



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos kontekste

Baigiamasis magistro studijų projektas

Ieva Šteinienė

Projekto autorė

Doc. dr. Brigita Stanikūnienė

Vadovė

Panevėžys, 2022



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos kontekste

Baigiamasis magistro studijų projektas

Vadyba (6211LX035)

Ieva Šteininė

Projekto autorė

Doc. dr. Brigita Stanikūnienė

Vadovė

Recenzentas/ Recenzentė

Panevėžys, 2022



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Ieva Šteinienė

Moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos kontekste

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Ieva Šteinienė

Patvirtinta elektroniniu būdu



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU
TVKC vadovė
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui **Ieva Šteinienei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba) Moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos kontekste

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba) Expression of Leadership Competencies of Female Leaders in the Context of the COVID-19 Pandemic

Patvirtinta 2021 m. lapkričio 19 d. dekanų potvarkiu Nr. V25-13-34

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2022 m. sausio 5 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui
Mokslinės literatūros analizė, kokybinio tyrimo duomenys

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Atlikti lyderystės kompetencijų koncepcinę analizę
2. Išanalizuoti lyderystės kompetencijų raiškos COVID-19 pandemijos kontekste ypatumus.
3. Ištirti moterų vadovių lyderystės kompetencijų raišką COVID-19 pandemijos kontekste.

Vadovė Doc. dr. Brigita Stanikūnienė
(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Užduotį gavau Ieva Šteiniene
(studento vardas, pavardė, parašas)

2021 m. lapkričio 29 d.

Šteinienė, Ieva. Moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos kontekste. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Brigita Stanikūnienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė: vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešojo vadyba).

Reikšminiai žodžiai: moterys vadovės, lyderystė, lyderystės kompetencijos, COVID-19 pandemija.

Panevėžys, 2021. 67 p.

Santrauka

Lyderystės kompetencijų tyrimai yra aktuali mokslinių tyrimų tema jau nuo XX a., kai organizacijos susidūrė globalizacija, technologijomis, socialinės atsakomybės klausimais, konkurencija bei padidėjusiais klientų lūkesčiais. Tai kompleksiniai iššūkiai, su kuriais susidūrė tuometiniai lyderiai ir vadovai. Organizacijos, įgijusios sėkmingos lyderystės patirties, pasiekė daugiau efektyvių veiklos rezultatų. Organizacijos, neturėjusios gerosios lyderystės praktikos, pasiekė ne tokius aukštus veiklos rezultatus. Moterų lyderystės kompetencijų raiškos tyrimai COVID-19 pandemijos kontekste gali padėti identifikuoti, koks lyderystei būdingų kompetencijų rinkinys labiausiai pasireiškia moterų vadovių veikloje verslo įmonėse.

Darbo objektas – moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiška. *Darbo tikslas* – nustatyti moterų vadovių lyderystės kompetencijų raišką COVID-19 pandemijos metu. Tikslui pasiekti keliami šie darbo uždaviniai: išanalizuoti moterų vadovių lyderystės kompetencijas, atlikti moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškos COVID-19 pandemijos kontekste teorinę analizę, atlikti moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškos verslo sektoriuje Panevėžio mieste COVID-19 pandemijos kontekste empirinį tyrimą ir pateikti moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškos modelį verslo sektoriuje Panevėžio mieste COVID-19 pandemijos kontekste. *Darbo metodai*: mokslinės literatūros analizė, pusiau struktūruotas interviu, duomenų apibendrinimas. *Duomenų analizės metodas*: kokybinė (content) turinio analizė.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad problema kyla įvairiuose kontekstuose, kadangi analizuojamoje mokslinėje literatūroje nėra bendro apibrėžimo vadovo lyderystės sąvokai apibūdinti organizacijos lygmeniu. Taip sukuriama prielaida apibrėžti vadovo lyderystę organizacijoje teigiant, kad *lyderystė yra nuolatinis procesas santykiuose su žmonėmis, kur lyderis, pasinaudodamas galia ir savo asmeninėmis savybėmis, daro įtaką pasekėjams ir telkia juos daryti pokyčius organizacijoje*. Analizė rodo, kad moterų lyderystės kompetencijų raiškai pandemijos metu, kaip ir kitiems lyderiams, iškyla ne tik nauji iššūkiai, bet ir atsiranda naujos galimybės įrodyti, kad jų lyderystei būdingų kompetencijų rinkinys yra efektyvus veikti išskirtinėmis sąlygomis, ir šalia tradicinės lyderystės kompetencijų visumos atsiranda naujos, e-lyderystės ir krizės valdymo kompetencijos.

Tyrimo rezultatai parodė, kad moterims vadovėms verslo sektoriuje Panevėžio mieste COVID-19 pandemijos metu išryškėjo ne tik tradicinės lyderystės kompetencijos, bet ir e-lyderystės savybių ir gebėjimų rinkinys bei krizės valdymui svarbios savybės ir gebėjimai, kurie padėjo moterims vadovėms siekti organizacijos tikslų, palaikyti darbuotojus ir neprarasti optimizmo joms pačioms. Analizė atskleidė, kad moterų vadovių lyderystės kompetencijos, kaip visuma, yra svarbios valdant krizines situacijas, taip pat ir COVID-19 pandemijos metu.

Šteinienė, Ieva. Expression of leadership competencies of women leaders in the context of the COVID-19 pandemic. Master's thesis final project / supervisor assoc. prof. dr. Brigita Stanikūnienė; Kaunas technologies University, Panevėžys Faculty of Technology and Business.

Field and field of study (group of fields of study: management, social sciences (business and public management)).

Keywords: women leaders, leadership, leadership competencies, COVID-19 pandemic.

Panevėžys, 2021. 67 p.

Summary

Research on leadership competencies is a relevant research topic. In the twentieth century, organizations faced the challenges of globalization, technology, social responsibility issues and competition, what increased customer expectations. This is a complex problem faced by leaders and executives at the time. Organizations that have gained successful leadership experience, achieved more efficient performance. Meanwhile, organizations that didn't have good leadership practices have not achieved such high performance. Research on women's leadership competencies expression in the context of the COVID-19 pandemic can help identify what set of competencies is most evident and can help in the activities of women managers in business enterprises.

The object of the work is the expression of leadership competencies of women leaders. *The aim of the work* is to identify the expression of women managerial leadership competences during the COVID-19 pandemic. *Objectives*: to conceptually analyze the leadership competencies of women leaders, to perform a theoretical analysis of the expression of women leadership competencies in the context of the COVID-19 pandemic, to perform empirical study and present the leadership competencies of women leaders in the context of COVID-19 pandemic, to develop the expression model of women leadership competencies in the business sector in Panevėžys in the context of the COVID-19 pandemic. *Work methods*: analysis of scientific literature, semi-structured interviews, data summarization. *Data analysis method*: qualitative content analysis.

An analysis of the scientific literature has revealed that the problem arise at the conceptual level because there is no common definition of the concept of leadership in the scientific literature analyzed at the organizational level. This creates the preconditions for defining managerial leadership claiming that leadership is an ongoing process in a relationship with people where the leader, using his power and personal qualities to influence and mobilize followers, changes in the organization. The analysis shows that the expression of women leadership competencies in a pandemic over time, not only face with new challenges but new opportunities arise demonstrating that their set of leadership competencies is effective in acting exceptionally under the conditions and alongside the traditional leadership competencies.

The results of the study showed that women executives in the business sector in Panevėžys during the COVID-19 pandemic not only express traditional leadership competencies but also e-leadership qualities and abilities to emerge the qualities and skills that have helped women leaders to achieve management goals of the organization, to support employees and not to lose optimism for themselves. The analysis revealed that the leadership competencies of women leaders as a whole are important in crisis management, especially during the COVID-19 pandemic time.

TURINYS

Baigiamojo magistro projekto užduotis	Error! Bookmark not defined.
Lentelių sąrašas.....	8
Paveikslų sąrašas.....	9
Įvadas	10
1. Moterų vadovių lyderystės kompetencijų teorinis pagrindas.....	13
1.1. Lyderystės ištakos ir samprata.....	13
1.2. Lyderystės kompetencijų analizė	17
1.2.1. Kompetencijos sąvokos analizė	17
1.2.2. Lyderystės kompetencijų struktūra	19
1.3. Moterų vadovių lyderystei būdingi bruožai	23
2. Moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškos COVID-19 pandemijos kontekste teorinė analizė.....	26
2.1. COVID-19 pandemijos reiškinių konceptas.....	26
2.2. Moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos metu.....	28
2.3. Lyderystės iššūkiai ir galimybės COVID-19 pandemijos metu	32
3. Moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškos tyrimas COVID-19 pandemijos metu....	39
3.1. Tyrimo metodologinės nuostatos.....	39
3.2. Tyrimo metodika ir organizavimas	39
3.3. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija.	44
3.3.1. Lyderystės kompetencijų samprata	44
3.3.2. Moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos metu.....	45
3.3.3. Moterų vadovių e-lyderystės kompetencijos raiška COVID-19 pandemijos metu	51
3.3.4. Moterų vadovių krizės valdymo kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos metu.....	56
3.3.5. Moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškos COVID-19 pandemijos metu verslo sektoriuje Panevėžio mieste	60
Išvados	62
Literatūros sąrašas.....	64
Priedai	68
1 priedas. Tyrimo instrumentarijus	69
2 priedas. Interviu klausimynas	73
3 priedas. Empirinio tyrimo dizaino vizualizacija.....	76

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Lyderystės sąvokos apibrėžimai (sudaryta darbo autorės).....	15
2 lentelė. Lyderystės kompetencijos bendrojoje kompetencijų struktūroje (Šilingienė, 2011, p. 964).....	21
3 lentelė. E-lyderystės iššūkiai ir galimybės (Mustajab'as, Bauw'as, Irawan'as, Rasyid'as, Akbar'as ir Hamid'as, 2020, p. 488-492).....	33
4 lentelė. Moterų vadovių asmeninės kompetencijos raiška COVID-19 pandemijos metu	46
5 lentelė. Moterų vadovių kognityvinės kompetencijos raiška COVID-19 pandemijos metu.....	46
6 lentelė. Moterų vadovių socialinės kompetencijos raiška COVID-19 pandemijos metu	48
7 lentelė. Moterų vadovių emocinės kompetencijos raiška COVID-19 pandemijos metu	49
8 lentelė. Moterų vadovių dvasinės kompetencijos raiška COVID-19 pandemijos metu	50
9 lentelė. Moterų vadovių e-lyderystės kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos metu	52
10 lentelė. Moterų vadovių krizės valdymo kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos metu	56

Paveikslų sąrašas

1 pav. Lyderystės mokslo raidos etapai pagal Heilbrun (1994)	13
2 pav. 5 lyderystės lygiai pagal Maxwell'ą (2021), (sudaryta darbo autorės)	16
3 pav. Boyatzis (1982), McCredie'as, Shackleton'as (2000) požiūriai į vadybinę kompetenciją (sudaryta darbo autorės).....	18
4 pav. Modifikuotas kompetencijų „ledkalnio“ modelis pagal Spencer'į ir Spencer'į (1983)	19
5 pav. Kompetencijų klasteriai pagal Skaržauskienę ir Paražinskaitę (2010).....	20
6 pav. Lyderystės kompetencijos pagal Academy for Innovate HR.....	22
7 pav. Lyderystės kompetencijų struktūra pagal Skaržauskienę ir Paražinskaitę (2010); Šilingienę ir Stukaitę (2019)	23
8 pav. Moterų ir vyrų lyderystės kompetencijų raiškos efektyvumo reitingai prieš pandemiją ir pandemijos metu, proc. (Zenger'is ir Folkman'as, 2020).....	29
9 pav. Moterų ir vyrų kompetencijų raiška pandemijos metu, proc. (Zenger'is ir Folkman'as, 2020)	29
10 pav. Moterų lyderystės ryškiausių kompetencijų raiška pandemijos metu, proc. (Zenger'is ir Folkman'as, 2020)	30
11 pav. Moterų vadovių ir vyrų vadovų įsitraukimas į organizacijos veiklą pandemijos metu, proc. (Zenger'is ir Folkman'as, 2020).....	30
12 pav. Moterų vadovių ir vyrų vadovų darbuotojus palaikantys veiksniai, proc. (Burns, Huang, Krivkovich, Rambachan, Trkulja ir Yeel, 2021)	31
13 pav. Moterų vadovių lyderystei būdingų kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos metu (sudaryta darbo autorės pagal Skaržauskienę ir Paražinskaitę (2010); Šilingienę ir Stukaitę (2019); Mustajab'ą, Bauw'ą, Irawan'ą, Rasyid'ą, Akbar'ą ir Hamid'ą (2020); Wolor'ą, Solikhah'ą, Fidhyallah'ą ir Lestari'ą (2020); Talu'ą ir Nazarov'ą (2020); Maital'ą ir Barzani (2020); Zenger'į ir Folkman'ą (2020); Crayne'ą ir Medeiros (2021); Burns, Huang, Krivkovich, Rambachan, Trkulja ir Yee (2021); Ichino'ą, Calzolari'ą, Mattozzi'ą, Rustichini'ą, Zanella'ą ir Anelli'ą (2021)	38
14 pav. Moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos metu verslo sektoriuje Panevėžio mieste	61

Įvadas

Temos aktualumas ir naujumas. Lyderystės kompetencijų tyrimai yra aktuali mokslinių tyrimų tema. Dėl poreikio tyrinėti lyderystės kompetencijų raišką iš įvairių perspektyvų rodo ne tik mokslininkų ir tyrėjų domėjimasis šia tema, bet ir tai, kad tokio pobūdžio tyrimai nepraranda aktualumo krizės metu. Ypatingai svarbu tyrinėti lyderystės kompetencijas šiandieniniame vadovų darbe, kuris reikalauja prisitaikyti prie nuolatinių ir neplanuotų pokyčių bei kasdienių vadovavimo iššūkių.

Atlikti tyrimai parodė, kad moterų vadovių kompetencijų raiška analizuojama daugiausiai įprastomis vadovavimui sąlygomis. Prasidėjusi COVID-19 pandemija iškėlė klausimų ir lyderystės tema. COVID-19 pandemijos metu atsirado naujų, dar nepažintų iššūkių ir galimybių lyderystėje, ir tokio pobūdžio tyrimai (Iriqat'as ir Khalaf'as, 2017; Capogna, Figus'as ir Mustica, 2018; Dirani'as, Abadi'as, Elizadeh'as, Barhate'as ir kiti 2020; Talu'as ir Nazarov'as, 2020; Maital'as ir Barzani, 2020; Wolor'as, Solikhah'as, Fidhyallah'as ir Lestari'as, 2020; Mustajab'as, Bauw'as, Irawan'as, Rasyid'as, Akbar'as ir Hamid'as, 2020) sulaukia vis didesnio dėmesio. Tyrimuose daugiausia dėmesio skiriama lyderio vaidmens svarbai ir jo kompetencijų pritaikymui krizės metu (Talu'as ir Nazarov'as, 2020), lyderio reakcijoms į krizines situacijas (Maital'as ir Barzani, 2020). Kiti autoriai papildė tyrimus ir gilinaisi į vadovų lyderystės kompetencijų raišką lyties atžvilgiu ir tiria lyčių lyderystės kompetencijų raišką COVID-19 pandemijos metu. Zenger'io ir Folkman'o (2020) atliktas tyrimas apie moterų vadovių lyderystės kompetencijų raišką įprastu ir pandemijos metu atskleidė, kaip skirtingai reiškiasi lyderystės kompetencijos skirtingu vadovavimo metu.

Atlikti tyrimai (Wolor'as, Solikhah'as, Fidhyallah'as ir Lestari'as, 2020; Mustajab'as, Bauw'as, Irawan'as, Rasyid'as, Akbar'as ir Hamid'as, 2020) rodo, kad kontaktinį darbą keičiant į darbą iš namų, keičiasi ir lyderių vaidmuo organizacijoje. Pandemijos sąlygomis ryškėja e-lyderystės ir krizės valdymo kompetencijų svarba siekiant išlaikyti organizacijas dirbant per nuotolį. Stebima ir atsirandanti nauja darbo kultūra organizacijose, jos kūrimas ir palaikymas. Atlikta mokslinės literatūros analizė rodo, kad COVID-19 pandemijos metu tradicinė lyderystė peržengia tradicinės lyderystės teorijų ribas, ir lyderiams būtina keisti savo veiklos praktiką.

Analizė rodo, kad nėra atlikta tokio pobūdžio tyrimų, išplečiančių tradicinės lyderystės sampratą, ir kurie paaiškintų moterų vadovių e-lyderystės vaidmenį nuotolinėje darbo aplinkoje, o moterų lyderystės kompetencijų raiškos tyrimai dažniausiai analizuojami lyčių kontekste. Galima teigti, kad moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškai vertinti pandemijos metu tyrimų palyginti yra mažai. Pavyzdžiui, Zenger'io ir Folkman'o (2020) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad moterys lyderės COVID-19 pandemijos metu didžiausią dėmesį skiria tarpasmeninėms kompetencijoms, ir ryškiausiai pasireiškiančios moterų lyderystės kompetencijos pandemijos metu yra tokios, kaip *įkvepianti motyvacija, konstruktyvus bendravimas, bendradarbiavimas ir komandinis darbas bei santykių kūrimas ir kita*.

Mokslinės problemos ištirtumas. Analizuojant lyderystės ištakas ir sampratą, didelis dėmesys skiriamas lyderystei, kaip reiškiniui, jau nuo ankstyvųjų Antikos laikų (Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė ir Stanikūnienė, 2015), o lyderystės fenomenas išlieka aktualus iki šių dienų.

Mokslinių tyrimų skaičius rodo, kad problema kyla įvairiuose teoriniuose kontekstuose. Pastebima, kad analizuojamoje mokslinėje literatūroje nėra bendro apibrėžimo vadovo lyderystės bruožams

(Cibulskas ir Žydžiūnaitė, 2012; Šilingienė, 2012; Godwin'as, Handsome'as, Ayomide'as, Enobong'as ir Johnson'as, 2017; Asrar-ul-Haq'as ir Anwar'as, 2018) ir kompetencijos sąvokoms (Boyatzis, 1982; White'as, 1956, cit. K. Schneider'is, 2019; Rekašienė, 2014; Blomeke'as, Gustafsson'as ir Shavelson'as, 2015) apibūdinti organizacijos lygiu. Taip sukuriama prielaida apibrėžti vadovo lyderystę organizacijoje ir papildyti kompetencijos apibrėžimą. Mokslininkai ir tyrėjai, aiškindami lyderystės reiškinį, lyderystę traktuoja kaip vadovavimo funkcijos sudėtinę dalį (Mumford'as ir kt, 2000; Zaccaro'as 2007), kiti – prioritetą teikia asmens karjeros tikslams plačiaja prasme (Šilingienė, 2011).

Analizuotoje literatūroje (Zohar'as, 2005; King'as, 2010; Šilingienė, 2011; Šilingienė ir Stukaitė, 2019) nėra pateikiama vieno unikalaus lyderystės kompetencijų rinkinio, kuris būtų baigtinis ir tiktų visoms organizacijoms. Todėl skirtingoms vadovaujančioms pareigoms ir skirtingu laiko kontekstu vienoje organizacijoje gali prireikti skirtingų žinių, įgūdžių ir gebėjimų. Dėl šios priežasties organizacijos turėtų nusistatyti tokį lyderystės kompetencijų rinkinį, kurį jos identifikuotų kaip raktą į sėkmę, ir tai yra svarbu tiek jų vadovams, tiek ir organizacijai.

Vadovų lyderystės kompetencijų raiškos tyrimus atliko nemažai Lietuvos tyrėjų. Skaržauskienė ir Paražinskaitė (2010) atliko Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiškos tyrimus prekybos ir apdirbamosios gamybos pavyzdžiu, Vilkaitė-Vaitonė, Papšienė ir Stulgienė (2016) vadovaujančio personalo lyderystės raiškos vertinimui taikė vieną populiariausių lyderystės vertinimo instrumentų – daugiafaktorinį lyderystės klausimyną. Šneiderienė, Vaitiekus ir Vaitiekienė (2020) gilinasi į lyderystės raiškos galimybes besimokančioje organizacijoje. Atkočiūnienė, Siudikienė ir Girnienė (2019), analizuodamos inovatyvios lyderystės raiškos ypatumus šiuolaikinėje organizacijoje, atskleidė, kad „inovatyvi lyderystė padeda kurti organizaciją, gebančią gyvuoti neapibrėžtumo kupinoje aplinkoje ir nuolat atsinaujinti“.

Tyrimo problema. Išanalizavus moterų vadovių lyderystės kompetencijų teorinį pagrindą ir atlikus moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškos COVID-19 pandemijos kontekste teorinę analizę, galima teigti, kad moterų lyderystės kompetencijų raiškos tyrimai dažniausiai analizuojami lyčių kontekste, o moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškai vertinti krizės metu tyrimų palyginti yra mažai. Todėl kyla poreikis tirti moterų vadovių lyderystės kompetencijų raišką COVID-19 pandemijos kontekste verslo sektoriuje ir nustatyti moterų vadovių lyderystėje pasireiškiančias kompetencijas COVID-19 pandemijos kontekste verslo sektoriuje. Siekiant spręsti keliamą problemą ir pagrįsti mokslinės literatūros teiginius atliekamas empirinis tyrimas. Visa tai leidžia apibrėžti mokslinę problemą iškeliant tokius probleminius klausimus: *koks lyderystės kompetencijų rinkinys labiausiai pasireiškia moterų vadovių lyderystei COVID-19 pandemijos metu verslo sektoriuje? kokios moterų vadovių e-lyderystės ir krizės valdymo kompetencijos išryškėjo pandemijos metu?*

Darbo objektas – moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiška.

Darbo tikslas – nustatyti moterų vadovių lyderystės kompetencijų raišką COVID-19 pandemijos metu.

Tikslui pasiekti keliami šie **darbo uždaviniai**:

1. Teoriniu lygmeniu išanalizuoti moterų vadovių lyderystės kompetencijas.
2. Atlikti moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškos COVID-19 pandemijos kontekste teorinę analizę.

3. Atlikti moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškos verslo sektoriuje Panevėžio mieste COVID-19 pandemijos kontekste empirinį tyrimą.
4. Pateikti moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškos modelį verslo sektoriuje Panevėžio mieste COVID-19 pandemijos kontekste.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, pusiau struktūruotas interviu, turinio analizė, duomenų apibendrinimas.

Duomenų rinkimo metodas: duomenims rinkti taikomas *pusiau struktūruotas interviu* siekiant kokybiškai vertinti moterų vadovių lyderystės kompetencijos raišką COVID-19 pandemijos laiku verslo sektoriuje Panevėžio mieste.

Duomenų analizės metodas: siekiant išanalizuoti, susisteminti ir apibendrinti kokybinio tyrimo duomenis duomenys analizuojami taikant *turinio analizės (content analizės) metodą*.

Teorinis darbo reikšmingumas: išanalizavus moterų vadovių lyderystės kompetencijas teoriniu lygmeniu apibrėžtos lyderystės ir kompetencijos sąvokos, kuriomis galima remtis tiriant ir vertinant lyderystės kompetencijų problemas. Išanalizavus moterų vadovių lyderystės kompetencijų raišką COVID-19 pandemijos metu apibrėžtos e-lyderystės ir krizės valdymo kompetencijos, kurias integravus į tradicinės lyderystės struktūrą, galima tirti lyderystės kompetencijų raišką kaip visumą COVID-19 pandemijos kontekste. Sudarytas moterų vadovių lyderystei būdingų kompetencijų raiškos COVID-19 pandemijos metu teorinis modelis. Sudaryta tyrimo metodika, leidžianti atlikti moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškos tyrimą COVID-19 pandemijos metu.

Praktinis darbo reikšmingumas: moterų vadovių lyderystei būdingų kompetencijų raiškos COVID-19 pandemijos metu teorinis modelis pritaikytas praktiškai naudojant parengtą tyrimo metodiką, leidusią nustatyti moterų vadovių lyderystės kompetencijų raišką COVID-19 pandemijos metu verslo sektoriuje Panevėžio mieste. Pateiktas moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškos COVID-19 pandemijos metu modelis verslo sektoriuje Panevėžio mieste.

Darbą sudaro: santrauka, įvadas, 3 skyriai, išvados, literatūros sąrašas, 10 lentelių, 14 paveikslų, 3 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 54 šaltiniai.

Autorės konferencijose skaityti pranešimai:

Šteinienė, I. ir Stanikūnienė, B. (2021). Lyderystės kompetencijų konceptualus pagrindas. *ES ekonomikos, finansų ir verslo procesai bei tendencijos*. XXIV-oji jaunųjų mokslininkų (doktorantų ir magistrantų) mokslinė konferencija, 2021 m. gegužės 12 d., 24. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

Šteinienė, I. Lyderystės kompetencijų analizė (2021). Tarptautinė mokslinė-praktinė konferencija „Teorija ir praktika: studentiškos įžvalgos“, 2021 m. lapkričio 25 d. Kaunas: Kolpingo kolegija.

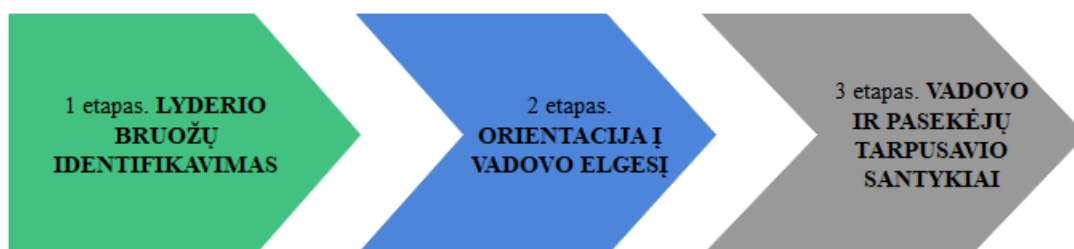
1. Moterų vadovių lyderystės kompetencijų teorinis pagrindas

Pirmame skyriuje analizuojamos moterų vadovių lyderystės kompetencijos, išryškinančios lyderystę kaip kompetencijų rinkinį, ir moterų vadovių lyderystei būdingus bruožus. Taip pat gilinamasi į lyderystės ištakas ir atskleidžiama lyderystės samprata, atliekama lyderystės kompetencijų analizė, gilinamasi į kompetencijos sąvoką ir lyderystės kompetencijų struktūrą.

1.1. Lyderystės ištakas ir samprata

Mokslininkų grupė (Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė ir Stanikūnienė, 2015, p. 19), pažymi, kad „lyderystė, kaip reiškinys, žinomas ir aptariamas dar nuo Antikos laikų. Apie asmens lyderystę rašoma Platono, Cezario, Plutarcho ir kitų ankstyvųjų mąstytojų darbuose“. Tyrėjai sutinka su Bass'o (1981) požiūriu, kad lyderystė mūsų laikus pasiekia kaip, visų pirma, Antikos visuomenėje pripažintas ir pažintas reiškinys. Tačiau negalima nuneigti fakto, kad lyderystės fenomenas atpažįstamas ne tik Vakarų kultūroje ir civilizacijoje. Tyrėjai pastebi, kad platesni ir sistemingi moksliniai tyrinėjimai lyderystės srityje prasidėjo tik XX a. viduryje. Tuo metu dauguma tyrimų buvo nukreipti į veiksnius, darančius įtaką lyderių efektyvumui. Kaip teigia Šilingienė (2019, p. 52), „būtinumas prisitaikyti prie nuolatinės kaitos šiuolaikiniame pasaulyje atspindi svarbų lūžį bei esmines permainas, susijusias su lyderystės reiškinio suvokimu“.

XX a. organizacijos susidūrė su globalizacija, technologijomis, socialinės atsakomybės klausimais, konkurencija ir padidėjusiais klientų lūkesčiais. Tai kompleksiniai iššūkiai, su kuriais susidūrė tuometiniai lyderiai ir vadovai (Alvarado, 2020). Ulrich'as ir Smallwood'as (2012) paaikškino, kad organizacijos, įgijusios sėkmingos lyderystės patirties, pasiekė daugiau efektyvių veiklos rezultatų. Kitu atveju, organizacijos, neturėdamos gerosios lyderystės praktikos, pasiekė ne tokius aukštus veiklos rezultatus. Pagal Heilbrun (1994, cit. Valuckienė ir kt., 2015) požiūrį, moksliniai lyderystės tyrimai vystėsi trimis etapais (žr. 1 pav.).



1 pav. Lyderystės mokslo raidos etapai pagal Heilbrun (1994)

Valuckienė ir kt., (2015) nuomone, *pirmasis lyderystės tyrimų etapas* skirtas lyderio bruožams nustatyti. Jam priskiriamos „didžiojo žmogaus“, arba bruožų teorijos, kurios siekia identifikuoti asmenybės bruožus, skiriančius lyderį nuo jo pasekėjų, o *antrasis lyderystės tyrimų etapas* orientuojasi į vadovo elgesį. Šiame etape dėmesys skiriamas vadovo lyderio elgesiui, o ne kas jis yra iš prigimties. Reikia pastebėti, kad čia svarbu, jog lyderiai formuojasi per gyvenimo patirtį, jais negimstama. *Trečiasis etapas* skirtas vadovo lyderio ir jo pasekėjų tarpusavio santykiams, kurie vystosi konkrečiose organizacijose.

Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje terminas *lyderystė* yra vartojamas ir cituojamas plačiai. Terminas „*lyderystė*“ (*leadership*) anglų kalboje atsirado prieš keletą šimtų metų, o vėliau laipsniškai perėjo į daugelį kitų kalbų, taip pat ir į lietuvių kalbą. Daugelis lyderystės koncepcijų

pagrįstos prielaida, kad *skirtingu laiku vienas arba keli žmonės gali būti identifikuoti kaip lyderiai pagal kai kuriuos akivaizdžius požymius, kurie išskiria juos iš kitų žmonių, dar vadinamų pasekėjais* (Masiulis ir Sudnickas, 2008). Autoriai pastebi, kad dėl lyderystės sampratos apibrėžimo tyrėjų nuomonės išsiskiria lyderystės rezultatų, lyderystės efektyvumo kriterijų parinkimo klausimais.

Anksčiau *lyderystės* ir *vadovavimo* sąvokos vartotos kaip tokios pat reikšmės terminai, tačiau dabar sutariama, kad tai yra dvi skirtingos sąvokos (Maxwell'as, 2021). Vadovavimas siejamas su vadovo funkcijų atlikimu, tuo tarpu lyderystės sąvoka siejama su grupėje pripažinto žmogaus, kaip lyderio, veikla, darančio įtaką grupei bei telkiant grupės narius bendriems tikslams pasiekti. Sistemingi vadovo ir vadovavimo tyrinėjimai prasidėjo XX a. pirmoje pusėje, anksčiau už lyderių ir lyderystės. Kaip teigia Asrar-ul-Haq'as ir Anwar'as (2018), lyderystė – tai galios santykis tarp lyderio ir pasekėjų, kai lyderis įgalina pavaldinius daryti pokyčius organizacijoje.

Pasak Godwin'o, Handsome'o, Ayomide'o, Enobong'o ir Johnson'o (2017), H. Fayol'is dar 1916 m. teigė, kad vadovauti – reiškia prognozuoti ir planuoti, organizuoti, valdyti, koordinuoti ir kontroliuoti. O lyderystę įvardijo kaip svarbiausią vadovavimo funkcijos sudėtinių dalių, reikalingų sėkmingam vadovavimui. Tačiau tuo pat metu lyderystė ir vadovavimas yra visiškai skirtingi žmonių organizavimo būdai, pagrįsti skirtingais principais.

Pastebima, kad vieni tyrėjai lyderystę įkomponuoja į *vadovo kompetencijų struktūrą*. Vadovo veikla apima ne tik vadovavimą žmonėms, ji neatsiejama nuo kitų vadybos funkcijų. Pasak Mumford'o ir kt. (2000), Zaccar'o (2007), tam tikri lyderio atributai yra svarbūs ir nulemia vadovavimo rezultatus. Lyderystė, pasireiškianti vadovo gebėjimu sutelkti žmones sėkmingai įgyvendinti tikslus, yra vienas iš svarbiausių veiksmingo vadovavimo sudedamųjų dalių. Kitu atveju, Skaržauskienė (2008), lyderystę priskiria vadovo-lyderio kompetencijoms. Lyderystės įgūdžiai (talentų ugdymas, pokyčių valdymas, mokymas, įgalinimas ir delegavimas, įtaka, vizijos perteikimas, komandos ugdymas) yra integruojami į kitų kompetencijų – tarpasmeninių įgūdžių, vadovavimo įgūdžių ir asmeninių atributų visumą.

Autoriai Bristow'as ir kt. (2005), pateikia pavyzdines lyderio kompetencijas, tiesiogiai kylančias iš įmonės strategijos: iniciatyvumas, orientacija į klientą, sąžiningumas, tobulėjimo skatinimas, pagarba kitiems, nauda organizacijai, kūrybiškumas bei kitos, nuo konkrečios įmonės strategijos priklausančios kompetencijos.

