



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

Andrius Dirsė

Emocinio intelekto poveikis lyderystės stiprinimui

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas

Doc. dr. Diana Lipisnkienė

PANEVĖŽYS, 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

Emocinio intelekto poveikis lyderystės stiprinimui

Baigiamasis magistro projektas

Vadyba (kodas 621N20010)

Vadovas

(parašas) Doc. dr. Diana Lipinskienė

(data)

Recenzentas

(parašas)

(data)

Projektą atliko

(parašas) Andrius Dirsė

(data)



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

Andrius Dirsė

(Studento vardas, pavardė)

Vadyba, 621N20010

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

„Emocinio intelekto poveikis lyderystės stiprinimui“
AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gegužės 20 d.
Panevėžys

Patvirtinu, kad mano, **Andriaus Dirsės**, baigiamasis projektas tema „Emocinio intelekto poveikis lyderystės stiprinimui“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir 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.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Andrius Dirsė. Emocinio intelekto poveikis lyderystės stiprinimui. *Magistro* baigiamasis projektas / vadovas doc. dr. Diana Lipinskienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Mokslų kryptis ir sritis: vadyba, socialiniai mokslai.

Reikšminiai žodžiai: *lyderystė, emocinis intelektas, lyderis*.

Panevėžys, 2016. 74 p.

SANTRAUKA

Darbo objektas: emocinio intelekto poveikis lyderystės stiprinimui.

Darbo tikslas: pagrįsti emocinio intelekto poveikį lyderystės stiprinimui. Darbo tikslui pasiekti buvo iškelti keturi uždaviniai, kurie apsprendė tokią darbo struktūrą: pirmiausia darbe apibrėžiama lyderystės sąvoka, po to atskleidžiama emocinio intelekto sąvoka, toliau darbe nagrinėjamos emocinio intelekto sritys. Paskutinė darbo dalis skirta emocinio intelekto poveikio lyderystei nustatymui.

Darbas atliktas mokslinės literatūros analizės, anketinės apklausos metodais, koreliacinės analizės metodu bei statistinės analizės metodu.

Teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė lyderystę leidžia apibrėžti kaip procesą, gebantį įtikinti sekėjus imtis veiksmų tam tikriems tikslams. Emocinis intelektas mokslinėje literatūroje apibrėžiamas kaip gebėjimas suprasti emocijas, priimti ir generuoti emocijas, ir refleksyviai reguliuoti emocijas. Jį sudaro penkios sritys: savimonė, savikontrolė, motyvacija, empatija ir socialiniai ryšiai. Pirmos trys sritys sudaro asmeninę kompetenciją, likusios dvi – socialinę kompetenciją.

Tyrimo metu nustatyti vidutinis respondentų lyderystės ir aukštas emocinio intelekto lygiai.

Teoriškai pagrįstos lyderystės ir emocinio intelekto sąvokos leido atlikti emocinio intelekto poveikio lyderystei tyrimą, kurio rezultatai leidžia teigti, jog emocinis intelektas turi stiprų poveikį lyderystės stiprinimui.

Iš asmeninės kompetencijos sričių lyderystei daugiausiai įtakos turi motyvacija, o iš socialinės kompetencijos – socialiniai įgūdžiai. Emocinio intelekto sritys leidžia lyderiui stiprinti daugumą lyderio bruožų.

Diršė Andrius. *The impact of emotional intelligence in leadership strengthening*. Master's thesis in Management / supervisor assoc. prof. Diana Lipinskienė. Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Research area and field: Management, Social Sciences.

Keywords: leadership, emotional intelligence, leader.

Panevėžys, 2016. 74 p.

SUMMARY

Subject: the impact of emotional intelligence to strengthening leadership.

The aim of the study: to base the impact of emotional intelligence on leadership improvement. To achieve the work subject there were raised four targets, which led to the structure of the work: first defines the concept of the leadership, second reveals the concept of emotional intelligence and the areas of emotional intelligence are analyzed. The last part is intended to determine the impact of emotional intelligence on leadership strengthening.

Study was performed using scientific literature analysis method, questionnaire, correlation analysis and statistical analysis methods.

The scientific literature analysis allows to define the leadership as a process, which persuades the followers to take action for certain purposes. Emotional intelligence in the scientific literature is defined as the ability to understand emotions, accept and generate emotions and reflexively react to them. Emotional intelligence consists five areas: self-awareness, self-control, motivation, empathy and social relations. The first three areas cover personal competence, the remaining two – social competence.

During the research there were determined average level of the leadership of the respondents and the high level of emotional intelligence.

Theoretically based concepts of leadership and emotional intelligence have allowed to carry out the research of the impact of emotional intelligence on leadership, which results suggest that emotional intelligence has a strong impact on the enhancement of leadership.

From the personal competence the leadership is mainly influenced by motivation and social skills from social competence. Emotional intelligence areas allow to strengthen the majority of the areas of the leadership of the leader.

Turinys

Įvadas	7
1. EMOCINIO INTELEKTO POVEIKIS LYDERYSTĖS STIPRINIMUI TEORINIS PAGRINDIMAS	9
1.1. Lyderystės sąvoka.....	9
1.2. Emocinio intelekto sąvoka.....	16
1.3. Emocinio intelekto struktūra.....	21
2. EMOCINIO INTELEKTO POVEIKIO LYDERYSTĖS STIPRINIMUI TYRIMAS	26
2.1. Tyrimo metodika ir eiga	26
2.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija.....	31
2.2.1. Lyderystės bruožų raiškos tyrimo rezultatai	32
2.2.1.1. Asmeninės lyderystės bruožų raiška.....	32
2.2.1.2. Profesinės lyderystės bruožų raiška	37
2.2.2. Emocinio intelekto raiškos tyrimo rezultatai.....	43
2.2.2.1. Savimonės raiška	43
2.2.2.2. Savireguliacijos raiška.....	44
2.2.2.3. Motyvacijos raiška.....	45
2.2.2.4. Empatijos raiška	46
2.2.2.5. Socialinių įgūdžių raiška	47
2.2.3. Emocinio intelekto ir lyderystės sąveika	49
2.2.3.1. Asmeninės lyderystės ryšys su asmenine kompetencija	49
2.2.3.2. Asmeninės lyderystės ryšys su socialine kompetencija.....	50
2.2.3.3. Profesinės lyderystės ir asmeninės kompetencijos ryšys.....	52
2.2.3.4. Profesinės lyderystės ir socialinės kompetencijos ryšys.....	53
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	55
LITERATŪRA	56
PRIEDAI	58

Įvadas

Temos aktualumas. Emocinį intelektą (EQ) priskirti tik kaip verslo, ar tik kaip asmeninės sėkmės faktorių negalima, emocinis intelektas yra labai svarbus visoms gyvenimo sritims. Be abejonės, tai labiausiai vertinama verslo pasaulyje, politikoje, kur sprendžiami svarbūs klausimai, galintys nulemti kitų žmonių likimus. Emocinis intelektas turi būti svarbus visiems verslo lyderiams ir vadovams, kurie siekia išskirtinumo greitai besikeičiančioje aplinkoje. Iš esmės emocinis intelektas paremtas savo jausmų ir emocijų valdymu, o tai yra būtina vadovaujant darbuotojų komandai, nes vieninga komanda yra pagrindinis sėkmės rodiklis. Nors pasaulis tampa vis labiau materialesnis, visgi asmeninių santykių ir šeimyninės laimės kūrimui emocinis intelektas taip pat daro didžiulę įtaką. Bendravimo įgūdžiai, pateikiami kaip socialiniai įgūdžiai, vis dažniau atsiranda tarp reikalavimų, norint gauti tam tikrą darbą. Kitaip tariant, nemokant bendrauti su aplinkiniais šiais laikais žmogus rizikuoja ne tik neturėti draugų, nesukurti šeimos, bet ir nepadaryti karjeros.

Kalbant apie lyderius, niekam nekyla abejonų, jog lyderiais gali būti toli gražu ne visi, tai reikalauja žinių ir įgūdžių. Mokslininkai vis dažniau kalba apie emocinį intelektą, apie jo poveikį lyderystei. Reikia pastebėti, jog iki šiol vis dar nėra bendro sutarimo, kas yra lyderystė, nes kiek ši tema bebūtų tyrinėjama, autoriai išskiria vis naują apibrėžimą. Visų suprantamas lyderio apibrėžimas parodo, kad lyderis turi tinkamai motyvuoti, suprasti, paskatinti savo kolektyvą siekiant bendrų tikslų. Pradedant Burnso knyga „Lyderystė“ (1978), tyrimų lyderystės tema vis daugėja. Verta paminėti, jog per 60 metų buvo sukurtos net 65 skirtingos lyderystės klasifikavimo sistemos, o lyderystės apibrėžimų sukurta turbūt tiek pat, kiek autorių tyrė šią temą. Bennis (1997), Graton (2000), Huper (1988) ir kiti užsienio mokslininkai tyrė lyderystės teoriją ir padėjo pritaikyti šiuolaikinio pasaulio reikmėms. Lyderiui svarbu turėti savo sekėjų arba darbuotojų, kurie juo pasitiki, ne tik padeda vieni kitiems atsiradus problemoms, bet ir visi kartu kuria sėkmingą organizaciją. Tikėtina, kad aukštą emocinį intelektą turinčiam lyderiui bus lengviau vadovauti, nes suprasdamas savo ir aplinkinių jausmus, žmogus gali numatyti kokią įtaką lyderystei vienas ar kitas poelgis gali turėti.

Mokslinė problema. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad emocinį intelektą tyrinėja keletas užsienio mokslininkų, tokie kaip Goleman (1995, 1997), Mayer, Caruso (2000), Salovey (2000), Boyatzis (2006), McKee (2006), ir kiti, o Lietuvos mokslininkų darbuose iki šiol pasigendama detalių emocinio intelekto tyrimų. Lekavičienė ir Antinienė (2012) savo straipsnyje „Emocinis intelektas: matavimo problemos ir galimybės“ aptaria žinomas įvairių mokslininkų apžvalgas emocinio intelekto tema. Užsienio autoriai yra sukūrę įvairių testų, norėdami nustatyti individų emocinio intelekto lygį, bet Lietuvos mokslininkų nuomone, tyrimai nėra tinkami būtent Lietuvai dėl kalbos, kultūros, auklėjimo skirtumų.

Emocinio intelekto tyrėjai Salovey ir Mayer (1990), Nowack (2003), Goleman, Boyatzis, McKee (2007) ir kiti tiria, kokią įtaką ir naudą suteikia emocinis intelektas pagerinant žmonių gyvenimus. Lietuvių mokslininkės Lekavičienė ir Antinienė (2012) pastebi, jog mokslininkai iki šiol tiria tik kokią naudą gali duoti emocinis intelektas ir kaip tai yra naudinga lyderystei. Autorės atkreipė dėmesį į manipuliacijos grėsmę, kai žmogus puikiai įvaldo emocinio intelekto įgudžius ir naudojami jais kaip naudos šaltiniu.

Nors emocinio intelekto ir lyderystės atlikta daug tyrimų, visgi analizuojant mokslinę literatūrą darbų, kuriuose būtų aprašomi šių kintamųjų tarpusavio sąsajos tyrimų rezultatai, nepavyko aptikti. Iš to ir kyla mokslinė problema, kurią galima formuluoti klausimu *kaip pasitelkiant emocinį intelektą stiprinti lyderystę?* Šios problemos sprendimui yra skirtas šis baigiamasis magistro darbas.

Darbo objektas: emocinio intelekto poveikis lyderystės stiprinimui.

Darbo tikslas: pagrįsti emocinio intelekto poveikį lyderystės stiprinimui.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti lyderystės sąvoką;
2. Atskleisti emocinio intelekto sąvoką;
3. Išanalizuoti emocinio intelekto komponentus lyderystės bruožų kontekste.
4. Nustatyti emocinio intelekto poveikį lyderystei.

Duomenų rinkimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Anketinė apklausa.

Duomenų analizės metodai.

Statistinė analizė panaudojant Microsoft Office 2010 ir SPSS statistikos programas, leidžiančias apdoroti gautus tyrimo rezultatus. Koreliacinė analizė atlikta naudojantis SPSS programa.

Teorinis reikšmingumas: teoriškai atskleista emocinio intelekto ir lyderystės sąsaja.

Praktinis reikšmingumas. Šia moksline literatūra, gautais duomenimis, tyrimo išvadomis ir rekomendacijomis bus galima pasinaudoti norint toliau tęsti išsamesnius tyrimus apie emocinio intelekto įtaką lyderystės stiprinimui. Taip pat gauti duomenys padės asmenims, siekiantiems geresnių rezultatų savo organizacijose, atkreipti dėmesį ir gerinti tas emocinio intelekto sritis, kurios turi didžiausią įtaką lyderystės stiprinimui.

Empiriškai įrodyta emocinio intelekto įtaka lyderystės stiprinimui.

1. EMOCINIO INTELEKTO POVEIKIS LYDERYSTĖS STIPRINIMUI TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Lyderystės sąvoka

Kasmet apie lyderystę yra išleidžiama apie 2 000 knygų (Lyderystės ateitis, 2011), bet bendro sutarimo kas yra lyderystė dar nėra. Northouse (2009) teigia, jog per paskutinius 60 metų buvo sukurtos net 65 skirtingos klasifikavimo sistemos norint apibrėžti lyderystės dimensijas. Terminas „lyderystė“ (angl. *leadership*) anglų kalboje atsirado dar visai neseniai – vos prieš keletą šimtų metų, o vėliau laipsniškai perėjo į daugumą kitų kalbų. Masiulis ir Sudnickis (2007) teigia, jog daugelis lyderystės koncepcijų yra pagrįstos prielaida, kad skirtingu laiku vienas žmogus ar jų grupė gali būti identifikuojami kaip lyderiai. Pagal kai kuriuos aiškiai suprantamus požymius, kurie išskiria juos iš kitų žmonių, kurie imami vadinti pasekėjais arba pavaldiniais. Kiekvienam lyderiui svarbu, jog jis turėtų pasekėjų, turėtų kam perduoti savo įgytas žinias. Lyderiai nebijo, jog vieną dieną, atėjus laikui, jo vieta bus užimta pasekėjo, nes tam pasekėjas ir yra visą laiką mokomas.

Vienas pirmųjų aptarusių lyderystės sąvoką buvo garsusis Makiavelis, kurio darbo pagrindinė mintis buvo, jog „tikslas pateisina priemones“. Jau nuo XIX a. yra populiarus „didžio vyro“ (angl. Great Man) apibrėžimas, kuriuo teigiama, jog asmuo gimsta lyderiu ir šių savybių išmokti negalima. Yra manoma, jog lyderis turi būti pavyzdžiu kitiems, paskui sekantiems, darbuotojams ir kūrėjams. Greita orientacija, drąsūs sprendimai, dažnai mažai suprantamas elgesys ir panašūs dalykai reikalingi būtent tuomet, kada nėra kelio atgal ir negalima suklysti.

Lyderystė – tai procesas, gebantis įtikinti sekėjus imtis veiksmų tam tikriems tikslams, kurie simbolizuoja tiek lyderių, tiek pasekėjų vertybes ir motyvaciją – jų norus ir poreikius, siekius ir lūkesčius. (Nacionalinė mokyklų vadovų kolegija, 2011, 6 p.) Burnsas (1978) išskyrė du lyderystės tipus: transakcinę ir transformacinę lyderystę. Šios sąvokos yra laikomos lyderystės pamatu, suteikusios pradžia šių dienų lyderystės suvokimui.

„Kaip sako teorijos pavadinimas, transformacinė lyderystė – tai procesas, keičiantis ir transformuojantis žmones.“ (Northouse, 2009, 151 p.) Transformacinės lyderystės teorija yra intensyviai tyrinėjama nuo XX a. devinto dešimtmečio pabaigos. Kaip teigia Basas ir Riggio (2006), ši teorija yra populiarė todėl, kad pabrėžia vidinę motyvaciją ir sekėjų ugdymą. (Northouse, 2009, 151 p.) Transformacinė lyderystė tiria emocijas, vertybes, etiką, standartus bei ilgalaikius tikslus, apima sekėjų motyvus, jų poreikio tenkinimą bei elgesį kaip su visaverčiais asmenimis vertinimą. Šis procesas dažnai apima charizmatinę ir vizijų lyderystę.

