

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

**Gražvyda KURTKUTĖ**  
Vadybos studijų programos studentas

**LYDERIO ELGSENA ORGANIZACIJOJE POKYČIŲ**  
**KONTEKSTE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2015

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

**Gražvyda KURTKUTĖ**

**LYDERIO ELGSENA ORGANIZACIJOJE POKYČIŲ  
KONTEKSTE**

Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

**Darbo vadovas:**  
**doc. dr. Gintaras ŠAPARNIS**

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

---

(Studento parašas)

## SANTRAUKA

Gražvyda Kurtkutė

### **Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.**

Magistro darbas.

Magistro baigiamajame darbe analizuojama lyderio elgsena vykstant pokyčiams organizacijoje bei pateikiami tyrimo rezultatai. Apibūdintos pagrindinės sąvokos, taip pat išanalizuoti lyderio ir vadovo aspektai, lyderiavimo bei vadovavimo koncepcijos, lyderiavimo teorijos, vadovavimo stiliai, lyderio elgsenos aspektai, pokyčiai ir jų kliūtys organizacijoje. Tyrime panaudotas pačios autorės sukurtas interviu ir anketos klausimynas remiantis išanalizuota mokslinė literatūra. Pagrindinis tyrimo informacijos šaltinis buvo Lietuvos liberalaus jaunimo (LLJ) organizacijos nariai (129 respondentai) bei jų pirmininkai (9 respondentai). Šios organizacijos nariai buvo apklausiami anketine apklausa, o jų pirmininkai (lyderiai) – interviu metodu.

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, jog LLJ lyderis yra: energingas, optimistas, komunikabilus, įdomus, atviras, tačiau lyderis pasižymi ir neigiamomis asmeninėmis savybėmis: nesavarankiškumu, griežtumu, išdidumu, ne punktualumu bei egocentiškumu. Nustatyta, jog komunikabilumas, aktyvumas, autoritetingumas, organizaciniai gebėjimai padeda lyderiauti ir valdyti pokyčius. Priešingai, emocinis nestabilumas, nuolaidumas, savarankiškumas, laiko neplanavimas, tingumas bei nuomonės neturėjimas trukdo lyderiauti bei valdyti pokyčius.

Daroma prielaida, jog Lietuvos liberalaus jaunimo organizacijoje dažnai vyksta tokie pokyčiai: narių kaita, pasikeitęs lyderis, pasikeitusi vadovybė, naujos programos, ekonominiai pokyčiai, organizacijos struktūrinės sandaros pasikeitimas, veiklos funkcijų pakitimai, organizacijos reorganizavimas. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad lyderis dažnai susiduria su pokyčių kliūtimis: lėšų trūkumu, darbo krūvio padidėjimu, lėšų panaudojimu, narių pokyčių poreikio nematymu, narių emocine būseną, kebliais tarpusavio santykiais, narių iniciatyvos ir atsakomybės trūkumu, narių pasyvumu. Nepaisant pokyčių ir pokyčių kliūčių, lyderis noriai priima naujoves bei prisitaiko prie pokyčių. Siekiant efektyviau lyderiauti ir valdyti pokyčius lyderis yra linkęs keisti, tobulinti savo elgseną, pavyzdžiui, stengiasi kuo daugiau keliauti, mokytis, dalyvauti seminaruose, projektuose, skaityti knygas, straipsnius.

Pagrindiniai Lietuvos liberalaus jaunimo organizacijos lyderio elgsenos bruožai vykstant pokyčiams yra: turėjimas savo nuomonę, komunikavimas su nariais, organizacijos narių įtraukimas į planavimus, įgyvendinimus, pastangos "užkrėsti" narius idėjomis, sukurtas lengvas priėjimas prie

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

informacijos, narių skatinimas tobulėti, pastangos pačiam keistis. Lyderis taip pat yra linkęs kurti ir pateikti naujas idėjas, inicijuoti pokyčius bei palaikyti naujas iniciatyvas.

Darbo pabaigoje pateiktos išvados ir rekomendacijos, kuriomis galėtų pasinaudoti ne tik Lietuvos liberalaus jaunimo pirmininkai, bet apskritai nevyriausybinės organizacijos (NVO) lyderiai, vadovai kurie siekia keisti, tobulinti savo elgseną vykstant pokyčiams organizacijoje, taip pat organizacijos nariai, kurie siekia tapti lyderiais.

Magistro darbo tyrimo rezultatai apie Lietuvos liberalaus jaunimo lyderio vadovavimo stilių buvo pristatyti 15-oje jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje "Ekonomikos ir vadybos aktualijos" Šiaulių universitete.

## SUMMARY

Gražvyda Kurtkutė

### **The leader's behavior in the organization context of change.**

The final master's thesis.

In the final master's thesis are analyzed and are presented the results of the research about the leader's behavior during the organization changes. There are described the basic concepts, are analyzed: the aspects of leadership and management, the leadership's theories and styles, the leader's behavior aspects, changes and difficulties. In the research are used the interview and questionnaires developed of the final master's thesis author. The questionnaires and interview are created based on the analysis of scientific literature. The basic empirical information's source was Lithuania's members of liberal youth organization (129 respondents) and their leaders (9 respondents). Members of this organization were interviewed a questionnaire survey and their leaders – interview.

The research results revealed that the leader of liberal youth are energetic, optimistic, extrovert, fun, open mind. The leader has negative personal qualities: dependent, strict, pride, unpunctual, self – centered. It was found that extrovert, activity, authority, organizational skills helps to lead and manage the changes for leader in organization. In contrast, emotional instability, pliability, self – sufficiency, not planning the time, laziness and not having an opinion disturbs to lead and manage the changes for leader in organization. It is supposed that the Lithuanian liberal youth organization's (LLJ) leader faces with these changes: the change of members, leader, command, the new programs, the economic changes, the changes of organization structure and operational functions, organizations facelift. Also research results revealed that the leader faces with difficulties such as: lack of finances, increasing of workload, using of finances, not

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

requirement of members for changes, emotional feeling of members, delicate interrelationship, members lack of initiative and responsibility, members passivity. Despite the changes and difficulties, leader adopts the changes, innovative. In order to lead and manage the changes efficiently, leader tends to improve their behavior. For example, leader tries to travel, learn, participate in seminars, projects, read the books and articles. The basic behavior's aspects of leader during the change in organization are: owning opinion, communication with organization's members, member's involving into planning and implementation of change, giving new ideas to members, sharing information with members, encouraging members to improve their skill and adopt the changes. Also the results of research suggested that leader is trending to adopt the changes and improve their behavior.

In the end, the conclusions and recommendations could be useful not only for the leader of Lithuanian liberal youth, but for non – governmental organization (NGO) leaders, managers who seek to improve their behavior during change in the organization. Also these conclusions and recommendations could be useful to organization members, who want to be leaders.

The results of final master's thesis about LLJ leader style of leadership was presented in the international conference “ Economics and management issues” of 15 young researchers at Siauliai university.

## TURINYS

SANTRAUKA.....	3
ĮVADAS.....	11
1. LYDERIO ELGSENOS ORGANIZACIJOJE POKYČIŲ KONTEKSTE TEORINIS DISKURSAS.....	14
1.1. Lyderio koncepto teorinis pagrindimas.....	14
1.1.1. Lyderio apibūdinimas .....	14
1.1.2. Lyderystė: koncepcija, ryšys su vadovavimu.....	17
1.1.3. Lyderiavimo teorijos ir vadovavimo stiliai.....	18
1.1.4. Lyderio elgsenos aspektai.....	23
1.2. Organizacijoje pokyčių konteksto teorinis pagrindimas.....	25
1.2.1. Pokyčių samprata ir jų klasifikacijos.....	25
1.2.2. Pokyčių kliūtys organizacijoje.....	28
1.3. Lyderio elgsenos ypatumai organizacijoje vykstant pokyčiams.....	30
2. LYDERIO ELGSENOS ORGANIZACIJOJE POKYČIŲ KONTEKSTE TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS.....	34
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	34
2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	35
2.3. Tyrimo imties charakteristikos.....	38
3. LYDERIO ELGSENOS ORGANIZACIJOJE POKYČIŲ KONTEKSTE TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ.....	43
3.1. Pirmininko asmeninės savybės.....	43
3.2. Pirmininko vadovavimo stilius.....	48
3.3. Pokyčiai su kuriais susiduria pirmininkas.....	52
3.4. Pokyčių kliūtys, kurias patiria pirmininkas.....	56
3.5. Pirmininko elgsenos bruožai pokyčių metu.....	59
IŠVADOS.....	65
REKOMENDACIJOS.....	68
LITERATŪRA.....	69
PRIEDAI.....	73

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Vadovo ir lyderio veiklos ir asmeninių motyvacijų principai.....	15
2 lentelė. Lyderio ir vadovo funkcijos.....	16
3 lentelė. Lyderystės sąvokų apibrėžimai.....	17
4 lentelė. Vadovavimo sąvokos apibrėžimai.....	18
5 lentelė. Bruožai ir gebėjimai būdingi veiksmingai lyderystei.....	19
6 lentelė. Valdymo stiliai.....	21
7 lentelė. Kliūtys trukdančios sėkmingai įgyvendinti pokyčius.....	29
8 lentelė. Anketos tyrimo instrumentas.....	36
9 lentelė. Interviu tyrimo instrumentas.....	37
10 lentelė. LLJ pirmininkų socialiniai demografiniai duomenys.....	42
11 lentelė. Respondentų (narių) nuomonė apie lyderio savybes (N=129).....	44
12 lentelė. Teigiamų ir neigiamų lyderio savybių reitingas pagal suminius skaičiavimus (narių nuomonė).....	45
13 lentelė. Respondentų (pirmininkų) nuomonė apie savo asmenines savybes, kurios padeda ir trukdo lyderiauti, valdyti pokyčius.....	46
14 lentelė. Respondentų (narių) nuomonės pasiskirstymas lyderio vadovavimo stiliaus (N=129) atžvilgiu.....	49
15 lentelė. Lyderiavimo stiliaus nustatymo bruožai: faktorinės analizės rezultatas (narių nuomonė).....	50
16 lentelė. Pirmininkų nuomonė apie vadovavimo stilius.....	51
17 lentelė. Respondentų (narių) nuomonė dėl pokyčių organizacijoje (N=129).....	53
18 lentelė. Respondentų nuomonės pasiskirstymas lyderio gebėjimu atžvilgiu priimti pokyčius.....	54
19 lentelė. Respondentų (pirmininkų) nuomonė apie pokyčius bei jų priėmimą.....	55
20 lentelė. Respondentų (narių) nuomonės pasiskirstymas dėl pokyčių kliūčių (N=129).....	57
21 lentelė. Pokyčių kliūčių reitingas pagal suminius skaičiavimus (narių nuomonė).....	58
22 lentelė. Respondentų (pirmininkų) nuomonė apie pokyčių kliūtis su kuriomis jie susiduria.....	58
23 lentelė. Respondentų (narių) nuomonės pasiskirstymas lyderio elgsenos bruožų atžvilgiu vykstant pokyčiams (N=129).....	60
24 lentelė. Elgsenos bruožai, kuriuos naudotų LLJ nariai būdami organizacijos pirmininkais.....	62
25 lentelė. Pirmininkų nuomonė apie savo elgsenos bruožus vykstant pokyčiams.....	63

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Pokyčių klasifikacija.....	27
2 pav. Respondentų (LLJ narių) pasiskirstymas pagal lytį ir amžių.....	39
3 pav. Respondentų (LLJ narių) pasiskirstymas pagal amžių LLJ skyriuose.....	40
4 pav. Respondentų (LLJ narių) pasiskirstymas pagal savanoriavimo laikotarpį.....	40
5 pav. Respondentų (LLJ narių) pasiskirstymas pagal amžių ir pareigas.....	41



## SAVOKOS IR TERMINAI

- **Elgsena** – tai gyvenimo ir veikimo būdas, elgimasis (<http://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/e/elgsena>).
- **Formalus lyderis** – tai asmuo paskirtas vadovauti grupei (Barvydienė, Kasiulis, 2005).
- **Lietuvos liberalus jaunimas** – tai savarankiška ir nepriklausoma jaunimo nevyriausybinė organizacija, vienijanti liberaliai mąstančius jaunos žmones visoje Lietuvoje ([http://www.laisve.lt/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=7&Itemid=14](http://www.laisve.lt/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=7&Itemid=14)).
- **Lyderis** – tai asmuo, gebantis vadovauti taip, kad juo patiktų kiti (Oržekauskas, 2012).
- **Lyderystė** – sugebėjimas įtakoti, motyvuoti ir vadovauti kitiems, taip, kad būtų gaunami patys geriausi veiklos rezultatai (Oržekauskas, 2012)
- **Neformalus lyderis** – tai asmuo iškilęs iš grupės narių įvertinimo ir pripažinimo (Barvydienė, Kasiulis, 2005).
- **Organizacija** – grupė žmonių sudaryta iš dviejų ar daugiau individų, kuriuos vienija bendri siekiai ir tikslai (<http://e-terminai.lt/ekonomika/organizacija>)
- **Pokyčiai** – tai pakeitimai, kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus (Zakarevičius 2003 cit. autorius Quinn, 1980, Magnusen, 1981).
- **Vadovas** – tai darbuotojas, prižiūrintis kitų žmonių darbą, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai (Hunsaker, 2001).
- **Vadovavimas** – tai viena svarbiausių vadovo funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti įmonės tikslus ir efektyviai jų siekti (Bagdonas, Bagdonienė, 2000; Stoškus, 2002)
- **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 (Leonienė, 2001).

## **SANTRUMPOS**

**LLJ** – Lietuvos liberalus jaunimas

**NVO** – Nevyriausybinė organizacija

## IVADAS

Pastaruoju metu pokyčiai tampa labai dinamiški, tad prie jų prisiderinti nėra lengva. Organizacijose vykstantys nuolatiniai pokyčiai tampa neišvengiama būtinybė siekiant išsilaikyti konkurencinėje aplinkoje. Ypač paliečia vadovaujančius organizacijų lyderius, nes jie pagal atliekamas funkcijas yra svarbiausi organizacijos nariai, kurie koordinuoja organizacijos bei jos narių veiklą, yra teisėti atstovai su išorine aplinka. Vykstant organizacijoje pokyčiams, pastarųjų veikla tampa vis sudėtingesnė, priimami sprendimai turi didelę reikšmę visai organizacijai, jos valdymui, rezultatams. Lyderiams yra keliamas sudėtingas uždavinys – sugebėti balansuoti tarp nuolatinės kaitos, valdyti netikėtus pokyčius. Lyderiai privalo suprasti permainas, apgalvoti, kaip tai turės įtakos organizacijai, pavaldinių įsipareigojimui, įvertinti rizikas ir tinkamai pasiruošti. Efektyviai dirbantis lyderis turi tikėtis nuolatinių pokyčių, vertinti juos kaip tikrai naudingą neišvengiamybę (Appleby, 2003). Taip pat tokie lyderiai permainas turi traktuoti kaip galimybes (Drucker, 2004). Norint tapti gerais lyderiais, lyderiams reikia suprasti technologijas, rinką, žmones ir kitus veiksnius, kurie turi įtakos organizacijos veiklai.

Dinaminiai procesai, vykstančios organizacijos permainos verčia ieškoti lanksčių, iniciatyvių, įkvepiančių, kūrybingų, gebančių prisitaikyti prie permainų lyderių. Šiame darbe bus analizuojamas lyderis, kuris formaliai vadovauja organizacijai ir padeda siekti grupei užsibrėžtų tikslų.

**Mokslinė problema.** Lyderio elgsena turi įtakos vykstantiems pokyčiams jaunimo nevyriausybinėje organizacijoje. Lyderis privalo sugebėti prisitaikyti prie pokyčių, juos suvokti, efektyviai pritaikyti mokslo (vadybos, etikos, psichologijos, technologijos ir kt.) žinias. Lyderiai, jų elgsena, pokyčiai organizacijose yra pakankamai gerai išnagrinėti, tačiau *jaunimo nevyriausybinių organizacijų lyderių elgsena pokyčių metu nėra gyliai ištyrinėta*. Šiame darbe siekiama atskleisti lyderio elgseną organizacijoje vykstant pokyčiams. Gautus tyrimų rezultatus bus galima panaudoti jaunimo nevyriausybines organizacijos (Lietuvos liberalus jaunimas) lyderio elgsenos tobulinimui.

Mokslinę problemą galima formuluoti šiais probleminiais klausimais:

1. Kokios asmeninės savybės Lietuvos liberalaus jaunimo lyderiui padeda ir trukdo lyderiauti, valdyti pokyčius ?
2. Su kokiais organizacijoje pokyčiais bei pokyčių kliūtimis susiduria jaunimo nevyriausybines organizacijos (Lietuvos liberalaus jaunimo) lyderis?

3. Kokia jaunimo nevyriausybines organizacijos (Lietuvos liberalaus jaunimo) lyderio elgsena organizacijoje vykstant pokyčiams?

**Temos aktualumas.** Mokslininkai, kurie tyrinėjo ir tebetyrinėja lyderius bei pokyčius organizacijose yra: P. Drucker (2004) analizuoja makro lygiu visame pasaulyje vykstančius pokyčius; W. G. Bennis, B. Nanus (1998) akcentuoja skirtumą tarp vadovavimo ir lyderiavimo; R. Sharma (2006) tyrinėja sėkmingą vadovavimą, lyderiavimą; P. Zakarevičius (2003) analizuoja organizacinių ir vadybinių pokyčių organizacijose atsiradimo priežastis, taip pat didelį dėmesį skiria pokyčių vykstančių organizacijose atskirose sudėtinėse dalyse, valdymo būdų ir priemonių nustatymui; V. Šilingienė (2011) nagrinėja lyderystės ir vadovavimo sąsajas, lyderystės kompetencijos poreikį ilgalaikės individualios karjeros kontekste; D. Lodienė (2005) analizuoja pokyčius, jų procesus, valdymą ir kt. Išanalizavus įvairių autorių mokslinę medžiagą apie lyderius, jų elgseną, vykstančius pokyčius organizacijoje, bus galima pateikti detalesnę informaciją apie lyderio elgseną besikeičiančiose jaunimo nevyriausybines organizacijose.

Kaip žinoma, organizacijoje vykstantys tiek vidiniai, tiek išoriniai pokyčiai turi įtakos lyderio elgsenai. Dėl vykstančių nuolatinių pokyčių organizacijose, lyderiai patiria daug išbandymų. Šių dienų jaunimo nevyriausybines organizacijose vykstantys pokyčiai, gali sukelti vadovaujantiems lyderiams problemų, jei prie jų nesugebės prisitaikyti. Dėl šios priežasties, organizacijos lyderiams yra keliami didesni reikalavimai, privalo sugebėti prisitaikyti prie kintančios organizacijos, turi būti pasirengę nenumatytoms pokyčių kliūtims. Lyderio elgsena yra svarbus veiksnys, kuris nulemia organizacijos veiklą, rezultatų efektyvumą besikeičiančioje aplinkoje.

Tema aktuali ir dėl to, kad lyderystė dėl nevienareikšmiško traktavimo yra aktualus šiuolaikinių mokslinių diskusijų objektas. Lyderystės reiškiniui paaiškinti sukurtos mokslinės teorijos dažniausiai akcentuoja jos esmę ir svarbą organizacijų valdyme, kur vaidina lemiamą vaidmenį, užtikrinant atskirų žmonių, komandų ir organizacijų efektyvumą siejant tai su aukštais postais ar pareigomis (Šilingienė, 2011). Lyderystės mokymai dažniausiai yra skirti aukštas pareigas užimantiems vadovams, vadybininkams (Herbst, Condradie, 2011) nei lyderiams vadovaujantiems jaunimo nevyriausybines organizacijoms. To pasekoje, nevyriausybinių jaunimo organizacijų lyderiams yra svarbu žinoti apie lyderio elgseną vykstant pokyčiams organizacijoje.

**Tikslas:** Išanalizuoti ir įvertinti lyderio elgseną organizacijoje pokyčių kontekste.

### **Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie lyderių elgseną bei vykstančius pokyčius organizacijoje;
2. Empiriškai ištirti bei įvertinti jaunimo nevyriausybinės organizacijos LLJ lyderio elgseną vykstant pokyčiams;

**Tyrimo objektas** : lyderio elgsena

### **Hipotezė:**

Vykstant organizacijoje pokyčiams, lyderis linkęs keisti ar tobulinti savo elgseną bei prisitaikyti prie pokyčių.

**Teorinis rezultatų reikšmingumas.** Darbo teorinis reikšmingumas gali būti grindžiamas tuo, kad susistemintos įvairių autorių mintys apie lyderio elgseną, lyderystės teorijas, vadovavimo stilius, vykstančius pokyčius bei jų kliūtis organizacijoje. Taip pat tyrimo metu gauti rezultatai atitinka išanalizuotą teoriją. Taip pagilinama ir papildoma teorija apie lyderio elgseną vykstant pokyčiams organizacijoje.

**Praktinis rezultatų reikšmingumas.** Šis tyrimas gali būti naudojamas kiekvienoje organizacijoje, kurioje vyksta permainos kaip praktinis instrumentas, kuris padeda identifikuoti lyderio elgseną kaip paties lyderio ir jo narių įvertinimu. Įvertinus realią situaciją galima vystyti, tobulinti lyderio elgseną vykstant organizacijoje pokyčiams. Taigi, baigiamasis magistro darbas gali prisidėti prie lyderio elgsenos tobulinimo vykstant pokyčiams organizacijoje.

**Mokslinio tyrimo rezultatų sklaida.** Gauti tyrimo rezultatai apie Lietuvos liberalaus jaunimo lyderio vadovavimo stilių bei jo bruožus buvo pristatyti 15-oje jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje "Ekonomikos ir vadybos aktualijos" Šiaulių universitete 2015 m. balandžio mėn. 17 d. ( žr. 3 priedas).

## 1. LYDERIO ELGSENA ORGANIZACIJOJE POKYČIŲ KONTEKSTE TEORINIS DISKURSAS

### 1.1. Lyderio koncepto teorinis pagrindimas

#### 1.1.1. Lyderio apibūdinimas

Siekiant geriau suprasti, kas yra lyderis, pirmiausia, reikėtų išryškinti esminius vadovo ir lyderio sampratos skirtumus, nes dauguma šias sąvokas sutapatina ir laiko sinonimais.

Vadovai mokslų srityse apibrėžiami įvairiai. Psichologinėje literatūroje **vadovu** yra apibūdinamas žmogus, kuris turi tam tikrų įgaliųjų už grupės veiklą. Vadybos moksle, **vadovas** – tai žmogus, kuris organizuoja konkretų darbą. Viena iš vadovo sampratos pavyzdžių gali būti tokia: **vadovas** – tai darbuotojas, prižiūrintis kitų žmonių darbą, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai (Hunsaker, 2001). Lietuvos mokslininkų darbuose (Kasiulis, Barvydienė, 2005; Rimdžius, 2006 ir kt.) organizacijos **vadovai** yra apibūdinami kaip organizatoriai, sugebantys prognozuoti ir įgyvendinti savo idėjas, turintys tam tikras moralines nuostatas ir savybes, kuriomis gali sudominti ir patraukti pavaldinius, įgyti jų pasitikėjimą, nes kitaip neįmanoma sukurti kūrybiško mikroklimato kolektyve ir pasiekti gerų rezultatų. **Vadovas** – tai asmuo, gavęs organizacijos jam suteiktus įgaliotumus daryti įtaką kitiems žmonėms (Šilingienė, 2012).

**Lyderis** – tai asmuo, gebantis vadovauti taip, kad juo patiktų kiti (Oržekauskas, 2012). R. Boyatzis ir A. Mickee (2006) teigia, kad **lyderiai** įkvepia savo organizacijas ir bendruomenes siekti įgyvendinti svajones, kurios vos prieš keletą metų atrodė nerealios. **Lyderis** – tai asmuo, kuris remdamasis savo individualiomis savybėmis ir autoritetu, daro įtaką kitiems žmonėms. Išskirtinės lyderio savybės ir gebėjimas bendrauti su žmonėmis tampa pagrindinės, o formalios turimos galios tampa tik stiprios asmenybės organizacinės karjeros išraiška (Šilingienė, 2012). Svarbu paminėti, kad lyderiai gali būti formalūs ir neformalūs. **Formalus lyderis** yra paskirtas vadovauti grupei, o **neformalus lyderis** – iškilęs iš grupės narių įvertinimo ir pripažinimo. (Barvydienė, Kasiulis, 2005). Autorė J. B. Ciulla (2005) pateikia keturias pagrindines sritis, kurias apima lyderis:

- lyderiai plėtoja misiją, viziją ir vertybes, ir yra funkciniai tobulumo kultūros modeliai;
- lyderiai asmeniškai susiję su organizacijos valdymo sistemos tobulinimo, įgyvendinimo ir nuolatinio gerinimo užtikrinimu;
- lyderiai susiję su klientais, partneriais ir bendruomenės atstovais;
- lyderiai motyvuoja, remia ir pripažįsta organizacijos žmones.

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

Pasak J. Kasiulio, V. Barvydienės (2005) lyderis yra toks, kuris:

- rūpinasi aktyviu komandos darbu;
- patikslina komandos tikslus, telkia narius;
- žino narių privalumus bei trūkumus;
- apibrėžia darbo sritis ir komunikacijos kanalus;
- ekstravertas, ramus, patikimas;
- dominuojantis, bet ne despotiškas, greičiau – entuziastas;
- jo privalumas – sugebėjimas patraukti ir suvienyti žmones;
- savo valdžią realizuoja neagresyviai.