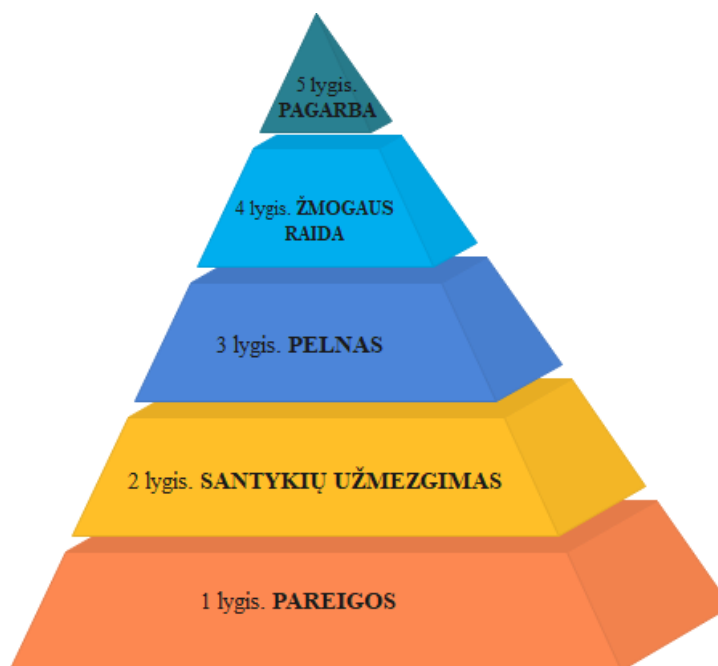
Svarbu atkreipti dėmesį, kad analizuojant lyderystės sąvoką sutinkamas ir kitas analizės požiūris, kai lyderystės kompetencijos *nėra siejamos su konkrečia organizacija ir pagrindinėmis vadovo funkcijomis, o prioritetą teikiamas asmens karjeros tikslams* plačiąja prasme. Šiuo atveju, lyderystės, kaip kompetencijos, traktavimas perkelia akcentą iš konkrečios organizacijos rėmų į individą, ugdantį universalias, nepriklausančias nuo veiklos srities kompetencijas, atitinkančias jo asmeninius karjeros tikslus. Toks akcento perkėlimas leidžia individui užtikrinti sėkmingą integraciją darbinėje veikloje ilgalaikėje perspektyvoje (Savanevičienė ir kt., 2008). Taigi, šiuo atveju, lyderystės sąvoka suprantama kaip asmens bendrųjų kompetencijų dalis. Lyderystės įgūdžiai, tokie, kaip talentų ugdymas, pokyčių valdymas, mokymas, įgalinimas ir delegavimas, įtaka, vizijos perteikimas, komandos ugdymas, yra integruojami į kitų asmens kompetencijų – tarpasmeninių įgūdžių, vadovavimo įgūdžių ir asmeninių atributų visumą. Pažymėtina, kad analizuotoje literatūroje lyderystė yra apibrėžiama įvairiai (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Lyderystės sąvokos apibrėžimai (sudaryta darbo autorės)

Apibrėžimas	Autorius, metai
<i>Lyderystė</i> arba pats lyderystės aktas skirtingiems žmonėms skirtinguose kontekstuose reiškia skirtingus dalykus, tačiau lyderystė iš esmės visada apibrėžiama kaip įtakos procesas, keičiantis individų ar jų grupių elgseną.	Yukl'as (2012, cit. iš Valuckienė ir kt., 2015)
<i>Lyderystė</i> – tai vadovo gebėjimas paveikti darbuotojus ir su pasitikėjimu dirbti grupės tikslams, t. y. lyderis prisiima atsakomybę dėl grupės uždavinių įgyvendinimo, todėl būtina, kad abi pusės nuolat pasitikėtų ir norėtų bendradarbiauti viena su kita.	Šilingienė (2012)
<i>Lyderystė</i> turi būti suvokiama ne kaip užimamos žmogaus pareigos, padėtis, statusas, bet tai lyg procesas, kurio metu telkiamos individualios galimybės save realizuoti.	Cibulskas ir Žydžiūnaitė (2012)
<i>Lyderystė</i> – tai galios santykis tarp lyderio ir pasekėjų, kai lyderis įgalina pavaldinius daryti pokyčius organizacijoje.	Asrar-ul-Haq'as ir Anwar'as (2018)
<i>Lyderystė</i> – svarbiausia vadovavimo funkcijos sudėtinių dalių, reikalingų sėkmingam vadovavimui.	Godwin'as, Handsome'as, Ayomide'as, Enobong'as ir Johnson'as (2017)
<i>Lyderystė</i> – tai procesas, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslai.	Chmiel'is, (2005)
<i>Lyderystė</i> geriausiai apibūdinama kaip įgūdžių rinkinys, padedantis nukreipti kitų veiklą bendro tikslo link.	Bristow'as ir kt. (2005)
<i>Lyderystės</i> įgūdžiai (talentų ugdymas, pokyčių valdymas, mokymas, įgalinimas ir delegavimas, įtaka, vizijos perteikimas, komandos ugdymas) yra integruojami į kitų kompetencijų – tarpasmeninių įgūdžių, vadovavimo įgūdžių ir asmeninių atributų visumą.	Skaržauskienė (2008)
Organizacijos ar asmens pirmavimas tam tikroje srityje, pozicijos įtvirtinimas pasitelkiant komunikaciją apie ateities viziją, motyvuojant ir skatinant jungtis prie vizijos įgyvendinimo.	Aiškinamasis ryšių su visuomene terminų žodynas (2018)

Kaip matyti iš 1 lentelės analizės, vienu atveju lyderystė traktuojama kaip vadovavimo funkcijos sudėtinė dalis, kitu atveju – procesas ar individo gebėjimas daryti įtaką grupei ir kartu siekti bendrų tikslų.

Kaip teigia vienas žymiausių lyderystės ekspertų Maxwell'as (2021), **lyderystė yra procesas**, ne pozicija. Lyderystė – tai ne daiktavardis, tai veiksmažodis. Tai – įtaka, kurią kiekvienas turi savyje *jėgą ir galią daryti įtaką* (ir ją nuolat didinti). Pasak autoriaus, lyderystė yra dinamiška, o lyderio gebėjimai kinta priklausomai nuo asmenybės ir aplinkos. Lyderystė susijusi su žmonėmis ir aplinkos dinamika. Lyderio uždavinys yra sukurti pokyčius ir palengvinti augimą kryptingai judant nuo vieno lyderystės lygio prie kito. Maxwell'as (2021) išskiria 5 lyderystės lygius (žr. 2 pav.).



2 pav. 5 lyderystės lygiai pagal Maxwell'ą (2021), (sudaryta darbo autorės)

Iš 2 paveikslo matyti, kad pirmame lyderystės kompetencijų raiškos lygyje yra pareigos. Tai žemiausias, pradinis, vadovavimo lygis. Įtaka lyderiui suteikiama kartu su pareigomis. Pozicinis vadovavimas grindžiamas pareigomis ir titulais suteikiamomis teisėmis. Tokia pozicija turi grėsmių, kai suteiktos pareigos naudojamos daryti įtakai. Antrajame lygyje svarbus akcentas suteikiamas santykių užmezgimui tarp lyderio ir jo pasekėjų. Lyderiui tarsi suteikiamas leidimas jiems vadovauti, o žmonės seka jį, nes nori. Trečiame etape svarbu tai, kad žmonės seka lyderį dėl ankstesnio indėlio organizacijos labui Tuo tarpu ketvirtame etape žmonės seka dėl to, ką jis padarė dėl jų asmeniškai, ir galiausiai seka lyderį dėl lyderio asmenybės.

Svarbu pastebėti, kad lyderystė ilgą laiką buvo tapatinama su vadovavimu. Skarbaliene (2015, p.5) analizuodama lyderio ir moralinio autoriteto sampratas postmodernizmo kontekste, atkreipia dėmesį, kad „lyderystės paradigmos pasikeitimas iš modernistinės į postmodernistinę idėją, svarbus tuo, kad atsietos lyderystės ir vadovavimo sąvokos“. Šiame kontekste lyderystė nebelaikoma tapati vadovavimui. Autorė teigia, kad „pakitus požiūriui pripažįstama, jog vadovaujama negyviems objektams ir procesams, o *lyderiaujama* santykiuose su žmonėmis“. Pastebima, kad šiuo požiūriu, lyderiu gali būti ne tik vadovai, bet visi to siekiantys. Taip pat atsiranda svarbus suvokimas, kad lyderystė nėra prigimtinis dalykas – lyderiai gali būti išugdomi. Tyrėja pastebi, kad su postmodernizmu atsiradusi mokymosi visą gyvenimą koncepcija padėjo pagrindus ir lyderio ugdymui(si). Šilingienės (2011) nuomone, kai kalbama apie vadovimą organizacijos lygmeniu, lyderystę galima traktuoti tiek kaip procesą, tiek kaip kompetencijų rinkinį, tačiau kai apie lyderystę kalbama individo lygmeniu, tuomet lyderystę vertėtų traktuoti tik kaip kompetencijas.

„Lyderiu laikomas asmuo, kuris sutelkia komandą organizacijoje bendram tikslui ar idėjai įgyvendinti“ (Blagoev'as ir Yordanova, 2015, cit. iš Atkočiūnienė, Siudikienė ir Girnienė, 2019).

Nors mokslinių tyrimų erdvėje lyderystė yra reikšminga ir įvairiais aspektais analizuojama tema, atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad lyderystės samprata yra analizuojama įvairiais aspektais. Nepaisant įvairių lyderystės apibrėžimų, remiantis pirmiau pateikta daugelio autorių

nuomone, galima išskirti šiuos esminius požūrius į lyderystę: lyderystę suprantama kaip procesas ir lyderystę kaip savybę.

Mokslininkų ir tyrėjų darbuose matyti, kad problema kyla plačiąja prasme, kadangi analizuojamoje mokslinėje literatūroje nėra bendro apibrėžimo vadovo lyderystės sąvokai apibūdinti organizacijos lygmeniu. Taip sukuriama prielaidos apibrėžti vadovo lyderystę organizacijoje teigiant, kad lyderystę yra nuolatinis procesas santykiuose su žmonėmis, kur lyderis, pasinaudodamas galia ir savo asmeninėmis savybėmis, daro įtaką pasekėjams ir telkia juos daryti pokyčius organizacijoje. Šio požūrio bus laikomasi viso tyrimo metu. Lyderystę darbe traktuojama individo lygmeniu kaip kompetencijų rinkinys geresniam darbo atlikimui.

1.2. Lyderystės kompetencijų analizė

Šiame poskyryje analizuojamos lyderystės kompetencijos. Gilinamasi į kompetencijos sąvoką ir lyderystės kompetencijų struktūrą.

1.2.1. Kompetencijos sąvokos analizė

Vienas iš svarbiausių aspektų šiandieninėje organizacijoje yra vadovo ir darbuotojų žinios bei gebėjimai. Literatūros šaltiniuose pastebima, kad yra skirtingai apibrėžiama „kompetencijos“ sąvoka ir galima rasti tokius kompetencijos apibrėžimus:

Kompetencija – asmens motyvai, bruožai, žinios, gebėjimai, socialinio vaidmens bruožai (Boyatzis, 1982). *Kompetencija* – asmens gebėjimas efektyviai sąveikauti su aplinka (White'as, 1956, cit. K. Schneider, 2019). Į *kompetenciją* žūirima holistiniu požūriu, kuris grindžiamas suvokimo, interpretavimo ir sprendimų priėmimo įgūdžiais, o tai savo ruožtu sukelia pastebimą elgesį realiame pasaulyje (Blomeke'as, Gustafsson'as ir Shavelson'as, 2015). Kompetencija yra pagrindinė ypatybė, kurios lemia našesnį asmens darbą. Jos apima savybes, įgūdžius ir bruožus, kurios žmonėms padeda siekti rezultatų. Prie kompetencijų priskiriama kvalifikacija, techniniai įgūdžiai ir patirtis. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad skirtingose organizacijose atsižvelgiant į skirtingus darbus ir pareigybes turi būti pritaikomi skirtingi kompetencijų reikalavimai (Prieiga per internetą: <http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2012/11/LeadershipCompetencies12.pdf>).

Vienas pirmųjų tyrėjų McClelland'as (1973) paskatino analizuoti kompetencijos sąvokos tyrinėjimus, pastebėdamas, kad „asmens veiklos ir karjeros sėkmė nebūtinai priklauso nuo gautų išsilavinimą liudijančių diplomų, formalių, tradiciškai vertinamų akademinų žinių lygio ar formalių kvalifikacijos įvertinimo diplomų“ (Rekašienė, 2014, p. 591-592). Išsamesni vadybinės kompetencijos tyrimai pradėti tik XX a. pabaigoje JAV mokslininko R. E. Boyatzis'o (1982), kurio nuomone, *kompetencija* tai asmenų savybės, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu (cit. iš Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003).

Svarbu atkreipti dėmesį, kad mokslininkas, analizuodamas vadybinę kompetenciją, akcentuoja *reikalavimus darbuotojams ir individualioms jo savybėms* neatsižvelgiant į darbo vietos ypatybes. Jo požūriu – svarbiausia yra žmogus. Todėl vadybinė kompetencija įvairiai charakterizuoja asmenį, t. y. *savybėmis, bruožais, žiniomis, įgūdžiais, motyvais*. Šis kompetencijos rinkinys siejamas su geresniu vadybinio darbo atlikimu. R. E. Boyatzis'as išskiria šias *sudedamąsias kompetencijos dalis*: mokėjimai ir įgūdžiai, elgsenos motyvai, socialiniai vaidmenys. Kadangi egzistuoja įvairių požūrių į vadybinę kompetenciją, nemažai atlikta tyrimų šia tema. Praplėsdami kompetencijos tyrimų lauką mokslininkai ir tyrėjai McCredie'as ir Shackleton'as (2000) anksčiau atliktų tyrimų

pagrindu savo darbuose pateikė modelį, skirtą jau *padalinio generalinio vadovo kompetencijai matuoti* (cit. iš ir Kaminskytė, 2003). Požiūriai į vadybinę kompetenciją pateikti 3 pav.

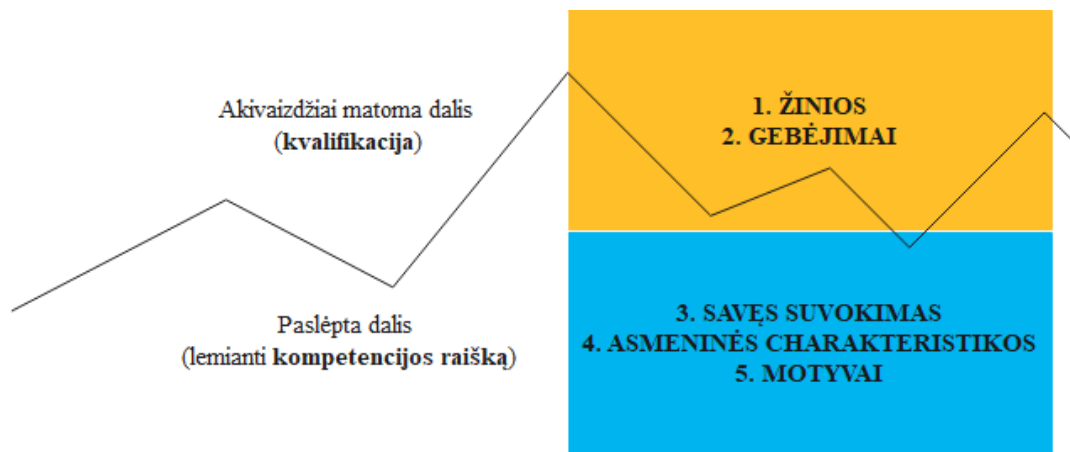
R. E. Boyatzis POŽIŪRIS Į KOMPETENCIJĄ (orientacija į darbuotoją ir jo indėlį organizacijoje)		H. McCredie ir V. Shackleton POŽIŪRIS Į KOMPETENCIJĄ (orientacija į padalinio generalinio vadovo kompetenciją organizacijoje)
TIKSLAS IR VEIKSMAI Loginis mąstymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) Suinteresuotumo įtaka (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai) Diagnostinis koncepcijų taikymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) Orientacija į efektyvumą (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai, socialinis vaidmuo)	1	ORIENTACIJA Į REZULTATĄ Laimėjimai, energija Iniciatyva, kontrolė Polinkis veikti
INTEKTUALIOJO POTENCIALO VALDYMAS Adekvatus savęs vertinimas (mokėjimas ir įgūdžiai) Vadovavimas grupiniams procesams (mokėjimas ir įgūdžiai) Pripažįstamos valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)	2	INTEKTUALINIAI SUGEBĖJIMAI Analizė Platus pomėgiai
VADOVAVIMAS PAVALDINIAMS Pozityvus dėmesys (mokėjimas ir įgūdžiai) Kitų įmonių ugdymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) Spontaniškumas (mokėjimas ir įgūdžiai) Valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)	3	TARPASMENINIAI SUGEBĖJIMAI Direktyvumas Santykių plėtotė
DĖMESYS KITIEMS Objektyvus suvokimas (mokėjimas ir įgūdžiai) Savikontrolė (charakterio savybė) Ištvėringumas ir prisitaikymas (charakterio savybė)	4	LANKSTUMAS IR PRISITAIKYMAS Integralumas Pasitikėjimas savo jėgomis Emocinis ramumas
SPECIALIZUOTOS ŽINIOS Specializuotos žinios (socialinis vaidmuo)	5	

3 pav. Boyatzis (1982), McCredie‘as, Shackleton‘as (2000) požiūriai į vadybinę kompetenciją (sudaryta darbo autorės)

Iš 3 paveiklo rezultatų matyti, kad tiek Boyatz‘io, tiek McCredie‘o ir Shackleton‘o požiūriuose į vadybinę kompetenciją, kompetencijų veikimo spektras yra labai platus abiejose orientacijose – tiek į darbuotoją, tiek į vadovą. Gilinantį į vadovo kompetencijų raišką, galima pastebėti, kad vadovui svarbios kompetencijos tokios, *kaip orientacija į rezultatą, ne į tikslą ir veiksmus, intelektualiniai sugebėjimai orientuoti į analizę ir plačius pomėgius, tarpasmeniniai sugebėjimai ir pasitikėjimas savo jėgomis, lankstumas ir emocinis ramumas.*

Rekašienė (2014), kurdama kompetencijų modelį, išskyrė penkis *kompetencijų tipus*: motyvai, individualios savybės ir bruožai, asmeninės nuostatos bei savęs suvokimas, žinios ir įgūdžiai. Pasak autorės, *kompetencijų modelis* – tai „konkrečios pareigybės ar artimų pagal prigimtį pareigybių grupei būdingų išmatuojamų įgūdžių, žinių, patirties, elgsenos ir asmeninių savybių rinkiniai, kurie reikalingi veiklai“ (Rekašienė, 2014, p. 591).

Spencer‘is ir Spencer‘is (1983) modifikuotame kompetencijos „ledkalnio“ modelyje žinias ir gebėjimus apibrėžė, kaip akivaizdžiai matomą dalį arba kvalifikacija, dažniausiai patvirtinta dokumentu (diplomu) (Laužackas ir Dienys, 2004). Taip pat svarbi ir paslėpta kvalifikacijos dalis, kuri lemia kompetencijos raišką (žr. 4 pav.).



4 pav. Modifikuotas kompetencijos „ledkalnio“ modelis pagal Spencer‘į ir Spencer‘į (1983)

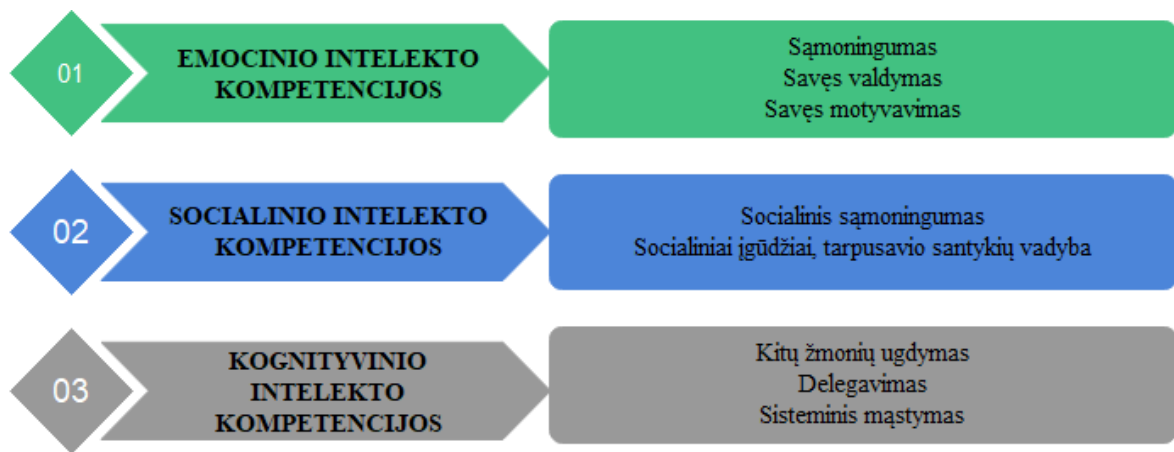
Kaip matyti daugelio mokslininkų ir tyrėjų darbuose, kompetencija apibrėžia ne tik žinias, gebėjimus, bet ir asmenines savybes, elgseną, patirtį.

Apibendrinat galima pastebėti, kad vadovų lyderių kompetencijų raiška turi prisidėti prie efektyvesnio darbo atlikimo. Šiame darbe analizuojant moterų vadovių lyderystės kompetencijų raišką kompetencijos bus suprantamos kaip moterų vadovių pasirengimas ir gebėjimai atlikti tam tikrą veiklą turint tam potencialą – žinių, gebėjimų, asmeninių charakteristikų, ir sugebėjimas sėkmingai tenkinti individualius ar socialinius poreikius.

1.2.2. Lyderystės kompetencijų struktūra

Analizuojant mokslininkų ir tyrėjų darbus pastebima, kad lyderystės kompetencijos pateikiamos labai skirtingai. Pasak Šilingienės (2011), tik per paskutinį dešimtmetį lyderystė pradėta nagrinėti kaip kompetencija, o ne kaip asmens įgūdžiai ar gebėjimai. Kaip parodė ankstesni tyrimai, lyderystė gali būti priskiriama tiek vadovui, tiek ir darbuotojui organizacijos lygmenyje, o individo lygmenyje lyderystė gali būti priskiriama asmeniui, kuris siekia karjeros ar asmeninės sėkmės. Toks tyrėjos aiškinimo požiūris parodo, kad lyderystę kaip kompetenciją galima traktuoti daug plačiau. Tyrėjos nuomone, „lyderystės kompetencijai priskiriami šie esminiai komponentai: *įkvepianti motyvacija, iniciatyvumas, empatija, savęs pateikimas*“ (2011, p. 963).

Skaržauskienė ir Paražinskaitė (2010), atlikdamos Lietuvos vadovų intelekto kompetencijų raiškos tyrimą prekybos ir apdirbamosios gamybos sektoriuose, rėmėsi R. E. Boyatzi'o nuomone, kad be socialinių kompetencijų, XXI a. norint efektyviai vadovauti, reikalingos intelekto kompetencijos, kurios nubrėžia „takoskyrą tarp vidutiniškai gero ir išskirtinai gero vadovo“. Tyrimo pagrindu, tyrėjos sugrupavo įvairių autorių išskiriamas kompetencijas į 3 kompetencijų klasterius (žr. 5 pav.).



5 pav. Kompetencijų klasteriai pagal Skaržauskienę ir Paražinskaitę (2010)

Analizuojant kompetencijų klasterius skiriamos šios kompetencijos:

1. Emocinio intelekto kompetencijos:

sąmoningumas (emocinė savimonė, savo emocijų, stipriųjų ir silpnųjų savybių, poreikių bei stimulų pažinimas, emocinis brandumas, emocinis stabilumas ir atsparumas stresui);

savęs valdymas (savikontrolė, savo kompetencijų vadyba, adekvatus savęs vertinimas, atsakomybė, pasitikėjimas savimi, proaktyvumas ir rizika, smalsumas, optimizmas, lankstumas);

savęs motyvavimas (tikslų siekimas, savirealizacija).

2. Socialinio intelekto kompetencijos:

socialinis sąmoningumas (empatija, pagalba, pasitarnavimas kitiems, pagarba, tolerancija, politinis sąmoningumas);

socialiniai įgūdžiai, tarpusavio santykių vadyba (pokyčių katalizatorius, lyderystė, įtaka, inspiracija siekti vizijos, vizijos sėkmė ir plėtra, komandinis darbas, kooperacija, sugebėjimas motyvuoti kitus, komunikacija, komandų būrimas, konfliktų valdymas, kitų žmonių ugdymas).

3. Kognityvinio intelekto kompetencijos (kitų žmonių ugdymas (delegavimas, mentoriaus sugebėjimai), galimybių suteikimas, delegavimas, įpėdinių rengimas, patirties apibendrinimas, intuicija, struktūrų atpažinimas, socialinis nuovokumas, kompleksiško suvokimas, sisteminis mąstymas).

Iš analizės matyti, kad *lyderystės kompetencijoms* priskiriamos emocinio intelekto, socialinio intelekto ir kognityvinio intelekto kompetencijos. Čia svarbu pastebėti, kad šie kompetencijų klasteriai apima tas kompetencijas, kurios svarbios vadovo lyderystei.

Mokslinių šaltinių analizė atskleidė, kad yra daugiau požiūrių į lyderystės kompetencijų išskyrimą. Šilingienė (2011, p. 964) išskiria penkis kompetencijų lygius, kurie apibūdina *lyderystės kompetencijas* bendrojoje kompetencijų struktūroje (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Lyderystės kompetencijos bendrojoje kompetencijos struktūroje (Šilingienė, 2011, p. 964)

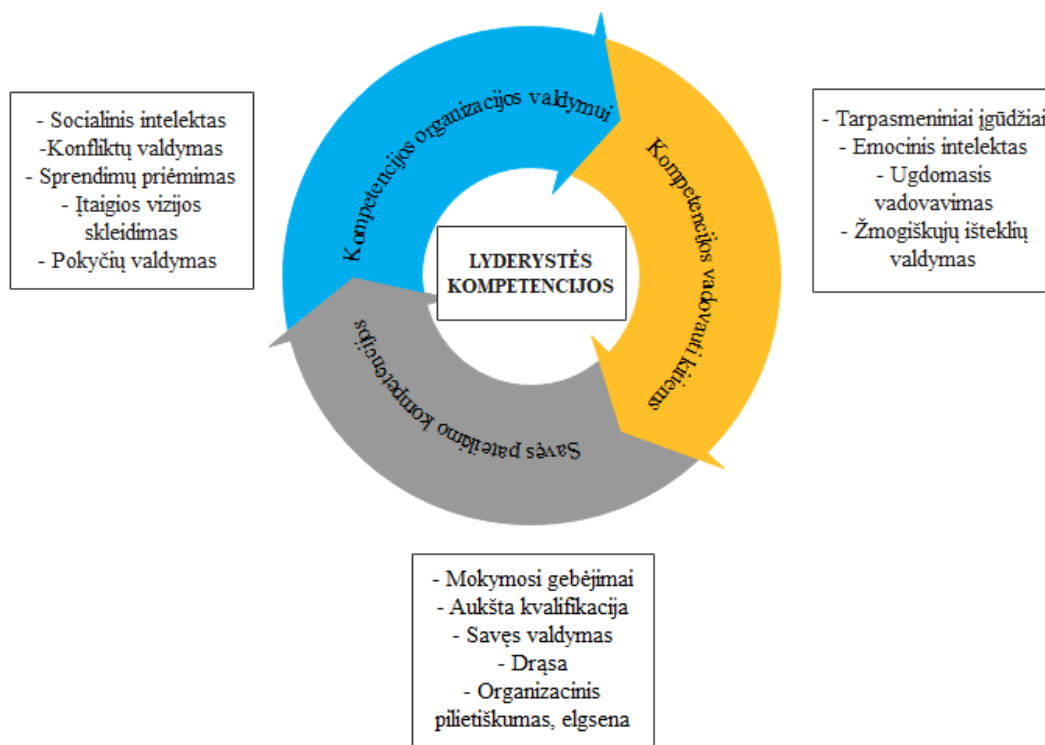
Kompetencijų grupės lygis	Kompetencijų grupė	Pagrindiniai kompetencijų elementai
I	Techniniai įgūdžiai ir žinios	srities žinios; patirtis; darbo atlikimo procedūros ir metodai; gebėjimas atnaujinti žinias
II	Tarpasmeniniai įgūdžiai	bendravimas; sugebėjimas klausytis; sąžiningumas; reakcija į klaidas ir grįžtamąjį ryšį; tolerancija įvairovei; sugebėjimas suprasti ir motyvuoti kitus; sugebėjimas dirbti komandoje
III	Vadovavimo įgūdžiai	verslo supratimas; antreprenerystė; strateginis kryptingumas; globalus mąstymas; sprendimų priėmimas; organizaciniai įgūdžiai; komandų formavimas ir valdymas
IV	Asmeniniai lyderio atributai	charizma; pasitikėjimas savimi; atsakomybė ir įsipareigojimas; įkvepianti motyvacija; empatija; pozityvus mąstymas; iniciatyvumas; drąsa; ryžtingumas
V	Lyderystės įgūdžiai	vizijos ir tikslų formulavimas; vizijos ir tikslų perteikimas; emocinė kompetencija; gebėjimas save pateikti; įvaizdžio formavimas; viešojo kalbėjimo įgūdžiai; įgalinimas/delegavimas

Iš analizės matyti, kad *lyderystės kompetencijas* sudaro pagrindiniai elementai, tokie, kaip vizijos ir tikslų formulavimas; vizijos ir tikslų perteikimas; emocinė kompetencija; gebėjimas save pateikti; įvaizdžio formavimas; viešojo kalbėjimo įgūdžiai; įgalinimas / delegavimas.

Šilingienė (2012), atlikusi lyderystės kompetencijų svarbos asmeninės karjeros kontekste empirinį tyrimą, konstatavo, kad šiuo požiūriu svarbiausios lyderystės kompetencijos yra *lyderystės atributai* tokie, kaip atsakomybė ir pasitikėjimas savimi bei veiklumas, grįstas valios savybėmis ir *lyderystės įgūdžiai* tokie, kaip viešojo kalbėjimo įgūdžiai, gebėjimas save pateikti ir formuoti įvaizdį. Pasak Hollenbeck'o, McCall'o ir Silzer'io (2006), *lyderystės kompetencijos* yra specifinis žinių, įgūdžių ir gebėjimų derinys, atspindintis efektyvią lyderystę organizacijoje.

Society for Human Resource Management (SHRM) skiria 3 kompetencijos lygius, kurios parodo *lyderystės kompetencijas kaip visumą*:

1. Kompetencijos organizacijos valdymui.
2. Kompetencijos vadovauti kitiems.
3. Savęs pateikimo kompetencijos (žr. 6 pav.) (<https://www.digitalhrtech.com/leadership-competencies/>).



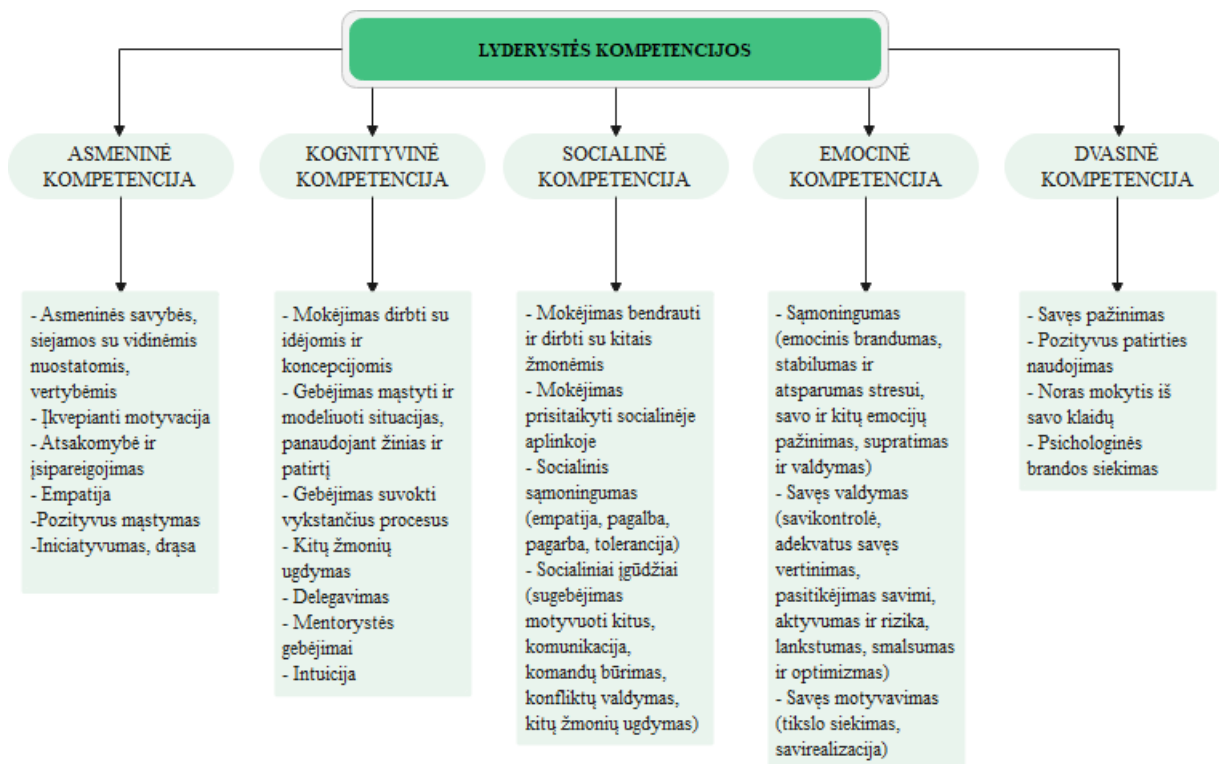
6 pav. Lyderystės kompetencijos pagal Academy for Innovate HR

Kaip matyti iš 6 paveikslėlio, lyderystės kompetencijos, kaip visuma, yra susijusios tarpusavyje ir viena kitą papildančios. Todėl galima teigti, kad ši lyderystės kompetencijų struktūra pasižymi kompleksišku ir tarpusavio ryšiu.