Transformacinės lyderystės terminas buvo pasiūlytas Downtono (1973), vėliau (1978) pasirodžius vieno reišmingiausių tyrėjų, padariusių postūmį į šių dienų lyderio suvokime Burnso knygai „Lyderystė“, transformacinės lyderystės teorija tampa svarbia. Transakcinė lyderystės

teorija iš esmės skiriasi nuo transformacinės lyderystės, tuo, jog lyderis nesuasmenina sekėjų poreikių ir neteikia dėmesio į šių asmeninį tobulėjimą. Kuhnert (1994) teigia, jog transakciniams lyderiams su pavaldiniais reikia keistis vertinga informacija, kad būtų išspręsti asmeniniai ir pavaldinių reikalai. (Northouse, 2009, 159 p.) Pastebima, jog transakciniai lyderiai turi daugiau įtakos aplinkiniams, o jų pavaldiniams yra labai naudinga daryti tai, ko iš jų reikalauja lyderis.

Šiek tiek anksčiau už Burnšą, House (1976) paskelbė charizmatinės lyderystės teoriją, kuri iš esmės yra laikoma kaip sinonimas transformacinei lyderystei. Ši teorija teigia, kad charizmatiški lyderiai turi išskirtinių sugebėjimų, dėl kurių jie tampa žmonių lyderiais. Charizmatiniams lyderiams būtina pasitikėti savimi, išmanyti savo sritį, aiškiai perteikti savo idėjas sekėjams, o galiausiai pateisinti visų palaikančių lūkesčius. Charizmatiniai lyderiai ypač naudingi gali būti sunkiu periodu, kai dauguma yra pasimetę ir neužtikrinti savo sprendimais. Tvirta ir aiški lyderio nuomonė suburia sekėjus bendram tikslui, dažnu atveju tikslai būna suasmeninami kaip asmeniniai arba bendri grupės tikslai.

Vis labiau ryškėjantis transformacinės lyderystės naudingumas vadovams ir vadybininkams paskatina Bassą (1985) patobulinti šią teoriją. Autorius savo teorijoje labiau akcentuoja sekėjų poreikius, transformacinę ir transakcinę teorijas sujungia į vieną, o charizmą priskiria kaip būtiną, bet nepakankamą transformacinės lyderystės sąlygą. Basso sukurtas modelis, apima 7 skirtingus veiksnys (žr. 1 lent.).

1 lentelė.

Lyderystės veiksniai (Northouse, 2009, 156 p.)

Transformacinė lyderystė	Transakcinė lyderystė	Nesikišimas
1 veiksnys • Idealizuotoji įtaka • Charizma	5 veiksnys • Skatinimas pagal nuopelnus • Konstruktyvios transakcijos	7 veiksnys • Nesikišimas • Netransakcinis
2 veiksnys • Įkvepiantis motyvavimas		
3 veiksnys • Intelektualusis skatinimas	6 veiksnys • Vadovavimas reaguojant į išimtis • Aktyvios ir pasyvios koreguojamosios transakcijos	
4 veiksnys • Individualus dėmesys		

- Pirmasis veiksnys paremtas aukštomis moralės normomis, bendru naudos siekimu, atmetant asmenines ambicijas.
- Antras veiksnys parodo lyderio sugebėjimą įkvėpti savo sekėjus ir pavaldinius siekti bendrų tikslų, pasiekti rezultatų, kurie vien tik iš asmeninių paskatų nebūtų įgyvendinti.

- Trečiuoju veiksniu lyderystė skatina ieškoti naujų ir drąsių sprendimų, mąstyti individualiai.
- Ketvirtas veiksnys parodo, kiek lyderiams rūpi sekėjai ir darbuotojai, koks lyderio asmeninis ryšys su kiekvienu individu asmeniškai.
- Penktasis veiksnys susijęs su transakcine lyderyste, kuri akcentuoja tai, kad norint gauti tam tikrą rezultatą lyderiai turi skatinti savo sekėjus už tinkamai atliktą darbą ar pasiektą rezultatą, svarbu, kad abi pusės liktų patenkintos.
- Šeštasis veiksnys reiškia, kaip lyderis stebi savo aplinką ir sprendžia kaip turėtų reaguoti į darbuotojų klaidas ir tuomet priimamas sprendimas reaguoti iš karto arba leisti pasitaisyti neperspėjus darbuotojo.
- Septintasis veiksnys nepriskiriamas lyderystei, nes tai yra neveiklumo pavyzdžiai, kuomet nesistengiama greitai spręsti problemų, personalas nėra mokomas kaip pašalinti vienokias ar kitokias problemas. Lyderis tiesiog nepadedą savo pavaldiniams.

Vėliau Bassas (1998) pasiūlo pseudotransformacinės lyderystės terminą, kuris naudojamas apibūdinant tokias istorines asmenybes kaip Hitleris ar Saddamas Husseinas. Šios istorinės asmenybės naudojo savo lyderystės sugebėjimus ne pagal moralines normas, o jų vykdomos transformacijos buvo neigiamo pobūdžio. Transformacinė lyderystė paremta atsakingu ir socialiu požiūriu, bet kaip parodo istorija, kai kurios asmenybės yra linkusios emocijų intelektą naudoti tik savo tikslais bei manipuliuoti aplinkiniais.

Masiulis ir Sudnickis (2007) teigia, jog didesnę dalį lyderystės studijų galima suskirstyti į 4 grupes, kurios atspindi skirtingus požiūrius:

- Galios ir įtakos (angl. *Power-influence*);
- Būdingųjų bruožų (angl. *Trait*);
- Biheivioristinį (angl. *Behavior*);
- Situacinį (angl. *Situational*).

Kiti šaltiniai teigia, jog lyderystės teorijas būtų galima suskirstyti į tris grupes. „Vienose lyderystės teorijose daugiausia dėmesio skiriama lyderio charakteriui, jo asmenybei ir būdo bruožams. Kitose susitelkiama ties lyderių elgsena, nustatant įvairias jų atliekamas funkcijas, ir lyderystė labiau siejama su tuo, ką lyderiai daro, o ne jų asmeninėmis savybėmis. Trečiojoje teorijų grupėje laikomasi nuostatos, kad lyderystė priklauso nuo aplinkybių.“ (Lyderystės ateitis, 2011, 5 p.) Iš esmės, suskirstymas panašus, tiesiog Masiulis ir Sudnickis (2007) lyderio bruožus ir jo elgesį išskiria į skirtingas grupes, taip parodydami, jog labai svarbus susivaldymas ir situacijos supratimas.

Lyderystė dažnai suprantama kaip kiekvieno individo galimybės vesti individų grupę į priekį. Norint tapti lyderiais reikia turėti tam tikrą savybių rinkinį, kuris padėtų lengviau suprasti aplinką ir savo grupę.

„Lyderiavimas yra viena svarbiausių vadovavimo funkcijos sudėtinių dalių, taigi, formaliai žiūrint, sugebėjimas lyderiauti yra viena iš daugelio savybių, reikalingų vadovui.“ (Masiulis, Sudnickas, 2007, 173 p.) Būtent todėl, kad daugelis vadovų nemoka gerai vadovauti, lyderiauti jiems sekasi dar prasčiau, tam reikia skirti labai daug laiko ir pastangų, kad būtų įvaldytos bent esminės lyderio savybės. Lipinskienė (2015) teigia, jog ilgą laiką vadovavimo teorijos didžiausią dėmesį susitelkdavo į efektyvų arba neefektyvų vadovavimą, o kalbant apie vadovavimo savoką, reikia paminėti, kad ji dažnai yra painiojama su lyderystės sąvoka. Kaip teigia Masiulis ir Sudnickis (2007), lyderiui yra būdingas įkvėpimas, aistra, emocijos kas yra vadybininko racionalumo, formalumo, sistemingumo priešprieša.

Vadovauti galima išmokti, bet kaip teigia Ingram ir Cangemi (2012), vien tik skaitymas apie lyderystę turės mažai naudos, tam yra būtina praktika. Galima suprasti kaip vyksta įvairūs procesai, bet kai vienas asmuo tampa atsakingas už visos grupės sėkmę, visada gali atsirasti klaidų dėl nepatyrimo. Vadovui labai svarbu vykdyti organizacijos misiją susitelkiant į pagrindines vadovavimo funkcijas bei užtikrinant veiksmingą darbą ir pabrėžiant kontrolę, o lyderis privalo sukurti tinkamą aplinką, kurioje atskiri individai arba komandos galėtų imtis iniciatyvos tam, kad būtų įgyvendinama organizacijos vizija. Benisas ir Nanusas (1985) teigia, jog būti vadovu – reiškia siekti, kad būtų atliktas darbas, ir gerai išmanyti nusistovėjusią tvarką, o esant lyderiu – reikia daryti įtaką kitiems ir kurti ateities planus ir vizijas (Northouse, 2009, 21 p.). Vadovavimo ir lyderiavimo sąvokų skirtumus tiksliau padės suprasti 2 lentelėje pateikti vadovavimo ir lyderiavimo funkcijų skirtumai.

2 lentelė

Vadovavimo ir lyderiavimo funkcijos (Lipinskienė, 2015, 4 p.)

Vadovavimas	Lyderiavimas
<ul style="list-style-type: none"> • Užtikrinti tvarką ir nuoseklumą • Planavimas ir biudžeto sudarymas • Sudaryti darbotvarkes • Nustatyti grafikus • Pateikti struktūrą • Kontrolė ir problemų sprendimai • Paskirstyti darbą • Imtis koreguojamų veiksmų • Paskirstyti išteklius • Suburti komandas ir koalicijas • Nustatymas darbo kryptis • Įdiegti taisykles bei procedūras 	<ul style="list-style-type: none"> • Užtikrinti pokyčius ir judėjimą • Sukurti viziją • Nustatyti strategiją • Organizavimas ir personalo parinkimas • Žmonių suvienijimas • Supažindinti su tikslais • Siekti atsidavimo • Sukurti skatinimo būdus • Pateikti kūrybiškus sprendimus • Motyvavimas ir įkvėpimas • Įkvėpti ir uždegti • Suteikti pavaldiniams galią • Patenkinti poreikius

Kaip teigia Lipinskienė (2015), lyderystė ir vadovavimas tuo pačiu turi daugybę skirtumų, tačiau yra ir daug panašumų: kai vadovai stengiasi daryti įtaką grupei, kad būtų įgyvendinti tikslai, jie užsiima lyderyste, o kai lyderiai planuoja, organizuoja, parenka darbuotojus ar komandos narius ir kontroliuoja, o šie jau užsiima vadyba.

Esant akivaizdiems skirtumams tarp vadovų ir lyderių, nereikia manyti, jog lyderis yra kažkoks neįprastų galių turintis žmogus, kuriuo tapti gali vienetai, dažnai tam reikia tik keleto specialių įgūdžių ir tinkamos aplinkos. Sudaryta tinkama grupė arba prisijungus prie tokios grupės, kur asmuo gali save realizuoti, dar savaime nėra ta vieta, kur galima matyti lyderystės požymius, bet prielaidų tam atsiranda daugiau. Legkauskas (2008) pažymi, jog grupės lyderis yra tas žmogus, kuris grupės veiksmams daro didžiausią įtaką. Atsiranda ir tokių lyderių, kurių įtaka grupei remiasi jo užimamomis formaliomis pareigomis grupėje, tada jis vadinamas formaliu lyderiu. Ne tik darbų skirstymas, bet ir komandos pažinimas ir jos motyvacija skiria vadovus nuo lyderių, nes vadovų esminė funkcija prižiūrėti, jog visi darbai būtų atlikti laiku ir tvarkingai.

Vadovavimas pradėtas tyrinėti anksčiau, todėl suprantama, jog moksliniai tyrimai lyderystės tema dar nėra taip toli pažengę kaip vadovavimo. „Vadovavimas gali būti įvairus: nuo į vadovą orientuoto direktorinio iki demokratinio lyderystės stiliaus, kuris įtraukia darbuotojus į tikslų iškėlimo ir strategijos kūrimo procesus. Kuris iš jų tinkamesnis, priklauso nuo aplinkybių ir vadovo.“ (Myers, 2008, 625 p.) Jei orientuotas direktorinis vadovavimas yra aiški vadovavimo dalis, tai demokratinis lyderystės stilius, jau yra lyderio savybė, nors pats apibrėžimas yra vadovavimo.

Kaip teigia Masiulis ir Sudnickis (2007), lyderiai, kurie suvokia save kaip vadovus, o ne kaip komandos lyderius, remiasi vien formaliomis vadovo galiomis. Suvokimas, kurio pobūdžio darbui reikia suteikti pirmenybę vienam ar kitam komandos nariui, kokia jo motyvacija, leidžia lyderiui pelnyti pagarbą, pasitikėjimą ir pripažinimą sau kaip asmeniui, o ne vien tik dėl jo užimamų pareigų. Kaip pastebi Ingram ir Cangemi (2012), yra labai įdomu stebėti, kiek daug sėkmingų lyderių iš esmės nori pritraukti kitus žmones, nori būti kartu su jais ir aplink juos. Kiekvienas žmogus turi socialinių poreikių, todėl bendravimas su kitais žmonėmis yra labai svarbus, o tai parodo, jog nevisos sėkmingos asmenybės geba analizuoti kitų emocijas, nes nesugeba atpažinti aplinkinių žmonių emocijas. Atsirandantys nesusipratimai, bendravimas su aplinkiniais oficialiai arba per daug atvirai, gali būti neteisingai suprastas iš abiejų pusių, o tai tampa rimtu pavojumi visos komandos darbui.

Griffin (2011) teigia, jog grupės linkusios lyderio vaidmenį priskirti tokiems individams, kurie turi įgiję daugiau spontaniškumo ir yra gebantys geriau susitvarkyti su nežinomybe, atsirandančia iš jau žinomų situacijų.

Lyderystė - labai individualus dalykas, kiekvienas lyderis pasižymi vis kitu asmeninių savybių rinkiniu. Vis dėlto, universalus savybių rinkinys, kuris atneštų sėkmę, nėra. Čia ir slypi tikro lyderio potencialas, nes vieniems geriau sekasi asmeniniame gyvenime, kiti geriau tvarkosi versle, politikoje ar kitoje srityje, tačiau atsiranda ir tokių, kurių visos gyvenimo sritys suderinamos sėkmingai. Anksčiau buvo manyta, jog jei žmogus yra geras savo srities specialistas, jis bus ir geras vadovas toje srityje. Tačiau laikai pasikeitė: vienos srities žinovas negali, o labai dažnai tiesiog nesugeba vadovauti kitiems žmonėms. Sugebėjimas bendrauti arba bendravimo įgūdžiai, sugebėjimas sutelkti komandą bendram siekiui tapo būtina savybe kiekvienam vadovui.

Ieškodami atsakymo į klausimą kas yra lyderystė ir kuo lyderis skiriasi nuo vadovo, mokslininkai atliko eilę tyrimų, kuriais siekė įvardinti lyderiams būdingas savybes. Stogdillas (1948) atliko dvi apžvalgas. Pirmojoje apžvalgoje išvardijo 10 lyderystės savybių:

- veržlumas imtis atsakomybės ir siekimas, kad užduotis būtų įvykdyta;
- energingumas ir atkaklumas siekiant tikslo;
- polinkis rizikuoti ir originalumas sprendžiant problemas;
- iniciatyvumas socialinėse situacijose;
- pasitikėjimas savimi ir asmeninio tapatumo pojūtis;
- pasiryžimas atsakyti už sprendimą bei veiksmų padarinius;
- pasirengimas absorbuoti santykių su žmonėmis sukeltą stresą;
- noras toleruoti frustraciją ir vėlavimus;
- galėjimas daryti įtaką kitų žmonių elgesiui;
- gebėjimas kurti socialinės sąveikos sistemas tikslui pasiekti. (Northouse, 2009, 27 p.)