Galima teigti, jog lyderio bei vadovo sampratos yra labai artimos, tačiau 1 lentelėje, W. Bennis ir B. Nanus (Masiulis, Sudnickas 2007) yra išskyręs pagrindinius vadovo ir lyderio veiklos ir asmeninių motyvacijų principų skirtumus.

1 lentelė

#### Vadovo ir lyderio veiklos ir asmeninių motyvacijų principai

Vadovas	Lyderis
administruoja	kuria inovacijas
yra kopija	lyderis – originalas
tik palaiko esamą lygį	tobulina esamą lygį
svarbiausia yra sistemos ir struktūros	svarbiausia žmonės
remiasi kontrole	remiasi pasitikėjimu
mato trumpalaikę perspektyvą	mato ilgalaikę perspektyvą
klausia „kaip?“ ir „kada?“	klausia „kas?“ ir „kodėl?“
stebi ribą, žemiau kurios negalima nusileisti	stebi horizontą, kurio link einama
priima esamą padėtį	niekada nepasitenkina esama padėtimi
yra klasikinis geras kareivis	Yra asmenybė
viską atlieka taip, kaip reikia	daro tai, ką reikia

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės remiantis Masiuliu, K., Sudnicku, T. (2007).

*Elitas ir lyderystė*, p. 174

Pagal išvardintus pagrindinius vadovo ir lyderio veiklos ir asmeninių motyvacijų principus (žr. 1 lent.), akivaizdu, jog remiantis W. Bennis ir B. Nanus pastebėjimais, vadovas yra laikomas tradiciniu administratoriumi, kuris vykdo paskirtas funkcijas, o lyderis – suteikiantis naujų

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

galimybių organizacijoje bei pasižymintis tvirtu charizmatiškumu.

Kaip atskirti pagal funkcijas lyderį nuo vadovo, Bolden (2004) yra pateikęs lentelę (žr. 2 len.).

2 lentelė

### Lyderio ir vadovo funkcijos

	Lyderio funkcijos	Vadovo funkcijos
<b>Darbu plano sukūrimas</b>	Krypties nustatymas: ateities vizijos kūrimas, pasikeitimų strategijų formavimas tikslams pasiekti.	Planai ir biudžetai: veiksmų planų ir tvarkaraščių sudarymas, lėšų paskirstymas.
<b>Darbas su žmonėmis</b>	Žmonių surikiavimas: vizijos ir strategijos perdavimas, įtaka komandų, atsakingų už tikslų įgyvendinimą, susidarymui.	Organizavimas ir personal formavimas: struktūros sudarymas bei personal paskirstymas, strategijų, procedure ir priežiūros vystyma.
<b>Vykdymas</b>	Motyvavimas ir įkvėpimas: ragina žmones įveikti kliūtis, tenkina žmoniškuosius poreikius.	Kontrolė, problem sprendimas: tikrina, ar pasiekti planuose nusattyti rezultatai, imasi veiksmų, siekiant ištaisyti klaidas.
<b>Rezultatai</b>	Sukelia teigiamus ir kartais dramatiškus pokyčius.	Palaiko tvarką, darną ir nuspėjamumą.

Šaltinis. Bolden, R. (2004). *What is leadership?* Research Report 1, p. 6.

Išanalizavus 2 lentelę, galima teigti, kad lyderis ir vadovas skiriasi savo funkcijomis: darbu plano sukūrimu, darbu žmonėmis, vykdymu bei rezultatais.

Vadovo užduotis – vykdyti organizacijos misiją susitelkiant į pagrindines vadovavimo funkcijas bei užtikrinti veiksmingą darbą pabrėžiant kontrolę, o lyderio – sukurti tinkamą aplinką, kurioje skirti individai arba komandos patys imasi iniciatyvos tam, kad būtų įgyvendinta organizacijos vizija (Masiulis, Sudnickas, 2007).

Apibendrinant, lyderis privalo būti atsakingas, gebėti įkvėpti kitus, siekti bendrų tikslų. Vykdam užduotis privalo žvelgti į ateitį bei numatyti tolimesnius savo veiksmus. Galima pastebėti, jog lyderio koncepcijų yra įvairių. R. C. Appleby (2003) cituoja R. M. Stogdill (1990), jog yra beveik tiek pat skirtingų lyderio sampratų, terminų, kiek ir žmonių, bandžiusių jį apibūdinti. Apibendrinant mokslinėje literatūroje pateiktus lyderio bei vadovo apibrėžimus, galima teigti, kad lyderis – tai asmuo gebantis vadovauti taip, kad juo visi patikėtų, jis gali būti formaliu ir neformaliu lyderiu organizacijoje. Vadovas – asmuo, kuris vadovauja kitiems, organizuoja darbus. Svarbu taip pat paminėti, jog lyderio ir vadovo sąvokos yra skirtingos, tačiau neatsiejamos viena



G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

nuo kitos. Vadovas gali turėti lyderio savybes, ir lyderis gali puikiai vadovauti, būti puikiu vadovu.

### 1.1.1. Lyderystė: koncepcija, ryšys su vadovavimu

Prieš pradėdant analizuoti lyderystės sąryšį su vadovavimu, pirmiausia, reikėtų išsiaiškinti kaip mokslinėje literatūroje yra apibrėžiama lyderystės sąvoka. 3 lentelėje yra pateikiami skirtingų autorių lyderystės sąvokų apibrėžimai.

3 lentelė

#### Lyderystės sąvokų apibrėžimai

Lyderystės sąvokų apibrėžimai	Apibrėžimo autorius
<i>Lyderystė</i> – sugebėjimas įtakoti, motyvuoti ir vadovauti kitiems, taip, kad būtų gaunami patys geriausi veiklos rezultatai.	Oržekauskas, 2012
<i>Lyderystė</i> – tai procesas, kurio metu paskirtas arba natūraliai iškilęs lyderis, daro įtaką grupei, siekdamas visiems bendrų tikslų, todėl pagrindinis lyderiavimo uždavinys – taip organizuoti grupės veiklą, kad būtų pasiektos numatytos grupės užduotys.	Misevičius, 2004
<i>Lyderystė</i> – tai asmeninės lyderio įtakos sekėjams, inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdus ir rezultatus, pasireiškiantis kaip lyderio ir sekėjų, siekiančių bendrų tikslų, sąveikos procesas.	Šilingienė, 2012
<i>Lyderystė</i> – tai nuolatinis tinkamų ir konstruktyvių pokyčių ieškojimas.	Kotter, 1996
<i>Lyderystė</i> – tai procesas, o ne padėtis, kurią žmogus gali oficialiai užimti organizacijoje.	Hughes, Ginnett & Cuphy, 1993
<i>Lyderystė</i> suprantama kaip: a) procesas; b) įtaka; c) atsiranda grupės kontekste; d) susijusi su tikslo pasiekimu.	Northouse, 2009
<i>Lyderystė</i> - kelio ieškojimas.	Bennis, Nanus, 1998

Šaltinis: Sudaryta magistro darbo autorės pagal naudotą literatūrą

Apibendrinant 3 lentelėje pateiktas lyderystės sampratas, galima pastebėti, kad jos yra siejamos su: lyderio asmenybe bei jo asmeniniu pavyzdžiu sekėjams; gebėjimu daryti įtaką sekėjams; pokyčių ieškojimu, bendrų tikslų siekimu.

Analizuojant lyderystės sąvoką, svarbu paminėti, jog ši samprata yra dažnai sutapatinama su vadovavimu. Daugelis mokslininkų pritaria nuomonei, jog lyderystė ir vadovavimas nėra sinonimai, tačiau nesutaria dėl šių terminų tarpusavio sąsajų. Angliškas žodis „leadership“ į lietuvių kalbą gali būti verčiamas kaip lyderystė arba vadovavimas. Dėl šios priežasties, sampratos yra sutapatintos ir dažnai painiojamos, nors turi skirtingą reikšmę. Vadovavimo sąvokų apibrėžimai pateikti 4 lentelėje, siekiant suvokti lyderystės ir vadovavimo skirtumus.

**Vadovavimo sąvokos apibrėžimai**

<b>Vadovavimo sąvokos apibrėžimas</b>	<b>Apibrėžimo autorius</b>
<i>Vadovavimas</i> – tai darbuotojų nukreipimas ir jų motyvavimas siekti organizacijos tikslų, naudojantis turimomis formaliomis organizacijos suteiktomis galiomis, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, taikant įvairius metodus, būdus.	Šilingienė, 2012
<i>Vadovavimas</i> – tai darbuotojų skatinimas, nukreipimas reikiama linkme, atitinkama įtaka, siekiant, kad jie atliktų būtinas užduotis.	Stoner, Freeman ir Gilbert (1999)
<i>Vadovavimas</i> – tai viena svarbiausių vadovo funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti įmonės tikslus ir efektyviai jų siekti.	Bagdonas, Bagdonienė, 2000; Stoškus, 2002
<i>Vadovavimas</i> – tai ėjimas jau pramintu keliu.	Bennis ir Nanus, 1998

Šaltinis: Sudaryta magistro darbo autorės pagal naudotą literatūrą

4 lentelėje yra matyti, jog vadovavimas kaip ir lyderystė yra įvairiai apibrėžiamas ir turi daug sampratų. 3 ir 4 lentelėje W. Bennis ir B. Nanus (1998) vaizdingai išryškino skirtumą tarp vadovavimo ir lyderiavimo sampratų. **Lyderystė yra tarsi kelio ieškojimas, o vadovavimas – ėjimas jau pramintu keliu.**

Apibendrinus mokslinę literatūrą, galima teigti, jog taip pat nėra vieningos vadovavimo ir lyderiavimo koncepcijos kaip ir lyderio ir vadovo. Skirtingi mokslininkai pateikia skirtingus apibūdinimus, nes vis dar yra sunku nubrėžti ribą tarp šių sampratų. Galima teigti, kad lyderystė priklauso nuo žmogaus asmeninių savybių, išorinės bei vidinės aplinkos, atliekamų funkcijų ir kt. veiksmų. Apibendrinus lyderystės bei vadovavimo sampratas, lyderystę galima apibrėžti kaip asmens gebėjimas įtraukti, motyvuoti kitus, kad būtų pasiekti geriausi organizacijos veiklos rezultatai. Vadovavimas – gebėjimas paskirstyti, organizuoti darbus kitiems.

**1.1.2. Lyderiavimo teorijos ir vadovavimo stiliai**

Siekiant geriau suvokti lyderius reikėtų išanalizuoti lyderiavimo teorijas. Lyderystės teorijų yra daug ir įvairių. Dažnai lyderiavimo teorijos skirstomos į 4 grupes, kurios atspindi skirtingus požiūrius (Masiulis, Sudnickas, 2007): *būdingųjų bruožų/savybių, biheivoristinių/elgsenos, situacinį, galios ir įtakos*.

*Bruožų teorijos* mokslininkai teigia, kad lyderiams apibūdinti vartojami išskirtiniai fiziniai požymiai, asmenybės savybės bei gebėjimai (Bryman, 1992). Remiantis P. Oržekausku (2012), kuris cituoja Jr. J. W. Slocum ir D. Hellriegel charakteringų lyderio bruožų modeliai yra paremti prielaida, kad lyderiams yra būdingi (a priori) tam tikri fiziniai, socialiniai ir asmeniniai charakterio

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

bruožai. Šios teorijos šalininkai teigė, kad gimdamas žmogus atsineša tam tikras asmenines savybes, kurios ir nulemia ar ateityje žmogus galės tapti geru lyderiu, ar ne. Anot S. A. Kirkpatrick (1991), yra 6 bruožai, kurie rodo, jog asmuo yra lyderis: *veržlumas ir ambicingumas, troškimas vadovauti kitiems ir daryti įtaką, sąžiningumas ir principingumas, pasitikėjimas savimi, intelektas ir nuodugnus išmanymas tos srities, už kurią yra atsakingas*. R. Razauskas (1997) analizuodamas bruožų teoriją teigia, kad lyderis turi turėti tokias savybes: intelektą, iniciatyvą bei pasitikėjimą savimi. K. Masiulis ir T. Sudnickas (2007) cituoja R.M. Stogdill, N.P. Coady, A. Zimmer ir W.B. Bailey (1971), kurie išskyrė bruožus ir gebėjimus, kurie dažniausiai susiję su veiksminga lyderyste (žr. 5 lentelė).

5 lentelė

### Bruožai ir gebėjimai būdingi veiksmingai lyderystei

Bruožai	Gebėjimai
Prisitaikymas prie situacijos	Intelektualiniai gebėjimai
Budrumas socialinės aplinkos atžvilgiu	Konceptualus mąstymas
Ambicingumas ir orientavimasis į laimėjimus	Kūrybingumas
Savęs įtvirtinimas	Takto jausmas ir diplomatiškumas
Ryžtingumas	Iškalba
Patikimumas	Grūpei keliamų užduočių suvokimas
Polinkis vyrauti (siekimas daryti įtaką kitiems)	Organizuotumas
Energingumas	Sugebėjimas įtikinti kitus
Užsispyrimas	Visuomeniškumas
Pasitikėjimas savimi	
Streso toleravimas	
Noras prisiimti atsakomybę	

Šaltinis: Masiulis, K., Sudnickas, T. (2007). *Elitas ir lyderystė*, p. 181.

Anot J. Kasiulio, V. Barvydienės (2005), asmuo gali turėti visą „gerų savybių kompleksą“, bet neturėti sugebėjimo vadovauti, lyderiauti. Taip pat neturint ar neišsiugdžius kurios nors lyderiui būdingos asmeninės savybės, galima kompensuoti kitomis ir taip paneigti bruožų/savybių teorijos teiginius. Ieškant atsakymo, kokios savybės būdingos lyderiams, buvo atlikta be galo daug mokslinių tyrimų, tačiau iki šiol nėra priimtas bendras lyderių asmeninių savybių sąrašas. Galima daryti prielaidą, jog yra būtina nagrinėti ir kitas lyderiavimo teorijas, kurios padėtų suvokti, kokios aplinkybės susijusios su tapimu lyderiu.

Kita svarbi lyderystės teorija yra *elgsenos arba bihevioristinė*. Kiti mokslininkai įvardija *stiliaus teorija*, kuri remiasi tuo, jog sėkmingą lyderiavimą lemia ne lyderių asmenybės bruožai, bet jų propaguojami vadovavimo stiliai ir lyderių funkcijos, kadangi asmenines savybes, bruožus dažniausiai paveldima, o vadovauti norimu stiliumi, galima išmokti. Pastaroji lyderiavimo teorija

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

sąlygojo atsirasti vadovavimo arba lyderiavimo stiliams. Mokslinėje literatūroje **vadovavimo/lyderiavimo stilius** yra apibrėžiamas kaip visuma tarpusavyje susijusių valdymo, metodų, elgsenos normų ir taisyklių, naudojamų vadovo darbe, darančių įtaką darbuotojų elgesiui bei skatinančių juos siekti organizacijos tikslų. (Leonienė, 2001). R. Želvis (2001) pastebi, kad realioje praktikoje ir skirtingose organizacijose, egzistuoja įvairių valdymo stilių, tokių kaip: **paternalistinis darbo stilius**, kai lyderis vadovauja vienvaldiškai, bet pasistengia savo idėjas įsiūlyti ir įtikinti, kad jo sprendimai yra patys geriausi ir tinkamiausi; **demokratinis** – labiausiai orientuotas į santykius su žmonėmis; **agresyvus vadovavimo stilius** reiškiasi tada, kai didelis dėmesys skiriamas rezultatams ir menkas žmonių santykiams; **advokataujantis** yra tuomet, kai rūpi žmonių santykiai, o darbo rezultatams skiriama mažai dėmesio; **pasyvus vadovavimo stilius**, kai lyderis realiai nesirūpina nei rezultatais, nei santykiais tarp žmonių; **motyvuojantis** reiškiasi tuomet, kai lyderis apie darbo kokybę sprendžia pagal pasiektus rezultatus, turi aiškiai suformuluotus tikslus ir uždavinius. Vadybos teorijoje dažniausiai yra įvardijami šie vadovavimo/lyderiavimo stiliai: **autokratinis, demokratinis ir liberalus**. Nagrinėjant lyderio vadovavimo/lyderiavimo stilius, didesnis dėmesys bus skiriamas pagrindiniams, tradiciniams vadybos moksle išskirtiems vadovavimo stiliams: liberaliam, demokratiniam, autokratiniam. 6 lentelėje yra matyti pastarųjų vadovavimo/lyderiavimo stilių skirtumai, kurie yra lyginami vienas su kitu pagal 10 kriterijų. Remiantis pagal kriterijus, *autokratiniam stiliui* yra būdinga centralizacija, lyderio vienvaldiškumas. Lyderis/vadovas nevertina pavaldinių/narių savarankiškumo, siekia griežtai kontroliuoti įsakymo forma. Esant šiam valdymo stiliui, formuoja organizacijos pasyvumą, nepasitikėjimą vienas kitu, priešišumą, susiskaldymą. Iš 6 lentelės galima spręsti, jog valdant *demokratinio vadovavimo* stiliu, lyderis dauguma klausimų sprendžia bendrai, kolegialiai. Lyderis skatina narių iniciatyvumą, suteikia savarankiškumo laisvę, stengiasi ugdyti jų gebėjimus. Lyderio požiūris į skatinimą yra teigiamas, pavaldinių/narių pastangos bei geri rezultatai yra įvertinami bei pagiriami, baudžiama retai. Paskutiniame 6 lentelės paragrafe analizuotas *liberalus, vadovavimo* stilius, jam būdingas minimalus lyderio kišimasis į pavaldinių/narių veiklą, taip pat jis nedemonstruoja savo valdžios, jėgos. Sprendimų nukreipimas vykdytojams primena prašymo formą, vengia griežto įsakinėjimo.

**Valdymo stiliai**

	Autokratinis	Demokratinis	Liberalus
Sprendimų priėmimo būdas	Vienašališkas santykiuose su pavaldiniais	Konsultuojasi su pavaldiniais ar išklauso grupės nuomonę	Nurodymų pagrindu
Sprendimų nukreipimas vykdytojams	Įsakymas, potvarkis, komanda	Pasiūlymas	Prašymas
Atsakomybės pasidalijimas	Vadovo rankose	Atsižvelgiant į kompetenciją	Vykdytojai priima patys
Požiūris į darbuotojų iniciatyvą	Leidžiama išimtiniais atvejais	Skatinama ir naudojama	Pilnai perduodama bendradarbiams
Personalo pasirinkimo principai	Stiprių konkurentų pašalinimas	Orientacija į kvalifikuotus specialistus ir dalykinę pagalbą	Orientacija į kūrybiškus, patirtį turinčius darbuotojus
Požiūris į žinias	Mano, kad viską žino pats	Nuolat mokosi ir to paties reikalauja iš darbuotojų	Iniciatyva perduodama bendradarbiams
Požiūris į tarnybinį bendravimą	Neigiamas, palaikomas atstumas	Teigiamas, noriai bendrauja	Iniciatyva nerodoma
Požiūris į darbuotojus	Priklauso nuo nuotaikos, neigiamas	Tolygus, geranoriškas, reiklus	Minkštas, nereiklus
Požiūris į drausmę	Griežtas, formalus	Atsižvelgiama į situaciją	Minkštas, neformalus
Požiūris į skatinimą	Taikomos baudos, o skatinama retai	Skatinama dažnai, o baudžiama retai	Neaiški orientacija, vengiama paskatinimų

Šaltinis: Albrechtas, J. (2005). *Asmenybė ir karjera*, p. 52

Analizuojant mokslinę literatūrą, sunku nuspręsti, kuris vadovavimo stilius yra efektyvesnis, nes priklauso nuo daugelio veiksnių. Svarbu pabrėžti, jog vadovavimo stiliai klasifikuojami pagal daugybę aspektų: požiūrį, organizaciją, teorijas, laikotarpį ir pan.. Remiantis E. Bagdonu, L. Bagdoniene, (2000), demokratinis stilius geriausias yra grupėse, kur yra suvokiami darbo tikslai. Liberalus vadovavimo stilius geriausias bus toje grupėje, kurioje žmonės turi aukštąjį išsilavinimą. Autokratinis vadovavimo stilius bus tinkamas grupėse, kuriose nėra susitelkimo darbui. Skirtingi autoriai įvairiai klasifikuoja vadovavimo stilius, tačiau jie vienas kitą atspindi, tik įvardijami skirtingais terminais.

„Biheavioristiniu požiūriu, lyderis turi stengtis rasti tam tikro elgesio tiesiogines priežastis bei pasekmes bei bandyti pakeisti sąlygas, kad pavaldinio elgsens pasikeistų norima kryptimi“ (Kasiulis, Barvydienė, 2005).

Vėliau pastebėta, kad toks stilių skirstymas yra gana abstraktus, tad imta dar smulkiau juos klasifikuoti. Bihevioristiniu požiūriu, didelis dėmesys skiriamas ne vien lyderiavimo stiliams, bet ir lyderiavimo funkcijoms (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999). Pasak K. Masiulio, T. Sudnicko, (2008) ir kt. autorių, lyderio elgsena yra skirstoma į dvi grupes: **orientacija į užduoties atlikimą ir orientaciją į grupės narių santykių gerinimą**. Yra pastebėta, jog lyderiui, kuo svarbesni darbo rezultatai, tuo mažiau rūpi jam palaikyti gerus santykius su darbuotojais ir atvirškščiai. Šios teorijos šalininkai analizuoja tokius veiksnius (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999):

- užduoties reikalavimai;
- kolegų lūkesčiai ir elgesys;
- darbuotojų charakteristikos,
- organizacijos kultūra ir politika.

Kai kurie tyrėjai, tokie kaip Likertas ir Yuklas, be šių dviejų dimensijų (orientacija į užduoties atlikimą ir orientaciją į grupės narių santykių gerinimą) mano, kad lyderio elgsena apima lyderio konsultacijas su pavaldiniais, bendrų sprendimų priėmimą, decentralizaciją, dalijimąsi savo galiomis (Masiulis, Sudnickas, 2007).

*Situacinės/atsitiktinumų teorijos* šalininkai išskiria situacinį lyderiavimo modelį, kuris yra lankstus: „Reikia nuolat vertinti pasekėjų motyvaciją, sugebėjimus ir patyrimą, jei norima nustatyti, kuris vadovavimo stiliaus derinys geriausiai atitinka nuolat kintančias sąlygas“ (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999). Svarbu paminėti, jog vienoje situacijoje yra tinkama lyderio elgsena vienokia, o kitoje situacijoje – kitokia. Lyderiavimo situacinės teorijos požiūriu yra teigiama, kad iniciatyvų žmogaus elgesį sukelia tam tikros aplinkybės, kuriomis jis tampa lyderiu priklausomai nuo vienokių ar kitokių asmeninių savybių (Razauskas, 1997). Tad lyderiai privalo suvokti savo bei kitų elgesį, įvertinti kiekvieną situaciją. Taigi, elgesio teorija padeda suprasti situacijos veiksnius, kurie turi įtakos lyderio elgsenai.

*Galios ir įtakos teorijos* tyrėjai lyderio veiklos efektyvumą mėgino susieti su galiomis, kurias lyderis turi, ir su tuo, kaip jis tomis galiomis naudojasi. Pagrindinis dalykas, kuriam skiriama daugiausia dėmesio – tai lyderio galios šaltiniai ir tai, kaip tos galios priklauso nuo paties lyderio bei situacijos, kurioje jis veikia (Masiulis, Sudnickas, 2007).

Apibendrinant, galima teigti, jog lyderystės teorijų yra įvairių, tačiau dauguma mokslininkų lyderiavimo teorijas skirsto į keturias grupes: būdingųjų bruožų teorija, bihevioristinė, galios ir įtakos, situacijos. Bruožų teorijoje yra laikomasi nuomonės, kad organizacijoje bus pasiekti geri rezultatai, jei jai vadovaus asmuo, kuris pasižymi tam tikromis lyderio asmeninėmis savybėmis,

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

bruožais. Galima daryti prielaidą, jog bruožų teorijoje nėra labai svarbūs tokie veiksniai: aplinka, vadovavimo stiliai, elgsena ir kiti. Bihevioristinėje teorijoje yra atkreiptinas dėmesys į lyderio elgesį, jo vadovavimo stilius. Vadovavimo stilių klasifikacija yra įvairi, tačiau dažniausiai yra analizuojami klasikiniai vadovavimo stiliai: demokratinis, liberalus bei autokratinis. Galima teigti, kad nėra vieno geriausio vadovavimo stiliaus, nes vadovavimo stilius dažniausiai yra pasirenkamas pagal organizacijos tipą, pavaldinių išsilavinimo lygį ir kitus svarbius aspektus. Apibendrinant situacinę lyderiavimo teoriją, yra svarbus lyderio elgsens, kuris priklauso nuo aplinkybių. Galima daryti prielaidą, kad lyderio elgsenoje, visais atvejais svarbų vaidmenį vaidina situacijos – jos dažniausiai atsiranda netikėtai, nepriklausomai ar lyderis yra pasiruošęs joms ar ne. Pastebėta, jog lyderystės atsitiktinumų teorija apima labai daug aspektų, kurie turi įtakos lyderiavimui. Akivaizdu, kad lyderio efektyvus vadovavimas priklauso nuo šių situacijų: pavaldinių charakteristikų, lyderio ir jo narių tarpusavio santykių, lyderio valdžios organizacijoje ir kt. Taigi, kiekviena lyderiavimo teorija akcentuoja skirtingus lyderystės aspektus, tačiau visos yra vienodai svarbios siekiant geriau suprasti lyderį, jo elgseną, funkcijas.