Pasak Šilingienės ir Stukaitės (2019, p. 56), tyrėjai Turner'is ir Muller'is (2005) lyderystės kompetencijas siūlo skirstyti į tris pagrindines grupes: *intelektinę, vadybinę, emocinę*. Šių dienų kontekste šių kompetencijų nebeužtenka, todėl pastaraisiais metais tyrėjai praplėtė lyderystės kompetencijos sampratą ir į ją įtraukė dvasinę lyderystę (Zohar'as, 2005; King'as, 2010).

Tyrėjos Šilingienė ir Stukaitė (2019), tyrinėdamos komunikacinę elgseną, lemiančią socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų raišką Lietuvos organizacijose lyčių aspektu, sutinka, kad dominuoja įvairios tyrėjų pateikiamos lyderystės kompetencijos struktūros, todėl autorės praplečia ir pateikia lyderystės kompetencijų penkis, skirtingus savo turiniu, kompetencijų blokus, t. y.: *asmeninė, kognityvinė, socialinė, emocinė ir dvasinė kompetencijos*.

Remiantis aukščiau atliktų autorių mokslinės literatūros analize, 7 paveiksle pateikiama apibendrinanti lyderystės kompetencijų struktūra.



7 pav. Lyderystės kompetencijų struktūra pagal Skaržauskienę ir Paražinskaitę (2010); Šilingienę ir Stukaitę (2019)

Iš analizės matyti, kad lyderystės kompetencijoms priskiriama labai daug įvairių kompetencijų, ir galima teigti, kad nėra vieno unikalios lyderystės kompetencijų rinkinio, kuris būtų baigtinis ir tiktų visiems vadovams lyderiams priimant sprendimus. Todėl skirtingoms vadovaujančioms pareigoms vienoje organizacijoje gali prireikti skirtingų žinių, įgūdžių ir gebėjimų. Dėl šios priežasties organizacijos turėtų nusistatyti tokį lyderystės kompetencijų rinkinį, kurį jos identifikuotų kaip raktą į sėkmę, ir tai yra svarbu tiek jų vadovams, tiek ir organizacijai.

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystės kompetencijos yra įgūdžiai ir elgesys, prisidedantys prie geresnių organizacijos rezultatų. Atlikta analizė rodo, kad lyderystės kompetencijų struktūra apima daugelį lyderystei skiriamų kompetencijų, tokių, kaip asmeninė, kognityvinė, socialinė, emocinė ir dvasinė kompetencijos.

1.3. Moterų vadovių lyderystei būdingi bruožai

Kalbant apie lyčių kontekstą, Chin, Lott'as, Rice'as ir Sanchez'as (2008) teigė, kad vis tai galima atsekti lyderystės teorijų raidos etapuose. Tyrėjų nuomone, *lyderių būdingų bruožų teorijoje* lyderystė buvo akcentuojama kaip *asmeninės lyderio savybės*. Šiuo laikotarpiu lyderystė buvo siejama su vyriškos veiklos sritimi (Mann'as, 1959, cit. iš Šilingienė ir Stukaitė, 2019), ir priskiriamos vyriškai lyčiai būdingos savybės tokios, kaip *intelektas, vyriškumas, dominavimas, ambicingumas, drąsa, pasitikėjimas savimi*. Tik vėliau, XX a. viduryje, pradėjus abejoti asmeninėmis savybėmis, atsirado *moderniosios įgūdžių teorijos*. To laiko tyrimai išryškino esminius įgūdžių skirtumus tarp moterų ir vyrų. Tyrėjų nuomone, *vyrų daugiau individualistai, jie sprendimus priima individualiai, per daug nesigilina į situacijas, į tarpasmeninius santykius, tuo tarpu moterims labiau būdingas aktyvumas ir bendravimas su kitais, geresni darbo įgūdžiai su*

žmonėmis, empatija, bendradarbiavimas, santykių kūrimas. Vėlesnėse procesinėse lyderystės teorijose atsiranda požiūris, kad lyderystė yra pagrįsta įtaka ir procesu tarp lyderio ir pasekėjų. Šiame etape galima išvelgti šiuos skirtumus, t. y, koks lyderystės stilius dominuoja. **Vyrų lyderystėje svarbu orientacija į užduočių ir tikslų siekimą, o moterų lyderystės stiliui būdinga orientacija į vizijas, į pokyčius, asmeninę pagarbą, komandos formavimą ir abipusį pasitikėjimą** (Werhane, 2007).

Augant moterų vadovių skaičiui darbo rinkoje svarbu suprasti lyčių ir lyderystės sankirtą. Organizacijos pereina nuo vietinės rinkos prie globalios, nuo konkuruojančios organizacijos prie bendradarbiaujančios, nuo hierarchija pagrįstų struktūrų prie lanksčių susitarimų, nuo individo akcentavimo prie komandos (Klenke, 2018).

Analizuojant lyderystę lyčių aspektu autoriai (Riggio'as, 2008; Chaluvadi'as, 2015; Šilingienė ir Stukaitė, 2019) išsiskiria du požiūrius: *pirmuoju požiūriu* teigiama, kad moterų lyderystė yra **demokratiškesnė ir daugiau orientuota į bendruomeniškus santykius su kitais**, moterys teikia didesnę svarbą diskusijoms, kontaktų su kitais žmonėmis užmezgimui ir palaikymui, net jei jie turi kitokį požiūrį ar nuomonę; saugios, palaikančios aplinkos kūrimui, kurioje kiti nebijo pareikšti savo nuomonės, savo klaidų pripažinimui ir atsakomybės už jas prisiėmimui bei informavimui apie tai, kas vyksta esant sudėtingai situacijai. Moterims svarbiau negu vyrams suvokti savo jausmus ir emocijas, tinkamai ir laiku jas reikšti ar kontroliuoti, suprasti savo trūkumus ir galimybes, bet dėl to neprarasti pasitikėjimo savimi ir išlaikyti ramybę, nepriklausomai nuo darbinės situacijos, suvokti ir įsijausti į kitų padėtį ar emociją būklę bei tikslingai nukreipti jų emocijas.

Antrasis požiūris teigia, kad lyderystė apibrėžia ne asmenines savybes, o situacijos kontekstą. Šio požiūrio šalininkai teigia, kad nė viena iš lyčių neturi pranašumų lyderystėje. Lyderystės efektyvumas priklauso nuo vidinių ir išorinių veiksnių organizacijos aplinkoje. Šalininkai teigia, kad nėra geriausio lyderystės stiliaus, o lyderio efektyvumas priklauso nuo jo priimamų sprendimų tam tikroje situacijoje. Šalininkai laikosi nuomonės, kad lytis nėra pagrindinis faktorius, lemiantis lyderystės stilių. Taip pat pastebima, kad susiformavęs stereotipinis požiūris į moterų ir vyrų lyderystės reiškinį, kuris, iš esmės, kenkia moterų lyderių įvaizdžiui, ir vis dar populiaru nuomonė, kad vyrai yra geresni lyderiai negu moterys.

Pasak Šilingienės ir Stukaitės (2019), mokslininkai ir tyrėjai lyčių lyderystę tapatina su vyriškuoju ir moteriškuoju lyderystės stiliais, kurie apima tam tikrus elgesio ypatumus. Tyrimais mokslininkai Werhane'as, 2007; Jogulu'as ir Wood'as, 2006 (cit. iš Šilingienė ir Stukaitė, 2019) siekė įrodyti tik tas savybes, kurios būdingos moterims ir vyrams, padedančioms sukurti moteriškosios ir vyriškosios lyderystės stilių. Tyrėjos, atlikusios socialinės ir emocinės lyderystės empirinį tyrimą, nustatė *minkštųjų asmeninių įgūdžių svarbą moterų lyderystės raiškai ir moterų ir vyrų lyderystės realizavimo skirtumus*. Pastebima, kad *moterims labiau būdinga ryškesnė komunikacinė elgsena*, t. y. nuomonės raiška, santykių užmezgimas ir palaikymas, klaidų pripažinimas ir atsakomybės už jas prisiėmimas, didesnis grįžtamasis ryšys, aiškesnė komunikacija krizinių situacijų metu bei empatija. Moterų ir vyrų lyderystės realizavime nustatyta, kad *moterys dažniau nei vyrai sugeba kurti saugią ir palaikančią aplinką, kurioje nėra baimės išsakyti nuomonę, atviriau dalyvauja diskusijose, jos linkusios padraškinti kitus, motyvuoja, geba kurti pasitikėjimu grįstą ryšį*.

Apibendrinant moterų vadovių lyderystei būdingus bruožus pastebima, kad išryškėja du požiūriai, kurie parodo, kad lyderystė apibrėžia ne tik asmenines savybes, bet ir situacijos kontekstą, t. y.,

kaip elgiamasi, ir kaip priimami sprendimai esant skirtingoms situacijoms. Atkreipiamas dėmesys, kad lyčių kontekste nėra išskirtinių pranašumų lyderystėje. Svarbiausias akcentas yra, kaip lyderis efektyviai geba priimti sprendimus tam tikroje situacijoje ir aplinkose. Nepaisant to, vis dar sutinkama stereotipinio mąstymo apie lyderystę lyčių požiūriu teigiant, kad vyrai yra geresni lyderiai nei moterys.

Apibendrinant moterų vadovių lyderystės teorinį konceptą galima teigti, kad mokslinėje literatūroje lyderystės tema plačiai analizuojama ir diskutuojama. Iš analizės matyti, kad atsiranda problema siekiant apibrėžti lyderystę. Vieni autoriai lyderystės sąvoką linkę apibrėžti, kaip procesą, kiti – linkę manyti, kad lyderis turi turėti tam tikrų savybių ir galių daryti įtaką pasekėjams siekiant įtakos efektyvesniam darbo atlikimui.

Taip pat galima atkreipti dėmesį į lyderystės kompetencijų struktūrą, apimančią daugelį lyderystei skiriamų kompetencijų, tokių, kaip asmeninė, kognityvinė, socialinė, emocinė ir dvasinė kompetencijos. Pastebima, kad moterų vadovių lyderystės realizavime svarbūs minkštieji asmeniniai įgūdžiai, joms labiau būdinga ryškesnė komunikacinė elgsena, gebėjimas kurti saugią ir palaikančią aplinką, stipri kitų motyvacija ir gebėjimas kurti pasitikėjimu grįstą ryšį, moterims būdingas aktyvumas, bendravimas ir bendradarbiavimas su kitais, empatija, stipri orientacija į vizijas, pokyčius, asmeninę pagarbą bei komandinį darbą.

2. Moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškos COVID-19 pandemijos kontekste teorinė analizė

Antrame skyriuje analizuojama moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos kontekste, gilinantis į COVID-19 pandemijos reiškinio konceptą ir moterų vadovių e-lyderystės raišką pandemijos metu.

2.1. COVID-19 pandemijos reiškinio konceptas

Technologijų valdomas XXI amžiaus pasaulis šiuo metu susiduria su didele grėsme populiacijai, kurią sukėlė koronavirusas (COVID-19 pandemija), pasireiškiantis kaip sunkus ūminis kvėpavimo sindromas (SARS-CoV-2). Pasaulinė grėsmė atsirado po 2019 m. gruodžio mėn. užfiksuoto naujo, pasauliui nežinomo viruso protrūkio Uhano mieste, Kinijoje (Malik'as, Kumar'as, Sircar'as, Kaushik'as ir kt., 2020). Epidemija plito be sienų ir 2020 m. kovo 11 d. Pasaulinė sveikatos organizacija (toliau – PSO) paskelbė pasaulinio lygio pandemiją (Europos Vadovų Taryba, 2020).

PSO terminą *pandemija* apibrėžia, kaip „naujo patogeno protrūkį“, kuris lengvai plinta visame pasaulyje. Taigi, ligos protrūkis yra pandemija, kai ji: a) greitai plinta; b) apima keletą šalių ir žemynų; c) paprastai paveikia daug žmonių (Maital'as ir Barzani, 2020).

Kaip teigia Aničas, Balsys, Labanauskaitė, Melnikova, Mundeikis, Nikolajenko, Ruginė, Strakšienė, Šaltytė-Vaisiauskė, Šimanskienė, Šneiderienė, Viederytė ir Župerkienė (2020), COVID-19 viruso sukelta grėsmė privertė įvesti precedento neturinčius apribojimus. Nuo 2020 m. kovo 16 d. Lietuvoje įvedus karantiną, didžioji dalis Lietuvos verslo subjektų susidūrė su iššūkiais, keliančiais aukštą veiklos tęstinumo riziką. Siekiant suvaldyti ekstremalią ekonominę situaciją, Lietuvos Respublikos Vyriausybė teikė paramą, orientuotą į pandemijos neigiamų padarinių verslui mažinimą.

Įvertinant neapibrėžtą viruso suvaldymo situaciją visame pasaulyje ir Lietuvoje buvo įvedami karantinai, ribojantys ne tik žmonių kontaktą, bet ir verslo subjektų veiklą, kas tiesiogiai padarė įtaką vidaus vartojimui, gyventojų prekių krepšelio dydžiui, buvo stebimi prekių ir paslaugų paklausos ir pasiūlos balanso svyravimai.

Pastebima, kad didžiausią neigiamą poveikį verslas patyrė pirmojo karantino Lietuvoje metu, kuris prasidėjo 2020 m. kovo mėn. 16 d. 00.00 val. ir tęsėsi iki 2020 m. birželio mėn. 16 d. 24.00 val.

2020 m. pirmąjį pusmetį labiausiai prie ekonominio aktyvumo mažėjimo prisidėjo apdirbamoji gamyba ir paslaugų sektorius. Paslaugų sektoriuje didžiausias neigiamas poveikis buvo stebimas didmeninės ir mažmeninės prekybos; transporto; apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikloje. Būtent šios ekonominės veiklos labiausiai ir buvo nukentėjusios nuo pandemijos – apdirbamosios gamybos ir transporto sektorius nuo šoko užsienio rinkose, paslaugos – nuo vidaus rinkoje vyravusių tendencijų įvedus veiklos ribojimus (Verslumo tendencijos Lietuvoje 2020 metais).

Svarbu pastebėti, kad šiuo metu taip pat mažėjo ir kitų paslaugų sektorių ekonominis aktyvumas. COVID-19 viruso pandemijos padariniai ypatingai stipriai palietė turizmo sektorių. Pasak Korsakienės ir Dromantienės (2021), vien Europos Sąjungos (toliau – ES) teritorijoje iškilo rizika netekti 13 milijonų darbo vietų kalbant tik apie turizmo sektorių. Pavyzdžiui, 2018 m. ES kelionių ir turizmo sektorius tiesiogiai sukūrė 3,9 proc. BVP ir 5,1 proc. darbo vietų (įdarbinta apie 11,9

mln. žmonių), o 2019 m. tarptautinių turistų skaičius siekė 1,5 mlrd., Europoje – 745 mln., ir sudarė 50 proc. rinkos.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad COVID-19 pandemija padarė reikšmingą neigiamą įtaką viso pasaulio valstybių pajamoms iš turizmo. Skaičiuojamas 1,3 trilijonų JAV dolerių netekimas, kas sudaro 11 kartų didesnius nuostolius nei pasaulinė ekonominė krizė 2009 metais. Dėl COVID-19 protrūkio turizmo sektorius patyrė beprecedentį smukimą ir yra priverstas restruktūrizuoti veiklą atsižvelgiant į nuolat atsinaujinančius žmonių keliavimo įpročius bei tarpvalstybinius apribojimus (Korsakienė ir Dromantienė, 2021).

Pandemijos metu nukritus naftos ir dujų kainoms energetikos sektorius visame pasaulyje smuko 33 proc, o finansų sektorius (bankininkystė, draudimo ir įvairios finansų įmonės) buvo antras labiausiai nukentėjęs sektorius, kuris traukėsi 27 proc. Pavyzdžiui, su finansų sektoriumi susijusių pramonės šakų įmonių akcijų kainų pokyčiai 2020 m. vasario 19 d. – balandžio 9 d. rodo, kad didžiausias ekonomikos traukimas fiksuojamas šiuose sektoriuose: energetikos sektoriuje 33 proc., finansų sektoriuje 27 proc., pramonėje 24 proc. ir nekilnojamo turto sektoriuje 22 proc. (Wojcik'as ir Ioannou'as, 2020).

Tyrimą „COVID-19 pandemijos poveikio finansų sistemai ir tvariam ekonomikos augimui, padarinių minimizavimo priemonių efektyvumo vertinimo modelis“ atlikę Vilniaus universiteto mokslininkai teigia, kad karantino apribojimai smarkiai paveikia prekių gamybą. Dirbantieji negali vykdyti savo veiklos dėl ligos, kontakto su sergančiuoju, todėl privalo būti saviizoliacijoje arba turi būti namuose dėl vyriausybės priimtų judėjimo apribojimų. Todėl dėl tiekimo grandinės trūkių įmonės priverstos apriboti arba nutraukti savo veiklą. Tyrėjų nuomone, įmonės patiria finansinių sukrėtimų. Be to, įmonės tarpusavyje susijusios per prekybą, taip sukrėtimai yra tiesiogiai susiję ir stiprėja per tiekimo grandines. Galiausiai, verslas dėl ateities netikrumo stabdo numatytas investicijas. Darbuotojų darbo pajamos mažėja, tai kelia grėsmę namų ūkių pajamoms ir kartu augant neapibrėžtumui dėl ateities mažėja namų ūkių vartojimas. Tai lemia „paklausos šoką“. Galiausiai COVID-19 pandemija daro poveikį pasaulinėms finansų rinkoms (Prieiga per internetą: <https://naujienos.vu.lt/vu-mokslininkai-istryre-covid-19-pandemijos-poveiki-ekonomikai/>).

Kaip pastebi autoriai (Brown'as, Doom'as, Lechuga-Peña'as, Watamura'as ir Koppels'as, 2020), stresas ir kompromisinis auklėjimas, atsiradęs COVID-19 pandemijos metu, kai darbuotojai priversti rinktis nuotolinę ar hibridinę darbo formą, dažnai kelia pavojų šeimos psichologinei sveikatai. Dėl pasaulinės COVID-19 pandemijos šeimos visame pasaulyje patiria naujų stresą keliančių veiksnių, keliančių grėsmę jų sveikatai, saugumui ir ekonominei gerovei.

Per visą pandemijos laiką šalies ekonominėje aplinkoje yra labai daug neapibrėžtumo – COVID-19 viruso pandemijos bangos, Europos Sąjungos šalių įvedami ribojimai ekonominei veiklai neigiamai veikia ir Lietuvos ekonomiką. Kaip teigia Dirani'as, Abadi'as, Elizadeh'as, Barhate'as ir kt. (2020), vyriausybės, bendruomenės ir organizacijos yra krizės režime ir laukia lyderių sprendimų. Kaip lyderiai reaguoja į krizę, gali visam laikui pakeisti jų organizacijų ekonominius ir socialinius veikimo principus. Tai laikas, kai autentiški lyderiai gali padėti sistemoms įveikti apribojimus ir baimes bei pagerinti veiklos rezultatus.

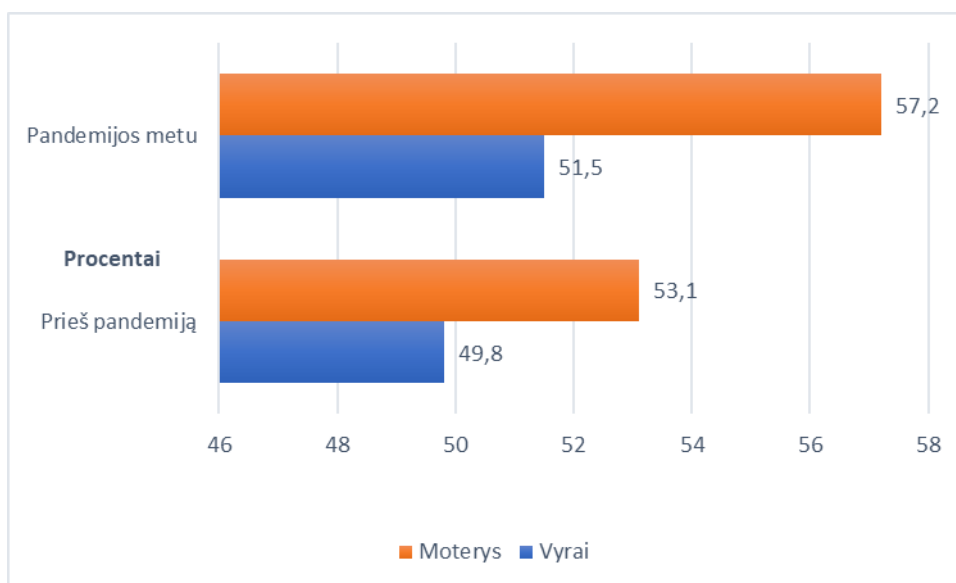
Pastebima, kad krizė yra ne tik didžiųjų iššūkių, bet ir lyderių galimybių laikas. Pavyzdžiui, 2003 m. vasario pabaigoje, kai prasidėjo SARS viruso protrūkis Kinijoje, fiziniai verslai buvo taip pat uždaromi, kaip ir nuo 2020 m. pasaulinės pandemijos metu. Verslai turėjo imtis veiksmų, kaip prisitaikyti prie naujų verslo veikimo sąlygų ir išlikti konkurencingais rinkoje. „Alibaba“ prekybos verslas, vadovaujamas Jack Ma, sukūrė internetinės prekybos platformą ir įmonės darbą organizavo iš namų. Šis pavyzdys demonstruoja lyderio drąsą priimti iššūkius ir veikti nedelsiant. Šiuo metu „Alibaba“ rinkos kapitalas siekia 547 mlrd. USD (Maital'as ir Barzani, 2020).

Galima pažymėti, kad COVID-19 skirtingai veikia vadovų elgseną pandemijos metu lyties atžvilgiu. Pasak Zenger'is ir Folkman'as (2020), nauji tyrimai patvirtina, kad COVID-19 pandemijos metu moterys lyderės pasirodė efektyviau negu vyrai. Autoriai nurodo, kad priimant sprendimus ir valdant pandemijos situaciją, mirčių skaičius buvo mažesnis tose šalyse, kurioms vadovavo moterys. Tai siejama su tuo, kad moterys prioritetą teikė medicininei krizei suvaldyti, o vyrai siekė stabilizuoti ekonomiką. *Todėl galima daryti prielaidą, kad krizės laiku moterys vadovės elgiasi unikalios ir jų veikimo modelyje atsiranda tik moterų lyderystei būdingų kompetencijų.*

Apibendrinant COVID-19 pandemijos reiškinio konceptą galima teigti, kad pasauliui, susidūrus su pandemija, ne tik skirtingi ekonominių veiklų sektoriai patyrė neigiamą pandemijos įtaką, bet ir iš esmės keitėsi darbo, laisvalaikio ir bendravimo įpročiai dėl priverstinių valstybių ribojimų kontaktiniam darbui, mokymuisi, švietimui ir kitoms sritims. Pasikeitus darbo organizavimo principams nemažai darbų persikėlė į e-aplinką. Verslas bei įvairios bendruomenės laukia lyderių sprendimų, kurie gali visam laikui pakeisti ir įmonių ekonominius ir socialinius veikimo būdus ir taip pagerinti veiklos rezultatus. Pastebima, kad COVID-19 pandemijos metu moterys lyderės pasirodė geriau už vyrus sprendžiant krizines situacijas.

2.2. Moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos metu

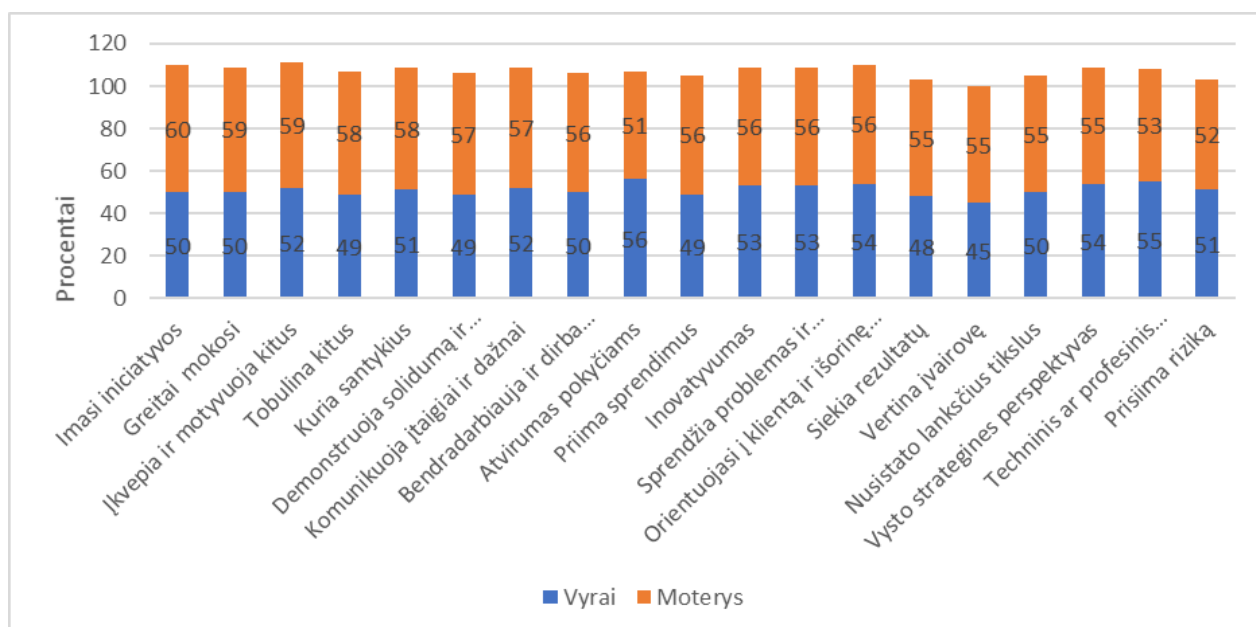
Pandemijos metu yra atliekama nemažai tyrimų apie vadovų lyderystę bendraja prasme išskiriant lyderio vaidmens svarbą ir jo kompetencijų pritaikymą krizės laiku (Talu'as ir Nazarov'as, 2020), lyderio reakcijas į krizines situacijas (Maital'as ir Barzani, 2020). Kiti autoriai papildė tyrimus ir gilinasi į vadovų lyderystės kompetencijų raišką lyčių skirtumų atžvilgiu. Zenger'is ir Folkman'as (2020) atliko tyrimą apie moterų vadovių lyderystės kompetencijų raišką įprastu ir pandemijos metu, siekdami išsiaiškinti, ar moterų lyderystės kompetencijų raiška yra aukštesnė negu vyrų krizės metu. Tyrėjai 2020 m. kovo-birželio mėn. atliko pakartotinį tyrimą apklausiant 454 vyrus ir 366 moteris, taikydami 360 laipsnių visuotinį lyderystės vertinimą (angl. *Global Leadership Assessment*). Tyrėjai tokį pat vertinimą atliko prieš pandemiją (apklausė 60 000 lyderių, iš kurių buvo 22 603 moterys ir 40187 vyrai) ir nustatė, kad *moterų lyderystės kompetencijų raiška buvo aukštesnė nei vyrų, (t-vertė 2,926, Sig. 0,004) (žr. 8 pav.).*



8 pav. Moterų ir vyrų lyderystės kompetencijų raiškos efektyvumo reitingai prieš pandemiją ir pandemijos metu, proc. (Zenger'is ir Folkman'as, 2020)

Kaip matyti iš 8 paveikslo duomenų, lyginant vyrų ir moterų lyderystės kompetencijų raišką, moterys buvo įvertintos kaip efektyvesnės lyderės tiek prieš pandemiją, tiek pandemijos metu. Rezultatai rodo, kad atotrūkis tarp vyrų ir moterų pandemijos metu buvo dar didesnis nei įprastu veikimo laiku. Tyrėjų nuomone, toks atotrūkis gali reikšti, kad krizės metu moterys dažniausiai veikia efektyviau, nes dominuoja išskirtinis lyderystės kompetencijų reiškinys.

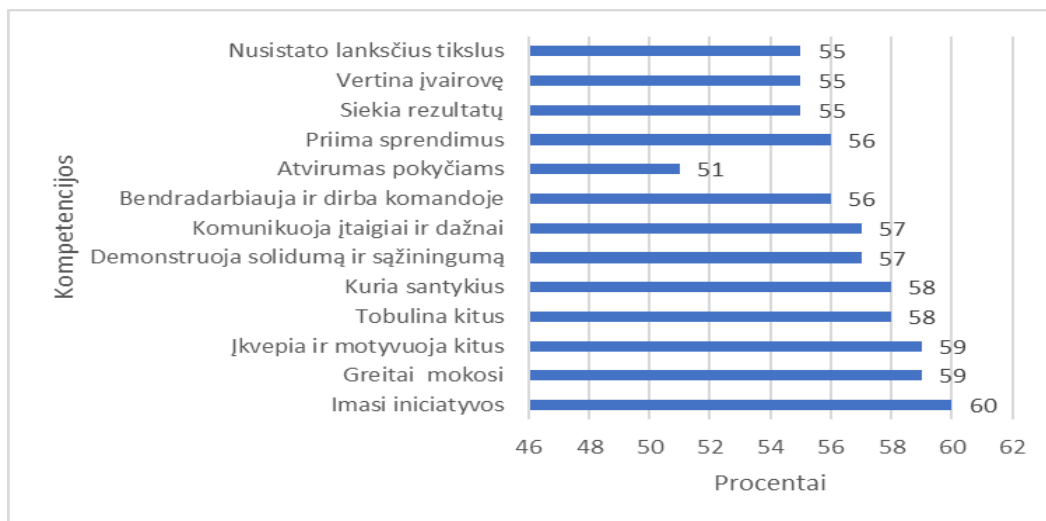
Zenger'is ir Folkman'as (2020) atlikto moterų lyderystės kompetencijų raiškos tyrimo rezultatai pirmos pandemijos bangos metu atskleidė, kad moterų vadovių lyderystės kompetencijų pasireiškė daugiau negu vyrų (žr. 9 pav.).



9 pav. Moterų ir vyrų lyderystės kompetencijų raiška pandemijos metu, proc. (Zenger'is ir Folkman'as, 2020)

Kaip rodo atlikto tyrimo rezultatai, pandemijos metu moterys lyderės buvo vertinamos aukščiau nei vyrai pagal 13 iš 19 vertintų kompetencijų, kurios apima bendrą lyderystės efektyvumą.

Ryškiausiai išsiskyrė šios moterų lyderystės kompetencijos (žr. 10 pav.).

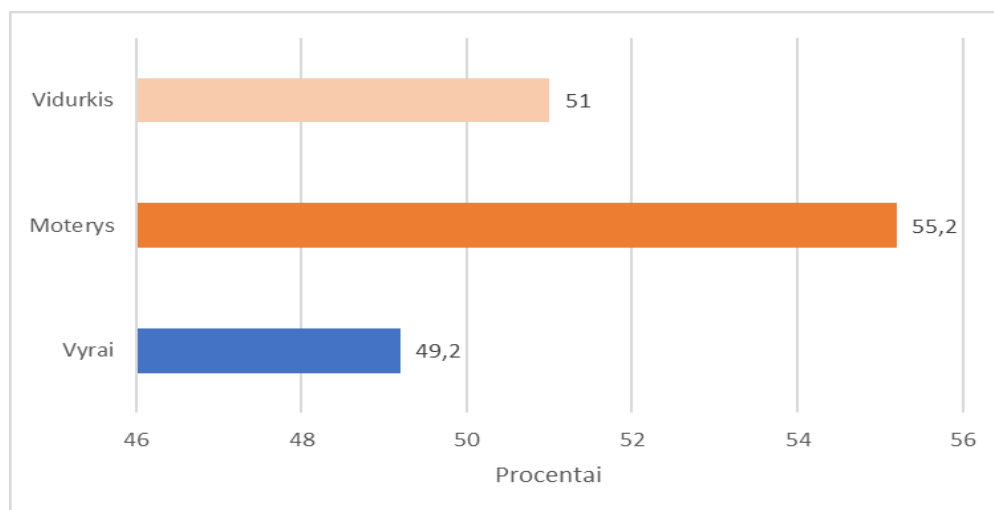


10 pav. Moterų lyderystės ryškiausių kompetencijų raiška pandemijos metu, proc.