Vėlesni autoriai ne kartą interpretavo Stogdillo išskirtas savybes, o Kirkpatrick ir Locke teigė, kad lyderiai skiriasi nuo nelyderių šešiomis savybėmis: veržlumu, troškimu vadovauti, sąžiningumu ir dorumu, pasitikėjimu savimi, pažintiniais gebėjimais ir verslo išmanymu. (Northouse, 2009, 27 p.) Autoriai teigia, jog šios savybės gali būti tiek įgimtos, tiek ir išmoktos. Masiulis ir Sudnickis (2007) taip pat siekia atsakyti į klausimą ar lyderiais yra tampama ar gimstama? Jų teigimu, abi pusės turi savo šalininkų, bet tvirto sutarimo iki šiol nėra pasiekta. Lyderiui būdingų savybių gali turėti įgimtai, bet tuo pačiu mokslininkai sutinka, jog lyderio įgūdžių galima įgyti ir patobulinti jau esamus.

Senge (1990) teigia, jog „sisteminis mąstymas, asmeninis meistriškumas, mąstymo modeliai, bendros vizijos kūrimas ir mokymasis su visa komanda – visa tai galima pavadinti ir lyderystės, ir mokymosi disciplinomis.“ (Griffin, 2011, 43 p.)

Židžiūnas teigia, jog lyderystė tai menas, o kaip ir bet kokiame mene yra daug įvairių būdų, kaip tą meną galima vystyti ir išskiria dvi būdingas lyderio potencialo savybes:

- nuolatinis tobulėjimas;

- gebėjimas keistis. (Gimžauskas, 2010)

Lyderis privalo kurti sėkmingą aplinką, sukurti laiminčią komandą, kuri juo pasitikėtų ir padėtų siekti naujų tikslų. Tapti lyderiu nėra paprasta, tam pirmiausia reikia didelio savęs supratimo. Aiškus ir tikslus suvokimas, kokius gebėjimus žmonės turi, kokios užduotys yra įveikiamos, o kurios yra per sunkios, leidžia suprasti apie tobulintinas asmeninių savybių ir kompetencijų sritis. Trūkumų ieškojimas nėra problemos sprendimas, bet tikslus tokių trūkumų suvokimas yra būtinas. Dauguma stengiasi tobulinti sritis, kuriose individai yra silpniausi, bet geriau yra paprastas suvokimas, kad yra neparankių sričių, kurių tobulinimas gali būti nereikalingas ir beprasmis. Tokiu būdu galima dar labiau išstobulinti stiprybes, o tai yra labiau vertinama, nei keletos trūkumų pašalinimas, kuris realios naudos duoda mažai.

Lyderis – grupės vadovas, kuris priima svarbiausius sprendimus, nulemiančius visos grupės ateitį. Skirtingos situacijos ir aplinkybės verčia lyderius mokytis, o to nesugebantys negali būti lyderiais, nes jų grupei iškyla realios grėsmės pralaimėti. Lyderis arba vedlys reikalingas ne tik žmonių pasaulyje, bet ir gyvūnų tarpe. Geras lyderis išsiskiria iš visų grupės narių savo asmeninių savybių rinkiniu, juo yra tikima ir manoma, jog visos grupės sėkmė priklauso būtent nuo lyderio. Kaip teigia Goleman (2008), geras lyderis turi pasižymėti savireguliacija, motyvacija, empatija ir kitomis savybėmis. Savęs supratimas, susivaldymas, noras mokytis ir tobulėti, padeda ne tik geriau pažinti save, bet padeda suprasti supančią aplinką, padeda būti geresniu lyderiu. Šie gero lyderio požymiai tampriai susiję su emociniu intelektu, todėl lyderio esmė toliau bus analizuojama emocinio intelekto aspektu, pažymint kas yra svarbiausia lyderiui ir kokios savybės turėtų būti jam būdingos.

Atlikta literatūros analizė leidžia daryti išvadą, jog lyderis turėtų pasižymėti šiomis savybėmis:

- asmeninėmis:
 1. Pasitikėjimas savimi ir asmeninio tapatumo pojūtis;
 2. Kūrybiškų sprendimų pateikimas, nusiteikimas rizikuoti ir originaliai spręsti problemas;
 3. Mokėjimas motyvuoti, įkvėpti ir uždegti;
 4. Energingumas ir atkaklumas siekiant tikslo;
 5. Veržlumas imtis atsakomybės ir pasiryžimas atsakyti už sprendimą bei veiksmų padarinius;
 6. Nuolatinis tobulėjimas;
 7. Gebėjimas absorbuoti santykių su žmonėmis sukeltą stresą;
 8. Gebėjimas toleruoti susierzinimą dėl darbų vėlavimo;
 9. Gebėjimas keistis;
 10. Aiškus ir tikslus suvokimas, kokius gebėjimus žmonės turi;

- profesinėmis:

1. Buvimas pavyzdžiu kitiems;
2. Kitų žmonių intelektualumo skatinimas;
3. Individualaus dėmesio kitiems žmonėms suteikimas;
4. Sugebėjimas daryti įtaką kitų žmonių elgesiui;
5. Polinkis rizikuoti ir originalumas sprendžiant problemas;
6. Sugebėjimas bendrauti su aplinkiniais;
7. Pokyčių ir judėjimo užtikrinimas;
8. Vizijos sukūrimas ir strategijos nustatymas;
9. Sugebėjimas sutelkti komandą;
10. Aiškus savo idėjos perteikimas kitiems žmonėms;

1.2. Emocinio intelekto sąvoka

Šiais globalizacijos laikais, kai žmonės yra priklausomi nuo daugybės skirtingų dalykų ir faktorių, kai gyvenimus valdo ne norai, bet ekonominiai, kultūriniai ir socialiniai faktoriai, tampa labai sunku suspėti viską suprasti ir padaryti. Nors geras išsilavinimas, socialiniai tinklai, socialinė parama turėtų užtikrinti sėkmę, tai būna tikrai ne visada. Nors technologijos turi palengvinti buitį ir padėti bendrauti tarpusavyje, vis didėjantis susvetimėjimas parodo, jog taip tikrai nėra. Kaip teigia Ealias ir George (2012), šis pasaulis reikalauja vis aukštesnio tarpusavio bendravimo lygio, abipusio supratimo ir didesnio produktyvumo darbo vietoje. Geros žinios apie kitų žmonių emocijas ir gebėjimas jas valdyti gali padėti asmeniui tapti sėkmingu ir patenkintu savo karjera. Nors, intelekto koeficientas (IQ) yra svarbus veiksnys, kuris gali padėti nustatyti asmens sėkmę, tyrimai rodo, kad emocinis koeficientas yra svarbesnis nei IQ, kai kalbama apie darbo aplinką.

Intelekto koeficiento testas yra labai populiarus būtent JAV, bet dogma, jog būtent šis koeficientas parodo visus gabumus ir ateities lūkesčius, yra klaidinga. Myers (2008) pabrėžia, jog tradiciniai intelekto testai įvertina tik akademinį intelektą. Šie neblogai prognozuoja mokymosi sėkmę, bet profesinę sėkmę gana netiksliai. Būtent Goleman (2008) tyrimai parodė, jog dauguma knygiskai protingų, tačiau emociniu intelektu nepasižyminčių žmonių ima dirbti tiems, kurių IQ žemesnis, tačiau yra pranašesni emociniu intelektu. Pasak šio autoriaus pagrindinė priežastis, kodėl protingiausi žmonės susiduria su didelėmis problemomis asmeniniame gyvenime, yra ta, kad dauguma jų turi aukštą intelekto koeficientą, bet pakankamai menkus bendravimo įgūdžius, kurie sudaro emocinio intelekto pagrindą.

Emocinio intelekto sąvoka nėra taip plačiai suprantama, kaip intelekto koeficientas, kuris ilgą laiką buvo ir yra naudojamas kaip protinių gebėjimų atskleidimas tam tikro amžiaus grupėje. Ji neturi tokio pripažinimo ir plataus taikymo, tačiau apie jo svarbą vis plačiau diskutuojama.

Literatūroje pastebima, jog suderinti emocinis ir intelekto koeficientai turi didesnę reikšmę ir naudą nei kiekvienas atskirai.

Emocinis intelektas imtas tyrinėti tik XX a. dešimtojo dešimtmečio pradžioje ir beveik iš karto patraukė tokių praktikų kaip Goleman (1995, 1998), Mayer ir Salovey (1995, 1997), Mayer, Salovey ir Caruso (2000), Caruso ir Wolfe (2004) dėmesį. Emocinio intelekto teoriją pristatė Mayer ir Salovey (1997). Pasak jų, emocinis intelektas yra gebėjimas suprasti emocijas, priimti ir generuoti emocijas taip, kad padėtų suprasti emocijas ir emocines žinias, ir refleksyviai reguliuoti emocijas, kad būtų skatinamas emocinis ir intelektinis augimas (Mayer, J. D., Salovey, P., 1997). Ingram ir Cangemi (2012), analizuodami emocijų valdymo svarbą sako, jog kasdieniniai iššūkiai efektyviai valdant emocijas yra labai svarbūs, nes žmonių smegenys yra stipriai susietos su emocijomis. Viskas, ką žmogus mato, užuodžia, girdi, ragauja ir liečia, keliauja per kūną elektros signalų forma, o šie signalai keliauja iš lastelės į lastelę, kol pagaliau pasiekia vietą, kur jie tampa racionalių ir logišku mąstymu.

„Emocinis intelektas – gebėjimas pastebėti, suprasti, valdyti ir naudoti emocijas.“ (Myers, 2008, 536 p.) Galima rasti įvairių emocinio intelekto paaiškinimų, vienas šios intelekto rūšies tyrėjas pradininkas Goleman (2008) išreikė mintį, jog emocinis intelektas reiškia sugebėjimą pažinti savo ir kitų jausmus, tinkamai save motyvuoti, gerai valdytis bei atpažinti santykių emocijas. Galima pastebėti, jog būtent Goleman tyrimai ir straipsniai paskatino didesnes diskusijas apie emocinį intelektą. Didelis susidomėjimas šia nauja intelekto rūšimi sukėlė naujų tyrimų antplūdį, imta svarstyti, kiek emocinis intelektas yra svarbus, pradėti ilgalaikiai tyrimai, išanalizuota daug sėkmingų žmonių gyvenimų siekiant išsiaiškinti, ar emocinis intelektas jiems padėjo pasiekti sėkmės. Būtent sėkmingų vadovų, lyderių ir kitų žmonių asmeninių savybių pagrindu mokslininkams pavyko sudėti pagrindines žmogiškąsias savybes į vieną rinkinį, kuris turėtų padėti didinti emocinį intelektą.

Vis daugėjant tyrimų atliekamų lyderystei tirti, atsiranda ir mokslininkų mininčių emocinio intelekto svarbą lyderystei. Wilkinsas (2015) teigia, jog tikslių metodinių reikalavimų, kaip turėtų būti vystomas emocinis intelektas kol kas nėra. Todėl yra remdamasis savo ilgamete patirtimi, Wikinsas (2015) po daugybės atliktų tyrimų daro išvadą, jog emocinis intelektas yra tai, kas skiria savo srities geriausiuosius nuo pilkų vidutinybių.

Emocinio intelekto įgūdžiai apima labai įvairius gebėjimus. Radušis (2006) emocinį intelektą laiko sudėtingu asmenybės bruožų deriniu. Šis derinys susideda iš pagarbos sau, aukšto savęs vertinimo, geros savikontrolės bei sugebėjimo įsisamontinti savo jausmus. Reikia suprasti ir kito žmogaus jausmus bei tinkamai į juos reaguoti, nes būtent asmeninių ir aplinkinių jausmų suderinimas yra būdingas emociškai brandžiai asmenybei.

Žmonės pasižymintys aukštu intelektu gali niekuo neišsiskirti mokykloje, nepasižymėti ypatingais gabumais ir sugebėjimais. Vadybinio ir vadovaujamo darbo esmė labiau priklauso nuo mokėjimo valdyti save, planuoti darbus, vadovauti kitiems, todėl aukštesnis intelekto koeficientas turi mažai reikšmės sugebėjimui sėkmingai dirbti šiose srityse. Reikia pastebėti, jog gambiausi asmenys tokie negimė, jie mokėsi visų pradinių įgūdžių, nors pastebima, kad dalį įgūdžių žmonės perpranta greičiau, todėl galima teigti, jog dalis įgūdžių yra įgimti. Lygindami intelekto koeficiento rezultatus, kai tiriami vaikai jau užauga, tai tampa aišku, jog aukšto intelekto vaikai nevisada padaro sėkmingą karjerą. Būtent emocinio intelekto spragos dažniausiai sutrukdo siekti karjeros aukštumų, nes netinkamai bendraudami, neturėdami disciplinos ir kitų savybių, kurios bus aptartos toliau šiame darbe, sutrukdo kelyje į sėkmę ir laimę.

„Kai kurie mokslininkai, pavyzdžiui, daugialypio intelekto teoriją pasiūlęs Gardneris (1999), atkreipė dėmesį, kad tokios sąvokos, kaip „emocinis intelektas“, per daug išplečia intelektą.“ (Myers, 2008, 537 p.) Mokslininkų nuomonės skirtumai padarė postūmį didėjančiam tyrimų kiekiui emocinio intelekto tema. Esant skirtingoms tyrėjų nuomonėms dėl to, kas iš tiesų labiausiai turi įtakos emociniam intelektui, sunku išskirti vieningą įgūdžių sąrašą, kuriuo turėtų pasižymėti asmuo, turintis aukštą emocinį intelektą. Goleman, išskiria penkis pagrindinius emocinio intelekto įgūdžius: savimonė, savireguliacija, motyvacija, empatija ir socialiniai įgūdžiai.

Nowack (2003) pažymi tris emocinio intelekto įgūdžių grupes (žr. 3 lent.).

3 lentelė

Emocinis intelektas pagal Nowack (2003) (<http://www.ipm.lt/>)

<p>Savęs valdymas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • savęs tobulinimas • prisitaikymas/streso tolerancija • savikontrolė • patikimumas • strateginis problemų sprendimas • orientacija į pasiekimus
<p>Santykių valdymas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • strateginių santykių kūrimas • konfliktų valdymas • lyderystė/įtakojimas • tarpasmeninis jautrumas/empatiija • komanda/tarpasmeninė parama • bendradarbiavimas

Bendravimas	<ul style="list-style-type: none"> • rašytinis bendravimas • abipusis grįžtamasis ryšys • žodinis bendravimas • žodinis pristatymas • klausymasis
--------------------	--

Boyatzis ir McKee (2006) pateikė emocinio intelekto sričių ir kompetencijų skirstymą į 4 grupes (žr. 4 lent.).

4 lentelė

Emocinio intelekto sritys ir kompetencijos (Boyatzis, McKee, 2006, 30 p.)