#### 1.1.4. Lyderio elgsenos aspektai

Šiame poskyryje bus trumpai išanalizuoti lyderio elgsenos aspektai, jos sudedamosios dalys, funkcijos, kurios padeda sukonkretinti lyderio elgseną.

Visų pirma, Lietuvių kalbos žodyne **elgsena** yra apibūdinama kaip gyvenimo ir veikimo būdas, elgimasis. Analizuojant elgseną, svarbu išsiaiškinti jos sudedamąsias dalis, kas ją sąlygoja. Ankstesniame poskyryje buvo analizuota bihevioristinė lyderiavimo teorija, kurios viena iš pagrindinių tyrimo sričių yra lyderio elgsena. Pasak A. Bryman (1992), žinant efektyviausią lyderio elgseną galima paruošti sėkmingus lyderius. Deja, nėra vieno pagrindinio lyderio elgsenos modelio. Šiame darbe bus pasiremta Lewin bendruoju elgsenos modeliu. Šio elgsenos modelio pagrindas - funkcija, jungianti asmenį ir aplinkos įtaką. Lewin šį ryšį pavaizdavo taip:  $E=f(I,A)$ . *Asmuo (I)* - tai individualios, biologinės savybės, jausmai. *Aplinka (A)* – tai ne tik fizinė, reali aplinka, bet ir tos aplinkos suvokimas; toks kokį konkretus asmuo turi nagrinėjamu laikotarpiu (Bakanauskas, 2006).

Mokslinėje literatūroje yra siekiama išskirti lyderio elgsenos bruožus. Arba kitaip tariant, suprasti, ką daro sėkmingi lyderiai, kaip bendrauja su organizacijos pasekėjais/nariais, kaip juos

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

motyvuoja ir skatina, kaip atlieka savo funkcijas. Tai patvirtina Leonienė (2001) cituodama H. Emersoną „Visa, kas reaguoja į skatinimą – yra gyva. Visa, kas gyva – nori būti skatinama.“

Siekiant sukonkretinti *lyderio rolės elgseną*, A.Jacikevičius (1995) išskiria šias pagrindines grupės funkcijas:

- grupės veikimo tikslų ir metodų iškėlimas;
- atskirų grupės narių veiksmų koordinavimas siekiant bendrų tikslų;
- grupės narių informavimas apie veikimą, jo rezultatus ir kt.;
- grupės narių veiklos kontrolė, paskatinimai ir bausmės;
- arbitražo funkcijos, iškilus nesutarimams tarp grupės narių;
- grupės atstovavimas prieš kitas grupes, aukštesnius vadovus ir kt.

Anot R. Razausko (1997) *būti lyderiu, tai*:

- pažinti žmones ir mokėti atskleisti bendradarbių sugebėjimus;
- mokytis iš savo klaidų;
- ugdyti savo sugebėjimus, plačiai bei strategiškai mąstyti;
- mokėti rizikuoti;
- ugdyti savo sugebėjimus įsiklausant;
- mokėti adaptuotis;
- suvokti psichologiją, elgesio motyvus.

Apibendrinant, galima teigti, jog elgsena yra gyvenimo ir veikimo būdas, kitaip tariant, elgimasis. Remiantis A. Bakanausku (2006), bet kokio žmogaus elgsena yra sąlygojama jo vidinių savybių ir aplinkos veiksnių sąveikos. Taigi, siekiant geriau suvokti lyderio elgseną, reikia analizuoti lyderio vidines savybes bei aplinkos veiksnius. Akivaizdu, kad taip pat svarbūs elgsenos aspektai yra lyderio funkcijos.



## 1.2. Organizacijoje pokyčių konteksto teorinis pagrindimas

### 1.2.1. Pokyčių samprata ir jų klasifikacijos

Organizacijoje vyksta įvairūs pokyčiai. R. Korsakienė (2006) pastebi kad šiandienos pokyčiai būdingi visoms sritims. Akivaizdžiausi pokyčiai pasireiškia ekonominėje, technologinėje, politinėje, bei socialinėje aplinkoje. D. Lodienė (2005) teigia, jog šiuolaikinėje civilizacijoje yra neišvengiami pokyčiai tiek išorinėje tiek vidinėje aplinkoje. Lėtiems pokyčiams paprastai priešinamasi mažiau, nes jie įgyvendinami palengva ir žmonės labiau linkę jiems pritarti. Akivaizdu, kad greiti pokyčiai sukelia nemažą pasipriešinimą net tais atvejais, kai jie įgyvendinami gana kryptingai (Išoraitė, 2012). Organizacija, siekdama išgyventi besikeičiančioje aplinkoje turi keistis, tačiau ne kiekviena organizacija pakankamai suvokia, kas apskritai yra pokytis. Šiame poskyryje bus analizuojama pokyčių samprata bei pokyčių klasifikacija pagal požiūrius.

Mokslininkai išskiria daug ir įvairių pokyčių sampratų. Organizacijoje pokyčiai gali būti suprantami plačiąja ir siaurąja prasme. *Pokyčiai plačiąja prasme* – tai nuolatiniai, nepastebimai organizacijoje vykstantys procesai, sistemiškas ir periodiškas organizacijos „judėjimas“ numatyta linkme, organizacijos vystymasis (Pundzienė, 2002). *Pokyčiai siaurąja prasme* – tai aplinkos išprovokuotos reorganizacijos, inovacijos ar veiksniai, kurie suprantami kaip anksčiau neegzistavusių naujovių įdiegimas, patobulinimai orientuoti į naujos darbo kokybės sukūrimą, organizacijos transformacijos (Eisenbach, Watson, Pillari, 1999). P. Zakarevičius (2003) pastebi, kad autoriai (Quinn, 1980; Magnusen, 1981 ir kt. ) **pokyčius** vadina pakeitimus, kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus. Autorė M. C. Shawn (2010), taip pat pritaria, kad pokyčiai yra pakeitimai, pavyzdžiui, naujos vizijos sukūrimas, arba organizacijos adaptacija besikeičiančioje aplinkoje. Kiti autoriai, (Hurst 1995; Johnson, 1987; Morgan, 1986 ir kt.) P. Zakarevičiaus (2003) pastebėjimu, pokyčiais vadina pasikeitimus organizacijos aplinkoje ir viduje, vykstančius objektyviai ir visiškai nepriklausomai nuo jos veiklos pobūdžio, rezultatų, vadybos bei kitų aspektų. Jų neįmanoma pakeisti, pakreipti kita linkme ar kaip nors įtakoti. M. Fullan (1998) mano, kad pokytis – tai nuolatiniai pasiūlymai, kurie atsiranda kintančioms sąlygoms. Pažymėtina, jog pokyčiai gali būti *organizaciniai* ir *strateginiai*. J. Andriuščenkos (2006) teigimu, *organizaciniai pokyčiai* – tai tokie pokyčiai, kurie vyksta nuolat ir yra įprasti organizacijoje. Jie gali būti greiti arba lėti. Remiantis D. Lodiene (2005), kartais organizaciniai pokyčiai gali būti dideli ir dramatiški: misijos vizijos pokyčiai,

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

visiškas organizacijos reorganizavimas, operacijų restruktūrizavimas, organizacijos susilieėjimas arba susiskaidymas, smulkių įmonių susijungimas, naujos technologijos ar naujos programos. Strateginiai pokyčiai, pagal M. Arimavičūtę (2009), yra viena svarbiausių jos pokyčių sričių. Jie susiję su naujos strategijos įgyvendinimu bei pakeičia įprastą ir nusistovėjusią organizacijos tvarką. *Strateginiai pokyčiai* skatina, kad daugelis organizacijos narių pakeistų savo šabloniškus veiksmus, vertybes ir net įsitikinimų skales. B. Burnes (2004) teigia, jog pokyčiai yra nuolatinė organizacijai gyvuoti būdinga savybė, pasireiškianti tiek operatyviu, tiek strateginiu lygmeniu. D. Lodienės (2003) pastebėjimu, literatūroje yra pateikiamos trys pagrindinės į procesą orientuotos sąvokos, kurios skirtingai apibrėžia kaip pokyčiai veikia organizacijas:

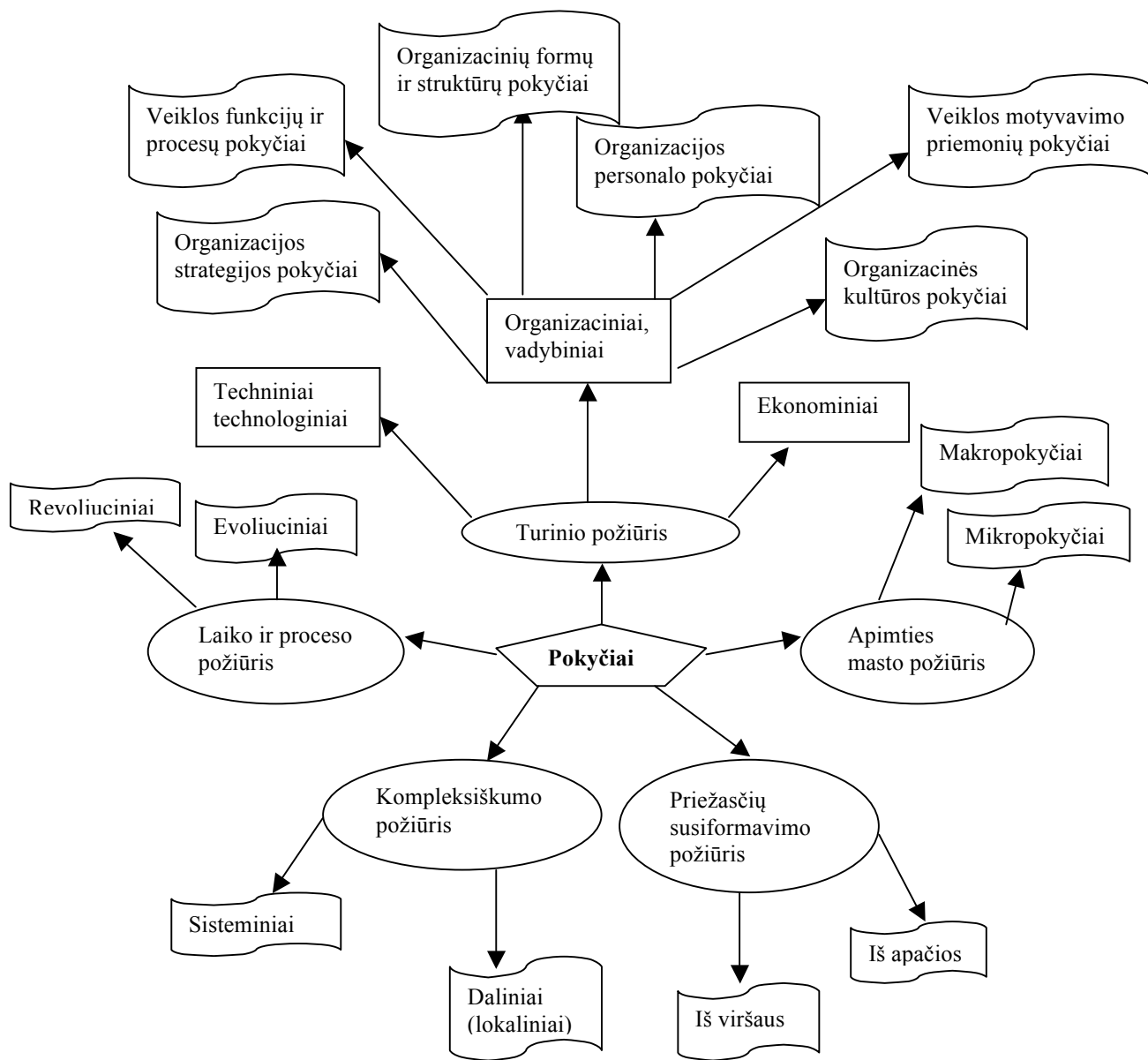
A – vienodu modeliu pokyčiai veikia organizacijas vienodai (Lewin, 1958; Schein 1987);

B – organizacijos yra skatinamos palaikyti savo realybę ir tapatybę pereinamajame laikotarpyje (Beckhard, Harris, 1987; Duck 1993);

C pokyčiai veikia individus organizacijoje daug giliau nei jie veikia organizaciją kaip visumą (Bridges, 1986; Jick 1990).

J. Kvedaravičiaus, D. Lodienės (2002) pastebėjimais, anksčiau į pokyčius buvo galima reaguoti arba nereaguoti. O dabar pokyčių greitis toks, kad nekreipiant dėmesio į juos, grėstų visišką organizacijų žlugimas. R. Klimas ir J. Ruževičius (2009) teigia, jog pokyčiams vykstant, keičiasi ne tik įmonių veikla ir elgsena, bet ir asmeniniai įsitikinimai, pažiūros, nuostatos. Pokyčiai organizacijoje ir joje vykstančios permainos yra reakcija į išorinius ir vidinius pasikeitimus.

Siekiant geriau suprasti pokyčius, autoriai (Zakarevičius, 2003; Stoškus ir Beržinskienė, 2005) siūlo tokią pokyčių klasifikaciją pagal 5 požūrius (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Pokyčių klasifikacija

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės remiantis P. Zakarevičiumi (2003), S. Stoškumi, D. Beržinskiene (2005)

Remiantis 1 pav., galima teigti, kad pokyčiai skirstomi į 5 pagrindinius požiūrius: turinio, vyksmo laike ir vykstančio proceso, apimties masto, kompleksiškumo ir pokyčių priežasčių susiformavimo. Kiekvienas pokyčio požiūris yra išskaidomas į smulkesnes kategorijas. Remiantis J. Bersėnaitės, G. Šaparnio ir D. Šaparnienės (2006) pastebėjimais, organizacijų praktikoje sunku būtų surasti „grynus“, vienam ar kitam požiūriui priklausančius pokyčius. Pasikeitimai vyksta integruotai keičiantis visai organizacijai kaip visumai.

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

Apibendrinant šį poskyrį, galima teigti, kad pokyčiai organizacijose vyksta nelengvai. Organizacijų vadovai/lyderiai privalo suvokti vykstančius pokyčius, būti jiems pasirengę juos suvaldyti bei vertinti juos kaip naudingą neišvengiamybę. Teoretikai pokyčius apibūdina įvairiai, tačiau galima teigti, jog pokyčiai yra aplinkos išprovokuotas naujovių įdiegimas, kurių anksčiau nebuvo organizacijoje arba organizacijoje vykstantys procesai tobulinantys organizacijos vystymąsi. Pažymėtina tai, kad pokyčiai tiek išorinėje, tiek vidinėje organizacijos aplinkoje yra neišvengiami. Išanalizavus pokyčių klasifikaciją, yra pastebėta, kad Lewino pokyčių modelis organizacijas veikia vienodai arba organizacijos skatinamos palaikyti savo realybę ir tapatybę pereinamajame laikotarpyje. Dar kitas požiūris yra, kad pokyčiai individus veikia giliau nei organizaciją kaip visumą. Kiti autoriai išskiria pokyčius pagal 5 pagrindinius požiūrius: turinio, vyksmo laike ir vykstančio proceso, apimties masto, kompleksiško ir pokyčių prižasčių susiformavimo.

### **1.2.2. Pokyčių kliūtys organizacijoje**

Pokyčiai yra brangus procesas. Skaičiuojami laiko, pinigų, žmogiškųjų išteklių ir sąnaudų. Daugelis lyderių bei jo pasekėjų vengia pokyčių ir išitraukimo į juos. Bandytas mažinti žmonių pasipriešinimą savaime yra lyderiui iššūkis. S. Videikienė ir L. Šimanskienė (2014) apibendrinamos keletą autorių darbų (Allen, 2007; Higgs, Rowland, 2005; Burnes, 2004) teigia, kad organizacijos vis dar nepajėgia sėkmingai įgyvendinti pokyčius, didžioji dalis inicijuotų pokyčių patiria nesėkmes. Šiame poskyryje bus analizuojamos pokyčių kliūtys organizacijoje.

7 lentelėje yra pateikiamos kliūtys, kurios, pasak G. Svirskienės (2005), trukdo sėkmingai įgyvendinti pokyčius organizacijoje. Pastaroji autorė teigia, kad yra trys pagrindinės pokyčių kliūtys: *silpna lyderystė, prastas vadovavimas bei kultūra*. Silpna lyderystė pasireiškia vizijos nebuvimu, nesėkmingu bandymu teikti paramą pokyčiams, pokyčiu blokavimu ir vengimu bei pokyčių poreikio nematymu. Prasto vadovavimo kliūtis pasireiškia kaip fragmentišku požiūriu, valdymo sistema, kuri atbaido inovacijas, bejėgiškumu, pirmenybe faktiškai padėčiai. Kultūros kliūtis dažniausiai pasireiškia organizacijoje kaip pokyčio apibūdinimu grėsme, pasitikėjimo stoka bei politine elgsena.

### Kliūtys trukdančios sėkmingai įgyvendinti pokyčius

Pagrindinės kliūtys	Pasireiškiančios kaip
Silpna lyderystė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vizijos nebuvimas.</li> <li>• Nesėkmingas bandymas teikti paramą pokyčiams.</li> <li>• Pokyčių blokavimas.</li> <li>• Pokyčių vengimas.</li> <li>• Pokyčių poreikio nematymas.</li> </ul>
Prastas vadovavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragmentiškas požiūris.</li> <li>• Valdymo sistema, kuri atbaido inovacijas.</li> <li>• Bejėgiškumas.</li> <li>• Pirmenybė faktiškai padėčiai.</li> </ul>
Kultūra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokytis, apibūdinimas kaip grėsmė.</li> <li>• Pasitikėjimo stoka.</li> <li>• Politinė elgsena</li> </ul>

Šaltinis: Svirskienė, G. (2005). Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: Ernesto Galvanausko mokslinė konferencija*, 5, p. 368.

Remiantis G. Svirskienės (2005) išskirtomis kliūtimis, kurios trukdo įgyvendinti pokyčius: *silpna lyderystė, prastas vadovavimas bei organizacijos kultūra*. Kiekviena išvardinta kliūtis pasireiškia skirtingai. (7 lent.)

Galima pastebėti, kad pokyčių kliūčių skalė yra labai plati, tad P. Zakarevičius (2003) siūlo nagrinėti tokias pokyčių *kliūčių grupes*:

- Ekonominio pobūdžio kliūtys (pvz. siejasi su lėšomis, kurios reikalingos pokyčių įgyvendinimui paieška, įsigijimu, panaudojimu);
- Techninio – technologinio pobūdžio kliūtys (pvz. vieni technologiniai procesai tobulėja, kiti – ne arba labai lėtai, tai jie stabdo visą procesą);
- Vadybinio pobūdžio kliūtys (pvz. sustabarėjusi organizacijos struktūrinė sandara, organizacijos stagnacija, formalizuotas sprendimų priėmimas, visa tai stabdo pokyčių paiešką, inovacinius procesus, proceso tobulėjimą);
- Socialinio – psichologinio pobūdžio kliūtys (pvz. darbuotojų emocinė būsena, tarpusavio santykiai, paramos garantija, visa tai gali neigiamai arba teigiamai veikti reakciją į pokyčius).
- Ankstesniame poskyryje buvo analizuojamos pokyčių klasifikacijos pagal požiūrius, taigi, galima pastebėti, kad autoriaus P. Zakarevičiaus (2003) išskirtos kliūčių grupės atitinka

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

pokyčių turinio požiūrį (žr. 1 pav.). A. Huczynski ir A. Buchanan, (2001) nustatė kitokio pobūdžio dešimt barjerų, kurie *trukdo įgyvendinti pokyčius*:

1. Rungtynės dėl resursų;
2. Funkcinės ribos;
3. Pokyčių valdymo sugebėjimų trūkumas;
4. Vidutinis vadovavimas;
5. Ilgas laiko leidimas prie IT;
6. Bloga komunikacija;
7. Darbuotojų pasipriešinimas;
8. Žmogiškųjų resursų problemos
9. Iniciatyvos trūkumas;
10. Neramūs grafikai

Galima pastebėti, jog Huczynski išskirti trukdantys barjerai pokyčiams atitinka autoriaus P. Zakarevičiaus išskirtas vadybinio ir socialinio – psichologinio pobūdžio kliūčių grupes.

Apibendrinant, pokyčių kliūčių skalė yra įvairiai klasifikuojama, tačiau dauguma autorių siūlo pokyčių kliūtis grupuoti į 4 grupes: ekonominė, techninė, vadybinė, socialinė – psichologinė. Pažymėtina, kad dažniausiai organizacijose patiriamos **pokyčių kliūtys, sunkumai, barjerai** yra: silpna lyderystė, prastas vadovavimas, rungtynės dėl resursų, funkcinės ribos, pokyčių valdymo sugebėjimų trūkumas, vidutinis vadovavimas, ilgas laiko leidimas prie IT, bloga komunikacija, darbuotojų pasipriešinimas, žmogiškųjų resursų problemos, iniciatyvos trūkumas, neramūs grafikai. Siekiant išspręsti pokyčių kliūties problemas, reikia parodyti organizacijos nariams teigiamą pokyčių poveikį (Bull, 2010). Organizacijos lyderiai turi turėti tam tikrų įgūdžių, gebėjimų, kompetencijos bandant patiems prisitaikyti prie pokyčių bei įveikti susidariusias kliūtis.

### 1.3. Lyderio elgsenos ypatumai organizacijoje vykstant pokyčiams

Lyderis pagal savo atliekamas funkcijas yra pats svarbiausias organizacijos narys, kuris vadovauja organizacijos nariams. Nuo lyderio elgsenos priklauso organizacijos veiklos efektyvumas, pokyčių sėkmė. Šiame skyriuje bus analizuojami lyderio elgsenos aspektai vykstant pokyčiams organizacijoje.

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

Pirmiausia, norint, jog sėkmingai organizacija įgyvendintų pokyčius, lyderis privalo ne vien reikalauti iš organizacijos narių, bet ir pačiam kaip asmeniui sugebėti keistis. Lyderiai turi suvokti pokyčių neišvengiamumą ir būti jiems pasirengę. Straipsnio autoriai I. Stravinskienė ir M. Misiūnas (2010), cituodami Eriksen (2008) teigia, kad gebėjimas prisiderinti prie organizacijos kaitos yra labai individualus, unikalus ir iš anksto neprognozuojamas reiškinys. Tokiais atvejais reikia pakeisti savo požiūrį, vertybes, kitaip tariant, *reikia įsisavinti kaitą savyje*.

Analizuojant R. Bandzevičienės (2011) parengtą metodinę priemonę, yra pastebėta, jog konservatyvūs lyderiai kaltinami paslėpta rizikos baime, o pokyčių lyderiai – neatsakingumu, tačiau valdant pokyčius yra svarbu *ne tik priimti riziką, bet ir sugebėti ją valdyti ir įvertinti riziką kiekviename etape*. Akivaizdu, kad tai gali būti sunku, nes tam reikia entuziazmo, lakią vaizduotę derinti su racionalia analize. *Lyderio elgsenai vykstant pokyčiams svarbus reagavimo greitis*, kuo greičiau lyderis reaguos į pokyčius, tuo bus sėkmingesnis rezultatas.

D. Klimas, J. Ruževičius (2009) akcentuoja lyderio svarbumą vykstant pokyčiams organizacijoje – jis privalo informuoti, įtikinti darbuotojus bei visas suinteresuotąsias šalis dėl pokyčių neišvengiamumo, identifikuoti ir įvertinti galimas rizikas bei jų įveikimo būdus ir priemones. Jei lyderis nusišalina, nesugebėjęs pademonstruoti aktyvaus susidomėjimo ir palaikymo, nesėkmė garantuota.

Remiantis R. C. Bull (2010), net ir pats geriausias vadovas negali suplanuoti visų galimų pokyčių, vykstančių aplinkoje. Organizacijos lyderis nuolat susiduria su vis naujais iššūkiais, todėl itin sunku su jais susitvarkyti. Geriausias būdas spręsti šias problemas yra pripažinti šių procesų neišvengiamumą.

Daugelis žmonių nemėgsta pokyčių, todėl lyderio pareiga – *nuolat supažindinti savo darbuotojus (komandą) su aplinkos veiksniais, jų pokyčiais, sukurti lengvą priėjimą prie informacijos. Taip pat reikia leisti darbuotojams prisidėti prie sprendimų priėmimo, išklausant jų nuomonę apie tam tikrus vykstančius pokyčius. Vadovas turi pripažinti, kad nuolatinė kaita yra organizacijos gyvenimo dalis. Gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, mokėjimas vadovauti savo komandai permainų laikotarpiu parodo vadovo stiprumą bei jo kaip lyderio vaidmenį* (Bull, 2010).

Remiantis S. Stoškumi (2005), šiuolaikinės rinkos sąlygomis pokyčiai yra neatsiejami nuo dinamiškos, nuolat kintančios išorinės ir vidinės aplinkos. Inicijuoti organizacijos pokyčius, juos valdyti, atpažinti pokyčių pasipriešinimo reiškinius – svarbus kiekvienos organizacijos vadovo ar lyderio uždavinys siekiant efektyvios veiklos.

