

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Evaldas Jakimonis**

LYDERYSTĖS VAIDMENS PLĖTOJIMAS ORGANIZACIJOSE

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas doc. dr. Petras Oržekauskas**

**KAUNAS 2015**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**

**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

LYDERYSTĖS VAIDMENS PLĖTOJIMAS ORGANIZACIJOSE

**Įmonių valdymas**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentas.....**

Evaldas Jakimonis, VMGAVL-4

2015 m. gruodžio 19 d.

**Vadovas .....**

doc. dr. Petras Oržekauskas

2015 m. gruodžio 19 d.

**Recenzentė .....**

lekt. dr. V. Venckuviene

2015 m. ....

**KAUNAS 2015**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Evaldas Jakimonis

---

Įmonių valdymas, 621N22001

---

„Lyderystės vaidmens plėtojimas organizacijose“  
**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2015 m. gruodžio 19 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano Evaldo Jakimonio baigiamasis magistro darbas tema „Lyderystės vaidmens plėtojimas organizacijose“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

Jakimonis E. (2015). Development of the Leadership Role in Organizations. Master's Final Thesis in Enterprises Management. Study Programme 621N22001. Supervisor doc. dr. P. Oržekauskas. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

## **SUMMARY**

Leadership is an important topic in today's world, because that namely leaders play a crucial role in ensuring the group's and the organization's performance reaching the effectiveness of work. Many researchers agree that every organization is trying to carry out their activities successfully and achieve their goals the best they can. An organization's leader, which is bringing together organization's employees into achieving common objectives, is the most important element of the successful functioning of the organization.

The goal of the master thesis is to assess the influence of leader's role on the organizations and to prepare a model of the leadership's development in organizations.

The master's thesis examines the influence of leaders in organizations. Conceptual part of the master's thesis presents the concept of the leadership and analyzes problematic aspects of the leader's role in organization.

In the second part of the master's thesis the liaison between the leader and the guide will be discussed; the individual and team leadership will be distinguished. Also, the most advanced leaderships of foreign countries will be analyzed taking into account the impact of the leader in organization.

In the third part of the master's thesis an empirical research of employees in organizations in Lithuania will be carried out, during which the leader's behaviour in the organization and the involvement of employees in organization's activity will be analyzed. In the end of the research the results and the evaluation will be described, as well as the model of leadership will be designed.

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lyderystės modelis.....	14
2 pav. Lyderio vaidmens efektyvumas organizacijoje .....	17
3 pav. Finansinės gražos palyginimas organizacijose.....	18
4 pav. Svarbiausios detalizuotos lyderio kompetencijos.....	20
5 pav. Lyderio savybių stiprumas .....	21
6 pav. Komandinės lyderystės modelis .....	35
7 pav. Komandinės lyderystės skirtumų palyginimas.....	39
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	47
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių .....	48
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	48
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo vietą .....	49
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	49
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos valdymo pobūdį.....	50
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių organizacijoje.....	51
15 pav. Respondentų žinių apie lyderystę pasiskirstymas .....	52
16 pav. Lyderio įtakos reikšmė organizacijai.....	52
17 pav. Lyderio veiklos svarba organizacijoje.....	53
18 pav. Lyderiui būdingų veiksmų įvertinimas.....	54
19 pav. Lyderio savybių pasiskirstymas .....	55
20 pav. Lyderio kompetencijų įvertinimas.....	56
21 pav. Lyderio pasireiškimas organizacijoje .....	57
22 pav. Lyderio pasireiškimas pagal stilių .....	57
23 pav. Konkrečių lyderio veiksmų įtaka organizacijoje.....	58
24 pav. Dažniausiai pasireiškiančių lyderio veiksmų pasiskirstymas.....	59
25 pav. Pasitikėjimas organizacijos lyderiu .....	60
26 pav. Lyderio veiksmai sprendimų priėmimo procese .....	61
27 pav. Darbuotojų įtraukimo į organizacijos veiklą priežastys .....	62
28 pav. Darbuotojų įtraukimo į organizacijos veiklą būdai .....	63

29 pav. Lyderystės pasireiškimas respondento organizacijoje.....	64
30 pav. Lyderystės pasiskirstymas respondentų organizacijoje.....	65
31 pav. Individualios ir komandinės lyderystės apibrėžimo įvertinimas .....	66
32 pav. Individualios lyderystės privalumų įvertinimas .....	67
33 pav. Individualios lyderystės trūkumų įvertinimas .....	68
34 pav. Komandinės lyderystės privalumų įvertinimas .....	69
35 pav. Komandinės lyderystės trūkumų įvertinimas .....	70
36 pav. Lyderystės plėtojimo organizacijoje pasiskirstymas .....	72
37 pav. Lyderystės plėtojimo organizacijoje būdai.....	72
38 pav. Lyderystės plėtojimo organizacijose modelis .....	75

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Svarbiausios lyderio kompetencijos .....	19
2 lentelė. Vadovo ir lyderio skirtumai .....	24
3 lentelė. Vadovų ir lyderių skirtumai.....	25
4 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės skirtumai .....	26
5 lentelė. Individualios ir komandinės lyderystės skirtumai .....	36

# TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. LYDERIO VAIDMENS SVARBOS ORGANIZACIJOSE PROBLEMOS ANALIZĖ .....	12
1.1. Lyderystės samprata.....	12
1.2. Lyderio vaidmens svarba organizacijų veiklai.....	16
1.3. Lyderio kompetencijų ir savybių reikšmė organizacijoje.....	19
2. LYDERYSTĖS VAIDMENS TOBULINIMAS ORGANIZACIJOSE: TEORINIAI SPRENDIMAI...	23
2.1. Lyderio ir vadovo santykis.....	23
2.2. Individuali lyderystė.....	28
2.3. Komandinė lyderystė.....	32
2.4. Pažangiausios lyderystės išraiškos ir jų taikymo galimybės kitų šalių pagrindu .....	37
3. LYDERYSTĖS VAIDMENS PLĖTOJIMO ORGANIZACIJOSE TYRIMAS .....	44
3.1. Tyrimo metodų analizė ir pagrindimas.....	44
3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir pateikimas .....	47
3.3. Lyderystės plėtojimo organizacijose modelis .....	74
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	78
LITERATŪRA.....	80
PRIEDAI .....	86



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Nuolat kintant šiuolaikinei visuomenei, didėjant jos poreikiams, tobulėjant inovacijoms, o technologijoms neatpažįstamai pakeitus verslo aplinką, šiandien vadovauti didelei organizacijai tampa vis sunkiau, o organizacijos lyderiams dėl suinteresuotų asmenų lūkesčių naštos be galo sunku sėkmingai dirbant didinti visos organizacijos veiklos kokybę ir efektyvumą. Daugelis pritaria tam, kad kiekviena organizacija stengiasi savo veiklą vykdyti sėkmingai ir siekti užsibrėžtų tikslų. Būtent organizacijos lyderis, skatindamas darbuotojus ir sutelkdamas juos bendrų rezultatų siekimui, esti jiems tarsi vedlys, nuo kurio priklauso tikslaus kelio pasirinkimas.

Pasak L. Normantienės (2009: 5), šiandieninėje organizacijoje priešaky stovi organizacijos vizija, kai pati organizacinė struktūra su lyderiulieka užnugaryje, tačiau visgi pažymėtina, kad lyderį reikėtų vertinti aukščiau visos organizacijos sistemos, nes lyderis – tai joje vykstančių procesų ašis.

Šiuolaikinėje visuomenėje priimta manyti, kad lyderis turi būti patyręs, lanksčiai gebantis derinti lyderystės stilius organizacijos veikloje. Tačiau iki šiol vis dar nėra aišku, kokia lyderystės teorija yra efektyviausia konkrečioje situacijoje, kokie lyderio asmeniniai bruožai turėtų būti svarbiausi jam vadovaujantis vienu ar kitu lyderystės stiliumi. Tam tikras lyderio pasirinktas lyderystės stilius lemia organizacijos sėkmę ar nesėkmę. Dažnai lyderiai neįvertindami konkrečios situacijos, pasirenka netinkamą lyderystės stilių, o nuo to nukenčia ne tik darbo produktyvumas, darbuotojų pasitenkinimas darbu, bet ir patys darbuotojai yra mažiau motyvuojami siekti organizacijos tikslų. Todėl lyderio vaidmuo ir lyderystės plėtojimas kiekvienoje organizacijoje tampa dideliu iššūkiu, o jų nebuvimas ar per mažas dėmesio skyrimas tobulinimui gali tapti viena iš didžiausių kliūčių sėkmingai organizacijos veiklai.

**Darbo problema ir jos ištyrimo lygis.** Mokslinėje literatūroje gausu darbų, susijusių su lyderio vaidmens ir lyderystės pasireiškimo organizacijoje tyrimais (Skaržauskienė, 2008; Butkevičienė, Vaidelytė, Žvaliauskas: 2009, Šilingienė, 2011;). Užsienio mokslinėje literatūroje pateikta daug empirinių tyrimų rezultatų, kuriuose tiriama lyderio įtaka organizacijai, jo sąveika su darbuotojais, lyderystės stilių reikšmė organizacijai (Applebaum ir Batt, 1994; Dirksas ir Ferrinas, 2002; Northouse, 2004; Koganas ir Wallachas, 2004; Thompsonas, 2005; McGrathas, 2011). Lyderis organizacijoje apibūdinamas kaip asmuo, kuris savo daroma įtaka sutelkia darbuotojus bendriems organizacijos tikslams pasiekti (Masiulis, Sudnickas, 2008: 283). Tačiau ne visuomet lyderio buvimas organizacijoje reiškia jos sėkmingą veiklą. Svarbu, koks tai lyderis ir kaip jis daro įtaką darbuotojams siekiant bendrų organizacijos tikslų. Šiuolaikinėse organizacijose vis dažniau išryškėja individualūs lyderiai, kurie vis daugiau dėmesio skiria priemonėms tikslui pasiekti, o ne darbuotojų įtraukimui į organizacijos veiklą. Nors praktikoje lyderio ir

darbuotojo tarpusavio ryšys yra tyrinėtas, tačiau pačios lyderystės plėtojimo organizacijoje aspektai aptariami ir pasireiškia tik epizodiškai. Todėl formuluojamas probleminis klausimas – kokią įtaką lyderis daro organizacijos darbuotojams ir kaip jis savo turima įtaka geba plėtoti lyderystę organizacijos viduje? Tad svarbu tinkamai įvertinti lyderio vaidmens svarbą organizacijoje.

**Darbo objektas.** Lyderystės vaidmuo organizacijose.

**Darbo tikslas.** Įvertinti lyderystės vaidmens įtaką organizacijose ir parengti lyderystės plėtojimo organizacijose modelį.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti lyderystės teorinę sampratą, lyderio vaidmens, kompetencijų ir savybių reikšmę organizacijų veiklai, sąsajas su vadovavimu;
2. Išanalizuoti individualios ir komandinės lyderystės išraiškas ir atskleisti jų svarbą organizacijose;
3. Išanalizuoti pažangiausias lyderystės tobulinimo sprendimus ir jų taikymo galimybes kitų šalių pagrindu;
4. Atlikti lyderystės plėtojimo Lietuvos organizacijose tyrimą;
5. Pagrįsti ir pateikti lyderystės plėtojimo organizacijose modelį.

**Darbo metodai.**

1. Mokslinės literatūros analizė – darbe buvo analizuojama Lietuvos ir užsienio mokslininkų literatūra, vadovaujamosi jų tyrimų rezultatais.
2. Anketinė apklausa – jis skirta išsiaiškinti lyderio vaidmens organizacijose Lietuvoje statusą ir suformuoti lyderystės išraiškos modelį.
3. Kiekybinis tyrimo metodas panaudojant anketinės apklausos klausimyną.
4. Tyrimo metu gautų duomenų analizės metodai.
5. Grafiniai duomenų pateikimo metodai.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys:

1. Pirmojoje darbo dalyje analizuojamas temos aktualumas tiek moksliniu, tiek tiriamuoju požiūriu, pristatoma lyderystės samprata bei pateikiama lyderio vaidmens svarbos organizacijose problemos analizė.
2. Antrojoje darbo dalyje aptariama lyderio ir vadovo atskirties riba, analizuojama komandinė ir individuali lyderystė, nagrinėjami skirtumai bei išskiriamos pažangiausios lyderystės išraiškos, jų taikymo galimybės užsienio šalyse per lyderio vaidmens raišką.

3. Trečiojoje darbo dalyje atliekamas empirinis Lietuvos organizacijų darbuotojų tyrimas, kurio metu tiriamas lyderio pasireiškimas organizacijoje, jo savybių ir kompetencijų įtaka organizacijos darbuotojams, aiškinamasi individualios ir komandinės lyderystės privalumai ir trūkumai. Taip pat tiriamas lyderio ir darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą laipsnis. Tyrimo pabaigoje atliekamas tyrimo rezultatų apibendrinimas ir vertinimas, sudarytas lyderystės plėtojimo organizacijose modelis.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai bei susistemintas naudotų literatūros šaltinių sąrašas. Darbe yra **38 paveikslai, 5 lentelės ir 2 priedai.**

# 1. LYDERIO VAIDMENS SVARBOS ORGANIZACIJOSE PROBLEMOS ANALIZĖ

Lyderio fenomenas dažnai pasireiškia daugelyje gyvenimo sričių: jis reikalingas tiek mokslo, tiek sporto, o ypač verslo organizacijoms. Daugelis klestinčių ir sėkmingai savo veiklą vykdančių organizacijų neišsiverčia be lyderio savo komandoje. Kiekvienas gali būti lyderis, tačiau ne visi juo tampa. Tam reikia išskirtinių savybių ir didelės atsakomybės. Atsižvelgiant į nuolatos tobulėjantį ir dinamišką visuomenės gyvenimą, labai svarbu, kad organizacija būtų patikimai valdoma ir būtų orientuota į ateitį. Kaip teigia lyderystės ekspertas W. Bennisas (Diska, 2009), organizacijoje itin svarbu dėmesį sutelkti į ateities sprendimus, o ne tik rūpintis tuo, kas yra aktualu būtent tuo momentu. Tuomet galima tikėtis sėkmingos organizacijos veiklos, nes būtent motyvuoti darbuotojai kuria sėkmingą organizaciją. Jeigu lyderis nesugebės sutelkti darbuotojų bendram tikslui vykdyti ir neįskieps jiems noro produktyviam darbui, organizacija bus pasmerкта. Tai yra viena iš esminių problemų lyderio kontekste. Todėl šioje dalyje bus keliamas lyderio vaidmens svarbos organizacijose problema, atsižvelgiama į darbuotojų pasitikėjimą lyderiu, tiriamos paties lyderio kompetencijos, pirmiausiai supažindinant su lyderystės samprata. Tad tokiu būdu bus analizuojami lyderio gyvavimo organizacijoje probleminiai atspindžiai.

## 1.1. Lyderystės samprata

Lyderystės reiškinys vis dažniau skverbiasi į įvairias gyvenimo sritis. Tyrinėjant įvairių teoretikų darbus, pastebima, kad konkretaus apibrėžimo apie lyderystę nėra, tačiau apstu ją apibūdinančių mokslininkų sąvokų, kurias jie interpretuoja savaip su kai kuriomis kolegų mintimis sutikdami arba jas papildydami. Taip pat jis įsiliejai į organizacijas, todėl norint išsiaiškinti lyderystės svarbą organizacijų veiklai, būtina susipažinti su lyderystės sampratomis ir įsigilinti į jas. Kaip teigė amerikiečių profesorius R. M. Stogdillas (1974: 259) lyderystės apibrėžimų yra beveik tiek pat, kiek ir žmonių, kurie mėgino šią sąvoką apibrėžti. O štai, pasak R. Židžiūno (2012), tikslaus lyderystės apibrėžimo pateikti neįmanoma. Jis įsitikinęs, jog lyderystės aprašymai yra tik šablonai, kadangi lyderystė konkrečioje situacijoje būna skirtinga. Visgi, dauguma pasaulio mokslininkų turi savo nuomonę ir apibrėžimą apie lyderystę, nors, pasak J. M. Burnso (1978) lyderystė yra viena iš labiausiai nagrinėjamų sričių, bet mažiausiai suprantama.

Išnagrinėjus įvairių teoretikų mintis apie lyderystės apibrėžimo sampratą galima teigti, kad lyderystės apibrėžimas turi tam tikrus bendrus kontūrus – tai procesas ir įtaka. Kreitneris ir Northouse'as (Butkevičienė, Vaidelytė, Žvaliauskas, 2009: 37) lyderystę įvardina kaip procesą, kurio metu

individas (lyderis) suburia kitus individus (sekėjus) vardan bendro tikslo siekimo. Panašiai ją apibūdina ir P. Hersey kartu su K. Blanchardu(1988: 86): „Lyderystė – tai įtakos, daromos asmens ar asmenų grupei, veiksmų procesas siekiant užsibrėžtų tikslų tam tikroje situacijoje“. Pasak Stoner, Freemano ir Gilberto (Ruškus, Žurauskaitė, 2004: 60) procesas, kuomet grupės narių veikla, reikalinga užduočiai atlikti, nukreipiama lyderio poveikio, yra vadinamas lyderyste.

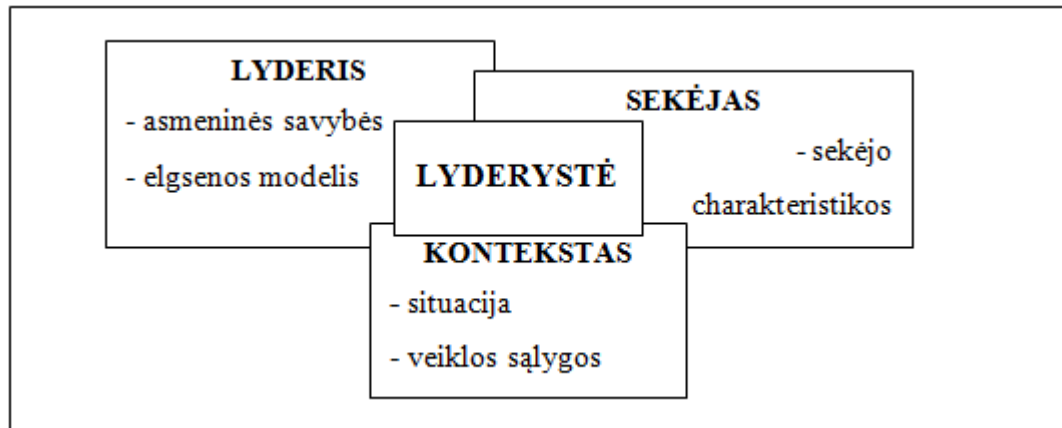
Kiti autoriai lyderystę linkę susieti su įtaka. J. Maxvellas (2013) yra įsitikinęs, kad ją galima apibrėžti tik kaip įtaką ir nieko daugiau. Jis teigia, kad lyderystė negali būti apdovanota ar kažkieno priskirta. Tai tik įtaka, kuri nėra įgaliota. Ji turi būti užtarnauta. Vecchio (Ambler, 2013) papildo šį apibrėžimą, teigdamas, kad įtaka viršija formalius įgaliojimus. Kad lyderystė neišvengiamai reikalauja naudoti įtaką pritaria ir A. Zaleznikas (1977: 1). Pasak jo, įtakos panaudojimas reikalingas paveikti kitų žmonių mintis ir veiksmus.

Lyderystę kaip meną apibrėžia W. A. Cohenas, J. M. Kouzesas, B. Z. Posneris ir kt. (Masiulis, Sudnickas, 2008: 286). „Lyderystė – tai menas daryti įtaką kitiems taip, kad jie maksimaliai atiduotų savo jėgas tikslams, užduotims ar projektams įvykdyti“ – taip teigia W. A. Cohenas. Vieningos nuomonės laikosi J. M. Kouzesas ir B. Z. Posneris, teigdami, kad lyderystė yra menas sutelkti kitus žmones ir paveikti juos taip, kad kiltų noras siekti bendrų tikslų. Lietuvių autoriai D. Žvirdauskas (2006), J. Navickaitė (2007) ir kt. lyderystę apibūdina gana panašiai, siedami ją su įtaka ir įvardindami kaip reiškinių, kuomet lyderis tam tikru būdu (savo elgesiu, sprendimais, propaguojamomis vertybėmis ir kt.) daro įtaką kitam žmogui ar jų grupei. V. Micevičius (Morkūnė, 2012: 12) lyderystę tapatina su procesu, kai lyderis stengiasi daryti įtaką žmonėms, jog būtų pasiekti išskelti uždaviniai.

Visos šios teoretikų ir mokslininkų mintys tapatinasi su panašiais lyderystės komponentais – tai procesas, įtakos darymas kitiems žmonėms ar jų grupei, siekiant bendrų tikslų, juos iškeliant į svarbiausią vietą. Tačiau kiti autoriai pateikia ir kitokių bei vaizdesnių paaiškinimų, kas yra lyderystė. Vienas iš tokių apibrėžimų priklauso autoriams Bennisui ir Nanusui (1997), kurie lyderystę prilygino sniego žmogui. Šio palyginimo esmė ta, jog lyderystės, kaip ir sniego žmogaus niekas neregėjo, tačiau pėdsakai matyti akivaizdūs. Kitokios nuomonės, skeptiškai vertinantis lyderystę yra P. Druckeris (Masiulis, Sudnickas, 2008: 288), kurio manymu, ji tėra akių dūmimas ir nieko daugiau.

Norint geriau suprasti lyderystės esmę, reikia išsiaiškinti jos pagrindinius elementus. V. Šilingienė (2012: 12) teigia, kad tokių elementų yra trys: lyderis, sekėjas ir kontekstas (aplinkos sąlygos). Ji pateikia lyderystės modelį (žr. 1 pav.), kuriame galima įžvelgti šių trijų elementų sąveiką ir ryšius tarpusavyje. 1 pav. pateiktas lyderystės modelis yra siejamas su lyderio įtaka, pasitelkiant asmenines savybes ir elgesio

modelį. Juo siekiama paveikti sekėją konkrečiomis aplinkos sąlygomis taip, kad šis ne tik taptų paklusnus ir pritartų lyderiui, bet ir savanoriškai padėtų siekti užsibrėžtų tikslų.



**1 pav. Lyderystės modelis (Šilingienė, 2012)**

Akivaizdu, jog lyderio susiformavimą organizacijos sąlygoja kontekstas, o sekėjų priskirtos atribucijos asmeniui sąlygoja tai, ar sekėjas pasiryžęs sekti paskui lyderį. Pastarojo sąveika su sekėju pasireiškia įtaka, kuri puoselėjama įtikinimu bei grįžtamąją sekėjų reakcija. Jeigu lyderį arba sekėją įtakos tik pozicija arba įsakymų vykdymas, tai nebus laisvas apsisprendimas ir tai reikš paprastus vadovo ir jam pavaldžių žmonių grupių santykius.

Šis lyderystės modelis tik paaiškina lyderystės esmę, tačiau giliau jos nenagrinėja. Tam yra lyderystės teorijos, kurių literatūroje, kaip ir lyderystės sampratos apibrėžimų yra daug. Mokslininkai įrodinėjo autentiškos, dvasinės, emocinės, elgsenos, socialinės sąveikos ir kt. lyderystės teorijas. (Šilingienė, 2012: 22) Visgi, ne visos jos yra tinkamos nagrinėti šiame darbe. Pasirinktos nagrinėti tarnaujančiosios, transakcinės ir transformacinės lyderystės dėl to, kad jos yra artimiausios sėkmingos komandinės organizacijos veiklai, skatinančios ne individualų, o komandinį darbą, analizuojančios paties lyderio įtaką ir lyderystės plėtojimą organizacijoje.

**Tarnaujančioji lyderystė.** Šios lyderystės pradininkas yra amerikietis R. K. Greenleafas. Jis teigia (V. Spangelevičiūtė, 2009: 19), kad tarnaujantis lyderis pirmiausia įsitikina, ar kitų žmonių poreikiai yra patenkinti ir tik tada galvoja apie save. Nėra lengva suprasti, jog tarnas gali būti lyderis. Tačiau taip gali būti. Puikų pavyzdį pateikia Zohar ir Marshallas (2007), tvirtindami, kad apvertus hierarchinę piramidę, vadovas atsidurtų apačioje. Kitaip tariant, taptų tarnu ir tarnautų organizacijai siekdamas pašalinti visus

nesklandumus vykdant užduotis. Kaip teigė R. K. Greenleafas (Budrienė, 2014: 2), hierarchinis atotrūkis tarp lyderio ir darbuotojo yra kenksmingas organizacijai, todėl geriau „apversti piramidę“.

Pasak S. R. Covey (Šilingienė, 2012: 24), tarnaujančiai lyderystei būdingas sinerginis bendravimas, kuris reikalauja drąsos išsakyti savo mintis ir nuolankumo išklausti kitus. Tarnaujantis lyderis save laiko tarnu, o ne lyderiu, todėl organizacijoms ši lyderystė suteikia tobulėjimą, augimą ir komandinį darbą.

**Transakcinė lyderystė.** Ši lyderystė dar vadinama mainų lyderyste. Pats žodis „mainai“ jau pasako, kad ši lyderystė yra abipusiai naudinga. Pasak Potterio ir Hooperio (2005), transakcinės lyderystės dalyviai įgyja psichologinį ir materialųjį atlygį. Kitaip tariant, ši lyderystė vadovaujasi pažadais – už jo ištesėjimą galima tikėtis atlygio bei norimos veiklos rezultato. Tuomet lieka patenkinti tiek darbuotojai, tiek vadovas. Kaip teigia teoretikas H. Fayolis, transakcinis lyderis turi būti geras administratorius, kompetentingas ir puikios sveikatos (Šilingienė, 2012: 25). Visgi tokia lyderystė galima tik mažesnėse organizacijose, kurių tikslas nėra ilgalaikė strategija ir nėra didelių pokyčių.

**Transformacinė lyderystė.** Ji dar vadinama pokyčių lyderyste. Šios lyderystės tyrėjas B. M. Bassas (Baltrušaitis, 2014) išskiria keturis pagrindinius ją sudarančius elementus: charizma, įkvėpimas, individualus dėmesys ir intelekto stimuliacija. *Charizma* lyderiams suteikia pasitikėjimo ir pagarbos jausmą, suteikia darbuotojams tikėjimą. *Įkvėpimo* elementas skatina darbuotojus siekti daugiau, perteikia jiems viziją ir motyvuoja jos siekti. *Individualus dėmesys* leidžia darbuotojams pasijusti svarbiems, lyderis atsižvelgia į jų asmeninius poreikius. *Intelekto stimuliacija* skatina darbuotojus ieškoti naujų sprendimų ir idėjų, lyderiui svarbu, kad organizacijos darbuotojai jaustųsi rūpimi, todėl palaiko kūrybinį mąstymą. Ne veltui transformacinė lyderystė yra efektyviausia iš visų lyderystės, kadangi ji padeda organizacijos darbuotojams dirbti produktyviau, juos skatinant tobulėti. Be to, šios lyderystės elementais gali vadovautis ne tik organizacijos lyderis, tačiau ir visi komandos nariai.

*Nors lyderystės sąvokai daugelis mokslininkų turi savitą apibrėžimą, visgi, nemaža jų dalis sutinka, kad lyderystė tai yra procesas, kurio metu pasitelkiama įtaka paveikti tam tikrus asmenis. Kitaip tariant – tai teigiamas organizacijos darbuotojo nuteikimas, kuris paspartina darbą ir leidžia veikti sėkmingai. Kaip ir apibrėžimų, taip ir lyderystės teorijų mokslinėje literatūroje esti įvairių, tačiau svarbiausios sėkmingos organizacijos veiklai yra tarnaujančioji, transakcinė ir transformacinė lyderystės. Jos pabrėžia, kad santykiai tarp lyderio ir darbuotojų yra viena svarbiausių organizacijos detalių siekiant tobulumo ir efektyvumo.*

## 1.2. Lyderio vaidmens svarba organizacijų veiklai

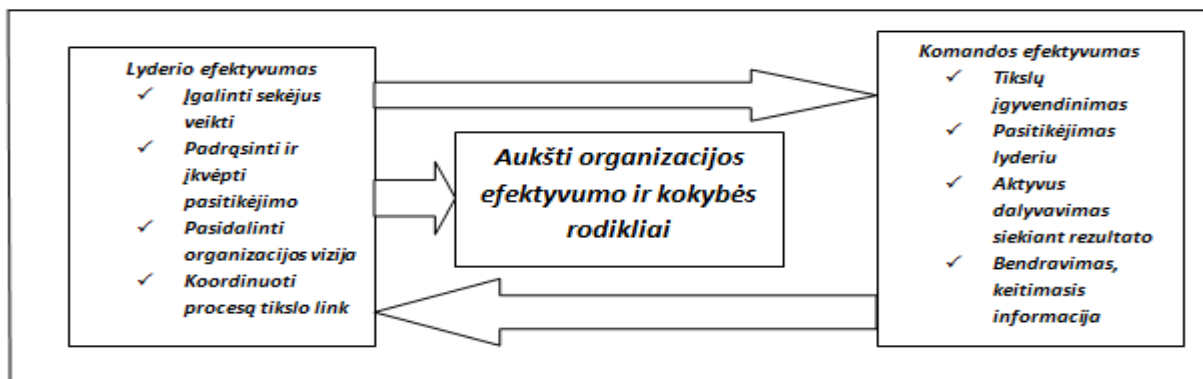
Kiekvienos organizacijos sudedamosios dalies vienas iš svarbiausių faktorių yra lyderio buvimas ar nebuvimas organizacijoje. Jo svarba ypač pabrėžtina kalbant apie organizacijos darbuotojus. Nuo lyderio sugebėjimų bendradarbiauti su savo darbuotojams priklauso organizacijos tikslų įgyvendinimo procesai. Lyderis turi rasti balastą su kitais organizacijos nariais ir kartu siekti tikslų. Jis neturi pernelyg išsiskirti savo elgesiu, dažnai ignoruoti ar nekreipti dėmesio į darbuotojų pasiūlymus vienu ar kitu klausimu. Toks lyderis siekia naudoti tik sau, jam nerūpi aplinkiniai, visi sprendimai pagrįsti individualumu. Tai atgraso kolektyvą, kuris gali tapti nevaldomu, nors griežtam lyderiui ir atrodytų, kad jo nurodymai privalo būti įvykdyti. Visgi, tokiais atvejais darbuotojų nepriversi dirbti produktyviau ir našiau. Be abejo, pernelyg atsipalaidavęs lyderis, kuris leidžia daugelį sprendimų priimti darbuotojams, taip pat neatneš sėkmės organizacijai. Todėl labai svarbu visa tai suderinti.

Kaip teigia Misiukonis (2009), lyderis įgalina ir tinkamai paveikia organizacijos darbuotojus, kurie žino, ką ir kaip reikia daryti. Tai klestinčios ir sėkmingai savo veiklą vykdančios organizacijos dalis. Apie didelę organizacijos narių pasitikėjimo lyderiu svarbą tvirtina ir Robbinsas (Bajoraitė, Kaminskaitė, 2007: 385). Pasak jo, darbuotojų pasitikėjimo išsikovojimas yra bene svarbiausia lyderio užduotis. Komanda, pastikinti savo lyderiu, kuris sutelkia bendram tikslui, neleidžia organizacijai pražūti. Šiam autoriui antrina Harrisonas ir Murray (Klustaitytė, Šidlauskaitė, 2014: 414), tikindami, kad santykiai, kurie yra pagrįsti vienas kito pasitikėjimu ir parama didina organizacijos efektyvumą. Taigi pasitikėjimas turi būti abipusis – tiek iš lyderio, tiek iš jo darbuotojų pusės. Kai kurie mokslininkai (Dirksas, Ferrinas, 2002) pasitikėjimą lyderiu sutapatina su organizaciniu pasitikėjimu. Kiti, kaip Tan ir Tan (2000) teigia, kad šie pasitikėjimai yra skirtingi savo prielaidomis ir pasekmėmis. Darbuotojas gali visiškai pasitikėti organizacija vien dėl to, kad jis pasitiki lyderiu. Tačiau nepasiteisins tokiam pasitikėjimui, darbuotojas toliau pasitiki ne pačia organizacija, bet lyderiu. Taigi, galima teigti, kad lyderio poveikis ir svarba kitiems darbuotojams yra milžiniškas. Kaip ir lyderio – organizacijai, nes nuo jo priklauso didelė dalis darbuotojų veiksmų (Buivydienė, 2015: 30).

Literatūroje dažnai išskiriamos individualaus ir komandinio lyderio sąvokos. Individualus lyderis visiškai kontroliuoja veiklos procesą, todėl dažnai bendravimas su darbuotojais tampa sudėtingas (Cibulskas, Žydzūnienė, 2011: 66). Toks lyderis dažnai nejaučia būtinybės bendradarbiauti su kitais organizacijos nariais. Priešingai negu komandinis lyderis. Pasak Thompsono (2005), komandinėje lyderystėje išsiskiriantis lyderis koordinuoja veiklą ir motyvuoja kitus organizacijos darbuotojus. Jis yra tarsi visas grandis apjungianti organizacijos dalis. Tiek Northouse (2004), tiek Raižienė ir Endriulaitienė



(2007:8) išskiria keletą pagrindinių komandinio lyderio aspektų. Pasak jų, šis lyderis padeda, įtikina, nustato, motyvuoja ir koordinuoja. Tačiau negalima vienareikšmiškai teigti, kad komandinis lyderis yra geriausias lyderis kiekvienoje organizacijoje. Kaip tikina Koganas ir Wallachas (Raižienė, Endriulaitienė (2007:8), kai kuriose organizacijose neatliekam sudėtingų sprendimų reikalaujantys veiksmai, tad čia labiau tinkamas individualaus lyderio vaidmuo. Visgi, vadovaujantis Applebaum ir Batt 1994 m. atliktu tyrimu (Raižienė, Endriulaitienė, 2007: 8) komandinio lyderio vyravimas organizacijoje, pagerina jos efektyvumo ir kokybės rodiklius.