Savivoka	
Emocinė savivoka	Gebėjimas įvardyti savo emocijas ir atpažinti jų įtaką Vadovavimas nuojauta, priimant sprendimus
Tikslus savęs įvertinimas	Savo stipriųjų pusių ir ribų suvokimas
Pasitikėjimas savimi	Savo vertės ir gebėjimų žinojimas
Savitvarda	
Emocinė savitvarda	Griaunančių emocijų bei impulsų valdymas
Skaidrumas	Sąžiningumas, sąmoningumas bei patikimumas
Gebėjimas prisitaikyti	Gebėjimas lanksčiai prisitaikyti prie besikeičiančių situacijų ar įveikti kliūtis
Noras tobulėti	Troškimas atlikti vidinius tobulumo standartus
Iniciatyvumas	Pasirengimas veikti ir išnaudoti galimybes
Optimizmas	„Teigiamos“ įvykių pusės matymas
Socialinis sąmoningumas	
Empatija	Gebėjimas justiti kitų emocijas, suprasti jų požiūrį ir gyvai domėtis jų rūpesčiais
Organizacinis sąmoningumas	Gebėjimas jausti organizacijos „povandenines sroves“, sprendimų priėmimo grandines ir organizacijos vidaus politiką
Tarnavimas	Sekėjų, klientų ir pirkėjų poreikių pripažinimas ir tenkinimas
Santykių valdymas	
Įkvepianti lyderystė	Gebėjimas vadovauti ir motyvuoti uždegančia vizija
Įtaka	Įvairių taktikų naudojimas, siekiant įtikinti
Kitų mokymas	Gebėjimas palaikyti kitų gebėjimus savo atsiliepimais bei

	patarimais
Gebėjimas inicijuoti pasikeitimus	Naujos krypties inicijavimas ir jos valdymas
Konfliktų sprendimas	Gebėjimas išspręsti nesutarimus
Gebėjimas kurti glaudžius ryšius	Tarpusavio santykių skatinimas ir palaikymas
Komadinis darbas ir bendradarbiavimas	Bendradarbiavimo ir komandų kūrimo skatinimas

3 lentelėje pateiktas emocinio intelekto skirstymas pagal Nowack (2003) ir 4 lentelėje pateiktos emocinio intelekto sritys ir kompetencijos remiantis Boyatzis ir McKee (2006), iš esmės turi labai mažai skirtumų. Galima išskirti tik tai, jog Nowack daugiau emocinio intelekto sąvokoje akcentuoja bendravimą, o Boyatzis ir McKee daugiau akcentuoja ir remiasi į socialinį sąmoningumą. Šios emocinio intelekto sąvokos yra pakankamai artimos, tik Boyatzis ir McKee emocinio intelekto sritys ir kompetencijos lengviau pritaikomos versle, o Nowack emocinį intelektą pritaiko platesniu mastu. Nowack, kaip ir Boyatzis su McKee kalba labai panašiai apie santykių valdymo svarbumą, tik Nowacko išskirtas savęs valdymas, Boyatzis ir McKee yra išskaidytas į dvi dalis: savivoką ir savitvardą.

Emocinio intelekto sąvoka tampa vis glaudžiau susijusi su lyderyste. Įvairių mokslininkų atlikti darbai leidžia suprasti, kokią didelę svarbą šiuolaikinėje visuomenėje sudaro emocinis intelektas, dažnu atveju teigiama, jog tai yra viso bendravimo pagrindas. Vis plačiau aptarinėjamas emocinis intelektas leidžia jį atskirti nuo iš esmės tik protinių gebėjimų intelekto koeficiento testo. Toliau bus aptarti pagrindiniai emocinio intelekto gebėjimai, kurie anot mokslininkų, skirtingose situacijose reikalauja vis kitokio panaudojimo.

Literatūros analizė leidžia teigti, jog visų pirma norint ugdyti emocinį intelektą, asmeniui yra tiesiog būtina tinkamai valdyti save. Tinkama vidinė žmogaus būseną leidžia pereiti prie bendravimo, tinkamo asmeninių savybių pateikimo bei pasitikėjimo kūrimo. Mokant valdyti save ir tinkamai bendrauti bei pateikti save reikia išmokti vadovauti, o svarbiausia vadovauti taip, jog aplinkiniai suburtų vientisą komandą. Pasiiekti šiuos tikslus nėra lengva, bet įgytas aplinkinių pasitikėjimas atveria kelią į galimybę panaudoti emocinio intelekto įgūdžius siekiant didesnių tikslų ir siekių. Emocinio intelekto gebėjimų ugdymas yra ilgas procesas, o plačiau apie jo gebėjimas bus aptarta sekančioje dalyje.

1.3. Emocinio intelekto struktūra

Kaip jau buvo minėta, emocinis intelektas sudaro penkios gebėjimų grupės, kurias Goleman įvardija kaip savimonė, savireguliacija, empatija, motyvacija, socialiniai įgūdžiai.

Savimonė. Goleman (2008) teigia, jog savimonė - tai žinojimas, kas tą akimirką jaučiama, ir pasinaudojimas tais jausmais savo sprendimo priėmimui nukreipti. Taip pat tai yra tikroviško savo gebėjimų įvertinimo ir tvirto pasitikėjimo savimi jausmo turėjimas. Ingram ir Cangemi (2012) teigimu, emociškai inteligentiški lyderiai sugeba atpažinti ankstyvas savo emocijų stadijas ir taip galimai išvengti gresiančio konflikto.

Žinojimas, kaip viena ar kita problema turi būti sprendžiama, parodo, kokiais įgūdžiais vadovaujamosi tam tikrose probleminėse ar sudėtingose gyvenimo srityse bei leidžia efektyviai įvertinti susidariusią situaciją ir veikti. Ingram ir Cangemi (2012) teigia, jog kaip vieni asmenys pasirenka tvarkytis ne tik su asmeninėmis emocijomis, bet ir valdyti kitų emocijas, parodo, kiek asmuo turi patirties valdant savo gyvenimą ir sprendžiant su lyderyste susijusias situacijas. Savo emocijas pažįstantis žmogus yra labiau pasitikintis savimi, jis nesigėdija kreiptis į kolegas pagalbos. Toks žmogus nestresuoja, kai yra kritikuojamas, vietoje to, jis stengiasi daugiau sužinoti apie savo silpnąsias vietas ir jas vėliau sustiprinti (Lipinskienė, 2015). Vadovams ir lyderiams labai aktualu išvystyti aukštą savimonės lygį, nes norėdami suprasti kitus žmones, jie pirmiausiai turi suprasti save.

Lyderiai supranta jausmų svarbą, todėl užuot leidę išsiveržti pykčiui, jie stebi, kaip jis auga, bando išsiaiškinti jo atsiradimo priežastis ir ieško sprendimo. Emocinės savimonės stokojantys vadovai, gali nesusivaldyti, tačiau jie nesuvokia ir emocijų priežasčių. Savimonė svarbi ir empatijai, arba gebėjimui išgyventi kito jausmus, atsidurti kito žmogaus situacijoje: jeigu asmuo nekreipia dėmesio į savo jausmus, jis nesidomės ir kaip jaučiasi kiti.“ (Goleman, Boyatzis, McKee, 2007, 30 p.) Tik aiškus emocijų suvokimas leidžia pereiti prie antrojo etapo – savireguliacijos arba kitaip savikontrolės.

Savireguliacija. Pasak Ingram ir Cangemi (2012), emociškai inteligentiški lyderiai supranta skirtumą tarp buvimo pernelyg ir nepakankamai emocionalių. Suvokus save labai svarbu tinkamai save valdyti, pažinti savo kūną ir mintis. Taigi, savireguliacija kaip emocinio intelekto elementas yra susijęs su savo emocijų valdymu. Pasak Goleman (2008), savireguliacija yra:

- Toks savo emocijų tvarkymas, kad jos palengvintų dabartinę užduotį, užuot jai trukdžiusios;
- Buvimas atsakingam ir pasitenkinimo atidėjimas siekiant tikslų;
- Gebėjimas atsigauti nuo emocinio pervargimo.

Sugebėjimas susidoroti su tokiomis stipriomis emocijomis kaip pyktis, nepatikimas ir nusivylimas, bei sugebėjimas išlaikyti teisingą vertinimą nepaisant šių emocijų įtakos, yra labai svarbus renkantis geriausias lyderio elgesio savybes šiuo metu. (Ingram ir Cangemi, 2012)

Kaip rašo Lipinskienė (2015) stresinėse situacijose, kai reikia per labai trumpą laiko tarpą atlikti sunkias užduotis, aukštas savikontrolės ir, tuo pačiu, emocinio intelekto lygis padeda žmogui geriau valdyti savo emocijas, nepanikuoti, o tuo pačiu padeda sutelkti mintis tam, kad kuo geriau išanalizuotų susidariusią situaciją. Ingram ir Cangemi (2012) teigia, jog savireguliacija nėra tik savo jausmų suvaldymas stresinėse situacijose. Lyderis turi būti kaip pavyzdys savo aplinkos žmonėms, kurie turi juo sekti ir lygiuotis į jį, todėl jis negali rodyti jokių silpnybės ar netobulumo ženklų, kitaip pasitikėjimas juos gali labai sumažėti. Lyderystė yra sekinanti, todėl išlikti energingu ir neklystančiu ilgus metus tampa didžiulis iššūkis, su kuriuo susitvarko tikrai ne visi.

Kartais emociškai protingi lyderiai turi pasipriešinti kitiems ir kurti konfliktus, taip pat neigiamus jausmus, kad būtų veiksmingesni. (J. Ingram ir J. Cangemi, 2012) Tokiu būdu lyderiai parodo savo valdžią, gebėjimą spręsti problemas ir gebėjimą būti griežtu vadovu. Toks lyderiavimo metodas ypač naudingas mažiau intelektualiuose kolektyvuose, kur dažniau reikia vadovauti kietos rankos principu.

Motyvacija. „Psichologijoje motyvacija – tai poreikis ar troškimas, kurie teikia elgesiui energijos ir nukreipia jį į tikslą.“ (Myers, 2008, 576 p.) Motyvacija yra suprantama kaip noras kažką padaryti, tai, kas tuo metu yra reikalinga ir svarbu. Motyvacija gali būti vidinė arba primesta „iš viršaus“ darbdavio ar kitų žmonių.

Mokslinėje literatūroje išskiriami dviejų tipų veiksniai, turintys įtakos motyvacijai:

- Vidiniai – iš asmens vidaus kylančios paskatos (įdomaus, atsakingo darbo siekis, pasirinkimo laisvės siekis, galimybė ugdyti save). Šie veiksniai paprastai lemia stipresnį ir ilgiau trunkantį efektą;
- Išoriniai – tai, kas daroma iš išorės, kad žmogus būtų motyvuotas (atsilyginimas, skatinimas, baudimas). (Masiulis, Sudnickas, 2007, 241 p.)

Kaip teigia Ingram ir Cangemi (2012), motyvaciją, kuri yra pateikiama „iš viršaus“, galima sumaišyti su baime, o tikroji motyvacija yra vidinė. Emociniam intelektui vidinė motyvacija yra viso ko pradžia, nes tik pasiekus aukštą vidinės motyvacijos lygį, galima tikėtis, jog išorinės motyvacijos priemonės nebus tokios svarbios. Pasak Goleman (2008), motyvacija - savo giliausių pomėgių išnaudojimas savęs sujudinimui ir nukreipimui link savo tikslų, imtis iniciatyvos bei tobulėti ir nepasiduoti nesėkmėms ir susierzinimui. Supratimas, kas yra mėgstama, ir pritaikymas savo veikloje, leidžia asmeniui jaustis laimingu, nes tuomet mažiau svarbūs finansiniai dalykai, tampa paprasčiau save motyvuoti siekiant užsibrėžto tikslo.

Legkauskas (2008) teigia, jog žmogaus elgesys priklauso nuo jo išsikeltų tikslų. Visi žmonės siekia įvertinimo ir pripažinimo, tai yra labai žmogiška, todėl autorius pažymi, kad asmeniniai tikslai neturi būti iškelti tokie, kokius įvykdyti būtų galima po ilgo laiko arba pernelyg sunku, jie turėtų būti kiek realistiški ir trumpalaikiai. „Kartais galvojama, kad labai aukšti tikslai

yra progreso variklis. Tačiau psichologiniu atžvilgiu per aukšti tikslai ir per griežti atlikimo standartai lemia žemą sėkmės ir skatinimo lygį.“ (Legkauskas, 2008, 133 p.) Per dideli reikalavimai gali padaryti didelės žalos savigarbai, nes nuolat nepasiekiami tikslai verčia jaustis kaltu.

Norint tinkamai motyvuoti aplinkinius, lyderis turi išmokti kaip suteikti vidinės motyvacijos sau pačiam. Emocinio intelekto kontekste motyvacija (vidinė motyvacija, savimotyvacija) yra suprantama ne kaip kitų žmonių motyvavimas, o savęs paties motyvavimas, t. y. aukštą emocinį intelektą turintis žmogus turi stiprią vidinę motyvaciją siekti tikslų ir tuo pačiu šiuo entuziazmu uždega kitus žmones. Lyderiai, kurie pasižymi didele vidine energija siekiant tikslų yra geriausias pavyzdys kaip reikėtų mokyti savo pavaldinius siekti užsibrėžtų tikslų.

Empatija. Tinkamai save suprasti, kontroliuoti ir motyvuoti yra labai svarbu, bet pasiekus vadovavimo kitiems lygmenį svarbi tampa empatija. Pasak Goleman (2008) empatija yra atjauta, sugebėjimas įsijauti į kitų žmonių emocinę būseną, sugebėjimas suprasti jų požiūrį, o taip pat tai sutarimas bei prisiderinimas prie skirtingų asmenų, bei jų lavinimas. Aukštas empatijos lygis leidžia lyderiui suvokti kitų emocijas. Empatiškas žmogus žino, kaip padrąsinti kolegas ir kaip teisingai spręsti konfliktus.

Lyderiui yra privaloma suprasti, jog ir kiti turi jausmus. Dažnai susiduriama su situacijomis, kai vadovai apimti streso išsilieja ant savo pavaldinių, o šie veikiami ir kitokių bėdų bei streso dažniausiai atsako tuo pačiu. Toks elgesys visų pirma yra nepriimtinas iš lyderio pozicijos, nes jis turi valdyti savo jausmus (savireguliacija) ir suprasti, jog kitų įžeidinėjimas ar kritikavimas neduos reikiamos naudos, o tik padarys daugiau žalos.

„Daugelio autorių nuomone, empatija yra vienas stipriausių prosocialaus elgesio prognostinių veiksnių, pagrindinė socialinę raidą apibrėžianti sąvoka (Strayer, Roberts, 2004; Denham, 1998; Ei-senberg, Fabes, 1998), visaverčio žmogaus esmė (Zahn-Waxler, Radke-Yarrow, 1990).“ (Pukinskaitė, 2006, 1 p.) Empatija yra kito žmogaus jausmų supratimas, suvokimas ir išgyvenimas.

R. Pukinskaitė (2006) išskiria keturias empatijos rūšis:

- rezonanso (emocijų atpažinimo ir supratimo);
- ekspresijos (empatijos raiškos);
- empatijos priėmimo (atpažinimo, kad empatija kitų asmenų buvo priimta);
- empatijos grįžtamojo ryšio (naujo emocinio rezonanso).

Stengiantis suprasti, ką nori pasakyti kitas asmuo, didelį pranašumą suteikia kūno kalbos supratimas. Kadangi kūno judesiai yra sąlygojami sąmonės, jie atliekami nesąmoningai, todėl žmonės nejaučia, kai atlieka vieną ar kitą veiksmą. Kūno kalbos ir balso tembro užuominos gali padėti nustatyti daug dalykų, kurių kitas asmuo nenori parodyti. Pavyzdžiui, galvodamas apie

vienus dalykus, jis gali norėti paslėpti savo susijaudinimą, o tuomet yra judinami plaštakų pirštai, judinamos pėdos ir panašiai.

Remiantis Sahota (2013) galima teigti, kad empatiškas lyderis geba:

- pamatyti pasaulį kito akimis;
- įvertinti kitus asmenis ir neteisti už neteisingus jų poelgius;
- suprasti kitų asmenų jausmus;
- parodyti supratingumą ir užuojautą.

Be to, empatiški lyderiai geba susitapatinti su skausmą ar problemas patiriančiu asmeniu ir parodyti jam, jog juo yra rūpinamasi ir norima jam padėti. Sekėjai jausdami stiprų ryšį su savo lyderiu pasipasakos jam dažniau, noriai dalinsis savo mintimis ir idėjomis, nebijos pranešti apie galimas klaidas ir nesėkmes.

Socialiniai įgūdžiai. Socialiniai įgūdžiai yra apibendrinamoji ir apjungiančioji emocinio intelekto dedamoji, kurios dėka lyderiai gali efektyviai bendrauti su savo pavaldiniais ir sekėjais.

Goleman (2008) socialinius įgūdžius apibūdina taip:

- tai tinkamas emocijų valdymas bendraujant ir tikslus visuomeninių situacijų bei tinklų perpratimas;
- tai sklandi sąveika;
- tai įgūdžių taikymas siekiant įtikinti ir vadovauti, derėtis ir spręsti ginčus, bendradarbiauti ir dirbti kaip darni komanda.