(Zenger'is ir Folkman'as, 2020)

Iš 10 paveikslo galima pastebėti, kad moterys lyderės didžiausią dėmesį skiria tarpasmeninėms kompetencijoms ir ryškiausiai pasireiškiančios moterų lyderystės kompetencijos pandemijos metu yra tokios, kaip *įkvepianti motyvacija, konstruktyvus bendravimas, bendradarbiavimas ir komandinis darbas bei santykių kūrimas*. Galima teigti, kad organizacijoms pandemijos metu reikalingi tokie lyderiai, kurie pabrėžia darbuotojų tobulėjimą ir krizės laiku, kurie demonstruoja solidumą ir sąžiningumą ir, kurie jautriai reaguoja į darbuotojų nerimą, baimę ir stresą neapibrėžtumo sąlygomis.

Tyrimas parodė, kad darbuotojai taip pat išskyrė aukščiau tirtų lyderystės kompetencijų svarbą, todėl darbuotojų nuomone, moterys vadovės lyderės buvo labiau įsitraukusios į organizacijos veiklą negu vyrai vadovai (žr. 11 pav.).



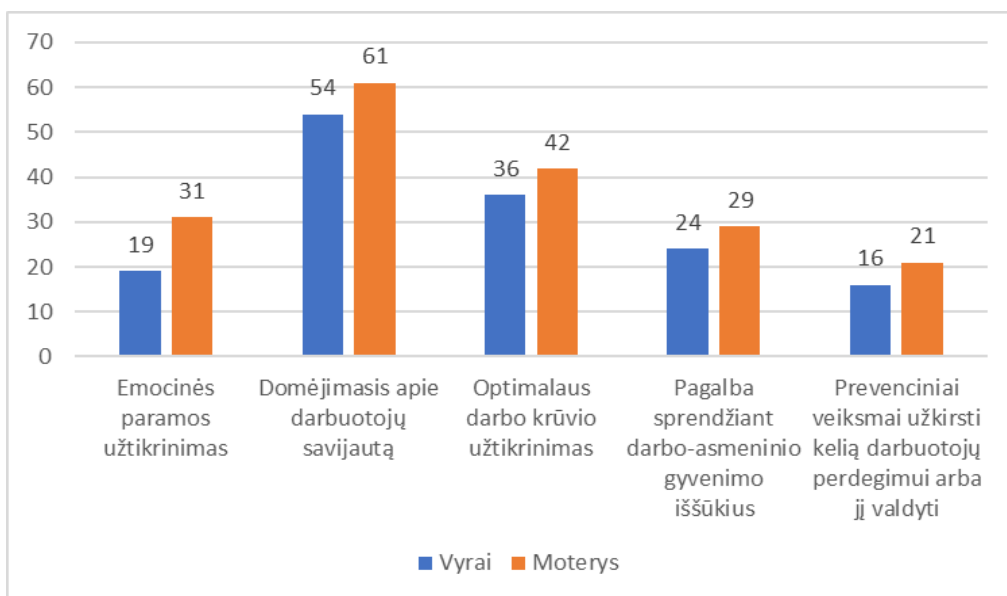
11 pav. Moterų vadovių ir vyrų vadovų įsitraukimas į organizacijos veiklą pandemijos metu, proc.

(Zenger'is ir Folkman'as, 2020)

Kaip rodo tyrimo rezultatai, moterys vadovės demonstravo aukštesnę įsitraukimą į organizacijos veiklą. Galima manyti, kad moterys turi aukštesnes tarpasmenines kompetencijas negu vyrai pandemijos metu.

Kaip teigia Zenger'is ir Folkman'as (2020), moterų lyderių karjerą ilgą laiką lydi stereotipinis reiškinys „stiklo lubos“, apibūdinančios nematomą kliūtį moters karjeros vystymuisi iki aukščiausios organizacijos karjeros pozicijos. Palyginimui, „stiklo skardžio“ reiškinys apibūdina mintį, kad iškilus sunkumams vadovėms moterims „įteikiama“ atsakomybė atitaisyti tai, kas „sugadinta“ ir kur didelė nesėkmės tikimybė. Būtent ir COVID-19 pandemiją galima prilyginti „stiklo skardžio“ reiškiniui. Krizei besitęsiant svarbu paminėti, kad nepaisant lyties, vadovai lyderiai turėtų stiprinti kompetencijas reikalingas išskirtinėmis sąlygomis.

Burns, Huang, Krivkovich, Rambachan, Trkulja ir Yee (2021) atliko didžiausią moterų tyrimą verslo sektoriuje Amerikoje. Tyrime dalyvavo 423 organizacijos, kuriose dirba 12 mln. žmonių ir apklausė daugiau nei 65 000 dirbančiųjų. Tyrimo metodas – giluminis interviu. Tyrimo tikslas – visapusiškai atskleisti moterų padėtį darbo rinkoje. Tyrimo rezultatai patvirtino kitų autorių įžvalgas, kad COVID-19 pandemijos metai įmonėms ir darbuotojams padarė didelį spaudimą. Ši krizė sukūrė pasaulinę ekonomiką ir paveikė žmonių gyvenimus tiek darbo vietoje, tiek namuose. Vykstantys pokyčiai keičia visas įmones ir jų prioritetus. Didžioji dauguma įmonių teigė, kad vadovų pastangos skatinti darbuotojų gerovę, o gerovė ir įvairovė, teisingumas ir įsitraukimas yra vienas iš pagrindinių jų dėmesio sričių. 12 paveiksle pateikiami vadovų (moterų ir vyrų) darbuotojus palaikantys veiksmai per pastaruosius metus.



12 pav. Moterų vadovių ir vyrų vadovų darbuotojus palaikantys veiksmai, proc.

(Burns, Huang, Krivkovich, Rambachan, Trkulja ir Yee, 2021)

Tyrimo rezultatai parodė, kad *moterys lyderės imasi didesnės iniciatyvos susijusios su darbuotojų gerove stipriau negu vyrai užimantys panašias pareigas. Moterys lyderės deda didesnes pastangas padėti komandos nariams įveikti darbo ir asmeninio gyvenimo iššūkius, užtikrina optimalų darbo krūvį ir skiria dėmesį bendrai darbuotojų gerovei. Moterys lyderės taip pat įdeda papildomų pastangų darbams, kurie nepatenka į oficialias darbo pareigas. Rezultatai atskleidė, kad vadovai, kurie atsižvelgė į darbuotojų gerovę, tų įmonių darbuotojai yra laimingesni, mažiau perdegę ir*

rečiau svarsto galimybę palikti darbą. Darbuotojai, kurių vadovės yra moterys, dažniau pripažįsta, kad jų vadovavimas buvo palaikantis ir naudingas per paskutinius metus.

Apibendrinant galima teigti, kad visuomenė ir toliau veiks kitokioje aplinkoje nei buvo pratusi, virusas neišnyks, o populiacijos vakcinacija užtruks. Todėl be įprastinių priemonių valdyti karantiną bus papildomas išbandymas ekonominei, socialinei ir medicinos sistemai. Todėl svarbu ieškoti unikalių lyderystės kompetencijų raiškos būdų tam, kad būtų atrasti originalūs būdai mokytis, dirbti ir valdyti išnaudojant informacinių technologijų teikiamas galimybes. Apibendrinant moterų lyderystės kompetencijų raišką pandemijos metu galima pastebėti, kad moterims lyderėms, kaip ir kitiems lyderiams, iškyla ne tik nauji iššūkiai, bet ir atsiranda naujos galybės įrodyti, kad jų lyderystei būdingų kompetencijų rinkinys yra efektyvus veikti išskirtinėmis sąlygomis.

2.3. Lyderystės iššūkiai ir galimybės COVID-19 pandemijos metu

COVID-19 pandemijos metu, įvedus kontaktinio darbo ribojimus visame pasaulyje, ėmė reikštis nauji darbo organizavimo būdai išnaudojant e-aplinkas: mokymui, darbui, vadovavimui. Dėl šios priežasties darbo organizavimas dažniausiai persikelia į namus ir keičia darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyros specifiką. Vadovams atsiranda ir papildomi iššūkiai, kaip rasti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Wolor'as, Solikhah'as, Fidhyallah'as ir Lestari'as, 2020). Vadovams svarbu neprarasti tradicinių lyderystės įgūdžių, bet ir įgyti **naujų e-lyderystės kompetencijų**, kad darbuotojai išliktų motyvuoti, produktyvūs ir išlaikytų aukštus darbo rezultatus.

Kaip teigia Ichino'as, Calzolari'as, Mattozzi'as, Rustichini'as ir Zanella'as (2020), pasaulio ekonomika nebegali ilgiau taip egzistuoti esant dabartinio socialinio atsiribojimo sąlygomis. Todėl reikalinga bendra pasaulinė sveikatos ir ekonomikos strategija, kuri įgalintų ekonomiką veikti COVID-19 pandemijos metu, kol kuriama vakcina. Autoriai išskiria šiuos strateginius aspektus, kaip sėkmingai grįžti į kontaktinį darbo režimą su mažiausia neigiama įtaka populiacijos sveikatai:

1. *Ekonominis veiksnumas pandemijos metu*, kad būtų išvengta ilgalaikės ekonominės recesijos, kol bus kuriama vakcina nuo COVID-19 viruso.
2. *Jauno amžiaus darbuotojų grįžimas į kontaktinį darbą*. Siekiama palaipsniui grąžinti jauno amžiaus darbuotojus nuo 20 m. iki 49 m., atsižvelgiant į tai, kad tokios amžiaus grupės asmenų mirtingumas nuo COVID-19 viruso yra mažiausias.
3. *Nuolatinis darbuotojų testavimas*. Visi, kurie grįžta į darbą (arba didelė atsitiktinė atranka, atsižvelgiant į turimus išteklius) turi būti dažnai testuojami dėl COVID-19, ar yra susidaręs imunitetas nuo SARS-CoV-2. Tai taip pat labai svarbu, kadangi masiškai testuojami darbuotojai padėtų atsakyti į daugelį dar neatsakytų klausimų mokslininkams ir vakcinų kūrėjams.
4. *Jaunų asmenų atskirtis nuo vyresnio amžiaus žmonių*, kuriems virusas yra pavojingesnis.
5. *Darbuotojų, grįžusių į darbo vietas, motyvavimas finansinėmis priemonėmis*.
6. *Aukštas sveikatos paslaugų prieinamumas grįžtantiems į darbo vietas*.
7. *Mobiliųjų programėlių kūrimas ir naudojimas* COVID-19 viruso kontaktų nustatymui ir viruso plitimo mažinimui.
8. *Dėmesys švietimo sektoriui*. Užtikrinama vaikų priežiūra tėvų, grįžusių į kontaktinį darbą, darbo metu (grįžimas į švietimo įstaigas).
9. *Gamybos veiklos atnaujinimas*.
10. *Vyresnių darbuotojų pervedimas į nuotolinį darbą*.
11. *Dalijimasis gerąja praktika tarp pasaulio valstybių*.

12. *Specialių darbo grupių kūrimas*, koordinuojančių strategijos kūrimą, įgyvendinimą ir kontrolę.

Apibendrinant galima teigti, kad dabartiniams lyderiams svarbu ieškoti naujų sprendimų, palankių tiek ekonomikai veikti, tiek darbuotojų sveikatai saugoti. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad kai kurie sektoriai gali veikti dirbant nuotoliniu būdu, kitiems sektoriams tinka tik kontaktinis darbo organizavimo būdas. Trečiu atveju, darbas gali būti organizuojamas ir hibridiniu būdu. Dėl nuolat kintančios situacijos dėl COVID-19 pandemijos, reikia galvoti apie informacinių technologijų teikiamas galimybes, ir standartinę komunikaciją perkelti į e-aplinką.

Mustajab'as, Bauw'as, Irawan'as, Rasyid'as, Akbar'as ir Hamid'as (2020) nuomone, *e-lyderystė* yra terminas, kuriuo raidė „e“ siejama su elektronika, internetu ar skaitmeniniu pasauliu, vadovaujant. Tai reiškia asmens gebėjimą veikti ir daryti įtaką žmonėms nuotoliniu būdu. Wolor'as, Solikhah'as, Fidhyallah'as ir Lestari'as (2020) pažymi, kad skaitmenizavimo era sukėlė revoliuciją pramonės pasaulyje, kuri darė įtaką lyderystės sampratai ir e-lyderystės formavimuisi dėl informacinių technologijų įtakos.

E-lyderystė pasiekia tuos pačius tikslus kaip ir tradicinė lyderystė per informacines technologijas (Iriqat'as ir Khalaf'as, 2017). E-vadovavimas turi vaidmenis ir pareigas, kur lyderiai gali bendrauti su savo darbuotojais nuotoliniu būdu, ir jie turi suprasti naujas technologijas, kad patenkintų darbuotojų poreikius, kurtų santykius tarp darbuotojų, klientų (Wolor'as, Solikhah'as, Fidhyallah'as ir Lestari'as, 2020).

E-lyderystės vaidmuo dabartinėje pandemijos situacijoje yra esminis norint išlaikyti organizacijų egzistavimą ir jų veiklą, kad jos galėtų išgyventi ir konkuruoti neįprastų įvykių metu. Tokiu metu ypač reikalingi tokie lyderiai, kurie gebėtų naudotis informacinių technologijų teikiamomis galimybėmis ir užtikrinti sąžiningą, tvirtą ir ekologišką vystymąsi pasauliniu lygmeniu (Capogna'as, Figus'as ir Mustica'as, 2018).

Analizuojant mokslinę literatūrą yra išskiriami šie e-lyderystės iššūkiai ir galimybės (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. E-lyderystės iššūkiai ir galimybės (Mustajab'as, Bauw'as, Irawan'as, Rasyid'as, Akbar'as ir Hamid'as, 2020, p. 488-492)

E-lyderystės iššūkiai
1. Organizacijos kultūros adaptacija.
2. Komunikaciniai įgūdžiai.
3. Socialinės žiniasklaidos etika ir informacinių technologijų įgūdžiai.
4. Laiko planavimas.
5. Verslo valdymo strategijos.
6. Pasitikėjimas.
E-lyderystės galimybės
1. Socialinio mokymosi ir žinių perdavimas.
2. Lankstumas.
3. Darbo-asmeninio gyvenimo pusiausvyra.

Kaip matyti iš 3 lentelės, prie *e-lyderystės iššūkių* priskiriama organizacijos kultūros adaptacija, komunikaciniai įgūdžiai, socialinės žiniasklaidos etika ir informacinių technologijų įgūdžiai, laiko planavimas, verslo valdymo strategijos ir pasitikėjimas. Prie *e-lyderystės galimybių* priskiriama socialinio mokymosi ir žinių perdavimas, lankstumas ir darbo-asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Toliau bus apžvelgiama e-lyderystės iššūkiai ir galimybės plačiau.

E-lyderystės iššūkiai:

Organizacijos kultūros adaptacija.

Organizacijos kultūra yra reikšminga siekiant organizacijos tikslų. Dabartinės pandemijos sąlygomis, kai darbas organizuojamas nuotoliniu būdu, verčia organizacijas keisti nusistovėjusią kultūrinę aplinką, vertybes tam, kad organizacija adaptuotųsi prie naujos darbo aplinkos ir nuolat mokytųsi, kad sėkmingai prisitaikytų prie pokyčių. Taigi, lyderiai vadovai privalo turėti įgūdžių sėkmingai vadovauti ne tik darbuotojams, bet ir užtikrinti kitas vadovo funkcijas šiuo laiku. Turint omenyje, kad įdiegiami organizacijos kultūros pokyčiai turės trumpalaikės neigiamos įtakos darbo produktyvumui ir veiklos rezultatams. Sutariama, kad tokie pokyčiai yra svarbūs ilguoju organizacijos veiklos laikotarpiu.

Komunikaciniai įgūdžiai.

Komunikaciniai įgūdžiai yra vertingi tiek vidinėje, tiek išorinėje organizacijos aplinkoje. E-lyderystės komunikacijos procesas skiriasi nuo tiesioginio bendravimo. Virtuali komunikacija skiriasi nuo tiesioginio bendravimo visų pirma tuo, kad *nėra galimybės jausti kito žmogaus atsako. Sudėtinga pastebėti abipusę pagarbą*, kuri įprastai jaučiama bendraujant tiesiogiai. Todėl vadovai, dėl šių priežasčių, *jaučia mažesnę pasitikėjimą savimi*. Pandemijos metu vadovams svarbu mokytis virtualių ir skaitmeninių bendravimo įgūdžių, kurie turi įtakos ne tik bendravimui su darbuotojais, bet ir veiklos efektyvumui. Todėl turi būti skiriamas papildomas individualus dėmesys vadovo virtualaus bendravimo įgūdžiams lavinti.

Socialinės žiniasklaidos etika ir informacinių technologijų įgūdžiai.

Organizacijos vadovai turi galimybę pasinaudoti plačiomis informacinių technologijų pažangos galimybėmis ne tik darbų koordinavimui, bet ir komunikacijai viešoje erdvėje. Vadovai komunikuodami viešoje erdvėje turi laikytis etikos principų bei atkreipti dėmesį į tai, kaip perduoti informaciją laikantis socialinio ir fizinio atstumo dėl COVID-19 pandemijos. Tyrimai rodo, kad *moterys lyderės dažnai yra geresnės e-lyderės, nes yra geriau įvaldžiusios kompiuterinę techniką ir savarankiškai daugiau ieško informacijos apie informacinių technologijų teikiamas galimybes*.

Laiko planavimas.

COVID-19 pandemijos metu atsirado sunkumų valdant darbo laiką. Ši problema kyla dėl įvesto karantino sąlygų, dėl apribojimų kontaktiniam darbui, kai organizacijoms rekomenduojama darbą organizuoti iš namų. Vadovams tenka iš naujo priimti skubius sprendimus, kaip valdyti organizaciją, kaip planuoti darbo procesus, kaip bendrauti su klientais, kaip vertinti organizacijos veiklą ir rezultatus, kaip valdyti darbuotojų emocijas ir kt.

Verslo valdymo strategijos.

Dabartinėmis sąlygomis lyderiams sunku nustatyti verslo valdymo strategiją dėl susiklosčiusios ekonominės ir socialinės aplinkos. Lyderiai turi rasti naujų būdų, kaip valdyti verslą, pavyzdžiui, permąstyti prekių pristatymo ir užsakymo sistemą, kaip perkelti verslo procesus į e-sistemą, kaip užtikrinti darbuotojų ir klientų saugumą dėl COVID-19 pandemijos.

Pasitikėjimas.

Kad organizacijos lyderiai išlaikytų darbuotojų pasitikėjimą, pasitenkinimą darbu ir produktyvumą dirbant nuotoliniu būdu, lyderiai turi pasitelkti ne tik informacines technologijas, bet ir lankstumą, ir asmenines žmogiškąsias savybes, kad išlaikytų dėmesį ir galią valdyti ne tik organizacijos procesus, bet ir darbuotojus.

Apibendrinant e-lyderystės iššūkius galima teigti, kad e-lyderystė apima platų spektrą iššūkių, tokių, kaip organizacijos kultūros adaptacija pandemijos metu, komunikaciniai įgūdžiai, socialinės žiniasklaidos etika ir informacinių technologijų įgūdžiai, laiko planavimas, verslo valdymo strategijos ir pasitikėjimas. Todėl labai svarbu, kad lyderiai vadovai turėtų įgūdžių sėkmingai vadovauti ne tik darbuotojams, bet ir užtikrinti kitas vadovo funkcijas pandemijos metu.

Vadovavimui pereinant į e-aplinką svarbūs komunikaciniai įgūdžiai svarbu atkreipti dėmesį į virtualios komunikacijos išskirtinumą, t. y. virtualios komunikacijos metu nėra galimybės jausti kito žmogaus atsako. Sudėtinga pastebėti abipusę pagarbą, dėl šių priežasčių vadovai jaučia mažesnį pasitikėjimą savimi.

Taip pat svarbus virtualių ir skaitmeninių bendravimo įgūdžių mokymasis. Pandemijos metu komunikuojant viešojoje erdvėje, svarbu ne tik laikytis etikos principų. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kaip perduoti informaciją laikantis socialinio ir fizinio atstumo dėl COVID-19 pandemijos.

Atsirandantys laiko planavimo sunkumai dėl pandemijos įvestų karantinų. Kai darbas organizuojamas iš namų, vadovams tenka iš naujo priimti skubius sprendimus dėl organizacijos valdymo, darbo procesų planavimo, bendravimo su klientais, darbuotojais. Ir galiausiai, svarbu ne tik išlaikyti darbuotojus, bet ir jų pasitenkinimą darbu dirbant iš namų.

E-lyderystės galimybės:

Socialinis mokymasis ir žinių perdavimas.

Dabartinė COVID-19 pandemijos aplinka verčia lyderius nuolat mokytis ir keistis dėl aplinkos veiksnių, su kuriais tenka susidurti pirmą kartą. Esant tokiai krizinei situacijai lyderiai privalo nuolat dalintis žiniomis ir perduoti jas organizacijos viduje, ir spręsti iškilusias problemas iš karto, arba ieškoti pagalbos išorėje tam, kad galėtų įgyvendinti savo organizacijos valdymo strategijas.

Lankstumas.

Organizacijų lyderiai sutinka, kad socialinis atstumas ir karantinas suteikė galimybę jiems keistis informacija ir žiniomis. Organizacinė kontrolė bei komunikacija persikėlė į virtualią aplinką, todėl atsiranda būtinybė investuoti į informacines technologijas. Todėl ir e-lyderystė šiame kontekste yra labai priklausoma nuo informacinių technologijų.

Darbo-asmeninio gyvenimo pusiausvyra.

Organizacijos lyderiai išskiria, kad pandemijos metu jie gavo papildomą galimybę kokybiškai praleisti laiko su šeima, dirbti iš namų ir vadovauti organizacijai dalinantis šeimos pareigomis su savo partneriais. Dirbant iš namų išvengiama papildomo triukšmo, didelių žmonių susibūrimų, kitų blaškančių veiksnių, kurie būdingi dirbant fizinėse darbo vietose. Be to, namų aplinka suteikia daugiau komforto ir yra daugiau galimybių darbo vietos lokacijai pasirinkti bei derinti šeimos pareigas.

Apibendrinant e-lyderystės galimybes pastebima, kad e-lyderystėje atsiranda ir įvairių galimybių, tokių, kaip socialinis mokymasis ir žinių perdavimas, lankstumas bei darbo-asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

Kaip rodo e-lyderystės galimybių analizė, dabartinė pandemijos krizė verčia lyderius vadovus prisitaikyti prie situacijos ir suteikia galimybių nuolat mokytis, dalintis žiniomis ir perduoti jas organizacijos viduje, nedelsiant spręsti iškilusius klausimus, ieškoti pagalbos išorėje, kad būtų įgyvendintos organizacijos valdymo strategijos. Pandemijos metas vadovams suteikė galimybę dirbti lanksčiai, t. y. galimybė keistis informacija ir žiniomis, valdymo funkcijos ir komunikacija persikėlė į virtualią aplinką.

Darbas virtualioje aplinkoje organizacijos lyderiams suteikė papildomą galimybę kokybiškai praleisti laiko su šeima, dirbti iš namų ir vadovauti organizacijai dalinantės šeimos pareigomis su savo partneriais.

Wolor'as, Solikhah'as, Fidhyallah'as ir Lestari'as (2020), pastebi, kad informacinės technologijos yra geras sprendimas organizacijų veiklos palaikymui ir naujai atsirandančiai organizacijos darbo kultūrai formuoti pandemijos metu. Tokie pokyčiai sukėlė stresą, nerimą, paniką, diskomfortą bei priešišumą organizacijų viduje. Todėl krizės metu itin pabrėžiamas lyderio vaidmuo ir jo lyderystės kompetencijų pritaikymas siekiant suvaldyti precedento neturinčias situacijas. Autoriai nurodo, kad esant tokiems ekonominių veiklų apribojimams, svarbu lyderio *emocinis stabilumas, sprendimų optimizavimas sprendžiant sudėtingas problemas, įvairių komunikacijos kanalų efektyvus išnaudojimas, gebėjimas greitai mokytis ir greitai sureaguoti bei veikti krizės metu.* Autoriai išskiria, kad vadovo *elgsena krizės metu turėtų būti orientuojama į novatorišką strateginį valdymą, ne tik į prisitaikymą, bet ir į konkurencinį pranašumą ir organizacijos teigiamo vidinio klimato kūrimą* (Talu'as ir Nazarov'as, 2020).

E-lyderystės vaidmuo yra labai svarbus organizacijoms išlaikyti, ir organizacijų lyderiai turi būti pasirengę pokyčiams: *keisti savo vadovavimo stilių, ieškoti naujų mokymų, prisitaikyti prie virtualios darbo aplinkos ir palaikyti nuotolinę organizacijos kultūrą.* Tyrėjų atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad *moterys lyderės* paprastai yra pranašesnės už vyrus kaip e-lyderės, ypač kalbant apie *informacinių technologijų įgūdžius ir naudojimąsi socialine žiniasklaida.* Atlikę tyrimą, autoriai padarė išvadą, kad e-lyderystę gali sukurti tie lyderiai, kurie geba įveikti iššūkius ir pasinaudoti galimybėmis įgyti konkurencinį pranašumą.

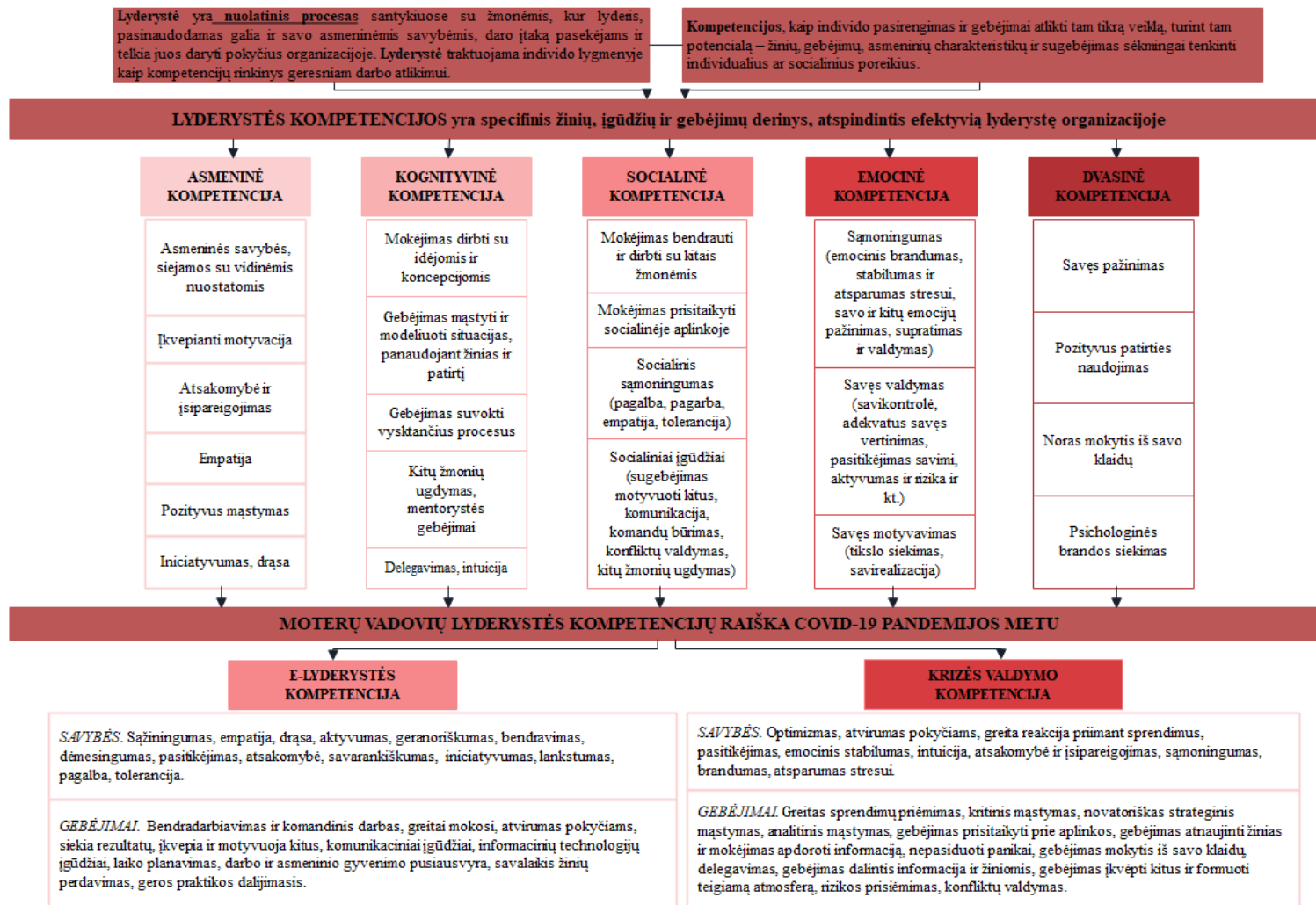
Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, kad autoriai aiškina, kokia turėtų būti lyderio elgsena reaguojant į krizinę situaciją. Pavyzdžiui, autoriai Maital'as ir Barzani (2020) pateikia lyderio elgseną *reaguojant į krizinę situaciją, kaip svarbiausias lyderio reakcijas į krizinę situaciją:*

1. Nuolat atnaujinti žinias, sekti oficialią informaciją, atskirti tikras naujienas nuo melagingų žinių.
2. Nepasiduoti panikai, apdoroti gautą informaciją kritiškai.
3. Nuolat dalintis informacija ir patirtimi.
4. Atsargiai vertinti ekspertų nuomonę ir prognozes (kiekviena epidemija yra nenuspėjama ir unikali).
5. Priimti sprendimus nuolat stebint situaciją.
6. Ruoštis kitai galimai krizei, praktikuoti įvairius scenarijus.
7. Apmąstyti tai, kas išmokta.

Autoriai Crayne'as ir Medeiros (2021) išskiria tai, kad lyderiai veikia skirtingai, siekdami suprasti COVID-19 pandemijos krizę. O tai lemia jų sprendimų priėmimą ir komunikaciją. Autoriai pabrėžia, kad lyderiai formuoja bendrą atmosferą, ir tai yra esminis sėkmingų krizių valdymo pastangų elementas. Vadinasi, esant krizinėms situacijoms, reikalingos ir išskirtinės vadovo lyderio reakcijos, ir lyderystės kompetencijos.

Apibendrinant lyderystės iššūkius ir galimybes pandemijos metu galima teigti, kad lyderystė reiškiasi naujomis formomis, kai darbo organizavimui išnaudojamos ir e-aplinkos. Pasaulinė COVID-19 pandemijos sveikatos krizė verčia lyderius veikti neįprastoje aplinkoje, reikalaujančioje mąstymo naujumo, prisitaikymo galimybių bei lyderystės raiškos pokyčių. Lyderiams atsiranda poreikis ieškoti būdų, kaip prisitaikyti prie pasikeitusios realybės tiek darbinėje aplinkoje, tiek namuose. Lyderiai susiduria su iššūkiais, kaip efektyviai valdyti, komunikuoti, motyvuoti organizacijos narius per nuotolį bei derinti darbo ir asmeninio gyvenimo pareigas dirbant iš namų.

Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia pateikti apibendrinantį moterų vadovių lyderystei būdingų kompetencijų raiškos rinkinį COVID-19 pandemijos metu (žr. 13 pav.).



13 pav. Moterų vadovių lyderystei būdingų kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos metu (sudaryta darbo autorės pagal Skaržauskienę ir Paražinskaitę (2010); Šilingienę ir Stukaitę (2019); Mustajab‘ą, Bauw‘ą, Irawan‘ą, Rasyid‘ą, Akbar‘ą ir Hamid‘ą (2020); Wolor‘ą, Solikhah‘ą, Fidhyallah‘ą ir Lestari‘ą (2020); Talu‘ą ir Nazarov‘ą (2020); Maital‘ą ir Barzani (2020); Zenger‘į ir Folkman‘ą (2020); Crayne‘ą ir Medeiros (2021); Burns, Huang, Krivkovich, Rambachan, Trkulja ir Yee (2021); Ichino‘ą, Calzolari‘ą, Mattozzi‘ą, Rustichini‘ą, Zanella‘ą ir Anelli‘ą (2021)

3. Moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškos tyrimas COVID-19 pandemijos metu

Šiame skyriuje pristatomos empirinio tyrimo metodologinės nuostatos, tyrimo metodika ir organizavimas bei tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija, ir pateikiamas moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškos COVID-19 pandemijos kontekste modelis verslo sektoriuje Panevėžio mieste.

