizacijos viduje, tiek su klientais, didina aplinkiniu entuziazma, susidomejima, su tokiais žmonėmis galima pasidalinti valdzia.
Skatina kolegas pasitempti, siekti aukštesniu rezultatu.
Personalas tampa organizuotesnis, vyksta efektyvesnis darbas.