Socialiniai įgūdžiai tampa vis svarbesni, nes atlikus daugybę tyrimų, tampa aišku, jog žmogus be socialinių įgūdžių nesugeba tinkamai vadovauti kitiems. Kaip prieš tai išvardinti emocinio intelekto gebėjimai neturėtų prasmės neturint jokių socialinių įgūdžių, taip ir socialiniai įgūdžiai be savimonės, savireguliacijos, motyvacijos ir empatijos yra bevertė norint tapti lyderiu. Galima daryti išvadą, jog pasitelkus anksčiau išvardintus įgūdžius (savimonę, savireguliaciją, motyvaciją, empatiją) kaip teigia Goleman (2007), santykių valdymas gali tapti tobulai apgalvotu kitų žmonių emocijų valdymu.

Dalį emocinio intelekto įgūdžių gauname įgimtai, kitus laikui bėgant išstobuliname, bet reikia suprasti, jog labai svarbus yra tinkamas įgūdžių taikymas. Apibendrinant reikia pastebėti, jog emocinį intelektą sudaro: savimonė, savireguliacija, motyvacija, empatija ir socialiniai įgūdžiai. Skirtingose situacijose reikalingi skirtingai išlavinti įgūdžiai, dažnai neapsieinama ir be papildomų gebėjimų, bet šis sąrašas leidžia teigti, jog įvaldžius esminius 5 emocinio intelekto gebėjimus, galima tikėtis sėkmės.

Didėjantis susidomėjimas ir tyrimų skaičius nagrinėjantis emocinio intelekto reikšmę mūsų gyvenimui atskleidžia vis daugiau faktų, jog tai neatsiejama nuo lyderystės. Sėkmingas lyderis negali valdyti sėkmingų ir savimi pasitikinčių darbuotojų, jei pats toks nėra, toks vadovas neturės

kolektyvo pasitikėjimo. Emocinis intelektas svarbus visuose gyvenimo srityse, bet ypač naudingas ir reikalingas asmenims, kurie vadovauja ir siekia būti lyderiais.

Svarbiausia yra tai, jog aukštesnį emocinį intelektą turintys žmonės lengviau tampa lyderiais. Emociškai intelektualūs žmonės geba pažinti savo jausmus, emocijas, jas valdyti, taip pat geba save motyvuoti, yra empatiški ir turi socialinių įgūdžių, todėl turi didesnę potencialą suburiant aplink save komandą, ją motyvuoti ir nuosekliai bei su entuziazmu siekti tikslų. Aukštu emociniu intelektu pasižymintys asmenys, kurie, kaip buvo minėta įvade, yra labai reikalingi įmonėms siekiant užsibrėžtų tikslų, šiuo tyrimu bus siekiama nustatyti įmonės darbuotojų emocinio intelekto lygį ir prognozuoti, kiek potencialių lyderių dirba toje įmonėje.

Atlikta literatūros analizė leidžia susikirstyti emocinio intelekto gebėjimus į tokias grupes:

- **Savimonė**

1. Gebėjimas atpažinti ankstyvas savo emocijų stadijas;
2. Žinojimas apie savo silpnąsias vietas ir siekia jas vėliau sustiprinti;
3. Aiškinasi neigiamų emocijų atsiradimo priežastis ir sprendimo ieškojimas;
4. Supratimas, jog esant problemai galima kreiptis į kolegas pagalbos;

- **Savireguliacija**

1. Pakankamas emocijų kiekio pasitelkimas bendraujant;
2. Tinkamas savęs valdymas, gebėjimas pažinti savo kūną ir mintis;
3. Sugebėjimas susidoroti su neigiamomis emocijomis;
4. Sugebėjimas būti nešališku nepaisant įvairių emocijų įtakos;

- **Motyvacija**

1. Giliausių pomėgių išnaudojimas savęs sujudinimui ir nukreipimui link savo tikslų;
2. Noras imtis iniciatyvos bei tobulėti ir nepasiduoti nesėkmėms ir susierzinimui;

- **Empatija**

1. Gebėjimas įsijauti į kitų žmonių emocinę būseną, atjausti;
2. Gebėjimas suprasti kitų požiūrį ir prisiderinimas prie skirtingų asmenų;
3. Gebėjimas suprasti kūno kalbą;

- **Socialiniai įgūdžiai**

1. Gebėjimas tinkamai valdyti emocijas bendraujant ir tikslus visuomeninių situacijų bei tinklų perpratimas;
2. Gebėjimas aiškiai ir suprantamai bendrauti su aplinkiniais;
3. Gebėjimas taikyti įgūdžius siekiant įtikinti ir vadovauti, derėtis ir spręsti ginčus, bendradarbiauti ir dirbti kaip darni komanda.

2. EMOCINIO INTELEKTO POVEIKIO LYDERYSTĖS STIPRINIMUI TYRIMAS

Tyrimo metu siekiama atskleisti respondentų emocinio intelekto elementų raiškos poveikį lyderystės bruožams, įvertinti poveikio stiprumą.

2.1. Tyrimo metodika ir eiga

Tyrimo tikslas: ištirti emocinio intelekto poveikį lyderystės stiprinimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti respondentų lyderystės bruožų raišką;
2. Ištirti respondentų emocinio intelekto lygį;
3. Nustatyti emocinio intelekto poveikį lyderystei.

Tolesni tyrimo rezultatai bus analizuojami suskirstant juos į grupes: **asmeninės lyderystės kriterijai, profesinės lyderystės kriterijai, emocinio intelekto kriterijai.**

Asmeninės lyderystės kriterijai:

1. Pasitikėjimas savimi ir asmeninio tapatumo pojūtis. Kriterijus detalizuotas indikatoriais:

- Tiki ir pasitiki savo sugebėjimais;
- Kalba apie savo vertybes ir įsitikinimus;
- Demonstruoja galios ir pasitikėjimo jausmą.

2. Kūrybiškų sprendimų pateikimas, nusiteikimas rizikuoti ir originaliai spręsti problemas. Kriterijus detalizuotas indikatoriais:

- Spręsdamas problemas, ieško skirtingų sprendimo variantų;
- Numato, kas gali kliudyti pasiekti tikslą ir ieško neįprastų sprendimų.

3. Mokėjimas motyvuoti, įkvėpti ir uždegti. Kriterijus detalizuotas indikatoriais:

- Optimistiškai kalba apie ateitį ir planus;
- Išreiškia įsitikinimą, kad tikslai bus pasiekti;
- Motyvuoja kitus žadindamas pozityvias emocijas;
- Formuluoja įkvėpiančią ateities viziją
- Paaškina, ko galima tikėtis pasiekus veiklos rezultatų;

Entuziastingai kalbu apie darbus, kuriuos reikia/reikės atlikti;

Veikia kaip mentorius, t.y. suteikiu pozityvią, palaikančią atmosferą, kuri naudinga žmogui;

- Kuria komandos sinergiją ir bendrą dvasią.

4. Energingumas ir atkaklumas siekiant tikslo. Kriterijus detalizuotas indikatoriais:

- Nenuleidžia rankų susidūrus su nesėkme, pradėtus darbus baigia iki galo;
- Sėkmingai įgyvendina organizacijos tikslus;
- Matydamas galimybes, siekia, jog tikslas būtų pasiektas greitai ir kokybiškai.

5. Veržlumas imtis atsakomybės ir pasiryžimas atsakyti už sprendimą bei veiksmų padarinius. Kriterijus detalizuotas indikatoriais:

- Prisiima asmeninę atsakomybę už atliekamus darbus;
- Nenusišalina, kai kyla svarbūs klausimai ir problemos.

6. Nuolatinis tobulėjimas. Kriterijus detalizuotas indikatoriais:

- Nuolat identifikuoja savo kompetencijos spragas;
- Nuolat tobulėja, dalyvauja įvairiuose mokymuose, kursuose, seminaruose.

7. Gebėjimas absorbuoti santykių su žmonėmis sukeltą stresą. Kriterijus detalizuotas indikatoriais:

- Sugeba absorbuoti sukeliama stresą bendraujant su žmonėmis;
- Išlieka ramus stresinėse situacijose.

8. Gebėjimas toleruoti susierzinimą dėl darbų vėlavimo. Kriterijus detalizuotas indikatoriais:

- Padeda analizuoti problemas, kylančias dėl laiku neatliktų darbų;
- Išlieka ramus laiku neįvykdžius pavestų užduočių.

9. Gebėjimas keistis. Kriterijus detalizuotas indikatoriais:

- Lengvai prisitaiko prie pokyčių;
- Atviras naujovėms;

10. Aiškus ir tikslus suvokimas, kokius gebėjimus žmonės turi. Kriterijus detalizuotas indikatoriais:

- Išvelgia kitų žmonių potencialą;
- Pripažįsta kitų stiprybes ir pranašumus;

Profesinės lyderystės kriterijai:

1. Buvimas pavyzdžiu kitiems. Kriterijus detalizuotas indikatoriais:

- Rodo teigiamą pavyzdį;
- Veikia būdais, vertais pagarbos.

2. Kitų žmonių intelektualumo skatinimas. Kriterijus detalizuotas indikatoriais:

- Skiria laiko pavaldinių mokymuisi ir tobulėjimui;
- Padeda kitiems tobulinti jų stipriąsias puses;
- Skatina kitus savarankiškai atlikti darbą, kol nėra problemų.

3. Individualaus dėmesio kitiems žmonėms suteikimas. Kriterijus detalizuotas indikatoriais:

- Išreiškia pasitenkinimą, kai kiti pateisina lūkesčius;
- Padeda kitiems kai jie stengiasi;
- Su kolegomis dažnai elgiuosi kaip su individualybėmis, nei kaip su eiliniaus darbuotojais.

4. Sugebėjimas daryti įtaką kitų žmonių elgesiui. Kriterijus detalizuotas indikatoriais:

- Įkvepia pasitikėjimo savimi jausmą;
- Naudoja netiesioginę įtaką (kalbėti įtikinamai, sudaryti gerą įspūdį, daryti poveikį per trečiąsias šalis).

5. Polinkis rizikuoti ir originalumas sprendžiant problemas. Kriterijus detalizuotas indikatoriais:

- Siūlo naujus požiūrius ir būdus, kad užduotis būtų atlikta;
- Atsakingai rizikuoja.

6. Sugebėjimas bendrauti su aplinkiniais. Kriterijus detalizuotas indikatoriais:

- Atviras atgaliniam ryšiui;
- Noriai ir kantriai bendrauja su kitais žmonėmis.

7. Pokyčių ir judėjimo užtikrinimas. Kriterijus detalizuotas indikatoriais:

- Vadovauja vykdomiems ir kuriamiems pokyčiams;
- Nustato organizacijos judėjimo kryptį.

8. Vizijos sukūrimas ir strategijos nustatymas. Kriterijus detalizuotas indikatoriais:

- Nustato realius, ambicingus tikslus;
- Turi vaizduotę ir aiškų supratimą, kaip pasiekti norimus tikslus;
- Sugeba perteikti įkvepiančią organizacijos viziją.

9. Sugebėjimas sutelkti komandą. Kriterijus detalizuotas indikatoriais:

- Pabrėžia, koks svarbus bendras tikslo siekimas;
- Pabrėžia, kad svarbu vykdyti bendrą misiją;
- Vadovauja sėkmingai veikiančiai komandai.

10. Aiškus savo idėjos perteikimas kitiems žmonėms. Kriterijus detalizuotas indikatoriais:

- Aiškindamas kitiems savo idėjas stengiasi prisitaikyti prie jų ir jų lygio bei kompetencijos.

Emocinio intelekto elementai ir jų indikatoriai

Savimonė

1. Gebėjimas atpažinti ankstyvas savo emocijų stadijas. Indikatorių apibūdinantis teiginys:

- Suvokia ir įvertina savo emocijas ir jausmus.

2. Žino apie savo silpnąsias vietas ir siekia jas vėliau sustiprinti. Indikatorių apibūdinantis teiginys:

- Žino savo stipriąsias ir silpnąsias savybes.

3. Aiškinasi neigiamų emocijų atsiradimo priežastis ir sprendimo ieškojimas.

Indikatorių apibūdinantys teiginiai:

- Efektyviai sprendžia su darbu susijusias problemas;
- Stengiasi suprasti neigiamas emocijas prieš joms atsirandant.

4. Supratimas, jog esant problemai galima kreiptis į kolegas pagalbos. Indikatorių apibūdinantis teiginys:

- Nebijo kreiptis pagalbos į kolegas.

Savireguliacija

1. Pakankamas emocijų kiekio pasitelkimas bendraujant. Indikatorių apibūdinantis teiginys:

- Numato veiklos ir žodžių poveikį.

2. Tinkamas savęs valdymas, gebėjimas pažinti savo kūną ir mintis. Indikatorių apibūdinantis teiginys:

- Kontroliuoja savo jausmus ir susivaldo.

3. Sugebėjimas susidoroti su neigiamomis emocijomis. Indikatorių apibūdinantis teiginiai:

- Viešai pripažįsta suklydęs;
- Neparodo pykčio ženklų, net pačiose sudėtingiausiose aplinkybėse.

4. Sugebėjimas būti nešališku nepaisant įvairių emocijų įtakos. Indikatorių apibūdinantis teiginiai:

- Priima sprendimus ir įvertina situaciją nepaisant aplinkinių nuomonės;
- Priimdamas sprendimus nesiremia tik savo nuomone ir patyrimu.

Motyvacija

1. Giliausių pomėgių išnaudojimas savęs sujudinimui ir nukreipimui link savo tikslų. Indikatorių apibūdinantis teiginiai:

- Didina norą stengtis dirbti geriau;

- Skatina išnaudoti visus sugebėjimus atliekant užduotį;
 - Didina norą siekti sėkmės.
- 2. Noras imtis iniciatyvos bei tobulėti ir nepasiduoti nesėkmėms ir susierzinimui.**

Indikatorių apibūdinantys teiginiai:

- Ištikus nesėkmei pasimoko iš klaidų ir mėgina vėl;
- Turi aiškią viziją ir nekreipia dėmesio į aplinkinių nuomonę.

Empatija

1. Gebėjimas įsijauti į kitų žmonių emocinę būseną, atjausti. Indikatorių apibūdinantis teiginys:

- Įsiklauso ir išklauso esančias problemas.

2. Gebėjimas suprasti kitų požiūrį ir prisiderinimas prie skirtingų asmenų.

Indikatorių apibūdinantis teiginys:

- Derinasi prie klientų, tiekėjų, kolegų poreikių ir norų.

3. Gebėjimas suprasti kūno kalbą. Indikatorių apibūdinantis teiginys:

- Tiksliai suvokia žmonių nuotaikas ir kūno kalbą.

Socialiniai įgūdžiai

1. Gebėjimas tinkamai valdyti emocijas bendraujant ir tikslus visuomeninių situacijų bei tinklų perpratimas. Indikatorių apibūdinantys teiginiai:

- Apgalvoja etines ir moralines sprendimų pasekmes stresinėse situacijose;
- Priima kiekvieną kaip turintį individualius poreikius, gebėjimus ir siekius;
- Neparodo susierzinimo ar kitų nereikalingų emocijų.

2. Gebėjimas aiškiai ir suprantamai bendrauti su aplinkiniais. Indikatorių apibūdinantys teiginiai:

- Kantriai ir aiškiai stengiasi perteikti savo poziciją;
- Skatina draugišką ir bendraujančią atmosferą organizacijoje rodydamas asmeninį pavyzdį.

3. Gebėjimas taikyti įgūdžius siekiant įtikinti ir vadovauti, derėtis ir spręsti ginčus, bendradarbiauti ir dirbti kaip darni komanda. Indikatorių apibūdinantys teiginiai:

- Moka derėtis ir spręsti iškilusius konfliktus;
- Moka spręsti problemas naudodamas humorą ir bendravimą.

Kiekybinio tyrimo vienetų atrankos tipas ir jo pagrindimas. Kiekybiniam tyrimui taikoma netikimybinė tikslinė atranka, kai į tyrimą įtraukiamos visos Lietuvos įmonės siunčiant pasirinktines užklausas į neviešą (prieinamą tik pagal gautą individualų pakvietimą elektroniniu paštu) internetinę anketinę apklausą.