3.1. Tyrimo metodologinės nuostatos

Empirinis tyrimas remiasi pirmoje darbo dalyje atliktos mokslinės literatūros analizės metodologinėmis nuostatomis apie moterų vadovių lyderystės raišką COVID-19 pandemijos kontekste, kuriose teigiama, kad lyderystė yra nuolatinis procesas santykiuose su žmonėmis, kur lyderis, pasinaudodamas galia ir savo asmeninėmis savybėmis, daro įtaką pasekėjams ir telkia juos daryti pokyčius organizacijoje. Lyderystė traktuojama individo lygmenyje kaip kompetencijų rinkinys geresniam darbo atlikimui, o kompetencijos suprantamos kaip moterų vadovių pasirengimas ir gebėjimai atlikti tam tikrą veiklą, turint tam potencialą – žinių, gebėjimų, asmeninių charakteristikų ir sugebėjimas sėkmingai tenkinti individualius ar socialinius poreikius. **Lyderystės kompetencijos yra specifinis žinių, gebėjimų, asmeninių savybių rinkinys, atspindintis efektyvią lyderystę organizacijoje.** Atlikta teorinė analizė atskleidė, kad lyderystės kompetencijos pateikiamos labai skirtingai, ir nėra vieno unikalaus lyderystės kompetencijų rinkinio, kuris yra baigtinis ir tiktų visiems lyderiams priimant sprendimus ir darant pokyčius organizacijoje. Todėl skirtingoms vadovaujančioms pareigoms skirtingose ekonominėse veiklose gali reikštis skirtingos lyderystės kompetencijų rinkiniai, t. y. lyderiams gali prireikti skirtingų žinių, gebėjimų, asmeninių savybių. Atsižvelgiant į literatūros analizę, galima atkreipti dėmesį, kad **lyderystės kompetencijos skirstomos į įvairias grupes** (intelektinę, vadybinę, emocinę, dvasinę, asmeninę, kognityvinę ir socialinę). Tačiau labai svarbu, kad lyderystės kompetencijos būtų analizuojamos kaip visuma, pasižyminti kompleksišku ir tarpusavio ryšiu. Tokią lyderystės kompetencijų struktūrą pateikia Academy of Innovative Human Resources išryškinant lyderystės kompetencijas organizacijos valdymui, vadovauti kitiems ir savęs pateikimo kompetencijos.

Mokslinės literatūros analizė išryškino e-lyderystės iššūkius ir galimybes COVID-19 pandemijos metu. Reikia pastebėti, kad moterims vadovėms, kaip ir kitiems lyderiams, iškyla nauji iššūkiai, tokie, kaip nuotolinis darbas, laiko planavimas, komunikacija su darbuotojais, verslo valdymo strategijos bei pasitikėjimas, bet ir atsirandančios galimybės, tokios, kaip darbo-asmeninio gyvenimo pusiausvyra, lankstumas, socialinio mokymosi ir žinių perdavimo galimybės kitiems darbuotojams.

3.2. Tyrimo metodika ir organizavimas

Siekiant ištirti moterų vadovių lyderystės kompetencijų raišką COVID-19 pandemijos kontekste tyrimo procesą sudaro 5 etapai:

1. Mokslinių šaltinių atranka ir analizė moterų vadovių lyderystės raiškos COVID-19 pandemijos kontekste tema.
2. Empirinio tyrimo metodikos parengimas ir pagrindimas.
3. Tyrimo duomenų rinkimas ir analizė.
4. Išvadų formulavimas.

Pirmajame tyrimo etape atliekama mokslinės literatūros analizė moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškos COVID-19 pandemijos kontekste.

Antrajame tyrimo etape parengta kokybinio tyrimo metodika ir sudarytas tyrimo instrumentarijus – pusiau struktūruotas interviu, kurio tikslas nustatyti moterų vadovių lyderystės raišką COVID-19 pandemijos kontekste verslo įmonėse.

Trečiajame tyrimo etape individualaus pusiau struktūruoto interviu metu renkami duomenys empiriniam tyrimui, jie analizuojami turinio analizės (content analizė) metodu, atliekama tyrimo rezultatų analizė.

Ketvirtajame tyrimo etape aptariami tyrimo rezultatai ir pateikiamas moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškos COVID-19 pandemijos kontekste modelis verslo sektoriuje Panevėžio mieste.

Penktajame tyrimo etape formuluojamos tyrimo išvados.

Tyrimo laikas. Pusiau struktūruotas interviu atliktas 2021 m. lapkričio 15-25 d.

Tyrimo objektas: moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos laiku verslo sektoriuje Panevėžio mieste.

Tyrimo tikslas: nustatyti moterų vadovių lyderystėje pasireiškiančias kompetencijas COVID-19 pandemijos kontekste verslo sektoriuje Panevėžio mieste.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti moterų vadovių lyderystei būdingų kompetencijas labiausiai pasireiškiančias moterų vadovių veikloje esant COVID-19 pandemijos situacijai verslo sektoriuje Panevėžio mieste.
2. Pateikti moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškos COVID-19 pandemijos kontekste modelį verslo sektoriuje Panevėžio mieste.

Tyrimo imtis. Tyrimo imties atrankai pasirinktas *tikslinės atrankos metodas*, kai tyrėjas apsisprendžia apklausti tiriamuosius, atstovaujančius tikslinę grupę (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). *Tikslinė atranka* – tai tokia atranka, kai į atrankinę visumą tyrėjas atrenka elementus priklausomai nuo tyrimo tikslų (<https://www.lidata.eu/>). Taikyta *kriterinė atranka*, kai imties vienetai atrenkami pagal tam tikrus tyrėjo nustatytus kriterijus (Rupšienė, 2007). Ši atranka pasirinkta, pasak Rupšienės (2007, p. 43), „būdas yra veiksmingas, nes padeda surinkti kokybiškų duomenų“.

Tyrimo dalyviai atrinkti pagal **šiuos kriterijus**: a) moterys vadovės; b) vadovaujamo darbo patirtis; c) verslo sektorius; d) Panevėžio miestas.

Taikant individualų pusiau struktūruotą interviu, Nielsen'as (2003) rekomenduoja imties dydį 5, kadangi teorija, kuri paaiškina 85 proc. tiriamo objekto problemų, gali būti sukurta net turint mažesnę nei 5 dalyvių imtį. Tyrimo imtis 10 moterų vadovių.

Tyrimo dalyviai. Tyrime dalyvavo 10 moterų vadovių iš verslo sektorių (finansinis sektorius (komercinis bankas ir draudimas), elektromechaninių sistemų automobiliams gamyba, sveikatos

priežiūros paslaugų sektorius, kaimo turizmo paslaugų sektorius, kelionių organizavimo, transporto nuomos ir keleivių vežimo paslaugų sektorius, mėsos gamybos sektorius) Panevėžio mieste.

Siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių anonimiškumą, duomenys buvo nuasmeninti. Tyrime dalyvavusioms informantėms pagal dalyvavimo tyrime eiliškumą priskirti kodai nuo I001 iki I009, kuriais identifikuojami informančių atsakymai.

Duomenys apie informantes:

I001 – trisdešimt vienerių metų, įgijusi aukštąjį išsilavinimą. Dirba kelionių organizavimo, transporto nuomos ir keleivių vežimo paslaugų sektoriuje, vadovavimo patirtis yra keturi metai, tiesiogiai vadovauja keturiems asmenims. Vadovavimo patirties įgijo vadovaujant savo įmonei ir nuolat keliant kvalifikaciją mokymuose.

I002 – šešiasdešimties metų, įgijusi aukštąjį išsilavinimą. Dirba mėsos gamybos sektoriuje, vadovauja dvidešimt trijų asmenų kolektyvui. Vadovavimo patirtis yra trisdešimt metų. Vadovavimo patirties įgijo dirbdama savo įmonėje.

I003 – keturiasdešimt šešerių metų, turinti aukštąjį išsilavinimą. Vadovauja septyniolikos asmenų grupei finansiniame sektoriuje (draudimo paslaugos). Vadovavimo patirtis yra dveji metai. Vadovavimo patirties įgijo kildama karjeros laiptais nuo specialisto iki vadovaujamos pozicijos.

I004 – trisdešimt vienerių metų, įgijusi aukštąjį išsilavinimą. Šešerius metus vadovauja septynių asmenų grupei gamybos įmonėje. Vadovavimo patirties įgijo vidiniuose mokymuose, organizuojamuose darbdavio ir iš kasdienės patirties.

I005 – keturiasdešimt devynerių metų, turinti aukštąjį išsilavinimą. Dirba paslaugų sektoriuje, vadovauja šešių asmenų kolektyvui. Vadovavimo patirtis yra šeši metai. Vadovavimo patirties įgijo dirbdama skirtinguose organizacijos lygiuose, taip pat dalyvaudama seminaruose, mokymuose Lietuvoje ir užsienyje.

I006 trisdešimt penkerių metų, turinti aukštąjį išsilavinimą. Dirba finansiniame sektoriuje (komercinis bankas), vadovauja dešimt asmenų kolektyvui. Vadovavimo patirtis yra vieneri metai. Vadovavimo patirties įgijo dirbdama ir mokydamasi praktiškai.

I007 – keturiasdešimt septynerių metų, turinti aukštąjį išsilavinimą. Dirba finansiniame sektoriuje (komercinis bankas), vadovauja penkiolikos asmenų grupei. Vadovavimo patirtis yra dvylika metų. Vadovavimo patirties įgijo nuolat dalyvaudama intensyviuose darbdavio mokymuose, stažuotėse Lietuvoje ir užsienyje, vadovaudama šiose pareigose.

I008 – keturiasdešimties metų, turinti aukštąjį išsilavinimą. Vadovauja dešimt asmenų grupei gamybos įmonėje. Vadovavimo patirtis yra penkeri metai. Vadovavimo patirties įgijo dirbdama ir dalyvaudama mokymuose.

I009 – šešiasdešimt vienerių metų, turinti aukštąjį išsilavinimą. Dirba kaimo turizmo paslaugų sektoriuje, vadovauja keturių asmenų kolektyvui. Vadovavimo patirtis yra dvidešimt du metai. Vadovavimo patirties įgijo dirbdama viešajame sektoriuje ir mokydamasi praktiškai bei dalyvaudama Lietuvos verslo moterų tinklo veikloje.

I010 – trisdešimt septynerių metų, įgijusi aukštąjį išsilavinimą. Vadovauja trisdešimt septynių asmenų kolektyvui sveikatos priežiūros paslaugų teikimo įmonėje. Vadovavimo patirtis yra šeši metai. Vadovavimo patirties įgijo vadovaudama savo įmonei ir keldama kvalifikaciją Lietuvoje ir užsienyje.

Tyrimo metodai.

Duomenų rinkimo metodai. Empirinio tyrimo rezultatams gauti atliekamas kokybinis tyrimas. Duomenims rinkti taikomas duomenų rinkimo metodas – *pusiau struktūruotas interviu* siekiant kokybiškai vertinti moterų vadovių lyderystės kompetencijos raišką COVID-19 pandemijos laiku verslo sektoriuje Panevėžio mieste. Interviu taikomas, kai: norima sužinoti, kaip žmonės priima sprendimus; savitus žmonių įsitikinimus ir sampratas; žmonių gyvenimą supančius kontekstus; tam tikro žmonių elgesio motyvus (Hennink, Hutter ir Bailey, 2011).

Pusiau struktūruotas klausimynas – toks pokalbis, kai „iš anksto apsvarstomos pagrindinės tokio klausimyno pokalbio temos, kurias reikia aptarti, ir svarbiausi kiekvienos temos klausimai. Tačiau klausimyno struktūra yra lanksti, ji reaguoja į realaus interviu eigą. Pagal ją gali keistis užduodamų klausimų tvarka, jų formuluotės, ir pan. preliminariai suformuluojami atviri klausimai ir numatoma jų eilės tvarka (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 20). Šis tipas pasirinktas, kadangi klausimynas pagal šią struktūrą tyrimo eigai suteikia lankstumo, nėra griežtos klausimų uždavimo tvarkos, galima gauti gilesnius ir papildomus samprotavimus, reaguojant į situaciją, galima užduoti naujus klausimus.

Kaip teigia Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016, p. 242), „vienas iš pagrindinių nuotolinių interviu pranašumų (ir svarbiausių priežasčių, kodėl jie vis dažniau naudojami) yra tyrimo dalyvių pasiekiamumas“. Autorių nuomone, „pasitelkus nuotolinį interviu galima susisiekti su tyrimo dalyviais, kurie yra dėl tam tikrų priežasčių sunkiai pasiekiami –organizacijų vadovai dėl savo užimtumo gali būti nelabai linkę susitikti kalbėtis tiesiogiai arba labai sunku suderinti susitikimo laiką. Neretai ekspertai patys siūlo ir (ar) prašo pasiūlyti kitokią interviu formą nei susitikimas – interviu telefonu arba gauti interviu klausimus elektroniniu paštu ir tokiu pačiu būdu atsiųsti atsakymus“. Šis metodas pasirinktas dėl to, kad COVID-19 pandemijos metu bendravimas yra persikėlęs į virtualią erdvę, todėl dėl COVID-19 pandemijos metu ribojamų susitikimų kontaktiniam bendravimui, pats veiksmingiausias ir saugiausias būdas šiuo metu gauti atsakymus į interviu klausimus būtų nuotolinis interviu.

Prieš susitinkant nuotoliniam interviu su kiekviena tyrimo dalyve prieš tai telefonu buvo aptarti pagrindiniai tyrimo aspektai ir elektroniniu paštu išsiųsti pagrindiniai interviu klausimai interviu kontekstui įvertinti. Vidutiniškai vienam interviu skirta 60 min. Visos tyrimo dalyvės geranoriškai sutiko dalyvauti tyrime.

Duomenys surinkti pačios tyrėjos. Kokybinis tyrimas atliktas organizuojant *nuotolinį interviu*, naudojant Microsoft Teams bendravimo platformą ir telefonu. Duomenims rinkti naudotasi programoje esančia įrašymo įrankiu. Duomenys transkribuoti.

Tyrimo duomenų patikimumą užtikrina tyrimo dalyvių vadovavimo kompetencijos verslo sektoriuje, jų gebėjimas kompleksiskai matyti ir pateikti išsamiausią informaciją apie tiriamą objektą ir daugkartinis tyrimo duomenų skaitymas paties tyrėjo.

Siekiant nustatyti moterų vadovių lyderystės raišką COVID-19 pandemijos laiku verslo sektoriuje Panevėžio mieste sudarytas **tyrimo instrumentarijus** – pusiau struktūruoto interviu klausimyno diagnostiniai blokai (žr. 1 priedą).

Pirmasis klausimų blokas skirtas išsiaiškinti lyderystės kompetencijų sampratą, siekiant išsiaiškinti tyrimo dalyvių nuomonę apie lyderystės kompetencijas ir, kokias svarbiausias lyderystės kompetencijos išryškėja moterų vadovių veikloje.

Antruoju klausimų bloku siekiama išsiaiškinti moterų vadovių lyderystės kompetencijų raišką COVID-19 pandemijos metu. Čia svarbu išsiaiškinti svarbiausias moterų lyderių reakcijas į krizinę situaciją, kurias naudojo praktiškai COVID-19 pandemijos metu, kokius unikalios veikimo modelius taikė per pandemiją, taip pat siekiama sužinoti ryškiausias moterų lyderystės kompetencijas COVID-19 pandemijos metu, kurias taikė tyrimo dalyvės darbo metu ir, kaip keitėsi lyderystės demonstravimas ir įsitraukimas į darbo veiklą atsiradus COVID-19 pandemijos aplinkai bei, kokios lyderystės kompetencijos nebuvo svarbios per pandemiją. Svarbiausia, buvo siekis nustatyti moterų vadovių lyderystei būdingų kompetencijų rinkinį, atspindintį efektyvią lyderystę organizacijoje COVID-19 pandemijos metu.

Trečiasis klausimų blokas orientuotas į moterų vadovių e-lyderystės ir darbo iš namų iššūkius ir galimybes COVID-19 pandemijos metu. Šiame klausimų bloke siekiama išsiaiškinti, kaip keitėsi komunikaciniai kanalai su organizacijos darbuotojais, kaip keitėsi laiko planavimas ir verslo valdymo strategijos, kokie esminiai pokyčiai įvyko perkėlus tradicinę lyderystę į e-lyderystę, kaip buvo derinama tyrimo dalyvių darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra dirbant iš namų, kokią įtaką lyderystei padarė pandemija bei, kokių naujų e-lyderystės kompetencijų tyrimo dalyvės atrado darbuotojų motyvacijai pandemijos metu.

Pusiau struktūruotą interviu klausimyną sudaro atviro tipo klausimai (žr. 2 priedą). Šie klausimai sudaryti, remiantis metodologinėmis nuostatomis, t. y. atsižvelgta į tai, kad moterų vadovių lyderystės raiškai pandemijos laiku yra svarbus lyderystės kompetencijų rinkinys.

Duomenų analizės metodai. Siekiant išanalizuoti, susisteminti ir apibendrinti kokybinio tyrimo duomenis, duomenys analizuojami taikant **turinio analizės (content analizės) metodą**. Taikant šį metodą tyrimo duomenys skaidomi į kategorijas ir subkategorijas arba atskirų temų ir potemių sudarymą (Žydžiūnaitė, 2011).

Analizė atlikta **Collaizi metodika** (Žydžiūnaitė ir Jonušaitė, 2004): 1) buvo daug kartų skaitomi informančių atsakymų aprašai išskiriant esmines kategorijas pagal „raktinius“ žodžius; 2) nustatomi prasminiai elementai, kai kategorijų turinys skaidomas išskiriant jų elementus; 3) prasminiai elementai suskirstyti į subkategorijas; 4) interpretuoti turinio duomenys.

Šis metodas pasirinktas, kadangi suteikia galimybes analizuojamo teksto turinyje išskirti prasminius vienetus, nustatyti atskirų turinio elementų tarpusavio ryšį bei ryšį su viso turinio kontekstu.

Tyrimo etika. Atliekant empirinį tyrimą vadovaujamosi pagrindiniais **kokybinio tyrimo etikos principais** (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Duomenys gauti nepaveikiant informančių, laikantis pagarbos asmens privatumui principu; konfidencialumo ir anonimiškumo principu; geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui principu; teisingumo principu.

Empirinio tyrimo dizaino vizualizacija pateikta 3 priede.

Pagrindus tyrimo metodus ir duomenų analizės metodų pasirinkimus, sudarius tyrimo instrumentą, toliau atliekamas empirinis tyrimas. Kitame skyriuje pristatomi pusiau struktūruoto interviu metu gauti tyrimo rezultatai ir atliekama jų analizė bei interpretacija.

3.3. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija.

Šiame poskyryje pristatomi pagrindiniai tyrimo rezultatai ir jų interpretacija.

3.3.1. Lyderystės kompetencijų samprata

Remiantis Mumford'u ir kt. (2000), Bristow'u ir kt. (2005) Zaccaro'u (2007), Skaržauskienė (2008), Godwin'u, Handsome'u, Ayomide'u, Enobong'u ir Johnson'u (2017); Asrar-ul-Haq'u (2018), lyderystė, pasireiškianti vadovo gebėjimu sutelkti žmones sėkmingai įgyvendinti tikslus, yra vienas iš svarbiausių veiksmingo vadovavimo sudedamųjų dalių. Tai svarbus rodiklis, parodantis, kokią galią ir įtaką vadovas lyderis daro žmonėms ir padeda siekti rezultatų. Pavyzdinėse lyderio kompetencijose dominuoja iniciatyvumas, sąžiningumas, tobulėjimo skatinimas, pagarba kitiems, nauda organizacijai, kūrybiškumas, bendravimas ir bendradarbiavimas, įsitraukimas. Lyderystės kompetencijas, kaip specifinį žinių, įgūdžių ir gebėjimų derinį, atspindintį efektyvią lyderystę organizacijoje akcentuoja Hollenbeck'as, McCall'as ir Silzer'is (2006). Labai svarbų akcentą lyderystės kompetencijų struktūroje parodo Society for Human Resource Management (SHRM), kur išskirti trys kompetencijos lygiai parodo, *lyderystės kompetencijas kaip visumą*: kompetencijos organizacijos valdymui, kompetencijos vadovauti kitiems ir savęs pateikimo kompetencijos.

Atsakymų į klausimus, kuriuo siekta išsiaiškinti informančių supratimą apie lyderystės sampratą, analizė atskleidė, kad „*man lyderystė yra ugdyti savo pavaldinius, na kaip pasakyti, svarbu surasti pavaldinių stipriąsias savybes, pakreipti juos, aš taip manau, tinkama linkme*“ (I004); „*...tai mano gebėjimas suburti komandą, gebėjimas sukurti erdvę kito žmogaus nuomonei. Na, man svarbu, labai svarbu palaikyti bendrą, kaip pasakyti, atmosferą. Man patinka bendradarbiavimo stilius, ne, kaip aukščiau būti viso kolektyvo, pavyzdžiui...*“ (I005); „*...formuoti įmonės tikslus ir uždavinius, telkti kolektyvą komandiniam darbui*“ (I009); „*...na aš įvardyčiau, kad stiprus vadovavimas ir autoriteto išlaikymas komandos akyse yra mano lyderystė kasdien, aš taip manau...*“ (I010); „*...teisingas ir nepriekaištingas vadovavimas įmonei, galiu patarti, tikiu, kad esu pavyzdys kitiems, tai nuolatinis procesas*“ (I002); „*tai prilyginčiau kelionei tikslų link, ir visiems kartu. Tai bendrystė, mmm, ir dalijimasis geriausia patirtimi, apibendrinčiau tai*“ (I003); „*...pavyzdžio rodymas ir užtikrinimas, kad būtų pasiekti tikslai...*“ (I001).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžioji dauguma informančių savęs neidentifikuoja su formaliuoju vadovo statusu, t. y. aštuonios informantės laiko save lyderėmis, pavyzdžiui, „*...žinot kaip, aš visada ieškau bendros kalbos, klausausi, kas aktualu mano komandai, na aš tiesiog skatinu savo komandą, na man svarbu pasitikėti tiek savimi, tiek jais*“ (I008); „*aš esu komandos lyderė. Pirmą aš prisiimu atsakomybę už rezultatą, tada ieškau atsakymo „kaip“?...aš nepasitenkinu esamu rezultatu, na, kaip aš suprantu lyderystę, aš rūpinuosi kitų augimu*“ (I007); „*...tai tarsi pačių svarbiausių savybių rinkinys, mmm, manau, na, kad man pavyksta išlaikyti balansą, na, atlieku ir formalios vadovės, na ir komandos lyderės vaidmenį, taip...*“ (I006); „*...atsakomybės prisiėmimas*“ (I007).

Apibendrinant tyrimo kriterijų „*Lyderystės kompetencijų samprata*“, galima išryškinti *lyderystę kaip procesą santykiuose su žmonėmis, kai lyderis pasinaudodamas savo gebėjimu burti komandą siekiant tikslų ir uždavinių, ją motyvuoja, lyderis savo pavyzdžiu ir įkvėpimu su kitais daro pokyčius organizacijoje. Lyderystė kaip tikslų, atsakomybės, motyvacijos, įkvėpimo, bendradarbiavimo, delegavimo ir pasitikėjimo kompetencijų rinkinys geresniam darbui atlikti.*

3.3.2. Moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos metu

Remiantis Turner'iu ir Muller'iu (2005), lyderystės kompetencijas siūloma skirstyti į tris pagrindines grupes: *intelektinę, vadybinę, emocinę*. Tačiau šių dienų kontekste, galima pastebėti, kad šių kompetencijų nebeužtenka, todėl lyderystės kompetencijos samprata praplėsta ir į ją įtraukta dvasinė lyderystė (Zohar'as, 2005; King'as, 2010). Zenger'is ir Folkman'as (2020) išryškina, kad moterys lyderės didžiausią dėmesį pandemijos metu skiria tarpasmeninėms kompetencijoms ir ryškiausiai pasireiškiančios moterų lyderystės kompetencijos pandemijos metu, yra tokios, kaip *įkvepianti motyvacija, konstruktyvus bendravimas, bendradarbiavimas ir komandinis darbas bei santykių kūrimas*.

Kalbant apie moterų vadovių lyderystės kompetencijų raišką COVID-19 pandemijos metu ypatingai svarbu atkreipti dėmesį į kompetencijas, skirtingas savo turiniu. Šilingienė ir Stukaitė (2019) praplėtė ir pateikė lyderystės kompetencijų penkis, skirtingus savo turiniu, kompetencijų blokus (asmeninė, kognityvinė, socialinė, emocinė ir dvasinė kompetencijos).

Analizuojant moterų vadovių lyderystės kompetencijų raišką COVID-19 pandemijos metu ir siekiant išryškinti unikalų lyderystės kompetencijų rinkinį, pasireiškusių būtent šiuo pandemijos metu, analizei pasitelktas kompleksinis požiūris, apimantis skirtingo turinio kompetencijas, tokias, kaip asmeninė, kognityvinė, socialinė, emocinė ir dvasinė kompetencijos.

Moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos metu. Atsakymus į klausimus apie moterų vadovių lyderystės kompetencijų raišką COVID-19 pandemijos metu, padedančių efektyviai veikti šiuo metu, analizė atskleidė, kad svarbiausios *asmeninės kompetencijos*, informančių teigimu, yra *atsakomybė ir įsipareigojimas, įkvepianti motyvacija ir pozityvus mąstymas, iniciatyvumas ir drąsa* (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Moterų vadovių asmeninės kompetencijos raiška COVID-19 pandemijos metu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Asmeninės kompetencijos	Atsakomybė ir įsipareigojimas	„...na, atsakomybė priimti nepopuliarius sprendimus, pasikliaujant, gal, gal labiau savo intuicija, o ne pamatuotais skaičiais...“ (I009). „...kaip priimi sprendimą ir nežinai ar rytoj bus aktualus, supranti, kad esi įsipareigojęs savo komandai ir tiesiog turi rizikuoti“ (I010).
	Įkvepianti motyvacija	„...man atrodo, kad mmm pandemijos metu, ypatingai svarbu rodyti ramybę ir atvirumą savo komandai, kad gali būti išgirstas, kad gali gauti grįžtamąjį ryšį iš manęs“ (I005).
	Pozityvus mąstymas	„...papildomas darbuotojų ugdymas, supratimas, kad krizė tai dar viena galimybė paaugti, patobulėti ir išmokti naujų dalykų, taip manau“ (I007). „...stengiausi nepasiduoti aplinkos keliamai panikai, ir tą vis priminiau savo komandai, kad, na kontroliuokime tai, ką galime kontroliuoti ir nesusitelkime į blogas naujienas. Kiek galima tą dieną judėkime į priekį, tik į priekį“ (I005).
	Iniciatyvumas ir drąsa	„...net nežinau, žvelgiant atgal atrodo gal priėmiau visai nepasvertų sprendimų, bet tada atrodo, kad tai geriausia, ką galiu padaryti ir ir sprendimai dėl prastovų, dėl apmokėjimo, galų gale dėl to ar galės ar nereikės atleisti kažko, buvo chaoso. Bet kas, jei ne aš, taip tada mažčiau. Ir kada, jei ne dabar“ (I010). „...pradžioje buvo to nerimo, neslėpsiu, ir komanda reagavo neramiai, mmm, bet manau, kažkaip greitai moku prisitaikyti prie pokyčių ir suprantu, kad aš esu vadovė, ir nuo manęs priklauso bendra atmosfera darbe, ką kalbės ir kaip jausis mano darbuotojai“ (I008).

Kognityvinės kompetencijos pandemijos metu informančių teigimu yra gebėjimas suvokti ir greitai reaguoti, mentorystės gebėjimai bei delegavimas, idėjų generavimas ir intuicija (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Moterų vadovių kognityvinės kompetencijos raiška COVID-19 pandemijos metu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Kognityvinės kompetencijos	Gebėjimas suvokti ir greitai reaguoti	„...atsirado papildomas ugdymas, greitai keitėsi viskas, kadangi dirbame su žmonėmis, atsirado reikalavimas dėl atstumų, kaukių dėvėjimas, bet darbo organizavimui įtakos nebuvo. Turėjom prisitaikyti“ (I006). „...iš pradžių darbuotojus reikėjo aprūpinti darbo priemonėmis darbui iš namų. Kas nepasikeitė, tai užduočių priskyrimas, nes dirbame su klientų valdymo sistema“ (I005). „...kiekvieną dieną sekiau Vyriausybės nurodymus, na, ir ėmiausi atitinkamų veiksmų, aišku, svarbiausia, laiku informuoti darbuotojus, kad nebūtų papildomų interpretacijų“ (I004).