Svarbiausias šio laikmečio iššūkis vadovybei – organizacija turi tapti permainų lydere. Permains lyderis ieško permains, žino, kaip rasti tinkamas permains ir kaip padaryti, kad jos būtų efektyvios tiek už organizacijos ribų, tiek jos viduje (Klimas, Ruževičius, 2009). M. Mcneilly (2007) pabrėžia savikontrolės būtinybę, primygtinai reikalaujamas vengti susidūrimų, iš anksto kruopščiai neištyrus padėtis ir savo galimybių. Skubėjimas, baimė ir bailumas, pyktis ir neapykanta priimant svarbius sprendimus yra neleistini. K. Field, P. Holden, H. Lawlor (2000) cituoja B. Everard ir G. Morris (1990) pateiktas **savybes lyderiui, kuris vadovauja besikeičiančioje aplinkoje:**

- išklauso savo pasekėjus ir elgiasi su jais kaip su lygiais;
- turi pasekėjų, žino jų tikslus ir poreikius;
- geba sužadinti entuziazmą ir susižavėjimą;
- formuoja ir reikiama linkme kreipia organizacijos vertybes.

Dauguma lyderių teigia, kad vis dėl to vienas iš pagrindinių uždavinių yra ateities vizijos formavimas. Akivaizdu, kad planai būtų įgyvendinti sėkmingai *lyderiai privalo numatyti ateities galimybes ir grėsmes*. Kiekvienoje organizacijoje iš esmės svarbus yra ateities uždavinys. Šis iššūkis yra sudėtingas, todėl, kad ateitis yra nenuspėjama ir ilgalaikė (William, 2001).

B. Everard, G. Morris (1983), cituodami (Stewarl, 1983) pateikia **gerai gebančių vadovauti pokyčiams žmonių savybes:**

- tiksliai žino, ką nori pasiekti;
- geba paversti norus praktiniais veiksmais;
- siūlomas permains geba matyti ne tik savo akimis bet ir kitų požiūriu;
- nesirūpina, kad liks vieni be paramos;
- negarbina tradicijų, tačiau paiso patirties;
- planuoja lanksčiai, derindami tikslus su turimomis priemonėmis;
- nebijo kliūčių;
- panaudoja aplinkybes, kad galėtų įgyvendinti pokyčius;
- tiksliai paaiškina pokyčius;
- įtraukia į kaitos vadybą komandą ir garantuoja jiems saugumą;
- nepradedą kitų pokyčių tol, kol neįsisavinami pradėtieji;
- pokytis – racionalus sprendimas;
- keisdami kur tik įmanoma, asmeniškai pastiprina žmones;
- pateikia kuo daugiau informacijos apie galimus rezultatus.



G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

A. Vasiliauskas (2002), lyderiams pataria remtis tokia **pokyčių vykdymo taktika**:

- 1) Vadovas turi būti informuotas, kad žinotų, kokie pasikeitimai turi būti vykdomi;
- 2) Būtinai bendras organizacijos informuotumas, kad nebūtų įvairių nesupratimų vykdomi pokyčiai;
- 3) Darbuotojų savalaikis informavimas, kad būtų laiku apgalvoti ir susitaikyti su pokyčiais;
- 4) Opozicijos neutralizavimas, kad neliktų pasipriešinimo pokyčiams;
- 5) Organizacijos lankstumo sukūrimas, kad būtų kuo greičiau prisitaikoma prie aplinkos;
- 6) Bandyti, kad pokyčiai būtų vykdomi palaipsniui išvengiant rizikos nepritapti prie aplinkos;
- 7) Organizacijos kultūros keitimas, kad būtų sukurtas reikiamas palankumas tam tikro pobūdžio pokyčiams;
- 8) Pasikeitimų esmės detalizavimas, kad būtų aiškiai suvokiama koks pasikeitimas vyksta;
- 9) Palaikančių struktūrų formalizavimas, kad būtų aiškiai nusakyti resursai, tikslai, programos, vykdytojai, skatinimo priemonės, būdai;
- 10) Tolimesnės dinamikos palaikymas, kad realizavus reikiamus rezultatus, vėl būtų reaguojama į aplinką ir vykdomi reikalingi pokyčiai.

Apibendrinant, organizacijų lyderių elgsena pokyčių kontekste lemia pokyčių sėkmę. Daugelis organizacijų lyderių turi dirbti kintančioje aplinkoje, kurioje pokyčiai yra neišvengiami. Norint sėkmingai valdyti organizacijoje pokyčius, yra patartina vadovautis tam tikrais pokyčių valdymo aspektais, taktikomis. Lyderiai nesugebėdami valdyti pokyčių ir elgdami netinkamai gali padaryti daug klaidų, kurių padariniai turi įtakos organizacijos veiklos rezultatams. Akivaizdu, kad tinkamai elgtis, siekiant sėkmingai suvaldyti pokyčius yra svarbu kiekvienam organizacijos lyderiui. Išanalizavus mokslinę literatūrą, būtų galima išskirti gana daug lyderio elgsenos ypatumų, bruožų vykstant pokyčiams: pasekėjų išklaušymas ir elgimasis kaip su lygiais, organizacijos pasekėjų poreikių bei tikslų žinojimas, gebėjimas "užkrėsti" narius savo entuziazmu, vertybių formavimas ir jų pakreipimas tinkama linkme, gebėjimas pačiam keistis, rizikos priėmimas ir jos valdymas, reagavimo greitis į pokyčius, pasekėjų supažindinimas su aplinkos veiksniais ir pokyčiais, leidimas pasekėjams prisidėti prie sprendimų priėmimo vykstant pokyčiams, ateities galimybių ir grėsmių numatymas, žinojimas ko nori, gebėjimas norus paversti realybe, tradicijų negarbinimas, lankstus planavimas, pokyčių kliūčių nebijojimas, pokyčių aiškinimas pasekėjams ir kiti šiame skyriuje pateikti elgsenos bruožai vykstant pokyčiams.

## 2. LYDERIO ELGSENA ORGANIZACIJOJE POKYČIŲ KONTEKSTE TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS

### 2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo *metodologiją*, anot Kardelio (2002) galima apibrėžti kaip pažinimo procesą. G. Merkys (1995) metodologiją apibūdina kaip mokslinio pažinimo procesą, principus, metodus bei mokslinio tiriamojo darbo procedūras nagrinėjančią teoriją. Šiam empiriniam darbui buvo pasirinkti kokybinis ir kiekybinis tyrimo metodai.

Apklausoje siekta išsiaiškinti, jaunimo nevyriausybinės organizacijos Lietuvos liberalaus jaunimo lyderio elgseną vykstant pokyčiams organizacijoje. Tyrimo metu, **LLJ skyrių pirmininkai buvo įvardijami lyderiais.**

Buvo naudojamas *apklausos ir interviu tyrimo metodai*. Kai kuriems dalyviams buvo išdalintos anketos, kitiems išsiųstos elektroniniu paštu, paliekant savarankišką iniciatyvą patiems užpildyti anketas. Duomenys buvo apdorojami SPSS Statistics 22 for Mac programine įranga, kuri, anot K. Pukėno (2009) yra viena iš labiausiai paplitusių statistinės informacijos apdorojimo programinių paketų.

Pasirinkus anketinį apklausos metodą, buvo galima sužinoti apklausiamųjų nuomonę apie jų lyderio (pirmininko) savybes, pokyčius, pokyčių kliūtis, lyderio elgesį vykstant permainingoms bei jo prisitaikymą prie pokyčių. Pasirinktas interviu metodas leido sužinoti lyderių asmeninę nuomonę apie jų elgseną pokyčių metu, pokyčiais bei pokyčių kliūtimis su kuriomis jie susiduria.

Anketos buvo išdalinamos LLJ tarptautinėje mokykloje bei išsiunčiamos elektroniniu paštu. Interviu buvo atliekamas susitinkant realiai su kai kuriais organizacijos lyderiais (pirmininkais), o iš kitų lyderių (pirmininkų) interviu buvo paimtas skype būdu.

#### *Pagrindiniai tyrimo etapai:*

- Pasirengimas duomenų rinkimui (2014 m. birželio mėn. - 2014 m. rugpjūčio mėn. ).
- Anketavimas ir interviu vykdymas (2014 m. rugpjūčio mėn. - 2015 m. sausio mėn.).
- Surinktų duomenų suvedimas ir apdorojimas (2015 m. sausio mėn.).
- Duomenų analizė ir interpretavimas (2015 m. sausio mėn. - 2015 m. kovo mėn.).
- Tyrimo ataskaitos parengimas, tyrimo išvadų ir pasiūlymų formulavimas (2015 m. Kovo mėn. – 2015 m. Balandžio mėn.).

## 2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Anketos ir interviu klausimynų sudarymas siejasi su teorine dalimi, nes jais siekiama išsiaiškinti lyderio elgseną vykstant pokyčiams organizacijoje. Teorinėje dalyje buvo minėta, kad organizacijos lyderis privalo lanksčiai reaguoti į pokyčius, mokėti prisitaikyti prie jų. Nuo lyderio elgsenos priklauso organizacijos veiklos efektyvumas, pokyčių sėkmė. Dėl šios *priežasties tyrimo instrumentai buvo sukurti remiantis*: A. Huczynski ir A. Buschanan (2001) nustatytais barjeriais, kurie trukdo įgyvendinti pokyčius; P. Zakarevičiumi (2003), S. Stoškumi, D. Beržinskiene (2005) pokyčių klasifikacija (1 pav.); P. Zakarevičiumi (2003) pokyčių kliūčių grupėmis; B. Everard, G. Morris (1983) gerai gebančių vadovauti pokyčiams žmonių savybėmis; G. Svirskiene (2005) kliūtimis, kurios trukdo sėkmingai įgyvendinti pokyčius (6 lentelė); J. Albrechtu (2005) vadovavimo/lyderiavimo stiliais (5 lentelė); A. Bakanausku (2006) Lewin bendruoju elgsenos modeliu. Tyrime panaudotas pačios autorės sukurtas interviu ir anketos klausimynas remiantis aukščiau išvardintais autoriais, išskyrus anketos 6 klausimas (modifikuotas V. Zajančauskienės (2012) magistro darbo anketos klausimas apie lyderio teigiamas, neigiamas savybes) ir anketos 12 klausimas (modifikuotas A. Morkūnės (2012) magistro darbo anketos klausimas apie lyderio imlumą naujovėms, pokyčiams). Anketos ir interviu klausimų blokai buvo derinami vienas su kitu.

Anketos klausimyną sudaro *trys struktūriniai dariniai*: įvadinė dalis, demografinių klausimų blokas ir diagnostinių kintamųjų blokas. *Įvadinėje dalyje* nurodoma kas atlieka tyrimą (Šiaulių universiteto socialinių mokslų fakulteto vadybos katedros 2 kurso magistrantė Gražvyda Kurtkutė), įvardijamas tyrimo tikslas (ištirti bei įvertinti jaunimo nevyriausybinės organizacijos Lietuvos liberalaus jaunimo lyderio elgseną vykstant pokyčiams organizacijoje). Pateikiama pildymo instrukcija (atsakant į anketos klausimus jums reikėtų išsirinkti tokį atsakymo variantą kuris geriausiai atspindi jūsų nuomonę, kai kur galimi keli atsakymų variantai. Pažymėkite X labiausiai priimtino atsakymo variantą tam tikslui skirtoje vietoje). Po įvadinės dalies yra *socialinė demografinė dalis* kuri suteikia informacijos apie respondento socialinę – demografinę struktūrą. Pateikiami 5 demografinių klausimų blokas: lytis, amžius, LLJ skyrius, savanoriavimo trukmė, pareigos organizacijoje. *Diagnostinių kintamųjų bloką* sudaro pagrindiniai klausimai, kurie yra susiję su analizuojama tyrimo problema. Tyrimui atlikti buvo parengtas instrumentas (žr. 8 lentelė).

**Anketos tyrimo instrumentas**

<b>Klausimų blokai</b>	<b>Klausimai</b>	<b>Tiriami reiškiniai</b>
1) Demografiniai duomenys	1-5	Respondentų lytis, amžius, LLJ skyrius, savanoriavimo laikotarpis, pareigos organizacijoje.
2) Pirmininkų asmeninės savybės	6	Respondentų nurodytos pirmininkų savybės (esamos).
3) Pirmininkų vadovavimo stilius	7	Respondentų nurodyti pirmininkų vadovavimo stiliaus bruožai.
4) Pokyčiai (buvę ir esami) organizacijoje ir pokyčių, naujovių priėmimas	8, 12	Respondentų nurodyti pokyčiai, kurie vyko ar tebevyksta jų organizacijoje ir gebėjimą priimti juos.
5) Pokyčių kliūtys organizacijoje	9	Respondentų nurodytos pokyčių kliūtys su kuriomis susiduria jų pirmininkai.
6) Pirmininkų elgsenos bruožai pokyčių metu	10, 11, 13	Respondentų nuomonė apie pirmininkų elgsenos bruožus pokyčių metu ir elgsenos bruožai, kuriuos naudotų LLJ nariai jei būtų pirmininkais.

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

8 lentelėje yra matyti anketos klausimų 6 blokai bei tiriami reiškiniai.

1) Demografinis klausimų blokas. Pirmieji 5 klausimai sudaryti siekiant išsiaiškinti LLJ narių lytį, amžių, skyrių, savanoriavimo laikotarpį bei pareigas organizacijoje.

2) Klausimų blokas skirtas išsiaiškinti LLJ narių nuomonę dėl jų pirmininko asmeninių savybių.

3) Klausimų blokas skirtas išsiaiškinti LLJ narių nuomonę dėl jų pirmininko vadovavimo stiliaus bei jų bruožų.

4) Klausimų blokas skirtas išsiaiškinti LLJ narių nuomonę apie pokyčius, kurie vyko ar tebevyksta LLJ organizacijoje ir kaip pirmininkas priima pokyčius, naujoves.

5) Klausimų blokas skirtas išsiaiškinti narių nuomonę apie pokyčių kliūtis LLJ organizacijoje, su kuriomis susiduria jų pirmininkas.

6) Klausimų blokas skirtas išsiaiškinti LLJ narių nuomonę dėl jų pirmininko elgsenos bruožų vykstant pokyčiams organizacijoje bei kokius elgsenos bruožus naudotų LLJ nariai jei būtų patys organizacijos pirmininkais.

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

Anketa nebuvo sudėtinga, visiems klausimams buvo pateikti atsakymų variantai, išskyrus paskutinis, kuris buvo atviro pobūdžio klausimas. Siekiant identifikuoti realią, dabartinę situaciją anketos buvo anoniminės. Bendra anketos apimtis 6 psl. Klausimų skaičius: 13. Anketos forma yra pateikta 1 priede.

Interviu tyrimo instrumentas pateiktas 9 lentelėje.

9 lentelė

#### Interviu tyrimo instrumentas

Klausimų blokai	Klausimai	Tiriami reiškiniai
1) Demografiniai duomenys		Pirmininko lytis, amžius, skyrius, lyderiavimo trukmė organizacijoje.
2) Pirmininko asmeninės savybės	1,2	Pirmininko nuomonė apie jo asmenines savybes, kurios padeda ir trukdo lyderiauti bei valdyti pokyčius.
3) Pirmininko vadovavimo stilius	3	Pirmininko nuomonė apie jų sprendimų priėmimą, nurodymų perdavimą nariams, narių iniciatyvumą, narių skatinimą, narių drausmę.
4) Pokyčiai (buvę ir esami)	6,7	Pirmininko nuomonė apie organizacijoje vykusius ar vykstančius pokyčius bei sugebėjimą juos priimti.
5) Pokyčių kliūtys organizacijoje	8	Pirmininko nuomonė apie pokyčių kliūtis su kuriomis jis susiduria organizacijoje
6) Pirmininko elgsenos bruožai vykstant pokyčiams	9, 10	Pirmininko nuomonė apie jų elgsenos bruožus vykstant pokyčiams, tobulinami elgsenos bruožai, bei būdai padedantys tai padaryti.

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

9 lentelėje yra matyti interviu klausimų blokai bei tiriami reiškiniai. Lyginant 8 ir 9 lenteles, klausimų blokai sutampa, nes tyrimo metu yra siekiama palyginti LLJ narių bei LLJ pirmininko nuomones.

1) Demografinis klausimų blokas skirtas išsiaiškinti LLJ pirmininko lytį, amžių, skyrių, lyderiavimo trukmę.

2) Klausimų blokas skirtas išsiaiškinti LLJ pirmininko nuomonę dėl savo asmeninių savybių, kurios padeda bei trukdo lyderiauti, valdyti pokyčius.

3) Klausimų blokas skirtas išsiaiškinti LLJ pirmininko nuomonę dėl jų vadovavimo stiliaus bei jų bruožų.

4) Klausimų blokas skirtas išsiaiškinti pirmininko nuomonę dėl pokyčių, kurie vyko ar tebevyksta LLJ organizacijoje bei sugebėjimą juos priimti.

5) Klausimų blokas skirtas išsiaiškinti LLJ pirmininko nuomonę dėl pokyčių kliūčių su kuriais jis susiduria lyderiaujant LLJ organizacijoje.

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

6) Klausimų blokas skirtas išsiaiškinti pirmininko nuomonę dėl jo elgsenos bruožų vykstant pokyčiams organizacijoje, kokius elgsenos bruožus norėtų patobulinti, bei būdai padedantys tai padaryti.

Interviu su skyrių pirmininkais truko vidutiniškai apie 12 min. Interviu klausimų skaičius: 10. Interviu forma yra pateikta 2 priede.

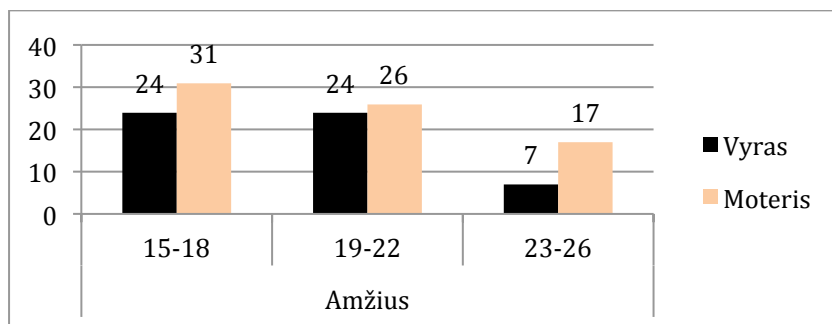
### **2.3. Tyrimo imties charakteristikos**

„Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste“ tyrimas buvo atliktas nuo 2014 m. rugpjūčio mėn. iki 2015 m. vasario mėn. Tyrimui atlikti buvo pasirinkti Alytaus, Kauno, Klaipėdos, Marijampolės, Panevėžio, Šiaulių, Utenos, Plungės, Varėnos, Vilniaus, Jonavos, Birštono miestų liberalaus jaunimo organizacijos. Platinant anketas buvo bendradarbiaujama su LLJ skyriaus pirmininkais (organizacijos lyderiais) ir LLJ skyriaus nariais. Taip pat anketos buvo padalinamos ir interviu vykdomas 2014 m. dalyvaujant LLJ tarptautinėje mokykloje Anupriškėse. Interviu buvo įrašyti diktofonu ir transkribuoti.

Tyrimui pasirinkti LLJ skyriaus organizacijų lyderiai (pirmininkai) ir jų nariai. Sudarant tyrimo imtį buvo laikomasi požiūrio, jog svarbesnis yra ne kiekybinis (kalbant apie tiriamųjų skaičių), o kokybinis kriterijus. Buvo siekiama, kad anketas pildytų ne atsitiktiniai nariai, kurie pasyviai dalyvauja organizacijos veikloje, o nariai, kurie yra aktyvūs. Nebuvo griežtai apibrėžti imties reprezentatyvumo kriterijai: lytis, amžius, laikotarpis organizacijoje ir pan., tačiau vienas kriterijus, kurį turėjo nariai atitikti – aktyvumas organizacijoje. Organizacijos pirmininkai padėdavo susisiekti su aktyviais organizacijos skyriaus nariais. Kiekviename skyriuje aktyviausių narių skaičius vidutiniškai siekė 12. Tyrimo metu buvo išdalintos ir išsiunčiamos elektroniniu paštu iš viso 160 anketų, iš jų tinkamai užpildytos 129 anketos. Buvo siekiama interviu gauti iš visų skyriaus 12 lyderių (pirmininkų), taip pat iš LLJT buvusio ir esamo pirmininko. Pavyko gauti interviu iš 9 LLJ lyderių, iš jų 1 dabartinio bei buvusio LLJT pirmininko.

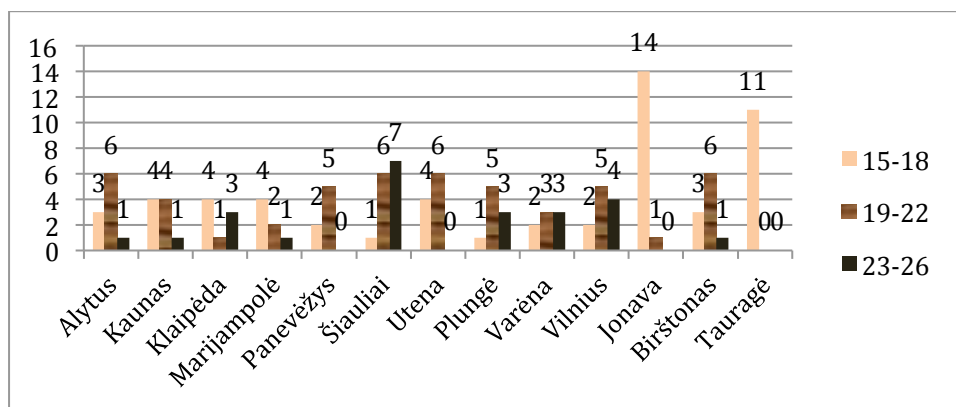
### LLJ narių socialiniai demografiniai duomenys.

Apklausoje dalyvavusio jaunimo pasiskirstymas pagal amžių ir lytį pateiktas 2 paveiksle. Kaip matome, apklausoje dalyvavo daugiau 15 – 26 metų moterų nei vyrų. 2 paveiksle taip pat galima pastebėti, kad yra gausiausiai 15-18 metų jaunuolių (vyrų ir moterų), kurie priklauso LLJ organizacijai. Imtyje dominuoja 74 moteris ir 55 vyrai.



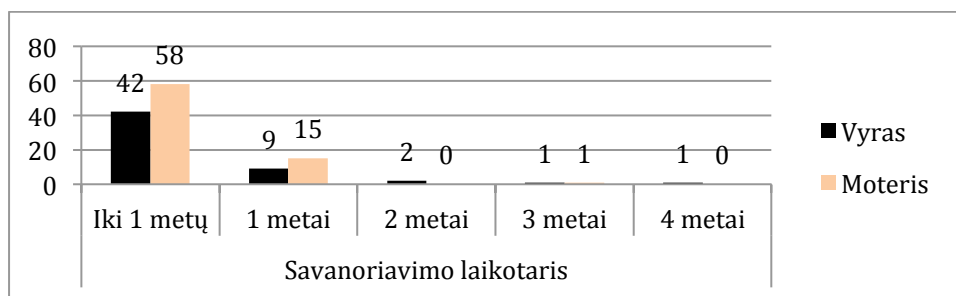
**2 pav.** Respondentų (LLJ narių) pasiskirstymas pagal lytį ir amžių

Buvo siekiama, jog tyrimo imčiai atstovautų visų LLJ skyrių aktyviausi nariai: Alytaus, Kauno, Klaipėdos, Marijampolės, Panevėžio, Šiaulių, Utenos, Plungės, Varėnos, Vilniaus, Jonavos, Birštono, Tauragės. 3 paveikslo duomenys rodo, kaip respondentai pagal amžių yra pasiskirstę LLJ skyriuose. Išanalizavus gautus rezultatus apie respondentų pasiskirstymą LLJ skyriuose pagal amžių, matyti, kad 15-18 metų daugiausiai yra Jonavoje (14) bei Tauragėje (11). 19-22 metų Jonavoje ir Klaipėdoje – tik vienas jaunuolis. Dauguma 19-22 metų amžiaus jaunuolių buvo iš Alytaus, Šiaulių, Utenos bei Birštono skyriais. Iš 23-26 metų jaunuolių kurie priklauso Tauragės, Jonavos ir Panevėžio skyriams nebuvo sulaukta anketų. Galima traktuoti, jog šiuose skyriuose nėra tokio amžiaus aktyvių narių. Iš respondentų 23-26 metų amžiaus daugiausiai anketų buvo sulaukta iš Šiaulių LLJ skyriaus (7). Vertinant bendrą respondentų skaičių pagal skyrius, mažiausias aktyvių narių atsakomumas į anketas buvo Marijampolės (7) ir Birštono (7), o gausiausias – Jonavos skyriaus (15). Nemažai anketų buvo sulaukta iš Šiaulių (14), Vilniaus (11) bei Tauragės (11) skyrių.