Remiantis atliktų tyrimų duomenimis [žiūrėta 2015-04-25] Prieiga per internetą: (<http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=7076d8ca-fd8d-400e-9db7-ab9bd081d402>) nustatyta, kad iš viso Lietuvoje užimti 1 334 900 žmonių.

Taikant Paniotto formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}};$$

n – imties dydis, kai imties paklaidos tikimybė $P = 0,954$;

N – generalinės visumos dydis;

Δ – leidžiamos imties paklaidos dydis ($\Delta = 0,05$).

$$n = \frac{1}{0.05^2 + \frac{1}{1\,334\,900}} = 399.98$$

Nustatyta, kad norint gauti pagrįstus duomenis iš viso reikėtų apklausti 400 respondentų. Kiekybinio tyrimo instrumentas yra anketa, kurios pagalba, buvo atlikta respondentų apklausa (žr. 2 priedą). Apklausa vykdyta 2016 metų balandžio mėnesį, kurios metu buvo išsiųsta 4545 elektroninių užklausių, 408 užklausių buvo užpildytos. Taikyta Likerto skalė „visiškai sutinku“, „sutinku“, „nei sutinku, nei nesutinku“, „nesutinku“, „visiškai nesutinku“. Tyrimo rezultatų apdorojimui buvo taikoma vertinimo skalė nuo 5 iki 1 balo: visiškai sutinku – 5 balai, sutinku – 4 balai, nei sutinku, nei nesutinku – 3 balai, nesutinku – 2 balai, visiškai nesutinku – 1 balas. Rezultatų interpretacijai pasitelktas raiškos vidurkių suskirstymas į intervalus: iki 2 balų – silpna, 2 – 3,5 balo – vidutinė, 3,5 – 5 balų – stipri raiška.

2.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

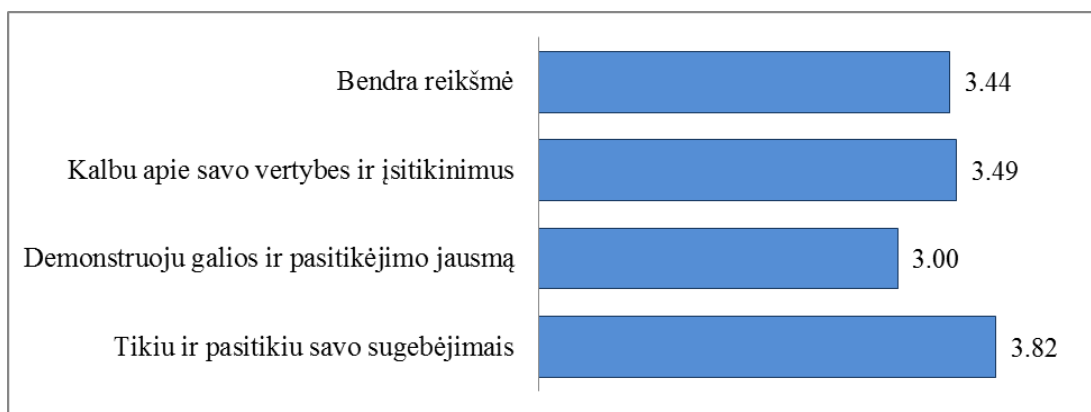
Siekiant sudaryti bendrą respondentų charakteristiką, pateikti tokie duomenys apie respondentus: pasiskirstymas pagal lytį, amžių, užimamas pareigas, išsilavinimą ir darbo trukmę organizacijoje. Apklausos metu buvo gautos 408 užpildytos anketos: 25,7 proc. vyrų ir 71,8 proc. moterų, 2,5 proc. respondentų neatsakė į šį klausimą. Daugiausiai atsakiusiųjų buvo 46-55 metų amžiaus (28.7 proc.), likusieji pasiskirstė taip: iki 25 metų amžiaus - 5.1 proc., 26-35 metų amžiaus - 24 proc., 36-45 metų amžiaus - 24,5 proc., o daugiau nei 55 metų amžiaus - 15.2 proc. (2.5 proc. respondentų į šį klausimą neatsakė). Pagal užimamas pareigas respondentai pasiskirstė taip: 19.4 proc. respondentų užima direktoriaus pareigas, 17.6 proc. - padalinio/skyriaus vadovo pareigas, 44.9 proc. respondentų užima specialisto pareigas, 4.4 proc. respondentų užima darbininko

pareigas, 11.8 proc. respondentų užima kitas pareigas, 2 proc. respondentų į klausimą neatsakė. Didžioji respondent dalis turi aukštąjį išsilavinimą (83.1 proc.), 10.8 proc. - profesinį išsilavinimą ir labai maža dalis respondentų turi vidurinį išsilavinimą (3.7 proc.), o 2.5 proc. respondentų į klausimą neatsakė. Trečdalis apklausos dalyvių savo organizacijose dirba nuo 4 iki 10 metų (31.4 proc.), ketvirtadalis respondentų organizacijoje dirba daugiau nei 20 metų (24.8 proc.), penktadalis atsakiusių - nuo 11 iki 20 metų (21.3 proc.), 14.2 proc. respondentų dirba organizacijoje nuo 1 iki 3 metų, 5.6 proc. respondentų dirba organizacijoje iki 1 metų, o 2.7 proc. respondentų į klausimą neatsakė.

2.2.1. Lyderystės bruožų raiškos tyrimo rezultatai

2.2.1.1. Asmeninės lyderystės bruožų raiška

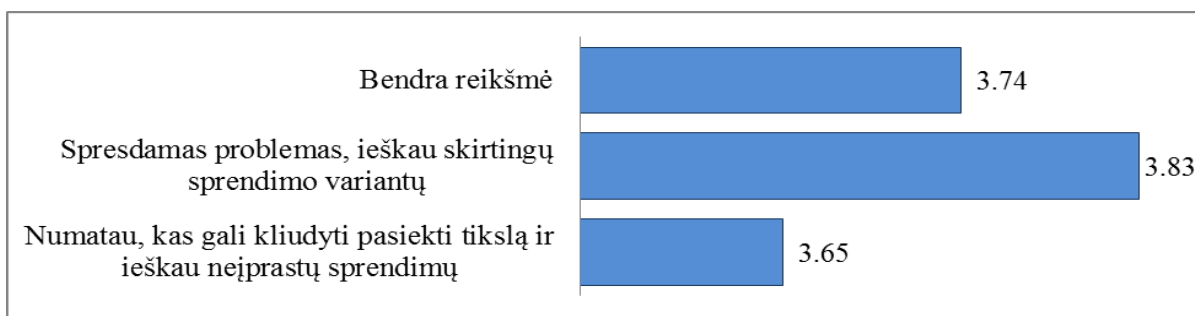
Pasitikėjimas savimi ir asmeninio tapatumo pojūtis. Apdoroti duomenys parodė, jog kad pasitikėjimo savimi ir asmeninio tapatumo pojūčio raiška yra aukštesnė nei vidutinė (3,44 balo) (žr. 1 pav.)



1 pav. Pasitikėjimas savimi ir asmeninio tapatumo pojūtis. (balai)

Žvelgiant į 1 pav. pateiktus duomenis, matyti, kad daugiausiai respondentai tiki ir patiki savo sugebėjimais (3,82 balo), o galios ir pasitikėjimo jausmą demonstruoja vidutiniškai (3 balai).

Kūrybiškų sprendimų pateikimas, nusiteikimas rizikuoti ir originaliai spręsti problemas. Gauti atsakymai parodė, jog respondentų skirtingų problemų sprendimų variantų ieškojimo raiška yra aukšta (3,83 balo) (žr. 2 pav.), bet numatymas, kas gali trukdyti pasiekti tikslą ir neįprastų sprendimų iškojimas kiek didesnis nei vidutinis (3,65 balo).



2 pav. Kūrybiškų sprendimų pateikimas, nusiteikimas rizikuoti ir originaliai spręsti problemas. (balai)

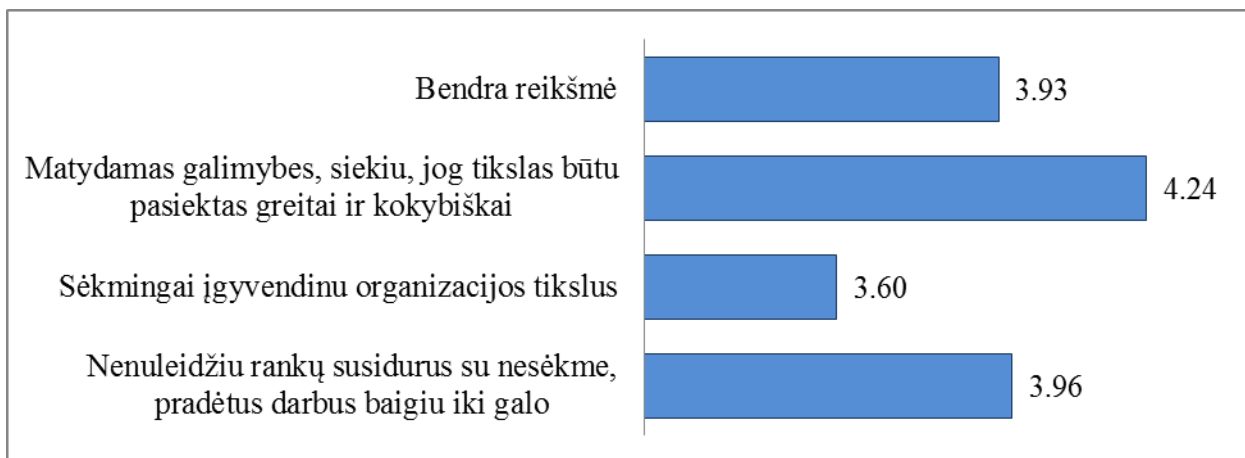
Duomenys rodo, kad bendra šio indikatorius raiška yra aukšta (3,74 balo).

Mokėjimas motyvuoti, įkvėpti ir uždegti. Šiam kriterijui analizuoti buvo pasitelkta daugiausiai klausimų, todėl, kad šio kriterijaus raiškai atskleisti reikia nustatyti daugiau aspektų. Apdoroti duomenys parodė, kad mokėjimas motyvuoti, įkvėpti ir uždegti yra aukštesnis nei vidutinis (3,68 balo). Respondentams geriausiai sekasi paaiškinti, ko galima tikėtis pasiekus veiklos rezultatų (3,82 balo), kalbėti optimistiškai apie ateities planus (3,80 balo) ir išreikia įsitikinimą, jog tikslai bus pasiekti. (3,76 balo). Silpniausiai respondentai jaučiasi formuodami įkvėpiančią ateities viziją (3,39 balo), kurdami komandos sinergiją ir bendrą dvasią (3,56 balo) bei kalbėti entuziastingai apie dabus, kuriuos reikia/reikės atlikti. (3,64 balo) (žr. 3 pav.).



3 pav. Mokėjimas motyvuoti, įkvėpti ir uždegti. (balai)

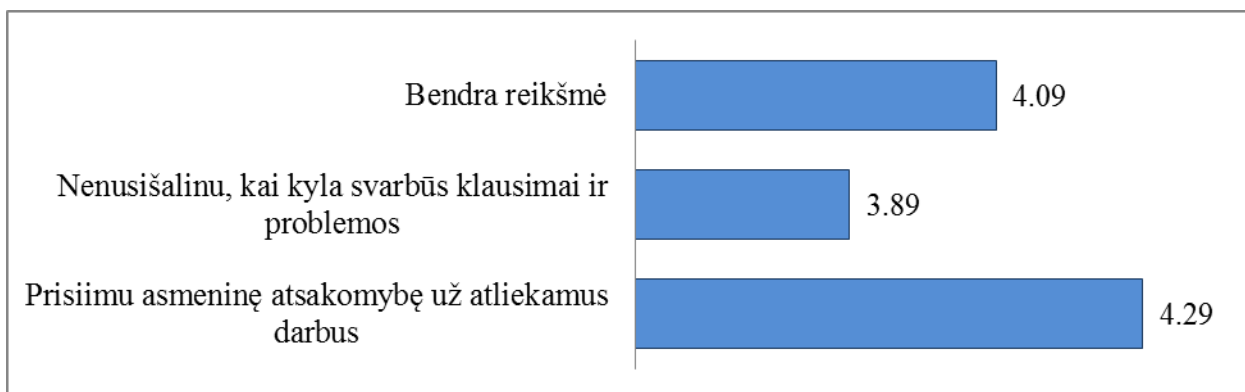
Energingumas ir atkaklumas siekiant tikslo. Duomenų analizė parodė, kad respondentai siekia, jog tikslas būtų pasiektas greitai ir kokybiškai (4,24 balo), bei nenuleidžia rankų susidūrus su nesėkme, pradėtus darbus baigia iki galo (3,96 balo) (žr. 4 pav.).



4 pav. Energingumas ir atkaklumas siekiant tikslo (balai).

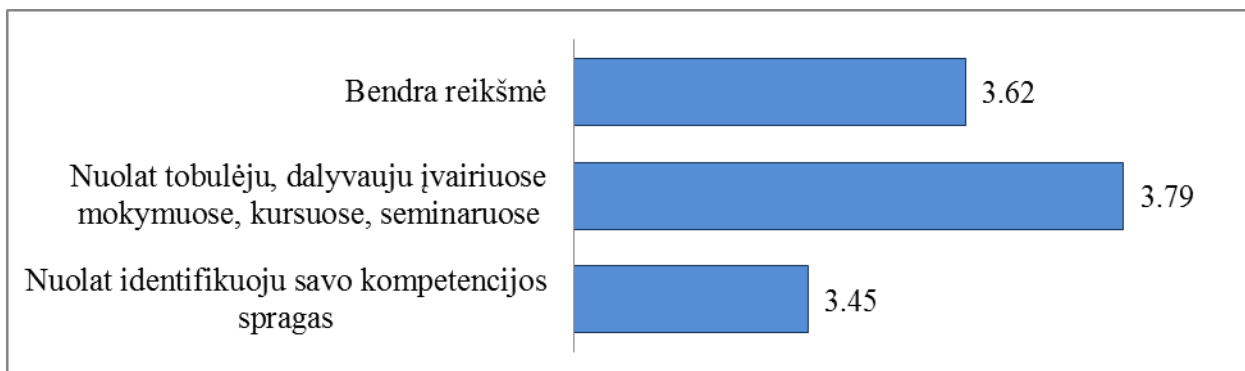
Gaudi duomenys parodė, kad respondentai yra energingi ir atkakliai siekiantys tikslo (3,93 balo).

Veržlumas imtis atsakomybės ir pasiryžimas atsakyti už sprendimą bei veiksmų padarinius. Išanalizuoti duomenys parodė, jog respondentai yra pakankamai veržlūs ir pasiryžę atsakyti už atliekamus darbus (4,09 balo). Vis dėl to, nors jie prisiima asmeninę atsakomybę už atliekamus darbus (4,29 balo), tačiau nėra taip stipriai linkę nenusišalinti, kai kyla svarbūs klausimai ir problemos (3,89 balo) (žr. 5 pav.). Nustatyta, kad respondentų, dirbančių organizacijoje iki 1 metų, veržlumas imtis atsakomybės ir pasiryžimas atsakyti už veiksmų padarinius yra aukštesnis už vidutinį (3,6 balo), tačiau mažiausias lyginant su respondentais, dirbančiais daugiau nei 1 metus.