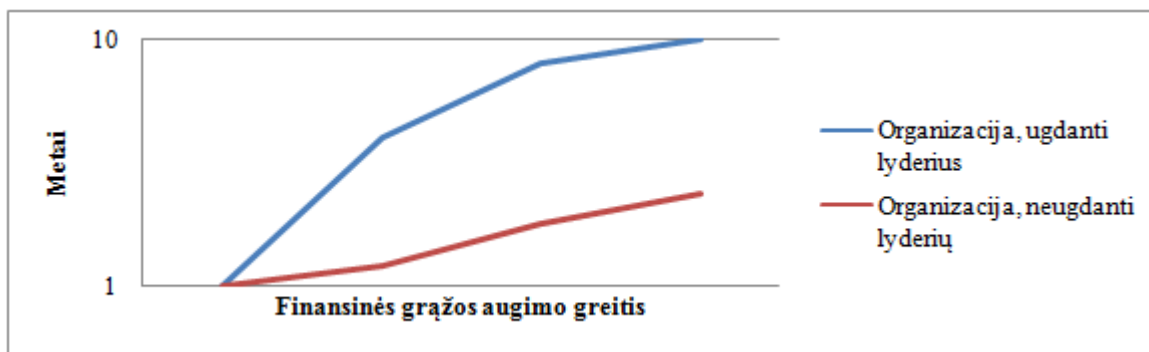


**2 pav. Lyderio vaidmens efektyvumas organizacijoje (sudaryta autoriaus pagal Applebaum E. ir Batt R. atliktą tyrimą, (1994))**

2 pav. matyti, kad siekdamas aukštų organizacijos efektyvumo ir kokybės rodiklių, organizacijos lyderis turi atlikti esminį darbą visos organizacijos plėtojimui. Lyderis pirmiausiai turi įgalinti darbuotojus veikti, juos padrąsinti ir įkvėpti. Tai padaryti nėra lengva, kadangi, pasidalinęs organizacijos vizija ir siekiamais tikslais, lyderis turi koordinuoti procesą tikslo link. Tai tik pradžia lyderio vaidmens įtakos - toliau, kaip matyti iš Applebaum ir Batt atlikto tyrimo, procesas juda link pačios organizacijos komandos efektyvumo. Čia, vėlgi, didelę įtaką daro tas pats lyderis, su jo įsikišimu darbuotojai, pasitikėdami lyderiu, aktyviai siekia organizacijos tikslų. To pasekoje, procesas sukasi ir vėl grįžta prie organizacijos lyderio, kurio vyravimas visoje organizacijoje būtent ir neša organizacijai gerus rezultatus bei galimybes tolimesnei plėtrai.

Lyderio svarbą organizacijai pabrėžia 2012 m. tarptautinės vadybos ir konsultacijų bendrovės „Hay Group“ atliktas tyrimas apie pažangiausias ir geriausias sąlygas lyderių ugdymui ir lyderystės plėtojimui sudarančias organizacijas. Tyrimas atskleidė, kad pažangiausios organizacijos daug investuoja į naujų idėjų skatinimą bei įgyvendinimą, kas sudaro kertinį jų sėkmės faktorių. Šių organizacijų prioritetetas –

ugdyti lyderius, taip plėtojant lyderystės raišką organizacijoje. Tyrimas parodė, kad organizacija, kuri ugdo lyderius, išsiskiria ir savo finansiniais pasiekimais (žr. 3 pav.).



**3 pav. Finansinės grąžos palyginimas organizacijose (sudaryta autoriaus)**

Kaip galima pastebėti iš 3 pav. pavaizduotos diagramos, organizacijos sugebančios ugdyti lyderius, po tam tikro laiko sulaukia vis didesnių dividendų. Vadovaujantis tyrimo rezultatais, organizacija, kuri investavo ugdydama lyderius, sulaukė 5,4 proc. didesnės finansinės grąžos savo akcininkams nei konkurentai, kurie neskyrė nei lėšų, nei laiko juos ugdant. Tai vyksta palaipsniui, lyderiui įsiliejant į organizaciją. 3 pav. pavaizduotos kreivės leidžia manyti, kad įmonės rizika ugdyti lyderius organizacijos labai atsiperka su kaupu. Finansinė grąža organizacijai skatina lyderį jaustis ir būti svarbiu organizacijai. Taipogi šis tyrimas atskleidė ir tai, kad geriausios bendrovės lyderystės kontekste iš savo konkurentų labiausiai išsiskiria sprendimų greičio priėmimu. Šiose įmonėse ypač vertinamos lyderio ir kitų organizacijos narių bendradarbiavimas, komandinis darbas, svarbi kiekvieno darbuotojo idėja ar sumanymas – tiek jaunų, tiek patyrusių (Songin, 2012). Išanalizavus gautus rezultatus buvo nustatyta, kad beveik pusė (45 proc.) organizacijos veiklos rezultatų yra tiesiogiai priklausomi nuo lyderio elgesio. O jo pasirinktas bendravimo santykis su darbuotojais net 70 proc. nulemia teigiamą arba neigiamą kolektyvo mikroklimatą, darbuotojų motyvaciją ir, be jokios abejonės, pačios organizacijos verslo ir tikslų įgyvendinimo sėkmę. Taigi, šie gauti rezultatai dar kartą įrodo, kad lyderis turi svarių priežasčių būti organizacijos ašimi. Apibendrinant, galima teigti, kad šio tyrimo, kaip ir šios dalies analizės rezultatai tik dar kartą patvirtina teiginį, jog tinkamo lyderio svarba organizacijai yra didelė: tiek darbo efektyvumu, tiek finansine nauda.

### 1.3.Lyderio kompetencijų ir savybių reikšmė organizacijoje

Vis dažniau moksliniuose tyrimuose lyderystė pažymima, ne tik kaip įgūdžiai, bet ir kompetencija. Ši sąvoka apjungia žmogaus gebėjimus ir žinias, orientuotus į darbo veiklą. Akcentuojama tai, kad kompetencijos itin svarbios sėkmingam organizacijos plėtojimui (Šilingienė, 2012). Taipogi, svabu, kad lyderis turėtų lyderystei būdingas kompetencijas, kurios leis pasiekti norimų rezultatų ateityje ir užtikrinti organizacijos sėkmę. Be abejo, turėti visas reikalingas kompetencijas yra pakankamai sunku, tačiau jas tobulinti ir plėtoti yra kiekvieno lyderio pareiga.

Tyrimas, kurį atliko „Exoro“, siekė įvertinti lyderio kompetencijas inovatyviame versle. Šio tyrimo dalyviai buvo ne visi organizacijų darbuotojai, o būtent jų lyderiai. Tyrimui pasibaigus buvo nustatytos lyderiams svarbiausios kompetencijos. (žr. 1 lentelė).

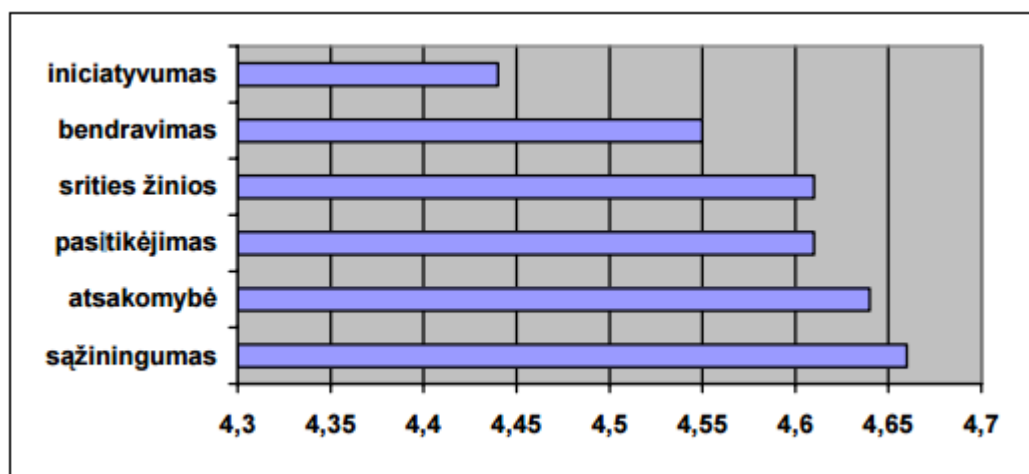
**1 lentelė. Svarbiausios lyderio kompetencijos (sudaryta autoriaus pagal „Exoro“ atliktą tyrimą, (2013))**

<b>Kompetencijos</b>	<b>Procentai (%)</b>
<i>Pasiekia rezultatus</i>	76
<i>Deleguoja atsakomybę</i>	66
<i>Siekia tobulėti</i>	56
<i>Kūrybiškai mąsto</i>	55
<i>Apdoroja informaciją</i>	54
<i>Kuria asmeninius santykius</i>	52
<i>Dirba veiksmingai</i>	50
<i>Efektyviai bendrauja</i>	49
<i>Nurodo veiklos kryptį</i>	49

Atsižvelgiant į tai, kad praktiškai kiekviena organizacija stengiasi tobulėti, diegti naujausias technologijas, šias kompetencijas galima interpretuoti kaip svarbias bet kurioje organizacijoje. Tyrimo rezultatai parodė lyderio vaidmens svarbą organizacijose. Tai, kaip lyderis geba siekti rezultatų, kaip deleguoja atsakomybes darbuotojams dirbdamas veiksmingai ir siekdamas tobulėti, parodo kartu ir jo darbuotojų pasitikėjimą savo lyderiu. Dauguma tyrime dalyvavusių respondentų įvardijo būten šias savybes, darančias lyderį svarbiu organizacijai ir pačios lyderystės įtaką organizacijos tobulėjimui. Nors bendravimo kompetencijos surinko šiek tiek mažiau respondentų pasirinkimų, tačiau jos taip pat neliko nuošalyje. Tai leidžia suprasti, kad lyderis pirmiausiai turi kreipti dėmesį į efektyvų rezultatų pasiekimą, deleguojant atsakomybę ir siekiant tobulėti. Vadinasi, tinkamas organizacijos funkcionavimas yra tiesiogiai susijęs su lyderio vaidmeniu joje.

Viena iš esminių lyderio kompetencijų yra ta, kad lyderiai užduoda ir sprendžia klausimus. Nurodęs užduotį organizacijos darbuotojams, stiprus lyderis privalo nuolat tikrinti, ar darbai yra vykdomi, nuolat rodyti dėmesį, nes tik sisteminga kontrolė veda geriausio rezultato link. Tai įrodo, kad lyderiai turi įkvėpti kitus savo pavyzdžiu. Sėkmingos organizacijos lyderis turi sukurti tokį klimatą organizacijos viduje, kad organizacijos darbuotojas, padaręs klaidą, nebijotų jos pripažinti, o aptartų su lyderiu ir iš jos pasimokytų (Welshas, 2010).

V. Šilingienės (2011: 965) atliktame empiriniame tyrime apie lyderio kompetencijų svarbą ir įtaką organizacijai, buvo nustatyta, kad organizacijos, lyderio ir darbuotojo formuluojami tikslai dažniausiai siejasi su kiekvieno iš jų asmeniniais sugebėjimais bei polinkiu tam tikro pobūdžio veiklai (žr. 4 pav.). Empirinio tyrimo rezultatai leidžia įvertinti ir atskirų lyderio kompetencijų elementų svarbą organizacijai (Šilingienė, 2011: 965). Tarp aukščiausiai vertinamų lyderio kompetencijų, tyrimo respondentai išskyrė lyderio sąžiningumą (4,66) ir bendravimą (4,55), atsakomybę ir įsipareigojimą (4,64), pasitikėjimą savimi (4,61), iniciatyvumą (4,46).



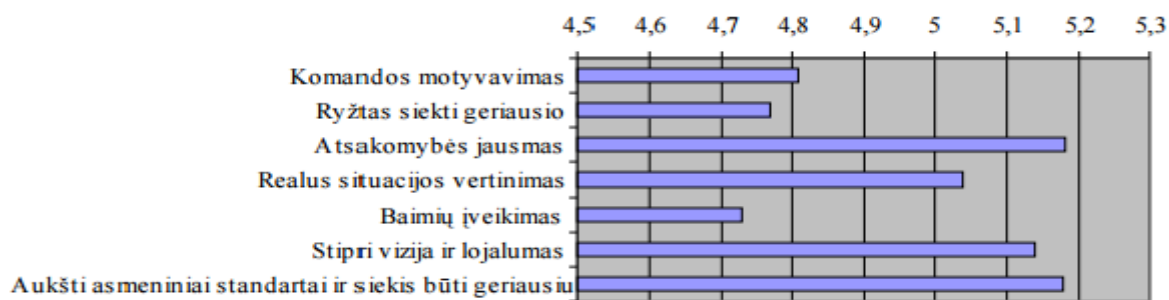
**4 pav. Svarbiausios detalizuotos lyderio kompetencijos (Šilingienė, 2011)**

Apibendrinant šį tyrimą, lyderio kompetencijų poreikį organizacijos kontekste, galima konstatuoti, kad svarbiausiomis lyderio kompetencijomis laikomi: atsakomybė ir pasitikėjimo savimi ugdymas, veiklumas, glaudžiai susijęs su lyderio valios savybėmis, gebėjimas formuoti įvaidžį tam, kad darbuotojai turėtų siekiamybę. Pasak V. Šilingienės (2011: 966), atsakomybė ir įsipareigojimas lyderiui reiškia asmenišką sprendimą prisiimti atsakomybę už tai, ką darai siekiant visos organizacijos tikslų ir atitinkamų rezultatų. Kas neprisiima atsakomybės, tas nėra lyderis, ir tai visiškai nesvarbu, ar lyderis yra vadovas, ar

vienas iš žemesnės grandies atstovų. Todėl atsakomybė už atitinkamų sprendimų priėmimą, kuris daro įtaką organizacijos rezultatams ir jos darbuotojams veiksams, yra viena pagrindinių kiekvieno lyderio sąlygų.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, Šilingienė savo atlikto tyrimo rezultatuose, kaip vieną pagrindinių lyderio savybių išskiria pasitikėjimą savimi ir sugebėjimą sukelti darbuotojų pasitikėjimą pačiu lyderiu. Pasak Šilingienės, būtent lyderiai, kurie pasitiki savimi, išreiškia pasitikėjimą savo gebėjimais ir tikėjimą siekiamų tikslų įgyvendinimu, skatina pasitikėjimą ir organizacijos darbuotojais (Šilingienė, 2011: 966). To pasekoje, organizacijos siekiamų tikslų realizavimas vėlgi, pereina per lyderio vaidmens prizmę.

Bene geriausiai lyderio vaidmens svarbą organizacijoje perteikia Welschas (2010), išskyręs keletą lyderio savybių ir pavadinęs jas taisyklėmis. Pirmiausiai, pritardamas Šilingienei, šis autorius nurodo, kad lyderiai turi nuolat ugdyti savo komandos narius. Tai reiškia, kad sėkmingai organizacijos veiklai vykdyti, lyderiai turi periodiškai vertinti darbuotojų veiklą, juos remti ir skatinti tobulėti, ugdyti ta linkme, kad darbo kokybė visais aspektais tik gerėtų. Sėkmingos organizacijos lyderis privalo įkvėpti organizacijos darbuotojams pasitikėjimo savimi, nes tik turėdami šią svarbiausią lyderio savybę, organizacijos darbuotojai darys įtaką organizacijos veiklos svarbai. Taip pat lyderiai siekia, kad jų komandos nariai atsiduotų organizacijos vizijai ir ją įgyvendintų. Kiekvienas organizacijos lyderis privalo turėti viziją ir perteikti ją organizacijos darbuotojams. Sukūrę viziją ir pateikę ją organizacijos darbuotojams, lyderiai privalo organizuoti veiklą taip, kad ji būtų įgyvendinta. Tik aiškiai suformuluota, tinkamai realizuojama organizacijos vizija įneš svarbumo tolimesnei organizacijos veiklai ir lyderio bei darbuotojų darbams. Šios lyderio savybės būtinumą pabrėžia ir Rupšienės bei Skarbalienės (2010: 6) atliktas empirinis tyrimas apie lyderio savybių stiprumą (žr. 5 pav.).



**5 pav. Lyderio savybių stiprumas (Rupšienė, Skarbalienė, 2010)**

Pagal pateiktus tyrimo rezultatus 5pav. matyti, kad respondentai stipriausiomis lyderio savybėmis laiko atsakomybės jausmą bei stiprią viziją ir lojalumą. Taipogi, geras organizacijos lyderis turi skleisti teigiamas emocijas ir optimizmą, komandos motyvavimą. Ši organizacijos lyderio savybė yra ne mažiau svarbi sėkmingai organizacijos veiklai, kadangi teigiamos energijos skleidimas skatina komandą siekti našaus rezultato (Welshas, 2010). Verta pabrėžti ir tai, kad lyderiai privalo įgyti pasitikėjimą gera reputacija ir nuoširdumu, baimių įveikimu. Organizacija veiks sėkmingai ir skaidriai, jeigu lyderis elgsis atvirai, sąžiningai, vertindamas organizacijos darbuotojų veiklą. Sutelkdamas organizacijos darbuotojų darbui, lyderis turi sudaryti sąlygas atsiskleisti komandos narių saviraiškai, idėjoms, pritariančioms organizacijos vizijai. Pasak J. Welscho (2010), svarbus lyderio bruožas yra tas, kad jis turi paklusti savo vidiniam balsui ir priimdamas griežtus sprendimus bei patyręs organizacijos darbuotojų nepasitenkinimą, nekeisti savo sprendimo. Tokiu būdu, organizacijos lyderis nesumenkins savo turimo autoriteto ir sudarys perspektyvas tolimesnei organizacijos sėkmei.

J. Welschas (2010) įsitikinęs, kad lyderystė yra sunkus darbas ir tapti lyderiu reikia tiek įgimtų (pvz.: intelekto koeficientas), tiek įgytų savybių. Tarp išugdomų yra ir svarbiausia savybė – tai pasitikėjimas savimi, nes lyderystė – tai atsakomybė ir išorinis spaudimas, todėl sėkmingos organizacijos lyderiu gali būti tik atsakingas ir sąžiningas individas. Išanalizavus visas aukščiau minėtas lyderio savybes, darytina išvada, kad nuo lyderio vaidmens organizacijoje priklauso visas organizacijos siekiamų tikslų įgyvendinimas, pačios organizacijos plėtimasis ir sėkmingas funkcionavimas.

Išskiriant lyderio svarbą organizacijų veiklai, svarbu paminėti, kad ne vien teigiamos lyderio savybės yra svarbios. Reikia nepamiršti ir to, kad lyderystės stilių būtina derinti prie organizacijos kultūrinio pagrindo, kadangi būtent jis formuoja organizacijos lyderio savybes, prioritetus ir suformuoja tai, kas priimtina organizacijos darbuotojams. Kas tinka vienai organizacijai, gali būti visiškai netinkama kitai ir netgi privesti organizaciją prie žlugimo.

*Iš pateiktos mokslinės literatūros ir empirinių tyrimų galima spręsti, kad lyderio problema organizacijoje išlieka aktuali tema. Lyderis yra tas asmuo, kuris naudodamas savo įtaką siekia komandos narius paveikti taip, kad šie entuziastingai siektų organizacijos tikslų. Jis vadovaujasi komandos narių motyvacija, ateities vizijų kūrimu ir vertybėmis, todėl būtent jis yra organizacijos varomoji jėga. Tai yra itin svarbu organizacijai, nes efektyvi ir produktyvi veikla įmanoma tik tuomet, kai komandos nariai jaučiasi pilnaverte organizacijos dalimi. Svarbiausia yra tai, kokio lyderystės stiliaus šalininkas yra organizacijos lyderis. Todėl antroje dalyje svarbu iš esmės ištirti lyderystės išraiškų įtaką lyderio vaidmeniui organizacijoje bei pagrįsti teorinių sprendimų ir empirinių tyrimų būtinumą*

## **2. LYDERYSTĖS VAIDMENS TOBULINIMAS ORGANIZACIJOSE: TEORINIAI SPRENDIMAI**

Greitėjantys ir nuolatiniai ekonomikos, socialiniai, technologiniai, politiniai pokyčiai, nepastovumas, stipraus lyderio kokybei tampa dideliu iššūkiu (Baronienė, 2008: 16). Šiuolaikinės lyderystės tyrimus sudėtinga priskirti kokiam nors vienam konkrečiai apibrėžtam lyderystės aspektui. Atsiradus naujosios lyderystės teorijoms, tokioms kaip autentiškoji lyderystė, tarnaujančioji lyderystė, emocinė lyderystė ir kitos, prasiplečia lyderystės apimtis emociniais, socialiniais, etiniais ir moraliniais aspektais (Šilingienė, 2012: 22), tačiau pažangiausiomis lyderystės išraiškomis visgi išlieka komandinė ir individuali lyderystė. Nuo to, kuri iš jų vyrauja atitinkamos šalies organizacijoje, priklauso iškeltų tikslų siekimo procesai, sąveika tarp lyderio ir darbuotojo, galios paskirstymas tarp lyderio ir grupės narių, galios formų panaudojimas. Todėl šioje dalyje teoriniu lygmeniu bus analizuojama lyderystės išraiškų įtaka organizacijoms, lyderio elgesys tiek individualioje, tiek komandinėje lyderystėje, pirmiausiai paaiškinant lyderio santykį su vadovu, bei pateikiamos pažangiausių lyderysčių taikymo galimybės kitų šalių atžvilgiu.

### **2.1. Lyderio ir vadovo santykis**

„Lyderio“ ir „vadovo“ sąvokos teoriniuose ir empiriniuose tyrimuose dažnai yra vartojamos kaip sinonimai. Mokslinėje literatūroje nurodomas ne vienas skirtumas tarp šių savokų. Vienaip ar kitaip, šios dvi sąvokos apima įtaką kitiems asmenims. Vadovas daro įtaką gavęs organizacijos jam suteiktus įgaliojimus, taikydamas įvairus valdymo metodus ir įsakymus, o lyderis vadovaujasi savo asmeninėmis savybėmis ir pabrėžia savo autoritetą. Sugebėjimas motyvuoti ir bendrauti su kitais žmonėmis, o ne formalūs įgaliojimai yra pagrindinės lyderio išraiškos formos (Šilingienė, 2012: 18). Lyderis darydamas įtaką darbuotojams vadovaujasi emocijomis, įkvėpimu, o vadovas užtikrina veiksmingą darbą kontrole ir vadovavimo funkcijomis. Todėl lyderis įgyja didesnę autoritetą, darbuotojai patys imasi iniciatyvos vykdydami organizacijos viziją, kai tuo tarpu vadovas verčia savo darbuotojus paklusti. Tai sumažina tiek organizacijos, tiek pačių darbuotojų galimybes, kurios esant įkvepiančiui lyderiui priartėja iki maksimalios ribos (Masiulis, Sudnickas, 2008: 173).

W. Bennisas (2008: 174) pabandė nurodyti skirtumus tarp vadovo ir lyderio, išskirdamas tai, kad vadovas tik palaiko tvarką, vadovaujasi įsakymais, jam svarbiausia yra sistema ir jos kontrolė, taip pat jis nekuria ilgalaikės perspektyvos. O lyderis atvirkščiai – stengiasi tobulėti ir tobulinti kitus, grįsti darbus

pasitikėjimu, jam svarbiausia yra žmogus ir ilgalaikė vizija, kurią norėdamas pasiekti daro tai, ką reikia (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė. Vadovo ir lyderio skirtumai (sudaryta autoriaus pagal Masiulis, Sudnickas, (2008))**

<b>Vadovas</b>	<b>Lyderis</b>
Administruoja	Kuria inovacijas
Palaiko esamą lygį	Tobulina esamą lygį
Svarbiausiai išskiria struktūrą	Svarbiausiai išskiria žmones
Remiasi kontrole	Remiasi pasitikėjimu
Regi trumpalaikę perspektyvą	Regi ilgalaikę perspektyvą
Turi ribas	Neturi ribų
Viską atlieka taip, kaip reikia	Atlieka, tai ką reikia
Pripažįsta strategiją	Pripažįsta vertybes
Vykdytojas	Asmenybė
Vykdo misiją	Regi viziją

W. Bennis mintis, kad organizacijos lyderis yra orientuotas į ilgalaikę viziją ir tikslus, patvirtina ir V. Shackletonas (1995: 193). Jis teigia, kad tikras lyderis sugeba numatyti ateities veiksmus, turi aiškią viziją ir parenka tinkamą strategiją tikslams pasiekti. O visa tai lemia sėkmingą organizacijos veiklą. Šis autorius siūlo išskirti papildomą motyvacijos veiksnį, be kurio komandos narių teigiamas poveikimas būtų sunkiai įmanomas tikslu, kad būtų šiek tiek paprasčiau atskirti minėtas sąvokas.

Lyderį, kaip itin teigiamą organizacijos asmenybę, apibūdina R. Razauskas (1997), pabrėždamas, kad lyderis rūpinasi darbuotojų veiklos rezultatyvumu ir svarsto, kaip atsidėkoti už jų darbą, valdo emocijas, pripažįsta savo klaidas ir mano, kad iš jų galima pasimokyti. Toks R. Razausko (1997) vaizduojamas lyderio portretas leidžia suprasti, kad organizacijai vadovaujantis lyderis yra kartinė jos figūra be kurios organizacijos veikla taptų neveiksminga ir nerezultatyvi.

Didelę lyderio svarbą organizacijai pabrėžia G. P. Northouse'as (2009). Jis, kaip ir R. Razauskas (1997), teigia, kad organizacija, kuriai vadovauja struktūrizuotas vadovas, neturintis lyderio savybių, dažnai nesėkmingai vykdo savo veiklą arba išvis ją nutraukia. Pasak G. P. Northouse'o (2009) organizacijose vyrauja dviejų tipų lyderiai – tie, kurie yra *paskiriami* ir tie, kurie *iškyla* patys. Paskirtieji dažniausiai vykdo savo pareigas vadovaudamiesi įsakymais, tačiau nesugeba rasti bendros kalbos ir taip motyvuoti darbuotojų kaip iškilusieji, kuriems palapsniui iškilti leido darbuotojai.

Bond and Hwang (1993) teigia, kad organizacijų lyderiai dažnai renkasi tokį vadovavimo ir lyderystės stilių, kuriame lyderis palaiko harmoningus, dėmesingus santykius su darbuotojais, grupės



nariais ir apibrėžia aiškias užduotis kiekvienam organizacijos nariui atskirai. Tai leidžia puikiai tarpusavyje komunikuoti ir spręsti iškilusias problemas. Tai dar kartą įrodo, kad viena iš svarbiausių lyderio skirtumų nuo vadovų – pasitikėjimas žmonėmis. Būtent šią ir kitas savybes, kurios lyderį skiria nuo vadovo, pabrėžia L. Juozaitienė ir J. Staponkienė (2006) (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. Vadovų ir lyderių skirtumai (Juozaitienė ir Staponkienė, 2006)**

Vadovai	Lyderiai
Funkcionieriai	Inovatoriai
Pripažįsta atsakomybę	Siekia atsakomybės
Kontroliuoja darbuotojus	Pasitiki darbuotojais
Kompetetingi	Kūrybingi
Specialistai	Lankstūs
Nustato realius tikslus	Kelia didesnius tikslus
Siekia patogios darbo aplinkos	Siekia įdomios darbo aplinkos
Atsargiai deleguoja	Entuziastingai deleguoja
Darbuotojus suvokia kaip samdinius	Darbuotojus suvokia kaip šalininkus

Kaip ir W. Bennisas (2008), taip ir L. Juozaitienė bei J. Staponkienė (2006) išskyrė tai, kad tarp lyderių ir vadovų skiriasi jų tikslų suvokimas, pokyčių skatinimas, atsakomybė, darbo aplinka ir požiūris į darbuotojus. Visi šie 3 lentelėje išvardinti lyderių ir vadovų skirtumai yra be galo svarbūs, norint organizacijai sparčiai besivystančioje aplinkoje veikti sėkmingai.

Norint dar tiksliau suvokti, kas yra vadovas ir kas yra lyderis bei kuo jie skiriasi, pravartu išsiaiškinti lyderystės ir vadovavimo santykį. Lyderio ir vadovo sąvokos yra neatsiejamos nuo lyderystės ir vadovavimo. Lyderystė ir vadovavimas iš esmės apima lyderių ir vadovų elgesį ir galima teigti, kad yra viena kryptis. (Šilingienė, 2012: 21).

Lietuvoje susiduriama su opia problema – angliško žodžio „leadership“ vertimu į lietuvių kalbą. Šis žodis gali būti verčiamas tiek turint omenyje lyderystę, tiek vadovavimą. Būtent dėl šio dviprasmiškumo verčiant minėtą žodį, skirtingą reikšmę turinčios sąvokos dažnai yra tapatinamos. A. Skaržauskienė (2008: 54) teigia, kad individas, kuris visuomet rikiuojasi priekyje ir rodo kelią kitiems yra lyderis. Nors šios sąvokos turi daug bendrumų, tačiau jos nėra visiškai tapačios ir turi skirtingų savybių.

Literatūroje šias sąvokas nagrinėja nemažai autorių ir visi jie išskiria keletą skirtumų. J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2003: 7) siūlo vadovavimenaudoti formaliais nurodymais, o lyderystėje išskiria kaip svarbiausią socialinį kontekstą. Bet kuriuo atveju tai yra įtaka, kurią vienaip ar kitaip pajunta darbuotojai. Svarbu suvokti, kad vadovas gali vadovautis prievartine įtaka, o lyderis tokios įtakos nenaudoja.

Lyderystę šie autoriai įvardija kaip vieną iš priemonių, skirtų sėkmingam vadovavimui įskiepyti. P. Jucevičienė (1996: 284) lyderystę sieja su vadovavimu, nurodydama, kad lyderystė yra neatsiejama efektyvaus vadovavimo sąlyga ir teigia, kad vadovavimas atspindi vadovo statuso funkcijas, o lyderystė išreiškia lyderio veiksmų svarbą koordinuojant organizacijos darbuotojus bendro organizacijos tikslo siekimui. Taigi, pasak P. Jucevičienės, vadovavimas būtų neefektyvus, jei nebūtų siejamas su lyderyste.

Negalima neigti, kad tiek vadovavimas, tiek lyderystė yra neatsiejama nuo organizacijos. Kad būtų lengviau suprasti jų skirtumus, Harvardo profesorius J. P. Kotteris (Bruzgelevičienė, Nedzinskaitė, 2012: 18) išskyrė keturias pagrindines sritis tarp šių sąvokų, neišskirdamas nė vienos srities kaip svarbiausios (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės skirtumai (Bruzgelevičienė, Nedzinskaitė, 2012)**

<b>VADOVAVIMAS</b>	<b>LYDERYSTĖ</b>
<b>Planavimas ir biudžeto sudarymas</b> <i>Darbotvarkės sudarymas</i> <i>Grafikų nustatymas</i> <i>Išteklių paskirstymas</i>	<b>Krypties formulavimas</b> <i>Ateities vizijų kūrimas</i> <i>Detalus paaiškinimas</i> <i>Strategijos nustatymas</i>
<b>Organizavimas ir personalo parinkimas</b> <i>Struktūros pateikimas</i> <i>Darbo paskirstymas</i> <i>Taisyklių įdiegimas</i>	<b>Žmonių suvienijimas</b> <i>Vizijos paskelbimas</i> <i>Supažindinimas su tikslais</i> <i>Komandos subūrimas</i>
<b>Kontrolė ir problemų sprendimas</b> <i>Skatinimo būdų sukūrimas</i> <i>Kūrybiškų sprendimų pateikimas</i> <i>Problemų korekcija ir sprendimas</i>	<b>Motyvavimas ir įkvėpimas</b> <i>Įkvėpimas ir uždegimas</i> <i>Galios suteikimas pavaldiniams</i> <i>Poreikių patenkinimas</i>
<b>Rezultatai: tvarka ir nuspėjamumas</b> <i>Užtikrinamas nuspėjamumas</i> <i>Pasikliovimas nuosekliais rezultatais</i>	<b>Rezultatai: permainos</b> <i>Nauji produktai</i> <i>Naujos kryptys</i>

Iš pateiktų lentelėje vadovavimo ir lyderystės skirtumų, galima daryti išvadą, kad lyderystė yra susijusi su pokyčiais organizacijose, o vadovavimas – su sudėtingų sprendimų priėmimu. Organizacijų lyderiai tik nustato organizacijos veiklos vizijas, užduotis, o vadovai planuoja organizacijos išteklių paskirstymą; lyderiai dažniausiai motyvuoja organizacijos darbuotojus ir juos įkvepia, o vadovai koreguoja sprendimus ir analizuoja problemas, pasikliaudami nuoseklių rezultatų pavyzdžiu.

Pasak J. P. Kotterio (1990) būtina ir privalu atskirti lyderystės ir vadovavimo sąvokas. Jis pabrėžia, kad vadovavimas orientuojasi daugiau į planavimą, darbų paskirstymą ir kontrolę, o lyderystė – į

žmogiškuosius santykius vertybes ir motyvavimą. Geras vadovavimas negali egzistuoti be lyderystės ir gera lyderystė negali egzistuoti be vadovavimo, pavyzdžiui, lyderystė be vadybos tampa nereikšminga ir pokyčiai egzistuoja tik dėl pokyčių. Pagal J. P. Kotterį (2009: 23), pagrindinis vadybos ir lyderystės skirtumas yra tas, kad vadyba yra orientuota į planavimą, organizavimą, darbuotojų kontrolę ir ne mažiau svarbų darbuotojų parinkimą, o lyderystė pabrėžia, ką sako jau ir pats pavadinimas, lyderio įtakos darymo procesą. Norint, kad organizacijos veikla būtų sėkminga ir pati organizacija veiktų efektyviai, joje turi būti skiriami ir ugdomi tiek įgudę lyderiai, tiek kompetencijos nestokojantys vadovai.

J. P. Kotterio pozicijai pritaria ir J. Clemmeris (2003), kuris nurodo, kad vadovavimas ir lyderystė skiriasi vaidmenimis organizacijoje. Jis išskiria tai, kad lyderystėje, kaip ir lyderio asmenybei, svarbu žmonės, jausmai, inovacijos ir įtikinimo galia, skirtingai nuo vadovavimo, kur dominuoja kontrolė, procesai ir taisyklės. Šios J. Clemmerio rekomenduotinos charakteristikos padeda suvokti esminius skirtumus tarp lyderystės ir vadovavimo ir išvengti jų painiojimo. Anot autoriaus, vadovavimas – tai išmatuotų tikslų nustatymas, sistemingas darbų ir organizacijos misijos vykdymas. Tuo tarpu lyderystė orientuota į organizacijos viziją, sutelkiant atskirus individus į vieną kumštį ne per prievartą, bet įtaigiai motyvuojant ir skatinant siekti bendrų tikslų.

Bassas (2008), Kasiulis ir kt. (2005) vieningai sutaria, kad lyderystė ir vadovavimas yra neatsiejama organizacijos dalis ir ji yra būtina norint pasiekti efektyvią veiklą. Jie siūlo, kad kiekviena organizacija dėtų maksimalias pastangas, kad joje iškiltų asmuo, turintis lyderio savybių. Jų teigimu, lyderis gali būti geru vadovu, o vadovas – lyderiu, tačiau tai nereiškia, kad kiekvienas vadovas yra lyderis ar atvirkščiai. Tačiau aišku viena – organizacijai jie reikalingi.