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Kognityvinės kompetencijos	Mentorystės gebėjimai	<p>„...tiesiog aš turiu tiek patirties, kad nebebijau nei deleguoti, nei inicijuoti, nei ugdyti darbuotojų savarankiškumo, tai, jeigu matau užduotis įkandama, tai tik skatinu darbuotojus tobulėti, visada gali klausti, dalinuosi patirtimi aktyviai. Man patinka mokyti kitus, kodėl turėčiau to nedaryti? Esu užauginusi ne vieną gerą specialistą“ (I003).</p> <p>„...žinot, jei rezultatai neatitinka lūkesčių, tai skatinu komandą mąstyti plačiau. Leidžiu suprasti, kad gali klausti, galų gale, daryti klaidas. Mėgstu ir prie kavos puodelio pasišnekėti tiesiog...“ (I008).</p> <p>„...stebiu situaciją, jeigu matau, kad kažkuri darbo pusė silpnesnė, tikrai skiriu daugiau dėmesio kažkurį laiką, pasakau, ką aš geriausiai žinau, kokių, galbūt, priemonių reikia“ (I005).</p>
	Delegavimas	<p>„...dabar, kai užduotis skirstau nuotoliniu būdu, manau, mano darbo praktikoje atsirado tikrai daugiau delegavimo, aš taip pastebėjau...“ (I006).</p> <p>„...daugiau naujų užduočių delegavimo“ (I001).</p>
	Idėjų generavimas	<p>„...mūsų sričiai pandemijos pradžia kirto labai smarkiai, turėjome visiškai nutraukti veiklą. Pacientų priimti negalėjome, tai atsiradus galimybei teikti būtinąją pagalbą iškilo didelė dilema, o, kuriems darbuotojams dirbti, viruso nepažinojom, skiepy nebuvu, visi žiūrėjo į mane, ką gi ji sugalvos? Sugalvojau, kad medicinos darbuotojai atsakomybe dirbti dalinsis solidarčiai ir dirbsime pakaitomis, visi iš eilės“ (I010).</p> <p>„...kai išėjome dirbti on-line, per kurį laiką pastebėjau, kad per rytinius susirinkimus darbuotojai vis mažiau ir mažiau įsitraukia, nebeįsijungia net ir vaizdo kamerų. Mano idėja buvo ta, kad per visus susirinkimus įsijungiame vaizdo kameras, kad palaikytume ryšį ir nenutoltume, o penktadieniais rytiniai - visada su kavos puodeliu ir neformaliais pokalbiais“ (I005).</p> <p>„...pradėjome produktų degustacijas ir edukacijas organizuoti per nuotolį, taip pat kalėdinį vakarėlį organizavom...“ (I009).</p>
	Intuicija	<p>„...pradžioje ėmiausi labai daug spontaniškų veiksmų, kokios dvi pirmos savaitės buvo labai stipriai emociškai veikiančios. Dabar galvoju, kad visgi, tik tada, kai suėmiau save į rankas, pasikloviau tiesiog savimi ir ėjau vabank“ (I010).</p> <p>„...karantino pradžioje vis galvojau, kai trūko medicininių priemonių, kad reikia čia ir dabar užsisakyti didelį kiekį, jungėmės su didžiaisiais tiekėjais, tai galiu įvertinti, kad šita nuojauta, kad greitai prekės bus deficitinės ir brangs, tikrai pasiteisino. Ir, vat, pirmo karantino metu, ne tai, kad nepritrūkome, bet ir galėjome padėti valstybinėms įstaigoms, vežėmė kaip labdarą“ (I010).</p> <p>„...na, ką pradėjau galvoti, kad dabar žmonės daugiau praleidžia namuose ir teikia pirmenybę namams, tai produkto prioritetinę sritį perkėliau į grynai į šeimos ir namų aplinką, tą siūliau, nu, kaip pasakyti ir savo pardavimų vadybininkams, ir dabar jau matau, kad gera buvo intuicija mano“ (I003).</p>

Socialinės kompetencijos, informančių nuomone, yra empatija, pagarba ir tolerancija, komandos būrimas ir konfliktų valdymas, prisitaikymas ir sąmoningumas (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Moterų vadovių socialinės kompetencijos raiška COVID-19 pandemijos metu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Socialinės kompetencijos	Empatija, pagarba ir tolerancija	<p>„...pati skambinau kiekvienam darbuotojui telefonu, aptarėme tolimesnį darbą, aptarėme, kas kelia nerimą kiekvienam darbuotojui, nes jatau, kad bendra nuotaika pilna įtampos yra. Buvo situacijų, kai darbuotojui pasiūliau asmeninę pagalbą“ (I010).</p> <p>„...susitarėme, kad laikysimės visų Vyriausybės nurodymų be išimčių. Tai tiesiog užtikrinau, kad būtų sudarytos sąlygos saugiam darbui, kad būtų kuo mažiau kontaktų tarpusavyje, dirbome pamainomis...“ (I002).</p> <p>„...stengiausi reaguoti į visus pokyčius ramiai. Tokiu atveju ir komandoje perduodu, manau, tą ramybę, ir jiems lengviau priimti pokyčius. Tad negalėčiau pasakyti, kad buvo konfliktų, panikos didelės, pakankamai stabiliai gyvenome“ (I008).</p> <p>„Taip, pastebėjau, kad įdėjau daugiau pastangų ir dėmesio darbuotojams tuo metu. Buvo baimės ir pasimetimo, bet kažkaip išlikome geranoriški vieni kitiems, Ir pati stengiausi būti geros nuotaikos, vis primindavau Vyriausybės sprendimus ir stengiausi spręsti problemas po vieną ir, kas aktualu mano komandai, o nebandžiau gelbėti viso pasaulio nuo viruso“ (I005).</p>
	Komandos būrimas ir konfliktų valdymas	<p>„...pradžioje jatau darbuotojų pyktį dėl apribojimų, suprantu, kad kilo daug klausimų ir sumaištis, tai stengiausi dar dažniau duoti asmeninio dėmesio darbuotojams, dar dažniau ėjau į gamybą, klausiau, teiravausi. Dabar jau mažiau dėmesio skiriame į aplinkos daromą spaudimą, tiesiog dirbame“ (I004).</p> <p>„...ieškojome būdų, kaip atrasti malonių dalykų kasdienybėje, kas suteikia džiaugsmo“ (I007).</p> <p>„...ypač pandemijos pradžioje stengiausi nuimti įtampą, stengiausi neprarasti humoro jausmą ir išlaikyti, na tokią besąlygišką pagarbą darbuotojui, kad ir kokia emocinė būklė buvo ar pasakydavo ką per aštriai“ (I005).</p> <p>„...aš, žinokite, vengiu negatyvių žmonių, negatyvios aplinkos, svarbu turėti ir išlaikyti tą teigiamą požiūrį, manau tas persiduoda ir mano žmonėms, tai galėčiau pasakyti, kad visiškas chaosas netgi, pasikeitė į tokią naudų ir galimybių suvokimą. Ir kaip visą šitą situaciją galime išnaudoti“ (I003).</p>
	Prisitaikymas ir sąmoningumas	<p>„...ir visi darbuotojai buvo tikrai sąmoningi, ir įpratę matuoti ir temperatūrą, ir pajutę bent kokį simptomą, iškart informuodavo“ (I002).</p> <p>„...gyvo bendravimo liko nuo dešimt iki penkių procentų buvusių susitikimų, visiškai persikėlėme į internetinę erdvę, jeigu reikia bendraujame ir telefonu, ir socialiniais tinklais, ir pokalbių programomis“ (I008).</p> <p>„...aktyvų bendravimą galima vykdyti ir nuotoliu, tuo esu įsitikinusi, ir daugiau asmeniniams pokalbiams naudoju telefoninius skambučius, jeigu užduotis buvo grupinė, tai ir Facebook'e informuodavau, o rimtesnius susirinkimus per Zoom'ą organizuodavau“ (I002).</p> <p>„...mūsų komandoje nebuvo nei vieno Covido užsikrėtimo atvejo, ir tai dar motyvavo, kad reikalavimų vykdymas yra naudingas ne tik dėl mūsų klientų, bet ir mums. Tas socialinis atribojimas tikrai nėra motyvuojantis, bet stengėmės palaikyti ir atsakingai elgtis“ (I007).</p>

Emocinės kompetencijos, informančių teigimu, yra atsparumas stresui, savęs pažinimas, emocijų supratimas, pažinimas ir valdymas, stabilumas, pasitikėjimas, optimizmas ir savęs motyvavimas (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Moterų vadovių emocinės kompetencijos raiška COVID-19 pandemijos metu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Emocinės kompetencijos	Atsparumas stresui ir stabilumas	<p>„...su baimėmis dirbama, reikia įsivardyti ją ir suvokti, kad gali būti įveikta, taip yra labai svarbu kelti sąmoningumą ir sau ir kitiems kolegoms“ (I003).</p> <p>„...darbo atmosfera labai stipriai pasikeitė, bet, žinote, mes iš karto labai griežtai pradėjome Vyriausybės nurodymų laikytis, tai ir sunkumai nebuvo tokie dideli, kaip buvo tikimasi, ir dėl ko nuogąstavom. Tai va, ši kontrolė ir įstatė mus į vėžes“ (I006).</p> <p>„...ramindama darbuotojus, akcentuodavau, kad nepergyventų dėl to, kas dar neįvyko. Aš visada sakau, negyvenkime ateities baimėmis“ (I005).</p>
	Savęs pažinimas	<p>„...aš mėštau paprastai, kad fizinis darbas, aktyvus poilsis, gera knyga ir geras humoro jausmas yra pagrindiniai stimulatoriai, ir nuotaiką pakelia, ir stresą mažina, ir darbingumą pakelia. Turiu sodybą, tai ir ten veiklos daug, tai kažkaip viskas ir savaime susidėlioja“ (I005).</p> <p>„...aš motyvuoju save, kad visada galima rasti išeitį. Vis tiek ateina suvokimas, kad reikia su tuo gyventi, dar daugiau gilinausi ir skaičiau apie problemų išgryninimą ir jų sprendimų būdus“ (I008).</p> <p>„...pastebėjau, kad apie save mažiau galvojau. Man padėjo tai, kad mačiau savo teigiamą poveikį komandai, tas mane labiausiai motyvavo nepasiduoti ir susivaldyti, kad ir kokia būtų situacija, ir padariau sprendimą mažiau skaityti nepatvirtintos informacijos ir surasti man tinkamų būdų, kaip atsipalaiduoti. Atsirado dar daugiau bendravimo su šeima, pasivaikščiojimams gryname ore, atradau meditaciją“ (I004).</p> <p>„...na, labiausiai žmogų neramina nežinomybės jausmas. Tai mažinti stresą gali tik konkreti tvarka ir disciplina. Blaivus protas ir politologijos žinios suteikė pasitikėjimą savimi, aš esu aštraus proto, domiuosi politika, istorija, tai suprantu, kad informaciją reikia analizuoti ir analizuoti ne iš vieno šaltinio, tai man tas kruopštumas, gilinimasis, manau, padėjo“ (I002).</p>
	Emocijų pažinimas, supratimas ir valdymas	<p>„...žinot, padaugėjo, na, tokių pokalbių ne darbinėmis temomis. Atsirado vidiniai chat'ai, humoras, na toks, bendrumo jausmas“ (I003).</p> <p>„...mes klystantys žmonės juk. Ir neteisk kito, nes ir tu būsi teisiamas. Pasitelki psichologiją, ir stengiesi perprasti klaidas tiek savo, tiek kito, tai jas gali dažnu atveju pateisinti, rami reakcija ir teigiamos emocijos būtinos tokiu laiku. Prisimenu tokį atvejį, kai darbuotojas paklausė, ar mes visi turėsime darbą, grįžę po prastovų, aš pati net nekėliau sau viduje to klausimo, kad grįšime mažesnė komanda, tai supratau, kad tikrai išgyvename tokį labai jautrų laikotarpį ir tai, aš turiu suteikti komforto ir ramybės jiems. Na, ir man vadovei reikia susipažinti su savo reakcijomis ir suprasti, kad ir ne visada ramiai sureaguojau ir atsakau taip karštai, taip emociškai.“ (I010).</p> <p>„...ypač pradžioje komplikavosi santykiai ir su kai kuriais partneriais, kurie neproporcingai reagavo į krizę, pavyzdžiui pakėlė kainas, prašė išankstinių apmokėjimų ir pradžioje tikrai reaguodavau per daug emociškai, tiek energijos prarasdavau“ (I010).</p>

7 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Emocinės kompetencijos	Pasitikėjimas	<p>„...man nereikėjo jokių papildomų priemonių, pakako mano tokios emocinės brandos ir teigiamo požiūrio“ (I003).</p> <p>„...daug bendravom su savo srities vadovais ir dalinomės patirtimi, kaip sekasi, bet, kad ir kiek buvo nuomonių, kad aš pati ir suprantu, kad tai yra mano verslas, jis yra unikalus, ir komanda skirtinga, ir finansinė būklė skirtinga, tai aš pasitikėjau daugiausiai savimi ir, kiek leido sąlygos dirbom“ (I010).</p> <p>„...pandemijos pradžioje jaučiau tokį netikrumą ir gal, abejojimą savimi, ir visi darbiniai klausimai lyg ir kabėjo ore, bet man padėjo pokalbiai su kolegomis, kad aš ne viena taip jaučiuosi ir bendrai ieškojome išeičių ir man tas bendrumo jausmas padėjo, kad aš nesu tokia viena, nežinanti, ką daryti“ (I008).</p>
	Optimizmas ir savęs motyvavimas	<p>„...mes dirbdami, pavyzdžiui nuotoliu, vis tiek nepamirštam savo tradicijų sveikinti savo kolegas su gimtadieniu, tai užsakydavau ir gėlių į namus, ir paskambindavau asmeniškai pasveikinti, ir, žinokite, mane taip nustebino per praėjusias Kalėdas komandos staigmena, į namus atėjo Kalėdų senelis ir kieme paleisti šventiniai fejerverkai buvo. Visai galima tą nuotaiką pakelti, beje, komandoje ir gimstamumas ženkliai padidėjo (juokiasi)“ (I010).</p> <p>„...vis tiek komandą buria ne tik darbiniai reikalai, bet ir veikla po darbo. Mes buvome įpratę tai į teatrą kartu nueiti, tai į ekskursiją kokią nuvykti, tai ir per pandemiją, būdami namie, prisigalvodavom veiklų, pavyzdžiui suorganizavau on-line Kalėdinę viktorinę visiems, ir knygų klubą pasidarėme“ (I005).</p> <p>„...anksčiau komandoje to daugiau susiskirstymo buvo, vieni skyriai su kitais mažiau bendraudavo, o dabar pastebėjau, kad daugiau vieningumo atsirado. Ta viena bendra situacija sulygino mus visus ir daugiau geranoriškumo vieni kitiems, pagalbos, tai ir ta nuotaika tokia visai kitokia“ (I004).</p>

Dvasinės kompetencijos, informančių nuomone, yra psichologinės brandos siekimas, pozityvus patirties naudojimas, mokymasis iš savo klaidų, savišvieta (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Moterų vadovių dvasinės kompetencijos raiška COVID-19 pandemijos metu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Dvasinės kompetencijos	Psichologinės brandos siekimas	<p>„...matydama, kai darbuotojas bijo ar panikuoja, stengiuosi, kad kažkaip tą baimę ir paniką stabdyti gerais pavyzdžiais ar kitų darbuotojų pasiektais rezultatais“ (I006).</p> <p>„...kiekvienoj negatyvioje situacijoje stengiuosi išvelgti teigiamas puses ir tai galioja tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime“ (I005).</p> <p>„...ramiai, be moralų aptariame klaidų priežastis ir, jeigu reikia individualiai dar pašnekame“ (I009).</p> <p>„...aš visada sakau, kad per daug nereikia analizuoti praeities rezultatų, o daugiau žiūrėti į priekį ir, ką galim daugiau...“ (I010).</p>

8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Dvasinės kompetencijos	Pozityvus patirties naudojimas	<p>„...oj, labai aktualus klausimas. Per šiuos nepilnus du metus ir sau kėliau klausimus, ar teisingai vedu komandą, ar aš gera vadovė, ar užtenka mano iniciatyvos, aš tikrai susimąsčiau daugiau apie santykius su darbuotojais negu įprastai“ (I005).</p> <p>„...na, kaip, pradžioje mes iš vis stengėmės įvykdyti Vyriausybės reikalavimus net ir su pertekliumi. Kaip dabar matau, tikrai reikėjo daugiau dėmesio skirti gal papildomų paslaugų kūrimui, mąstyti, kaip aptarnauti daugiau pacientų saugiai, o ne koncentruotis į techninį Vyriausybės nurodymų išpildymą. Tai per pirmąjį karantiną galėjom būti dar drąsesni, aktyviau veikti rinkoje“ (I010).</p>
	Mokymasis iš savo klaidų	<p>„...klaidos yra dažniausiai pamokos. Ieškau, ko aš pati iš savo pusės nepadariau, kad mano komanda suklydo“ (I004).</p> <p>„...aš ir pati ieškau, jeigu reikia, patarimų iš savo vadovų. Nepatinka, kai kaltina mane, tad aš stengiuosi išklausti ir aptarti, kodėl įvyko klaidos ir, kaip jų išvengti“ (I008).</p>
	Savišvieta	<p>„...aš atradau užmiesčio sodybos ramybę ir daugiau laiko leidau skaitydama klasikinę literatūrą, per pandemiją atsirado labai daug „podcast“ų“ įvairiomis temomis, tai klausiausi ir audio knygų psichologinėmis, savivertės temomis“ (I010).</p> <p>„...be abejo, reikia ir save vesti į priekį, ne tik komandą. Aš pati tai iš tikrųjų, gal net ir visuose Verslios Lietuvos nuotoliniuose renginiuose dalyvavau, porą įdomesnių mokymų ir pati pirkau, tai man tas nuotolinis mokymas visai ir tiko. Dabar dar ir pagalvočiau, ar vykti į kontaktinį renginį“ (I005).</p> <p>„...dabar labai mažai vartoju anglų šnekamąją kalbą, tai susigalvoju per Netflix peržiūrėti kuo daugiau serialų ir laidų, būtent, anglų kalba, tai gavosi ir tokia pramoga, pabėgimas, bet kartu ir anglų kalbą prisimenu“ (I006).</p>

Apibendrinant tyrimo kriterijų „**Moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos metu**“ galima išryškinti tai, kad visos aukščiau išskirtos moterų vadovių lyderystės kompetencijos ir jų raiška COVID-19 pandemijos metu atskleidžia, jog moterims vadovėms pandemijos metu pasireiškia įvairios kompetencijos, kurios kaip visuma išryškina moterų lyderystę savo organizacijose.

3.3.3. Moterų vadovių e-lyderystės kompetencijos raiška COVID-19 pandemijos metu

Wolor‘as, Solikhah‘as, Fidhyallah‘as ir Lestari‘as (2020) išryškina, kad pandemijos metu vadovams atsiranda papildomi iššūkiai, todėl jiems svarbu neprarasti tradicinių lyderystės įgūdžių ir tuo pačiu įgyti naujų e-lyderystės kompetencijų. Kalbant apie e-lyderystės svarbą COVID-19 pandemijos metu svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad e-lyderystė pasiekia tuos pačius tikslus per informacines technologijas (Iriqat‘as ir Khalaf‘as, 2017). Wolor‘as, Solikhah‘as, Fidhyallah‘as ir Lestari‘as (2020) pažymi, kad e-vadovavimas lygiai taip pat kaip ir tradicinis vadovavimas turi vaidmenis ir pareigas, tik čia svarbus akcentas yra lyderių bendravime su savo darbuotojais nuotoliniu būdu ir jie turi gerai suprasti technologijas, kad patenkintų darbuotojų poreikius, kurtų santykius tarp darbuotojų. Pandemijos kontekste e-lyderystės vaidmuo yra esminis siekiant išlaikyti organizacijų egzistavimą ir jų veiklą (Capogna‘as, Figus‘as ir Mustica‘as, 2018).

COVID-19 pandemijos laikas yra ne tik e-lyderystės iššūkių, bet ir e-lyderystės galimybių laikas (Mustajab‘as, Bauw‘as, Irawan‘as, Rasyid‘as, Akbar‘as ir Hamid‘as, 2020). Tačiau šiuo laiku ir esant ekonominių veiklų apribojimams yra svarbu lyderio *emocinis stabilumas, sprendimų*

optimizavimas sprendžiant sudėtingas problemas, įvairių komunikacijos kanalų efektyvus išnaudojimas, gebėjimas greitai mokytis ir greitai sureaguoti bei veikti krizės metu (Wolor‘as, Solikhah‘as, Fidhyallah‘as ir Lestari‘as, 2020).

Moterų vadovių e-lyderystės kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos metu. Siekiant atskleisti moterų vadovių e-lyderystės kompetencijų raišką COVID-19 pandemijos metu atlikta turinio analizė išryškino moterų vadovių e-lyderystės savybių ir gebėjimų raišką COVID-19 pandemijos metu.

Analizė išryškino, kad moterų vadovių e-lyderystės raiškai COVID-19 pandemijos metu ryškiausiai atsiskleidė, informančių teigimu, šios savybės, kaip *autoriteto auginimas, kuris išaugo dėl darbuotojų pasitikėjimo, empatija, lankstumas, tolerancija, drąsa, bendravimas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra* ir šie gebėjimai tokie, kaip *bendradarbiavimas ir komandos būrimas, informacinių technologijų įgūdžiai, savalaikis žinių perdavimas darbuotojams, greitas mokymasis, darbuotojų palaikymas ir kitų tobulinimas* (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Moterų vadovių e-lyderystės kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos metu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
E-lyderystės savybių raiška	Darbuotojų pasitikėjimas (autoriteto auginimas)	<p>„...gal, atvirkščiai, atsakyčiau, kad darbuotojų pasitikėjimas manimi, kaip tik išaugo, nes buvau tas asmuo, kuris rodžiau visiems kryptį. O nepasitikėjimas, galbūt, ir buvo iš klientų pusės, nes, būtent, jų įpročiai ir patirtis jų aptarnavime pasikeitė kardinaliai“ (I007).</p> <p>„...pradžioje, tikrai, kai kurie darbuotojai jautė perdėtą baimę. Tai, būtent, nuotolinis darbas jiems buvo lyg vienintelis išsigelbėjimas ir saugumo užtikrinimas. Ir aš džiaugiuosi, kad galėjau tuo metu jiems tą užtikrinti, tai dar labiau, galvoju, ir išsaugojau savo autoritetą ir man pačiai pasitikėjimą savimi labiau sustiprino“ (I005).</p> <p>„...aš kaip tik pastebėjau dar didesnę įsiklausymą“ (I009).</p> <p>„...aš ir darbe stengiuosi būti savimi, o tuo pačiu atlikti reikiamas darbo funkcijas. Niekada neatsuku darbuotojui nugaros, o komunikacija pasidarė dar intensyvesnė“ (I006).</p> <p>„...darbuotojas į tave kreipiasi, kaip į mamą ir tėvą ir kolektyvas yra vieningas, reiškia pasitiki vadovu. Dar svarbu, kad darbuotojų kaita įmonėje nevyksta, tai tas nuoširdumas, sąžiningumas, gebėjimas dirbti visuose darbo baruose augina tą autoritetą“ (I002).</p>
	Empatija	<p>„...manau, kad žmogiškumas ir supratingumas yra pats svarbiausias lyderystės akcentas“ (I006).</p> <p>„...niekada nekeliu klausimų, kai darbuotojui ištinka liga, kai jų mažamečiai vaikai serga, niekada nespaudžiu darbuotojo kuo anksčiau sugrįžti į darbą ir komunikuoju kitiems darbuotojams tokią žinutę, kad vieni kitiems esame kolegos ir pavaduojame vieni kitus“ (I010).</p> <p>„...man, iš tikrųjų, mažai teko dirbti iš namų. Dirbau hibridiniu būdu, dažnai buvau darbo vietoje, kai kuriuos klausimus geriau spręsti akis į akį, pastebėjau, kad žinutės formatu parašyta informacija dažnu atveju interpretuojama pagal adresato emocinę būklę, tad man patinka ir pasitikrinti situaciją gyvai. Nes gamyboje atsiranda ir ekstra situacijų“ (I004).</p> <p>„...pavyzdys toks. Rengėme darbo pasiūlymo konkursą. Ir viena kandidatė informavo, kad turi skrydžio bilietus. Formaliai tai kandidato problema atvykti ar ne į darbo pokalbį. Tačiau į šią situaciją kūrybiškai pažiūrėjau ir surengiau pokalbį nuotoliniu būdu“ (I005).</p>

9 lentelės tęsinys kitame puslapyje

E-lyderystės savybių raiška	Lankstumas	<p>„...padidėjus sergamumui COVID-19 liga padalinyje, turėjome skubiai perplanuoti gamybą, pamainas. Labai komunikavome dėl pasiskiepijimo naudos, nes dirbame labai dideliame kolektyve ir matėme užsikrėtimų greitį, tai palyginti su kitais padaliniais, mūsų padalinys išsiskyrė itin aukštu pasiskiepijusių asmenų skaičiumi“ (I004).</p> <p>„...iš esmės pats laiko, darbo planavimas man nebuvo iššūkis ir, kad kardinaliai pasikeistų, gal nestipriai, nes įmonė buvo jau pasiruošusi iš IT pusės dirbti nuotoliniu būdu“ (I003).</p> <p>„...sunku buvo priprasti atsisakyti susibūrimų, pokalbių su kavos puodeliu, sumažėjo klientams skirtas laikas aptarnavimams, skatinome kuo daugiau klausimų spręsti nuotoliniu būdu“ (I006).</p> <p>„...pradėjome net ir darbuotojų atrankas vykdyti per nuotolį“ (I003).</p>
	Tolerancija	<p>„...esu tokia perfekcionistė, tikrai mano tolerancija darbuotojų klaidoms padidėjo“ (I003).</p> <p>„...susitariau su darbuotojais, kurie darbo valandomis turi papildomų rūpesčių namuose dėl vaikų mokymosi, kad dokumentus ir priskirtus darbus gali atlikti ir po darbo valandų iki numatytų terminų. Pasakiau, kad tikrai nekontroliuosiu, svarbu rezultatas“ (I009).</p> <p>„...manęs netrikdo, jeigu į darbinį pokalbį per nuotolį darbuotojai „atvyksta“ su mažamečiu vaiku ant kelių, nematau nieko blogo“ (I003).</p>
	Drąsa	<p>„...prieš prasidedant pandemijai, buvo numatyta verslo plėtra tiek įmonės viduje, tiek atidarant naują padalinį kitame mieste. Pačiai sunku įvardyti, kodėl, tačiau nesustabdžiau nei vieno projekto, padidinome kliniką Panevėžyje ir tęsiame darbus kitame mieste. Pavyzdžiui, šiuo metu skaičiuojame vidutiniškai didesnes apyvartas lyginant su ankstesniu laikotarpiu. Labai greitai tapome šimtu procentų pasiskiepijusių darbuotojų įmone, na aišku, išskyrus tuos atvejus, kai vakcinacija negalima“ (I010).</p> <p>„...toks iššūkių reikalaujantis momentas buvo, kai gamybos darbuotojus paleidome į prastovas neapibrėžtam laikotarpiui, ir patys vadovai nežinojome dar, aks bus ateityje, neturėjome apibrėžtumo ir mes. Bet nusprendžiau pati, asmeniškai konsultuoti, informuoti darbuotojus, neapsiribojau tik informaciniu pranešimu apie prastovas. Nebuvo lengva, nes emocijos tuomet nebuvo pačios geriausios“ (I004).</p> <p>„...greitai persiorientavau, kai komunikaciją su klientais perėmė Infocentras ir dirbtinio intelekto įrankis. Gavome nepaprastai didelį krūvį tiek klientų aptarnavimo prasme, tiek naujos informacijos prasme, dar prisidėjo darbas iš namų“ (I007).</p> <p>„...spalio mėnesio pradžioje nežinomybė jaudino visus, bet išanalizavus situaciją įmonėje, sudarius darbo grafikus, mes į įmonę dar tris darbuotojus priėmėm. Tai ir komandos nuotaika buvo tokia nebeįtempta“ (I002).</p>

E-lyderystės savybių raiška	Bendravimas	<p>„...priėjau tokios išvados, kad monotonija žudo bet kokią motyvaciją. Stengiausi su darbuotojais bendrauti tiek telefonu, tiek elektroniniais laiškais, Zoom‘o platformoje“ (I009).</p> <p>„...Teams platforma puikiai pakeitė gyvą bendravimą, tik viena būtina sąlyga – bendrauti tik su įjungta kamera. Tad turėjome ir Kalėdas kartu per Teams platformą, ir teambuilding‘ą per teamsus“ (I007).</p> <p>„...komunikavimas su darbuotojais vyko kiekvieną darbo dieną, tiek vietoje, tiek telefonu. Man pačiai taip buvo paprasčiau prisitaikyti prie tokios kritinės situacijos, nes kasdien gaudavau grįžtamąjį ryšį iš savo darbuotojų ir jaučiau pulsą mūsų įmonės, kaip mes gyvename“ (I005).</p> <p>„...džiaugiuosi, kad mano įmonės veikla nebuvo nutrūkusi, na ir darbuotojams nereikėjo išgyvenimo problemų, tad pakako tokios stabilios komunikacijos bei prie įprastų kanalų atsirado nuotoliniai“ (I004).</p>
	Paslaugumas (savanoriška pagalba)	<p>„...manau, kad šis laikas stipriai išgrynino asmeninių savybių turėjimą, ir nebūtinai kalbu apie vadovavimo savybes per krizę, kalbu apie savanorišką pagalbą, kalbu apie kitokią lyderystę, apie žmogiškumo lyderystę. Kartais užtenku papildomo pokalbio, kad ir po darbo, ar patarimą kokį, padėsinimą, juk buvo ir asmeninių netekčių ir kitokių rūpesčių“ (I003).</p> <p>„...galiu papasakoti vieną tokią jaudinantį mūsų komandos pagalbos darbą vieni kitiems. Saugodami vieni kitus, apipirkdavome maisto prekių besizolijuojantiems kolegoms, vyresniems darbuotojams ar net jų šeimos nariams. Tiesiog palikdavome nupirktą maistą prie namų tvoros. Dar pirmais atvejais, kai atėjo pirmieji teigiami Covid‘o atsakymai darbuotojams, stebėjau nuolatinį rūpestį, kolegų skambučius. Savanoriškai atsiliepėme į valstybinių įstaigų prašymus paremti medicininėmis apsaugos priemonėmis“ (I010).</p>
E-lyderystės gebėjimų raiška	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	<p>„...visai nesudėtingai derinu darbą ir asmeninį gyvenimą, kadangi užauginti vaikai. Tačiau manau, kad kūrybiškas požiūris ir tam tikrų, na, stereotipų nepaisymas, padeda lengviau kvėpuoti. Kaip ir minėjau anksčiau, pavyzdžiui, ant kelių sėdintis mano komandos darbuotojos vaikas ekrane, nesukelia man jokio nepasitenkinimo. Aš griežtai nurėžiau ribą tarp darbo ir nedarbo. Pirmąjį pusmetį tai buvo iššūkis, vėliau ši nuostata padėjo ir pavyzdžiui, šiandien ta nuostata ir vadovaujuos“ (I003).</p> <p>„...mūsų įmonėje dirba visi šeimos nariai – tiek gamyboje, tiek vadovaujantį darbą. Aptarinėjame darbo gaires net sekmadienio pietų metu. Mums tai malonumas“ (I002).</p> <p>„...man dirbti iš namų buvo sunkiau, kadangi dirbant iš ofiso turi socialinių trumpų kavos pertraukėlių. Dirbant iš namų man nuovargis didesnis, nes paprasčiausiai prarandu laiko nuovoką dirbant“ (I007).</p> <p>„...darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą nebuvo sudėtinga suderinti, nes visų pirma, mažų prižiūrimų vaikų jau neturiu ir įsirengiau atskirą darbo vietą namuose. Iš aišku, iš pradžių namų aplinka tikrai blaškė, norėjosi imtis ir buities darbų“ (I005).</p>
	Bendradarbiavimas ir komandinis darbas	<p>„...darbo kokybei gerinti klausome įrašytus pokalbius su klientais, tą darau kartu su darbuotoju per Teams. Iškart galiu teikti pastabas ir pagalbą, kaip atlikti tuos darbus, kaip gerinti aptarnavimą ir didinti pardavimus“ (I003).</p> <p>„...bet kokiame pokalbyje ar diskusijoje aš visada klausiu „o kaip tu galvoji?“ (I010).</p> <p>„...stengiausi įvairinti bendravimo formas. Telkiau visus komandiniam darbui, pavyzdžiui, kartą į savaitę visada informuoju apie bendrus pasiektus rezultatus“ (I008).</p>

E-lyderystės gebėjimų raiška	Informacinių technologijų įgūdžiai	<p>„...nepaisant to, kad man anksčiau neteko bendrauti per tokias programas ir vesti susirinkimus per kompiuterį, aš pati labai labai turėjau prisipratinti tas technologijas“ (I009).</p> <p>„...pacientų registracijas skatinome daryti per nuotolį, kad būtų kuo mažiau gyvų kontaktų darbo vietoje, ir, iš tikrųjų, su pačiais darbuotojais pradėjome bendrauti per pokalbių programėles, nes apribojome bendrų darbuotojų pietų skaičių, kavos pertraukėles ar bet kokius perteklinius kontaktus“ (I010).</p>
	Savalaikis žinių perdavimas	<p>„...stebėdama Vyriausybės nurodymus, kasdien sutrumpintai informaciją pateikiu darbuotojams“ (I005).</p> <p>„...na, mums, kaip medicinos paslaugų įmonei, Vyriausybės reikalavimai labai griežti, tai visada remiuosi Odontologų rūmų teisininkų išaiškinimais, atnaujinu paslaugų teikimo tvarkas, iškart bendroje darbuotojų grupėje informaciją patalpinu susipažinimui“ (I010).</p> <p>„...darbuotojai darbo vietoje absoliučiai laikėsi visų apsaugos ir higienos reikalavimų, mano užduotis įdiegti įprotį, kad darbuotojai laikytųsi reikalavimų, tai pradžioje tikrai reikėjo dažnesnio pakontroliavimo, o dabar tikrai dauguma jau įpratę ir yra sąmoningi šiuo klausimu“ (I008).</p>
	Greitas mokymasis	<p>„...kasdien sekėme naujienas ir keitėme vidaus tvarkas, o kai perėjome į nuotolinį darbą, iš vis, įvaldėme naujas programas ir visai kitokį klientų konsultavimą. Pavyzdžiui, įsivaizduokite, kaip parduoti dramblių, na ateities atostogų viziją kaime, kai nežinai, ar iš vis tokios įvyks (juokiasi)“ (I009).</p> <p>„...reaguoju į krizę pakankamai normaliai. Aš tikiu, kad mes augame ir tobulėjame, na tik per refleksiją, per patirtį, per ilgus karjeros metus, net ir neįsivaizduoju, kaip galėčiau nesimokyti. Tai šiuo klausimu net nepajutau esminio skirtumo“ (I007).</p> <p>„...aš supratau, kad mano pagrindinis stiprybių šaltinis yra emocinis stabilumas, tai vienas iš sėkmės įrankių, gal, kaip valdyti savo komandą, tai ir stiprinau, ir mokiausi kaip galėdama greičiau (galvoja). Nes dar nebuvo tokio meto darbo aplinkoje, kai vienu metu tiek daug visko, ir emocijų, ir konfliktų, ir nepasitenkinimo buvo“ (I003).</p>
	Darbuotojų palaikymas	<p>„...pradžioje tikrai buvo tikrai chaoso pasakytai, dėl darbuotojų izoliacijos. Palaikiau ryšį su darbuotojais, palaipsniui įvesdama atgal į darbą ir supratau, kad kiekvienam žmogui reikia skirtingos paramos. Tad pradėjau labiau domėtis apie darbuotojų savijautą“ (I010).</p> <p>„...ne į viską reikia žiūrėti taip sureikšmintai ir koncentruotis tik į rezultatų lentelę. Na, aš ir moku ir iš savęs pasijuokti, taip nuimti įtampą ir visiems leidžiu atsipalaiduoti, leidžiu į situaciją pažiūrėti iš kitos pusės. Kaip aš palaikau juos? Visada sakau, ne šventieji puodus lipdo, nu ar ne taip? (juokiasi) (I003).</p> <p>„...buvau geruose mokymuose, kur labai patiko mintis, kad per daug komunikacijos nebūna, būna tik per mažai. Apskritai, per pandemiją išsityrė daug formalumų ribų, tikrai dažniau pasidomiu, ar vaikai sveiki, ar šeima sveika, kokia savijauta šiandien, ar visi sveiki atvykome į darbą?“ (I005).</p>
	Kitų tobulinimas	<p>„...tikiu į tai, kad gyvenime turi būti balansas ir nespaudžiu darbuotojų būti tik geru specialistu, juk žmogui būtina rūpintis ir geru miegu, ir (galvoja) sveika mityba, sveika emocine būkle, fiziniu aktyvumu, siekiu, kad darbuotojai suprastų, kad jis yra įdomus tik visapusiškas“ (I003).</p> <p>„...pats geriausias laikas tobulėjimui ta pandemija, rinktis savišvietą, pagrįstą mokslu ir pati atrasdavau kokių gerų virtualių nemokamų mokymų ar seminarų ir dažnai apsidaliniu vertingesniais su darbuotojais, tam, kad palaikytume tą augimą. papildomą ugdymą. Įmonėje atradome tvarumo temą, ką išrutuliojome, kaip vieną iš esminių vertybių dabar“ (I007).</p>

Apibendrinant tyrimo kriterijų „*Moterų vadovių e-lyderystės kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos metu*“, galima išryškinti tai, kad analizės metu išryškėjo moterų vadovių tiek savybių, tiek gebėjimų raiška. Galima pastebėti, kad moterims vadovėms verslo sektoriuje pandemijos metu išryškėjo tokios kompetencijos, kaip autoriteto auginimas dėl darbuotojų pasitikėjimo, lankstumas ir tolerancija, ypač darbo ir asmeninio gyveno pusiausvyros išlaikymas, visos komandos, kaip bendruomenės pilietiškumo išraiška, taip pat pandemija išryškino tokius e-lyderystės gebėjimus, kaip bendradarbiavimas, komandos būrimas, greitas mokymasis, informacinių technologijų gebėjimai, ypač darbuotojų palaikymas, domėjimasis jų savijauta, kitų tobulinimas.