**3 pav.** Respondentų (LLJ narių) pasiskirstymas pagal amžių LLJ skyriuose

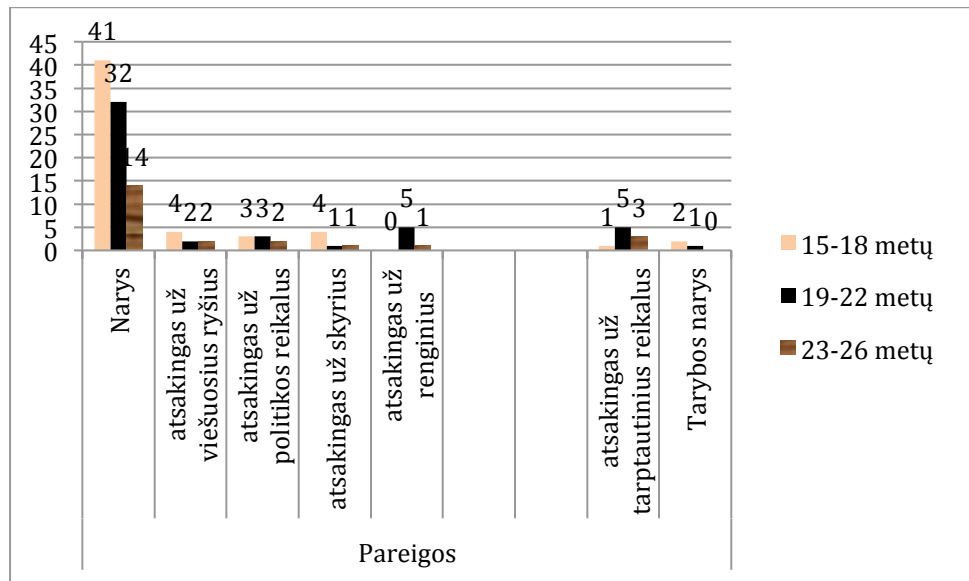
4 paveiksle yra pateikta informacija apie respondentų pasiskirstymą pagal savanoriavimo laikotarpį LLJ organizacijoje. Iš 4 pav. matyti, jog daugiausiai tyrime dalyvavusių respondentų LLJ organizacijai priklauso iki 1 metų (42 vyrai ir 58 moterys).



**4 pav.** Respondentų (LLJ narių) pasiskirstymas pagal savanoriavimo laikotarpį

Atlikus tiriamųjų pasiskirstymą pagal amžių ir pareigas analizę, nustatyta, kad daugiausiai 15-18 metų apklausoje dalyvavusių respondentų neturi pareigų (41). Iš viso 87 respondentai neturi griežtai apibrėžtų pareigų, tiesiog, aktyviai dalyvauja organizacijos veikloje vykdant lyderio (pirmininko) bei jo vicepirmininkų pavestas užduotis. Kiekvienas LLJ skyrius turi 5 vicepirmininkus, kurie padeda lyderiui (pirmininkui) vadovauti bei yra atsakingi už tam tikrą sritį (viešuosius ryšius, skyrius, tarptautinius ir politikos reikalus, renginius ar priklauso LLJ tarybai). Apklausoje dalyvavusių respondentų yra daugiausiai atsakingų už viešuosius ryšius (10), taip pat dauguma yra atsakingų už tarptautinius reikalus (9), už politikos reikalus (8), o mažiausiai – tarybos nariai, kuriuos sudaro 3.





**5 pav.** Respondentų (LLJ narių) pasiskirstymas pagal amžių ir pareigas

Analizuojant 10 lentelę, yra matyti, kad iš viso tyrime dalyvavo 9 LLJ pirmininkai, iš jų du LLJT pirmininkai. Tyrime dalyvavo daugiau moterų pirmininkių (5) nei vyrų (4). Respondentų amžiaus vidurkis yra 20 metų. Analizuojant LLJ pirmininkų lyderiavimo trukmę organizacijoje, yra matyti, kad buvusi LLJT pirmininkė turi daugiausiai lyderiavimo patirties. Galima pastebėti, kad taip pat labai ilgai lyderiauja pirmininkas Šiaulių liberaliam jaunimui. Apskritai, analizuojant pirmininkų lyderiavimo trukmę, galima susidaryti nuomonę, kad pirmininkai neilgai vadovauja savo organizacijai, tačiau taip yra dėl to, jog remiantis Lietuvos liberalaus jaunimo tinklalapiu ([http://www.laisve.lt/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=10:strukтура&Itemid=22](http://www.laisve.lt/index.php?option=com_k2&view=item&id=10:strukтура&Itemid=22)) LLJ skyrių pirmininkai yra renkami 1 metų kadencijai.

**LLJ pirmininkų socialiniai demografiniai duomenys**

<b>Nr.</b>	<b>Lytis</b>	<b>Amžius</b>	<b>Skyrius</b>	<b>Lyderiavimo trukmė organizacijoje</b>
1	moteris	20	Klaipėda	1 metai
2	moteris	18	Utena	6 mėnesiai
3	moteris	18	Tauragė	3 mėnesiai
4	vyras	20	Esamas LLJT	1 mėn.
5	moteris	22	Buvusi LLJT	2 metai
6	vyras	18	Jonava	7 mėn.
7	vyras	24	Šiauliai	1,5 metai
8	vyras	19	Vilnius	2 mėn.
9	moteris	18	Utena	8 mėn.

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

### **3. LYDERIO ELGSENA ORGANIZACIJOJE POKYČIŲ KONTEKSTE TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ**

#### **3.1. Pirmininko asmeninės savybės**

Šiame poskyryje pristatomi anketinės apklausos ir interviu rezultatai bei jų analizė. Anketinės apklausos metu, buvo siekiama nustatyti LLJ narių nuomonę apie savo skyriaus pirmininko asmenines savybes. Interviu būdu taip pat buvo siekiama sužinoti pirmininkų nuomonę apie savo asmenines savybes, kurios padeda lyderiauti, vadyti pokyčius ir kurios trukdo tai padaryti. Gauti ir apdoroti rezultatai pateikiami lentelėse.

Iki šiol nėra priimtas bendras lyderių „asmeninių savybių rinkinys“, kadangi nėra aišku, kokiomis savybėmis turi pasižymėti lyderiai, kad organizacijoje būtų pasiekti geri rezultatai. Įvairiuose moksliniuose straipsniuose, pranešimuose bei knygose yra pateikiamos skirtingos asmeninės savybės, kuriomis pasižymi lyderiai bei išsiskiria iš aplinkinių.

#### **LLJ narių atsakymai.**

Anketoje buvo išvardintos 41 teigiamos ir tiek pat neigiamos lyderių savybės. Iš gautų atsakymų (žr. 11 lent.) paaiškėjo, kad LLJ lyderių svarbiausia teigiama savybė – energingumas (65,9 proc.). Dauguma respondentų svarbiomis lyderių savybėmis laikė optimizmą (61,2 proc.), įdomumą (58,9 proc.), sąžiningumą (56,6 proc.), diplomatiškumą (55 proc.), protingumą (54,3 proc.), pasitikėjimą savimi (53,5 proc.), atvirumą (53,5 proc.), atsakingumą (51,2 proc.), charizmatiškumą (50,4 proc.). Didžioji respondentų dalis nežinojo ar jų lyderis yra egocentriškas – empatiškas (29,5 proc.) ir kuklus/drovus – išdidus/arogantiškas (25,6 proc.). Vertinant LLJ pirmininko neigiamas savybes, dauguma respondentų nurodė, kad jų lyderis yra nesavarankiškas (42,6 proc.), griežtas (30,2 proc.).

**Respondentų (narių) nuomonė apie lyderio savybes (N=129)**

Savybė	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Taip	Tikrai taip	Savybė
	Procentai					
Atsakingumas	<b>51,2</b>	38	3,9	6,2	0,8	Neatsakingumas
Atvirumas	<b>53,5</b>	36,4	7	1,6	1,6	Uždarumas
Energingumas	<b>65,9</b>	28,7	3,9	0,8	0,8	Pasyvumas
Kuklumas/drovumas	14,7	18,6	<b>25,6</b>	22,5	18,6	Išdidumas/arogantiškumas
Drąsumas	41,1	<b>45</b>	7	3,9	2,3	Bailumas
Emocinis nestabilumas	8,5	7,8	14	31,8	<b>38</b>	Emocinis stabilumas
Nekomunikabilumas	3,1	1,6	4,7	27,1	<b>63,6</b>	Komunikabilumas
Ne diplomatiškumas	0,8	7	7,8	29,5	<b>55</b>	Diplomatiškumas
Nelankstumas	2,3	7,8	13,2	<b>38,8</b>	38	Lankstumas
Kūrybingumas	38	<b>48,8</b>	6,2	1,6	5,4	Ne kūrybingumas
Ne etiškumas	7	8,5	10,9	35,7	<b>38</b>	Etiškumas
Nepakantumas/ne tolerantiškumas	7	4,7	3,9	<b>38,8</b>	45,7	Pakantumas/ tolerantiškumas
Griežtumas	14	<b>30,2</b>	15,5	24	16,3	Nuolaidumas
Nesavarankiškumas	40,3	<b>42,6</b>	5,4	6,2	5,4	Savarankiškumas
Atkaklumas	<b>42,6</b>	41,1	7	3,9	5,4	Silpnavališkumas
Pasitikėjimas savimi	<b>53,5</b>	38	3,9	1,6	3,1	Nepasitikėjimas savimi
Nesupratingumas	11,6	3,9	7,8	<b>39,5</b>	37,2	Supratingumas
Organizuotumas	<b>43</b>	39,1	7	3,9	6,3	Ne organizuotumas
Abejingumas	11,6	6,2	20,2	<b>35,7</b>	26,4	Neabejingumas
Sumanumas	<b>42,6</b>	<b>42,6</b>	7	3,1	4,7	Ne sumanumas
Motyvuotumas	<b>48,1</b>	38,8	7	2,3	3,9	Ne motyvuotumas
Nenoras tobulėti	5,4	31,7	7,8	35,7	<b>47,3</b>	Inovatyvumas
Nuobodumas	0,8	3,1	5,4	31,8	<b>58,9</b>	Įdomumas
Lėtumas	2,3	3,9	12,4	37,2	<b>43,4</b>	Greitumas
Ne autoritetingumas	3,9	4,7	11,6	38,8	<b>41,1</b>	Autoritetingumas
Aplaidumas	4,7	10,9	17,1	33,3	<b>34,1</b>	Ne aplaidumas
Nuomonės neturėjimas	4,7	5,4	7	34,1	<b>48,8</b>	Nuomonės tvirtumas
Dominavimas	24	<b>48,8</b>	10,1	9,3	7,8	Nedominavimas
Protingumas/išmintingumas	30,2	<b>54,3</b>	7,8	4,7	3,1	Kvailumas/ne išmintingumas
Egocentriškumas	13,2	9,3	<b>29,5</b>	20,9	27,1	Empatiškumas
Mandagumas	<b>48,1</b>	38	9,3	1,6	3,1	Chamiškumas
Optimizmas	<b>61,2</b>	30,2	5,4	0,8	1,6	Pesimizmas

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

Darbštumas/stropumas	<b>48,8</b>	37,2	7,8	2,3	3,9	Tingumas
Iniciatyvumas	<b>51,2</b>	35,7	7	1,6	4,7	Ne iniciatyvumas
Ne įtaigumas	5,4	7,8	20,2	31	<b>35,7</b>	Įtaigumas
Ne iškalbumas	2,3	3,9	7	<b>46,5</b>	40,3	Iškalbingumas
Žingeidumas	35,7	<b>38,8</b>	16,3	0,8	8,5	Ne žingeidumas
Ne punktualumas	12,4	11,6	6,2	<b>36,4</b>	33,3	Punktualumas
Sąžiningumas	<b>46,5</b>	43,4	5,4	0,8	3,9	Nesąžiningumas
Charizmatiškumas	<b>50,4</b>	31,8	14	1,6	2,3	Ne charizmatiškumas

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

Siekiant nuodugniau išanalizuoti LLJ pirmininko asmenines savybes buvo sudedami teigiamų ir neigiamų savybių gautos procentinės išraiškos. Skaičiavimo būdu buvo gautos 5 teigiamos ir 5 neigiamos savybės, kurios būdingos LLJ pirmininkui (žr.12 lentelę).

12 lentelė

**Teigiamų ir neigiamų lyderio savybių reitingas pagal suminius skaičiavimus (narių nuomonė)**

Teigiamos savybės	Proc.	Svarbumas (reitingas)	Neigiamos savybės	Proc.
Energingumas	94,6	<b>1</b>	Nesavarankiškumas	82,9
Optimizmas	91,4	<b>2</b>	Griežtumas	44,2
Komunikabilumas	90,7	<b>3</b>	Išdidumas	41,1
Įdomumas	90,7	<b>4</b>	Ne punktualumas	24
Atvirumas	89,9	<b>5</b>	Egocentriškumas	22,5

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

Iš gautų atsakymų paaiškėjo, jog respondentų (narių) nuomone, pati svarbiausia lyderio teigiama savybė – energingumas. Respondentai (nariai) svarbiomis pirmininko savybėmis laikė: optimizmą, komunikabilumą, įdomumą, atvirumą. Prie neigiamų pirmininko savybių buvo dažniausiai paminėtos: nesavarankiškumas, griežtumas, išdidumas, ne punktualumas bei egocentriškumas.

### LLJ pirmininkų atsakymai.

Interviu pradžioje, buvo paprašyta pirmininkų (lyderių) išreikšti asmeninę nuomonę dėl savo asmeninių savybių, kurios padeda efektyviai lyderiauti, valdyti pokyčius (žr.13 lent.). Iš 13 lentelės yra matyti, jog daugiausia pirmininkų paminėjo: **komunikabilumą, aktyvumą, autoritetingumą, žmonių pažinimą bei organizacinius gebėjimus**. Informantas nr. 4 pabrėžė, jog neturi būti aukščiau už kitus, o tai reiškia nedominuoti. Informantas nr. 5 teigė, jog svarbu tikėti, tai ką tu darai - pasitikėti savimi.

Toliau, respondentų (pirmininkų) buvo prašoma pasakyti, kurios savybės trukdo lyderiauti bei valdyti pokyčius (žr.13 lent.). Dauguma respondentų (pirmininkų) paminėjo: **emocinį nestabilumą, nuolaidumą, savarankiškumą, laiko neplanavimą, tingumą, bei nuomonės neturėjimą**. Iš pirmo žvilgsnio, savarankiškumą būtų galima priskirti prie teigiamų savybių, kurios padeda lyderiauti ir valdyti pokyčius, tačiau tai paneigia informantas nr. 4: " *...nesidalinu su kitais savo atliekamais darbais.*", "*Kartais mėgstu būti individualistu.*" bei informantas nr. 8: "*...noras viską atlikti pačiam ir nepaskirstyti kitiems.*" Informantas nr. 7 nurodė pažinčių, žinių trūkumą. Analizuojant informantus nr. 2, nr. 9 ir nr. 3, galima pastebėti nuomonių skirtumus. Informantai nr. 2 ir nr. 9 teigia, jog jiems trukdo lyderiauti, valdyti pokyčius jų nuolaidumas, o informantas nr. 3 paneigia tai, paminėdamas, kad reklumo savybė trukdo lyderiauti, valdyti pokyčius.

13 lentelė

### Respondentų (pirmininkų) nuomonė apie savo asmenines savybes, kurios padeda ir trukdo lyderiauti, valdyti pokyčius

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
1) Asmeninės savybės, gebėjimai padedantys lyderiauti, valdyti pokyčius	Komunikabilumas	„Svarbiausia, kad su kiekvienu žmogumi gali pasišnekėti, žinoti kaip jo manymu galėtų vykti darbo organizavimas bei vykdymas.“ (Informantas nr. 1); „...komunikabilumas...“ (Informantas nr. 6); „...komunikabilumas...“ (Informantas nr. 8);
	Noras tobulėti	„...nuolatinis noras tobulėti.“ (Informantas nr.8)
	Tolerantiškumas	„...tolerantiškumas bendraujant su žmonėmis.“ (Informantas nr. 8)
	Iškalbingumas	„...mokėjimas aiškiai ir konkrečiai dėstyti mintis.“ (Informantas nr. 2)
	Motyvuotumas	“...mokėjimas motyvuoti žmones.” (Informantas nr.9)
	Aktyvumas	„...aktyvus.“ (Informantas nr. 3); „...aktyvumas, veržlumas...“ (Informantas nr.7)
	Nedominavimas	„...neturi būti kažkuo aukščiau už kitus.“ (Informantas nr. 4)
	Autoritetingumas	„...praminti takus, kad galėtų kiti paskui eiti.“ (Informantas nr. 7); „...esu autoritetas.“ (Informantas nr.9)
	Pasitikėjimas savimi	„...tikėti, tuo ką darai...“ (Informantas nr.5)
	Empatiškumas	„...susitapatinimas su organizacija...“ (Informantas nr.5)

	Žmonių pažinimas	„...pažinti žmones, surasti tinkamą vietą žmonėms komandoje.“ (Informantas nr.5); „...prieiti prie žmonių“ (Informantas nr.6)
	Organizaciniai gebėjimai	„...planavimas, darbų pasiskirstymas, komandos formavimas.“ (Informantas nr. 2); „Mokėjimas susiplanuoti dieną.“ (Informantas nr. 2); „... laiko planavimas.“(Informantas nr. 6)
2) Asmeninės savybės trukdančios lyderiauti, valdyti pokyčius	Emocinis nestabilumas	„Per didelis sureagavimas į kitų nuomonę, pastabas.“(Informantas nr.1); „...esu emocionalus žmogus, tai yra didžiausias trukdis...“ (Informantas nr.5)
	Nuolaidumas	„Aš labai nusileidžiu kitiems. Manau, kad aš esu per gera kitiems.“ (Informantas nr.2); „...nemoku būti griežta“ (Informantas nr.9)
	Nekantrybės	„Turiu nepakankamai kantrybės.“ (Informantas nr.3)
	Reiklumas	„...dažnai per daug reikalauju iš narių, juos užkraunu darbais.“ (Informantas nr.3)
	Savarankiškumas	„...nesidalinu su kitais savo atliekamais darbais.“ (Informantas nr.4); „Kartais mėgstu būti individualistu.“ (Informantas nr.4) „...noras viską atlikti pačiam ir nepaskirstyti kitiems.“ (Informantas nr.8);
	Laiko neplanavimas	„...nepunktualumas...“ (Informantas nr.6); „...nepunktualumas...“ (Informantas nr.8)
	Pažinčių trūkumas	„...pažinčių trūkumas...“ (Informantas nr.7)
	Žinių trūkumas	„...žinių stoka...“ (Informantas nr.7)
	Tingumas	„Tingumas...“ (Informantas nr.7); „Darbų atidėliojimas.“ (Informantas nr.8)
	Nuomonės neturėjimas	„...esu dvejojanti taip įnešu į organizaciją nestabilumo, nes pati nesu tvirtai apsisprendusi kaip ką daryti.“ (Informantas nr.9)
	Išdidumas	„...arogancija, pasikėlimas.“ (Informantas nr.8)

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

*Apibendrinant, lyderis yra: energingas, optimistas, komunikabilus, įdomus, atviras. Vertinant lyderio neigiamas asmenines savybes, tai jis pasižymi: nesavarankiškumu, griežtumu, išdidumu, ne punktualumu bei egocentriškumu. Lyderių nuomone ypač jų komunikabilumas, aktyvumas, autoritetingumas, organizaciniai gebėjimai padeda lyderiauti ir valdyti pokyčius. Emocinis nestabilumas, nuolaidumas, savarankiškumas, laiko neplanavimas, tingumas, bei nuomonės neturėjimas trukdo lyderiauti ir valdyti pokyčius.*

### 3.2. Pirmininko vadovavimo stilius

Šiame poskyryje pristatomi anketinės apklausos ir interviu rezultatai bei jų analizė. Anketinės apklausos metu, buvo siekiama nustatyti LLJ narių nuomonę apie savo skyriaus pirmininko vadovavimo stiliaus bruožus. Interviu būdu taip pat buvo siekiama sužinoti pirmininkų nuomonę apie savo vadovavimo stiliaus bruožus. Gauti ir apdoroti rezultatai pateikiami lentelėse.

Teorinėje dalyje buvo analizuojami vadovavimo stiliai, kurių klasifikacija yra labai įvairi, tačiau tyrimui buvo pasirinkti tradiciniai vadybos moksle išskirti vadovavimo stiliai: demokratinis, liberalus bei autokratinis.

#### LLJ narių atsakymai.

Siekiant įvertinti LLJ narių nuomonę apie jų pirmininko vadovavimo stilių, buvo pateikta 15 teiginių grupė, kuri atspindi tradicinius vadybos moksle išskirtus vadovavimo stiliaus (liberalus, demokratinis, autokratinis) nusakančius bruožus. Pagal gautas procentines išraiškas, daugiausia respondentų (narių) buvo linkusių sutikti su *demokratinio stiliaus bruožais*: gerus rezultatus įvertina bei pagiria (58.1%), išklauso kitų nuomones ir jomis remiasi vadovaudamas organizacijai (55.8%), ne komanduoja, o siūlo (50.4%), dauguma klausimų sprendžia kolegialiai (49.6%), nurodymus, draudimus, paskatinimus nustato diskusijų keliu (48.8%). Toliau, analizuojant *liberalų vadovavimo stilių* pagal procentines išraiškas, yra matyti, kad lyderiai suteikia veiklos laisvę, savarankiškumą nariams (46.5%), nurodymus nariams perduoda prašymų forma (30.2%). 14 lentelėje yra matyti, jog pirmininkas vengia *autokratinio vadovavimo stiliaus*, pagal procentines išraiškas, respondantai (nariai) vertindami savo lyderį nebuvo linkę sutikti su pateiktais autokratinio stiliaus būdingais bruožais, išskyrus kad lyderis, kišasi į narių veiklą (40,3%) bei vadovauja organizacijai iškeldamas savo asmenybę, nuomonę (30.2%). Galima teigti, kad LLJ lyderis vadovauja organizacijoms demokratinio būdu, tačiau dažnai jų vadovavimo stiliuje yra pastebima liberalaus stiliaus bruožai (veiklos laisvės ir savarankiškumo suteikimas, nurodymų perdavimas prašymo forma). Remiantis E. Bagdonu, L. Bagdoniene (2000), demokratinis stilius geriausias yra grupėse, kur yra suvokiami darbo tikslai. Liberalus vadovavimo stilius geriausias bus toje grupėje, kurioje žmonės turi aukštąjį išsilavinimą. O autokratinis vadovavimo stilius bus tinkamas grupėse, kuriose nėra susitelkimo darbui. Galima teigti, kad, remiantis LLJ narių nuomone, LLJ skyrių lyderiai (pirmininkai) **vadovauja mišriu vadovavimo**



G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

**stiliumi**, nes turi visų trijų vadovavimo stiliaus (demokratinio, liberalaus ir autokratinio) bruožų.

14 lentelė

**Respondentų (narių) nuomonės pasiskirstymas lyderio vadovavimo stiliaus atžvilgiu  
(N=129)**

Vertinimo skalė	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
<b>Teiginiai</b>					
Suteikia veiklos laisvę, savarankiškumą nariams (L)	<b>46.5</b>	45.7	4.7	2.3	0.8
Dauguma klausimų sprendžia kolegialiai (D)	<b>49.6</b>	38.0	8.5	1.6	2.3
Vadovauja organizacijai išskeldamas savo asmenybę, savo nuomonę (A)	20.2	<b>30.2</b>	9.3	27.9	12.4
Ne komanduoja, o siūlo (D)	<b>50.4</b>	41.1	3.1	5.4	0
Organizacijos pripažįstamas organizuojant jos veiklą, iniciatyvos nerodo (L)	3.1	4.7	9.3	34.9	<b>48.1</b>
Nesitaria su savo organizacijos nariais nei dėl veikimo tikslų, nei dėl metodų, paskatinių ir kt. (A)	1.6	6.2	4.7	31.8	<b>55.8</b>
Nurodymus, draudimus, paskatinius nustato diskusijų keliu (D)	31.8	<b>48.8</b>	13.2	3.9	2.3
Komanduoja trumpais, lakoniškais sakiniais (A)	3.1	16.3	17.8	<b>40.3</b>	22.5
Išklauso kitų nuomones ir jomis remiasi vadovaudamas organizacijai (D)	<b>55.8</b>	34.1	4.7	4.7	0.8
Nurodymus nariams perduoda prašymų forma (L)	19.4	<b>30.2</b>	13.2	18.6	18.6
Siekia griežtai kontroliuoti įsakymo forma (A)	2.3	4.7	12.4	27.1	<b>53.5</b>
Minimaliai kišasi į narių veiklą (L)	4.7	20.9	17.1	<b>40.3</b>	17.1
Nedemonstruoja savo valdžios, jėgos (L)	16.3	27.1	12.4	<b>24</b>	20.2
Nevertina narių savarankiškumo (A)	2.3	1.6	11.6	39.5	<b>45</b>
Narių pastangas, gerus rezultatus įvertina bei pagiria (D)	<b>58.1</b>	36.4	3.9	0.8	0.8

*Pastaba: prie kiekvieno lyderio vadovavimo stiliaus bruožo yra nurodytos raidės, kurios reiškia: A – autokratinis stilius, D – demokratinis stilius ir L – liberalus stilius.*

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

Pastarieji 15 teiginių, kurie nusako vadovavimo stiliaus bruožus, buvo įvertinti faktoriškos analizės būdu, panaudojant VARIMAX rotaciją. Faktoriškos analizės rezultatai atsispindi 15 lentelėje.