*Visuomenėje priimtina lyderį tapatinti su vadovu ir atvirkščiai. Visgi, mokslininkai išskiria šias sąvokas lyderį tapatindami su asmenybe, kuriai svarbiausi darbuotojai, jų pasitikėjimas, inovacijų kūrimas ir ilgalaikė perspektyva. Lyderis atneša pokyčius, naujoves, vadovas stengiasi išlaikyti esamą padėtį vadovaudamasis sukurtomis taisyklėmis ir standartais. Apibendrinant lyderystės ir vadovavimo skirtumus galima daryti išvadą, kad vadovą palaiko organizacinė organizacijos struktūra, iš anksto sukurta, nustatyta ir suformuluota taisyklės, o lyderis sąlygas organizacijoje bei veikimo principą nustato pats. Taip pat galima traktuoti, kad vadovo pagrindinė funkcija yra vadovauti organizacijai, tokiai, kokia ji yra šiais dienais, rūpintis momentiniais organizacijos darbais ir tikslų įgyvendinimu, o lyderystė yra orientuota į organizacijos ateitį ir sėkmingus rezultatus ateityje. Tad toliau yra svarbu išanalizuoti lyderio vaidmenį per individualiosios ir komandinės lyderystės prizmę.*

## 2.2. Individuali lyderystė

Autokratinė lyderystė yra dažniausiai suprantama kaip individuali lyderystė. Tai tokia lyderystės forma, kur vienas asmuo kontroliuoja kitus asmenis, neleidamas kitiems teikti siūlymų, nuolat darydamas įtaką situacijai organizacijos viduje. Tannenbaumas (1956) išskiria pagrindines autokratinės lyderystės charakteristikas: menkas grupės narių indėlis arba visiškai jo nebuvimas, tik lyderis priima sprendimus, diktuoja darbo metodus ir procesus, retai kada pasitiki kitų priimtais sprendimais ar įvykdytomis užduotimis. Šis lyderystės stilius yra tironiškas ir despotiškas.

Be stipraus lyderio vaidmens, kuriuo pasižymi individuali lyderystė, organizacijos darbuotojams būtų sudėtinga nuodugniai suprasti organizacijos reikalavimus ir tikslus (Papa, 2008). Jeigu organizacija planuoja dirbti sistemingai, būtina išsirinkti stiprų lyderį, kuris prisiimtų atsakomybę, skirstytų darbus ir numatytų darbų baigimo terminus. Organizacijoms dirbant pagal šį lyderystės modelį, organizacijos lyderis visiškai kontroliuoja veiklos procesą, todėl komunikavimas tarp jo ir organizacijos darbuotojų tampa itin sudėtingas (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2011: 66). G. Cibulskas ir V. Žydžiūnaitė tokio komunikavimo sudėtingumą išskiria tik tokiais atvejais, jeigu visas organizacijos darbas vyksta išskirtinai grupėje, bei jeigu komunikavimo procese taikomos technologijos, organizacijos veikla tarp lyderio ir darbuotojų bus padalijama ir atliekama sėkmingai. Taigi, pasak šių autorių, jei organizacijos lyderis ir darbuotojai nuolat bendrauja elektroninėmis priemonėmis, autokratinė lyderystė tampa labai stipri ir svarbi organizacijoje.

Individualioje lyderystėje visa sprendimų priėmimo galia priklauso organizacijos lyderiui. Organizacijai autokratinis valdymas yra svarbus, kadangi toks valdymas yra sėkmingas ir suteikia stiprią motyvaciją lyderiui, taip pat leidžia greitai priimti sprendimus, kadangi juos priimti turi tik vienas asmuo, pasilikdamas visus galimus sprendimų variantus sau, nejausdamas būtinybės pasidalyti jais su organizacijos darbuotojais (Lewinas, 1939: 271-301). Tokiu būdu autokratinės lyderystės modelis organizacijose įgyvendinamas tradiciškai – dėmesys skiriamas tik priemonėms ir rezultatams, nesigilinant į kontekstą bei ignoruojant priežasties veiksnius ir organizacijos darbuotojų darbą rezultato link (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2011: 37).

Pasak G. Cibulsko ir V. Žydžiūnaitės (2011), autokratinės lyderystės modelį sudaro keturios dimensijos – etapai, kurie apima tokias charakteristikas:

- 1) pokytį skatinantis kontekstas ir poreikis, kuriame organizacijos lyderio iniciatyvos įgyvendinamos privaloma tvarka per įgalintus veikti organizacijos darbuotojus, apima įgalinimo lyderystei priežastį, raišką bei padarinius – būtent konkrečius rezultatus;

- 2) pokyčio proceso etapas, kuriame orientuojamasi į lyderystės raiškos, paties vyksmo kontekstą, strategijas ir lyderystės rezultatus;
- 3) pasiekto rezultato etape akcentuojamas organizacijos statusas, taip pat itin atsižvelgiama į pasiektą rezultatą;
- 4) refleksijos etape organizacijos lyderių aktyvumas privalomas – jie įgalina organizacijos darbuotojus tęsti veiklas, kurios kuria pozityvų organizacijos įvaizdį, todėl reflektuojamos tik konkrečios lyderystės raiškos strategijos ir konkretūs rezultatai, pasiekti įgyvendinat lyderystę organizacijoje. Refleksijos etapas yra pats svarbiausias, kadangi šio proceso metu organizacijos lyderis ir darbuotojai apmąsto savo veiklą, imasi atitinkamų veiksmų jai įgyvendinti, kad ji būtų tikslinga, kryptinga.

Pagal L. Likertą (1961), autokratiškas lyderis gali būti dvejopas: griežtas ir švelnus, kaip autoritarinio valdymo stiliaus sistemoje. Griežtas individualus lyderis reikalauja, kad organizacijos darbuotojai besąlygiškai paklustų, o švelnus autokratinis lyderis yra toks, kuris reikalauja sutikti su jo nuomone, nes būtent jis, kaip vadovas ir lyderis, žino geriausiai. Individualus lyderis apskritai pasitiki tik savimi ir jam rūpi tik asmeninių poreikių tenkinimas, jis neatsižvelgia į organizacijos darbuotojų pastabas, nuomones, siūlymus (Butkus, 2008: 14). Tiesa, F. S. Butkus išskiria individualaus lyderio savybę, kuomet jis gali būti ir nuolankus, tačiau tik tokiais atvejais ir tik tiems, kurie autokratiniam lyderiui atneša vienokios ar kitokios naudos (Butkus, 2008:15). Organizacijos darbuotojų atžvilgiu nenaudingas momentas atsiranda tuomet, kai autokratiškas organizacijos lyderis nededa jokių pastangų supažindinti organizacijos darbuotojus su organizacijos perspektyvomis ar savo sprendimais arba pateikia tik labai abstrakčiai, užsimindamas keliomis frazėmis, nes tokio lyderio įsitikinimu organizacijos darbuotojai dirba tam, kad patenkintų žemesniuosius A. Moslowo piramidės poreikius (Zakarevičius ir kt., 2011).

V. Gražulis (2012: 148) teigia, kad autokratinis lyderis, siekdamas svarbos organizacijoje, imasi net psichologinio spaudimo ar prievartos, kad organizacijos darbuotojai atliktų pavestus darbus. Tokiu būdu organizacijos darbuotojas yra stipriai demotyvuojamas, be to, nejausdamas tobulėjimo perspektyvų, gali paprasčiausiai pakeisti organizaciją (Marcinkevičiūtė, 2010: 61). Vadinasi, tokios lyderystės atveju, galima traktuoti, kad organizacijos darbuotojai yra nuolatinėje streso būsenoje ir nėra patenkiami jokie juos motyvuojantys faktoriai. Šiuo atveju V. Gražulis (2012: 148) pritaria R. Likertui, kad gali vyrauti ir nuolankus autokratiškas organizacijos lyderis, jeigu jis užsiima organizacijos darbuotojų skatinimu ir visiškai atsisako psichologinės prievartos naudojimo. Tokio autokratiško lyderio savybė kiek sušvelnina organizacijos darbuotojų padėtį pačioje organizacijoje.

Individuali lyderystė pasireiškia tuo, kad organizacijos lyderis nurodo organizacijos darbuotojams darbo metodus, kaip turi būti atliekamas darbas, apibūdina kiekvieno organizacijos darbuotojo užduotį ir atsakomybę, įvardija tuos, kuriuos norėtų turėti savo partneriais, taipogi toks lyderis įvertina kiekvieną organizacijos darbuotoją už jo atliktą darbą (Daukšienė, 2006: 23). Akivaizdu, kad jis pats mažai prisideda prie bendro darbo, o tik skiria nurodymus organizacijos darbuotojams. Skirdamas nurodymus, vertindamas atliktus darbus, autokratiškas organizacijos lyderis dažnai tai įformina dokumentiškai – įsakymais, instrukcijomis, papeikimais. Bene pagrindiniu tokio organizacijos lyderio vadovavimo bruožu tampa materialinis skatinimas ir nuobaudos, siekiant aukštų darbo rodiklių (Daukšienė, 2006: 23). Taip organizacijos darbuotojas priverčiamas jaustis neturinčiu laisvės savęs išreikšti, o pagrindinė motyvacija dirbti tampa materialinė paskata.

R. Daukšienė (2006: 23) savo atliktame tyrime pabrėžia, kad autokratinė lyderystė pasižymi valdymo centralizacija. Organizacijų lyderiai stengiasi būti tiek dėmesio, tiek veiklos centre, sąmoningai apribodami kontaktus su organizacijos darbuotojais. Jie darbuotojus skirsto į mėgstamus ir nemėgstamus, o pagrindinis šio skirstymo kriterijus – klusnumas. Autorė išskiria šį vadovavimo stilių organizacijose taikančio lyderio neigiamus bruožus, tokius kaip valdingumas, užsispyrimas, netgi savęs pervertinimas bei nesiskaitymas su kitų nuomone. Organizacijos darbuotojai, turėdami tokį organizacijos lyderį komandoje jaučiasi prislėgti, nereikšmingi, nepilnavertiški, kas veda link to, kad organizacijos darbuotojų gabumai ir kūrybiškumas menkėja. Antai J. Ruškus ir R. Žurauskaitė (2004: 65) patvirtina, kad autokratinė lyderystė individualioje sąmonėje pasireiškia asmeniniu lyderio dominavimu. Toks lyderis, kuris nebendradarbiauja su organizacijos darbuotojais, individualiai sprendžia problemas, yra sunkiai pripažįstamas komandoje. Net ir puikūs jo darbo rezultatai nepadedą organizacijos darbuotojams pakeisti nuomonės apie lyderį, kuris niekada nebus autoritetas. Kaip siūlo Littrellas (2002), toks lyderis, bent jau stengdamasis būti malonus, turi siekti sumažinti baimę ir vengti savo organizacijos darbuotojams rodyti savo nežabotą galią. Lyderio pastangos būti malonu dažnai yra tik apsimestinės, nes, pasak S. Robbins (2007: 85), individualiajai lyderystei atsovaujančiose organizacijose pakankamai neretas reiškinys yra viešas organizacijos darbuotojų žeminimas, kuris dėl padarytų jų klaidų yra laikomas norma.

Didelio masto organizacijose, kurios reikalauja sudėtingesnio technologijų ir organizavimo lygio, autoritariniu vadovavimu valdančiam lyderiui tampa sunku kontroliuoti darbuotojus. Pastaruoju atveju, tokia organizacija, veikianti tradiciniais būdais, gali sukelti chaosą ir ženkliai sumažinti organizacijos darbuotojų pasitenkinimo lygį. Bond ir Hwang (1993), atsižvelgę į šią problemą, pataria didelio masto ir sudėtingumo organizacijoms lyderiauti ir valdyti švelnesniu stiliumi – delegavimu ir išreiškiant daugiau

demokratiškumo. Tai yra labai svarbu, kadangi jeigu didelių ir netgi tarptautinių organizacijų lyderiai priiminės sprendimus pasitelkdami tik autoritrinį lyderystės stilių, šis stilius gali tapti kliūtimi sėkmingai valdyti organizaciją, sprendimų priėmimo ir darbuotojų motyvacijos efektyvume (Littrellas, 2002: 17).

Iš vienos pusės, vyraujant autokratiniam vadovavimo stiliui organizacijoje, lyderystė tampa neefektyvi, nes jis slopina organizacijos darbuotojų kūrybiškumą, iniciatyvumą, organizacijoje pradeda vyrauti nedraugiški santykiai, susierzinimas, tačiau iš kitos pusės, autokratinė lyderystė yra nepakeičiama tose srityse, kuriose ypač reikalinga kontrolė ir operatyvumas, o organizacijos darbuotojai yra pasyvūs ir neambicingi. Pavyzdžiui, H. Wrighto (1943) eksperimento rezultatai parodė, kad tiek vaikai renkasi žaislus, kuriuos pasiekti sunkiau, tiek suaugę renkasi tikslą, kurį pasiekti yra sunkiau. Vadovaujantis šiuo pavyzdžiu, darytina išvada, kad autokratinė lyderystė, susijusi su organizacijos darbuotojo saviraiškos apribojimu bei griežtumu, gali sustiprinti organizacijos darbuotojo pastangas siekiant organizacijos tikslų bei patenkinant asmeninius poreikius (Griciūtė, 2013: 34).

Analizuojant lyderio raišką organizacijoje esant individualiai lyderystei, matyti, kad visgi tokia lyderystė turi daugiau trūkumų nei pranašumų, kur pagrindinis neigiamas niuansas yra per didelės žmogiškosios organizacijos darbuotojų sąnaudos. Sprendžiant šios lyderystės aukščiau išdėstytą problematiką, siūlytina atsižvelgti į keletą teorinių sprendimų. Pirmiausiai, pasak R. House'o (1971: 328), esminis individualiosios lyderystės problemų sprendimo būdas yra pasiūlyti lyderiams dirbti įsitraukiant į savo darbuotojų aplinką, papildyti jų įgūdžius taip pašalinant jų trūkumus. Tokiu būdu bus įgyvendintas organizacijos darbuotojų pasitenkinimas ir padidintas darbo našumas. Antra, pasak Hersey ir Blanchardo lyderystės teorijos (1969), rekomenduojama lyderio darbo sėkmę sieti su jo sugebėjimu teisingai įvertinti savo darbuotojų brandumo lygį. Tai reiškia, kad individualios lyderystės lyderis neturi vien tik nurodinti savo darbuotojams, bet privalo savo elgesį koordinuoti ir kontroliuoti taip, kad būtų įvertintas kiekvieno organizacijos darbuotojo pasirengimo darbui lygis. Tokiu būdu, kiekvienas darbuotojas jausis įvertintas ir atitinkamai darbo efektyvumas organizacijos tikslų link, bus gerinamas sparčiau (Barvydienė, Kasiulis, 2003).

*Apibendrinant individualią lyderystę, pastebėtina, kad ši turi panašumų su vadovavimu. Individualioje lyderystėje lyderis, panašiai kaip ir vadovas, daug nurodinėja, vadovaujasi instrukcijomis ar įformintais raštais. Pats lyderystės pavadinimas „individuali“ leidžia suprasti, kad ji remiasi individualumu, bendravimas su darbuotojais yra minimalus. Tokia lyderystė daugiau būdinga ir veiksmingiau atsiskleidžia mažose organizacijose.*

### 2.3. Komandinė lyderystė

Komandinė lyderystė yra efektyvus būdas greitai ir kokybiškai pasiekti organizacijos užsibrėžtus tikslus. Tačiau ir komandinėje lyderystėje egzistuoja ryškesnis organizacijos veikėjas-lyderis. Jis yra dažniausiai būtini norint efektyviai koordinuoti veiklą ir darbo laiką, motyvuoti darbuotojus (Thompsonas, 2005). Visgi kartu jie kelia grėsmę komandiniam darbui, kadangi įtaka gali tapti įrankiu manipuliacijai. Dėl to literatūroje apie lyderystę kyla diskusijų, tačiau Stewartas, Manzas ir Simsas (Raižienė, Endriulaitienė, 2008: 47) įsitikinę, kad efektyvus komandos darbas be lyderio yra sunkiai įsivaizduojamas.

Daugelis mokslininkų sutinka, kad pagrindinis sėkmės veiksnys komandoje yra efektyvi komandinė lyderystė. Pasak Northouse'o (2004), jos neefektyvumas suvokiamas kaip kliūtis tolimesnei sėkmingai organizacijos veiklai. Tačiau suvokti komandinę lyderystę nėra paprasta. Northouse'as (2004) išskiria keturis aspektus, kurie daro įtaką komandai organizacijoje:

- 1) pažintinis – lyderis padeda komandai suprasti iškilusias problemas;
- 2) motyvacinis – lyderis įtikina komandos narius, jog šie gali įveikti visas kliūtis ir pasiekti tikslą;
- 3) emocinis – lyderis nustato aiškius tikslus ir užduotis, taip padėdamas išvengti stresinių situacijų;
- 4) koordinacinis – lyderis koordinuoja komandinę veiklą, padėdamas prisitaikyti prie pokyčių ir priskirdamas komandos nariams jiems atitinkančius vaidmenis pagal įgūdžius.

Šioms išsakytomis mintims pritaria ir Stoneris (1999). Pagal jį komandinė lyderystė – tai sugebėjimas sustyguoti komandos narius taip, kad kiekvieno jų veikla išspręstų užduotis, reikalingas tikslui pasiekti.

Dažniausiai komandos nariai priklauso vienas nuo kito, nes komunikacija tarpusavyje (ne tik su vadovu ar lyderiu) padeda spręsti iškilusias problemas vykdant tam tikrus uždavinius. Komandos lyderis yra tam, kad patartų, paskatintų, motyvuotų, bet ne vienašališkai priimtų sprendimus be komandos narių žinios (Raižienė, Endriulaitienė, 2007: 8).

Komanda – tai grupė žmonių, kurioje jų veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp narių, elgesio normos, grįstos tarpusavio pasitikėjimu, motyvacija ir besąlygišku bendradarbiavimu. (Jankauskienė, 2005).

Komandos narių santykius, grįstus tarpusavio supratimu ir pasitikėjimu pabrėžia ir Barvydienė, Kasiulis (Raižienė, Endriulaitienė, 2007: 8). Komandą jie apibūdina kaip asmenų grupę, kurioje visi nariai siekia bendro tikslo ir kiekvienas turi teisę būti lyderiu.

Visgi, ne kiekvienam darbui organizacijoje tinka komanda. Kai užduotis nėra sudėtinga ir nereikalauja koordinuoto darbo, dažniausiai ji paliekama vykdyti vienam darbuotojui. Kaip teigia



Koganas ir Wallachas (Raižienė, Endriulaitienė, 2007: 9), individuali veikla skirta paprastiems sprendimams, kurių atsakymas yra gana aiškus ir suprantamas.

Nors įvairiose organizacijose pasitaiko, jog vienas ar kitas organizacijos darbuotojas mėgsta labiau individualesnę veiklą ir mieliau darbą atliktų vienas, tenka pripažinti, kad dauguma žmonių mėgsta dirbti komandose. Tai palengvina individualios lyderystės problemas, kai stengiasi išsiskirti vienas lyderis su savo nepamatuotais sprendimais, galintis sukelti grėsmę sėkmingai organizacijos veiklai. 1994 m. Applebaum ir Batt (Raižienė, Endriulaitienė, 2007: 8) išanalizavo 12 tyrimų bei 185 praktinius vadovavimo atvejus ir išvadose pažymėjo, kad komandinis darbas pagerina organizacijos efektyvumo ir kokybės rodiklius. Tačiau komandinė lyderystė vien organizacijos efektyvumo gerinimu neapsiriboja ir turi ne tik daug privalumų, bet ir trūkumų.

Kai komandinė lyderystė veikia nepriekaištingai, galima pamatuoti pagrindinius privalumus, kuriuos savo knygoje ištyrinėjo autorės Raižienė ir Endriulaitienė (2007: 9):

- 1) pateikiami įvairūs ir kūrybiški sprendimai, nes visi komandos nariai gali reikšti mintis drąsiai;
- 2) visi komandos nariai gali pasijusti svarbūs ir atsakingi, nes jie patys priima sprendimus;
- 3) esant komandinei lyderystei sukuriamas puikus mikroklimatas, padedantis laisviau bendrauti tarpusavyje;
- 4) taupomas laikas esant darbų pasidalijimui, komandos nariai efektyviau integruoja gautą informaciją, kadangi turi daugiau idėjų ir žinių.

Išanalizavus šiuos privalumus, nekyla abejonių, kad komandinė lyderystė organizacijoje skatina produktyvų darbą ir kokybę. Kaip bebūtų ir ji turi trūkumų, kurie gali kelti pavojų tam pačiam darbo produktyvumui ar kokybės rodikliams:

- 1) išlieka galimybė, jog komandos narių asmeniniai interesai iškils aukščiau už bendradarbiavimą ir bendrą tikslo siekimą;
- 2) efektyvi komanda reikalauja daugiau išteklių ir finansų, mokymo, kas organizacijai kainuoja papildomai;
- 3) išlieka rizika, jog tarp komandos narių įsivyras nekonstruktyvūs konfliktai, o tai gresia komandos iširimu.

Nors ne visuomet organizacijai prireikia komandinės lyderystės, tenka pripažinti, kad tai yra efektyviausias sprendimas sudėtingoms užduotims vykdyti, kai skirtingos darbuotojų specializuotos žinios ir įgūdžiai yra sujungiami tarpusavyje. Kuomet kiekvienas darbuotojas geriausiai išmano tam tikrą darbo

sferą (pvz., elektros instaliacija, medžiagų paieškos) ir negali vienas be kito, tuomet komandinis darbas tiesiausias kelias į sėkmę (Raižienė, Endriulaitienė, 2007: 11).

Analizuojant lyderystės taikymo galimybes organizacijose, svarbu paminėti ne tik emocinę, individualią, valdančiąją lyderio poziciją, bet ir moralinį lyderio charakterį. Smithas ir Bondas (1999) tokį moralinį organizacijos lyderio charakterį apibrėžia kaip lyderio įsipareigojimą laikytis įstatymų ir išvengti korupcijos; vadovavimą netgi tais atvejais, kai jie prieštarauja savo asmeniniam požiūriui; teisingumą visiems darbuotojams; atsižvelgimą į darbuotojų pasiūlymus. Kad efektyviai vykdytų savo funkcijas, jis turi turėti geresnius įgūdžius už savo darbuotojus, privalo mokėti ištaisyti organizacijos darbuotojų klaidas, kitaip tai pakenktų jo, kaip lyderio, tvirtai pozicijai.

Mokslinėje literatūroje aprašomi trys funkciniai komandinės lyderystės modeliai, kuriais bandoma paaiškinti jos svarbą ir funkcijas. Tai mokslinių grupių išskirtas dviejų funkcijų modelis, McGratho modelis bei Stewarto ir Manzo lyderystės poveikio komandoms modelis. Pravartu juos apžvelgti, kadangi šie modeliai buvo sukurti tam, kad būtų galima nustatyti, koks turi būti lyderis ir kokias funkcijas turi atlikti komandoje. Pasak Kouzes ir Posnerio (1987), vienas lyderis negali išspręsti organizacijoje iškilusių bėdų, jam reikia komandos. Šiam teiginiui pritaria tiek Rostas (1991), tiek Clarkas (1994), pridurdami, kad lyderystė neįsivaizduojama be darbuotojų, kurių privalumus būtina išnaudoti.

*Dviejų funkcijų lyderystės modelis.* Šio modelio pavadinimas jau nusako, kad jis yra padalintas į dvi dalis: užduoties ir palaikymo-tobulinimo funkciją. Pirmoji yra glaudžiai susieta su organizacijos veikla, o antroji palaiko grupę ir jos tobulinimą (Northouse'as, 2004). Tačiau toks padalijimas nereiškia, jog šios dvi funkcinės dalys yra atskiros. Priešingai – jos itin susijusios. Jei užduoties funkcija atlieka sprendimų priėmimo, problemų sprendimo, planavimo ir pokyčių funkcijas, tai palaikymo-tobulinimo apima komandos narių santykių problemas, jų poreikių išpildymą bei pozityvaus mikroklimato kūrimą. Kaip teigia Northouse'as (2004), šios funkcijos viena kitą papildo, nes komandai dirbant sklandžiai, lengviau sukurti gerą komandinį klimatą, o esant pozityviai aplinkai lengviau patiems dirbti.

*McGratho lyderystės modelis.* Profesorius McGrathas (1962) sukūrė šį lyderystės modelį vadovaudamasis teorija, kad lyderis privalo išspręsti tuos poreikius, kuriais grupė yra nepatenkinta. Jis ir autoriai Hackmanas bei Waltonas (1986) tikina, kad svarbu atpažinti būtent tą lyderio funkciją komandoje, kurios reikia komandai tuo metu. Jeigu komanda dirba nepriekaištingai ir patenkina grupės poreikius, lyderio veikla tampa minimali.

Pagal McGratho modelį lyderis turi kelias išeitis – kontroliuoti situaciją analizuodamas problemą arba nedelsdamas imtis veiksmų ją spręsti. Taip pat jis gali susikoncentruoti ties vidinėmis arba išorinėmis problemomis. Išskiriamos keturios lyderio funkcijos (žr. 6 pav.)

	Kontrolė	Veiksmas
Vidinės	Grupės trūkumų nustatymas 1	Atliekamos korekcijos 2
Išorinės	Prognozuojami aplinkos pokyčiai 3	Kelio užkirtimas žalingiems pokyčiams 4

**6 pav. Komandinės lyderystės modelis (sudaryta autoriaus pagal McGrath J. E., (2011))**

Svarbu tai, kad McGratho funkcinis lyderystės modelis išsiskiria tuo, jog šios funkcijos gali būti atliekamos ne tik lyderio, bet ir komandos nario. Jog būtų dar aiškiau, galima apibrėžti kiekvieną iš 3 lentelėje pateikto modelio veiksmų:

- 1) grupės trūkumų nustatymas – tai informacijos trūkumo paieška, problemų identifikavimas;
- 2) atliekamos korekcijos –tai analizuojama ir interpretuojama informacija, lyderis sprendžia kokių veiksmų būtina imtis;
- 3) prognozuojami aplinkos pokyčiai –analizuojama aplinka, nustatomi jos pokyčiai;
- 4) kelio užkirtimas žalingiems pokyčiams - siekiama neleisti įsiskverbti į komandą žalingiems pokyčiams, kurie gali pakenkti komandai.

*Stewart ir Manz lyderystės modelis.* Kaip ir McGrath, šie autoriai išskyrė keturias modelio dalis. Skirtingai nei McGrath modelyje, šiame išskiriamos keturios skirtingos lyderystės ir lyderių elgesys bei pasekmės, o ne elgesio pasirinkimo variantai. Stewartas ir Manzas pagrindė, jog lyderis, besivadovaujantis per didelę valdžią ir lyderis, neturintis visiškai jokios įtakos ir galios yra neefektyvus. O štai įkvepianti kitus ir galią sukurianti lyderystė yra tvirtas pagrindas sėkmingai organizacijos veiklai.

Be abejo, literatūroje aprašoma ir daugiau komandinių modelių. Porter-O’Grady ir kt. (Šimanskienė, Župerkienė, 2013: 77) komandinį vadovavimą sieja su bendradarbiavimu, sąžiningumu, bendra nuosavybe ir darbų atsiskaitymu. Pasak Williams, Simso, Burkheado ir kt. (Šimanskienė, Župerkienė, 2013: 77)

būtina į sprendimų priėmimą įtraukti visus darbuotojus, neišskiriant nė vieno bei puoselėti komandinius santykius.

Teoretikai House'as ir Mitchellas (Normantienė, 2009: 15) pateikdami kelio-tikslo teoriją apibrėžia, kad lyderis darbuotojams turi nurodyti kelią ir išaiškinti atitinkamo elgesio svarbą atlygiui. O štai Hersey ir Blanchardo (Normantienė, 2009: 15) situaciniu modeliu pabrėžia, kad lyderiui itin svarbu pritaikyti lyderystės stilių konkrečiam atvejui. Taip pat aprašomi ir kiti modeliai – Hill vadovavimo komandai modelis, F. E. Fiedlerio aplinkybių modelis, tarpdisciplininis lyderystės modelis ir kt. Tačiau visi jie yra specifiniai ir taip nesukonkretizuoja funkcijų, kurias turėtų atlikti komandinis lyderis, kaip trys plačiau aprašyti funkciniai modeliai.

Dviejų funkcijų, McGratho ir Stewarto bei Manzo modelių dėka galima išskirti pagrindinius komandinės ir individualios lyderystės skirtumus (5 lentelė).

**5 lentelė. Individualios ir komandinės lyderystės skirtumai (sudaryta autoriaus)**

<b>Individuali lyderystė</b>	<b>Komandinė lyderystė</b>
Neribota valdžia	Valdžios pasidalijimas
Lyderis – vienintelis sprendimų priėmėjas	Sprendimus priimama bendrai
Negatyvi atmosfera komandoje	Pozityvi atmosfera komandoje
Lyderiui nesvarbi komandos narių nuomonė	Lyderis pasitiki ir drąsina kolektyvą
Prasta komunikacija tarp komandos narių	Puiki komunikacija tarp darbuotojų
Jokio įgūdžių tobulėjimo	Didelės galimybės tobulėjimui
Vienas lyderis gali pakeisti darbo procesą	Atsižvelgiama į kiekvieno komandos nario pastabas
Lyderis kuria tikslus	Lyderis kuria misiją
Lyderis yra vienas ir neginčijamas	Lyderio gali tapti bet kuris komandos narys rotacijos principu

Iš pateiktos lentelės matyti, kad individualios lyderystės atveju, organizacijos lyderis turi neribotą valdžią organizacijos seku atžvilgiu, o komandinėje lyderystėje vyrauja valdžios pasidalijimas ir lyderis laikomas tokiu pačiu komandos nariu, kaip ir kiti organizacijos darbuotojai. Antra, individualios lyderystės atveju, organizacijos lyderis yra vienintelis sprendimų priėmėjas, kai tuo tarpu esant komandinei lyderystei sprendimus priima visa komanda konsensuso principu. Nors individualus organizacijos lyderis kuria negatyvią atmosferą komandoje ir jam nėra svarbi organizacijos darbuotojų nuomonė, jis kuria tikslus ir gana dažnai tie tikslai išauga į teigiamus rezultatus. Komandinėje lyderystėje organizacijos lyderis atsižvelgia į kiekvieno komandos nario nuomonę, tačiau tai ne visada yra tikslinga,

ypač, kai reikia priimti skubius sprendimus. Darytina išvada, kad šie skirtumai vis tik parodo, kad naudingesnė organizacijai yra komandinė lyderystė.

Analizuojant lyderio vaidmenį komandinę lyderystę taikančiose organizacijose, priimtina keletas esamų šios lyderystės teorijų panaudojimo galimybių. Autoriai Barvydienė, Kasiulis (2003), siūlo lyderio veiklos veiksmingumą vertinti atsižvelgiant į pasiektų rezultatų ir sunaudotų išteklių santykį. Tai reiškia, kad sėkmingas lyderio vaidmuo komandinėje lyderystėje bus tik tada, kuomet darbuotojai atlikdami jiems paskirtus darbus jaus lyderio įtaką ir taip sieks efektyviausio tikslų įgyvendinimo. Atlikusios empirinius tyrimus, autorės Pileckienė ir Žadeikaitė (2009: 52), savo darbe, siūlydamos padidinti lyderių veiklos veiksmingumą organizacijoje, rekomenduoja visokeriopa skatinti lyderius atlikti tokias funkcijas kaip komandinio darbo skatinimas, kontrolės delegavimas darbuotojams, neprasmingų funkcijų dalies mažinimas lyderio veikloje. Visoje mokslininkų ir tyrėjų literatūroje išskiriamas esminis bruožas – glaudus lyderio bendradarbiavimas su organizacijos darbuotojais bendro tikslo vardan.

*Iš mokslinėje literatūroje pateikiamų teiginių ir teorijų apie komandinę lyderystę, akivaizdu, kad ji yra susieta su tarpusavio bendradarbiavimu ir pasitikėjimu tarp lyderio ir darbuotojo. Apibendrinant individualią ir komandinę lyderystę galima pastebėti ryškius skirtumus: individualūs lyderiai vadovaujasi tik savo nuožiūra, dėmesys skiriamas ne žmonėms, bet priemonėms darbui atlikti, o komandinis lyderis atkreipia dėmesį į kitų darbuotojų požiūrį, pasitiki jų sprendimais. Individuali lyderystė geriausiai atsiskleidžia atliekant nesudėtingus ir kasdieninius darbus organizacijose, kurios nesiekia ilgalaikio efekto. O štai komandinė lyderystė leidžia organizacijoms galvoti apie ilgalaikę ir perspektyvią ateitį.*

## **2.4. Pažangiausios lyderystės išraiškos ir jų taikymo galimybės kitų šalių pagrindu**

Keičiantis organizacijų kultūrai, keičiasi įstaigų valdymo struktūra, todėl lyderystės išraiškos, jų taikymo galimybės ir paties lyderio vaidmuo įvairiose šalyse skiriasi. Skirtingai negu organizacijos Tolumuosiuose Rytuose, Vakarų pasaulio organizacijos yra labiau orientuotos į komandinę lyderystę. Nors anksčiau vyravo individualaus lyderio samprata, šiuolaikinei Vakarų pasaulio organizacijų lyderystei, kaip antai Vokietijai, Didžiąjai Britanijai, keliami lūkesčiai vis labiau susiję su autentiškos lyderystės formavimu. Kaip teigia Miniotaitė (2014), autentiškam lyderiui keliami reikalavimai griaua autoritarinio vadovo stereotipą ir svarbiausia yra tai, kad toks lyderis ne tik žino savo stiprybes, vertybes, bet taip pat pripažįsta ir savo trūkumus, jis yra stabilus, patikimas, lyderio ir darbuotojo santykis tampa horizontaliu, o bendravimas partnerišku. Nors komandinė arba autentiška lyderystė vis labiau populiarėja,

tačiau kaip probleminį aspektą galima išskirti jos nevienodumą Vakarų pasaulio šalių organizacijose, analizuojant tokios lyderystės taikymo išraiškas atitinkamose šalyse.

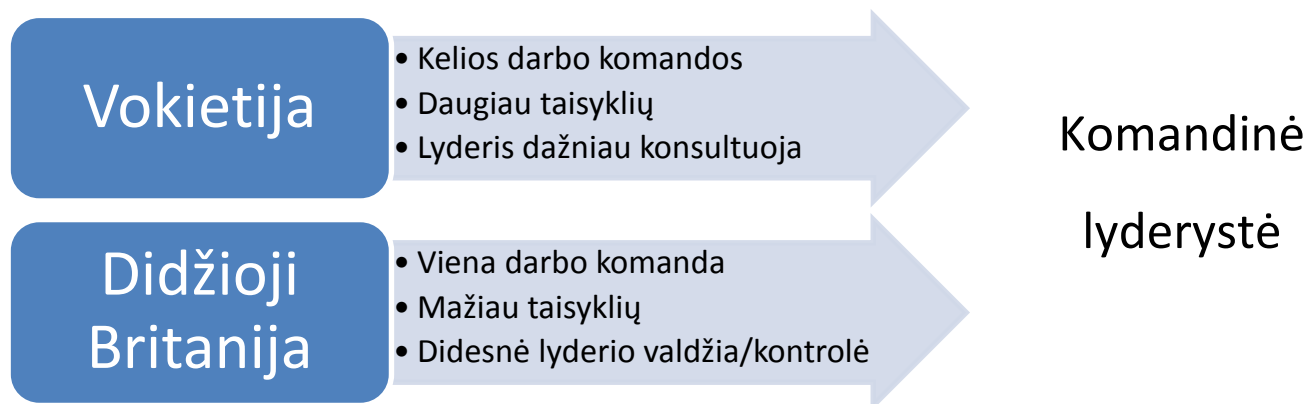
Pirmiausiai, tiek Vokietijoje, tiek Didžiojoje Britanijoje vyrauja komandinės lyderystės bruožai. Kiekvienos šalies lyderiai privalo galvoti ir veikti, ir visiškai nebūtinai taip, kaip tai yra daroma kitose šalyse, naudodami inovacijas, asmenines vertybes, kad visa tai padėtų siekti organizacijos tikslų. Tačiau tiek vienos šalies, tiek kitos šalies organizacijų veikloje ir komandinės lyderystės taikyme praktikoje, atsiranda pakankamai nemažai skirtumų. Organizacijų Vokietijoje darbas paprastai yra koordinuojamas kelių tarpfunkcinių komandų<sup>1</sup>. Panašiai yra ir Didžiojoje Britanijoje, tik čia organizacijų darbas yra visiškai orientuotas į komandinį vienos komandos darbą (Schneider, Littrellas, 2003: 3). Pasak Mole (1990), lyderio vaidmuo yra įkūnyti kolektyvinę valią ir prisiimti asmeninę atsakomybę už ją esant neteislingam sprendimui, bei toliau bendradarbiauti su komanda. Svarbu tai, kad griežti darbo aprašymai beveik niekada nėra reikalingi, nes kiekvienas organizacijos narys dirba ir žino, ką jis turi atlikti būdamas komandoje (Schneider, Littrellas, 2003: 3). Didžiojoje Britanijoje, skirtingai negu Vokietijoje, lyderio paskirtų nurodymų organizacijos darbuotojams stebėjimą yra siūloma mažiau kontroliuoti. Neaišku, ar tai yra geriau, tačiau individualius sprendimus organizacijos narys, dažnai ir lyderis, gali priimti tik tuo atveju, jeigu jiems pritaria didžioji dauguma organizacijos darbuotojų. Nors šiuo atveju komandinės lyderystės taikymo galimybės atrodo pakankamai siauros ir priklausomos nuo visos komandos, tačiau konkurencija tarp kiekvieno komandos nario organizacijoje gali tapti gana stipri.