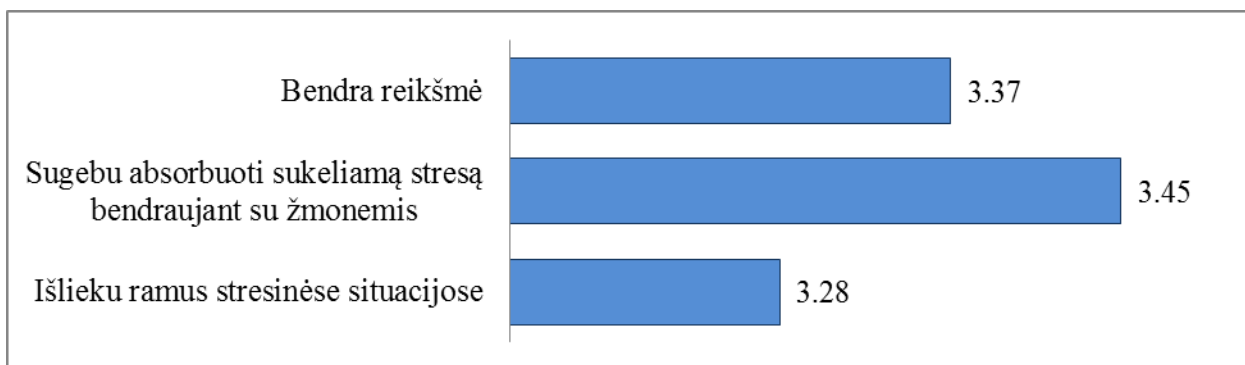
5 pav. Veržlumas imtis atsakomybės ir pasiryžimas atsakyti už sprendimą bei veiksmų padarinius (balai).

Nuolatinis tobulėjimas. Analizuojant gautus rezultatus, galima teigti, jog respondentai pakankamai aktyviai tobulėja, dalyvauja mokymuose, kursuose, seminaruose, bet mažiau pastangų skiria savo kompetencijos spragų indentifikavimui (žr. 6 pav.). Nustatyta, kad nuolatiniam tobulėjimui daugiau dėmesio skiria respondentai su aukštuoju išsilavinimu (3,71 balo).



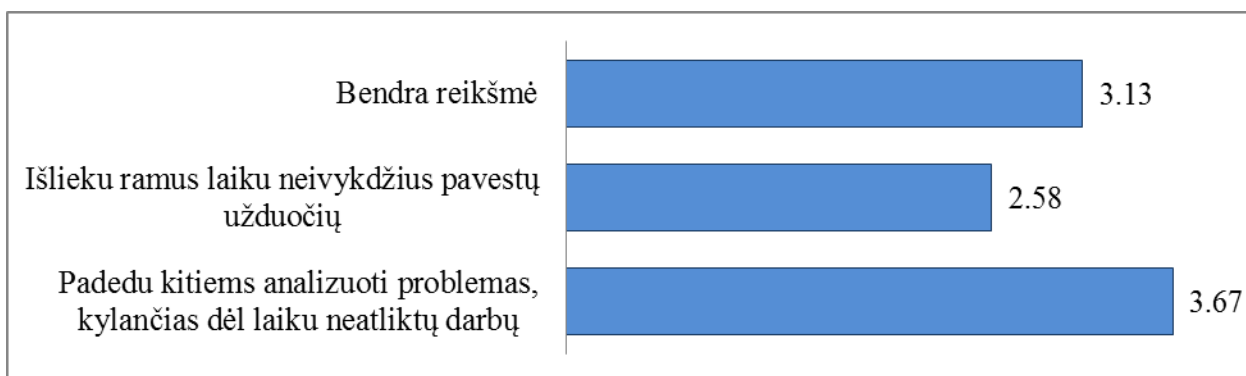
6 pav. Nuolatinis tobulėjimas (balai).

Gebėjimas absorbuoti santykių su žmonėmis sukeltą stresą. Respondentų atsakymai apie streso valdymą parodė, kad jų sugebėjimas absorbuoti patiriamą stresą yra vidutinis (3,37 balo). Atsakiusiųjų išlikimas ramiais stresinėse situacijose yra vidutinis (3,28 balo), o sugebėjimas absorbuoti bendravimo su žmonėmis sukeltą stresą kiek aukštesnis nei vidutinis (3,45 balo) (žr. 7 pav.).



7 pav. Gebėjimas absorbuoti santykių su žmonėmis sukeltą stresą (balai).

Gebėjimas toleruoti susierzinimą dėl darbų vėlavimo. Gautų rezultatų analizė parodo, jog visų respondentų, nepriklausomai nuo jų amžiaus, pareigų ar darbo stažo, sugebėjimas susitvarkyti su patiriamu stresu laiku neįvykdžius darbų yra žemas (2,58 balo), tačiau jie yra linkę padėti kitiems analizuoti problemas, kylančias dėl pavestų užduočių neatlikimo laiku (3,67 balo) (žr. 8 pav.).

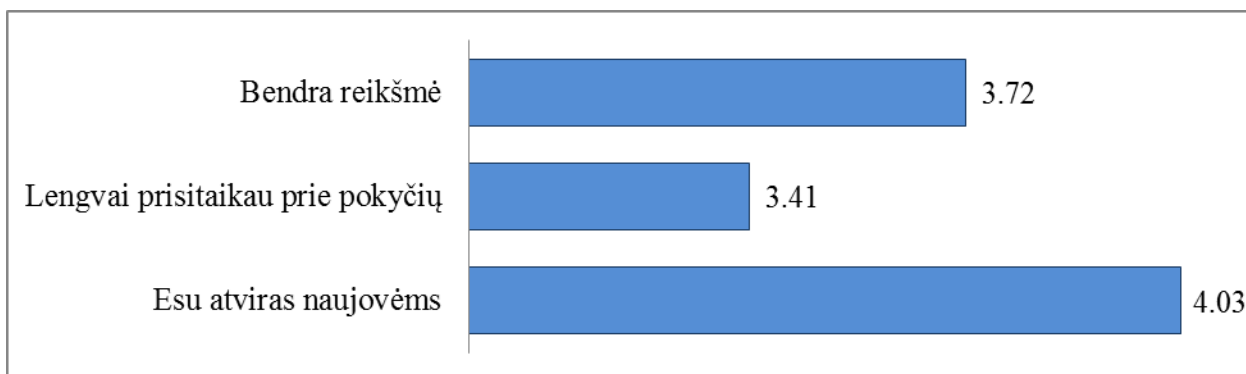


8 pav. Gebėjimas toleruoti susierzinimą dėl darbų vėlavimo (balai).

Labiausiai kitiems padeda asmenys iki 25 metų amžiaus (4 balai).

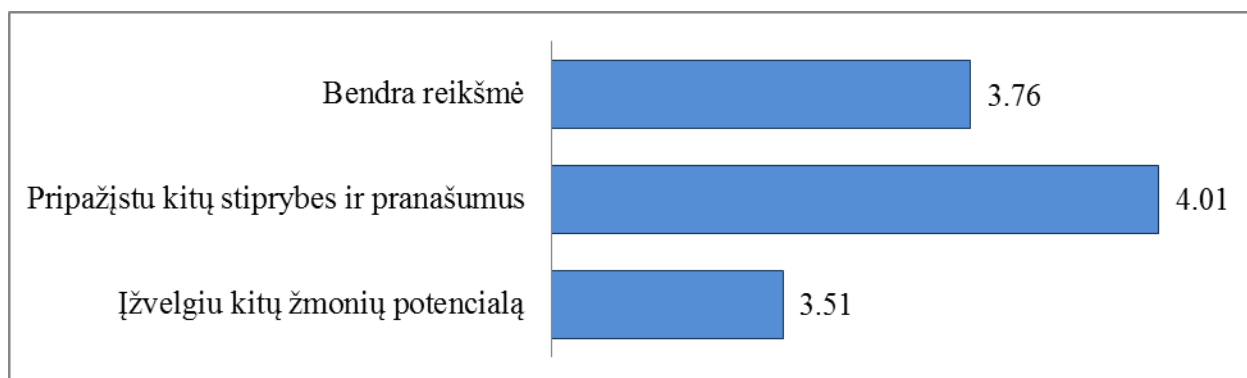
Iš gautų duomenų galima daryti išvadą, kad respondentų gebėjimas toleruoti susierzinimą dėl darbų vėlavimo yra vidutinis (3,13 balo).

Gebėjimas keistis. Žvelgiant į 9 pav. matyti, kad respondentai yra atviri organizacijoje atsirandančioms naujovėms (4,03 balo), tačiau sunkiau prisitaikantys prie vykdomų pokyčių (3,41 balo). Iš gautų duomenų matyti, jog atsakiusiųjų gebėjimas keistis yra aukštesnis nei vidutinis (3,72 balo).



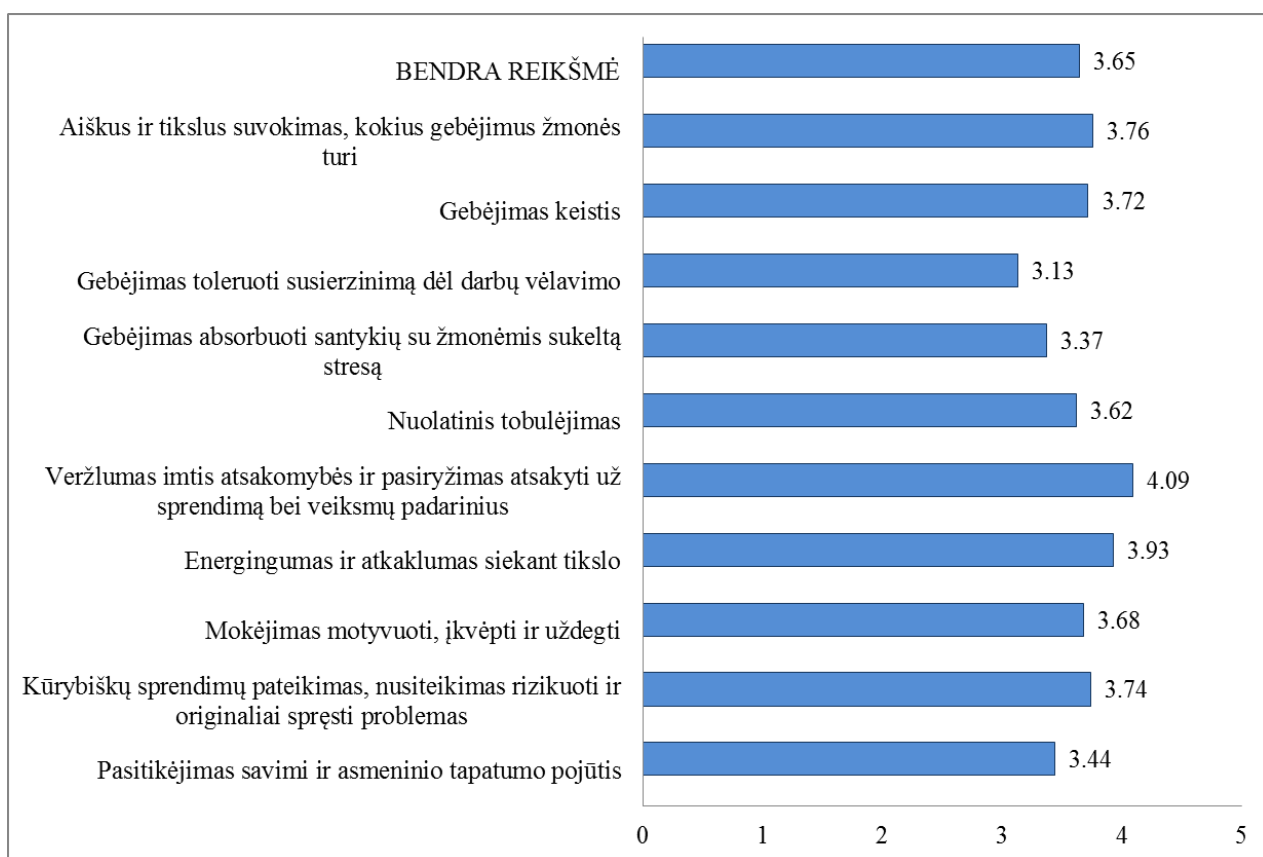
9 pav. Gebėjimas keistis (balai).

Aiškus ir tikslus suvokimas, kokius gebėjimus žmonės turi. Respondentų atsakymai parodo, jog šie pripažįsta kitų asmenų stipriąsias puses (4,01 balo), tačiau sunkiau išvelgia kitų potencialą (3,51 balo). Pastebėtas skirtumas analizuojant rezultatus tarp lyčių: moterų gebėjimas išvelgti kitų žmonių stipriąsias puses ir galimybes yra aukštesnis nei vyrų (moterų - 3,82 balo; vyrų 3,6 balo). Iš 10 pav. pateiktų duomenų matyti, kad respondentų aiškus ir tikslus suvokimas apie kitų turimus gebėjimus yra aukštesnis nei vidutinis (3,76 balo).



10 pav. Aiškus ir tikslus suvokimas, kokius gebėjimus žmonės turi (balai).

Apibendrinus gautus asmeninės lyderystės bruožų duomenis galima daryti išvadą, kad asmeninės lyderystės lygis yra šiek tiek didesnis nei vidutinis (3,65 balo). Iš gautų duomenų matyti, kad respondentų asmeninės lyderystės bruožai yra aukštos raiškos, išskyrus gebėjimus toleruoti susierzinimą, absorbuoti patiriamą stresą bei pasitikėjimo savimi ir tapatumo pojūtį, kurių raiška yra vidutinio stiprumo (žr. 11 pav.).

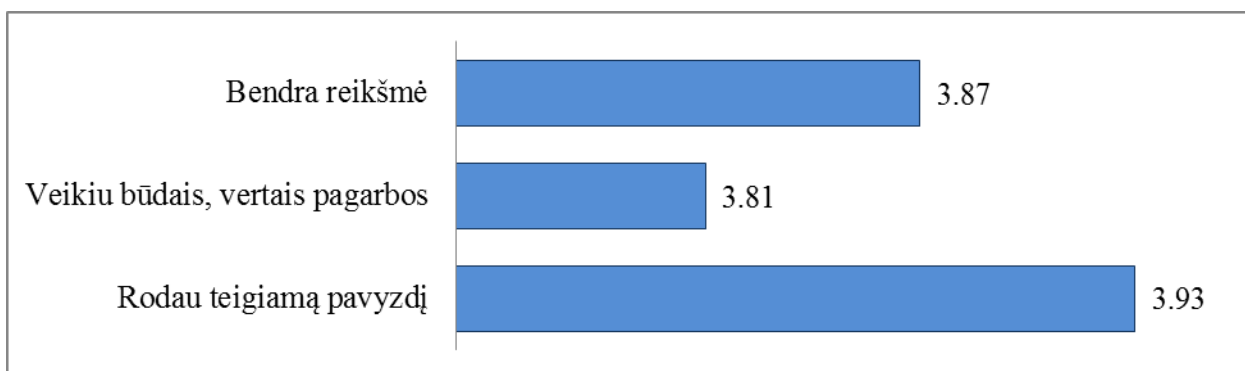


11 pav. Asmeninės lyderystės bruožų bendra raiška (balai).

2.2.1.2. Profesinės lyderystės bruožų raiška

Buvimas pavyzdžiu kitiems. Gauta duomenų analizė parodė, jog respondentams būvimas pavyzdžiu kitiems yra svarbus (3,87 balo). Iš 12 pav. matyti, jog atsakiusieji pasižymi aukšta

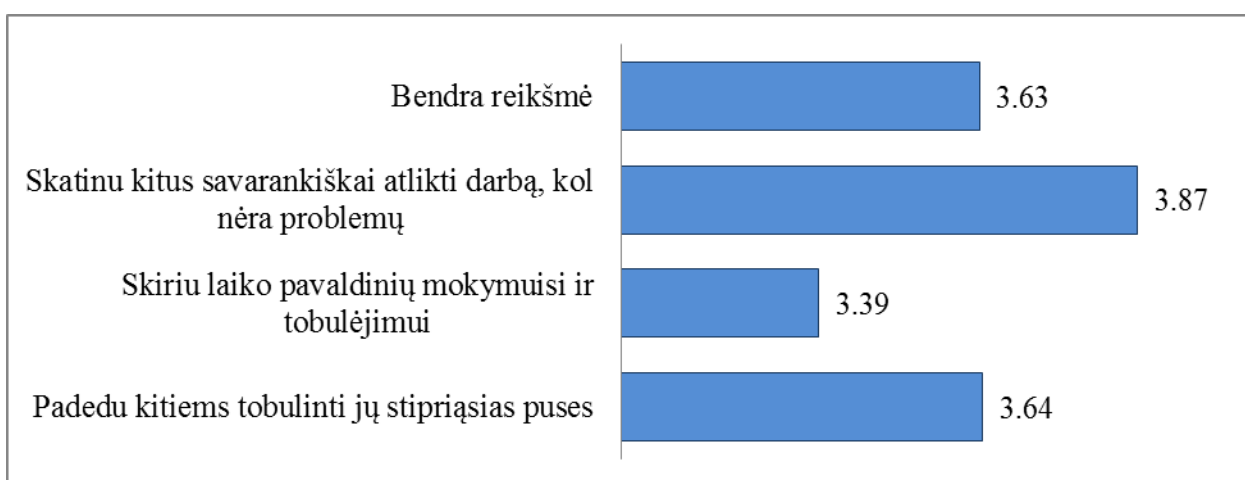
teigiamo pavyzdžio rodymo raiška (3,93 balo) ir aukšta veikimo būdų, vėrtų pagarbos, raiška (3,81 balo).