**Lyderiavimo stiliaus nustatymo bruožai: faktorinės analizės rezultatas (narių nuomonė)**

(KMO = 0.62, visa paaiškinta sklaida = 63,66 %)

Faktoriaus pavadinimas	Lyderio vadovavimo stiliaus nustatantys teiginiai	N	Testo žingsnio faktorinis svoris (L)	Faktoriaus aprašomoji galia (sklaida) %
Liberalus vadovavimo stilius turintis autokratinio vadovavimo stiliaus bruožą (F1)	Vadovauja organizacijai išskeldamas savo asmenybę, savo nuomonę (A)	3	0,8	12,4
	Nurodymus nariams perduoda prašymų forma (L)		0,78	
	Nedemonstruoja savo valdžią, jėgą (L)		0,65	
Autokratinis vadovavimo stilius (F2)	Siekia griežtai kontroliuoti įsakymo forma (A)	3	0,77	12,3
	Minimaliai kišasi į narių veiklą (L→A)		-0,7	
	Nevertina narių savarankiškumo (A)		0,64	
Demokratinis vadovavimo stilius turintis liberalaus vadovavimo stiliaus bruožą (F3)	Ne komanduoja, o siūlo (D)	3	0,77	11,8
	Organizacijos pripažįstamas, tačiau nesiima iniciatyvos organizuojant jos veiklą (L)		0,71	
	Dauguma klausimų sprendžia kolegialiai (D)		0,44	
Demokratinis vadovavimo stilius turintis autokratinio vadovavimo stiliaus bruožą (F4)	Išklauso kitų nuomones ir jomis remiasi vadovaudamas organizacijai (D)	3	0,73	10,6
	Komanduoja trumpais, lakoniškais sakiniais (A)		0,62	
	Nurodymus, draudimus nustato diskusijos keliu (D)		0,54	

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

Faktorinė analizė davė pakankamai prasmingai interpretuojamus ir statistiškai pagrįstus rezultatus. Pažymėtina, jog buvo gautos aukštos teiginių įverčių koreliacijos su išskirtais faktoriais. Faktorių aprašomoji galia (sklaida) svyruoja nuo 12,4% iki 10,6%. Kiek matrica tinka faktorinei analizei, rodo Kaiser-Meyer-Olkin koeficientas, kuris šiuo atveju yra 0,62.

Buvo išskirtos 4 teiginių grupės, kurios įvardintos: liberalus vadovavimo stilius turintis autokratinio vadovavimo stiliaus bruožą (F1), autokratinis vadovavimo stilius (F2), demokratinis vadovavimo stilius turintis liberalaus vadovavimo stiliaus bruožą (F3) ir demokratinis vadovavimo stilius turintis autokratinio vadovavimo stiliaus bruožą (F4). Visi faktorių pavadinimai apibūdina

dominuojantį vadovavimo stilių, tačiau turintį kito vadovavimo stiliaus bent vieną bruožą, išskyrus F2.

### LLJ pirmininkų atsakymai.

16 lentelėje yra matyti LLJ pirmininkų atsakymai, kurie sugrupuoti į vadovavimo stiliaus subkategorijas: autokratinis, liberalus bei demokratinis. Analizuojant respondentų (pirmininkų) pateiktus atsakymus į klausimus: kaip jie priima sprendimus, kokia forma perduoda užduotis, koks jų požiūris į narių skatinimą bei drausmę, galima teigti, kad dominuoja demokratinis vadovavimo stilius. Įrodo tai, jog dauguma pirmininkų priima sprendimus kolegialiu būdu, išklausa kiekvieno nuomonę, vyksta diskusijos, skatinami nariai pagyrimais, yra negriežtos bausmės. Informantai nr. 4 ir nr. 5 teigė, jog darbus, pareigas pasiskirsto laisvai, savo noru. Pastarieji atsakymai priklauso liberaliam vadovavimo stiliui. Informantai nr. 2 ir nr. 7 teigė, jog pradeda griežtai valdyti situaciją ir kartais savo nuomonę išskiria aukščiau kitų narių. Šie bruožai yra autokratinio vadovavimo stiliaus. Taigi, organizacijos pirmininkai linkę vadovauti demokratinio vadovavimo stiliumi, nors pastebima autokratinio bei liberalaus vadovavimo stiliaus bruožų. Apskritai, pirmininkų vadovavimo stilių **galima įvardinti mišriu**, nes jam būdingi visi vadovavimo stiliaus bruožai.

16 lentelė

### Pirmininkų nuomonė apie vadovavimo stilius

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Vadovavimo stiliai	Autokratinis	„...pradedu griežtai valdyti situaciją.“ (Informantas nr.2); „...kartais aš savo nuomonę išskiriu aukščiau...“ (Informantas nr.7)
	Liberalus	„Dažniausiai skirstomes darbus, vieni turi tai padaryti, kiti tai.“ (Informantas nr.4); „Gražiai pasiskirstome darbus.“ (Informantas nr.4); „...savo noru prisiima pareigas...“ (Informantas nr.5)
	Demokratinis	„Susirinkimų metu, dažniausiai diskutuojame, tiesiog, jei iškyla nesutarimų dėl sprendimo, tai diskusijos būdu sprendžiame.“ (Informantas nr.2); „Esant ne vieningam sprendimui, balsuojam ir skaičiuojam balsus.“ (Informantas nr.3); „...dažniausiai, padėkojimo forma yra skatinami nariai.“ (Informantas nr.3); „...visada diskutuojame, tariames.“ (Informantas nr.4); „...supratimas visų komandos narių, nes sėdime vienoje valtyje tad ir kartu reikia irkluoti.“ (Informantas nr.4); „...visi pasidaliname nuomonėmis, balsavimu būdu priimame sprendimą.“ (Informantas nr.5); „...iškeliami pasiūlymai bendru nutarimu.“ (Informantas nr.6); „Manau, kad reikia drausmės, bet ji turi būti laisva.“ (Informantas nr.7);

		“Susirinkimų metu daromos apklausos, balsavimai.“ (Informantas nr.8); “Vertinu pagyrimais už: atliktus gerus darbus, pasiektus rezultatus, iniciatyvumą, naujas idėjas ir pan.” (Informantas nr.9)
--	--	--

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

*Apibendrinant, respondentų (pirmininkų bei narių) nuomonė sutampa dėl vadovavimo stiliaus bei jos bruožų. Lyderis (pirmininkas) įvertina pastangas, išklauso nuomones, kolegialiai priima sprendimus, vykdo diskusijas – demokratinio vadovavimo stiliaus bruožai. Respondentų nuomonės atitinka dėl autokratinio vadovavimo stiliaus bruožo, jog LLJ pirmininkas iškelia savo nuomonę aukščiau kitų. Pastarieji respondentai sutinka taip pat ir dėl liberalaus vadovavimo stiliaus bruožo, jog pirmininkas suteikia savarankiškumo organizacijos nariams. Pagal gautus LLJ narių ir LLJ pirmininkų atsakymus, galima daryti prielaidą, jog lyderis vadovauja mišriu vadovavimo stiliumi.*

### 3.3. Pokyčiai su kuriais susiduria pirmininkas

Šiame poskyryje pristatomi anketinės apklausos ir interviu rezultatai bei jų analizė. Anketinės apklausos metu, buvo siekiama nustatyti LLJ narių nuomonę dėl pokyčių organizacijoje ir kaip jų pirmininkas priima pokyčius, naujoves. Interviu būdu taip pat buvo siekiama sužinoti LLJ pirmininkų nuomonę, su kokiais jie pokyčiais susiduria organizacijoje ir kaip juos priima. Gauti ir apdoroti rezultatai pateikiami lentelėse.

Pasak D. Lodienės (2005), šiuolaikinėje civilizacijoje yra neišvengiami pokyčiai tiek išorinėje tiek vidinėje aplinkoje, tad kiekvienas lyderis privalo sugebėti prisitaikyti prie pokyčių bei juos valdyti. Remiantis P. Zakarevičiumi (2003), S. Stoškumi (2002), D. Beržinskiene (2005) ir kt. pokyčiai yra suskirstyti į 5 pagrindinius požūrius: turinio, vyksmo laike ir procese, apimties masto, kompleksiskumo ir pokyčių priežasčių susiformavimo. Visi pokyčių požūriai suskaidomi į smulkesnes kategorijas. Atliekant tyrimą, dėmesys buvo skiriamas turinio požūriui, kuris išskaidomas į tris kategorijas: techniniai, vadybiniai ir ekonominiai.

#### **LLJ narių atsakymai.**

Iš tyrimo rezultatų (žr. 17 lent.) matyti, jog respondentai nurodė pagrindinį pokytį LLJ organizacijoje **narių kaitą** (85,3%). Taip pat dažnai vykstantys pokyčiai yra: **pasikeitęs lyderis** (48,8%), **pasikeitusi vadovybė** (42,6%), Mažiau nei pusę respondentų nurodė, kad organizacijoje **naujos programos** (37,2%) ir **ekonominiai pokyčiai** (24,8%) vyksta. Organizacijos atkūrimą

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

(99,2%), organizacijos struktūros susiskaidymą (98,4%), organizacijos susiliejimą (95,3%), technologijų pasikeitimus (93,8%) ir organizacijos reorganizavimą (92,2%) LLJ nariai nurodė kaip retai pasitaikančius pokyčius organizacijoje.

17 lentelė

**Respondentų (narių) nuomonė dėl pokyčių organizacijoje  
(N=129)**

Pokyčiai	Taip (%)	Ne (%)
Pasikeitęs lyderis	<b>48,8</b>	51,2
Organizacijos struktūrinės sandaros pasikeitimas	19,4	80,6
Misijos ar vizijos pasikeitimai	10,9	89,1
Technologijų pasikeitimai	6,2	<b>93,8</b>
Pasikeitusi vadovybė	<b>42,6</b>	57,4
Ekonominiai pokyčiai	<b>24,8</b>	75,2
Veiklos funkcijų pakitimai	16,3	83,7
Veiklos motyvavimo priemonių pokyčiai	12,4	87,6
Narių kaita	<b>85,3</b>	12,4
Organizacijos reorganizavimas	7,8	<b>92,2</b>
Organizacijos susiliejimas/susijungimas su kitomis	4,7	<b>95,3</b>
Organizacijos struktūros susiskaidymas	1,6	<b>98,4</b>
Veiklos strategijos pasikeitimas	14	86
Naujos programos	<b>37,2</b>	62,8
Organizacijos atkūrimas	0,8	<b>99,2</b>

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

Taip pat tyrimo metu buvo siekiama sužinoti kaip jų pirmininkas priima pokyčius, naujoves (žr. 18 lentelė). Mokslininkai teigia, kad lyderiai nesugebėdami valdyti pokyčių, priimti naujovių ir elgdamiesi netinkamai, gali padaryti daug klaidų, kurių padariniai turi įtakos organizacijos veiklos rezultatams. Tad tinkamai elgtis, siekiant sėkmingai suvaldyti pokyčius yra svarbu kiekvienam organizacijos lyderiui. R.C. Bull (2010) teigimu, gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, mokėjimas vadovauti savo komandai permainų laikotarpiu parodo vadovo stiprumą. Tyrimai parodė, kad 62% respondentų mano, kad jų LLJ pirmininkas **yra linkęs kurti ir pateikti naujas idėjas**. 55 % apklaustų respondentų mano, kad lyderis **pats inicijuoja pokyčius, palaiko naujas iniciatyvas**, 51,9% LLJ narių mano, kad jų pirmininkas **taiko naujus veiklos metodus**.

**Respondentų (narių) nuomonės pasiskirstymas lyderio gebėjimu priimti pokyčius  
(N=129)**

Vertinimo skalė Teiginiai	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
	Procentai				
Imlus naujovėms	0	39,5	9,3	0	0,8
Inicijuoja ir įgyvendina pokyčius	55	37,2	5,4	1,6	0,8
Kuria ir pateikia naujas idėjas	62	31	4,7	0,8	1,6
Nėra įžvalgus ir originalus	1,6	14	6,2	41,9	36,4
Nepriima atsakomybės už įvykdytus pokyčius	0,8	10,1	12,4	44,2	32,6
Nesugeba prisitaikyti prie kintančios aplinkos	1,6	7	7	39,5	45
Taiko naujus veiklos metodus	27,9	51,9	14	5,4	0,8
Randa naujus sprendimo būdus peržengiant nusistovėjusias ribas	39,5	34,9	17,1	7	1,6
Nepriima iššūkių	0,8	7,8	8,5	37,2	45,7
Palaiko naujas iniciatyvas	55	38,8	3,9	0,8	1,6
Meta iššūkį pripažintoms tiesoms ir žengia į dar nežinomas sritis	46,5	24	21,7	6,2	1,6
Neeksperimentuoja	4,7	7,8	12,4	34,1	41,1
Nėra kūrybiškas	0,8	9,3	9,3	34,1	45,7

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

**LLJ pirmininkų atsakymai.**

Analizuojant pokyčius, tai daugiausia LLJ pirmininkų teigė, kad yra **intensyvi narių kaita** (žr. 19). Dauguma pirmininkų nurodė tokias pokyčių kliūtis: **organizacijos struktūrinės sandaros pasikeitimas, pasikeitusi vadovybė, veiklos funkcijų pakitimai, organizacijos reorganizavimas**. Keletą informantų paminėjo: veiklos strategijos pasikeitimą, teisinius bei ekonominius pokyčius.

Taip pat tyrimo metu buvo siekiama sužinoti kaip pirmininkai priima pokyčius, naujoves ir būdus padedantys tai padaryti. Pagal gautus respondentų (pirmininkų) atsakymus, galima teigti, jog pirmininkai **noriai priima pokyčius**. Iš viso 6 informantai pabrėžė, kad drąsiai skatina bei priima pokyčius, inovacijas. Stengiasi ne tik pats organizacijos pirmininkas prisitaikyti ir priimti pokyčius, bet ir jos nariai. Būdai padedantys priimti pokyčius yra: **mokymasis bei tobulėjimas, informacijos sklaida, analizavimas bei žmonių pagalba**. Dauguma respondentų įvardijo žmonių

**pagalbą:** "*stipri valdyba*"( informantas nr. 7), "*turi būti atlikta "open minder"*" (informantas nr.4), "*pasisemi iš kitų žmonių tam tikrų minčių, idėjų ir bandai visą tai pritaikyti organizacijoje*" (informantas nr.1). Dauguma LLJ skyrių pirmininkai taip pat nurodė analizavimo būdą: "*dažniausiai analizuoju kitus*" (informantas nr. 1), "*stebi žmonių reakcijas*" (informantas nr.5), "*pasiūlius naujoves visada derinu su nariais, stebiu jų reakcijas*" (informantas nr.8).

19 lentelė

### Respondentų (pirmininkų) nuomonė apie pokyčius bei jų priėmimą

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
1) Pokyčiai	Ekonominiai	„...stiprinama po truputį finansinė bazė.“ (Informantas nr.4);
	Narių kaita	„...jie visą laiką keičiasi: ateina, išeina.“ (Informantas nr.1); „ Nauji nariai prisijungia prie mūsų.“ (Informantas nr.3); „Banguotas“ narių dalyvavimas (Informantas nr.7); „...narių kaita...“ (Informantas nr.8); „...mano didžiausias pokytis - iššūkis buvo narių kaita“ (Informantas nr.9)
	Organizacijos struktūrinės sandaros pasikeitimas	„Vyksta pats komandos formavimasis, yra siekiama sudaryti tvirtesnę branduolį.“ (Informantas nr.1); „... buvo susiformavusi viena organizacijos karta.. dabar liko mūsų karta.“ (Informantas nr.5)
	Organizacijos reorganizavimas	„Dabar reabilituojames...“ (Informantas nr.6); „...pradėjome vos ne viską iš naujo.“ (Informantas nr.1)
	Veiklos funkcijų pakitimai	„Vyko pasiskirstymas pareigomis.“ (Informantas nr.3); „Veiklos funkcijų pakeitimai, savo dėmesį labiau pradėjome skirti skyriams, lankytis pas partnerius.“ (Informantas nr.4)
	Pasikeitusi vadovybė	„Rinkimai. Išrinko žmonės mane.“ (Informantas nr.4); „...puse valdybos narių "įsivaikščiojo."(Informantas nr.7)
	Veiklos strategijos pasikeitimas	„Pradėjome veiklos taktikas keisti..“ (Informantas nr.4)
	Teisiniai	„...pakeitėme organizacijos įstatus...“ (Informantas nr.5)
2) Pokyčių priėmimas	Teigiamas	„Stengiames visada prisitaikyti prie pokyčių.“ (Informantas nr.1); „...drąsiai skatinu pokyčius, naujoves.“ (Informantas nr.2); „Svarbiausia, veikti visiems bendrai.“(Informantas nr.3); „Noriai priimu pokyčius.“ (Informantas nr.6); „Inovacijas visada priimu noriai...“ (Informantas nr.7); „Stengiuosi priimti pokyčius..“ (Informantas nr.9)
3) Būdai padedantys priimti pokyčius	Žmonių pagalba	„...pasisemi iš kitų žmonių tam tikrų minčių, idėjų ir bandai visą tai pritaikyti organizacijoje.“ (Informantas nr.1); „...turi būti atlikta "open minder"..."(Informantas nr.4); „...stipri valdyba...“ (Informantas nr.7)
	Analizavimas	„Dažniausiai analizuoju kitus...“ (Informantas nr.1); „...stebi žmonių reakcijas...“ (Informantas nr.5); „...Pasiūlius naujoves visada derinu su nariais, stebiu jų reakcijas.“ (Informantas nr.8)
	Informacijos sklaidymas	„Kiekvienas narys turi būt informuotas, kas vyksta aplinkui.“ (Informantas nr.3)
	Mokymasis, tobulėjimasis	„Knygų skaitymas, seminarų bei įvairių mokymų lankymas.“ (Informantas nr.6)

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

*Apibendrinant, pirmininkas organizacijoje susiduria su šiais pokyčiais: narių kaita, pasikeitęs lyderis, pasikeitusi vadovybė, naujos programos, ekonominiai pokyčiai, organizacijos struktūrinės sandaros pasikeitimas, pasikeitusi vadovybė, veiklos funkcijų pakitimai, organizacijos reorganizavimas. Respondentų (pirmininkų ir narių) nuomonės sutinka dėl narių kaitos, bei ekonominių pokyčių. Lyginant respondentų pateiktus pokyčius, galima daryti prielaidą, kad pirmininkas giliau išvelgia pokyčius organizacijos viduje (funkcijų, strategijų, struktūrinės sandaros pasikeitimai), nei jų nariai. Dauguma organizacijos narių buvo linkusių pateikti pokyčius, kurie yra pastebimi iš išorės: pasikeitęs lyderis ir vadovybė, narių kaita, ekonominiai pokyčiai. Apskritai, lyderis (pirmininkas) pokyčius, naujoves priima noriai bei stengiasi ne vien pats prie jų prisitaikyti, bet skatinti ir organizacijos narius. Sugebėti priimti pokyčius padeda knygų skaitymas, įvairių seminarų lankymas, informacijos dalinimasis su kitais, žmonių reakcijų analizavimas, reikiamų žmonių pagalba.*

### **3.4. Pokyčių kliūtys, kurias patiria pirmininkas**

Šiame poskyryje pristatomi anketinės apklausos ir interviu rezultatai bei jų analizė. Anketinės apklausos metu, buvo siekiama nustatyti LLJ narių nuomonę dėl pokyčių kliūčių su kuriomis susiduria jų organizacijos pirmininkas. Interviu būdu taip pat buvo siekiama sužinoti LLJ pirmininkų nuomonę, su kokiais pokyčių kliūtimis jie susiduria organizacijoje. Gauti ir apdoroti rezultatai pateikiami lentelėse.

Pokyčių kliūčių yra daug ir įvairių, tačiau tyrime buvo remtasi šiais mokslininkais bei tyrėjais: G. Svirskiene (2005), A. Huczynski (2001), S. Stoškumi (2005), P. Zakarevičiumi (2003). Pastarasis mokslininkas išskiria 4 pagrindines pokyčių kliūčių grupes: ekonominio, techninio, vadybinio ir socialinio/psichologinio, kurie atitinka pokyčių klasifikacijos turinio požiūrį. Pasak S. Stoškaus (2005) dažniausios pokyčių kliūtys yra: konservatyvumas, organizacinio statuso netekimo baimė, valdžios netekimo baimė, nepasitikėjimas sava kompetencija, darbo krūvio padidėjimas. A. Huczynski (2001) išskiria kitokio pobūdžio pokyčių kliūtis: pokyčių valdymo sugebėjimo trūkumas, bloga komunikacija, narių pasipriešinimas, žmogiškųjų resursų problemos, iniciatyvos trūkumas ir pan. Remiantis G. Svirskienės (2005) pateiktomis pokyčių kliūtimis: vizijos nebuvimas, pokyčių nematymas ar blokavimas, silpna lyderystė ir kt.

Kaip matyti 20 lentelėje, respondentai (nariai) nurodė, jog organizacijoje pirmininkas susiduria daugiausiai su lėšų trūkumu (43,4%) ir darbo krūvio padidėjimu (34,1%). Respondentų



G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

(narių) teigimu, pirmininkas mažiausiai susiduria su: pokyčių vengimu bei blokavimu, pokyčio poreikio nematymu, silpna lyderyste, vizijos, tikslų nebuvimu, kebliais tarpusavio santykiais. Remiantis šiomis procentinėmis išraiškomis, galima teigti, jog lyderis retai susiduria su pokyčių kliūtimis, išskyrus lėšų trūkumu bei darbo krūvio padidėjimu. Tai rodo, kad pirmininkai (lyderiai) sugeba prisitaikyti prie pokyčių.

20 lentelė

**Respondentų (narių) nuomonės pasiskirstymas dėl pokyčių kliūčių (N=129)**

Pokyčių kliūtys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
	Procentai				
Lėšų trūkumas	3,9	11,6	12,4	27,9	<b>43,4</b>
Lėšų panaudojimas	11,6	<b>30,2</b>	20,9	18,6	18,6
Narių emocinė būseną	17,8	<b>34,9</b>	20,2	16,3	10,9
Keblūs tarpusavio santykiai	31,8	<b>51,2</b>	10,9	2,3	3,9
Organizacijos stagnacija	21,7	<b>44,2</b>	22,5	7	4,7
Bloga komunikacija	30,5	<b>49,2</b>	14,8	2,3	3,1
Žmogiškųjų resursų problemos (mokymai)	18,6	<b>44,2</b>	20,9	10,9	5,4
Iniciatyvos trūkumas	34,1	<b>46,5</b>	7	10,1	2,3
Konservatyvumas	38,8	<b>43,4</b>	12,4	3,1	1,6
Vizijos, tikslų nebuvimas	<b>50,4</b>	35,7	5,4	2,3	6,2
Pasitikėjimo stoka	<b>48,8</b>	31	14,7	3,1	2,3
Pokyčių vengimas, blokavimas	<b>57,8</b>	30,5	5,5	3,9	2,3
Pokyčių poreikio nematymas	<b>49,6</b>	0	14	33,3	3,1
Silpna lyderystė	<b>50,4</b>	34,9	8,5	3,1	3,1
Pokyčių valdymo sugebėjimų trūkumas	<b>41,9</b>	38	13,2	4,7	2,3
Narių pasipriešinimas	35,7	<b>45</b>	7,8	4,7	7
Darbo krūvio padidėjimas	13,2	14,7	19,4	<b>34,1</b>	18,6

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

Siekiant nuodugniau išanalizuoti pokyčių kliūtis LLJ organizacijoje, buvo susumuojamos procentinės pozityvią reikšmę ir negatyvią reikšmę turinčių, teiginių vertės. (pvz. sudedamos teiginių "Visiškai nesutinku", "Nesutinku"). Analogiškai sudedamos "Sutinku", "Visiškai sutinku" procentinės vertės. Buvo išrinktos 5 pokyčių kliūtys su kuriomis dažniausiai ir rečiausiai susiduria organizacijos lyderis (pirmininkas) (žr. 21 lentelė).