Savo moksliniuose tyrimuose Selmeris (1997) ir Littrellas (2002) apie komandinę lyderystę Vokietijoje ir Didžiojoje Britanijoje įrodė, kad organizacijoje Vokietijoje darbuotojai yra atrenkami vadovaujantis jų turima technine specifikacija, jiems patikėtą darbą yra paliekami vykdyti patys, tačiau su gan dažnomis lyderių konsultacijomis, o lyderiai netoleruoja neapibrėžtumo organizacijos veikloje, negali būti jokių darbo terminų atidėjimo, viskas turi vykti taip, kaip nustatyta pagal tvarką, o jeigu komanda to nesugeba padaryti, lyderis tokiais atvejais išreiškia susirūpinimą ir sistemingai sudėlioja planus, kad komanda visgi pasiektų užsibrėžto tikslo. Tuo tarpu organizacijoje Didžiojoje Britanijoje lyderis aktyviai vykdo vadovaujamąjį vaidmenį neatiduodamas jo kitiems nariams grupėje, tą aiškiai apibrėžtą vaidmenį darbuotojai puikiai žino, taip pat lyderis nuolat privalo demonstruoti stiprius įsitikinimus ir naudoti įtikinėjimo argumentus, kad efektyviai valdytų ir motyvuotų organizacijos darbuotojus. Iš to galima daryti

---

<sup>1</sup>*Cross-functional team* – grupė žmonių su skirtingomis jiems pavestomis funkcijomis, dirbanti darbą, kuriuo siekiamas bendras tikslas.

išvadą, kad nors Vokietijoje ir Didžiojoje Britanijoje vyraujanti pažangiausia lyderystės forma yra komandinė lyderystė, tačiau vis dar įžvelgiama ir individualios lyderystės požymių.



**7 pav. Komandinės lyderystės skirtumų palyginimas (sudaryta autoriaus)**

Vienu iš pagrindinių lyderio elgesio skirtumų Vokietijoje ir Didžiojoje Britanijoje Schneider ir Littrellas (2003: 26) įvardijo lyderio įsakymų ir reikalavimų laikymąsi. Nors tiek Vokietijoje, tiek Didžiojoje Britanijoje vyrauja komandinė lyderystė ir lyderis karts nuo karto mainosi pareigomis su komandos nariais, vis tik Vokietijoje organizacijos yra valdomos lyderių, kurie yra atsakingi už tai, kad viskas, kas suplanuota, būtų įvykdyta tvarkingai. Tvarka yra pasiekama, kuomet yra išleidžiamos veiksmingos taisyklės ir pritaikomi atitinkami procesai – būtent organizacijos Vokietijoje lyderio viena esminių funkcijų yra ta, kad jis stebėtų, o jeigu reikalinga, ir įgyvendintų ar sukurtų taisykles, kurios sukurtų tvarką organizacijoje tarp komandos narių (Schneider ir Littrellas 2003: 26). Pasak E. Marx (2001), organizacijoje Vokietijoje komandinė orientacija ir komandinių pasiekimų skatinimas yra kiek svarbesnis negu organizacijoje Didžiojoje Britanijoje, čia E. Marx (2001) siūlo darbuotojams palikti laisvę dirbti taip, kaip jie susiplanavę, nepamiršdami bendrų tikslų siekimo. Taigi, tiek organizacijoje Vokietijoje, tiek Didžiojoje Britanijoje lyderiai turėtų nepiktnaudžiauti jiems suteiktomis ar įgytomis privilegijomis, nes efektyvi komandinė lyderystė yra svarbiausias komandos sėkmės veiksnys (Raižienė, Endriulaitienė, 2008: 47).

Organizacijų lyderiai Vokietijoje pasižymi itin kokybišku savo pareigų atlikimu, vengia neapibrėžtumo ir nepastovumo darbą organizacijoje visuomet struktūrizuoja, vadovaudamiesi taisyklėmis sumažina organizacijos darbuotojų stresą ir nerimą, kuomet jie susiduria su dviprasmiškumu ir neapibrėžtumu (Brodbeckas, Frases, Javidanas, 2002: 20). Vadybos konsultacijų bendrovė „Hay Group“

(2015), atlikusi lyderystės ir organizacijų klimato tyrimą, priėjo išvados, kad organizacijų Vokietijoje lyderiai, pasitelkę demokratinius principus, organizacijų darbuotojus skatina dirbti grupėse ir kurti naujas idėjas. Tokiu būdu, organizacijų lyderiai Vokietijoje skiria ypatingą dėmesį į asmeninį įsitraukimą, kur problemos ir iššūkiai tampa atsakomybe visų, kurie turi vienodas galimybes dalyvauti, skatina mokymąsi ir tobulėjimą organizacijos darbuotojų tam, kad jie galėtų efektyviai dalyvauti ir prisidėti prie organizacijos vykdomos veiklos bei užtikrina dalijimąsi – atvirus, pagarbius ir turiningus pokalbius komandos viduje (Jurgilaitė, 2013). Taipogi tokių organizacijų lyderiai linkę problemas spręsti kolegialiai, pasitariant su organizacijų darbuotojais, juos valdo be spaudimo, vadovaudamasis jų sugebėjimais, skatindamas jų iniciatyvą, suteikdamas jiems galimybę dirbti savarankiškai, tuo pačiu stengdamasis ugdyti tokius darbuotojus. Lyderiai tokiose organizacijose siekia suteikti darbuotojams galimybę tiksliau suvokti darbo ir sprendžiant problemos esmę našiai panaudoti savo profesinį potencialą (Šarapajevienė, 2004: 24).

Pasak Doyle ir Smitho (Jurgilaitė, 2013), tinkamas lyderio mokėjimas įtraukti organizacijos darbuotojus sudaro galimybę atsirasti įžvalgoms, o tai reiškia, kad kuo daugiau darbuotojų įsitraukia į problemos sprendimą, tuo didesnė tikimybė, kad jie imsis veiksmų iki galo ir atliks tinkamai. Taip pat, vertindami komandinės lyderystės taikymo galimybes Vokietijoje ir Didžiojoje Britanijoje, šie autoriai išskyrė tai, kad lyderis organizacijos darbuotojus turi įtraukti tokiais būdais, kurie leistų jiems susidurti su įvairiomis situacijomis ir imtis atsakomybės – tai ypatingas lyderio vaidmuo, kadangi padėdamas organizacijos darbuotojams nukreipti dėmesį į procesus, sukurdamas tokią aplinką, kurioje vyrauja pagarba ir dalijimasis, lyderis pagreitina organizacijos darbo procesą ir padaro taip, kad jis teiktų daugiau pasitenkinimo (Jurgilaitė, 2013).

Priešingai negu Vokietijoje ir Didžiojoje Britanijoje, organizacijų lyderiai Italijoje ir Ispanijoje priverčia organizacijų darbuotojus dirbti, neleisdami daryti įtakos sprendimams, tai yra savo tikslams pasiekti jie naudoja bauginimus, grasinimus, turimą valdžią ir asmenines savybes (Bosienė, 2011). Pasak Jucinevičiaus (1999), autokratinis lyderis vadovauja grupei vadovaudamasis savo asmenybe, toks lyderis nesitaria su organizacijos darbuotojais nei dėl veiklos tikslų, nei dėl paskatinių, organizacijos darbuotojams dažniausiai vadovauja trumpomis frazėmis. Taipogi toks lyderis sprendimus priima vienas, turėdamas visišką įgaliojimą. Nors toks lyderystės stilius, atrodo, turėtų būti priimtinesnis organizacijoms Vokietijoje, kur lyderiai reikalauja tvarkos, o organizacijos darbuotojams reikalingas nuolatinis stebėjimas atliekant tam tikras užduotis, tačiau organizacijose Italijoje ir Ispanijoje toks vadovavimo stilius yra vyraujantis, kadangi neutraliame klimato dirbantys organizacijų darbuotojai nėra



linkę savarankiškai stengtis ar įsipareigoti organizacijai, o tai yra itin palanku organizacijos lyderiams („Hay Group“ tyrimas, 2015).

Nors ne vienas lyderystę ir jos išraiškas tyrinėjantys autoriai, kaip antai G. Cibulskas, V. Žydžiūnaitė (2011: 66) teigia, kad autokratinė lyderystė yra primityvi lyderystė, tačiau Italijoje ir Ispanijoje ji yra laikoma pažangia lyderystės forma. Autokratiniai lyderiai nurodo organizacijos darbuotojams, ką daryti, kokia tvarka, ir tikisi paklusnumo. Jie tiksliai išsako lūkesčius, kas, kada ir kaip turi būti padaryta, retai kada arba niekada nesikreipia į organizacijos darbuotojus, o jų sprendimų priėmimas būna nekūrybiškas (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2011: 66). Tai rodo, kad organizacijose Italijoje ir Ispanijoje pagrindinis ir svarbiausias bruožas yra organizacijos darbuotojų paklusnumas ir nuolankumas.

Organizacijose Italijoje ir Ispanijoje yra matoma aiški riba tarp lyderio ir darbuotojų. Šių šalių organizacijose vyraujanti autokratinė lyderystė pasireiškia tuo, kad lyderis visiškai kontroliuoja procesą, neleisdamas kitiems teikti siūlymų, reikšti nuomonių, grįžtamasis ryšys yra laikomas laiko švaistymu, todėl net ir našiai dirbančių organizacijos darbuotojų patarimai ar diskusijos, vedančios galbūt tinkamesnio sprendimo priėmimo link nėra būdingos (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2011: 66). Efektyvus lyderio savybių autokratas turi nedaug, jam stinga gebėjimo bendrauti, objektyvumo, racionalumo, savęs įvertinimo (Bakanauskaitė, Petkevičiūtė, 2003). Visi tokio lyderio nurodymai organizacijos darbuotojams perduodami trumpai, griežtai, turi grasinimo atspalvį. Jis slopina organizacijos darbuotojų iniciatyvumą, skatina jų nepasitikėjimą, į juos žiūri kaip į neatsakingus ir neorganizuotus asmenis, kuriuos reikia nuolat kontroliuoti. Didžiąją dokumentacijos dalį tokio organizacijos lyderio valdomoje organizacijoje sudaro įsakymai ir instrukcijos. Lyderis atima iš organizacijos darbuotojų teisę vertinti, interpretuoti ir apibendrinti informaciją, daryti išvadas (Bakanauskaitė, Petkevičiūtė, 2003). Iš pirmo žvilgsnio, tokia lyderystės išraiška atrodo nepriimtina, tačiau apžvelgus aukščiau pateiktą organizacijos lyderių ir darbuotojų Italijoje ir Ispanijoje vertinimą, matyti, kad būtent tokia lyderystės forma yra palankiausia šiam regionui. Kad ši lyderio pasirinkta bendravimo su darbuotojais forma būtų bent kiek švelnesnė darbuotojų atžvilgiu, rekomenduojama tokiems lyderiams atsižvelgti ir į darbuotojų siūlymus. Skirtingai negu organizacijose Vokietijoje ir Didžiojoje Britanijoje, kur vyrauja komandinė lyderystė, čia nei bendravimas, nei pasitikėjimas nėra laikomas vertybėmis. Deja, per didelis kontroliavimas, lyderio įsakinėjimai, dažnai suponuoja tai, kad organizacijos darbuotojai vilkina ir laukia, kol kiti komandos nariai padarys darbą, be to, dėl to nukenčia ir pačios organizacijos veiklos rezultatas (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2011: 66). Tačiau Papa, Danielsas ir Spikeris (2008) išvelgia tokios organizacijos pasirinktos lyderystės išraiškos privalumus – be stipraus lyderiavimo komandos nariams yra sudėtinga nuodugnai

suprasti reikalavimus ir tikslus. Verta pabrėžti, jog autokratinę lyderystę čia taikyti yra tikslinga, kuomet dažnos situacijos, kai yra mažai laiko priimti grupinius sprendimus ar kai lyderis yra geriausiai išmanantis sritį komandos narys, o neatidėliotini sprendimai privalo būti atlikti per ypač trumpą laiką (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2011: 67).

Atsižvelgiant į šiuolaikinę ekonominę situaciją Pietų Europoje, ypač Ispanijoje, dėl blogų verslo sąlygų bene pagrindinis organizacijų tikslas – išlikti bet kokia kaina. Tokiu atveju akivaizdu, kad nei iš lyderio, nei iš organizacijos darbuotojų negalima tikėtis socialinės atsakomybės ir būtent autokratinę lyderystę tampa efektyvi. Pasak Robbins'o (2003: 183), kai tik lyderiui suteikiami visi galimi įgaliojimai, net ir esant nepalankiausioms sąlygoms, jis sugebės susisteminti užduotis ir sukoordinuos organizacijos darbuotojų veiksmus taip, kad komanda pasiektų organizacijos tikslus. Esant tokiai situacijai, santykiai tarp lyderio ir organizacijos darbuotojų ir taip nėra nei draugiški, nei geranoriški, tad stipri ir motyvuota orientacija į užduotį neturi lyderio populiarumui jokios įtakos. Fiedlerio nuomone (1973: 227), lyderis negali pakeisti savo asmeninio valdymo stiliaus, todėl siūlo lyderiui pasirinkti tokias situacijas, kurios geriausiai atitinka jo stilių, tad iš to galima daryti išvadą, kad organizacijos lyderiai Italijoje ir Ispanijoje, orientuoti į užduotį, pasiekia savo lyderiavimo efektyvumą, esant tiek geroms, tiek blogoms organizacijos funkcionavimo sąlygoms.

Vadovaujantis išdėstytą teorijų galimybėmis, J. Lumby'is (2005: 34), savo moksliniuose straipsniuose analizuojanti lyderystės išraiškas, teigia, kad pavaldumas<sup>2</sup> lyderystėje yra labai svarbus ir siūlo lyderystę organizacijoje plėtoti atsižvelgiant į pavaldumą, o lyderiusugdyti skiriant juos pagal hierarchinę struktūrą, kartais netgi komandiniuose pasitarimuose. Lyderystės raišką ji siūlo matuoti organizacinių vertybių sklaida, santykiais su įtakos grupėmis, kur svarbiausiu lyderystės elementu yra traktuojamos lyderio veiklos charakteristikos, pasireiškiančios tuo, kad organizacijoms vadovaujantys lyderiai siekia sutelkti, išlaikyti ir rodyti savo galią, kurti ir laikytis standartizuotų procedūrų, o veiklos rezultatus matuoti kiekybine išraiška (Smaliukienė, 2012: 63).

*Apibendrinant lyderystę pasauliniu mastu, galima teigti, kad įvairiose šalyse vyrauja skirtingos lyderystės, o kartais vienoje šalyje jų būna keletas. Visgi galima pastebėti, kad Pietų Europoje vyrauja lyderiai individualistai, o vakaruose daugiau vadovaujamosi komandiniais veiksmais derinant juos su tvarką organizacijoje palaikančiu lyderiu. Tad konkretaus lyderystės stiliaus, kuris tiktų visoms šalims negalima įvardinti, kadangi tai lemia kultūros, vertybės, įsitikinimų skirtumai. Įvertinant vadybos*

---

<sup>2</sup>Omenyje turimas vertimas iš anglų kalbos žodžio „followership“.

*tyrinėjimų ypatumus ir lyderystės apraiškas Rytų ir Vidurio Europoje, galima teigti, kad organizacijų vadovai šiose šalyse, lyderyste naudojami kaip galia, kuria siekiama trumpalaikio rezultato, kur galia paremta valdžia ignoruoja profesionalumą, slopina pavaldinių įtaką nesidalindami informacija, kuria sudėtingas hierarchines struktūras, jie yra taisyklių ir procedūrų, apribojančių pavaldinių savarankiškumą kūrėjai, tačiau patys nesilaiko nei savo, nei kitų taisyklių. Tai parodo, kokios visgi skirtingos yra lyderystės taikymo išraiškos organizacijose, kur kintanti ekonominė aplinka suformuoja požiūrį, kad organizacijai vienoje šalyje būdinga lyderio veiklos charakteristika, lemianti efektyvią lyderystės raišką vienoje kultūroje, nebūtinai yra tinkamos kitose ir negali būti vertinamos vienareikšmiškai.*

*Apibendrinant mokslinėje literatūroje pateikiamų teiginių ir teorijų apie komandinę lyderystę, galima teigti, kad ji yra susieta su lyderio ir darbuotojo bendradarbiavimu ir pasitikėjimu. Įvertinant individualią ir komandinę lyderystę galima pastebėti ryškius skirtumus: individualūs lyderiai vadovaujasi savo nuožiūra, dėmesys skiriamas ne žmonėms, bet priemonėms darbui atlikti, o komandinis lyderis atkreipia dėmesį į kitų darbuotojų požiūrį, jų pastabas ir stengiasi juos įtraukti į veiklą. Įvairūs autoriai literatūroje dažnai siūlo lyderystę gerinti atsižvelgiant į darbuotojų įtraukimo į organizacijos veiklą laipsnį, kadangi nuo jų priklauso nemaža dalis organizacijos sėkmės.*

### 3. LYDERYSTĖS VAIDMENS PLĖTOJIMO ORGANIZACIJOSE TYRIMAS

#### 3.1. Tyrimo metodų analizė ir pagrindimas

Lyderio vaidmens svarba organizacijoms, o ypač lyderystės plėtojimas organizacijose praktikoje mažai tyrinėtas, nors mokslinėje literatūroje plačiai paplitusi nuomonė, kad lyderio buvimas organizacijoje savaime lemia atitinkamos lyderystės plėtojimą, organizacijos siekiamų tikslų įgyvendinimą. Šis tyrimas patvirtins, kad lyderio buvimas organizacijoje daro lemiamą įtaką organizacijos rezultatams, taip pat atskleis, kad darbuotojų iniciatyvos, įsitraukimas į organizacijos veiklą, yra ne mažiau svarbus lyderystės plėtojimui organizacijose.

**Tyrimo objektas.** Lyderio vaidmuo organizacijose Lietuvoje.

**Tyrimo tikslas.** Nustatyti lyderio vaidmens pasireiškimą Lietuvos organizacijose ir suformuoti lyderystės plėtojimo modelį.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Pagrįsti ir parengti tyrimo metodiką;
2. Tyrimo rezultatus panaudoti rengiant lyderystės plėtojimo Lietuvos organizacijose modelį.

**Tyrimo problema.** Lietuvos organizacijose vis dažniau ryškėja netinkamai koordinuojamas komandinis darbas, be kurio organizacijos tikslai išlieka sunkiai įgyvendinami. Tam reikia lyderio asmenybės, kuris galėtų savo įtaka paveikti organizacijos darbuotojus ir su jų pagalba plėtoti lyderystę jose. Šis tyrimas padės tai atskleisti.

**Tyrimo tipas.** Šiam tyrimui atlikti buvo pasirinktas *aprašomojo* tyrimo tipas. Jis naudojamas, kuomet reikia išsiaiškinti tam tikrų grupių charakteristikas arba elgesį tam tikroje visumoje. Tyrimo tikslas ir uždaviniai yra aiškiai apibrėžti, todėl būtent šis tipas yra tinkamiausias tyrimui atlikti.

**Tyrimo metodika.** Tyrimo tikslui ir uždaviniams pasiekti empirinis tyrimas buvo atliktas taikant kiekybinį tyrimo metodą. Šis metodas yra orientuotas į skaičius, kuomet, atliekant kiekybinius tyrimus, sąvokos ir kiti gauti duomenys yra suvedami į skaičius, matuojami lyginant, naudojant statistinės analizės procedūras (Nausėdienė, 2005). Šis tyrimo metodas buvo pasirinktas dėl galimybės apklausti didesnę respondentų skaičių nei kokybinio tyrimo metu bei gauti tikslesnius ir reprezentatyvesnius rezultatus. Būtent kiekybinis tyrimo metodų būdas buvo tinkamiausias baigiamojo darbo tyrimui atlikti dėl to, kad šiuo metodu gautus rezultatus yra patogu suvesti į skaičius ir taip juos analizuoti. Be to, absoliuti dauguma tyrimų, atliktų šioje srityje bei nagrinėtų literatūros analizės dalyje, pasitelkdavo būtent tokį tyrimo metodą.

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodo duomenų rinkimo būdas – *apklausa*. Tai duomenų rinkimo metodas, kurio pagrindimas susietas su tiriamosios grupės asmenų atsakymais į pateiktus klausimus. Vienas iš apklausos metodų rūšių - *elektroninė anketa* - tyrimui atlikti buvo pasirinkta todėl, kad ji išsiskiria savo galimybe apklausti didelį kiekį respondentų per trumpą laiką, nenaudojant daug laiko ir finansinių lėšų. Taip pat šis metodas pasirinktas ir todėl, kad tai yra patogi apklausai atlikti naudojama forma, nes trumpi anketos klausimai leidžia sutaupyti respondentų laiką bei sulaukti kuo tikslesnio jų atsakymo, taipogi didesnio susidomėjimo apklausa. Be to, surinktus duomenis galima nesunkiai analizuoti ir pateikti diagramose.

Teiginių vertinimui buvo naudojama 5 balų *Likerto* skalė:

- 1 – mažiausiai būdinga/mažiausiai svarbi/mažiausias
- 5 – būdingiausia/svarbiausia/didžiausias

Jos dėka sužinota, kiek svarbūs organizacijose yra nurodyti kriterijai, teiginiai. Ši skalė pasirinkta tyrimui todėl, kad ji yra tinkamiausia vertinti lyderio įtaką organizacijoje darbuotojų atžvilgiu. Analizuojant šios skalės duomenis, buvo sumuojami visų respondentų atsakymai į teiginius ir skaičiuojamas vidurkis. Toks respondentų nuomonių vertinimo metodas leido nustatyti bendrą respondentų nuomonę apie tam tikrus teiginius ir nustatyti, kurie iš jų yra vertinami palankiau.

Taip pat respondentai turėjo atsakyti į klausimus, kurių atsakymo variantai buvo pateikti pagal *Likerto* skalę nurodant atitinkamo teiginio dažnumo pasireiškimą respondento organizacijoje.

Tyrimo anketa sudaryta iš 31-klausimo.(žr. 1 priedą).Anketos įžanginėje dalyje buvo nurodytas apklausos tikslas bei pabrėžiamas tyrimo konfidencialumas ir anonimiškumas. Pagal šią pateikimo formą, respondentas turėjo pasirinkti vieną (jeigu nenurodyta kitaip) iš atsakymo variantų. Uždaro tipo klausimai sutaupo brangų respondento laiką, kadangi pateikiami galimi atsakymų variantai. Taip pat jie padeda išvengti subjektyvumo, nes tyrėjui nereikia klasifikuoti atsakymų, uždarus klausimus lengviau apdoroti ir sugretinti. Tyrimo klausimyną sudaro trys pagrindinės dalys (žr. 1 priedą):

- 1) socialiniai demografiniai klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti respondentų amžių, išsilavinimą, miestą, kuriame jie dirba;
- 2) klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti lyderio vaidmenį respondento organizacijoje, jo įtaką darbuotojams, įvertinti atitinkamas savybes ir kompetencijas;
- 3) klausimai, kuriais siekiama įvertinti individualiosios ir komandinės lyderystės įtaką Lietuvos organizacijose bei siekiama išmatuoti lyderystės plėtojimo galimybes.

**Tyrimo imtis.** Klausimyno patikimumui apskaičiuoti ir statistiniui tyrimo imties dydžiui nustatyti buvo naudota Paniotto formulė:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

kur:  $n$  – reikiamas respondentų skaičius;  $\Delta$  – paklaida;  $N$  – tiriamos visumos skaičius

Tiriamoji visuma ( $N$ ) – Lietuvos organizacijų darbuotojai, kurių skaičius tyrimo metu yra 173. Kai  $N = 173$ , apskaičiuota tyrimo imtis  $n = 120$ . Šiame tyrime pasirinkta maksimali leistina socialiniuose tyrimuose paklaida neviršijanti 5 proc. Pasinaudojus antrąja formule, apskaičiuotas atlikto tyrimo statistinis patikimumo laipsnis yra standartinis - ~ 96 proc.:

$$\Delta = \sqrt{\frac{1}{n} - \frac{1}{N}} = \sqrt{\frac{1}{120} - \frac{1}{173}} = 0,045 \text{ (5 \%)} \quad (2)$$

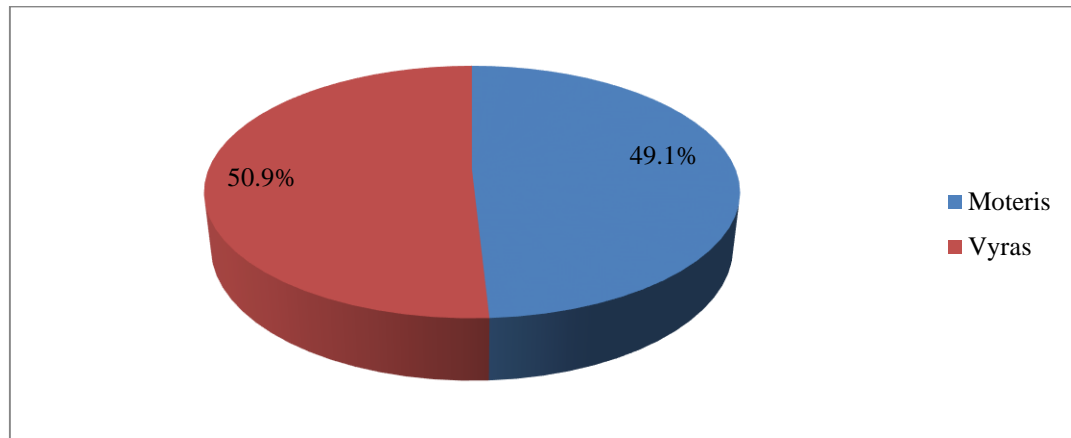
$$p = 1 - 0.045 = 0.955$$

**Duomenų rinkimas.** Sudarytą anketą respondantai vertino atlikdami apklausą, atsakinėdami į apklausoje pateiktus klausimus. Apklausa buvo vykdoma patalpinus anketą internetiniame apklausos portale [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) ir jos nuorodą išsiuntus įvairioms organizacijoms atitinkamu elektroninio pašto adresu bei išplatinus kitomis informacinės sklaidos priemonėmis, tokiomis kaip socialinis *Facebook* tinklas. Iš viso apklausoje dalyvavo 173 respondantai. Gauti duomenys buvo apdoromoji *Microsoft Office Excel* skaičiuoklės pagalba.

### 3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir pateikimas

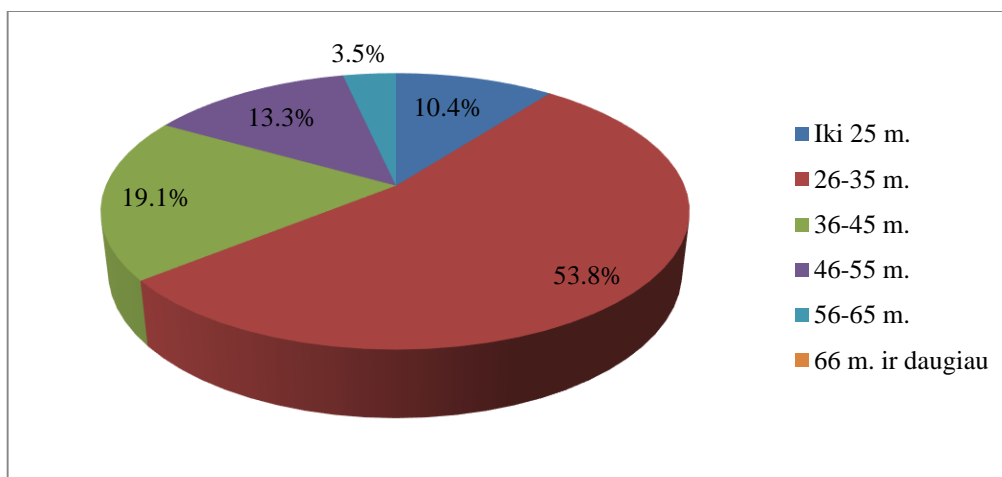
Empirinio tyrimu metu buvo apklausti 173 įvairių organizacijų atstovai. Pirmoji anketos dalis buvo sudaryta iš klausimų, kurie padėjo surinkti informaciją apie respondentą – lytis, amžius, išsilavinimas, darbo vieta, darbo stažas ir kt. Visa tai leido nustatyti tyrime dalyvavusių žmonių pasiskirstymą pagal aukščiau minėtus kriterijus.

Kaip galima pastebėti pagal 8 pav. pateiktą informaciją, respondentų pasiskirstymas pagal lytį buvo gana tolygus – apklausoje dalyvavo 88 vyrai (50,9 proc.) ir 85 moterys (40,1 proc.).



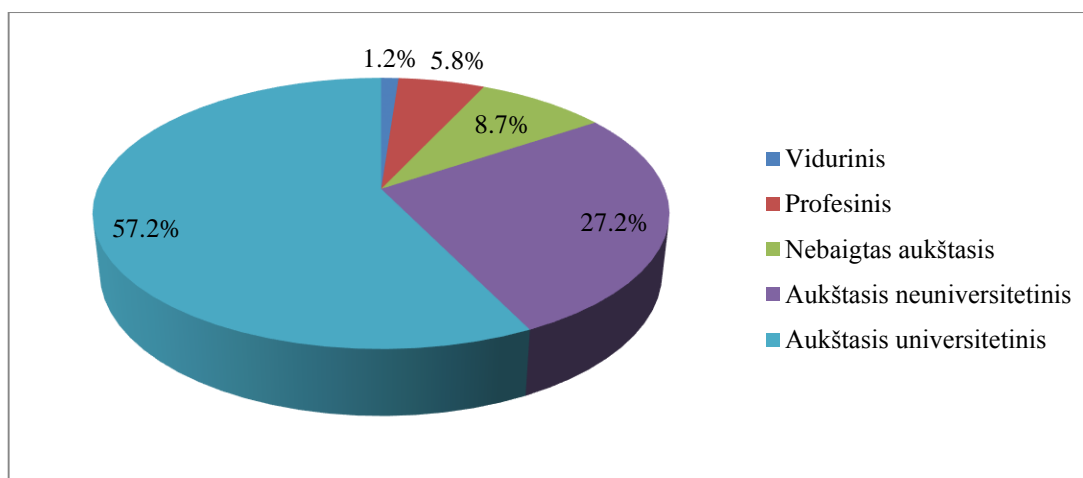
**8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį**

Įvertinus gautus tyrimo rezultatus apie respondentų amžių (žr. 9 pav.), nustatyta, kad didžiąją respondentų dalį sudarė 26-35 m. amžiaus darbuotojai (53,8 proc.) Tad galima teigti, kad didelė dalis tyrime dalyvavusių respondentų patenka į darbingiausių žmonių grupę. Mažesnę dalį respondentų sudarė 36-45 m. (19,1 proc.), 46-55 m. (13,3 proc.) ir iki 25 m. (10,4 proc.) amžiaus apklaustieji. Itin negausią apklaustųjų dalį sudarė vyresnio amžiaus (56-65 m.) respondentai – 3,5 proc. Nei vienas respondentas nenurodė, jog jam yra 66 m. arba daugiau(žr. 8 pav.).



**9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių**

Išanalizavus tyrimo duomenis, išsiaiškinta, kad apklausoje dominavo respondentai, įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą (57,2 proc.). Mažiau, 27,2 proc. respondentų teigė, jog jų išsilavinimas yra aukštasis neuniversitetinis. Nebaigusių aukštojo mokslo respondentų dalį sudarė 8,7 proc., o profesinį išsilavinimą turinčių respondentų - 5,8 proc. Mažiausia dalis tyrime dalyvavusių respondentų teigė, kad turi įgiję vidurinį išsilavinimą (1,2 proc.) (žr. 10 pav.).