3.3.4. Moterų vadovių krizės valdymo kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos metu

Maital'as ir Barzani (2020) išryškino lyderio svarbiausias lyderio reakcijas į krizinę situaciją. Lyderiui svarbu nuolat atnaujinti žinias, sekti oficialią informaciją, nepasiduoti panikai, nuolat dalintis informacija ir patirtimi, o svarbiausia, priimti sprendimus nuolat stebint informaciją, apmąstyti, kas išmokta, kokios klaidos. Tačiau reikia pabrėžti, kad lyderiai veikia skirtingai, siekdami suprasti COVID-19 pandemijos krizę (Crayne'as ir Medeiros, 2021) ir tai daro įtaką jų sprendimų priėmimui ir komunikacijai, bendrai formuojamai organizacijos atmosferai.

Moterų vadovių krizės valdymo kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos metu. Atsakymų į klausimus apie moterų vadovių krizės valdymo kompetencijų raišką COVID-19 pandemijos metu turinio analizė atskleidė, kad krizės valdymui pandemijos metu ryškiausiai pasireiškė šios moterų vadovių savybės, informančių teigimu, tokios, kaip atsakomybė, atsparumas stresui, optimizmas ir greita reakcija priimant sprendimus ir gebėjimai, tokie, kaip kritinis mąstymas, gebėjimas mokytis iš savo klaidų, santykių kūrimas ir gebėjimas įkvėpti kitus ir formuoti teigiamą atmosferą (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Moterų vadovių krizės valdymo kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos metu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Savybės pasireiškusios krizės valdymui	Atsakomybė	<p>„...buvo ir ne tokių motyvuojančių sprendimų, pavyzdžiui, darbuotojui atsisakius atlikti periodinius testavimus dėl Covid ligos be priežasties, teko nutraukti darbo santykius jau kitą dieną. Aš negaliu visos komandos statyti į pavojų, negaliu statyti į pavojų pacientų“ (I010).</p> <p>„...įvedėme papildomus apsaugos apribojimus darbuotojų patikrinimui prieš darbą, visi iki vieno turėjo matuoti kūno temperatūrą, kad įsitikintume, kad darbuotojai atvyksta į darbą nekarščiuojantys“ (I004).</p> <p>„...papildoma komunikacija dėl darbuotojų skiepų naudos. Iš tikrųjų, tai dėėjau daug pastangų, kol pamačiau, kad užsisuko skiepų ratas“ (I008).</p>
	Atsparumas stresui	<p>„...kaip bebūtų, mane kaip ir kitus mano darbuotojus, mane taip pat asmeniškai palietė ir nerimas, ir įtampa, ir šeimininiai rūpesčiai, tai aš tik supratau vieną dalyką, kad turiu išmokti veikti neapibrėžtoje situacijoje. Tai ką aš dariau? Aš rūpinausi savo protu, kūnu ir emocijomis. (galvoja) Ir seniai primirštos dvasinės tiesos, man padėjo“ (I003).</p> <p>„...man ta krizė tikrai pareikalavo motyvacijos pastangų, ypač kai grįžome po nuotolinio darbo. Tai dažnai pasiremdavau ir gyvenimo išmintimi, ramiu mąstymu, daugiau toleranciją ugdžiau“ (I009).</p>

10 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Savybės pasireiškiosios krizės valdymui	Optimizmas	<p>„...viena iš mano užduočių yra įvesti naujus darbuotojus į darbo aplinką. Tai aš mėgstu būti šalia, petys į petį pradėti atlikti užduotis, aš manau, kad turiu ir tokio kaip pasakyti, cinkelio, kai išėjome į nuotolį turėjau pergaltoti kūrybinius resursus ir sugalvoti kaip per Teams programą uždegti ugnelę darbuotojams, motyvaciją pakelti, ir apskritai, pasakysiu, nesvarbu per kur komunikuoji, aš, manau, kad man duota nuo Dievo“ (I003).</p> <p>„...nebus amžina, ir tai praeis“ (I005).</p>
	Greita reakcija priimant sprendimus	<p>„...pirmo karantino metu, kai buvo apribotos visos privačios medicinos paslaugos, atradome nišą, kaip veikti, tai yra teikti būtinąją medicinos pagalbą, tai leido, bent jau, apmokėti einamas komunalines išlaidas, turimus įsipareigojimus ir ramiau jaustis, kad bent kažkiek galim funkcionuoti“ (I010).</p> <p>„...išėjimas į nuotolį, aišku, pridėjo organizacinių papildomų dalykų. Pastebėjau pradžioje, kad išsitęsę paskirtų darbų terminai, pradėjau skirti griežtesnius ir trumpesnius dead line'us, kad atliktus darbus atlikčiau laiku. Man tai labai pasiteisino mesendžeris, esant extra atvejui, greitai susirašydavom grupėje ir taip greit susisiekdavom, kaip tokie mini susirinkimai įvykdavo“ (I005).</p>
Gebėjimai pasireiškę krizės valdymui	Kritinis mąstymas	<p>„...nes, kai dirbame medicinos srityje, atrodytu, kad informaciją apie virusą turėtume suvokti šaltu protu ir mąstyti kritiškai, bet prisiminus pirmuosius mėnesius ir mūsų aplinkoje buvo įvairių populistinių pareiškimų, tai apsiribojau tik, galu gale, Vyriausybės ir ministerijos pateikiama informacija ir Odontologų rūmų teisininkų išaiškinimais, ir tai palengvino“ (010).</p> <p>„...visada sustabdydavau, bet kokius įtartinus gandus ir stengiausi komandą pastatyti vėl į vėžes, kad tas sąmoningai skleidžiamas melas turi tikslą sukiršinti, tad, kaip ir sakiau, pati patikrindavau informaciją ir, jeigu, tikrai būdavo konkrečių žinių mums, pasidalindavau“ (I005).</p> <p>„...ar buvo kliuvinių, kurie trukdė vystyti krizės valdymo gebėjimus Covid-19 pandemijos metu? Taip, buvo. Komandos narių kategoriškumas, ypač, tam tikrais klausimais, pavyzdžiui, atsisako skiepytis, piktybiškai nepateikia galimybių paso, tuomet turi žmogų nušalinti nuo pareigų, stringa tada gamyba, trūksta darbuotojų, kyla sumaištis, nepasitenkinimas. Toks nebrandumas, nenorėjimas ieškoti kompromisų esant tokioms sąlygoms, gal labiau įsidirbinėjimas. Aš, be jokių išimčių, nepaisai komandos, nepaisai bendro intereso, negali dirbti, tai pamoka ir kitiems“ (I004).</p>
	Gebėjimas mokytis iš savo klaidų	<p>„...vat, geras klausimas, ką tikrai esu pasimokius, kad reikia labai atsakingai elgtis su atsakinga informacija, tai esu neformaliai užsiminus, kad darbuotojams gali kilti atlyginimai, bet aukščiausia valdžia nepatvirtino, tai sutapo ir su jautriu covido laiku, ir taip jautri situacija visiems žmonėms, tai šitą klaidą analizavau“ (I008).</p> <p>„...aš, kaip sakau, mano tolerancija tai maksimaliai išaugo, nebeesu tokia jautri, kas pasiteisino valdyti krizę tai bandymų kelias, bandžiau, analizavau ir vėl iš naujo“ (I003).</p>
	Santykių kūrimas	<p>„...man padėjo asmeniniai gebėjimai valdyti krizę, kad nekuriu dvigubų standartų bendraujant su visais, ir manau, kad ir kolegos apie mane pasakytų, kad stipriausias gebėjimas mano per covidą yra investicija į santykius“ (I005).</p> <p>„...aš suprantu, kad į darbą susirenkame dirbti, ne draugauti, bet man patinka, kai darbuotojai ateina į jiems jaukią darbo vietą, kur malonu ir išgerti kavos, ir manau, kad mūsų pacientai jaučia, kad nėra tarp mūsų įtampos, nėra įtampos nei tarp gydytojo su asistentu, ir aš pati dirbu su atidarytomis vadovo kabineto durimis, kad būčiau visada pasiekiamas“ (I010).</p>

Gebėjimai pasireiškę krizės valdymui	Gebėjimas įkvėpti kitus ir formuoti teigiamą atmosferą	„...aš tikiu į mokslą, į skiepus ir tai sumažina mirties baimę, tai tą perduodu ir darbuotojams, remkimės gydytojais, mokslininkais“ (I007). „...pasitikėjimas mokslu ir Vyriausybės priimamais sprendimais man padėjo valdyti krizę, apie tai kalbėdavau nuolat darbe, kad nuimčiau kitų nerimą“ (I002).
--------------------------------------	--	--

Apibendrinant tyrimo kriterijų „Moterų vadovių krizės valdymo kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos metu“ galima išryškinti tai, kad moterims vadovėms pandemijos metu valdant sveikatos krizę išryškėjo savybių ir gebėjimų rinkinys, kuris padėjo siekti organizacijos tikslų, palaikyti darbuotojus ir neprarasti optimizmo pačiai vadovei.

Atlikus empirinį tyrimą apie moterų vadovių lyderystės kompetencijų raišką COVID-19 pandemijos metu verslo sektoriuje Panevėžio mieste toliau aptariami tyrimo rezultatai.

Tyrimo dalyvės suvokia ir identifikuoja save labiau lyderėmis nei formaliomis vadovėmis, ir tyrimo metu pateiktas lyderystės kompetencijų supratimas leidžia daryti prielaidą, kad *lyderystė* yra procesas santykiuose su žmonėmis, kai lyderis pasinaudodamas savo gebėjimu burti komandą siekiant tikslų ir uždavinių, ją motyvuoja, lyderis savo pavyzdžiu ir įkvėpimu su kitais daro pokyčius organizacijoje. Tai patvirtina autorių (Mumford'as ir kt., 2000; Bristow'as ir kt., 2005; Hollenbeck'as, McCall'as ir Silzer'is, 2006; Zaccaro'as, 2007; Godwin'as, Handsome'as, Ayomide'as, Enobong'as ir Johnson'as, 2017; Asrar-ul-Haq'as ir Anwar'as, 2018; Šilingienė ir Stukaitė, 2019) teorinius rezultatus.

Tyrimas patvirtino, kad *lyderystė* yra pozityvaus mąstymo, atsakomybės, motyvacijos, įkvėpimo, bendradarbiavimo, delegavimo, mentorystės gebėjimų, atsparumo stresui, optimizmo, drąsos, savišvietos, savanoriškos pagalbos, santykių kūrimo, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, darbuotojų palaikymo, savalaikio žinių perdavimo ir pasitikėjimo savimi ir komanda *kompetencijų rinkinys* geresniam darbo atlikimui versle COVID-19 pandemijos metu. Ir tai didžiaja dalimi atliepia Zenger'is ir Folman'as (2020) atlikto tyrimo COVID-19 pirmojo karantino metu nustatytą moterų vadovių lyderystės kompetencijų raišką, Šilingienės ir Stukaitės (2019) atlikto tyrimo rezultatus apie kompleksinę lyderystės kompetencijų raišką Lietuvos organizacijose, kuri apima asmeninę, kognityvinę, socialinę, emocinę ir dvasinę kompetencijas, ir autorių (Burns, Huang, Krivkovich, Rambachan, Trkulja ir Yee, 2021) išryškintus moterų vadovių darbuotojus palaikančius veiksmus.

Tyrimo rezultatai atskleidė *moterų vadovių lyderystės kompetencijų kaip visumos supratimą*: 1) kompetencijos organizacijos valdymui priskirtos kompetencijos, tokios kaip, komandos telkimas ir skatinimas, sprendimų priėmimas, tikslų ir uždavinių formavimas ir įgyvendinimas, idėjų generavimas; 2) kompetencijos vadovauti kitiems išryškintos kompetencijos tokios kaip, darbų delegavimas, bendravimas ir bendradarbiavimas, dalijimasis geriausia patirtimi, mentorystė ir ugdyimas, komandos būrimas; 3) savęs pateikimo kompetencijos, tokios, kaip autoriteto kūrimas, pasitikėjimas savimi, savistaba, atsakomybė, nuolatinis mokymasis, empatija. Ir tai didžiaja dalimi patvirtino teorinėje darbo dalyje akcentuojamas lyderystės kompetencijas, kaip visumą, kurios yra susijusios tarpusavyje ir viena kitą papildančios ir lyderystės kompetencijų struktūra pasižymi kompleksiskumu ir tarpusavio ryšiu (Academy for Innovate HR, 2020).

Moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškos COVID-19 pandemijos metu tyrimo rezultatai išryškino moterų vadovių unikalias savo turiniu lyderystės kompetencijas, tokias, kaip asmenines, kognityvines, socialines, emocines, dvasines kompetencijas, kurias teorinėje dalyje akcentuoja Skaržauskienė ir Paražinskaitė, (2010); Šilingienė ir Stukaitė, (2019).

Tyrimo metu pastebėta, kad *moterų vadovių asmeninės kompetencijos COVID-19 pandemijos metu* reiškėsi atsakomybe ir prisiimamais įsipareigojimais, jos ryžtasi priimti ir nepopuliarius sprendimus bei įsipareigoti savo komandai; įkvepiančia motyvacija, t. y. demonstruoja ramybę ir atvirumą savo komandai, sudaro sąlygas savo darbuotojams pateikti nuomonę, diskutuoti ir gauti grįžtamąjį ryšį; pozityviu mąstymu, kai krizę supranta kaip dar vieną galimybę tobulėti ir išmokti naujų dalykų; iniciatyvumu ir drąsa, kuomet moterys vadovės nebijo priimti itin rizikingų sprendimų, rodo iniciatyvą pokyčiams, drąsiai priima iššūkius.

Moterų vadovių kognityvinės kompetencijos COVID-19 pandemijos metu reiškėsi gebėjimu suvokti ir greitai reaguoti, kai imamasi papildomo komandos ugdymo, Vyriausybės reikalavimų vykdymo, darbų persikirstymo ir užduočių formavimo; mentorystės gebėjimais, kuomet dalinamasi gerąja praktika ir patirtimi, iniciavimu ir darbuotojų skatinimu; delegavimu ir idėjų generavimu bei intuicija, kai reikėjo priimti spontanišku sprendimus ir prioritetų persikirstymo ir situacijos vertinimą.

Tyrimo metu nustatyta, kad *moterų vadovių socialinės kompetencijos COVID-19 pandemijos metu* reiškėsi empatija, pagarba ir tolerancija, kai moterys vadovės skyrė papildomo dėmesio darbuotojams, reaguoti į pokyčius ir pastangomis suteikti saugumo ir stabilumo komandai. Taip pat komandos būrimu ir konfliktų valdymu, kai buvo ieškoma būdų mažinti įtampą, suburti komandą, atrasti pozityvių sprendimų bei prisitaikymo ir sąmoningumo.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad *moterų vadovių emocinės kompetencijos COVID-19 pandemijos metu* reiškėsi atsparumu stresui ir stabilumu, kai buvo siekiama įvardyti ir įveikti baimes kelti sąmoningumą, bei suvokti procesus, savęs bei emocijų pažinimu, supratimu ir valdymu. Kai moterys lyderės ieškojo teigiamo požiūrio į save ir situaciją, pandemijos metu padėjo emocinė disciplina, pasitikėjimas, optimizmas ir savęs motyvavimas.

Tyrimo rezultatai rodo, kad *moterų vadovių dvasinės kompetencijos COVID-19 pandemijos metu* reiškėsi psichologinės brandos siekimu, ieškant gerosios praktikos pavyzdžių ir pozityvių patirčių, kurias naudojo vedant komandą į priekį; mokymasis iš savo klaidų ir savišvieta, kuomet gilinimasis į save ir plečiant akiratį, padėjo motyvuoti ne tik motyvuoti ne tik komandą, bet ir pačią save, kaip lyderę.

Moterų vadovių e-lyderystės kompetencijų raiškai COVID-19 pandemijos metu svarbus vaidmuo teko atsiradusių iššūkių įveikimui, kurie buvo išryškinti Wolor'o, Solikhah'o, Fidhyallah'o ir Lestari'o, (2020). Iriqat'o ir Khalaf'o (2017) tyrimų rezultatuose, o organizacijų išlaikymui e-lyderystės vaidmuo pandemijos metu kaip niekad tapo svarbus ir esminis (Capogna'as, Figus'as ir Mustica'as, 2018). Ryškiausios moterų vadovių *e-lyderystės savybės* pandemijos metu reiškėsi taip: darbuotojų pasitikėjimu, kai vadovės užtikrino darbo vietų saugumą, suintensyvino vidinę komunikaciją, atvirai bendravo. Ir tokiu būdu moterys vadovės užtikrino savo, kaip lyderės, autoritetą; empatija, kuri įvardijama, kaip vieno svarbiausių lyderystės akcentų COVID-19 pandemijos metu; lankstumu, tolerancija ir drąsa, bendravimu ir paslaugumu, kai COVID-19

pandemija stipriai išgrynino unikalių savybių turėjimą, kurios prasiplėtė ir suformavo naują, e-lyderystės, kompetenciją.

Ryškesni moterų vadovių *e-lyderystės gebėjimai* reiškesi darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, kai teko derinti darbą ir asmeninį gyvenimą dirbant nuotoliniu būdu bei organizuoti komandos darbą, kai ir darbuotojai susidūrė su naujais iššūkiais; bendradarbiavimu ir komandiniu darbu, kuomet reikėjo išnaudoti papildomus komunikacijos kanalus ir nenutrūkstamai įgyvendinti tikslus, pasitelkiant informacinių technologijų įgūdžius, savalaikį žinių perdavimą, greitą mokymąsi, darbuotojų palaikymą ir jų tobulinimą.

Moterų vadovių krizės valdymo kompetencijų raiškai COVID-19 pandemijos metu aktualios atsakomybės ir atsparumo stresui *savybės*, kai moterys vadovės priėmė ne tik motyvuojančius, bet ir rizikingus sprendimus, atspariai reaguoti į darbuotojų nerimą, įtampą ir šeimyninius rūpesčius ir siekti optimizmo; taip pat svarbūs *gebėjimai krizės valdymui*, tokie, kaip greitai reaguoti priimant sprendimus ir kritiškai mąstyti, ypatingai atidžiai atrinkti informaciją ir ją pasidalinti; gebėti mokytis iš savo klaidų, kurti santykius, įkvėpti kitus ir formuoti teigiamą organizacijos atmosferą.

Tyrimo rezultatai patvirtino, kad šalia tradicinių lyderystės kompetencijų moterys vadovės turėjo greitai įgyti naujų e-lyderystės ir krizės valdymo kompetencijų, kurios tapo ypač svarbios COVID-19 pandemijos metu. Tai patvirtina ir autorių (Wolor'as, Solikhah'as, Fidhyallah'as ir Lestari'as, 2020; Iriqat'as ir Khalaf'as, 2017) tyrimų rezultatai.

3.3.5. Moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškos COVID-19 pandemijos metu modelis verslo sektoriuje Panevėžio mieste

Šiame poskyryje pateikiamas apibendrinantis moterų vadovių lyderystės kompetencijų modelis verslo sektoriuje Panevėžio mieste.

Atlikta kokybinė turinio analizė leidžia pateikti apibendrinantį moterų vadovių lyderystei būdingų kompetencijų raiškos rinkinį COVID-19 pandemijos metu verslo sektoriuje Panevėžio mieste (žr. 14 pav.).

Lyderystė kaip procesas santykiuose su žmonėmis, kai lyderis pasinaudodamas savo gebėjimu burti komandą siekiant tikslų ir uždavinių, ją motyvuoja, lyderis savo pavyzdžiu ir įkvėpimu su kitais daro pokyčius organizacijoje. **Lyderystė kaip** pozityvaus mąstymo, atsakomybės, motyvacijos, įkvėpimo, bendradarbiavimo, delegavimo, mentorstės gebėjimų, atsparumo stresui, optimizmo, drąsos, savišvietos, savanoriškos pagalbos, santykių kūrimo, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, darbuotojų palaikymo, savalaikio žinių perdavimo ir pasitikėjimo savimi ir komanda **kompetencijų rinkinys** geresniam darbo atlikimui versle COVID-19 pandemijos metu.

MOTERŲ VADOVIŲ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ RAIŠKA VERSLO SEKTORIUJE COVID-19 PANDEMIJOS METU

ASMENINĖ KOMPETENCIJA	KOGNITYVINĖ KOMPETENCIJA	SOCIALINĖ KOMPETENCIJA	EMOCINĖ KOMPETENCIJA	DVASINĖ KOMPETENCIJA	E-LYDERYSTĖS KOMPETENCIJA	KRIZĖS VALDYMO KOMPETENCIJA
Atsakomybė ir įsipareigojimas	Gebėjimas suvokti ir greitai reaguoti	Empatija, pagarba ir tolerancija	Atsparumas stresui ir stabilumas	Psichologinės brandos siekimas	SAVYBĖS. Darbuotojų pasitikėjimas (autoriteto auginimas), empatija, tolerancija	SAVYBĖS. Atsakomybė, atsparumas stresui
Įkvėpanti motyvacija	Mentorstės gebėjimai	Komandos būrimas	Savęspažinimas ir pasitikėjimas	Pozityvios patirties naudojimas	SAVYBĖS. Lankstumas, drąsa, bendravimas, paslaugumas (savanoriška pagalba)	SAVYBĖS. Optimizmas, greita reakcija priimant sprendimus
Pozityvus mąstymas	Delegavimas, intucija	Konfliktų valdymas	Savęs motyvavimas (tikslų siekimas, savirealizacija)	Mokymasis iš savo klaidų	GEBĖJIMAI. Darbo ir asmeninio darbo pusiausvyra, bendradarbiavimas ir komandinis darbas, informacinių technologijų įgūdžiai	GEBĖJIMAI. Kritinis mąstymas, gebėjimas mokytis iš savo klaidų
Iniciatyvumas ir drąsa	Idėjų generavimas	Prisitaikymas ir sąmoningumas	Optimizmas ir savęs motyvavimas	Savišvieta	GEBĖJIMAI. Savalaikis žinių perdavimas, greitas mokymasis, darbuotojų palaikymas, kitų tobulinimas	GEBĖJIMAI. Santykių kūrimas, gebėjimas įkvėpti kitus ir formuoti teigiamą atmosferą

14 pav. Moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiška verslo sektoriuje Panevėžio mieste

Išvados

1. Išanalizavus moterų vadovių lyderystės kompetencijų teorinius pagrindus galima pateikti šias išvadas:

- atlikta lyderystės ištakų ir sampratos mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad moksliniai tyrimai, susiję su lyderyste prasidėjo tik XX a. viduryje, kai to meto lyderiai susidūrė su atsiradusiais iššūkiais. Pastebima, kad lyderystė yra analizuojama įvairiais aspektais, ir dėl lyderystės sąvokos apibrėžimo autorių požiūriai išsiskiria lyderystės efektyvumo kriterijų parinkimo prasme. Mokslinių šaltinių analizė atskleidė, kad vieni autoriai lyderystę traktuoja kaip procesą, kiti autoriai lyderystę supranta kaip savybę;

- išanalizavus lyderystės kompetencijas matyti, kad nėra bendro lyderystės kompetencijų rinkinio, tinkančio visiems vadovams visose organizacijose bet kokiomis aplinkybėmis. Tyrimo duomenys rodo, kad, kai kalbama apie lyderystę individo lygmeniu, lyderystės kompetencijų struktūra apima labai platų kompetencijų rinkinį;

- atlikus moterų vadovių lyderystei būdingų bruožų analizę galima teigti, kad jau ir lyderystės teorijų raidos etapuose galima pastebėti lyčių kontekstą. Analizuotoje literatūroje išskirtuose požiūriuose matyti, kad moterų lyderystė yra demokratiškesnė ir orientuota į bendruomeniškus santykius su kitais, ir dominuoja asmeninės, socialinės ir kognityvinės kompetencijos. Galima teigti, kad lyderystę apibrėžia ne tik asmeninės lyderio savybės, bet ir situacijos kontekstas.

2. Atlikta moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškos COVID-19 pandemijos kontekste teorinė analizė leidžia formuluoti šias išvadas:

- atlikta COVID-19 pandemijos reiškinio koncepto analizė atskleidė, kad pasauliui susidūrus su pandemijos situacija, ir šalyse įvedus izoliacijos politiką bei atsiradus daug neapibrėžtumo, atsiranda išskirtinis lyderystės kompetencijų raiškos poreikis. Apibendrinant naujų tyrimų rezultatus galima teigti, kad COVID-19 pandemijos metu moterys lyderės demonstravo aukštesnes lyderystės kompetencijas negu vyrai, ir šiuo laiku moterų vadovių elgsena yra unikali, ir pasireiškia tik moterims būdingos lyderystės kompetencijos;

- išanalizavus moterų vadovių lyderystės kompetencijų raišką pandemijos metu galima teigti, kad pandemijos metu atliekama nemažai tyrimų ne tik apie vadovų lyderystę bendru požiūriu išskiriant jų vaidmens svarbą ir lyderystės kompetencijų pritaikymą bei reakcijas į krizines situacijas. Lyginamieji tyrimai rodo, kad tiek prieš pandemiją, tiek pandemijos metu moterų lyderystės kompetencijų raiškos efektyvumas buvo aukštesnis nei vyrų;

- atlikta mokslinės literatūros analizė apie e-lyderystės iššūkius ir galimybes rodo, kad e-lyderystė pasiekia tuos pačius tikslus kaip ir tradicinė lyderystė per informacines technologijas;

- atlikus mokslinės literatūros analizę, suformuotas apibendrinantis moterų vadovių lyderystei būdingų kompetencijų raiškos COVID-19 pandemijos metu teorinis modelis.

3. Atlikto kokybinio tyrimo rezultatai leidžia formuoti šias išvadas:

- moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos metu rodo, jog moterims vadovėms pandemijos metu atsiskleidė skirtingos savo turiniu kompetencijos, tokios, kaip asmeninė, kognityvinė, emocinė, socialinė, dvasinė, e-lyderystės ir krizės valdymo kompetencijos, kurios kaip visuma išryškino moterų vadovių lyderystę savo organizacijose;

- analizė rodo, kad moterims vadovėms verslo sektoriuje pandemijos metu ypač išryškėjo e-lyderystės kompetencijos, tokios, kaip autoriteto auginimas, lankstumas ir tolerancija, darbo ir asmeninio gyveno pusiausvyros išlaikymas, komandos telkimas, bendradarbiavimas, greitas

mokymasis, informacinių technologijų gebėjimai, darbuotojų palaikymas, domėjimasis jų savijauta, kitų tobulinimas; savanoriška pagalba;

- tyrimo rezultatai atskleidė, kad moterims vadovėms pandemijos metu valdant pandemijos krizę, ypač išryškėjo tokių krizės valdymui reikalingų kompetencijų rinkinys savybių ir gebėjimų, tokių, kaip atsakomybė ir atsparumas stresui, optimizmas ir greita reakcija priimant sprendimus, gebėjimas įkvėpti kitus ir formuoti teigiamą darbo atmosferą, kritinis mąstymas ir gebėjimas mokytis iš savo klaidų, santykių kūrimas. Visa tai moterims vadovėms padėjo siekti organizacijos tikslų, palaikyti darbuotojus ir neprarasti optimizmo joms pačios COVID-19 pandemijos metu;

- iš tyrimo rezultatų pastebima, kad visos pasireiškusios moterų vadovių lyderystės kompetencijos COVID-19 pandemijos metu yra tarpusavyje susiję, o tai leidžia teigti, kad pandemijos metu pasireiškusi moterų vadovių lyderystė yra kaip procesas santykiuose su žmonėmis, kai moterys vadovės lyderės, pasinaudodamos savo gebėjimu burti komandą, siekė tikslų ir uždavinių, motyvuodamos kitus savo pavyzdžiu ir įkvėpimu, kartu su kitais daro pokyčius organizacijoje.

4. Atliktos kokybinės turinio analizės rezultatai atskleidė:

- moterims vadovėms verslo sektoriuje Panevėžio mieste COVID-19 pandemijos metu išryškėjo ne tik tradicinės lyderystės kompetencijos, bet ir e-lyderystės savybių ir gebėjimų rinkinys, bei krizės valdymui svarbios savybės ir gebėjimai, kurie padėjo moterims vadovėms siekti organizacijos tikslų, palaikyti darbuotojus ir neprarasti optimizmo joms pačioms. Analizė rodo, kad moterų vadovių lyderystės kompetencijos, kaip visuma, yra svarbios valdant krizines situacijas, ypač COVID-19 pandemijos metu;

- kokybinės turinio analizės rezultatų pagrindu suformuotas apibendrinantis moterų vadovių lyderystei būdingų kompetencijų raiškos modelis COVID-19 pandemijos metu verslo sektoriuje Panevėžio mieste.