**Pokyčių kliūčių reitingas pagal suminius skaičiavimus (narių nuomonė)**

Dažnos pokyčių kliūtys	Proc.	Svarbumas (reitingas)	Retos pokyčių kliūtys	Proc.
Lėšų trūkumas	71,3	1	Pokyčių vengimas, blokavimas	88,3
Darbo krūvio padidėjimas	52,7	2	Vizijos, tikslų nebuvimas	86,1
Lėšų panaudojimas	37,2	3	Silpna lyderystė	85,3
Pokyčių poreikio nematymas	36,4	4	Konservatyvumas	82,2
Narių emocinė būseną	27,2	5	Narių pasipriešinimas	80,7

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

Iš gautų atsakymų paaiškėjo, jog respondentų (narių) nuomone, LLJ pirmininkas dažniausiai susiduria su 5 pokyčių kliūtimis: **lėšų trūkumu, darbo krūvio padidėjimu, lėšų panaudojimu, pokyčių poreikio nematymu ir narių emocine būseną.** Vertinant 5 pokyčių kliūtis su kuriomis LLJ pirmininkas labai retai susiduria: **pokyčių vengimu ir jų blokavimu, vizijos bei tikslų nebuvimu, silpna lyderyste, konservatyvumu ir narių pasipriešinimu.**

**LLJ pirmininkų atsakymai.**

Analizuojant pokyčių kliūtis, dauguma respondentų (pirmininkų) nurodė: **keblius tarpusavio santykius, iniciatyvos ir atsakomybės trūkumą, narių pasyvumą bei lėšų trūkumą.** Informantas nr. 4 paminėjo blogą komunikaciją, informantas nr. 5 – konservatyvumą bei informantas nr.1 - narių emocinę būklę (žr. 22 lentelė)

**Respondentų (pirmininkų) nuomonė apie pokyčių kliūtis su kuriomis jie susiduria**

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Pokyčių kliūtys	Keblūs tarpusavio santykiai	„Tarpusavio santykiuose yra susiduriama su sunkumais.“ (Informantas nr.1); „...vienas pirmininkas esamas, o kitas augantis, kurie pradeda tarpusavyje konkuruoti, konfrontuoti.“ (Informantas nr.4)
	Iniciatyvos ir atsakomybės trūkumas	„Kartas nuo karto trūksta iniciatyvos, atsakomybės.“ (Informantas nr.1); „...pasigendu narių iniciatyvumo.“ (Informantas nr.8)
	Narių emocinė būklė	„Kai kurie labai asmeniškai priima kritiką, nuomonę.“ (Informantas nr.1)
	Narių pasyvumas	„...dėl laiko stokos ne visi įsitraukia į veiklas.“ (Informantas nr.2); „Dauguma galvoja, o kiti tingi galvoti ir nieko nedaro.“ (Informantas nr.2)
	Bloga komunikacija	„...egzistuoja komunikacijos stoka.“ (Informantas nr.4)
	Konservatyvumas	„Yra žmonių požiūris, kurį sunku pakeisti...“ (Informantas nr.5)
	Lėšų trūkumas	„vykdome kokią akciją ar renginį, tai tenka susidėti po pora litukų, kad pavyktų.“ (Informantas nr.6); „...didžiausia kliūtis yra lėšų trūkumas...“ (Informantas nr.7)

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

*Apibendrinant, lyderis susiduria su tokiomis pokyčių kliūtimis: lėšų trūkumu, darbo krūvio padidėjimu, lėšų panaudojimu, narių pokyčių poreikio nematymu, narių emocine būseną, kebliais tarpusavio santykiais, narių iniciatyvos ir atsakomybės trūkumu, narių pasyvumu. Respondentų (pirmininkų ir narių) nuomonės sutapo dėl lėšų trūkumo bei narių emocinės būsenos. Pažymėtina, jog pirmininkų išvardintos pokyčių kliūtys susijusios su jų narių nuomonėmis..*

### **3.5. Pirmininko elgsenos bruožai pokyčių metu**

Šiame poskyryje pristatomi anketinės apklausos ir interviu rezultatai bei jų analizė. Anketinės apklausos metu, buvo siekiama nustatyti LLJ narių nuomonę dėl jų pirmininko elgsenos bruožų vykstant pokyčiams organizacijoje bei kokius elgsenos bruožus naudotų jei būtų ne organizacijos nariais, o pirmininku. Interviu būdu taip pat buvo siekiama sužinoti LLJ pirmininkų nuomonę dėl jų elgsenos bruožų vykstant pokyčiams organizacijoje, tobulinamus jų elgsenos bruožus bei būdus, kurie tai padeda padaryti. Gauti ir apdoroti rezultatai pateikiami lentelėse.

Teorinėje dalyje buvo analizuota lyderio elgsenos ypatumai organizacijoje vykstant pokyčiams. Pirmiausia, norint, jog sėkmingai lyderis įgyvendintų organizacijoje pokyčius, jis privalo ne vien reikalauti iš organizacijos narių, bet ir pats kaip asmuo sugebėti keistis. Straipsnio autoriai I. Stravinskienė ir M. Misiūnas (2010), cituodami Eriksen (2008) teigia, kad gebėjimas prisiderinti prie organizacijos kaitos yra labai individualus, unikalus ir iš anksto neprognozuojamas reiškinys. Norint sėkmingai valdyti organizacijoje pokyčius, yra patartina vadovautis tam tikromis pokyčių valdymo aspektais, taktikomis. Nuo lyderio elgsenos priklauso organizacijos veiklos efektyvumas, pokyčių sėkmė. S. Stoškaus ir D. Beržinskienė (2005) teigimu, pokyčiai yra neatsiejami nuo dinamiškos, nuolat kintančios išorinės bei vidinės aplinkos. Tad inicijuoti organizacijoje pokyčius, juos valdyti, gebėti atpažinti yra svarbus kiekvieno organizacijos lyderio užduotis. Remiantis R.C. Bull (2010), net ir pats geriausias lyderis negali suplanuoti visų galimų pokyčių, kurie vyksta aplinkoje. Jis nuolat susiduria su vis naujais iššūkiais, tad jis privalo prie jų prisiderinti pripažindamas, kad pokyčiai yra neišvengiami. Išanalizavus mokslinę literatūrą, būtų galima išskirti gana daug lyderio elgsenos ypatumų, bruožų vykstant pokyčiams: pasekėjų išklausymas ir elgimasis kaip su lygiais, organizacijos pasekėjų poreikių bei tikslų žinojimas, gebėjimas užkrėsti narius savo entuziazmu, vertybių formavimas ir jų pakreipimas tinkama linkme,

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

gebėjimas pačiam keistis, rizikos priėmimas ir jos valdymas, reagavimo greitis į pokyčius, pasekėjų supažindinimas su aplinkos veiksniais ir pokyčiais, leidimas pasekėjams prisidėti prie sprendimų priėmimo vykstant pokyčiams, ateities galimybių ir grėsmių numatymas, žinojimas ko nori, gebėjimas norus paversti realybe, tradicijų negarbinimas, lankstus planavimas, pokyčių kliūčių nebijojimas, pokyčių aiškinimas pasekėjams ir kiti elgsenos bruožai išanalizuoti 1.3 poskyryje.

### LLJ narių atsakymai.

Vertinant pirmininko elgsenos bruožus vykstant pokyčiams (žr. 23 lentelė), galima teigti, jog lyderis **turintis savo nuomonę** (64,3%) yra pats svarbiausias elgsenos bruožas. Mokslininkė E.P. Stringham (2012) taip pat akcentuoja, jog lyderis turi turėti savo nuomonę, norint išvengti klaidų lyderiaujant besikeičiančioje organizacijoje. Pagal procentines išraiškas, respondentai (nariai) akcentuoja, kad jų pirmininko elgsenos bruožai vykstant pokyčiams yra: **komunikavimas su nariais** (53,5%), **bendravimas nesijaučiant sukaustytu** (55,8%), **pokyčių, naujovių nestabdymas** (54,3%), **narių nuomonės išklausa apie vykstančius pokyčius** (53,5%), **atstovavimas prieš kitas grupes, aukštesnius vadovus** (52,7%), **organizacijos narių įtraukimas į organizacijos planavimus, įgyvendinimus** (51,9%), **mikroklimato sukūrimas** (51,2%). Tyrimo metu gauti atsakymai atitinka mokslininkų išskirtus lyderio elgsenos bruožus, kurie būdingi vykstant pokyčiams organizacijoje.

23 lentelė

### Respondentų (narių) nuomonės pasiskirstymas lyderio elgsenos bruožų atžvilgiu vykstant pokyčiams (N=129)

Elgsenos bruožai vykstant pokyčiams	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
	Procentai				
Įtraukia visus organizacijos narius į organizacijos planavimus, įgyvendinimus	50,4	45	2,3	1,6	0,8
Sutelkia daugiau dėmesio į tikslo įgyvendinimą, naujų išteklių bei gebėjimų įgijimą	44,2	39,5	13,2	3,1	0
Netęsi pažadų	3,1	2,3	10,9	42,6	41,1
Reaguoja į planavimo procesą, išlaiko pokyčių greitį organizacijoje	35,7	38	17,8	7,0	1,6
Nedemonstruoja savo vadžios, jėgos	20,2	31,8	14	17,8	16,3
Turi savo nuomonę	64,3	29,5	2,3	2,3	1,6
Nuodugnai viską analizuoja	38	42,6	10,1	5,4	3,9
Nevertina narių savarankiškumo	3,1	5,4	9,3	40,3	41,9
Koordinuoja narių veiksmus siekiant bendrų tikslų	34,1	48,8	10,1	4,7	2,3
Sukuria mikroklimatą, kuris garantuoja narių vienijimąsi	33,3	51,9	10,1	3,1	1,6
Komunikuoja su nariais	53,5	35,7	4,7	4,7	1,6
Atstovauja prieš kitas grupes, aukštesnius vadovus ir	50,4	27,1	13,2	6,2	3,1

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

kt.					
Nesitaria su savo organizacijos nariais dėl veikimo tikslų, paskatinių ir kt.	1,6	5,4	6,2	38,8	<b>48,1</b>
Padedą nariams prisitaikyti prie pokyčių	<b>48,1</b>	39,5	6,2	3,9	2,3
Reikalauja pokyčių iš organizacijos narių	17,1	<b>43,4</b>	20,9	14	4,7
Stabdo pokyčius, naujoves, inovacijas	3,1	2,3	11,6	28,7	<b>54,3</b>
Organizacijos tikslai bei vizija yra aiškūs, įsigalėję bei visiems žinomi	<b>41,9</b>	38	10,9	5,4	3,9
Stengiasi padaryti, kad organizacijoje neatsirastų galinčio vadovauti	3,1	10,9	29,5	15,5	<b>41,1</b>
Rūpinasi kaip atrodo iš šalies	<b>27,9</b>	27,1	21,7	11,6	11,6
Neišklauso narių nuomonės apie vykstančius pokyčius	6,2	10,1	10,9	22,5	<b>50,4</b>
Stengiasi pats keistis, taikytis prie pokyčių	<b>39,5</b>	<b>39,5</b>	15,5	3,9	1,6
Jo veiksmų neįmanoma numatyti	7,8	10,1	26,4	24,8	<b>31</b>
Reikalauja iš organizacijos narių kūrybiškumo	34,9	<b>49,6</b>	8,5	3,9	3,1
Reikalauja iš organizacijos narių kryptingai koncentruotis ir veikti	37,2	<b>47,3</b>	7,8	5,4	2,3
Bijo spręsti sudėtingas problemas	3,9	8,5	10,1	33,3	<b>44,2</b>
Toleruoja rizikas, nesėkmes jeigu tik iš jų nariai sugeba pasimokyti	34,9	<b>39,5</b>	15,5	7	3,1
Bendraudamas jaučiasi sukaustytas	3,1	5,4	6,2	30,2	<b>55</b>
Stengiasi „užkrėsti“ narius inovacijomis, naujovėmis	38	<b>51,2</b>	5,4	2,3	3,1
Neprisiima kaltės	4,7	8,5	18,6	30,2	<b>38</b>
Supažindina narius su vykstančiais pokyčiais	<b>47,3</b>	38,8	5,4	3,1	5,4
Stengiasi išvengti nemalonios užduoties	4,7	9,3	19,4	<b>38,8</b>	27,9
Neleidžia nariams prisidėti prie sprendimų priėmimo	3,9	4,7	8,5	3	<b>52,7</b>
Sukuria lengvą priėjimą prie informacijos	<b>45,7</b>	45	3,9	2,3	3,1
Labiau reklamuoja save nei organizaciją	7	7,8	13,2	29,5	<b>42,6</b>

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

Tyrimo metu, anketoje buvo pateiktas atviras klausimas apie elgsenos bruožus, kuriuos LLJ nariai naudotų siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčius jei būtų organizacijos pirmininkais. 24 lentelėje yra matyti, kad LLJ nariai jei būtų organizacijos lyderiais, stengtųsi kuo daugiau komunikuoti ne tik su savo organizacijos nariais, bet ir su kitomis organizacijomis, taip pat siektų priimti naujoves, ir nebijoti įgyvendinti pokyčius. Dauguma LLJ narių paminėjo, kad yra labai svarbu išklausti narius bei juos motyvuoti. Remiantis respondentų atsakymais (LLJ narių) galima spręsti, kokie, jų nuomone, yra svarbūs lyderio elgsenos bruožai norint sėkmingai lyderiauti ir valdyti pokyčius (žr. 24 lentelė).

**Elgsenos bruožai, kuriuos naudotų LLJ nariai būdami organizacijos pirmininkais**

Kategorija	Subkategorija	Irodantys teiginiai
Elgsenos bruožai	Komunikavimas	„Komunikuočiau su LLJ skyriais“ (resp. nr. 46); „...komunikabilumą“ (resp. 80); „Komunikavimą su kitais organizacijos“ (resp. nr. 76); „Stengčiausi kuo daugiau bendrauti su organizacijos nariais iš visos Lietuvos (resp. nr. 78) „Komunikuočiau su LLJ skyriais“ (resp. nr. 50)
	Naujovių imlumas	„...priimanti naujoves bei pokyčius“ (resp. nr. 63); „...atvira naujovėms“ (resp. nr. 44); „Nebijočiau naujovių“ (resp. nr. 58); „...stengčiausi kuo daugiau įdiegti naujovių“ (resp. nr. 59) „...atvira naujovėms“ (resp. nr. 40)
	Supažindinimas narių su vykstančiais pokyčiais	„...supažindinti narius su vykstančiais pokyčiais“ (resp. nr. 83),
	Atkaklumas	„Atkaklumą“ (resp. 80) „Atkaklumą“ (resp. nr. 30) „Atkaklumą“ (resp. nr. 13)
	Kūrybiškumas	„Būčiau kūrybišku“ (resp. 46); „kūrybiškumas“ (resp. nr. 88); „Kūrybiškumą“ (resp. nr. 24)
	Nuomonės išklauskymas	„Manau, kad pirmiausia išklausyčiau visų narių nuomones ir tik tada priimčiau, kokį nors sprendimą“ (resp. nr. 81)“ „Ieškočiau bendrų kompromisų, stengčiausi išlikti dėmesinga visų nuomonei ir surasti patį tinkamiausią sprendimą. Priimdama sprendimus, taikyčiau demokratijos principą. Man svarbiausia būtų kitų narių nuomonė, idėjos (resp. nr. 76); „Kad visi būtų išklaustyti, laisvai galėtų reikšti savo nuomonę“ (resp. nr. 34)
	Pasitikėjimas savimi	„...pasitikėjimą savimi“ (resp. nr. 71), „...pasitikėjimą savimi“ (resp. nr. 75)
	Organizuotumas	„Organizuotumą“ (resp. nr. 80),
	Savarankiškumo suteikimas	„Leisčiau savarankiškai dirbti ir skatinčiau individualizmą“ (resp. nr. 44)
	Motyvavimas	„Mano manymu pirmiausia ir būtinausia savybė turētu būti kitų žmonių motyvavimas, nes jei nemokėsi motyvuoti tai šalia neturėsi kolektyvo“ (resp. nr. 88); „Stengčiausi kaip įmanoma visus motyvuoti bei įkvėpti noro dirbti“ (resp. nr. 76), „Motyvaciją“ (resp. nr. 67)
	Padėjimas nariams prisitaikyti prie pokyčių	„Padėti nariams prisitaikyti prie pokyčių“ (resp. nr. 88)

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

### LLJ pirmininkų atsakymai.

Pasak informantų (LLJ pirmininkų), jų elgsenos bruožai pokyčių metu yra: **narių skatinimas tobulėti, pastangos pačiam keistis, komunikavimas su nariais, pastangos "užkrėsti" narius idėjomis.** Kiek kitaip, informantas nr. 7 teigė, jog jis nereikalauja pokyčių iš organizacijos narių, nes jei nėra pokyčių, tai kaltina tik save.

Atliekant interviu, buvo labai svarbu sužinoti, kokiais būdais, taktikomis LLJ skyrių pirmininkai tobulina savo elgseną pokyčių metu. Informantai teigė, jog klausosi kitų žmonių patarimų, kritikos, nuomonės, taip pat analizuoja save, vertina situacijas. Dauguma pirmininkų nurodė, kad stengiasi kuo daugiau keliauti, dalyvauti visur, mokytis, skaityti knygas bei straipsnius.

Interviu pabaigoje, LLJ skyrių pirmininkų buvo prašoma atskleisti, ką norėtų patobulinti savo elgsenoje sėkmingai įgyvendinant pokyčius organizacijoje. 25 lentelėje yra matyti 6 subkategorijas: užsispyrimas, įtaigumas, organizacijos mikroklimato sukūrimas, žmonių supratimas, griežtumas bei laiko planavimas. Daugiausia pirmininkų paminėjo, jog norėtų sugebėti geriau suprasti žmones, susiplanuoti laiką.

25 lentelė

### Pirmininkų nuomonė apie savo elgsenos bruožus vykstant pokyčiams

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
1) Elgsenos bruožai pokyčių metu	Skatinimas tobulėti	„...visada skatinu važiuoti visur ir tobulintis.“ (Informantas nr.2); „...kuo daugiau pamatyti, dalyvauti“ (Informantas nr.2)
	Pastangos pačiam keistis	„Stengiuosi išlikti ramesne.“ (Informantas nr.3); „...pačiam pasistengti keistis.“ (Informantas nr.6)
	Komunikavimas su nariais	„...kuo daugiau šnekėti su kitais, “išpešti” idėjų, kaip kam būtų geriau, ieškoti kompromiso.“ (Informantas nr.3); „Lyderis turi apjungti žmones, kad veiktų visi bendrai.“ (Informantas nr.7)
	Pastangos „užkrėsti“ narius idėjomis	„... šauna kokias mintis, “apšlifuoja”, pristatai, imiesi veiksmų idėjos įgyvendinimui.“ (Informantas nr.4)
	Pokyčių iš nereikalavimas organizacijos narių	„...nieko nereikalauju iš narių. Jei nėra pokyčių organizacijoje, tai kaltinu tik save.“(Informantas nr.7)
2) Būdai padedantys tobulinti elgseną	Žmonių patarimai	„Klausau kitų žmonių patarimų, kaip ką geriau padaryti...“ (Informantas nr.1); “...siekiu išklausyti, ko nariai nori, pasakyti ką aš blogai darau.” (Informantas nr.3); “...pasikalbėjimas su savo komandos nariais, ko jiems trūksta iš manes...”(Informantas nr.5); “...išklausau kitų nuomonės, kritikos.” Informantas nr.9)

	Analizavimas	„...važinėjuosi į vienuolynus - pabūti su savimi.“ (Informantas nr.2); „...analizuoju save...“ (Informantas nr.5); „...pergalvoju gautas kritikas.“ (Informantas nr.7); „Vertinu bendrai susiklosčiusią situaciją, kas pavyksta, kas ne.“ (Informantas nr.8); „...analizuoju save...“ (Informantas nr.9)
	Saviugda	„...stengiuosi kuo daugiau važinėti, keliauti“, „Yra skaitomos knygos, vaikščiėjimas į mokymus.“ „...savo gabumų, kompetencijų tobulinimas, žinių praplėtimas.“ (Informantas nr.4); „Knygų, straipsnių skaitymas...“ (Informantas nr.5); „...skaitau knyga, domiuosi papildomai.“ (Informantas nr.7); „Stengiuosi aktyviai dalyvauti įvairiuose mokymuose...“ (Informantas nr.9)
3) Tobulinami elgsenos bruožai	Užsispyrimas	„...kad gebėčiau pabaigti darbus iki galo.“ (Informantas nr.1); „...sugebėti neatidėlioti darbų.“ (Informantas nr.8)
	Įtaigumas	„Reikėtų išmokti įkalbėti narius atlikti darbus.“ (Informantas nr.1)
	Organizacijos mikroklimato sukūrimas	„Suburti vieningesnę komandą.“ (Informantas nr.9)
	Žmonių supratimas	„...atkoduoti ką jis galėtų padaryti, kurioje veikloje save išreikšti labiau.“ (Informantas nr.1); „Suprasti geriau savo narius, ko jie tiksliai nori organizacijoje.“ (Informantas nr.3); „...sugebėti susišnekėti su kitais nariai...“ (Informantas nr.6); „...gebėti išklausti visus nuomones...“ (Informantas nr.9)
	Griežtumas	„Tapti griežtesne lydere.“ (Informantas nr.2); „...tvirto kumščio...“ (Informantas nr.7)
	Laiko planavimas	„...sugebėti efektyviau valdyti laiką.“ (Informantas nr.4); „...turėčiau tapti punktualesniu.“ (Informantas nr.6); „...tinkamai laiką susiplanuoti.“ (Informantas nr.8)

Šaltinis: lentelė sudaryta autorės.

*Apibendrinant, lyderio elgsenos bruožai vykstant pokyčiams yra: turėjimas savo nuomonę, komunikavimas su nariais, organizacijos narių įtraukimas į planavimus, įgyvendinimus, pastangos "užkrėsti" narius idėjomis, sukurtas lengvas priėjimas prie informacijos, narių skatinimas tobulėti, pastangos pačiam keistis. LLJ narių ir LLJ pirmininkų nuomonės sutinka dėl komunikavimo su nariais bei pastangų "užkrėsti" narius idėjomis. Vertinant pirmininkų atsakymus, galima išvelgti, jog lyderis stengiasi savo elgseną keisti, tobulinti bei skatina organizacijos narius taip pat tobulėti. Įdomu tai, jog pirmininkas nėra linkęs reikalauti pokyčių iš organizacijos narių, nes, jo nuomone, pokyčių atsiradimas daugiausiai priklauso nuo paties lyderio. Lyderis norėtų patobulinti savo elgseną išsiugdant tokias asmenines savybes ir gebėjimus kaip užsispyrimą, įtaigumą, griežtumą, žmonių supratingumą, organizacijos mikroklimato sukūrimą bei laiko planavimą.*



## IŠVADOS

### *Teorinės darbo dalies išvados:*

1. Lyderio ir vadovo sąvokas yra skirtingos, tačiau neatsiejamos viena nuo kitos. Vadovas – tai žmogus, kuris turi tam tikrų įgaliojimų už grupės veiklą, organizuoja darbus. Lyderis - tai asmuo gebantis vadovauti taip, kad juo patikėtų kiti ir sektų iš paskos. Lyderiavimo ir vadovavimo sampratos taip pat yra skirtingos. Vadovavimas - tai darbuotojų nukreipimas siekti bendrų tikslų, naudojantis formaliomis organizacijos suteiktomis galiomis. Lyderystė – tai sugebėjimas įtakoti, motyvuoti, vadovauti kitiems norint pasiekti efektyvius rezultatus.

2. Lyderystės teorijų yra įvairių, tačiau dauguma mokslininkų lyderystės teorijas skirsto į keturias grupes: būdingųjų bruožų teorija, bihevioristinė, galios ir įtakos, situacijos. Bruožų/savybių lyderystės teorijoje yra skiriamas dėmesys lyderio asmeninėms savybėms. Bihevioristinėje teorijoje yra atkreiptinas dėmesys į lyderio elgesį, jo vadovavimo stilius. Lyderio elgsena yra svarbiau už jo asmenines savybes. Vadovavimo stiliaus klasifikacija yra įvairi, tačiau dažniausiai yra analizuojami klasikiniai vadovavimo stiliai: demokratinis, liberalus bei autokratinis. Situacinėje/atsitiktinumo lyderiavimo teorijoje yra pabrėžiama, kad elgsena priklauso nuo aplinkybių, kurios nulemia buvimą lyderių nepaisant jo asmeninių savybių, bruožų. Galios ir įtakos teorijos tyrėjai daugiausia dėmesio skiria į lyderio galias, kuriomis naudojasi.

3. Elgsena yra gyvenimo ir veikimo būdas, kitaip tariant, elgimasis. Remiantis bendruoju Lewino modeliu, tai bet kokio žmogaus elgsena yra sąlygojama jo vidinių savybių ir aplinkos veiksnių sąveikos.

4. Teoretikai pokyčius apibūdina įvairiai, tačiau galima teigti, jog pokyčiai yra aplinkos išprovokuotas naujovių įdiegimas, kurių anksčiau nebuvo organizacijoje arba organizacijoje vykstantys procesai tobulinantys organizacijos vystymąsi. Kai kurie autoriai išskiria pokyčius pagal 5 pagrindinius požiūrius: turinio, vyksmo laike ir vykstančio proceso, apimties masto, kompleksiskumo ir pokyčių priežasčių susiformavimo. Pokyčių kliūtys taip pat yra įvairiai klasifikuojamos, tačiau dauguma autorių išskiria 4 pagrindines pokyčių kliūtis: ekonominė, techninė, vadybinė, socialinė – psichologinė. Taip pat dažniausiai organizacijose patiriamos **pokyčių kliūtys, sunkumai, barjerai** yra: silpna lyderystė, prastas vadovavimas, rungtynės dėl resursų, funkcinės ribos, pokyčių valdymo sugebėjimų trūkumas, vidutinis vadovavimas, ilgas laiko leidimas prie IT, bloga komunikacija, darbuotojų pasipriešinimas, žmogiškųjų resursų problemos, iniciatyvos trūkumas, neramūs grafikai ir kt.

5. Lyderio elgsenos ypatumai vykstant pokyčiams yra: pasekėjų išklausymas ir elgimasis kaip su lygiais, organizacijos pasekėjų poreikių bei tikslų žinojimas, gebėjimas "užkrėsti" narius savo entuziazmu, vertybių formavimas ir jų pakreipimas tinkama linkme, gebėjimas pačiam keistis, rizikos priėmimas ir jos valdymas, reagavimo greitis į pokyčius, pasekėjų supažindinimas su aplinkos veiksniais ir pokyčiais, leidimas pasekėjams prisidėti prie sprendimų priėmimo vykstant pokyčiams, ateities galimybių ir grėsmių numatymas, žinojimas ko nori, gebėjimas norus paversti realybe, tradicijų negarbinimas, lankstus planavimas, pokyčių kliūčių nebijojimas, pokyčių aiškinimas pasekėjams ir kiti.