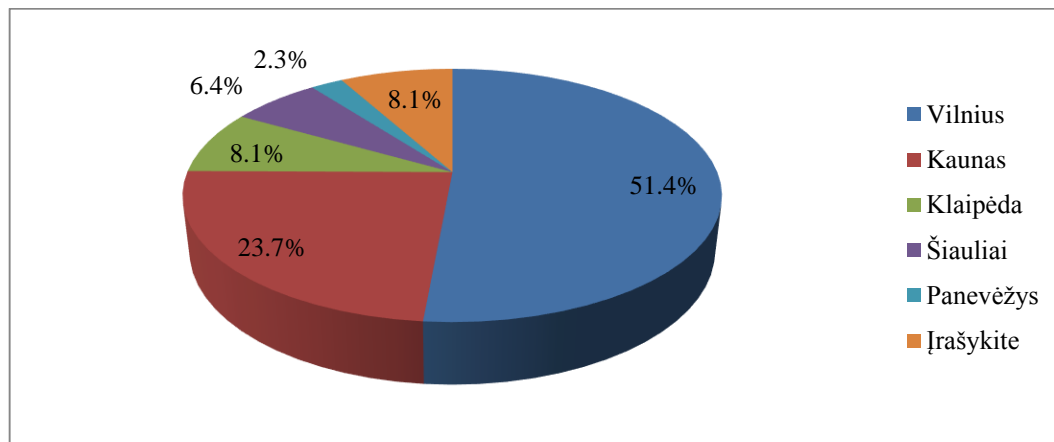


**10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą**

Anketinėje apklausoje daugiausiai respondentų dalyvavo iš dviejų didžiųjų Lietuvos miestų – Vilniaus ir Kauno (žr. 11 pav.). Daugiau negu pusė respondentų (51,4 proc.) savo darbo vietą nurodė sostinėje, o 23,7 proc. teigė, kad dirba Kaune. 8,1 proc. respondentų kaip savo darbo vietą nurodė

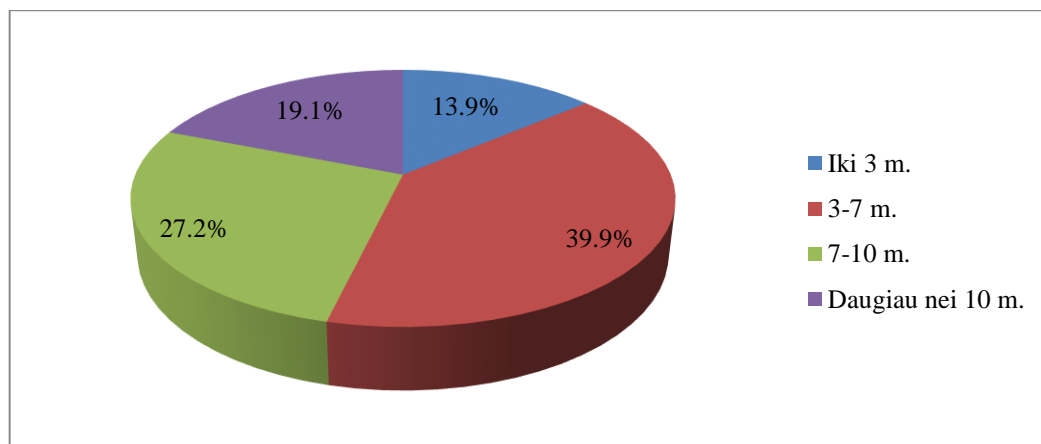


Klaipėdos miestą, tiek pat – pasirinko galimybę įrašyti kitą miestą. Buvo paminėti tokie miestai, kaip Alytus, Marijampolė, Trakai ir kt. Mažesnę dalį respondentų teigė, kad dirba Šiauliuose (6,4 proc.), mažiausia – Panevėžyje (2,3 proc.). Tad apibendrinus šiuos duomenis galima teigti, kad respondentų darbo vietų įvairovė yra pakankama.



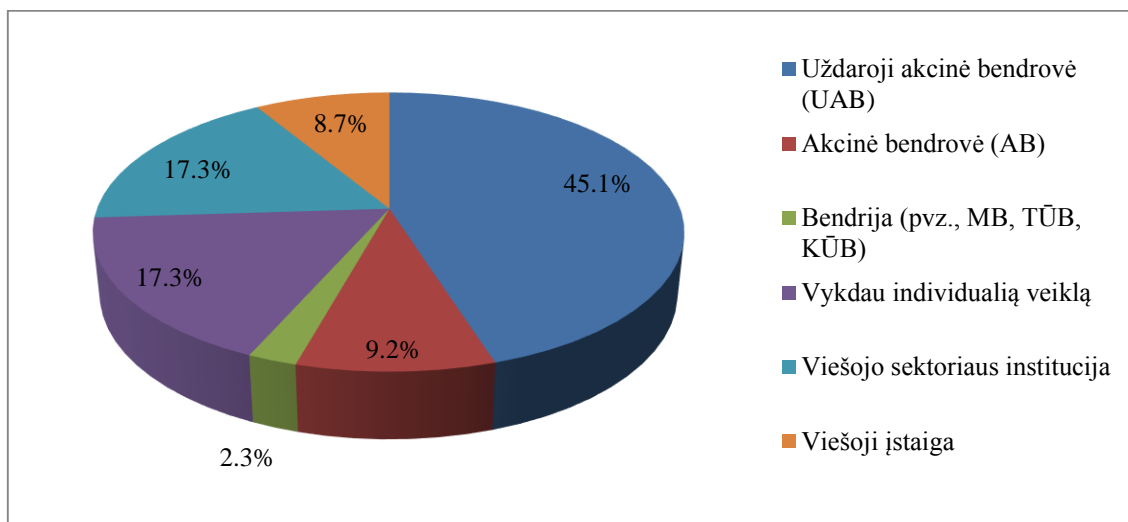
**11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo vietą**

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal jų darbo stažą atitinkamoje organizacijoje, atlikta anketinė apklausa atskleidė, kad daugiausiai (39,9 proc.) respondentų turi nuo 3 iki 7 metų darbo stažą (žr. 12 pav.). Mažesnę dalį respondentų, turinčių 7-10 m. darbo stažą sudarė 27,2 proc., dar mažiau (19,1 proc.) apklaustųjų teigė, kad dirba daugiau nei 10 metų. Mažiausią respondentų dalį sudarė iki 3 m. darbo patirtį turintys apklaustieji – 13,9 proc.



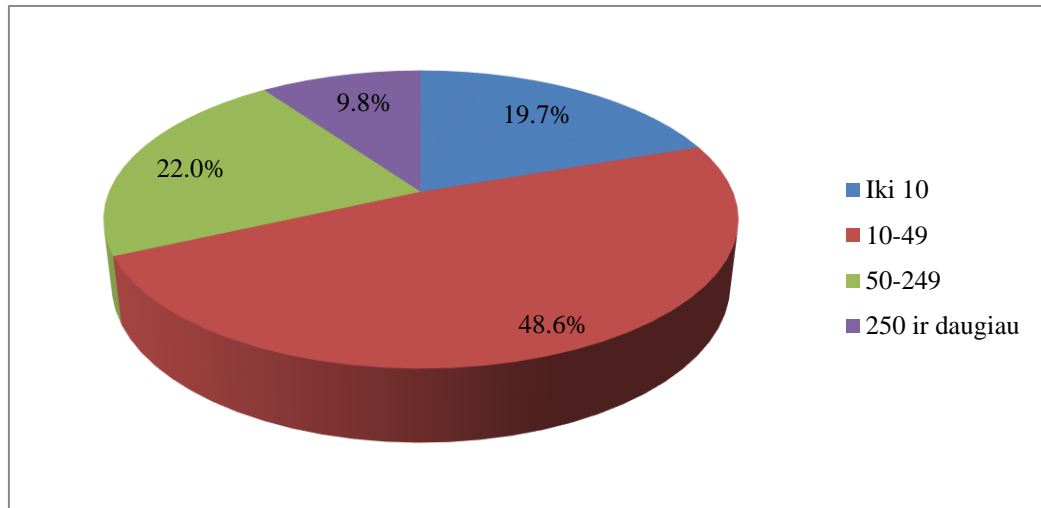
**12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą**

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad didžioji dalis (45,1 proc.) respondentų dirba uždarojoje akcinėje bendrovėje (žr. 13 pav.). Dirbantieji viešajame sektoriuje ir vykdantys individualią veiklą pasiskirstė tolygiai – po 17,3 proc. Mažesnis dalis respondentų nurodė, kad dirba akcinėje bendrovėje (9,2 proc.) o atstovaujančių viešojo sektoriaus instituciją respondentų dalis sudarė 8,7 proc. Tik 2,3 proc. respondentų paminėjo bendriją (žr. 12 pav.)



**13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos valdymo pobūdį**

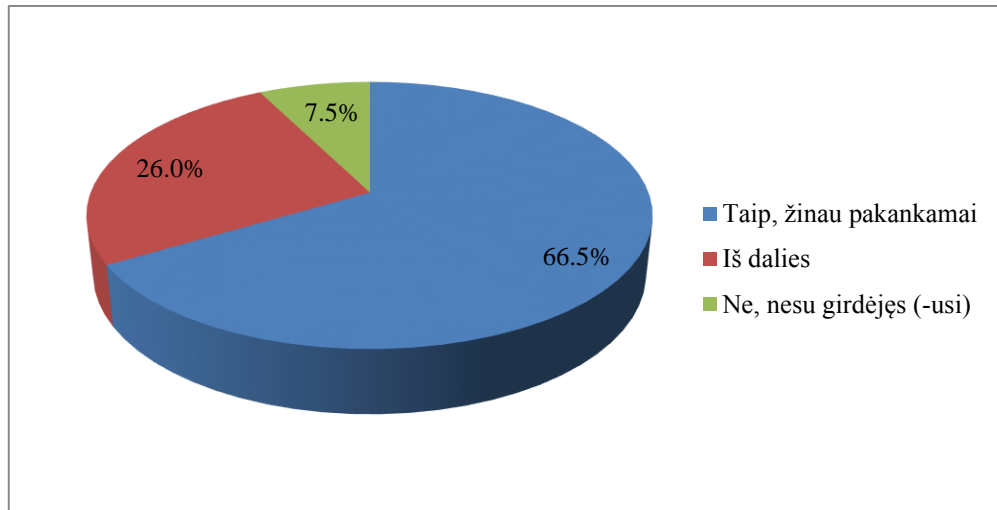
Apibendrinus tyrimo duomenis atskleista, kad daugiausiai respondentų dirba mažose, 10-49 darbuotojus turinčiose (48,6 proc.) ir vidutinėse, nuo 50 iki 249 darbuotojų turinčiose (22 proc.) organizacijose (žr. 14 pav.). Šiek tiek mažiau (19,7 proc.) apklaustųjų nurodė, kad dirba iki 10 darbuotojų turinčiame kolektyve. Mažiausią respondentų dalį (9,8 proc.) sudarė dirbantieji didelėje organizacijoje, turinčioje 250 ir daugiau darbuotojų.



**14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių organizacijoje**

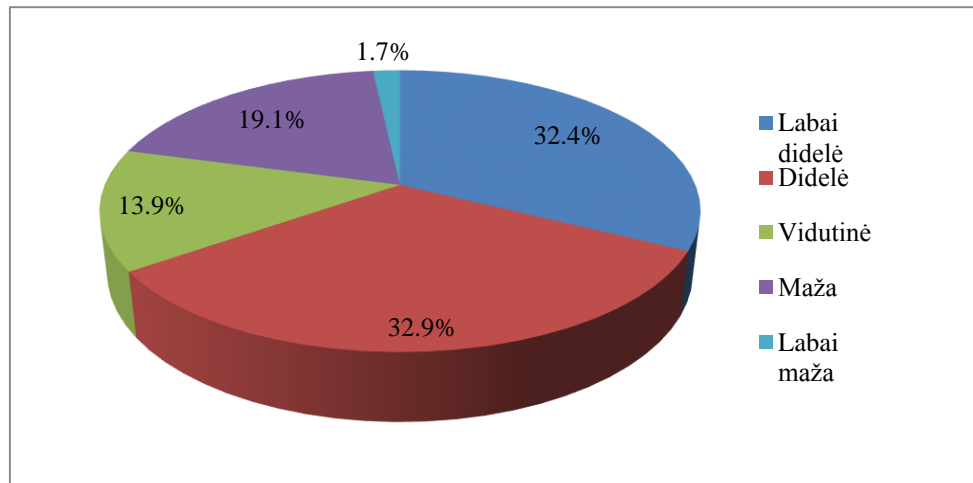
Antrąją anketos dalį sudarė klausimai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti lyderio vaidmens svarbą respondento organizacijoje, jo įtaką darbuotojams, įvertinti atitinkamas lyderio savybes ir kompetencijas bei išanalizuoti darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą reikšmę.

Tiriant lyderystės vaidmens plėtojimą organizacijose, pirmiausiai labai svarbu išsiaiškinti, ką apie lyderystę ir lyderį žino apklausiami respondentai. Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad net didžioji dalis (66,5 proc.) respondentų yra pakankamai informuoti apie lyderystę (žr. 15 pav.). 26 proc. respondentų nebuvo įsitikinę savo žiniomis ir teigė, kad tik iš dalies yra susipažinę su šiomis sąvokomis, reikšme bei pagrindiniais bruožais, o 7,5 proc. apklaustųjų pripažino, kad jie nėra nieko girdėję apie lyderio, lyderystės sąvokas. Apibendrinus tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad didžioji apklausoje dalyvavusių respondentų dalis gana aiškiai supranta lyderio ir lyderystės sąvokas.



**15 pav. Respondentų žinių apie lyderystę pasiskirstymas**

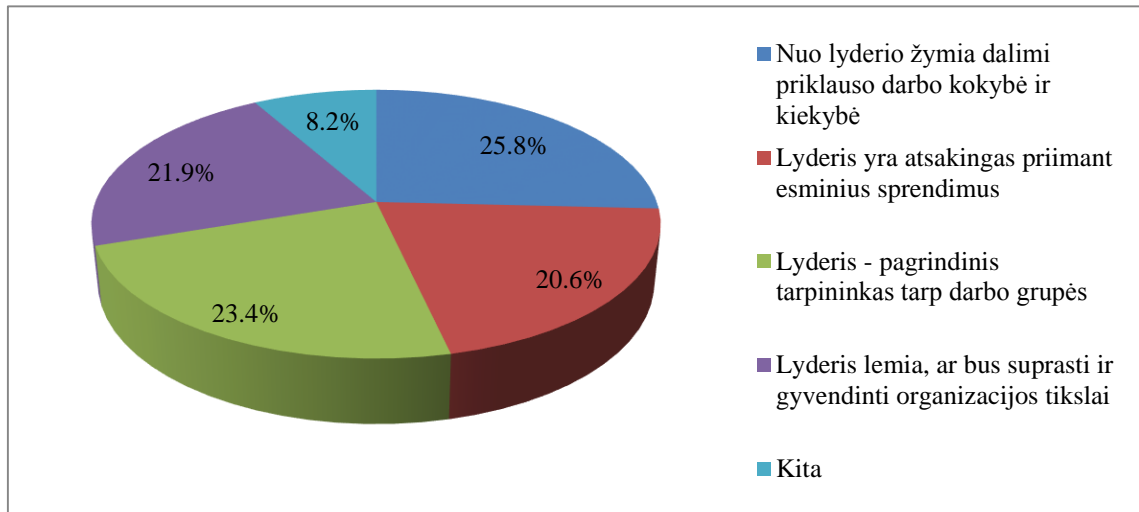
Devintuoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokia yra lyderio įtakos reikšmė organizacijai (žr. 16 pav.).



**16 pav. Lyderio įtakos reikšmė organizacijai**

Kaip atskleidė tyrimo rezultatai, didžioji dalis respondentų lyderio reikšmę organizacijai įvardino kaip didelę (32,9 proc.) ir labai didelę (32,4 proc.). Šiek tiek mažiau respondentų (19,1 proc.) teigė, kad lyderio reikšmė organizacijoje yra gana maža ir vidutinė (13,9 proc.), o vos 1,7 proc. – labai maža. Apibendrinus rezultatus, galima teigti, kad lyderio įtakos reikšmė organizacijai yra gana akivaizdi ir nuo jos priklauso didelė dalis organizacijoje vykstančių procesų.

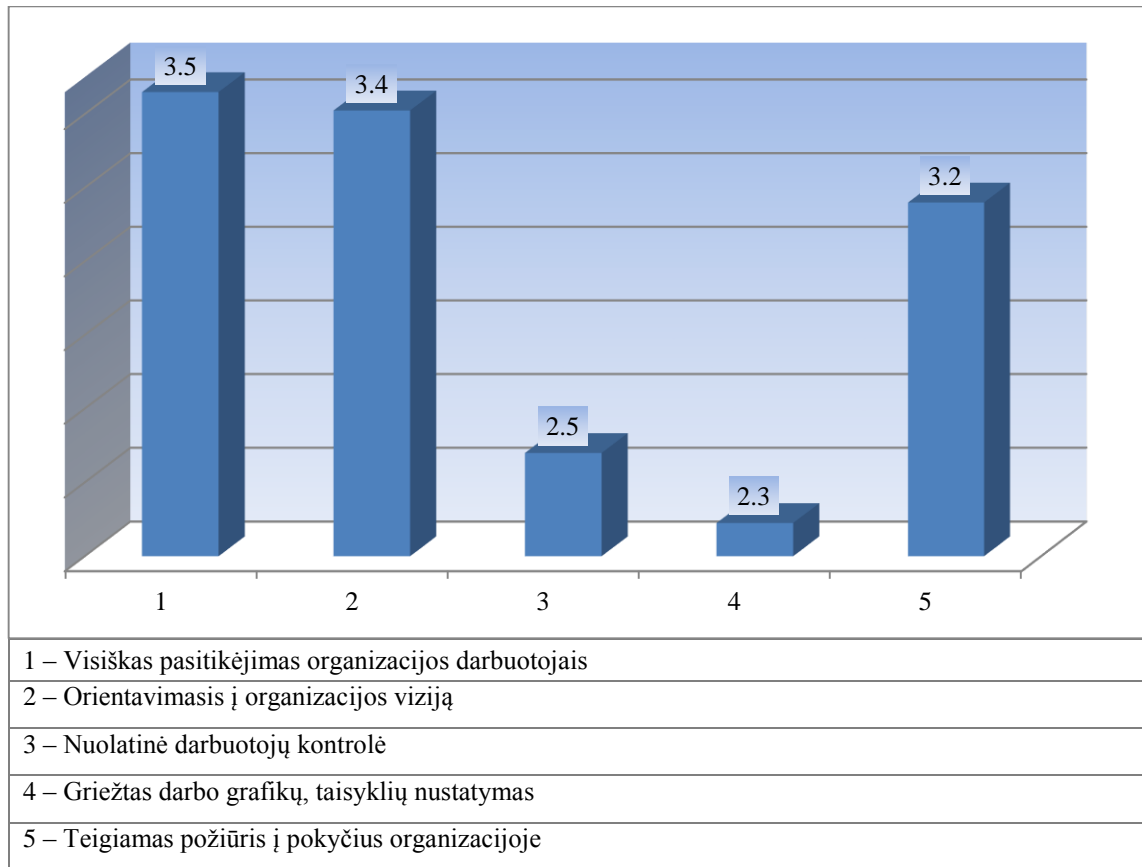
Dešimtas klausimas buvo sudarytas siekiant išsiaiškinti, kuo lyderis yra svarbus kiekvienos organizacijos veikloje (žr. 17 pav.). Tuo tikslu buvo pateikti teiginiai su galimybe pasirinkti kelis atsakymų variantus bei išreikšti savo nuomonę.



**17 pav. Lyderio veiklos svarba organizacijoje**

Tyrimo rezultatai parodė, kad respondentai neišskyrė vieno dominuojančio teiginio. Didžiausią respondentų dalį (25,8 proc.) sudarė atsakymas, kad nuo lyderio žymia dalimi priklauso darbo kokybė ir kiekybė. Lyderio svarba respondentų organizacijoje dažnai pasireiškia darbuotojų veiksmų koordinavimu, darbų paskirstymu komandoje, taip darydama tiesioginę įtaką komandos veiklos rezultatams. Šiek tiek mažiau (23,4 proc.) apklaustųjų išskyrė tai, kad lyderis svarbus tuo, kad jis yra pagrindinis tarpininkas tarp darbo grupės. Tai leidžia daryti išvadą, kad didžiosios dalies respondentų organizacijoje yra labai svarbus ryšys tarp lyderio ir darbuotojų. Šiek tiek mažesnė dalis (21,9 proc.) respondentų patikino, kad jiems svarbiausia tai, jog lyderis lemia, ar bus suprasti ir įgyvendinti organizacijos tikslai. Tai reiškia, kad darbuotojai ne visada yra savarankiškai linkę siekti organizacijos tikslų, tam reikalingas lyderio įsikišimas, paraginimas. Dar mažesnė respondentų (20,6 proc.) dalis išskyrė tai, kad lyderis yra atsakingas priimant esminius sprendimus. Tai rodo komandos narių pasitikėjimą lyderiu. Mažiausiai (8,2 proc.) respondentų pasirinko „kita“, paminėdami, kad lyderis yra svarbus savo asmenybės pavyzdžiu, komandos motyvacijos formavimu ir gebėjimu duoti tinkamą patarimą reikiamu momentu. Šie tyrimo rezultatai atskleidė, kad nuo lyderio didžiaja dalimi priklauso darbų kokybė ir kiekybė organizacijoje, komunikacija tarp įvairių sričių darbuotojų, paskirstant jiems užduotis ir sudarant veiksmų planą.

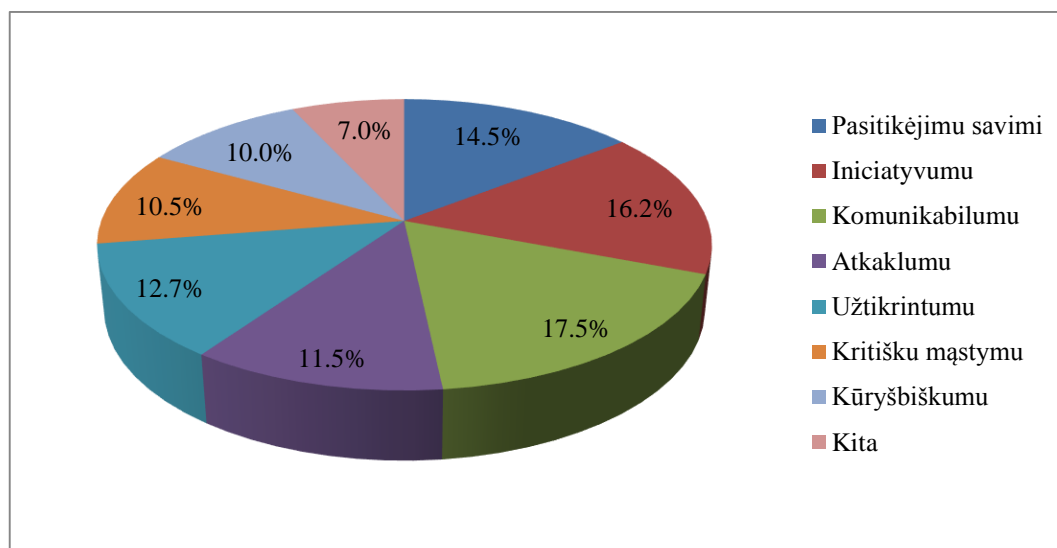
Vienuoliktuoju klausimu buvo siekiama nustatyti, kurie teiginiai iš pateiktų anketoje yra būdingiausi organizacijos lyderiui (žr. 18 pav.).



**18 pav. Lyderiui būdingų veiksnių įvertinimas**

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad organizacijos lyderiui yra būdingiausias pasitikėjimas darbuotojais (3,5 balo). Taip pat nemaža dalis respondentų aukštu balu įvertino tai, kad lyderiui būdinga orientuotis į organizacijos viziją (3,4 balo). Kiek mažiau (3,2 balo), kaip būdingą lyderiui teiginį, respondentai įvardino teigiamą požiūrį į pokyčius organizacijoje. Mažiausiais balais buvo įvertinta nuolatinė darbuotojų kontrolė (2,5 balo) ir griežtas darbo grafikų bei taisyklių nustatymas (2,3 balo). Tad galima teigti, kad respondentai labiau išskiria komandiniam lyderiui būdingus teiginius, taip leisdami suprasti, kad lyderis, kuris sugeba bendradarbiauti su kolektyvo nariais yra jiems priimtinesnis. Toks lyderis geba suprasti darbuotojus, atsižvelgia į jų pastabas ir išklauso patarimų, kurie gali praversti ateityje bei skatina darbuotojus atlikti darbą geriau.

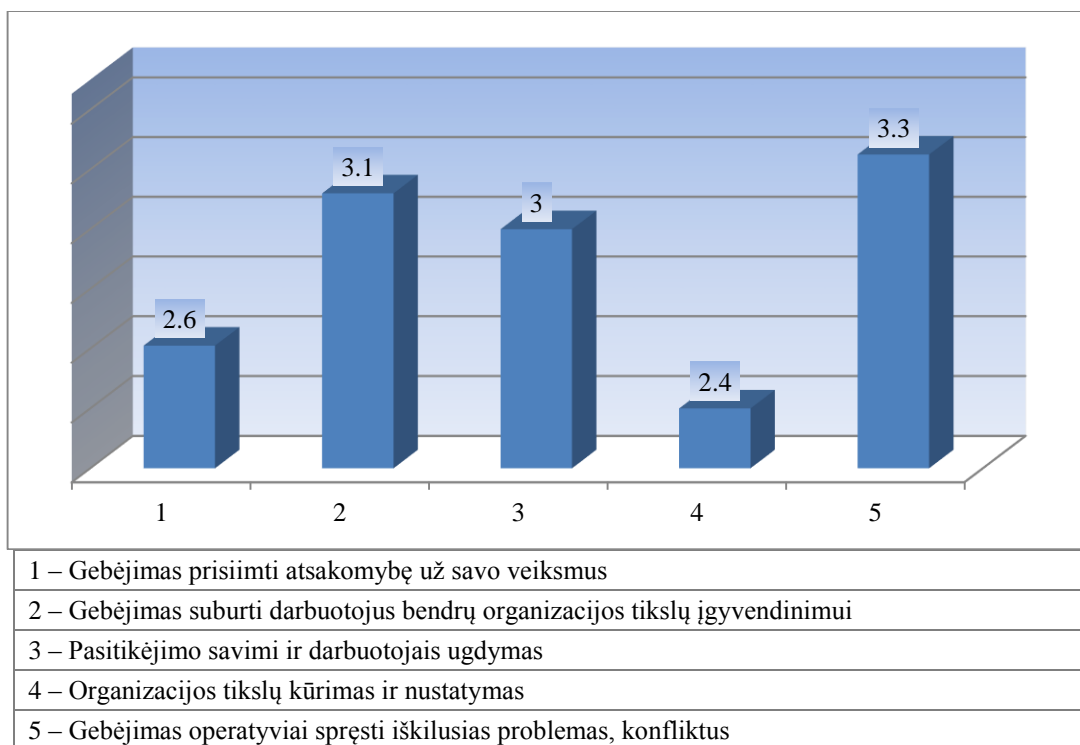
Dvyliktuoju klausimu buvo siekiama nustatyti savybes, kuriomis pasižymi organizacijos lyderis (žr. 19 pav.).



**19 pav. Lyderio savybių pasiskirstymas**

Apibendrinus anketos rezultatus, paaiškėjo, kad respondentai, kaip didžiausią savybę, kuria turėtų pasižymėti lyderis, išskyrė komunikabilumą (17,5 proc.). Kiek mažiau (16 proc.), respondentų pabrėžė iniciatyvumo savybę, 14,5 proc. nurodė pasitikėjimą savimi, o 12,7 proc. – užtikrintumą. Skirtumas tarp šių savybių pasiskirstymo yra labai nežymus, kadangi lyderis privalo ugdyti šių savybių visumą ir jos yra vienodai svarbios tam, kad lyderis galėtų išlaikyti savo įtaką ir efektyvumą organizacijoje. Beveik identiška respondentai pažymėjo kritišką mastymą ir kūrybiškumą – atitinkamai 10,5 proc. ir 10 proc. Mažiausiai respondentų (7 proc.) nurodė savo išskirtas savybes – sąžiningumą, ryžtą, minties galią, pozityvumą ir gebėjimą įkvėpti komandą. Pagal 18 pav. pateiktus rezultatus, galima teigti, kad lyderis turėtų pasižymėti gebėjimu puikiai bendrauti su darbuotojais, juos suprasti ir imtis iniciatyvos atitinkamiems veiksams vykdyti.

Tryliktoju klausimu buvo siekiama įvertinti svarbiausias lyderio kompetencijas (žr. 20 pav.).

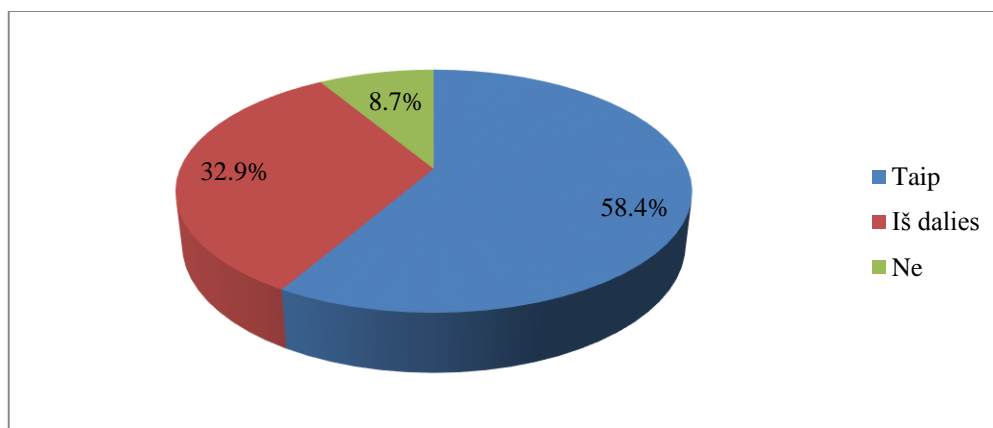


**20 pav. Lyderio kompetencijų įvertinimas**

Įvertinus gautus tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad respondentai, kaip svarbiausią lyderio kompetenciją išskyrė gebėjimą operatyviai spręsti iškilusias problemas ir konfliktus (3,3 balo). Tai leidžia teigti, kad respondentai savo organizacijoje jaučia lyderio iniciatyvą iškilusiems nesklandumams spręsti. Šiek tiek mažesnė dalis respondentų įvertino lyderio gebėjimą suburti darbuotojus bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimui (3,1 balo). Tai galėtų reikšti, kad lyderis, turėdamas nuolatinį susitikimų ne su organizacijos darbuotojais, per mažai dėmesio skiria pačios komandos susirinkimams, todėl gali užsitęsti pačios organizacijos tikslų įvykdymas. Šiek tiek mažiau balų respondentai skyrė pasitikėjimo savimi ir darbuotojais ugdymui (3 balai). Akivaizdu, kad respondentai vertina šią lyderio kompetenciją, nes tiek paties lyderio pasitikėjimas savimi, tiek jo mokėjimas pasitikėti kitais lemia darnų ir sklandų komandos darbą. Ne tokiomis svarbiomis lyderio kompetencijomis buvo įvardintas gebėjimas prisiimti atsakomybę už savo veiksmus (2,4 balo) bei organizacijos tikslų kūrimas ir nustatymas (2,6 balo). Apibendrinus galima teigti, kad respondentams yra svarbesnis komunikacijos ir bendradarbiavimo grįžtamasis ryšys lyderio pusės ir šios lyderio kompetencijos jiems yra reikšmingesnės negu lyderio atsakomybės prisiėmimas už savo veiksmus.

Keturioliktasis klausimas buvo pateiktas, norint sužinoti, ar respondento organizacijoje pasireiškia lyderis (žr. 21 pav.).

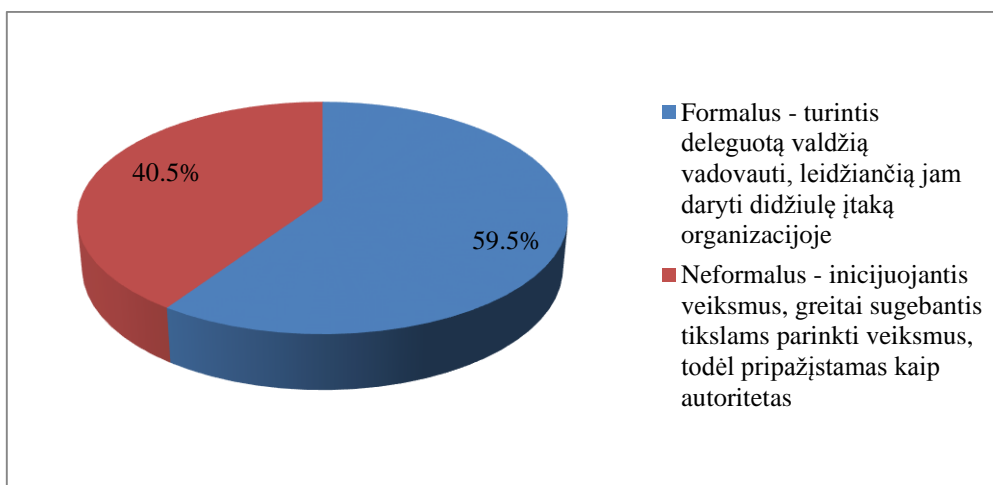




**21 pav. Lyderio pasireiškimas organizacijoje**

Pagal pateiktą skritulinę diagramą matyti, kad dauguma respondentų (58,4 proc.) turi pasireiškiantį lyderį jų organizacijoje. Mažesnę dalį (32,9 proc.) apklaustųjų teigė, kad lyderis pasireiškia iš dalies, o 8,7 proc. nurodė, kad lyderio jų organizacijoje nėra. Apibendrinant, galima teigti, kad daugiau ar mažiau, vis tik lyderis pasireiškia didžiojoje dalyje Lietuvos organizacijų ir yra esminė jų dalis.

Penkioliktuoju klausimu buvo siekiama sužinoti, koks lyderis pasireiškia respondentų organizacijoje (žr. 22 pav.)

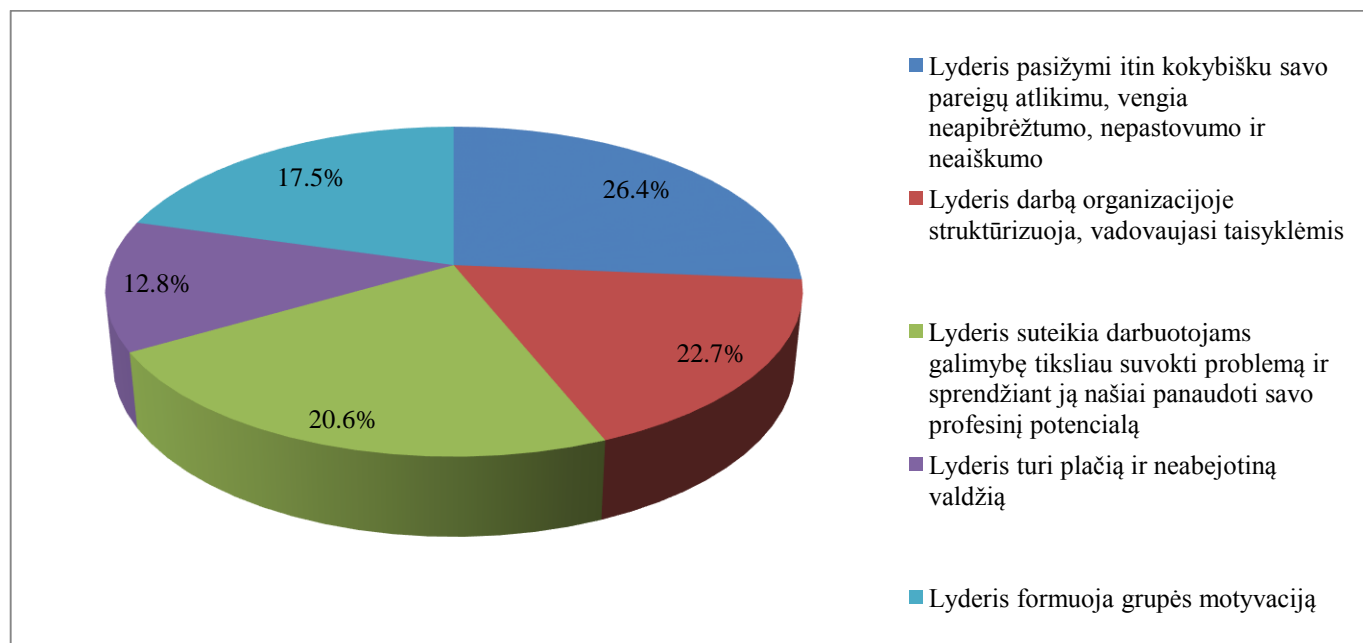


**22 pav. Lyderio pasireiškimas pagal stilių**

Kaip parodė tyrimo rezultatai, respondentų organizacijose labiau pasireiškia formalus lyderis (59,5 proc.), turintis deleguotą valdžią vadovauti, leidžiančią jam daryti didžiulę įtaką organizacijoje negu neformalus lyderis (40,5 proc.) – inicijuojantis veiksmus, greitai sugebantis tikslams parinkti veiksmus, todėl pripažįstamas kaip autoritetas. Tai leidžia daryti išvadą, kad respondentų organizacijose, lyderiai yra

mažiau linkę komunikuoti su darbuotojais, jiems reikšmingesnis tampa taisyklių įdiegimas negu komandos subūrimas.