Literatūros sąrašas

1. *15 Key Leadership Competencies HR Professionals Should Know*. Prieiga per internetą: <https://www.digitalhrtech.com/leadership-competencies/>
2. *Aiškinamasis ryšių su visuomene terminų žodynas* (2018). Prieiga per internetą: <https://www.ltka.eu/zodynas/>
3. Alvarado, K., R., D. (2020). *Social Intelligence and Leadership Effectiveness in Managers: a Quantitative Correlational Study*. University of Phoenix. Prieiga per internetą: <https://search.proquest.com/openview/491019db87b3a2090a70124c47184997/1?pqorigsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
4. Aničas, I., Balsys, A., Labanauskaitė, D., Melnikova, J., Mundeikis, J., Nikolajenko, J., Ruginė, H., Strakšienė, G., Šaltytė-Vaisiuskė, L., Šimanskienė, L., Šneiderienė, A., Viederytė, R. ir Župerkienė, E. (2020). *Su Covid-19 susijusių ekonominės veiklos apribojimų ir valstybės intervencinių priemonių poveikio Klaipėdos regiono įmonėms efektyvumo vertinimas*. Mokslo studija. Prieiga per internetą: <https://www.ku.lt/shmf/wp-content/uploads/sites/60/2020/12/mokslo-studija-su-issvadamis-ir-rekomendacijos-P-COV-20-51.pdf>
5. Asrar-ul-Haq, M. ir Anwar, S. (2018). The many Faces of Leadership: Proposing Research Agenda through a Review of Literature. DOI: [10.1016/j.fbj.2018.06.002](https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.06.002).
6. Blomeke, S., Gustafsson, J. E. ir Shavelson, R. J. (2015). Beyond Dichotomies Competence Viewed as a Continuum. *Zeitschrift fur Psychologie*, 223, 3-13. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000194>
7. Bristow, P., Bristow, N., Bucner, K., Folkman, J. ir McKinnon, P. (2005). *The Leadership Skills Audit*. Cambridge.
8. Brown, S. M., Doom, J., R., Lechuga-Peña, S., Watamura, S. ir Koppels, T. (2020). Stress and parenting during the global COVID-19 pandemic. *Child Abuse & Neglect*, 110(2). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2020.104699>.
9. Burns, T., Huang, J., Krivkovich, A., Rambachan, I., Trkulja, T. ir Yee, L. (2021). *Women in the Workplace 2021*. Prieiga per internetą: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>
10. Burns, T., Huang, J., Krivkovich, A., Rambachan, I., Trkulja, T. ir Yee, L. (2021). *Women Do More to Fight Burnout — and It's Burning Them Out*. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2021/10/women-do-more-to-fight-burnout-and-its-burning-them-out>
11. Chaluvadi, N., S., S. (2015). Differences in Leadership Styles between Genders: Outcomes and Effectiveness of Women in Leadership Roles. *MBA Student Scholarship*. Prieiga per internetą: https://scholarsarchive.jwu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1034&context=mba_student
12. Chen, L (2020). An Exploration of COVID-19's Impact on Woman Employees' Working Lives in the Hospitality Industry. Prieiga per internetą: http://orapp.aut.ac.nz/bitstream/handle/10292/14088/ChenL.pdf?sequence=3&isAllowed=y&fbclid=IwAR1oQk9ZtKyNkNp5PC8r_a0NnX282QTP_U2nxwqlt2rPVJsLIKWXCaJy4hM
13. Chin, J., L., Lott, B., Rice, J., K. ir Sanchez, J. (2008). Women and Leadership: Transforming Visions and Diverse Voices. DOI: [10.1002/9780470692332](https://doi.org/10.1002/9780470692332)
14. Cibulskas, G. ir Žydžiūnaitė, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Vilnius: ŠMM Švietimo aprūpinimo centras. DOI: [10.1108/S1535-1203\(2012\)0000007005](https://doi.org/10.1108/S1535-1203(2012)0000007005)
15. Crayne, M., P. ir Medeiros, K., E. (2021). Making Sense of Crisis: Charismatic, Ideological, and Pragmatic Leadership in Response to COVID-19. *American Psychologist*, 76(3), 462-474. Prieiga per internetą: https://psycnet.apa.org/record/2020-58611-001?fbclid=IwAR06nElhXNpCgY_gOUdgCmbXR8bwh0pKzQNFOqFmDDunrg-dO8bTc_hws
16. *Europos Vadovų Taryba. Chronologija. Tarybos veiksmai dėl Covid-19* (2020). Prieiga per internetą: <https://www.consilium.europa.eu/lt/policies/coronavirus/timeline/>
17. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. MRU. Prieiga per internetą:

- <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16724/9789955302056.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
18. Godwin, A., A., Handsome, O., E., Ayomide, W., A., Enobong, A., E. ir Johnson, F., O. (2017). Application of the Henri Fayol Principles of Management in Startup Organizations. *IOSR Journal of Business and Management*. 19(10), 78-85. Prieiga per internetą: <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol19-issue10/Version-4/K1910047885.pdf>
 19. Hennink, M., Hutter, I., ir Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods*. London: Sage Publications, 2011.
 20. Ichino, A., Calzolari, G., Mattozzi, A., Rustichini, A., Zanella, G. ir Anelli, M. (2020). Transition Steps to Stop COVID-19 without Killing the World Economy. Prieiga per internetą: <https://voxeu.org/article/transition-steps-stop-covid-19-without-killing-world-economy>
 21. Karsokienė, R. ir Dromantienė, L. (2021). Covid-19 pandemijos įtaka pasaulio ekonomikai turizmo industrijos kontekste. *Tiltai*, 1, 186-2013. DOI:10.15181/tbb.v86i1.2267.
 22. Khan, H., S. (2014). Phenomenography: a Qualitative Research Methodology in Bangladesh. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*, 5(2). Prieiga per internetą: <http://www.ijonte.org/FileUpload/ks63207/File/04.khan-.pdf>
 23. Klenke, K. (2018). *Women in Leadership-Contextual Dynamics and Boundaries*, 11(4). Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1742715011434762>
 24. Laužackas, R. ir Dienys, V. (2004). *Profesijos mokytojų strateginių kompetencijų nustatymo ir jų kvalifikacijos tobulinimo modulių rengimo metodika*. Žmogaus išteklių vystymo paramos fondas. Vilnius: Profesinio mokymo metodikos centras.
 25. *Leadership Competencies*. Prieiga per internetą: <http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2012/11/LeadershipCompetencies12.pdf>
 26. Maital, Sh. ir Barzani, E. (2020). *The Global Economic Impact of COVID-19: A Summary of Research*. Prieiga per internetą: https://www.neaman.org.il/EN/Files/Global%20Economic%20Impact%20of%20COVID-19_20200322163553.399.pdf
 27. Malik, Y., S., Kumar, N., Sircar, Sh., Kaushik, R. ir kt. (2020). *Coronavirus Disease Pandemic (COVID-19): Challenges and a Global Perspective*. Prieiga per internetą: https://www.mdpi.com/20760817/9/7/519/hfm?fbclid=IwAR3k2ox39N_C_kI0qJC7fQuL7qZzeaTcCPsfrUen0rUR4eGB0-1yeZYW-RI
 28. Maxwell, J. C. (2021). *The 5 Levels of Leadership*. New York. Nashville. Prieiga per internetą: https://www.kobo.com/us/en/ebook/the-5-levels-of-leadership?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=dsa_deals&gclid=Cj0KCQjw6-SDBhCMARIsAGBi7UiGCIYc1mXpSgYzfaGQ3VSI5Kk4K-ldwEbiCAsValCLerUjpd7_TO8aAkAmEALw_wcB
 29. Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, O. T. ir Fleishman, E. A. (2000). Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35. Prieiga per internetą: file:///C:/Users/VARTOTOJAS/Downloads/2299240_1_leadership-skills-for-a-changing-world.pdf
 30. Mustajab, D., Bauw, A., Irawan, A., Rasyid, A., Akbar, M. A. ir Hamid, M. A. (2020). Working from Home Phenomenon as an Effort to Prevent COVID-19 Attacks and Its Impacts on Work Productivity. *TIJAB (The International Journal of Applied Business)*, 4(1), 13-21. Prieiga per internetą: <https://e-journal.unair.ac.id/TIJAB/article/view/18574>
 31. Nielsen, J. (2003). *Recruiting Test Participants for Usability Studies*. Prieiga per internetą: <https://www.nngroup.com/articles/recruiting-test-participants-for-usability-studies/>
 32. Petkevičiūtė, N. ir Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2003_01_04.pdf

33. Rekašienė, R. (2014). Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(4), 590-600. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/VARTOTOJAS/Downloads/3940-8546-1-PB.pdf>
34. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/323497804> Kokybinių tyrimu duomenų rinkimo metodologija
35. Schneider, K. (2019). What Does Competence Mean? *Psychology*, 10(14), 1938-1958. DOI:10.4236/psych.2019.1014125
36. Skarbalienė, A. (2015). Lyderystė, autoritetas ir moralinės vertybės postmodernizmo kontekste. *Logos*, 83(83), 140-147. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/282817762_Lyderyste_autoritetas_ir_moralines_vertybes_postmodernizmo_kontekste_Leadership_moral_Authority_and_moral_values_in_postmodern_Context
37. Skaržauskienė, A. (2008). *Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje*. Daktaro disertacija. Kaunas. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/VARTOTOJAS/Downloads/1854395.pdf>
38. Skaržauskienė, A. (2010). Intelektų kompetencijų įtaka lyderystės rezultatams. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 53, 63-85. Prieiga per internetą: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/36127/1/ISSN2335-8750_2010_N_53.PG_63-85.pdf
39. Skaržauskienė, S. ir Paražinskaitė, G. (2010). Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška. *Socialinių mokslų studijos*, 1(5), 41-61. Prieiga per internetą: <https://intranet.mruni.eu/upload/iblock/4b4/3skarzauskiene.parazinskaite.pdf>
40. Spencer, L. M. ir Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work – Models for Superior Performance*. Mičigano universitetas: Wiley.
41. Šilingienė, V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 961-968. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367177864476/J.04~2011~1367177864476.pdf>
42. Šilingienė, V. ir Stukaitė, D. (2019). Komunikacinę elgseną lemiančių socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų raiška Lietuvos organizacijose lyčių aspektu. *Informacijos mokslai*, 85, 51-68. Prieiga per internetą: <https://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/14790/13774>
43. Šneiderienė A., Vaitiekus A. ir Vaitiekienė J. (2020). Opportunities for Leadership Expression in a Learning Organization, *Socialiniai tyrimai*, 43(1), 45-57. doi: 10.21277/st.v43i1.306.
44. Talu, S. ir Nazarov, A., D. (2020). Challenges and Competencies of Leadership in Covid-19 Pandemic. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 486, 518-524. Proceedings of the Research Technologies of Pandemic Coronavirus Impact (RTCOV 2020). Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/345956453_Challenges_and_Competencies_of_Leadership_in_Covid-19_Pandemic
45. Ulrich, D. ir Smallwood, N. (2012). What is Leadership? *Advances in Global Leadership*, 7, 9-36. Prieiga per internetą: [https://doi.org/10.1108/S1535-1203\(2012\)0000007005](https://doi.org/10.1108/S1535-1203(2012)0000007005).
46. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B. ir Stanikūnienė, B. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*. Šiauliai: Titnagas. Prieiga per internetą: <https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/Lyderyste-mokymuisi-teorija-ir-praktika-mokyklos-kaitai.pdf>
47. Verslumo tendencijos Lietuvoje 2020 metais (2020). Prieiga per internetą: https://www.verslilietuva.lt/wp-content/uploads/2020/11/2020.11.25_verslumo_apzvalga-final.pdf
48. Vilkaitė-Vaitonė, N., Papšienė, P. ir Stulgienė, V. (2016). Vadovaujančio personalo lyderystės vertinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 38(4), 436-443. DOI: 10.15544/mts.2016.35

49. VU mokslininkai ištyrė COVID-19 pandemijos poveikį ekonomikai. Prieiga per internetą: <https://naujienos.vu.lt/vu-mokslininkai-istyre-covid-19-pandemijos-poveiki-ekonomikai/>.
50. Werhane, P., H. (2007). Women Leaders in a Globalized World. Women and Leadership. Transforming Visions and Diverse Voices. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 425-435. DOI: [10.1007/s10551-007-9516-z](https://doi.org/10.1007/s10551-007-9516-z)
51. Wojcik, D. ir Ioannou, S. (2020). COVID-19 and Finance: Market Developments So Far and Potential Impacts on the Financial Sector and Centres. *The Geography of the COVID-19 Pandemic*, 3(111), 387-400. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/tesg.12434>
52. Wolor, Ch., W., Solikhah, S., Fidhyallah, N., F. ir Lestari, D., P. (2020). Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), p. 443–450. Prieiga per internetą: <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202029062616507.pdf>
53. Zenger, J. ir Folkman, J. (2020). *Research: Women Are Better Leaders During a Crisis*. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2020/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis>
54. Žydžiūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai: vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams*. Vilnius: Vaga.

Priedai

1 priedas. Tyrimo instrumentarius

<i>Indikatoriai // kriterijai</i>	<i>Klausimai</i>	<i>Kintamieji // požymiai</i>
Diagnostinis blokas I: Lyderystės kompetencijų samprata		
Lyderystės kompetencijų samprata	Apibūdinkite, kas yra lyderystė Jūsų veikloje.	Lyderystė – tai savybės, žinios, įgūdžiai ir gebėjimai. Lyderystė – tai nuolatinis procesas santykiuose su žmonėmis. Lyderystė – tai kompetencijų rinkinys geresniam darbo atlikimui.
	Laikote save formalia vadove ar komandos lydere taip pat? Pagrįskite tai.	Lyderystė nėra siejama tik su vadovavimu.
Diagnostinis blokas II: Moterų vadovių lyderystės (asmeninės, kognityvinės, socialinės, emocinės ir dvasinės) kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos metu.		
Asmeninės kompetencijos raiška	Kokios asmeninės kompetencijos, Jūsų manymu, tapo svarbesnės COVID-19 pandemijos metu? Išskirkite, Jūsų manymu, ryškiausiai pasireiškusias asmenines kompetencijas COVID-19 pandemijos metu.	Asmeninės savybės, siejamos su vidinėmis nuostatomis, įkvepianti motyvacija, atsakomybė ir įsipareigojimas, empatija, pozityvus mąstymas, iniciatyvumas ir drąsa.
Kognityvinės kompetencijos raiška	Ar teko pasikliauti intuicija priimant sprendimus COVID-19 pandemijos situacijoje? Kas tai buvo? Kokie sprendimai? Pakomentuokite. Ar turite mentorystės patirties? Jei taip, tai kokias mentorystės praktikas taikėte savo veikloje? Ar COVID-19 pandemijos situacijoje teko mokyti savo darbuotojus? Kaip tai vyko? Ko mokėte? Kaip jiems sekėsi? Ko pati pasimokėte iš šios veiklos? Ar darbo nuotoliu metu teko generuoti naujus inovatyvius sprendimus, teikti naujas idėjas? Pateikite pavyzdį. Kaip priėmėte besikeičiančią situaciją dėl pandemijos? Kaip vertinote šį reiškinį ir jo poveikį Jūsų vadovavimui? Ar pandemijos akivaizdoje buvote linkusi suteikti darbuotojams atsakomybės, deleguoti jiems užduotis ir pasikliauti jų savarankiškumu? Ar vis dėlto laikėte „vadžias“ savo rankose ir norėjote kontroliuoti visą situaciją, nes dėl pandemijos viskas keitėsi ir buvo nestabilu?	Mokėjimas dirbti su idėjomis ir koncepcijomis, gebėjimas suvokti vykstančius procesus, kitų žmonių ugdymas, mentorystės gebėjimai, delegavimas, intuicija.

1 priedo tęsinys kitame puslapyje

<p>Socialinės kompetencijos raiška</p>	<p>Papasakokite, kaip pasikeitė Jūsų bendravimas ir bendradarbiavimas, kaip dažnai komunikavote su darbuotojais ir kokiais komunikacijos kanalais tai darėte, kai prasidėjo pandemijos situacija. Kokių naujų, kitokių gebėjimų Jums prirėikė bendraujant su savo pavaldiniais? Ką darėte kitaip?</p> <p>Ar pandemijos situacijoje pavaldiniams reikėjo daugiau nei įprastai Jūsų dėmesio, empatijos, paramos ir pagalbos? Kokias kompetencijas pasitelkėte efektyviam bendravimui užtikrinti? Kas buvo kitaip nei įprastai?</p> <p>Kokia Jūsų elgsena skatino komandos motyvaciją? Kaip Jums sekėsi sutelkti žmones ir išlaikyti jų motyvaciją dirbant nuotoliu per pandemiją?</p> <p>Skyrėte papildomo dėmesio komunikacijai su darbuotojais, asmeniniams pokalbiams?</p> <p>Jei pandemijos laikotarpiu sprendėte konfliktus, kuo jie buvo kitokie nei įprasta ir, kokias elgesio strategijas Jūs taikėte? Ar pandemijos laikotarpiu konfliktų valdymas pareikalavo naujo požiūrio ir naujų gebėjimų?</p>	<p>Mokėjimas bendrauti ir dirbti su kitais žmonėmis, mokėjimas prisitaikyti socialinėje aplinkoje, socialinis sąmoningumas (pagalba, pagarba, empatija, tolerancija), socialiniai įgūdžiai (sugebėjimas motyvuoti kitus, komunikacija, komandos būrimas, konfliktų valdymas).</p>
<p>Emocinės kompetencijos raiška</p>	<p>Kaip jautėtės emociškai pandemijos pradžioje ir pandemijos metu? Kaip keitėsi emocinė būklė?</p> <p>Pateikite pavyzdį, kokių priemonių ėmėtės savikontrolei, savęs valdymui, streso mažinimui, pasitikėjimui savimi.</p> <p>Ar pandemijos situacija ir darbas nuotoliu padidino Jūsų atsparumą stresui/ pasitikėjimą savimi/ lankstumą? Pateikite pavyzdžių.</p> <p>Ar ši, visus palietusi krizė:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sustiprino Jus emociškai, - kokios tai buvo situacijos? - Išmokote savikontrolės, nebijojimo prisiimti rizikos. <p>Duokite pavyzdžių arba prisiminkite situaciją.</p> <p>Ar galėtumėte pritarti teiginiam, kad „pandemijos situacija dirbant su pavaldiniais (su komanda) sustiprino mano motyvaciją“; „esu dar labiau užsidegusi ką nors inicijuoti, keisti, išbandyti naują kartu su savo komanda (o galbūt priešingai – nuotolinis darbas mane išsvargino ir aš noriu, kad viskas greičiau grįžtų į savo vėžias“.</p>	<p>Sąmoningumas (emocinis brandumas, stabilumas ir atsparumas stresui, savo ir kitų emocijų pažinimas, supratimas ir valdymas), savęs valdymas (savikontrolė, adekvatus savęs vertinimas, pasitikėjimas savimi, aktyvumas ir rizika, lankstumas, smalsumas ir optimizmas), savęs motyvavimas (tikslų siekimas, savirealizacija).</p>

Dvasinės kompetencijos raiška	<p>Ar ši, visus palietusi krizė, padėjo Jums giliau pažinti save – išryškino Jūsų tam tikras stipriąsias puses, apie kurias anksčiau negalvojote:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ar pandemijos situacija paskatino Jus giliau susimąstyti gyvenimo prasmę, apie Jūsų darbo su pavaldiniais prasmę? - ar esate linkusi apmąstyti savo veiklą ir kelti sau klausimus: kodėl svarbu tai, ką darau šioje organizacijoje? <p>Ar analizuojate ir apmąstote, ką dar galėjau padaryti geriau šioje pandemijos situacijoje? Kokios konkrečiai klaidos nebedarote ir ar laikotės požiūrio, kad reikia palaikyti dvasinę pusiausvyrą ir optimistinį požiūrį COVID-19 pandemijos metu?</p> <p>Ar pandemijos metu skyrėte papildomo laiko asmeniniam psichologiniam tobulėjimui? Kokių priemonių ėmėtės? Pateikite pavyzdžių.</p>	Savęs pažinimas, pozityvus patirties naudojimas, noras mokytis iš savo klaidų, psichologinės brandos siekimas.
Diagnostinis blokas III: Moterų vadovių e-lyderystės kompetencijos raiška COVID-19 pandemijos metu.		
Moterų vadovių e-lyderystės savybių raiška COVID-19 pandemijos metu	<p>Apibūdinkite asmeninę patirtį, ar kito pasitikėjimas savo, kaip lyderio gebėjimais, ir darbuotojų pasitikėjimas Jumis?</p> <p>Apibūdinkite, kaip adaptavosi Jūsų organizacija COVID-19 pandemijos metu.</p> <p>Kaip keitėsi komunikaciniai kanalai su organizacijos darbuotojais?</p> <p>Kaip keitėsi laiko planavimo, verslo valdymo strategijos?</p> <p>Kokius pokyčius įgyvendinote perkėlus tradicinę lyderystę į e-lyderystę?</p>	Sąžiningumas, empatija, drąsa, aktyvumas, geranoriškumas, bendravimas, dėmesingumas, pasitikėjimas, atsakomybė, savarankiškumas, iniciatyvumas, lankstumas, pagalba, tolerancija.
Moterų vadovių e-lyderystės gebėjimų raiška COVID-19 pandemijos metu	<p>Kaip dalinotės su savo darbuotojais žiniomis ir perdavėte jas organizacijos viduje?</p> <p>Kaip Jūs pati derinate darbo-asmeninio gyvenimo pusiausvyrą? (kaip Jus paveikė darbas iš namų ir vadovavimas organizacijai nuotoliniu būdu bei šeimos pareigų derinimas). Kaip padėjote komandos nariams rasti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą? Ar diskutuodavote apie tai? Kokie buvo sprendimai šiuo klausimu?</p> <p>Jūsų asmeniniu patyrimu, kokią įtaką lyderystės raiškai padarė nuotolinis darbas?</p> <p>Esant tokiai neapibrėžtai situacijai dėl COVID-19 pandemijos, kuo grįsdavote savo sprendimus – ieškodavote ekspertų pagalbos, mokydavotės iš patyrusių savo kolegų, remdavotės gerosios praktikos pavyzdžiais, pasikliaudavote savo intuicija, ieškodavote informacijos įvairiuose šaltiniuose, eidavote bandymų keliu, tiesiog bandydavote naujus veiklos būdus ir t. t.?</p> <p>Pateikite praktinių pavyzdžių, kaip išnaudojote e-aplinką (pavyzdžiui, komunikavimui, darbų organizavimui, mokymui).</p>	Bendradarbiavimas ir komandinis darbas, greitas mokymasis, atvirumas pokyčiams, rezultatų siekimas, įkvepianti motyvacija, komunikaciniai įgūdžiai, informacinių technologijų įgūdžiai, laiko planavimas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, savalaikis žinių perdavimas, geros praktikos dalijimasis.

Diagnostinis blokas IV: Moterų vadovių krizės valdymo kompetencijos raiška COVID-19 pandemijos metu.		
Moterų vadovių savybės pasireiškusias krizės valdymui COVID-19 pandemijos metu	<p>Nurodykite lyderystės veiklos sritis, kuriose jaučiatės esanti pati stipriausia per COVID-19 pandemiją?</p> <p>Kokios Jūsų asmeninės savybės Jums padėjo įveikti iškilusius klausimus krizės metu?</p> <p>Kurios lyderystės kompetencijos, Jūsų nuomone, buvo svarbiausios siekiant suvaldyti krizines situacijas COVID-19 pandemijos metu? (emocinis stabilumas, sprendimų optimizavimas sprendžiant sudėtingas problemas, įvairių komunikacijos kanalų efektyvus išnaudojimas, gebėjimas greitai mokytis, gebėjimas greitai veikti).</p>	Optimizmas, atvirumas pokyčiams, greita reakcija priimant sprendimus, pasitikėjimas, emocinis stabilumas, intuicija, atsakomybė ir įsipareigojimas, sąmoningumas, brandumas, atsparumas stresui.
Moterų vadovių gebėjimai pasireiškę krizės valdymui COVID-19 pandemijos metu	<p>COVID-19 pandemijos reiškinys yra traktuojamas kaip krizės reiškinys, ypač jos raiškos pradžioje. Papasakokite, kokie Jūsų asmeniniai gebėjimai padėjo valdyti šią krizę.</p> <p>Ar teko valdyti žmonių emocijas, nerimą ar nepasitenkinimą? Kaip sekėsi? Duokite pavyzdį.</p> <p>Ar teko priimti skubius nepopuliarius sprendimus? Kokius?</p>	Greitas sprendimų priėmimas, kritinis mąstymas, novatoriškas strateginis mąstymas, analitinis mąstymas, gebėjimas prisitaikyti prie aplinkos, gebėjimas atnaujinti žinias ir mokėjimas apdoroti informaciją, nepasiduoti panikai, gebėjimas mokytis iš savo klaidų, delegavimas, gebėjimas dalintis informacija ir žiniomis, gebėjimas įkvėpti kitus ir formuoti teigiamą atmosferą, rizikos prisiėmimas, konfliktų valdymas.

2 priedas. Interviu klausimynas

Gerb. tyrimo dalyve,

Esu Ieva Šteinienė, Kauno technologijos universiteto Panevėžio fakulteto Vadybos magistro studijų programos II kurso studentė. Šiuo metu atlieku tyrimą „*Moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos kontekste*“. Tyrimo tikslas – nustatyti moterų vadovių lyderystėje pasireiškiančias kompetencijas COVID-19 pandemijos kontekste verslo sektoriuje Panevėžio mieste.

Tyrimu siekiama identifikuoti moterų vadovių lyderystei būdingas kompetencijas labiausiai pasireiškiančias moterų vadovių veikloje esant COVID-19 pandemijos situacijai verslo sektoriuje Panevėžio mieste ir gautų tyrimo rezultatų pagrindu pateikti moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiškos COVID-19 pandemijos kontekste verslo sektoriuje Panevėžio mieste modelį.

Gauti interviu atsakymai bus *apdorojami, apibendrinami ir naudojami tik magistro baigiamajame projekte*. Viso tyrimo metu laikomasi *tyrimo etikos principų* – pagarbos asmens privatumui, konfidencialumo ir anonimiškumo, geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui bei teisingumo principų.

<i>Indikatoriai // kriterijai</i>	<i>Klausimai</i>
Diagnostinis blokas I: Lyderystės kompetencijų samprata	
Lyderystės kompetencijų samprata	Apibūdinkite, kas yra lyderystė Jūsų veikloje.
	Laikote save formalia vadove ar komandos lydere taip pat? Pagrįskite tai.
Diagnostinis blokas II: Moterų vadovių lyderystės (asmeninės, kognityvinės, socialinės, emocinės ir dvasinės) kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos metu.	
Asmeninės kompetencijos raiška	Kokios asmeninės kompetencijos, Jūsų manymu, tapo svarbesnės COVID-19 pandemijos metu?
	Išskirkite, Jūsų manymu, ryškiausiai pasireiškusias asmenines kompetencijas COVID-19 pandemijos metu.
Kognityvinės kompetencijos raiška	Ar teko pasikliauti intuicija priimant sprendimus COVID-19 pandemijos situacijoje? Kas tai buvo? Kokie sprendimai? Pakomentuokite.
	Ar turite mentorystės patirties? Jei taip, tai kokias mentorystės praktikas taikėte savo veikloje?
	Ar COVID-19 pandemijos situacijoje teko mokyti savo darbuotojus? Kaip tai vyko? Ko mokėte? Kaip jiems sekėsi? Ko pati pasimokėte iš šios veiklos?
	Ar darbo nuotoliu metu teko generuoti naujus inovatyvius sprendimus, teikti naujas idėjas? Pateikite pavyzdį.
	Kaip priėmėte besikeičiančią situaciją dėl pandemijos? Kaip vertinote šį reiškinį ir jo poveikį Jūsų vadovavimui?

2 priedo tęsinys kitame puslapyje

Kognityvinės kompetencijos raiška	Ar pandemijos akivaizdoje buvote linkusi suteikti darbuotojams atsakomybės, deleguoti jiems užduotis ir pasikliauti jų savarankiškumu? Ar vis dėlto laikėte „vadžias“ savo rankose ir norėjote kontroliuoti visą situaciją, nes dėl pandemijos viskas keitėsi ir buvo nestabilu?
Socialinės kompetencijos raiška	<p>Papasakokite, kaip pasikeitė Jūsų bendravimas ir bendradarbiavimas, kaip dažnai komunikavote su darbuotojais ir kokiais komunikacijos kanalais tai darėte, kai prasidėjo pandemijos situacija. Kokių naujų, kitokių gebėjimų Jums prireikė bendraujant su savo pavaldiniais? Ką darėte kitaip?</p> <p>Ar pandemijos situacijoje pavaldiniams reikėjo daugiau nei įprastai Jūsų dėmesio, empatijos, paramos ir pagalbos? Kokias kompetencijas pasitelkėte efektyviam bendravimui užtikrinti? Kas buvo kitaip nei įprastai?</p> <p>Kokia Jūsų elgsena skatino komandos motyvaciją? Kaip Jums sekėsi sutelkti žmones ir išlaikyti jų motyvaciją dirbant nuotoliu per pandemiją?</p> <p>Skyrėte papildomo dėmesio komunikacijai su darbuotojais, asmeniniams pokalbiams?</p> <p>Jei pandemijos laikotarpiu sprendėte konfliktus, kuo jie buvo kitokie nei įprasta ir, kokias elgesio strategijas Jūs taikėte? Ar pandemijos laikotarpiu konfliktų valdymas pareikalavo naujo požiūrio ir naujų gebėjimų?</p>
Emocinės kompetencijos raiška	<p>Kaip jautėtės emociškai pandemijos pradžioje ir pandemijos metu? Kaip keitėsi emocinė būklė?</p> <p>Pateikite pavyzdį, kokių priemonių ėmėtės savikontrolei, savęs valdymui, streso mažinimui, pasitikėjimui savimi.</p> <p>Ar pandemijos situacija ir darbas nuotoliu padidino Jūsų atsparumą stresui/ pasitikėjimą savimi/ lankstumą? Pateikite pavyzdžių.</p> <p>Ar ši, visus palietusi krizė:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sustiprino Jus emociškai, - kokios tai buvo situacijos? - Išmokote savikontrolės, nebijojimo prisiimti rizikos. <p>Duokite pavyzdžių arba prisiminkite situaciją.</p> <p>Ar galėtumėte pritarti teiginiams, kad „pandemijos situacija dirbant su pavaldiniais (su komanda) sustiprino mano motyvaciją“; „esu dar labiau užsidegusi ką nors inicijuoti, keisti, išbandyti naują kartu su savo komanda (o galbūt priešingai – nuotolinis darbas mane išvargino ir aš noriu, kad viskas greičiau grįžtų į savo vėžias“.</p>
Dvasinės kompetencijos raiška	<p>Ar ši, visus palietusi krizė, padėjo Jums giliau pažinti save – išryškino Jūsų tam tikras stipriąsias puses, apie kurias anksčiau negalvojote:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ar pandemijos situacija paskatino Jus giliau susimąstyti gyvenimo prasmę, apie Jūsų darbo su pavaldiniais prasmę? - ar esate linkusi apmąstyti savo veiklą ir kelti sau klausimus: kodėl svarbu tai, ką darau šioje organizacijoje? <p>Ar analizuojate ir apmąstote, ką dar galėjau padaryti geriau šioje pandemijos situacijoje? Kokios konkrečiai klaidos nebedarote ir ar laikotės požiūrio, kad reikia palaikyti dvasinę pusiausvyrą ir optimistinį požiūrį COVID-19 pandemijos metu?</p> <p>Ar pandemijos metu skyrėte papildomo laiko asmeniniam psichologiniam tobulėjimui? Kokių priemonių ėmėtės? Pateikite pavyzdžių.</p>
Diagnostinis blokas III: Moterų vadovių e-lyderystės kompetencijos raiška COVID-19 pandemijos metu.	
Moterų vadovių e-lyderystės savybių raiška COVID-19 pandemijos metu	Apibūdinkite asmeninę patirtį, ar kito pasitikėjimas savo, kaip lyderio gebėjimais, ir darbuotojų pasitikėjimas Jumis?

Moterų vadovių e-lyderystės savybių raiška COVID-19 pandemijos metu	Apibūdinkite, kaip adaptavosi Jūsų organizacija COVID-19 pandemijos metu.
	Kaip keitėsi komunikaciniai kanalai su organizacijos darbuotojais?
	Kaip keitėsi laiko planavimo, verslo valdymo strategijos?
	Kokius pokyčius įgyvendinote perkėlus tradicinę lyderystę į e-lyderystę?
Moterų vadovių e-lyderystės gebėjimų raiška COVID-19 pandemijos metu	Kaip dalinotės su savo darbuotojais žiniomis ir perdavėte jas organizacijos viduje?
	Kaip Jūs pati derinate darbo-asmeninio gyvenimo pusiausvyrą? (kaip Jus paveikė darbas iš namų ir vadovavimas organizacijai nuotoliniu būdu bei šeimos pareigų derinimas). Kaip padėjote komandos nariams rasti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą? Ar diskutuodavote apie tai? Kokie buvo sprendimai šiuo klausimu?
	Jūsų asmeniniu patyrimu, kokią įtaką lyderystės raiškai padarė nuotolinis darbas?
	Esant tokiai neapibrėžtai situacijai dėl COVID-19 pandemijos, kuo grįsdavote savo sprendimus – ieškodavote ekspertų pagalbos, mokydavotės iš patyrusių savo kolegų, remdavotės gerosios praktikos pavyzdžiais, pasikliaudavote savo intuicija, ieškodavote informacijos įvairiuose šaltiniuose, eidavote bandymų keliu, tiesiog bandydavote naujus veiklos būdus ir t. t.?
	Pateikite praktinių pavyzdžių, kaip išnaudojote e-aplinką (pavyzdžiui, komunikavimui, darbų organizavimui, mokymui).
Diagnostinis blokas IV: <i>Moterų vadovių krizės valdymo kompetencijos raiška COVID-19 pandemijos metu.</i>	
Moterų vadovių savybės pasireiškiosios krizės valdymui COVID-19 pandemijos metu	Nurodykite lyderystės veiklos sritis, kuriose jaučiatės esanti pati stipriausia per COVID-19 pandemiją?
	Kokios Jūsų asmeninės savybės Jums padėjo įveikti iškilusius klausimus krizės metu?
	Kurios lyderystės kompetencijos, Jūsų nuomone, buvo svarbiausios siekiant suvaldyti krizines situacijas COVID-19 pandemijos metu? (emocinis stabilumas, sprendimų optimizavimas sprendžiant sudėtingas problemas, įvairių komunikacijos kanalų efektyvus išnaudojimas, gebėjimas greitai mokytis, gebėjimas greitai veikti).
Moterų vadovių gebėjimai pasireiškę krizės valdymui COVID-19 pandemijos metu	COVID-19 pandemijos reiškinys yra traktuojamas kaip krizės reiškinys, ypač jos raiškos pradžioje. Papasakokite, kokie Jūsų asmeniniai gebėjimai padėjo valdyti šią krizę.
	Ar teko valdyti žmonių emocijas, nerimą ar nepasitenkinimą? Kaip sekėsi? Duokite pavyzdį.
	Ar teko priimti skubius nepopuliarius sprendimus? Kokius?

Jūsų amžius:

Vadovavimo patirtis (metais):

Sritis, kurioje dirbate:

Kokio dydžio kolektyvui vadovaujate?

Kur įgijote vadovavimo patirties?

Nuoširdžiai dėkoju už skirtą laiką ir pasidalinta patirtimi.

3 priedas. Empirinio tyrimo dizaino vizualizacija