***Praktinės darbo dalies išvados:***

6. Atlikti tyrimai rodo, kad, lyderis yra: energingas, optimistas, komunikabilus, įdomus, atviras. Vertinant lyderio neigiamas asmenines savybes, tai jis pasižymi: nesavarankiškumu, griežtumu, išdidumu, ne punktualumu bei egocentriškumu. Lyderių nuomone, jų komunikabilumas, aktyvumas, autoritetingumas, organizaciniai gebėjimai padeda lyderiauti ir valdyti pokyčius. Emocinis nestabilumas, nuolaidumas, savarankiškumas, laiko neplanavimas, tingumas, bei nuomonės neturėjimas trukdo lyderiauti ir valdyti pokyčius.

7. Pažymėtina, jog lyderis vadovauja mišriu vadovavimo stiliumi, nes turi visų trijų (demokratinio, liberalaus ir autokratinio) vadovavimo stiliaus bruožų. Lyderis (pirmininkas) įvertina pastangas, išklauso nuomones, kolegialiai priima sprendimus, vykdo diskusijas, iškelia savo nuomonę aukščiau kitų, suteikia savarankiškumo organizacijos nariams.

8. Tyrimu išsiaiškinta, jog lyderis organizacijoje susiduria su šiais pokyčiais: narių kaita, pasikeitęs lyderis, pasikeitusi vadovybė, naujos programos, ekonominiai pokyčiai, organizacijos struktūrinės sandaros pasikeitimas, pasikeitusi vadovybė, veiklos funkcijų pakitimai, organizacijos reorganizavimas. Pažymėtina, kad lyderis pokyčius įžvelgia daugiau organizacijos viduje, o nariai linkę pastebėti pokyčius iš išorės. Apskritai, lyderis pokyčius priima noriai bei stengiasi ne vien pats prie jų prisitaikyti, bet skatinti ir organizacijos narius. Sugebėti priimti pokyčius padeda knygų skaitymas, įvairių seminarų lankymas, informacijos dalinimasis su kitais, žmonių reakcijų analizavimas, reikiamų žmonių pagalba.

9. Atliktas tyrimas leidžia teigti, kad lyderis susiduria su tokiais pokyčių kliūtimis: lėšų trūkumu, darbo krūvio padidėjimu, lėšų panaudojimu, narių pokyčių poreikio nematymu, narių emociškai būsenai, kebliais tarpusavio santykiais, narių iniciatyvos ir atsakomybės trūkumu, narių pasyvumu. Pažymėtina, jog pirmininkų išvardintos pokyčių kliūtys susijusios su jų nariais.

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

10. Pažymėtina, kad lyderio elgsenos bruožai vykstant pokyčiams yra: turėjimas savo nuomonę, komunikavimas su nariais, organizacijos narių įtraukimas į planavimus, įgyvendinimus, pastangos "užkrėsti" narius idėjomis, sukurtas lengvas priėjimas prie informacijos, narių skatinimas tobulėti, pastangos pačiam keistis.

**Hipotezės patvirtinimas.** Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad darbo pradžioje iškelta hipotezė – vykstant organizacijoje pokyčiams, lyderiai linkę keisti ar tobulinti savo elgseną bei prisitaikyti prie pokyčių pasitvirtino.

## REKOMENDACIJOS

1. LLJ lyderis turėtų tobulinti savo asmenines savybes norint efektyviau valdyti pokyčius ir lyderiauti. Lyderiaujant ir siekiant įgyvendinti pokyčius, lyderis turėtų vengti ypač ne punktualumo, išdidumo, nesavarankiškumo. Taip pat lyderis turėtų mažiau save bei savo nuomonę iškelti aukščiau už kitus. Svarbu ir tai, kad lyderis gebėtų pastebėti save iš šalies (kaip jis elgiasi, kaip vertina jo asmenines savybes bei elgesį jo nariai), nes kai kurias asmenines savybes lyderis linkęs vertinti priešingai, nei jo organizacijos nariai.

2. LLJ lyderis turėtų pasistengti labiau supažindinti savo narius bei kalbėti su jais apie vykstančius pokyčius ypač, kurie vyksta pačioje organizacijoje, nes organizacijos nariai turi žinoti kiekvieną pokytį, kuris vyksta organizacijoje siekiant efektyviau įgyvendinti pokyčius.

3. LLJ lyderis turėtų daugiau dirbti, komunikuoti su organizacijos nariais, nes pokyčių kliūtys dažniausiai yra susijusios su narių emocine būseną, narių pokyčių poreikio nematymu, kebliais tarpusavio santykiais, narių iniciatyvos ir atsakomybės trūkumu, narių pasyvumu.

4. Visiems kitiems nevyriausybinėms organizacijos lyderiams bei nariams, kurie siekia užimti pirmininko vietą organizacijoje galima patarti naudoti tokius elgsenos bruožus, siekiant efektyviai valdyti pokyčius bei lyderiauti: turėti savo nuomonę, komunikuoti su nariais, įtraukti visus organizacijos narius į planavimus, įgyvendinimus, stengtis "užkrėsti" narius idėjomis, sukurti lengvą priėjimą prie informacijos, skatinti narius tobulėti, bei stengtis pačiam keistis bei tobulėti.

## LITERATŪRA

1. Albrechtas, J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Naujoji matrica.
2. Andriuščenka, J. (2008). Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 1 (12), p. 12-23.
3. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
4. Arimavičiūtė, M. (2009). Strateginiai pokyčiai Lietuvos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (14), p. 5-12.
5. Bakanauskas, A. (2006). *Vartotojų elgsena*. Mokomoji knyga. Kaunas: VDU.
6. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
7. Bandzevičienė, R. (2011). *Inovacijų vadybos psichologija*. Vilnius: MRU.
8. Bass, B. M. (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), p. 19-32.
9. Bennis, W., Nanus, B. (1998). *Lyderiai: atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė.
10. Bersėnaitė, J., Šaparnis, G., Šaparnienė, D. (2006). Pokyčių valdymas besikeičiančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. *Socialiniai tyrimai*, 1 (7), p. 19-28.
11. Boyatzis, R., Mckee, A. (2006). *Darni lyderystė: kaip atsinaujinti ir užmegzti ryšius su kitais, pasitelkiant atidumą, viltį ir užuojautą*. Vilnius: UAB Verslo žinios.
12. Bolden, R. (2004). *What is leadership?* Research Report 1. UK: University of Exeter.
13. Bull, R. C. (2010). *Moving from project management to project leadership: A practical guide to learning groups*. CRC Press. [interaktyvus][žiūrėta 2014-04-06]. Prieiga per internetą: <<http://avaxsearch.com/?q=Moving%20from%20Project%20management>>.
14. Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
15. Burnes, B. (2004). *Managing change: a strategic approach to organisational dynamic*. Harlow: Prentice Hall.
16. Ciulla, J. B. (2005). The state of leadership ethics and the work that lies before us. *Business Ethics: A European Review*, 4 (14), p. 323–325.
17. Drucker, P. (2004). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: Goldratt Baltic Network.
18. Eisenbach, R., Watson, K., Pillari R. (1999). Informational Leadership in the context of organizational change. *Journal of organizational change management*, 2, p.80-89.
19. *Elgsenos samprata*. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-04-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.zodynys.lt/terminu-zodynys/e/elgsena>>.

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

20. Everard B., Morris G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: poligrafija ir informatika.
21. Field, K., Holden, P., Lawlor, H. (2000). *Effective subject leadership*. London: Taylor and Francis group.
22. Fullan, M. (1991). *The New meaning of Educational change*. London: Cassel.
23. Herbst, T, T., Condradie, P, D, P. (2011) Leadership effectiveness in Higher Education: Managerial self-perceptions versus perceptions of others. *Journal of Industrial Psychology*, 37(1), p. 1-14.
24. Huczynski, A., Buchanan, D. (2001). *Organizational Behaviour*. An Introductory Text. 4th ed. Harlow: Pearson Education Limited.
25. Hughes, R, L., Ginnett, R, C., Curphy, G, J. (1993). *Leadership. Enhancing the lessons of experience*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
26. Hunsaker, P. (2001). *Training in management skills*. Upper Saddle river NJ: Prentice Hall.
27. Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business systems and economics*. 2(2), p. 130-145.
28. Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas.
29. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: JUDEX.
30. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
31. Kirkpatrick, S, A., Locke, E, A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive*, 5 (2), p. 48-60.
32. Klimas, R., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*, 4 (4), p. 72-87.
33. Kotter, J. (1996). *Leading change*. Harvard: Business School Press.
34. Korsakienė, R. (2006). Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, 7 (4), p. 237-242.
35. Kvedaravičius, J., Lodienė, D. (2002). Pokyčiai ir organizacijų sėkmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 21, p. 113 – 124.
36. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
37. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: ŠU.
38. *Lietuvos liberalus jaunimas*. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-05-11]. Prieiga per internetą: <[http://www.laisve.lt/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=7&Itemid=14](http://www.laisve.lt/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=7&Itemid=14)>.

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

39. Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (33), p. 99-111.
40. Masiulis, K., Sudnickas, T. (2007). *Elitas ir lyderystė*. Vilnius: MRU.
41. Mcneilly, M. (2007). *Sun Tzu karo menas lyderiams: pergalės strategija*. Kaunas: Obuolys.
42. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: ŠPI.
43. Misevičius, V. (2004). *Verslo etikos ir bendravimo pagrindai*. Kaunas: Technologija.
44. Misiūnas, M., Stravinskienė, I. (2010). Kaita ir keitimasis – efektyvios kokybės vadybos sistemos pagrindas. Aukštojo mokslo kokybė. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-06-19].  
Prieiga per internetą: <[http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367173221986/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content](http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367173221986/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content/f3a878e6383f&articleId=d1658e91-d7c9-4950-916b-94f7236278a4)  
[f3a878e6383f&articleId=d1658e91-d7c9-4950-916b-94f7236278a4](http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367173221986/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content/f3a878e6383f&articleId=d1658e91-d7c9-4950-916b-94f7236278a4)>.
45. Morkūnė, A. (2012). *Darnios lyderystės plėtojimas organizacijoje. Magistrų moksliniai darbai*. Kaunas: VDU.
46. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
47. *Organizacijos samprata*. [interaktyvus][žiūrėta 2015-02-24]. Prieiga per internetą:  
< <http://e-terminai.lt/ekonomika/organizacija>>.
48. Oržekauskas, P. (2012). *Lyderystės jėga: kokių lyderių reikia Lietuvai ir kaip juo tapti*. [interaktyvus][žiūrėta 2015-04-05].  
Prieiga per internetą: <<http://www.inovacijos.lt/inostartas/cms/159lt.pdf>> .
49. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: LKKA.
50. Pundzienė, A. (2002). *Kaitos psichologinių veiksnių modeliavimas organizacijoje: daktaro disertacija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.
51. Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas: gero vadovo ieškant*. Vilnius: Pačiolis.
52. Sharma, R. (2006). *Vienuolio, kuris pardavė „Ferrari“ lyderiavimo išmintis*. Kaunas: Luceo.
53. Shawn, M, C., Dennis, A, G., Ketchen, Jr., David, J., James, B, T. (2010). Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger. *Administrative Science Quarterly*. 55 (3), p. 397-438.
54. Stoner, J, A, F., Freeman, R, E., Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
55. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: ŠU.
56. Stoškus, S. (2002) *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: ŠU.

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

57. Svirskienė, G. (2005). Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2005: Ernesto Galvanausko mokslinė konferencija*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Šiauliai: ŠU, p. 365-372.
58. Šilingienė, V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, 16, p. 961-968.
59. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Technologija.
60. William, B. (2001). *Essential challenges of strategic management*. New York: John & Sons, Inc.
61. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: VU leidykla.
62. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijoje: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 70, p. 107-120.
63. Zajančauskienė, V. (2012). *Visuomenės sveikatos bakalauro programos studentų nuomonės apie lyderystės studijų poreikį įvertinimas. Bakalauro darbas*. Kaunas: LSMU.
64. Zakareičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas, VDU.
65. Želvys, R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Mokomoji priemonė. Vilnius: VU.



G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

## **PRIEDAI**

## GERBIAMAS ORGANIZACIJOS SAVANORI,

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros 2 kurso magistrantė Gražvyda Kurtkutė atlieka tyrimą, kurio **tikslas** – ištirti bei įvertinti jaunimo nevyriausybinės organizacijos Lietuvos liberalaus jaunimo lyderių elgseną vykstant pokyčiams organizacijoje.

Maloniai prašome atsakyti į anketos klausimus. **Tai anonimiška anketa.**

**Dėmesio!** Atsakant į anketos klausimus jums reikėtų išsirinkti tokį atsakymo variantą, kuris geriausiai atspindi jūsų nuomonę, kai kur galimi keli atsakymų variantai.

Pažymėkite **X** labiausiai priimtino atsakymo variantą tam tikslui skirtoje vietoje.

### LINKIME SĖKMĖS!

1. <i>Jūsų lytis:</i>	
<input type="radio"/>	Vyras
<input type="radio"/>	Moteris

2. <i>Koks jūsų amžius?</i> (įrašykite)

3. <i>Kuriam LLJ skyriui Jūs priklausote?</i>	
<input type="radio"/>	Alytaus
<input type="radio"/>	Kauno
<input type="radio"/>	Klaipėdos
<input type="radio"/>	Marijampolės
<input type="radio"/>	Panevėžio
<input type="radio"/>	Šiaulių
<input type="radio"/>	Utenos
<input type="radio"/>	Plungės
<input type="radio"/>	Varėnos
<input type="radio"/>	Vilniaus
<input type="radio"/>	Jonavos
<input type="radio"/>	Birštono
<input type="radio"/>	Kita (įrašykite)....

4. <i>Kiek laiko Jūs savanoriaujate šioje organizacijoje?</i> (įrašykite)

5. <i>Kas jūs esate organizacijoje?</i>	
<input type="radio"/>	Narys
<input type="radio"/>	Asmuo, kuris atsakingas už viešuosius ryšius
<input type="radio"/>	Asmuo, kuris atsakingas už politikos reikalus
<input type="radio"/>	Asmuo, kuris atsakingas už skyrius (koordinatorius)
<input type="radio"/>	Asmuo, kuris atsakingas už renginius
<input type="radio"/>	Asmuo, kuris atsakingas už tarptautinius reikalus
<input type="radio"/>	Kita (įrašykite)...

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

11. <i>Kokiomis savybėmis pasižymi jūsų lyderis?</i>						
	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne	
Atsakingumas						Neatsakingumas
Atvirumas						Uždarumas
Energingumas						Pasyvumas
Kuklumas/drovumas						Išdidumas/arogantiškumas
Drąsumas						Bailumas
Emocinis nestabilumas						Emocinis stabilumas
Ne komunikabilumas						Komunikabilumas
Nesąžiningumas						Sąžiningumas
Ne diplomatiškumas						Diplomatiškumas
Nelankstumas						Lankstumas
Kūrybingumas						Ne kūrybingumas
Ne etiškumas						Etiškumas
Nepakantumas/ne tolerantiškumas						Pakantumas/ tolerantiškumas
Griežtumas						Nuolaidumas
Nesavarankiškumas						Savarankiškumas
Atkaklumas						Silpnavališkumas
Pasitikėjimas savimi						Nepasitikėjimas savimi
Nesupratingumas						Supratingumas
Organizuotumas						Ne organizuotumas
Abejingumas						Neabejingumas
Sumanumas						Ne sumanumas
Motyvuotumas						Nemotyvuotumas
Nenoras tobulėti						Inovatyvumas
Nuobodumas						Įdomumas
Lėtumas						Greitumas
Neautoritetingumas						Autoritetingumas
Aplaidumas						Ne aplaidumas
Nuomonės neturėjimas						Nuomonės tvirtumas
Dominavimas						Nedominavimas
Protingumas/išmintingumas						Kvailumas/ne išmintingumas
Egocentiškumas						Empatiškumas
Mandagumas						Chamiškumas
Optimizmas						Pesimizmas
Darbštumas/stropumas						Tingumas
Iniciatyvumas						Ne iniciatyvumas
Ne įtaigumas						Įtaigumas
Ne iškalbumas						Iškalbingumas
Žingeidumas						Nežingeidumas
Ne punktualumas						Punktualumas
Charizmatiškumas						Necharizmatiškumas

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

7. Jūsų lyderis...					
	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Suteikia veiklos laisvę, savarankiškumą nariams					
Dauguma klausimų sprendžia kolegialiai					
Vadovauja organizacijai išskeldamas savo asmenybę, savo nuomonę					
Ne komanduoja, o siūlo					
Organizacijos pripažįstamas, tačiau organizuojant jos veiklą, jokios iniciatyvos nerodo					
Nesitaria su savo organizacijos nariais nei dėl veikimo tikslų, nei dėl metodų, paskatinių ir kt.					
Nurodymus, draudimus, paskatinius nustato diskusijų keliu					
Komanduoja trumpais, lakoniškais sakiniais					
Išklauso kitų nuomones ir jomis remiasi vadovaudamas organizacijai					
Nurodymus nariams perduoda prašymų forma					
Siekia griežtai kontroliuoti įsakymo forma					
Minimaliai kišasi į narių veiklą					
Nedemonstruoja savo vadžios, jėgos					
Nevertina narių savarankiškumo					
Narių pastangas, gerus rezultatus įvertina bei pagiria					

8. Kokie vyko ar tebevyksta pokyčiai jūsų organizacijoje? (galimi keli variantai)	
<input type="radio"/>	Pasikeitęs lyderis
<input type="radio"/>	Organizacijos struktūrinės sandaros pasikeitimas
<input type="radio"/>	Misijos ar vizijos pasikeitimai
<input type="radio"/>	Technologijų pasikeitimai
<input type="radio"/>	Pasikeitusi vadovybė
<input type="radio"/>	Ekonominiai pokyčiai
<input type="radio"/>	Veiklos funkcijų pakitimai
<input type="radio"/>	Veiklos motyvavimo priemonių pokyčiai
<input type="radio"/>	Narių kaita
<input type="radio"/>	Organizacijos reorganizavimas
<input type="radio"/>	Organizacijos susilieėjimas/susijungimas su kitomis
<input type="radio"/>	Organizacijos struktūros susiskaidymas
<input type="radio"/>	Veiklos strategijos pasikeitimas
<input type="radio"/>	Naujos programos
<input type="radio"/>	Kita (įrašykite)

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

9. <i>Su kokiomis pokyčių kliūtimis susiduria jūsų lyderis organizacijoje?</i>					
	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
Lėšų trūkumas					
Lėšų panaudojimas					
Narių emocinė būsena					
Keblūs tarpusavio santykiai					
Organizacijos stagnacija					
Bloga komunikacija					
Žmogiškųjų resursų problemos (mokymai)					
Iniciatyvos trūkumas					
Konservatyvumas					
Vizijos, tikslų nebuvimas					
Pasitikėjimo stoka					
Pokyčių vengimas, blokavimas					
Pokyčių poreikio nematymas					
Silpna lyderystė					
Pokyčių valdymo sugebėjimų trūkumas					
Narių pasipriešinimas					
Darbo krūvio padidėjimas					

10. *Norėdami išsiaiškinti, jūsų lyderio elgsenos bruožus pokyčių kontekste pateikite savo nuomonę į žemiau pateiktus teiginius, pažymėkite jums tinkantį atsakymą.*

	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Įtraukia visus organizacijos narius į organizacijos planavimus, įgyvendinimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sutelkia daugiau dėmesio į tikslo įgyvendinimą, naujų išteklių bei gebėjimų įgijimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Netęsi pažadų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reaguoja į planavimo procesą, išlaiko pokyčių greitį organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedemonstruoja savo vadžios, jėgos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turi savo nuomonę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuodugniai viską analizuoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nevertina narių savarankiškumo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinuoja narių veiksmus siekiant bendrų tikslų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sukuria mikroklimatą, kuris garantuoja narių vienijimąsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikuoja su nariais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atstovauja prieš kitas grupes, aukštesnius vadovus ir kt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesitaria su savo organizacijos nariais dėl veikimo tikslų, paskatinimų ir kt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padedą nariams prisitaikyti prie pokyčių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Reikalauja pokyčių iš organizacijos narių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabdo pokyčius, naujoves, inovacijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos tikslai bei vizija yra aiškūs, įsigalėję bei visiems žinomi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stengiasi padaryti, kad organizacijoje neatsirastų galinčio vadovauti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rūpinasi kaip atrodo iš šalies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neišklauso narių nuomonės apie vykstančius pokyčius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stengiasi pats keistis, taikytis prie pokyčių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jo veiksmų neįmanoma numatyti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reikalauja iš organizacijos narių kūrybiškumo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reikalauja iš organizacijos narių kryptingai koncentruotis ir veikti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bijo spręsti sudėtingas problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toleruoja rizikas, nesėkmes jeigu tik iš jų nariai sugeba pasimokyti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendraudamas jaučiasi sukaustytas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stengiasi „užkrėsti“ narius inovacijomis, naujovėmis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neprisiima kaltės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supažindina narius su vykstančiais pokyčiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stengiasi išvengti nemalonios užduoties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neleidžia nariams prisidėti prie sprendimų priėmimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sukuria lengvą priėjimą prie informacijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Labiau reklamuoja save nei organizaciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. *Norėdami išsiaiškinti, ką jūsų lyderis yra linkęs keisti, tobulinti savo elgsenoje vykstant pokyčiams, pateikite savo nuomonę į žemiau pateiktus teiginius, pažymėkite jums tinkantį atsakymą.*

	Taip	Nežinau	Ne
Stengiasi tapti komunikablesniu su organizacijos nariais			
Reikalauja iš organizacijos narių pokyčių			
Nuodugniau analizuoja aplinkos veiksnius, pokyčius			
Siekia tobulėti			
Stengiasi rodyti daugiau iniciatyvos			
Siekia mažinti žmonių pasipriešinimą pokyčiams			
Stengiasi prisitaikyti prie aplinkos veiksnių, pokyčių			
Stengiasi tapti kūrybiškesniu			

G. Kurtkutė. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste.

12. *Norėdami išsiaiškinti, lyderio gebėjimą vykdyti pokyčius, priimti naujoves, pateikite savo nuomonę į žemiau pateiktus teiginius, pažymėkite jums tinkantį atsakymą.*

	Visada	Kartais	Nežinau	Retai	Niekada
Imlus naujovėms	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inicijuoja ir įgyvendina pokyčius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuria ir pateikia naujas idėjas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nėra įžvalgus ir originalus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepriima atsakomybės už įvykdytus pokyčius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesugeba prisitaikyti prie kintančios aplinkos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taiko naujus veiklos metodus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Randa naujus sprendimo būdus peržengiant nusistovėjusias ribas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepriima iššūkių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaiko naujas iniciatyvas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meta iššūkį pripažintoms tiesoms ir žengia į dar nežinomas sritis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neeksperimentuoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nėra kūrybiškas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. *Jeigu būtumėte organizacijos lyderis, kokius elgsenos bruožus naudotumėte siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčius?*

**Ačiū, kad užpildėte visą anketą! ☺**

PROTOKOLO Nr. 1

**Bendri duomenys apie informantą:**

Lytis:

Amžius:

Skyrius:

Lyderiavimo trukmė organizacijoje:

Data:

Vieta:

Interviu trukmė:

Interviu būdas:

Laba diena. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros 2 kurso magistrantė Gražvyda Kurtkutė atlieka tyrimą apie lyderio elgseną organizacijoje pokyčių kontekste. Norime išsiaiškinti Lietuvos liberalaus jaunimo lyderių nuomonę šiuo klausimu. Ar neprieštarausite, jei Jūsų atsakymai bus įrašomi? Gauta informacija bus apibendrinta ir naudojama tyrimo tikslams.

1. Kokios, jūsų nuomone, asmeninės savybės Jums padeda efektyviai lyderiauti, valdyti pokyčius?
2. Kokios asmeninės savybės Jums trukdo lyderiauti vykstant pokyčiams organizacijoje?
3. A) Kaip organizacijoje priimate sprendimus? Koku būdu?  
B) Kokia forma nurodymus perduodate savo nariams  
C) Koks jūsų požiūris į savo narių iniciatyvumą, savarankiškumą?  
D) Koks jūsų požiūris į narių skatinimą? Kaip įvertinate savo narius už gerus rezultatus, pasiekimus?  
E) Koks jūsų požiūris į narių drausmę? Koku būdu kontroliuojate savo narius, jų veiklą?
4. Ar jūs linkę keisti ar tobulinti savo elgseną? Jei taip, tai kokiais būdais?
5. Ką Jūs linkę keisti, tobulinti savo elgsenoje vykstant pokyčiams organizacijoje
6. Kokie vyko ar tebevyksta pokyčiai Jūsų organizacijoje? Kaip jūs stengiatės priimti pokyčius/inovacijas/naujoves organizacijoje? Gal žinote būdus, kurie efektyviai tai padeda padaryti?
7. Su kokiomis pokyčių kliūtimis, sunkumais susiduriate organizacijoje
8. Kokie yra Jūsų kaip lyderio elgsenos bruožai vykstant pokyčiams organizacijoje? Ką norėtumėte pakeisti ar patobulinti savo elgsenoje siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčius organizacijoje?





## PAŽYMĖJIMAS

Gražvyda Kurtkutė

2015 m. balandžio 17 d. dalyvavo Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto organizuojamoje 15-oje Jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“.

Pranešimo tema:

„Lyderio vadovavimo stiliaus raiška: Lietuvos liberalaus jaunimo pavyzdžių“

Socialinių mokslų fakulteto dekanas

Doc. dr. Gintaras ŠAPARNIS

Šiauliai,  
2015 m. balandžio 17 d.

Registracijos Nr. 2015/SMIP 12