Šešioliktuojų klausimu buvo siekiama sužinoti, kaip lyderio įtakapasireiškia respondento organizacijoje (žr. 23 pav.). Šiuo atveju respondentams buvo nurodyta pasirinkti vieną ar daugiau atsakymų iš galimų variantų.

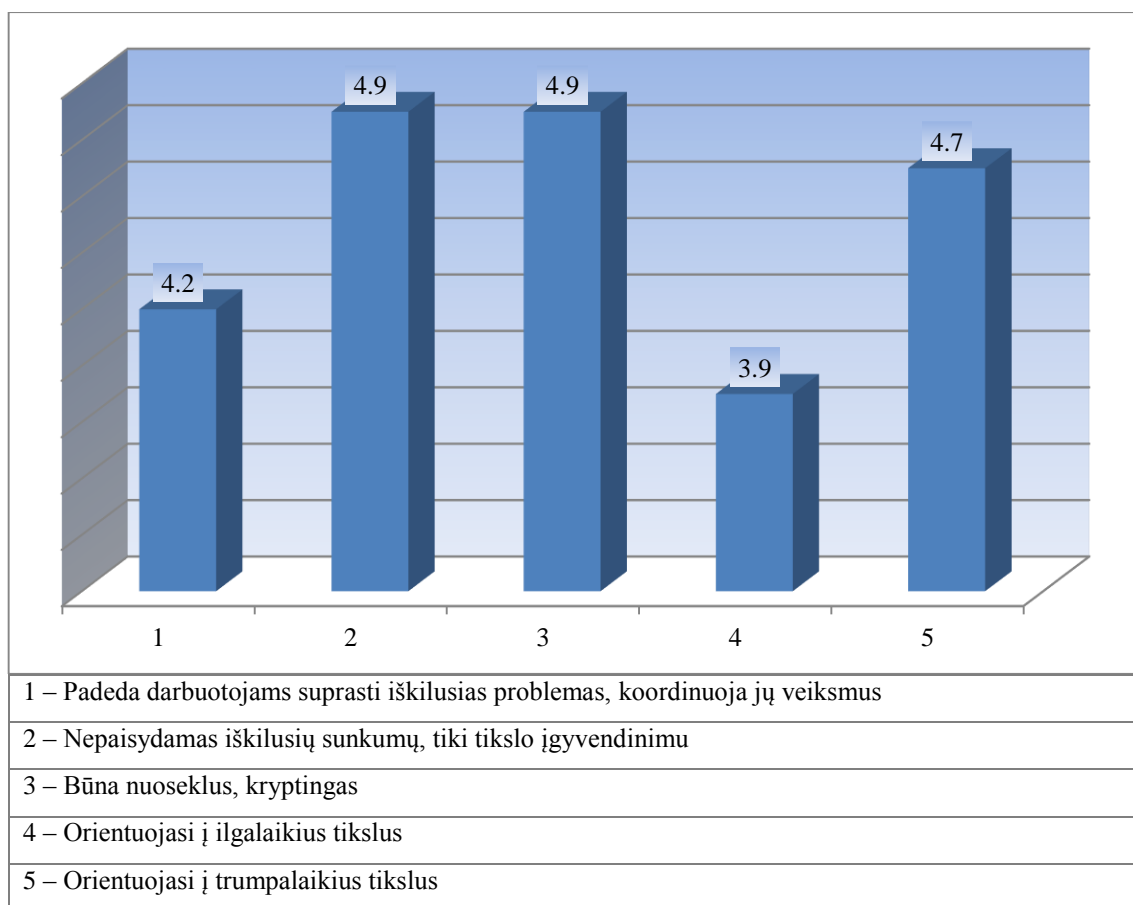


**23 pav. Konkrečių lyderio veiksmų įtaka organizacijoje**

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus, galima pastebėti, kad didžioji dalis respondentų (26,4 proc.) nurodė, kad jų organizacijoje lyderio įtaka dažniausiai juntama lyderio kokybišku pareigų atlikimu, vengiant neapibrėžtumo, nepastovumo ir neaiškumo. Tai rodo, kad organizacijos lyderis yra stiprus, tikslus, tačiau kartu ir griežtas komandos narys. Taip pat nemaža dalis respondentų (22,7 proc.) mano, kad lyderis savo darbą organizacijoje struktūrizuoja, vadovaujasi taisyklėmis. Tai tik papildė ankstesnįjį reiginį ir leidžia pateikti išvadą, jog didžiosios dalies respondentų organizacijose lyderis yra varomoji ir kontroliuojanti komandos dalis. Dalis apklaustųjų (20,6 proc.) įvardijo lyderio galimybę suteikti darbuotojams tiksliau suvokti problemą ir sprendžiant ją našiai panaudoti savo profesinį potencialą. Toks lyderis nebūtinai paaiškina konkrečius veiksmus, kuriuos darbuotojas turi atlikti sprendžiant problemą, tačiau tik apibrėžia gaires, kuriomis turi vadovautis organizacijos darbuotojas. Mažesnė respondentų dalis (17,5 proc.) teigė, kad lyderio įtaka pasireiškia formuojant komandos motyvaciją, o mažiausia respondentų dalis (12,8 proc.) pareiškė, kad lyderis turi plačią ir neabejotiną valdžią. Gauti rezultatai parodo, kad

respondentai, įvardiję turintys formalų lyderį, rinkosi atsakymus, kurie nurodo konkrečių lyderio veiksmų pasekmes, o respondentai, kurių manymu, jų organizacijoje juntamas neformalus lyderis, rinkosi atsakymus, susijusius su lyderio įtaka sprendžiant iškilusias problemas bei diegiant motyvacinę sistemą darbuotojams.

Septynioliktuoju klausimu buvo siekiama nustatyti tam tikrų veiksmų dažnumą, kuriais siekdamas tikslų vadovaujasi organizacijos lyderis (žr. 24 pav.).

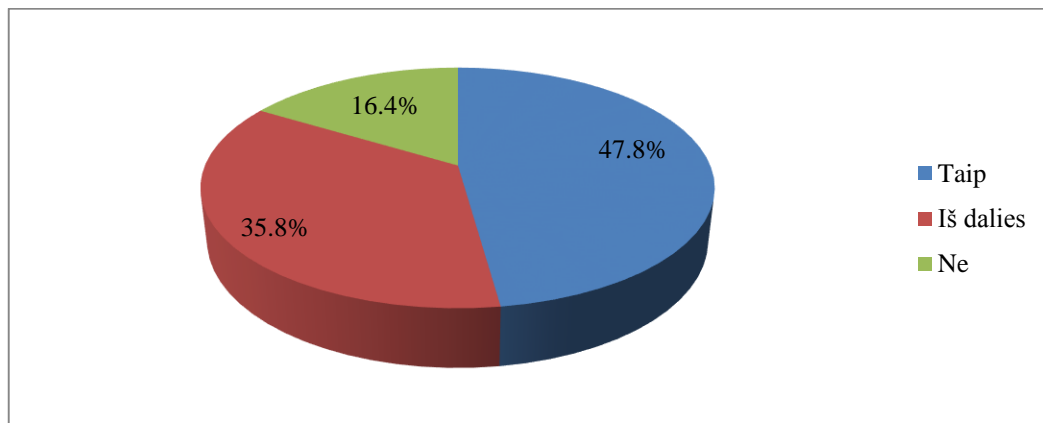


**24 pav. Dažniausiai pasireiškiančių lyderio veiksmų pasiskirstymas**

Kaip rodo atlikto tyrimo rezultatai, didžiausiu balu (4,9) respondentai įvertino tai, kad siekdamas tikslų jų organizacijoje lyderis dažniausiai būna nuoseklus, kryptingas ir nepaisydamas iškilusių sunkumų, tiki tikslo įgyvendinimu. Šiek tiek mažesniu balu buvo įvertintas orientavimasis į trumpalaikius tikslus (4,7 balo) bei pagalba darbuotojams suprasti iškilusias problemas, koordinuoti jų veiksmus (4,2 balo). Pasak respondentų, rečiausiai jų organizacijos lyderis orientuojasi į ilgalaikius tikslus (3,9 balo). Tai galima paaiškinti tuo, kad lyderis daugiau vadovaujasi individualiais veiksmais ir mažiau pasitiki

darbuotojais. Apibendrinus, galima daryti išvadą, kad siekiant tam tikrų organizacijos tikslų, juos ne visada pavyksta išpildyti ir dėl to, kad lyderystė organizacijoje nėra sėkmingai išplėtota.

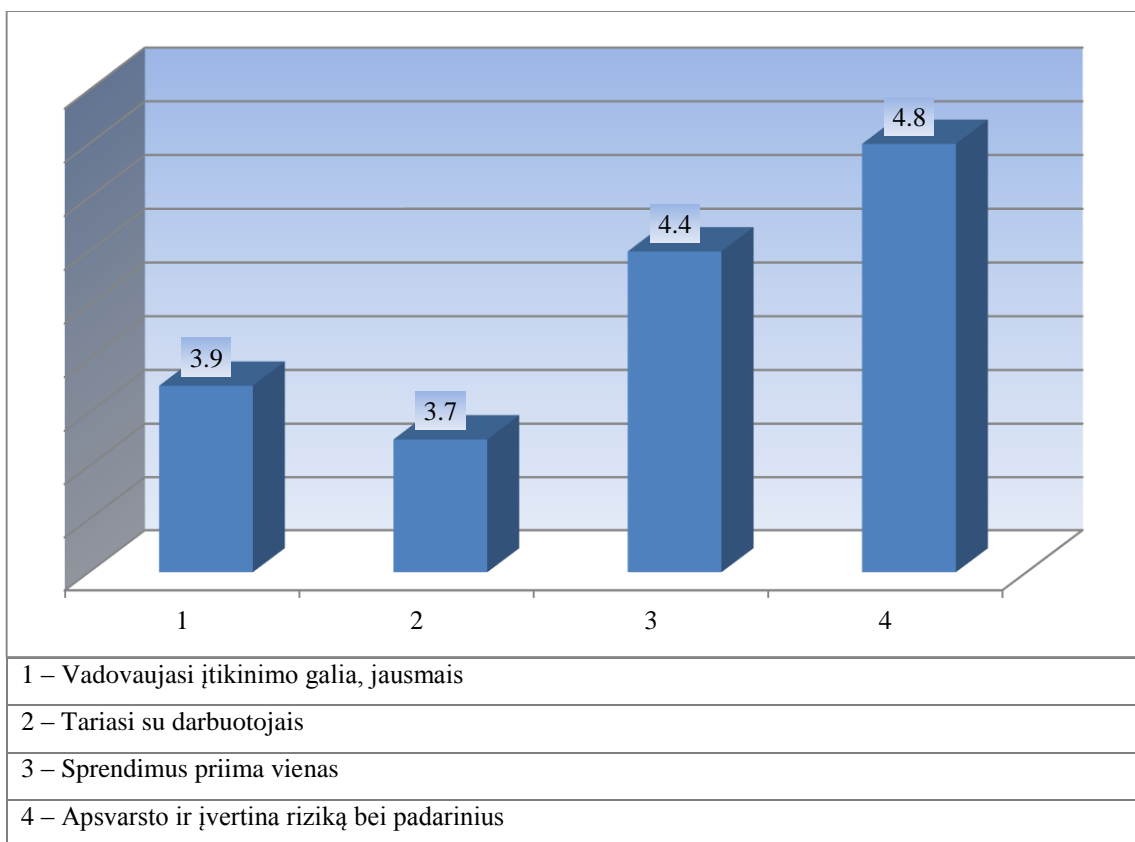
Aštuonioliktuoju anketos klausimu buvo siekiama sužinoti, ar respondentai pasitiki savo organizacijos lyderiu (žr. 25 pav.).



**25 pav. Pasitikėjimas organizacijos lyderiu**

Atlikus tyrimą, galima pastebėti tai, kad dauguma respondentų (47,8 proc.) nurodė, jog yra patenkinti savo organizacijos lyderio atliekamais veiksmais organizacijoje ir juo pasitiki. Visgi nemaža dalis (35,8 proc.) atskleidė, kad savo organizacijos lyderiu pasitiki tik iš dalies, o 16,4 proc. respondentų teigia, kad savo organizacijos lyderiu nepasitiki visiškai. Apibendrinant, galima teigti, kad Lietuvos organizacijose darbuotojai dažnai linkę pasitikėti lyderiu, tačiau kartu yra ir atsargūs, linkę patikrinti pasitikėjimą lyderiu.

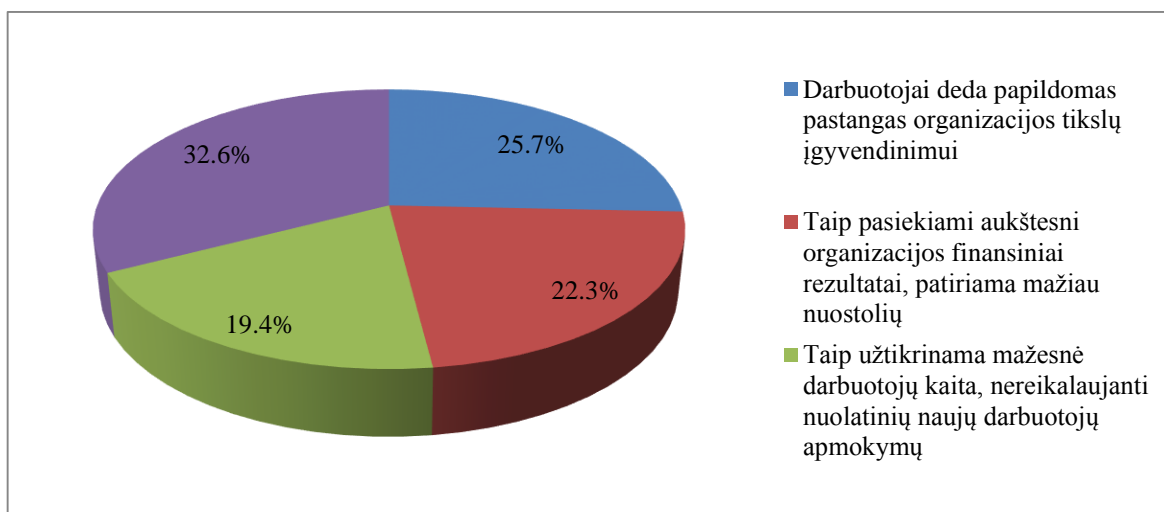
Devynioliktasis klausimas buvo skirtas išsiaiškinti, kokių veiksmų lyderis imasi sprendimų priėmimo procese (žr. 26 pav.).



**26 pav. Lyderio veiksmai sprendimų priėmimo procese**

Kaip parodė tyrimo rezultatai, organizacijose lyderis dažniausiai apvarsto riziką bei padarinius prieš priimdamas tam tikrus sprendimus (4,8 balo). Taip pat šiuos sprendimus jis dažnai priima vienas (4,4 balo). Ne taip dažnai jis vadovaujasi įtikinimo galia ir jausmais (3,9 balo), o rečiausiai – tariasi su darbuotojais (3,7 balo). Apibendrinus tyrimo rezultatus, tenka pastebėti, kad Lietuvos organizacijose lyderis dažnai būna atsargus ir gerai apvarsto riziką, nuo kurios gali priklausyti tolimesnė organizacijos ateitis. Nors tai teigiamas lyderio požymis, tačiau įvertinus jo atotrūkį balais nuo kitų, taip pat svarbių veiksnių sprendimų priėmimo procese, galima teigti, kad lyderis nėra linkęs dideliems pokyčiams bei per mažai pasitiki savo darbuotojais. Šių veiksnių per didelis ignoravimas gali apsunkinti organizacijos tikslų įgyvendinimo procesą, kadangi darbuotojams yra aktualu pasijusti svarbiais organizacijos veikloje. Jų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą leidžia užduotis atlikti kokybiškiau bei įsisavinti kylančias naujas idėjas organizacijos ilgalaikėje perspektyvoje.

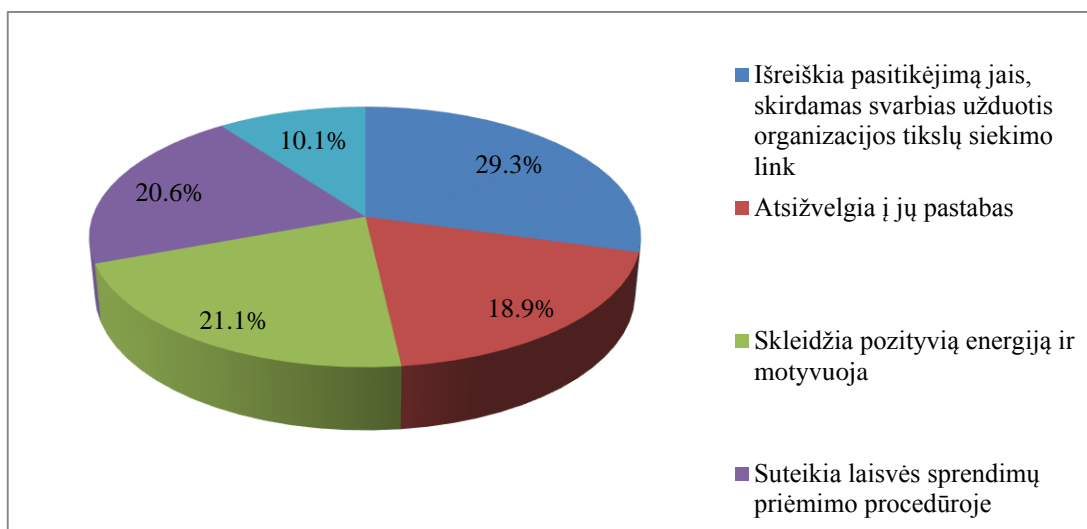
Dvidešimtoju klausimu buvo siekiama atskleisti, kodėl svarbu darbuotojus įtraukti į organizacijos veiklą (žr. 27 pav.).



**27 pav. Darbuotojų įtraukimo į organizacijos veiklą priežastys**

Vadovaujantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad svarbiausia įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą yra dėl to, kad darbuotojai tampa lojalesni, o organizacijos veikla – efektyvesnė (32,6 proc.). Taip pat kaip labai svarbų faktorių, respondentai įvardijo darbuotojų dedamas papildomas pastangas organizacijos tikslų įgyvendinimui (25,7 proc.). Mažesnė dalis (22,3 proc.) respondentų išskyrė aukštesnius organizacijos finansinius rezultatus, patiriant mažiau nuostolių, o mažiausiai reikšmingu įvardijo teiginį „taip užtikrinama mažesnė darbuotojų kaita, nereikalaujanti nuolatinių naujų darbuotojų apmokymų“ (19,4 proc.). Tad apibendrinant tyrimo rezultatus, darytina išvada, kad darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklą atsispindi efektyvesniu pačių darbuotojų darbu ir geresniais organizacijos rezultatais.

Dvidešimt pirmasis anketos klausimas buvo svarbus siekiant iširti, kaip lyderis įtraukia darbuotojus į organizacijos veiklą (žr. 28 pav.).

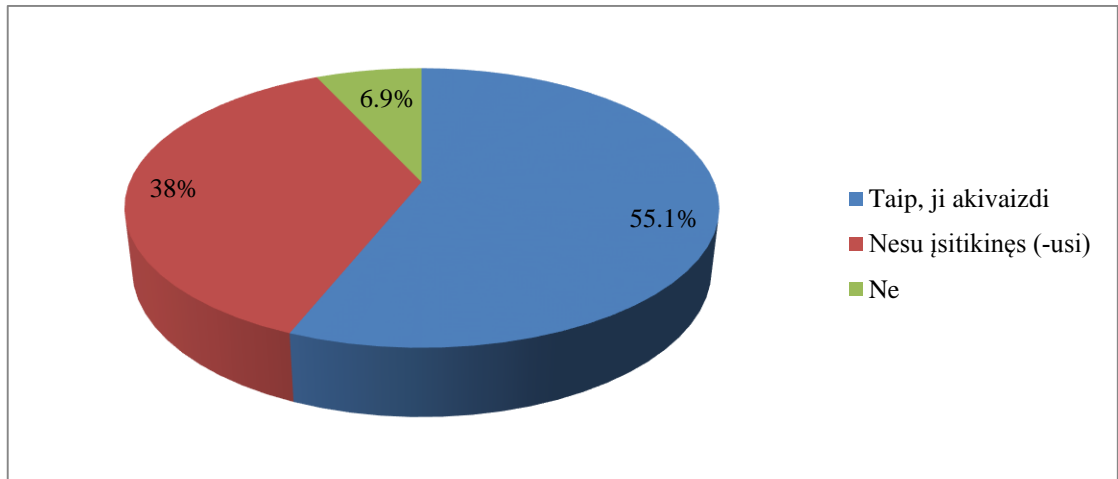


**28 pav. Darbuotojų įtraukimo į organizacijos veiklą būdai**

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad dažniausiai respondentai yra įtraukiami į veiklą organizacijoje, kuomet lyderis išreiškia pasitikėjimą jais ir skiria svarbias užduotis (29,3 proc.) bei skleidžiamas pozityvią energiją ir motyvuodamas (21,1 proc.). Tik šiek tiek mažiau respondentų įvardino, kad jiems dažniausiai suteikiama laisvė sprendimų priėmimo procedūroje (20,6 proc.), o 18,9 proc. respondentų patikino, kad lyderis atsižvelgia į jų pastabas. Tuo tarpu 10,1 proc. respondentų nurodė savo teiginius, iš kurių labiausiai išsiskyrė tai, kad lyderis atsižvelgia į darbuotojų užimtumą ir veiklas po darbo, akcentuoja kiekvieno darbuotojo svarbą, motyvuoja pinigineis premijomis, atsižvelgia į darbuotojų užimtumą. Apibendrinant rezultatus, pastebima, kad dažniausiai darbuotojai organizacijoje įtraukiami į veiklą išreiškiant pasitikėjimą jais ir motyvuojant, taip sudarant geresnes sąlygas dirbti, o tai organizacijai atsiliepiama efektyvesniais rezultatais ir kokybiškiau įgyvendinamais tikslais.

Trečioji anketos dalis yra skirta ištirti lyderystės pasireiškimą respondento organizacijoje, išsiaiškinti respondento suvokimą apie individualią ir komandinę lyderystę, jų privalumus ir trūkumus bei įvertinti kas ir kaip turėtų prisidėti prie lyderystės plėtojimo organizacijose. Atlikus šios anketos dalies analizę ir įvertinus respondentų atsakymus, bus suformuotas lyderystės plėtojimo Lietuvos organizacijose modelis.

Dvidešimt antruoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar lyderystė pasireiškia respondento organizacijoje (žr. 29 pav.).

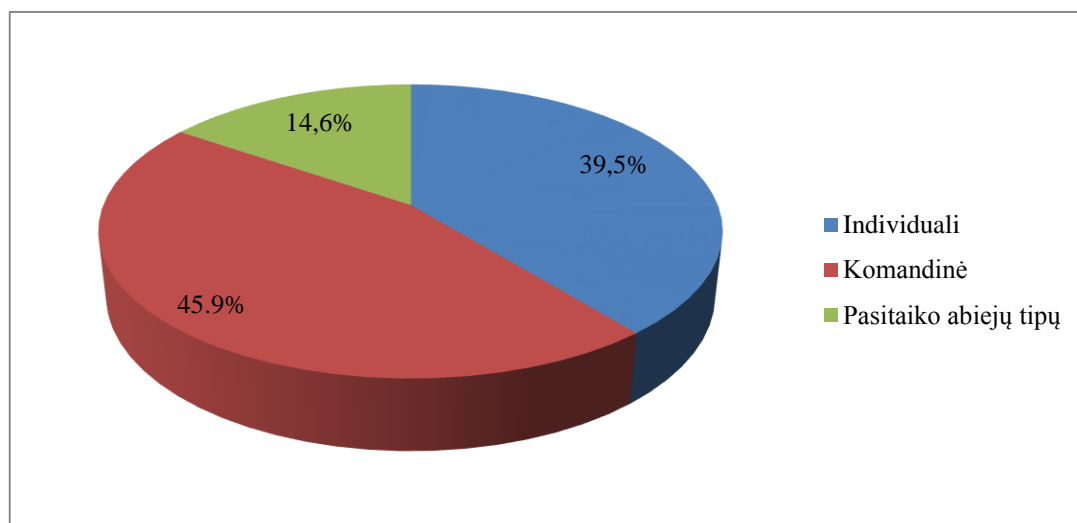


**29 pav. Lyderystės pasireiškimas respondento organizacijoje**

Didžioji dalis (55,1 proc.) respondentų mano, kad jų organizacijoje lyderystė yra akivaizdi, jie jaučia vienos ar kitos lyderystės bruožų tiesioginį vyravimą organizacijos viduje. Nemažai respondentų (38 proc.) nėra įsitikinę dėl lyderystės pasireiškimo jų organizacijoje, tačiau galima daryti išvadą, kad minėta dalis respondentų nėra įsitikinę dėl tam tikros lyderystės pasireiškimo todėl, kad lyderis sugeba subtiliai, motyvuotai ir pagrįstai įteigti darbuotojams savo požiūrį. Tad šie respondentai galimai jaučia pasireiškiančią lyderystę savo organizacijoje, tačiau dėl minėtos priežasties dėl to nėra tikri. 6,9 proc. respondentų lyderystės pasireiškimo savo organizacijoje nejaučia visiškai. Galima daryti išvadą, kad atsakiusieji yra mažesnių organizacijų arba individualią veiklą vykdančių organizacijų darbuotojai. Kaip ir buvo galima tikėtis, tiek atsakymai į šį klausimą, tiek į anksčiau aptartą keturioliktą klausimą apie konkretaus lyderio pasireiškimą organizacijoje procentiškai yra beveik vienodi. Šiais klausimais buvo siekiama įvertinti respondentų sąžiningumą, tad matant rezultatus, galima teigti, jog respondentų sąžiningumas vertinamas teigiamai.

Įvertinus respondentų atsakymus apie lyderystės pasireiškimą jų organizacijoje, dvidešimt trečiuoju klausimu buvo išsiaiškinta lyderystės forma, vyraujanti jų organizacijoje (žr. 30 pav.).

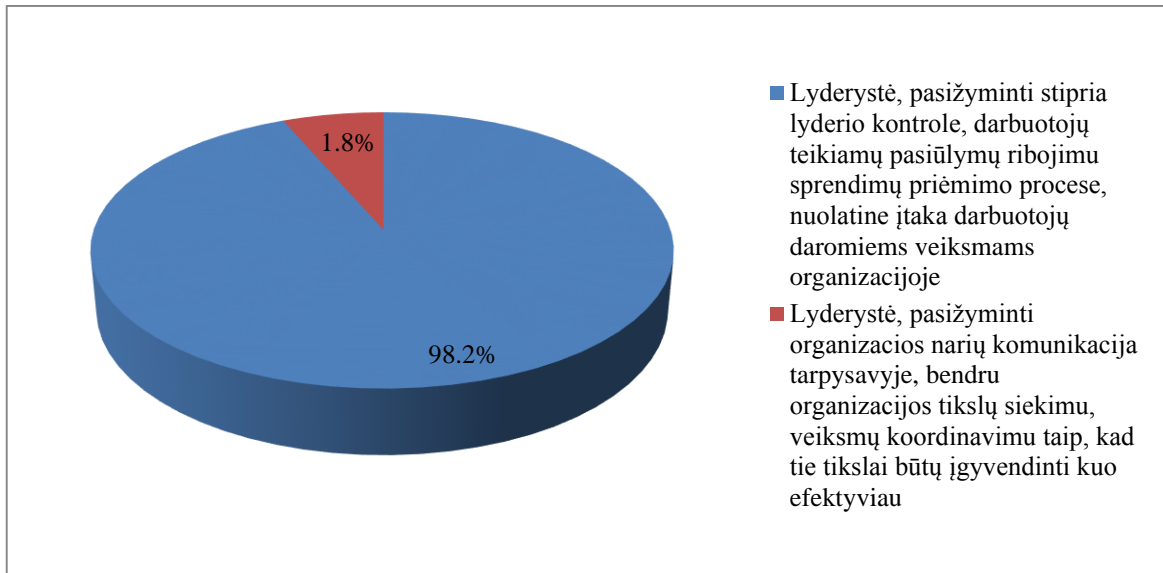




**30 pav. Lyderystės pasiskirstymas respondentų organizacijoje**

Tyrimo rezultatai rodo, kad didžioji dalis respondentų (45,9 proc.) komandinę lyderystę laiko dažniausiai pasireiškiančia organizacijoje. Pakankamai nemaža dalis respondentų (39,6 proc.) tikina, kad organizacijoje, kurioje jie dirba, vyrauja individuali lyderystė. Dalis respondentų (14,6proc.) neapsisprendė, ar jų organizacijoje labiau paplitusi komandinė lyderystė, ar individuali. Šis tyrimo klausimas atskleidė, kad Lietuvoje, nepaisant komandinės lyderystės kiek didesnio pasireiškimo organizacijose, itin ryški individualios lyderystės apraiška.

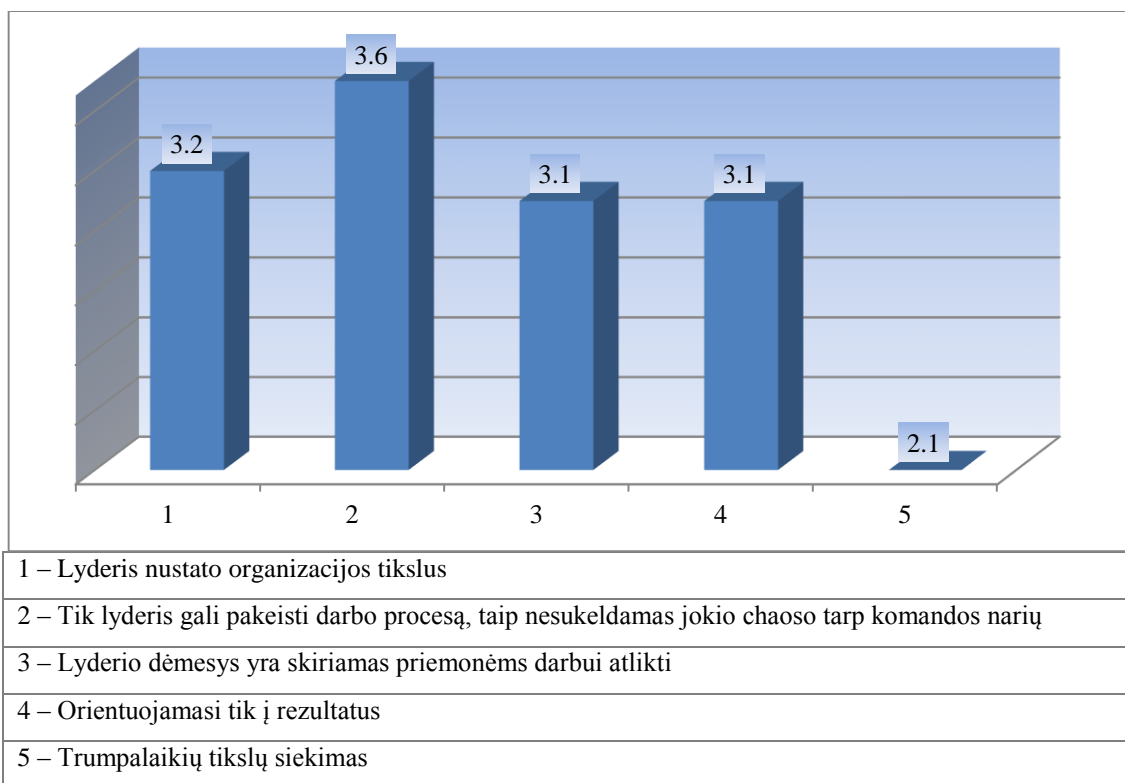
Dvidešimt ketvirtuoju ir dvidešimt septintuoju klausimais buvo siekiama patikrinti respondentų žinias apie individualią ir komandinę lyderystę, kaip jie supranta kiekvieną iš jų. Šiame klausime buvo pateikti du apibrėžimai, kurių vienas apibūdino individualią lyderystę, o kitas nurodė vieną iš literatūroje vyraujančių komandinės lyderystės sąvokų (žr. 31 pav.). Gauti tyrimo rezultatai nenustebino, kadangi kiekvienas darbuotojas domisi savo organizacijoje vykdoma veikla, nustatytais tikslais, tokiu būdu vienaip ar kitaip išskylančiais atitinkamos lyderystės bruožais.



**31 pav. Individualios ir komandinės lyderystės apibrėžimo įvertinimas**

Kaip matyti iš gautų rezultatų, beveik visi respondentai (98,2 proc.) geba atskirti individualią lyderystę nuo komandinės. Todėl labai svarbu yra toliau tyrime įvertinti kiekvienos iš tiriamų lyderysčių privalumus ir trūkumus.

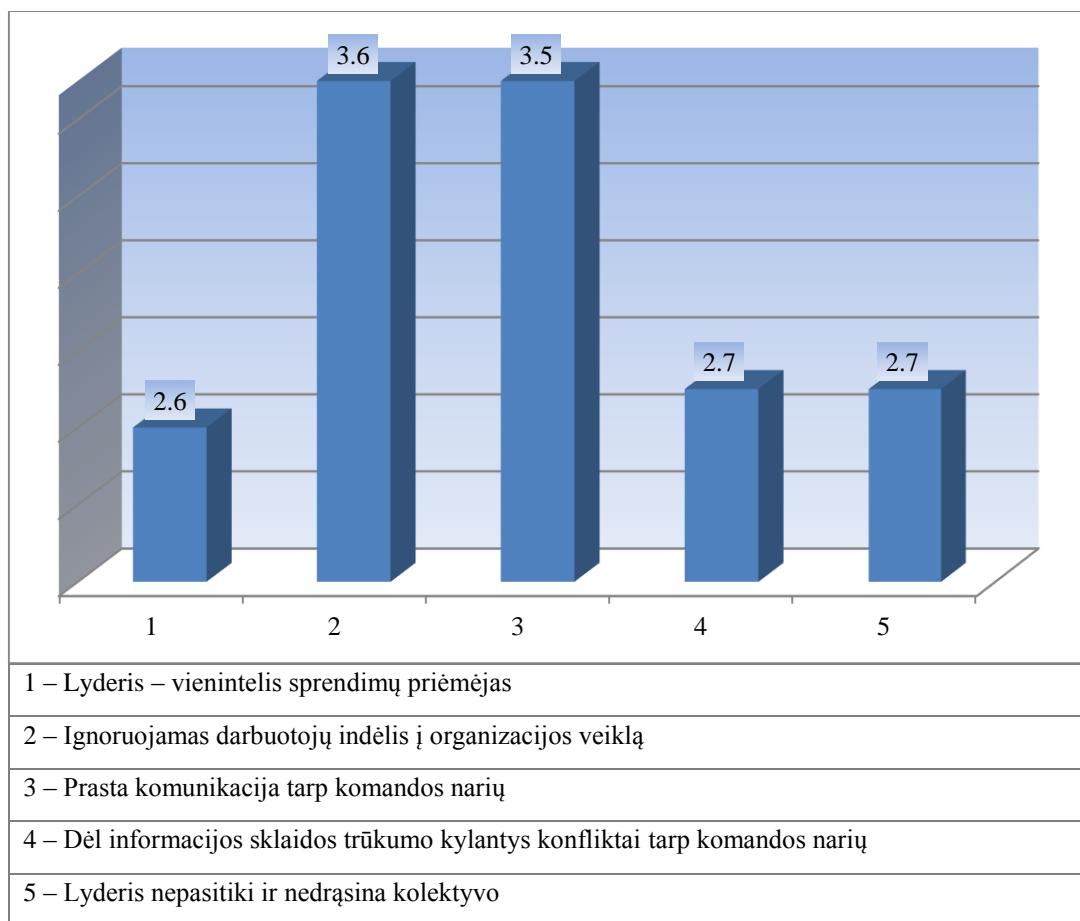
Dvidešimt penktuoju klausimu pagal pateiktus galimus atsakymų variantus, buvo siekiama įvertinti individualios lyderystės privalumus, respondentų nuomonę, būtent kokie privalumai yra svarbiausi tokios krypties organizacijai, o kurie yra mažiau reikšmingi. (žr. pav. 32).



**32 pav. Individualios lyderystės privalumų įvertinimas**

Vadovaujantis tyrimo rezultatais, didžiausiu individualios lyderystės privalumu respondentai laiko lyderio galėjimą pakeisti tam tikro darbo procesą, nesukeliant chaoso tarp komandos narių (3,6 balo). Tik kiek mažiau svarbiu privalumu respondentai (3,2 balo) laiko lyderio galią nustatyti organizacijos tikslus. Abu šie individualios lyderystės privalumai yra pakankamai svarbūs organizacijos veikloje, nes pabrėžia lyderio įtaką organizacijoje. Vienodais respondentų atsakymais (vidutiniškai po 3,1 balo) buvo įvertinti individualios lyderystės privalumai, tokie kaip lyderio dėmesys skiriamas priemonėms darbui atlikti bei lyderio orientavimasis tik į rezultatus. Mažiausiu įvertinimu (2,1 balo) buvo įvertintas trumpalaikių tikslų siekimas. Galima daryti išvadą, kad šie individualios lyderystės privalumai nedaro didelės įtakos organizacijos darbuotojams vykdant jiems paskirtas užduotis.

Dvidešimt šeštuoju klausimu buvo siekiama išmatuoti atitinkamų teiginių apie individualios lyderystės trūkumus lygį, įvertinti respondentų nuomonę apie šios lyderystės minusus (žr. 33 pav.).

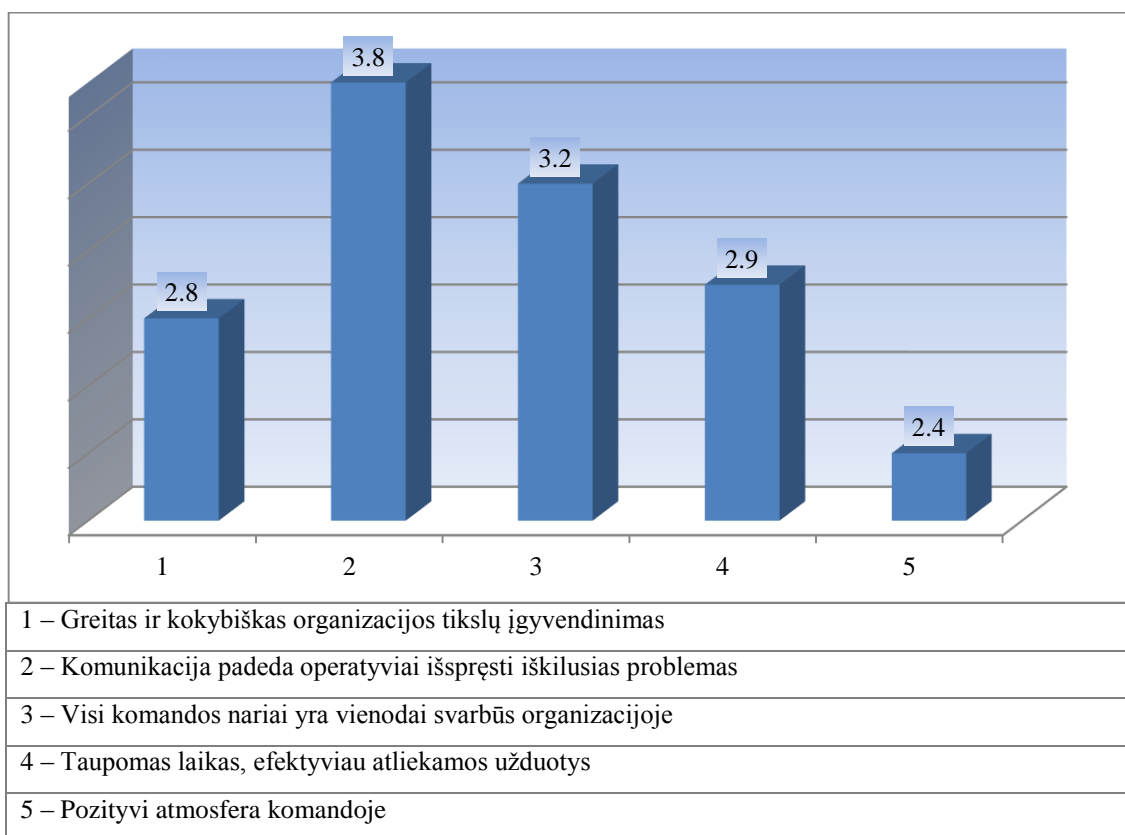


**33 pav. Individualios lyderystės trūkumų įvertinimas**

Atliktas tyrimas rodo, kad didžiausiu (3,6 balo) individualios lyderystės trūkumu respondentai laiko tai, kad organizacijos lyderis ignoruoja darbuotojų indėlį į organizacijos veiklą. Tai nestebina, kadangi kiekvienas organizacijos darbuotojas, dalyvaudamas organizacijos veikloje, deda visas pastangas atlikti savo pareigas ir jam priskirtas užduotis kuo efektyviau. Akivaizdu, kuomet nėra gaunamas grįžtamasis ryšys iš lyderio, toks darbuotojas tampa nepatenkintas, demotyvuotas, abejoja rezultatais, netgi yra dažnai nusivylęs pačia organizacija su jos lyderiu priešaky. Tik šiek tiek mažesniu trūkumu (3,5 balo) respondentai nurodė prastą komunikaciją tarp komandos narių. Toks tyrimo rezultatas rodo, kad kiekvienam darbuotojui yra svarbus ryšys bendraujant ne tiek kiek su lyderiu, kiek su komandos nariais. Respondentai pritaria tam, kad tokiu būdu netgi individualiai priskirtų užduočių vykdymas taptų žymiai efektyvesnis. Vieni mažiausiai (po 2,7 balo) įvertintų individualios lyderystės trūkumų buvo dėl prastos informacijos sklaidos kylantys konfliktai tarp komandos narių ir lyderio nepasitikėjimas kolektyvu. Kiekvienas šių trūkumų rodo, kad respondentai, individualiai atlikdami užduotis ir negalėdami

komunikuoti su komandos nariais, patiria informacijos pasidalinimo trūkumą, todėl nukenčia ne tiek jų pačių darbas, kiek visos organizacijos veikla. Mažiausiu trūkumu (2,6 balo) respondentai nurodė tai, kad jų organizacijos lyderis yra vienintelis sprendimų priėmėjas organizacijos veikloje. Apibendrinant galima teigti, kad respondentai to nelaiko trūkumu, greičiau traktuoja tai, kaip individualios lyderystės privalumą, nes vengia atsakomybės dėl atliktų savo veiksmų ir mano, kad tik lyderis yra atsakingas už sprendimų priėmimus organizacijoje ir efektyvią organizacijos veiklą.

Įvertinus individualios lyderystės privalumus ir trūkumus bei laikantis apklausos nuoseklumo, dvidešimt aštuntuoju ir dvidešimt devintuoju klausimais buvo siekiama atitinkamai įvertinti respondentų požiūrį į komandinės lyderystės bruožų teikiamą naudą bei minusus.

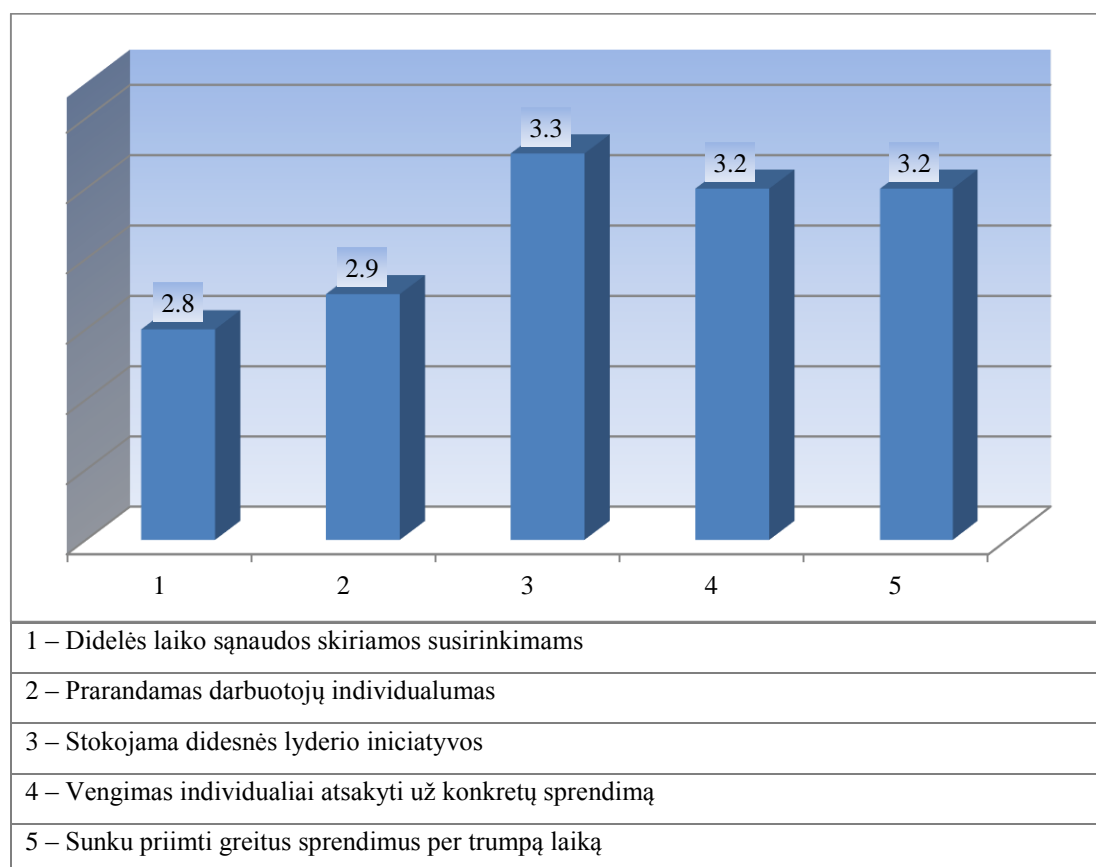


**34 pav. Komandinės lyderystės privalumų įvertinimas**

Vadovaujantis tyrimo rezultatais (žr. 34 pav.) galima teigti, kad svarbiausia (3,8 balo) respondentams organizacijos veikloje yra komunikacija tarp lyderio ir darbuotojų, kuri padeda operatyviai išspręsti iškilusias problemas. Kuo komanda dažniau komunikuoja tarpusavyje, tuo greičiau ir operatyviau yra atliekamos užduotys. Tą netgi galima laikyti vienu iš lyderystės plėtojimo organizacijoje atspindžių, kadangi tokiu būdu lyderis sužino darbuotojų nuomonę į tam tikrus dalykus, reakcijas į vieną ar kitą

reiškini. Taip pat didelė dalis respondentų (3,2 balo) mano, kad visi komandos nariai turi būti vienodai svarbūs organizacijoje. Jeigu lyderis vieną ar kitą darbuotoją vertina palankiau, skiria jam daugiau dėmesio, nukenčia kitų darbuotojų pasitenkinimas darbu, pastangos atlikti darbą mažėja, gali kilti konfliktai tarp darbuotojų. Dėl šių priežasčių organizacijos tikslų įgyvendinimas taps sudėtingas. Nagrinėjant respondentų vertinimus, buvo pastebėta, kad šiek tiek mažesniu balu buvo įvertinti komandinės lyderystės privalumai tokie kaip „taupomas laikas, efektyviau atliekamos užduotys“ (2,9 balo) ir „greitas ir kokybiškas organizacijos tikslų įgyvendinimas“ (2,8 balo). Nors komunikuojant su kolegomis yra sutaupoma laiko aiškinantis iškilusias problemas, tačiau užduotys yra nebūtinai efektyviau atliekamos. Mažiausiu komandinės lyderystės privalumu (2,4 balo) respondentai laiko pozityvią atmosferą komandoje. Taip yra dėl to, kad esant komunikacijai tarp kolegų, informacijos dalinimuisi tarpusavyje, pagarbai tarp lyderio ir darbuotojų, pozityvus klimatas organizacijoje pasireiškia savaime.

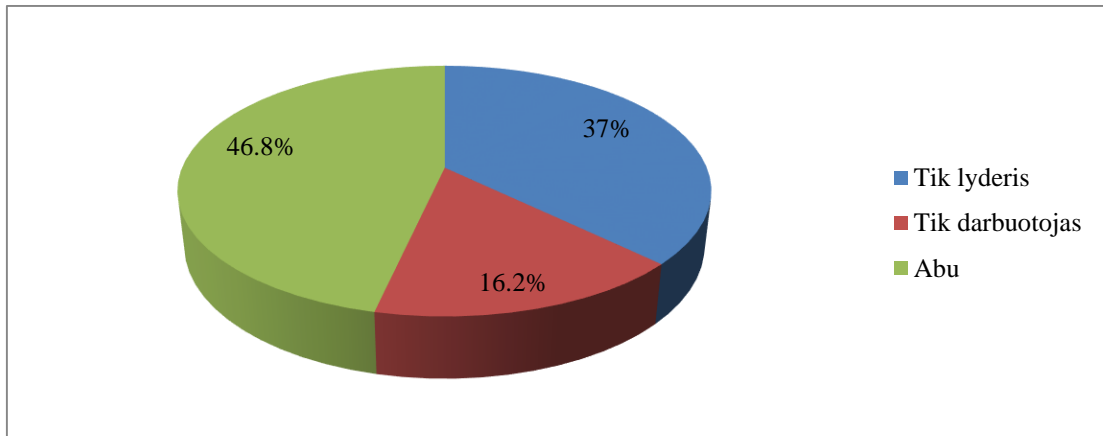
Kitu klausimu, kaip jau minėta, buvo siekiama įvertinti respondentų nuomonę apie komandinės lyderystės trūkumus. Respondentai buvo paprašyti surikiuoti trūkumus, nuo, jų nuomone, mažiausio iki didžiausio (žr. 35 pav.).



**35 pav. Komandinės lyderystės trūkumų įvertinimas**

Kaip rodo tyrimo rezultatai, respondentai mano, kad esminis komandinės lyderystės trūkumas (3,3 balo) yra tas, kad komandos lyderis nerodo didelės iniciatyvos, nėra toks aktyvus organizacijos veikloje, kaip to norėtų respondentai. Tikėtina, toks lyderis nepakankamai stengiasi dėl organizacijos tikslų ir siekiamų rezultatų, kadangi jis žino, kad pusę ar netgi didžiąją dalį jo užduočių atliks kolektyvas. Pakankamai dideliais komandinės lyderystės trūkumais, respondentai įvardijo vengimą individualiai atsakyti už konkretų sprendimą (3,2 balo) ir faktą, kad sunku priimti greitus sprendimus per trumpą laiką (3,2 balo). Taip yra todėl, kad komandinėje lyderystėje atsakomybė pasiskirsto labai panašiai tiek lyderio, tiek darbuotojų atžvilgiu, todėl yra sudėtinga įvertinti kiekvieno iš komandos narių atsakomybės laipsnį konkretaus sprendimo priėmimo atveju. Tokie atsakomybės susipynimo atvejai yra dažni visų apklaustųjų organizacijose, tirtose pagal valdymo pobūdį. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad komandinės lyderystės bruožus taikančiose organizacijose, itin sudėtinga priimti sprendimus per trumpą laiką, kadangi, net ir esant lyderiui komandoje, sprendimų priėmimo procese jis tariasi su darbuotojais, analizuoja visus galimus variantus, o tai užtrunka. Tai įrodo ir faktas, kad respondentai vienu mažiausiu komandinės lyderystės trūkumu įvardija dideles laiko sąnaudas, skiriamas susirinkimams (2,9 balo). Apibendrinat tyrimo rezultatus, galima traktuoti, kad respondentai nemano, jog dalyvavimas susirinkimuose yra laiko gaišimas, priešingai, tokių susirinkimų metu, būna priimami optimaliausi ir tinkamiausi organizacijai sprendimai. Mažiausiu komandinės lyderystės trūkumu (2,8 balo) respondentai nurodė darbuotojų individualumo praradimą. Įvertinus tai, galima daryti išvadą, kad respondentai nekreipia dėmesio į tam tikras asmenines darbuotojų savybes, trukdančias organizacijai veikti kaip komandai, siekti bendrų organizacijos tikslų. Bet koks nukrypimas nuo organizacijos tikslų bei bandymas išryškinti savo individualumą, daro neigiamą įtaką organizacijos veiklos rezultatams.

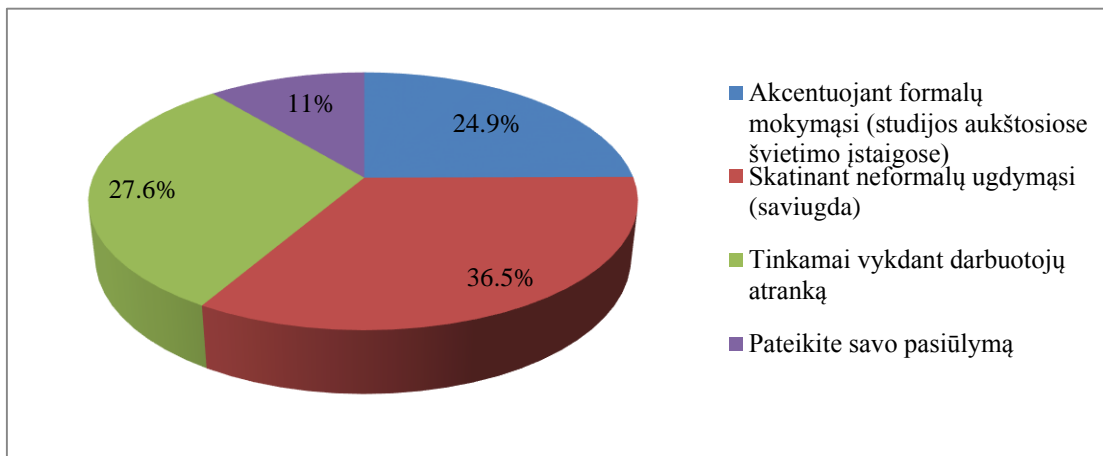
Trisdešimtuoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kas turėtų prisidėti prie lyderystės plėtojimo organizacijoje – tuo turėtų rūpintis tik lyderis, tik darbuotojas, ar kiekvienas jų įnešti savo indėlį (žr. 36 pav.).



**36 pav. Lyderystės plėtojimo organizacijoje pasiskirstymas**

Tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dauguma (46,8 proc.) atsakiusių mano, jog lyderystė organizacijoje turi būti plėtojama tiek lyderio, tiek darbuotojų iniciatyva. Nemaža dalis (37 proc.) respondentų visgi mano, kad tai yra tik lyderio atsakomybė – būtent jis turėtų įnešti į organizaciją didžiausią indėlį siekiant plėsti lyderystę. Tik nedidelė dalis (16,2 proc.) respondentų teigia, kad lyderystės plėtojimą organizacijoje turi vykdyti darbuotojai. Apibendrinant galima daryti išvadą, kad respondentai tikisi, jog lyderis savo iniciatyva kuruos lyderystės plėtojimą organizacijoje, o darbuotojai nebus pasyvūs ir noriai dalyvaus prisidedant prie lyderystės reiškinio vystymo.

Trisdešimt pirmuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti būdus, kuriais turėtų būti plėtojama lyderystė organizacijoje (žr. 37 pav.).



**37 pav. Lyderystės plėtojimo organizacijoje būdai**



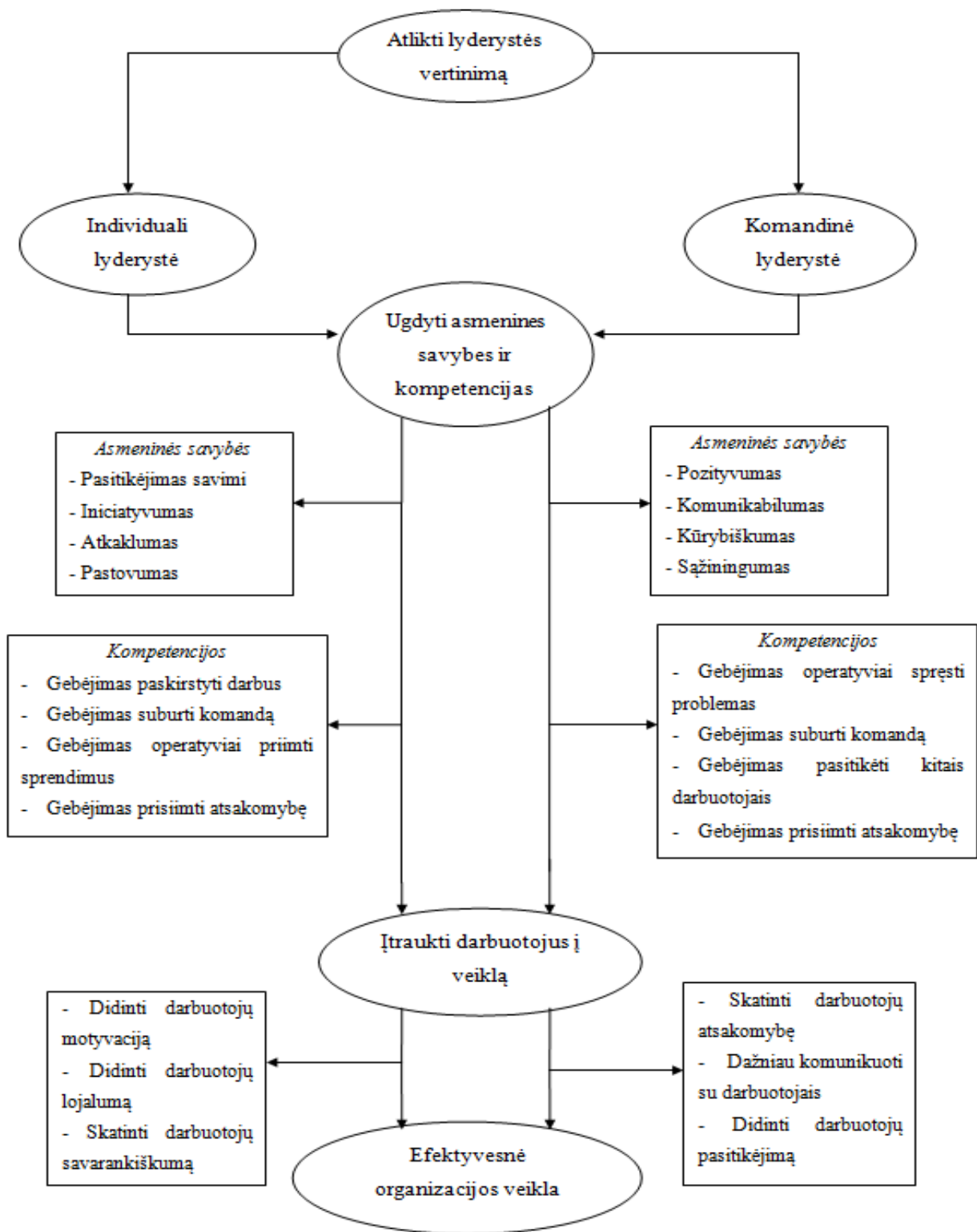
Apibendrinus tyrimo rezultatus, matyti, kad didžioji dalis respondentų (36,5 proc.) efektyviausiu lyderystės plėtojimo organizacijoje būdu laiko neformalaus ugdymo skatinimą. Iš tokio respondentų aktyvumo galima daryti išvadą, kad neformalus ugdymas, būdamas kryptinga veikla, kuria, plėtojant darbuotojo profesines, asmenines bei socialines kompetencijas, sąmoningą asmenybę, o kartu ir darbuotoją, sugebantį atsakingai, kūrybingai spręsti iškilusias problemas ir aktyviai dalyvauti organizacijos veikloje. Taip pat nemaža dalis (27,6 proc.) respondentų įvertino tinkamos darbuotojų atrankos vykdymą organizacijoje. Didelė darbuotojų kaita dažniausiai vyrauja uždarosiose akcinėse bendrovėse ir akcinėse bendrovėse. Tad šiose organizacijose dirbantys darbuotojai nuolat patiria dideles laiko sąnaudas, kurios yra skiriamos naujo darbuotojo apmokymui, įtraukimui į kolektyvą. Tokiu būdu yra ribojamos darbuotojo kompetencijos ir sprendimų realizavimas organizacijos veikloje. Tačiau žvelgiant iš lyderio pozicijos, turėti kompetentingus, motyvuotus darbuotojus yra kiekvienos organizacijos siekiamybė. Dalis respondentų (24,9 proc.) akcentuoja formalaus mokymosi svarbą organizacijose. Dažniausiai ši atsakymą rinkosi viešojo sektoriaus institucijose dirbantys darbuotojai. Tad galima teigti, kad formalaus mokymosi akcentavimas yra svarbus žingsnis lyderystės plėtojimo organizacijoje link, kadangi tai vienas iš būdų didinti darbuotojų sąmoningumą, plėsti akiratį ir užtikrinti aktyvesnį dalyvavimą organizacijos veikloje. Iš tikrųjų, nemaža dalis (11 proc.) respondentų pasinaudojo galimybe pateikti savo pasiūlymą, kaip skatinti lyderystės plėtojimą organizacijoje ir išskyrė šiuos būdus: motyvuoti darbuotojus siunčiant juos į mokymus, reikalingus kvalifikacijai kelti pagal jų specialybę; rengti mokymus, formuoti darbo grupes organizacijos viduje; organizuoti seminarus, konferencijas darbuotojams; rengti apklausas, anketas, įvertinti kiekvieno darbuotojo kompetencijas, vykdyti metinius pokalbius, diskusijas, aptarimus su darbuotojais apie tolimesnę organizacijos veiklą.

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad daugumai Lietuvos organizacijų lyderis yra reikalingas pirmiausiai tam, kad savo vaidmeniu organizacijoje tinkamai nukreiptų organizacijos darbą siekiamų tikslų link. Kaip paaiškėjo, lyderio įtaka organizacijose yra labai didelė, būtent nuo lyderio priklauso organizacijos darbo kokybė ir kiekybė, komandos veiklos rezultatai. Darydamas tiesioginę įtaką, lyderis turi stiprinti ryšį su darbuotojais, pasitikėti jais, būti komunikabilus, iniciatyvus, orientuotas į organizacijos viziją. Taip pat tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacijose labiau pasireiškia formalus lyderis, kuris yra nuoseklus, kryptingas, apsvarsto galimą riziką, tačiau kiek per mažai pasitiki darbuotojais, tariasi su jais. Tuo tarpu darbuotojai pasitiki savo organizacijos lyderiu, tačiau dėl lyderio nepakankamo pasitikėjimo jais, jaučiamas mažas darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklą.

Išanalizavus individualios ir komandinės lyderystės privalumus ir trūkumus, nustatyta, kad organizacijos darbuotojai reiškia norą įsitraukti į organizacijos veiklą, tačiau mano, kad pirmiausiai lyderis turėtų rodyti iniciatyvą lyderystės plėtojimo organizacijoje procese. Tokius tyrimo rezultatus galima paaikškinti tuo, kad organizacijoje nėra arba yra, tačiau vis tik nepkankamai išplėtotą lyderystę, o paties lyderystės proceso efektyvumas priklauso tik nuo lyderio gebėjimo koordinuoti komandos narių darbus suvienijant siekti bendro tikslo.

### **3.3. Lyderystės plėtojimo organizacijose modelis**

Apibendrinant lyderystės sampratų įvairovę, galima teigti, kad tai ir procesas, ir įtaka, pasireiškianti per esminę grandį – lyderį. Lyderystė – tai lyderio įtakos, daromos organizacijos darbuotojams, veiksmų procesas, siekiant užsibrėžtų organizacijos tikslų. Netinkama lyderio įtaka organizacijoje, nemokėjimas balansuoti tarp savęs ir komandos, gali iškreipti visos organizacijos siekiamų tikslų rezultatą, todėl daug dėmesio būtina skirti lyderystės plėtojimo modelio formavimui organizacijoje. Remiantis teorine analize ir atliktu tyrimu, galima teigti, kad lyderystė yra neatsiejama organizacijos dalis. Analizė rodo, kad tikslingiausia lyderystės procesą organizuoti ir įgyvendinti sisteminiu pagrindu, kuris pateiktas 38 pav. Tik gerai suplanuota ir tinkamai įgyvendinta lyderystės plėtojimo strategija leidžia pasiekti geriausią organizacijos veiklos rezultatą.



38 pav. Lyderystės plėtojimo organizacijose modelis(sudaryta autoriaus)

Lyderystės plėtojimo organizacijose modelio paskirtis – plėtoti lyderystę organizacijoje, taip pagerinant visos organizacijos veiklą. Vadovaujantis šiuo modeliu organizacijoje yra skatinamos tam tikros asmeninės savybės ir kompetencijos bei darbuotojų įtraukimas į veiklą.

Pirmasis lyderystės modelio etapas yra susijęs su lyderystės vertinimu organizacijoje. Svarbu įvertinti tai, kokios yra siekiama lyderystės ir lyderio. Rekomenduotina mažesnėms organizacijoms plėtoti individualią lyderystę, o didesnėms – komandinę. Kadangi mažesnėse organizacijose vyksta mažiau procesų, pastarieji būna daug paprastesni negu didelėse. Kaip galima pastebėti iš 38 pav., lyderystės plėtojimo modeliopagrindas - nuolatinis mokymasis ir asmeninių savybių bei kompetencijų ugdymas. Tai turėtų būti pats pirmasis skatinamasis aspektas kiekvienoje organizacijoje. Tik besimokant ir tobulėjant galima išplėtoti lyderystę. Mokymasis gali būti tiek formalus (organizuojami seminarai, paskaitos ir kt.), tiek neformalus (saviugda). Vadovaujantis atliktu tyrimu bei mokslinės literatūros analize buvo išskirtos ir modelyje pritaikytos šios individualiai lyderystei pritaikytos asmeninės savybės: pasitikėjimas savimi, atkaklumas, iniciatyvumas ir pastovumas. Šios savybės leidžia individualiam lyderiui laikytis disciplinos, susikonsultuoti ties priemonėmis darbui atlikti. Taip pat labai svarbu, kad būtų kompetentingas buriant komandą, sugebėtų paskirstyti darbus ir prisiimti atsakomybę.

Plėtojant komandinę lyderystę itin svarbios šios asmeninės savybės: pozityvumas, kūrybiškumas, komunikabilumas ir sąžiningumas – visa tai leidžia įveikti bendravimo problemas ir pagerinti tarpusavio komunikaciją. Tuo tarpu išugdžius svarbiausias kompetencijas, jos leis būti lanksčiam ir gebėti greitai reaguoti į organizacijos pokyčius. Taip pat gebėjimas prisiimti ir jausti atsakomybę ugdo tvirtą lyderį, kadangi jokie sprendimai organizacijoje negali būti priimami atmetinai. Bene svarbiausia kompetencija yra gebėjimas pasitikėti kitais darbuotojais. Šis gebėjimas gali išspręsti kylančius nesutarimus ir konfliktus organizacijose, kadangi skatina darbuojus reikšti mintis ir idėjas. Ugdant svarbiausias lyderiui reikalingas savybes bei kompetencijas, svarbu jas vėliau praktiškai panaudoti.

Kitas svarbus etapas lyderystės modelio plėtojime yra darbuotojų įtraukimas į veiklą. Tik įtraukus darbuotojus į organizacijos veiklą (skiriant svarbesnes užduotis, išklausanč jų pastabas), galima tikėtis plėsti lyderystę ir atrasti naujų lyderių. Tai yra svarbu tiek individualioje lyderystėje, tiek komandinėje. Būtina jiems suteikti laisvės sprendimų priėmimo procese, motyvuoti ir išklaudyti. Tuomet padidėja darbuotojų pastangos ir pasitenkinimas darbu, jie tampa lojalesni ir labiau pasitiki kolektyvo nariais. Šiame etape galima pastebėti, ar atsiskleidžia naujas organizacijos lyderis ir kaip jo įtaka lemia kitų darbuotojų bei pačios organizacijos veiklą. Taip skatinamas naujų idėjų kūrimas, gerėja informacijos perdavimas, vystomas socializacijos reiškinys, sukurtu pasitikėjimu įveikiant atsiradusias kliūtis. Taigi,

plėtojant lyderystę, sukuriama efektyvesni organizacijos problemų sprendimo būdai ir tikslų įgyvendinimas. Svarbu tai, kad šis modelis yra universalus ir gali būti skirtas plėtoti tiek individualią lyderystę, tiek komandinę.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, kad lyderystė yra procesas, kuomet lyderis, besinaudodamas savo įtaka, geba paveikti savo komandos narius taip, kad šie kartu siektų organizacijos tikslų. Sugebėjimas tinkamai įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą, motyvuoti juos, siekimas, kad jie besąlygiškai atsiduotų tikslų įgyvendinimui yra vienas esminių lyderio darbų. Visa tai yra be galo svarbu organizacijos gerovei, nes efektyvi ir produktyvi veikla įmanoma tik tuomet, kai visi darbuotojai jaučiasi pilnaverte organizacijos dalimi.

2. Atskleidžiant individualios ir komandinės lyderystės išraiškas, galima pastebėti ryškius skirtumus: individualūs lyderiai vadovaujami tik savo nuožiūra, dėmesį skiria ne žmonėms, bet priemonėms darbui atlikti, skiria įsaknius nurodymus kiekvienam darbuotojui atskirai, o komandinis lyderis atkreipia dėmesį į kitų darbuotojų požiūrį, pasitiki jų sprendimais. Individuali lyderystė geriausiai atsiskleidžia atliekant nesudėtingus ir kasdieninius darbus organizacijose, kuomet nėra ilgalaikių tikslų. Okomandinė lyderystė leidžia organizacijoms galvoti apie ilgalaikę ir perspektyvią ateitį. Nesunku nuspėti, kad komandinės lyderystės pranašumas ir svarbumas organizacijai yra akivaizdus.

3. Apibendrinant lyderystės išraiškas kitų šalių pagrindu, galima teigti, kad įvairiose pasaulio šalyse vyrauja skirtingos lyderystės stiliai, o kartais vienoje šalyje jų būna net keletas. Visgi, pastebėtina, kad Pietų Europoje vyrauja lyderiai individualistai, o vakaruose daugiau vadovujamasi komandiniais veiksmais juos derinant su organizacijos tvarką palaikančiu lyderiu. Tad konkretaus lyderystės stiliaus, kuris tiktų visoms šalims, įvardinti negalima, kadangi tai lemia kultūros, vertybės, įsitikinimų skirtumai. Viena aišku – be lyderystės efektyvi organizacijos veikla galima retais atvejais.

4. Atliktas lyderystės plėtojimo tyrimas Lietuvos organizacijose parodė, kad daugumai Lietuvos organizacijų lyderis yra reikalingas pirmiausiai tam, kad savo vaidmeniu organizacijoje ir įtaka tinkamai nukreiptų darbuotojus siekiamų tikslų link. Taipogi, apibendrinus tyrimo duomenis, nustatyta, kad darbuotojai gebėjimą operatyviai spręsti problemas ir pasitikėjimą, vykdant svarbias užduotis vertina itin palankiai. Deja, ne visose Lietuvos organizacijose tai atsispindi. Tyrimu metu taip pat nustatyta, kad lyderio įtaka organizacijose yra labai didelė, nuo jo priklauso organizacijos darbo kokybė ir kiekybė, komandos veiklos rezultatai. Lyderystę tikslinga plėtoti, kadangi nemažai tyrime dalyvavusių respondentų atskleidė, kad jie nėra visiškai patenkinti esama padėtimi organizacijose ir ne visada sugeba atsiskleisti. Pastebėta, kad dažnai lyderis Lietuvos organizacijose vadovaujasi taisyklėmis, vengia neapibrėžtumo, o rečiau orientuojasi į ilgalaikius tikslus, organizacijos viziją ir darbuotojų koordinaciją. Kaip rodo tyrimo rezultatai, dažnai organizacijose pasireiškia formalus lyderis, kuris yra nuoseklus, apsvarstantis riziką,

tačiau nelinkęs itin pasitikėti darbuotojais bei per mažai juos įtraukiantis į veiklą. Galima teigti, kad pagrindinė to priežastis yra neišplėota arba silpnai plėtojama lyderystė.

Tyrimu metu išanalizuoti individualios ir komandinės lyderystės privalumai ir trūkumai patvirtino aptartus mokslinėje literatūroje. Nustatyta, kad organizacijos darbuotojai palankiai vertina komandinę lyderystę dėl to, kad gali pasijausti svarbiais dalyviais sprendimų prėmimo procese bei komunikuoti su visa organizacijos vadovybe ir lyderiu dėl iškilusių problemų sprendimo būdų. Kaip didžiausias individualios lyderystės privalumas buvo įvardintas lyderio iniciatyvumas, jo didžiulė įtaka keičiant darbo procesą, nesukeliant konfliktų, tačiau taip patdaugelis darbuotojų nenori būti ignoruojami. Tokius tyrimo rezultatus galima paaiškinti tuo, kad daugelyje organizacijų lyderystės procesas ir jo įgyvendinimo etapais yra pakankamai aiškūs.

5. Norint, kad organizacijos veikla vyktų sklandžiai ir efektyviai, būtina plėtoti lyderystę. Ji leidžia suvokti, kad darbuotojai yra svarbūs, įtraukiant juos į organizacijos veiklos procesus. Svarbu, kad pati organizacijos vadovybė, lyderis, darbuotojai suvoktų, kad be nuolatinio mokymosi lyderystė neįmanoma. Tam reikia plėtoti atitinkamas asmenines savybes ir kompetencijas. Taip pat lyderystė neįsivaizduojama be dalyvavimo – darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą, komunikacijos tarpusavyje, suteikiant jiems galimybių atsiskleisti. Siekiant plėtoti lyderystę organizacijose sudarytas rekomendacinis lyderystės plėtojimo modelis, kurio siekiamybė yra vidinės komunikacijos gerinimas, individualių ir komandinių savybių ugdymas ir efektyvi visos organizacijos veikla.

## LITERATŪRA

1. Ambler G. (2013). How the leadership gurus define leadership. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 15, adresu <http://www.georgeambler.com/defining-leadership/>.
2. Bajoraitė, A., Kaminskaitė R. (2014). Vadovo kaip lyderio vaidmuo versle. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 17, adresu <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1323/tiltas-i-ateiti-nr-1-8/>
3. Bakanauskaitė I., Petkevičiūtė N. Vadovo darbas. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2003
4. Baltrušaitis D. (2014). Kas iš tiesų yra geras lyderis arba kaip vystėsi lyderystės tyrinėjimai? [Interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 17, adresu [http://media.wix.com/ugd/007ccc\\_4d0baf8e3152d463a89aaf8d769d48c4c.pdf](http://media.wix.com/ugd/007ccc_4d0baf8e3152d463a89aaf8d769d48c4c.pdf).
5. Baronienė D. Lyderystė kaip švietimo organizacijos efektyvaus valdymo prielaida. – Šiauliai, 2008.
6. Bennis W. G., Nanus B. Lyderiai: atsakomybės strategija: pataisytas ir papildytas klasikinis leidinys apie bendravimą, valdymą, verslą. – Vilnius: Algarvė, 1997.
7. Bond M. H., Hwang K. The social psychology of the Chinese people. – Oxford: Oxford university press, 1993.
8. Bosienė D. (2011). Lyderystės stiliai. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 19, adresu <http://www.alfa.lt/straipsnis/12680182/lyderystes-stiliai>.
9. Brodbeck F. C., Frese M., Javidan M. (2002). Leadership made in Germany: low on compassion, high on performance. Academy of management executive, 16(1), p. 16-29.
10. Bruzgelevičienė R., Nedzinskaitė R. (2012). Mokslininkės, kaip paskirtosios lyderės, vaidmuo įgyvendinant švietimo reformą. // Pedagogika, Nr. ISSN 1392-0340, p. 18.
11. Budrienė D. (2014). Iššūkiai lyderystei inovatyviame versle. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 16, adresu [http://old.vkk.lt/uploads/Konferencijos\\_CD\\_2014/data/files/Budriene.pdf](http://old.vkk.lt/uploads/Konferencijos_CD_2014/data/files/Budriene.pdf).
12. Buivydienė G. (2015). Ikimokyklinės įstaigos vadovų tarnaujančios lyderystės ir pedagogų pasitikėjimo organizacijoje sąsaja. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, gruodžio 4, adresu [http://archive.ism.lt/bitstream/handle/1/569/ETD2015-39\\_Gitana%20Buivydien%C4%97\\_MD.pdf?sequence=1](http://archive.ism.lt/bitstream/handle/1/569/ETD2015-39_Gitana%20Buivydien%C4%97_MD.pdf?sequence=1).
13. Burns J. M. Leadership. New York: Harper & Row, 1978.
14. Butkevičienė E., Vaidelytė E., Žvaliauskas G. (2009). Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje. // Viešoji politika ir administravimas. Nr. 27, ISSN 1648-2603.



15. Butkus F. S. Vadyba kiekvienam. – Vilnius, 2008, p. 14-16 p.
16. Cibulskas G., Žydžiūnaitė V. Lyderystės vystymosi mokykloje modelis. – Vilnius, 2011.
17. Clemmer J. Management v. Leadership. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 14, adresu <http://www.clemmergroup.com/articles/management-vs-leadership/>.
18. Clemmer J. The leader's digest: timeless principles for team and organization success. TCG Press, 2003.
19. Daušienė R. Ugdymo institucijos vadovo ir pedagogų darbo santykių ypatumai. – Vilnius, 2006.
20. Dirsytė I. Požiūris į lyderystę būdingųjų bruožų aspektu. – Vilnius, 2009.
21. Diska V. (2009). Vadovas - lyderis ar administratorius. Ar egzistuoja balansas? // Vadovas Nr. 9.
22. ELTA (2012). Tyrimas: Lietuvoje veikia 11 iš 20 pažangiausių pagal lyderystę pasaulio bendrovių. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, gruodžio 4, adresu <http://www.ve.lt/naujienos/ekonomika/ekonomikos-naujienos/tyrimas-lietuvoje-veikia-11-is-20-pazangiausiu-pagal-lyderyste-pasaulio-bendroviu/>.
23. Gražulis V. ir kt. Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidykla, 2012.
24. Gričiūtė A. Vadovo valdymo stiliaus poveikis darbuotojų motyvacijai. – Vilnius, 2013.
25. Hay Group (2015). Tyrimas: įmonių vadovai Šiaurės Europoje demokratiškesni nei jų kolegos Pietuose. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 14, adresu <http://lyderis.eu/lyderyste/tyrimas-imoniu-vadovai-siaures-europoje-demokratiskesni-nei-ju-kolegos-pietuose/>.
26. Hersey P., Blanchard K. Management of organizational behaviour. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988, p. 86.
27. House R. Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. [interaktyvus] Peržiūrėta 2015, gruodžio 7, adresu <http://d1c25a6gwz7q5e.cloudfront.net/papers/674.pdf>.
28. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996, p. 284.
29. Jucinevičius A. Siela, mokslas, gyvensena. – Vilnius: Žodynas, 1999.
30. Juozaitienė L., Staponkienė J. Verslo ir vadybos įvadas: mokomoji knyga. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2006. – 141 p. – 296 p. – ISBN 9986-386-84-5
31. Jurgilaitė L. (2013). Pasidalytoji lyderystė. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 20, adresu <http://www.tiesos.lt/index.php/tinklarastis/straipsnis/michele-erina-doyle-mark-k.-smith.-pasidalytoji-lyderyste>.
32. Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2003.

33. Klusaitė I., Šidlauskaitė M. (2014). Lyderio veiklos metodų modeliavimas ir taikymas ne pelno siekiančioje asociacijoje „Leadership Network“. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 17, adresu <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1323/tiltas-i-ateiti-nr-1-8/>.
34. Kotter J. P. Force for change: how leadership differs from management. New York: Free Press, 1990.
35. Lessons from Lao Tzu's for the facilities manager. (2003) // Facilities, vol. 21, p. 280 – 288. – ISSN 0263-2772.
36. Littrel L. F. (2002). Desire leadership behaviours of multi-cultural managers in China. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 19, adresu <http://www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm>
37. Littrell F. R. (2005). Preferred leadership behaviours: exploratory results from Romania, Germany and the UK. // The Journal of management development., vol. 24, No 5, pp. 421-442.
38. Lyderystė pagal Jacką Welschą (2010). [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 19, adresu <http://akademija.manager.lt/blog/article/lyderyste-pagal-jacka-welcha>.
39. Lumby J. (2005). Leadership, development and diversity: In the learning and skills sector in England. // Management and education, v19 n3, p. 33-38. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 15, adresu <http://eric.ed.gov/?id=EJ807072>.
40. Marcinkevičiūtė L. Darbuotojų modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. – Akademija: Lietuvos žemės ūkio universiteto leidykla, 2010.
41. Marx, E. (2001), Breaking Through Cultural Shock, Nicholas Brealey Publishing, London.
42. Masiulis K., Sudnickas T. Elitas ir lyderystė. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras, 2008.
43. Maxwell J. (2013). 7 factors that influence influence. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 15, adresu <http://www.johnmaxwell.com/blog/7-factors-that-influence-influence>.
44. Miniotaitė A. (2014). Populiarėjantis naujas lyderystės požiūris griaua vadovo u griežtu kumščiu stereotipą. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 20, adresu <http://www.delfi.lt/verslas/verslas/a-miniotaite-populiarejantis-naujas-lyderystes-pozioris-griaua-vadovo-su-grieztu-kumsciu-stereotipa.d?id=65799662>.
45. Mole J. (1990). Mind your manners: managers guide to working in the single European market. // The Industrial Society. – London, p. 105.
46. Morgeson P. F., DeRue D. S., Karam E. P. (2010). [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 17, adresu [https://www.msu.edu/~morgeson/morgeson\\_derue\\_karam\\_2010.pdf](https://www.msu.edu/~morgeson/morgeson_derue_karam_2010.pdf).

47. Morkūnė A. Darnios lyderystės plėtojimas organizacijose. – Kaunas, 2012.
48. Musamuwaga (2010). Funcional leadership theory. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 16, adresu <http://www.scribd.com/doc/27796262/Functional-Leadership-Theory#scribd>.
49. Navickaitė J., Valuckienė J., Žvirdauskas D. Projekto komponento „Situacijos analizė“ autorinio darbo ataskaita. – Vilnius, 2007.
50. Normantienė L. Ontopsichologinė lyderio paradigma šiuolaikinėje vadyboje. – Kaunas, 2009.
51. Northouse, P. G. Lyderystė. Teorija ir praktika. - Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2009.
52. Papa M. J., Daniels T. D., Spiker B. K. Organizational Commuication: Perspectives and Trends. Los Angeles, CA: Sage Publications, 2008. Peržiūrėta 2015, gruodžio 7, adresu <http://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-communication/s07-communicating-between-and-amon.html>
53. Pileckienė D., Žadeikaitė L. Vadovo lyderystės gebėjimų ugdymas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose. – Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2009.
54. Potter J., Hooper A. (2005). Developing strategių leadership skilęs: developing a strategy approach at all levels. London.
55. Raižienė S., Endriulaitienė A. Efektyvus komandų formavimas: principai, metodai, įgūdžiai. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras, 2008.
56. Raižienė S., Endriulaitienė A. Organizacinė psichologija: komandų formavimo principai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2007.
57. Razauskas R. Aš vadovas: gero vadovo ieškant. – Vilnius: Pačiolis, 1997. – 166 p. – ISBN 9986-487-40-4.
58. Robbins S. P. Kaip vadovauti žmonėms. – Vilnius: Tyto Alba, 2007.
59. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. –Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“, 2006.
60. Rupšienė L., Skarbalienė A. (2010) Mokytojų lyderystės savybės. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, gruodžio 5, adresu [http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/798/353\\_Mokytoju%20lyderystes%20savybes.pdf](http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/798/353_Mokytoju%20lyderystes%20savybes.pdf).
61. Ruškus J., Žurauskaitė R. (2004). Lydersytės, kaip socialinio konstrukto, psichosemantinės erdvės identifikavimas. // Socialiniai tyrimai. Nr. ISSN 1392-3110, p. 4, 59-69.
62. Schneider J., Littrell F. R. (2003). Leadership preferences of Germn and England managers. // The Journal of Management development (22)2.

63. Shackleton V. *Business Leadership*. – USA, 1995. – 193 p. – ISBN 1-86152-975-9.
64. Selmer, J. (1997). Differences in Leadership Behaviour Between Expatriate and Local Bosses as Perceived by Their Host Country National Subordinates // *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 18 Issue 1.
65. Skaržauskienė A. *Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje*. – Kaunas, 2008.
66. Smaliukienė R. (2012). Vadybos ypatumai Rytų ir Vidurio Europoje: lyderystė ir jos apraiškos. // *Viešasis administravimas*, Vilnius, Nr. 2012\*2(34).
67. Smith P. B., Bond M. H. *Social psychology across cultures*. Boston MA: Allyn and Bacon, 1999.
68. Spangelevičiūtė V. *Tarnaujančios lyderystės bruožų tyrimas katalikiškų institucijų vadovo darbe*. – Kaunas, 2009.
69. Stogdill, R. M. *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press, 1974.
70. Stoner J.A. F, Freeman R. E, Gilbert D.R.J. *Vadyba*. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.
71. Šarapajevienė R. *Vadovavimas socialinio pedagogo veiklai*. – Vilnius, 2004.
72. Šilingienė V. *Lyderystė*. – Kaunas: Technologija, 2012.
73. Šilingienė V. *Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste*. // *Economics and management*. Nr. ISSN 1822-6515, p. 961-968.
74. Šimanskienė L., Župerkienė E. *Darnus vadovavimas*. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2013.
75. Tannenbaum, Arnold S. 1956. The concept of organizational control. // *Journal of Social Issues* 12(2):50-60. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 20, adresu <http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/86667/j.1540-4560.1956.tb00368.x.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
76. Zakarevičius P. ir kt. *Organizacijų vadyba*. – Kaunas: Vytauto Didžiojo leidykla, 2011.
77. Zalesnik A. (1977). Managers and leaders. Are they different? [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 19, adresu [www.hbr.org](http://www.hbr.org).
78. Zohar D., Marshall I. *Dvasinis kapitalas. Gerovė, kuri gali padėti išlikti*. – Vilnius: Tyto alba, 2006.

79. Židžiūnas R. (2012). Lyderio apibrėžimas – neįmanomas. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 17, adresu <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/biblioteka/lyderi-istorijos/pokalbiai-su-lyderiais/513-rimvydas-idinas-lyderio-apibrimas-nemanomas>.
80. Žvirdauskas D. Mokyklos vadovo lyderystės raiška: Tyrimo ataskaita. – Kaunas, 2006. – 218 p.

# PRIEDAI

1 PRIEDAS

## LYDERYSTĖS VAIDMENS PLĖTOJIMO ORGANIZACIJOSE TYRIMAS

### Anketa

Gerb. Respondente,

Esu Evaldas Jakimonis, Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantūros studentas. Atlieku tyrimą, kurio tikslas – nustatyti lyderio vaidmens pasireiškimą Lietuvos organizacijose ir suformuoti lyderystės plėtojimo modelį. Jūsų atsakymai bus vertingi rengiant baigiamąjį magistro darbą.

Ši apklausa yra anoniminė, todėl Jūsų asmeniniai duomenys nėra reikalingi, taip garantuojamas konfidencialumas.

Jeigu pildant anketą kils neaiškumų arba norėsite pateikti klausimų, pastabų, rašykite el. paštu: [jakimonis.e@gmail.com](mailto:jakimonis.e@gmail.com). Ačiū už Jūsų atsakymus ir sugaištą laiką.

Pasirinktus atsakymus pažymėkite.

### I. Informacija apie respondentą

#### 1. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

#### 2. Jūsų amžius:

- Iki 25 m.
- 26-35 m.
- 36-45 m.
- 46-55 m.
- 56-65 m.
- 66 m. ir daugiau

**3. Jūsų išsilavinimas:**

- Vidurinis
- Profesinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

**4. Jūsų darbo vieta:**

- Vilnius
- Kaunas
- Klaipėda
- Šiauliai
- Panevėžys
- \_\_\_\_\_ *(Irašykite)*

**5. Jūsų darbo stažas:**

- Iki 3 m.
- 3-7 m.
- 7-10 m.
- Daugiau nei 10 m.

**6. Jūsų organizacija pagal valdymą:**

- Uždaroji akcinė bendrovė (UAB)
- Akcinė bendrovė (AB)
- Bendrija (pvz., MB, TŪB, KŪB)
- Vykda individualią veiklą
- Viešojo sektoriaus institucija

- Viešoji įstaiga
- Kita

**7. Darbuotojų skaičius Jūsų organizacijoje:**

- Iki 10
- 10-49
- 50-249
- 250 ir daugiau

## **II. Lyderio vaidmuo respondento organizacijoje**

**8. Ar esate susipažinęs (-usi) su sąvokomis „lyderis“ ir „lyderystė“?**

- Taip, žinau pakankamai
- Iš dalies
- Ne, nesu girdėjęs (-usi)

**9. Kokia, Jūsų manymu, lyderio įtakos reikšmė organizacijai?**

- Labai didelė
- Didelė
- Vidutinė
- Maža
- Labai maža

**10. Kuo, anot Jūsų, lyderis yra svarbus kiekvienos organizacijos veikloje?**

*(Galimi keli atsakymo variantai)*

- Nuo lyderio žymia dalimi priklauso darbo kokybė ir kiekybė
- Lyderis yra atsakingas priimant esminius sprendimus
- Lyderis – pagrindinis tarpininkas tarp darbo grupės
- Lyderis lemia darbo grupės ryšį su aplinka



- Lyderis lemia, ar bus suprasti ir įgyvendinti įmonės tikslai
- \_\_\_\_\_ (Irašykite)

**11. Įvertinkite balais (nuo 1 iki 5) teiginius, kurie, Jūsų nuomone, būdingi organizacijos lyderiui?**

(1 – visiškai būdinga, 5 – labai būdinga, pastaba – balai negali kartotis)

	1	2	3	4	5
Visiškas pasitikėjimas organizacijos darbuotojais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientavimasis į organizacijos viziją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolatinė darbuotojų kontrolė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Griežtas grafikų, taisyklių nustatymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teigiamas požiūris į pokyčius organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Kokiomis savybėmis, anot Jūsų, turėtų pasižymėti organizacijos lyderis?**

(Galimi keli atsakymo variantai)

- Pasitikėjimu savimi
- Iniciatyvumu
- Komunikabilumu
- Atkaklumu
- Užtikrintumu
- Kritišku mąstymu
- Kūrybiškumu
- \_\_\_\_\_ (Irašykite)

**13. Įvertinkite balais (nuo 1 iki 5) lyderio kompetencijas, kurios, Jūsų manymu, yra svarbiausios:***(1 –mažiausiai svarbi, 5 –svarbiausia, pastaba – balai negali kartotis)*

	1	2	3	4	5
Organizacijos tikslų kūrimas ir nustatymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasitikėjimo savimi ir darbuotojais ugdytas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gebėjimas suburti darbuotojus bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gebėjimas prisiimti atsakomybę už savo veiksmus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gebėjimas operatyviai spręsti iškilusias problemas, konfliktus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Ar pasireiškia lyderis Jūsų organizacijoje?***(Jeigu atsakėte ne, pereikite prie 22 klausimo)*

- Taip
- Iš dalies
- Ne

**15. Koks tai lyderis?**

- Formalus - turintis deleguotą valdžią, kuri leidžia jam daryti didžiulę įtaką organizacijoje
- Neformalus - inicijuojantis veiksmus, greitai sugebantis tikslams parinkti veiksmus, todėl pripažįstamas kaip autoritetas

**16. Kaip šio lyderio įtaka pasireiškia Jūsų organizacijoje?***(Galimi keli atsakymo variantai)*

- Lyderis pasižymi itin kokybišku savo pareigų atlikimu, vengia neapibrėžtumo, nepastovumo ir neaiškumo
- Lyderis darbą organizacijoje struktūrizuoja, organizuoja, vadovaujasi taisyklėmis

- Lyderis suteikia darbuotojams galimybę tiksliau suvokti problemą ir sprendžiant ją našiai panaudoti savo profesinį potencialą
- Lyderis turi plačią ir neabejotiną valdžią
- Lyderis formuoja grupės motyvaciją
- \_\_\_\_\_ (Įrašykite)

### 17. Siekdamas tam tikrų tikslų Jūsų organizacijos lyderis:

(1 – niekada, 7 – visada)

	Niekada	Labai retai	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada
Būna nuoseklus, kryptingas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padedą darbuotojams suprasti iškilusias problemas, koordinuoja jų veiksmus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepaisydamas iškilusių sunkumų, tiki tikslo įgyvendinimu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientuojasi į ilgalaikius tikslus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientuojasi į trumpalaikius tikslus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 18. Ar pasitikite savo organizacijos lyderiu?

- Taip
- Iš dalies
- Ne

**19. Jūsų organizacijos lyderis sprendimų priėmimo procese:***(1 - niekada, 7 – visada)*

	Niekada	Labai retai	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada
Vadovaujasi įtikinimo galia, jausmais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apsvarsto ir įvertina riziką bei padarinius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tariasi su darbuotojais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprendimus priima vienas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**20. Kodėl Jūsų organizacijoje yra svarbu įtraukti darbuotojus į jos veiklą?***(Galimi keli atsakymo variantai)*

- Darbuotojai deda papildomas pastangas organizacijos tikslų įgyvendinimui
- Taip pasiekiami aukštesni organizacijos finansiniai rezultatai, patiriama mažiau nuostolių
- Taip užtikrinama mažesnė darbuotojų kaita, nereikalaujanti nuolatinių naujų darbuotojų apmokymų
- Darbuotojai tampa lojalesni, o organizacijos veikla – efektyvesnė

**21. Kaip lyderis įtraukia darbuotojus į veiklą Jūsų organizacijoje?***(Galimi keli atsakymo variantai)*

- Išreiškia pasitikėjimą jais, skirdamas svarbias užduotis organizacijos tikslų siekimo link
- Atsižvelgia į jų pastabas
- Skleidžia pozityvią energiją ir motyvuoja
- Suteikia laisvės sprendimų priėmimo procedūroje
- \_\_\_\_\_ *(Įrašykite)*

### III. Lyderystės plėtojimas organizacijoje

**22. Ar lyderystė pasireiškia Jūsų organizacijoje?**

*(Jeigu atsakėte ne, pereikite prie 24 klausimo)*

- Taip, ji akivaizdi
- Nesu įsitikinęs(-usi)
- Ne

**23. Kokia tai lyderystė pagal stilių Jūsų organizacijoje?**

- Individuali
- Komandinė
- Pasitaiko abiejų tipų

**24. Kaip Jūs suprantate individualią lyderystę?**

- Tai lyderystės forma, pasižyminti stipria lyderio kontrole, darbuotojų teikiamų pasiūlymų ribojimu sprendimų priėmimo procese, nuolatine įtaka darbuotojų daromiems veiksams organizacijoje
- Tai lyderystės forma, pasižyminti organizacijos narių komunikacija tarpusavyje, bendru organizacijos tikslų siekimu, veiksmų koordinavimu taip, kad tie tikslai būtų įgyvendinami kuo efektyviau

**25. Kokie, Jūsų manymu, yra pagrindiniai individualios lyderystės privalumai? Įvertinkite balais (nuo 1 iki 5).**

*(1 – mažiausiai svarbus, 5 – svarbiausias, pastaba – balai negali kartotis)*

	1	2	3	4	5
Lyderis nustato organizacijos tikslus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tik lyderis gali pakeisti darbo procesą, taip nesukeldamas jokio chaoso tarp komandos narių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lyderio dėmesys yra skiriamas priemonėms darbui atlikti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientuojamasi tik į rezultatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trumpalaikių tikslų siekimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**26. Kokie, Jūsų manymu, yra pagrindiniai individualios lyderystės trūkumai? Įvertinkite balais (nuo 1 iki 5).**

*(1 - mažiausias, 5 – didžiausias, pastaba – balai negali kartotis)*

	1	2	3	4	5
Lyderis – vienintelis sprendimų priėmėjas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ignoruojamas darbuotojų indėlis į organizacijos veiklą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prasta komunikacija tarp komandos narių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dėl informacijos sklaidos trūkumo kylantys konfliktai tarp komandos narių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lyderis nepasitiki ir nedrąsina kolektyvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**27. Kaip Jūs suprantate komandinę lyderystę?**

- Tai lyderystės forma, pasižyminti stipria lyderio kontrole, darbuotojų teikiamų pasiūlymų ribojimu sprendimų priėmimo procese, nuolatine įtaka darbuotojų daromiems veiksams organizacijoje
- Tai lyderystės forma, pasižyminti organizacijos narių komunikacija tarpusavyje, bendru organizacijos tikslų siekimu, veiksmų koordinavimu taip, kad tie tikslai būtų įgyvendinami kuo efektyviau

**28. Kokie, Jūsų manymu, yra pagrindiniai komandinės lyderystės privalumai? Įvertinkite balais (nuo 1 iki 5).**

*(1 - mažiausias, 5 – didžiausias, pastaba – balai negali kartotis)*

	1	2	3	4	5
Greitas ir kokybiškas organizacijos tikslų įgyvendinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikacija padeda operatyviai išspręsti iškilusias problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visi komandos nariai yra vienodai svarbūs organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taupomas laikas, efektyviau atliekamos užduotys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozityvi atmosfera komandoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**29. Kokie, Jūsų manymu, yra pagrindiniai komandinės lyderystės trūkumai? Įvertinkite balais (nuo 1 iki 5).**

*(1 - mažiausias, 5 – didžiausias, pastaba – balai negali kartotis)*

	1	2	3	4	5
Didelės laiko sąnaudos skiriamos susirinkimams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prarandamas darbuotojų individualumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stokojama didesnės lyderio iniciatyvos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vengimas individualiai atsakyti už konkretų sprendimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sunku priimti greitus sprendimus per trumpą laiką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**30. Kas, Jūsų manymu, turėtų prisidėti prie lyderystės plėtojimo organizacijoje?**

- Tik lyderis
- Tik darbuotojas
- Abu

**31. Kaip, Jūsų manymu, turėtų būti plėtojama lyderystė organizacijoje?**

*(Galimi keli atsakymo variantai)*

- Akcentuojant formalų mokymąsi (studijos aukštosiose mokyklose)
- Skatinant neformalų mokymąsi (saviugda)
- Tinkamai vykdant darbuotojų atranką
- \_\_\_\_\_ *(Įrašykite)*

Ačiū už Jūsų sugaištą laiką!



## Anketos klausimų pagrindimas

Klausimas	Pagrindimas
<b>1. Jūsų lytis.</b>	Išskirs respondentus pagal lytį.
<b>2. Jūsų amžius.</b>	Išskirs respondentus pagal amžių.
<b>3. Jūsų išsilavinimas.</b>	Leis suskirstyti respondentus pagal išsilavinimą.
<b>4. Darbo vieta.</b>	Nurodys respondento darbo vietovę.
<b>5. Darbo stažas.</b>	Išskirs respondentus pagal patirtį.
<b>6. Jūsų įmonė pagal valdymą.</b>	Nurodo respondento įmonės tipą.
<b>7. Darbuotojų skaičius Jūsų organizacijoje.</b>	Šis klausimas atskleis kokio dydžio organizacijoje dirba respondentas.
<b>8. Ar esate susipažinęs su sąvokomis „lyderis ir „lyderystė“?</b>	Leis nustatyti, ar respondentas turi sukaukęs žinių apie lyderį ir lyderystę
<b>9. Kokia, Jūsų manymu, lyderio įtakos reikšmė organizacijai?</b>	Respondento atsakymas atskleis lyderio įtakos reiškinio lygį jo organizacijoje.
<b>10. Kuo, anot Jūsų, lyderis yra svarbus kiekvienos organizacijos veikloje?</b>	Klausimo atsakymai leis sužinoti kuo lyderis, anot respondentų, yra svarbus organizacijos veikloje
<b>11. Įvertinkite balais (nuo 1 iki 5) teiginius, kurie, Jūsų nuomone, būdingi organizacijos lyderiui?</b>	Nustatys, kurie teiginiai apie organizacijos lyderį yra labiau būdingi, kurie ne.
<b>12. Kokiomis savybėmis, anot Jūsų, turėtų pasižymėti organizacijos lyderis?</b>	Šis klausimas atskleis vyraujančias lyderio savybes ir leidžia nustatyti kokio tipo lyderis vyrauja organizacijoje.
<b>13. Įvertinkite balais (nuo 1 iki 5) lyderio kompetencijas, kurios, Jūsų manymu, užima svarbiausią vietą lyderio vaidmenyje:</b>	Šiuo klausimu bus sužinoma kokiomis kompetencijomis turėtų pasireikšti organizacijos lyderis.
<b>14. Ar pasireiškia lyderis Jūsų organizacijoje?</b>	Leis nustatyti, ar pasireiškia lyderis respondento organizacijoje.
<b>15. Koks tai lyderis?</b>	Šiuo klausimu bus sužinoma, koks tai lyderis pagal stilių.

<b>16. Kaip šio lyderio įtaka pasireiškia Jūsų organizacijoje?</b>	Šis klausimas leis nustatyti, kaip respondentas supranta lyderio įtaka jo organizacijoje.
<b>17. Siekdamas tam tikrų tikslų Jūsų organizacijos lyderis:</b>	Šis klausimas atskleis, kokiais svertais siekdamas tikslų vadovaujasi organizacijos lyderis.
<b>18. Ar pasitikite savo organizacijos lyderiu?</b>	Šiuo klausimu bus sužinoma, ar respondentas pasitiki savo organizacijos lyderiu.
<b>19. Jūsų organizacijos lyderis sprendimų procese:</b>	Šis klausimas atskleis aspektus, kuriais vadovaudamasis lyderis priima sprendimus.
<b>20. Kodėl Jūsų organizacijoje yra svarbu įtraukti darbuotojus į jos veiklą?</b>	Šis klausimas atskleis, kodėl darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklą yra svarbus.
<b>21. Kaip lyderis įtraukia darbuotojus į veiklą Jūsų organizacijoje?</b>	Šis klausimas atskleis, kaip lyderis sugeba įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą.
<b>22. Ar lyderystė pasireiškia Jūsų organizacijoje?</b>	Atsakymas leis sužinoti, ar pasireiškia lyderystė respondento organizacijoje.
<b>23. Kokia tai lyderystė pagal stilių?</b>	Leis nustatyti lyderystės stilių.
<b>24. Kaip Jūs suprantate individualią lyderystę?</b>	Leis nustatyti respondento žinias apie individualią lyderystę.
<b>25. Kokie, Jūsų manymu, yra pagrindiniai individualios lyderystės privalumai?</b>	Nustatys respondento žinias apie individualios lyderystės privalumus.
<b>26. Kokie, Jūsų manymu, yra pagrindiniai individualios lyderystės trūkumai?</b>	Papildys 25 klausimą, nustatys respondento žinias apie individualios lyderystės trūkumus.
<b>27. Kaip Jūs suprantate komandinę lyderystę?</b>	Leis nustatyti respondento žinias apie komandinę lyderystę.

<b>28. Kokie, Jūsų manymu, yra pagrindiniai komandinės lyderystės privalumai?</b>	Nustatys respondento žinias apie komandinės lyderystės privalumus.
<b>29. Kokie, Jūsų manymu, yra pagrindiniai komandinės lyderystės trūkumai?</b>	Papildys 28 klausimą, nustatys respondento žinias apie komandinės lyderystės privalumus.
<b>30. Kas, Jūsų manymu, turėtų prisidėti prie lyderystės formavimo organizacijoje?</b>	Leis nustatyti respondento požiūrį į lyderystės formavimo procesą organizacijoje.
<b>31. Kaip, Jūsų manymu, turėtų būti plėtojama lyderystė organizacijoje?</b>	Leis nustatyti respondento požiūrį į tai, kaip turėtų būti plėtojama lyderystė organizacijoje.