12 pav. Buvimas pavyzdžiu kitiems (balai).

Pastebėta, kad buvimas pavyzdžiu kitiems yra svarbus respondentams su aukštuoju (3.93 balo) bei profesiniu išsilavinimu (4.06 balo), o vidurinę išsilavinimą turintys respondentai šias savybes vertino labai vidutiniškai (3.17 balo).

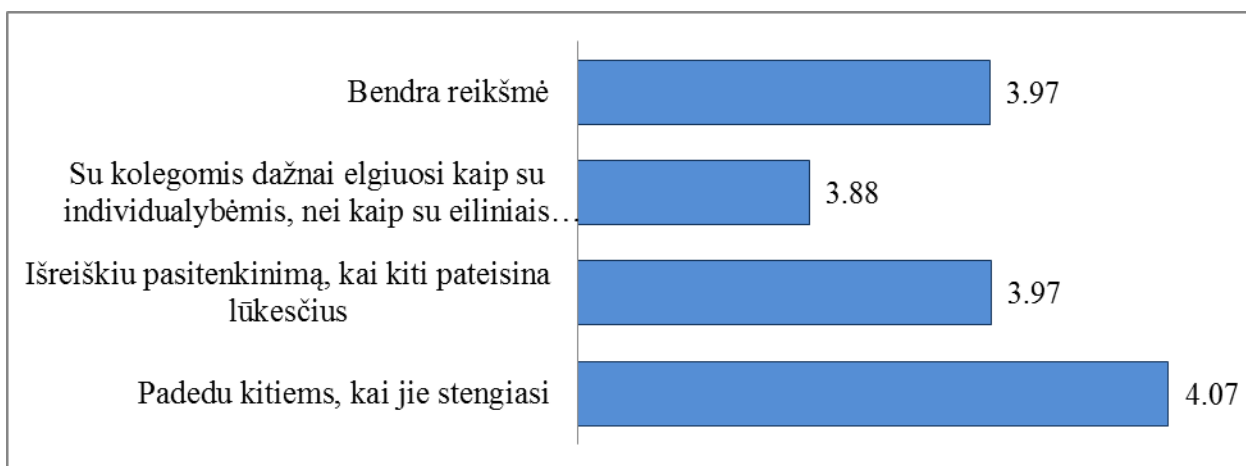
Kitų žmonių intelektualumo skatinimas. Išanalizuoti duomenys rodo, jog respondentai skatina savarankišką darbų atlikimą, kol nekyla problemų (3,87 balo), bet pasižymi vidutiniška skiriamo laiko pavaldinių mokymuisi ir tobulėjimui raiška (3,39 balo) (žr. 13 pav.).



13 pav. Kitų žmonių intelektualumo skatinimas (balai).

Gauta duomenų analizė parodė, kad aukštu savarankiškumo skatinimu ir savo pavaldinių mokymuisi bei tobulėjimu (3.94 balo) pasižymi direktoriai ir kitas vadovaujančias pareigas užimančios respondentai.

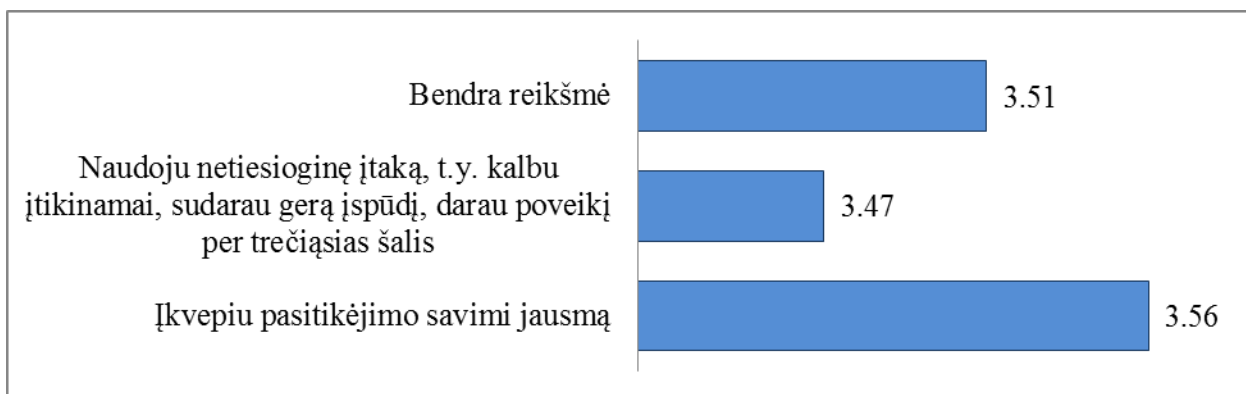
Individualaus dėmesio kitiems žmonėms suteikimas. Respondentų gauti atsakymai parodė, kad individualaus dėmesio kitiems rodymas yra svarbus (3,97 balo). Iš gautų duomenų matyti, kad respondentams yra svarbi pagalba kitiems, kai jie stengiasi (4,07 balo) (žr. 14 pav.).



14 pav. Individualaus dėmesio kitiems žmonėms suteikimas (balai).

Ypač aukšta individualaus dėmesio kitiems suteikimo raiška pasižymi vadovai (4.18 balo), taip pat dirbantieji organizacijoje 1-3 metus (4.22 balo) bei 26-35 metų asmenys (4.16 balo).

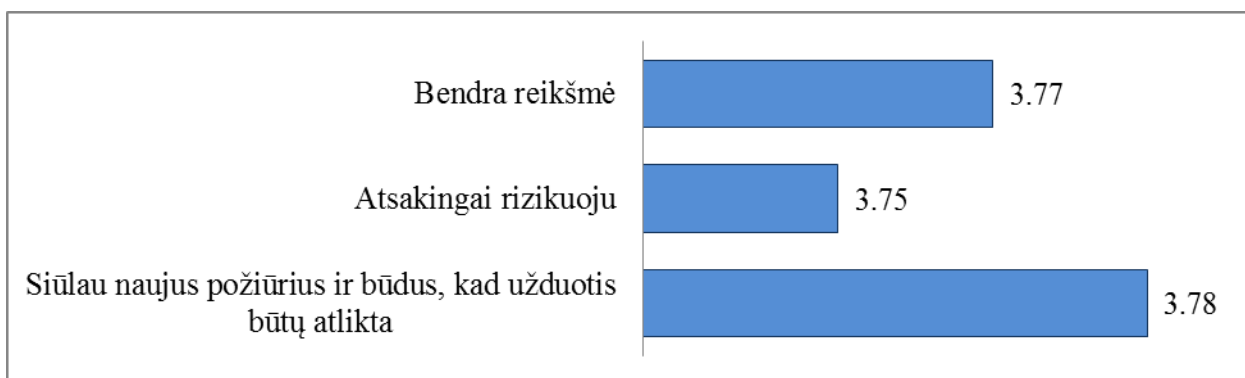
Sugebėjimas daryti įtaką kitų žmonių elgesiui. Iš 15 pav. pateiktų duomenų matyti, kad apklaustieji pasižymi aukštesniu nei vidutinis sugebėjimu daryti įtaką kitų elgesiui (3,51 balo) .



15 pav. Sugebėjimas daryti įtaką kitų žmonių elgesiui (balai).

Gautų atsakymų analizė parodo, jog respondentai netiesioginę įtaką naudoja vidutiniškai (3,47 balo).

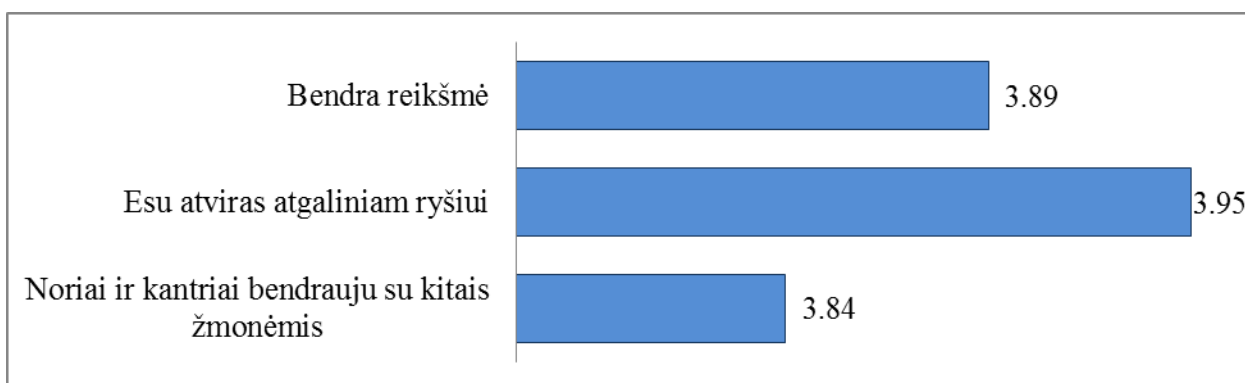
Polinkis rizikuoti ir originalumas sprendžiant problemas. Bendri rezultatai rodo, jog respondentų polinkis rizikuoti ir ieškojimas naujų sprendimo būdų yra aukštesnis už vidutinį (3,77 balo) (žr. 16 pav.) .



16 pav. Polinkis rizikuoti ir originalumas sprendžiant problemas (balai).

Gautų duomenų analizė parodė, kad labiausiai rizikuoja direktoriai (3.97 balo), o naujų užduočių atlikimo būdų siūlymu labiausiai pasižymi kitas vadovaujančias pareigas užimantys respondentai (4.07 balo).

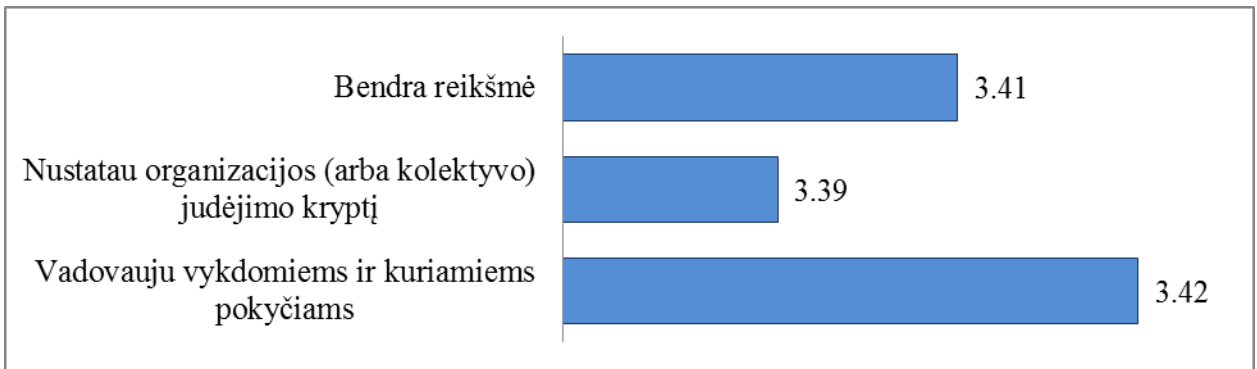
Sugebėjimas bendrauti su aplinkiniais. Duomenų analizė parodė, jog bendraujant su kitais žmonėmis respondentams yra svarbus atgalinis ryšys (3,95 balo), taip pat pasižymi kantrybe bendraujant su kitais (3,84 balo) (žr. 17 pav.). Šie bruožai vienodai svarbūs buvo visiems respondentams, nes duomenys nesiskyrė atsižvelgiant į lytį, darbo stažą, išsilavinimą ar užimamas pareigas.



17 pav. Sugebėjimas bendrauti su aplinkiniais (balai).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad respondentų gebėjimas bendrauti su aplinkiniais yra aukštas (3,89 balo).

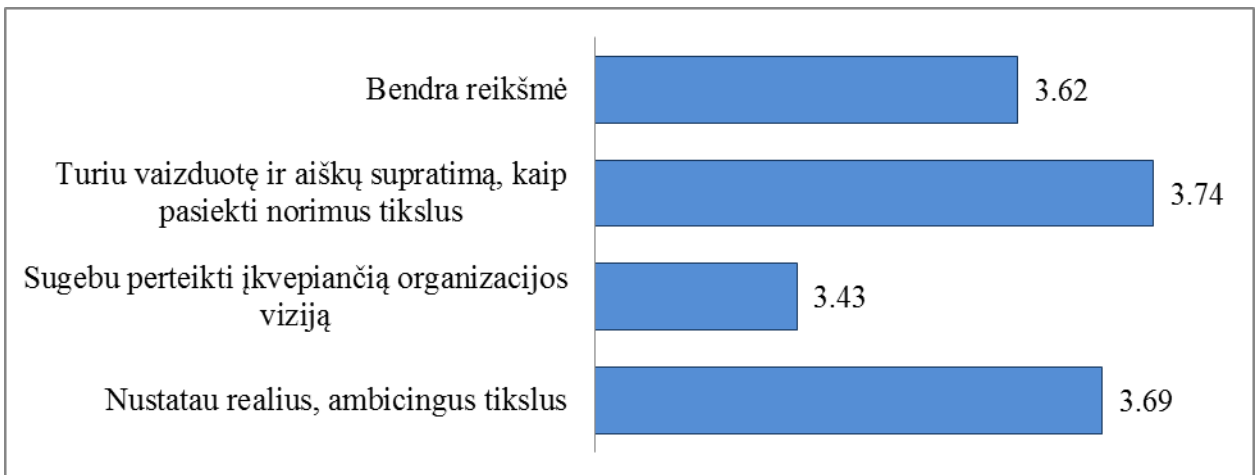
Pokyčių ir judėjimo užtikrinimas. Organizacijos (kolektyvo) judėjimo krypties nustatymas bei vadovavimas vykdomiems pokyčiams yra direktorių, vadovų atsakomybė, o ne specialistų ar paprastų darbuotojų, todėl gauta bendra šio kriterijaus reikšmė yra palyginus maža. Iš bendrų duomenų matyti, kad respondentai pokyčių ir judėjimo užtikrinimą vertina kiek daugiau nei vidutiniškai (18 pav.).



18 pav. Pokyčių ir judėjimo užtikrinimas (balai).

Vadovaujančias pareigas užimantiems respondentams (direktoriams ir skyrių vadovams) organizacijos pokyčių ir judėjimo užtikrinimas yra svarbus (3,85 balo), o specialistams ir kitiems darbuotojams vidutinio svarbumo (3.15 balo).

Vizijos sukūrimas ir strategijos nustatymas. Kaip ir pokyčių judėjimas, taip ir vizijos sukūrimas ir strategijos nustatymas svarbesni yra vadovams, todėl kitų respondentų priskirti mažesni teiginių įvertinimai sumažino bendrą kriterijaus reikšmę, kuri parodo, jog vizijos ir strategijos kūrimo svarba yra kiek didesnė už vidutinę (3,62 balo) (žr. 19 pav.).



19 pav. Vizijos sukūrimas ir strategijos nustatymas (balai).

Iš gautų rezultatų matyti, kad respondentai pasižymi vidutiniu sugebėjimu perteikti įkvepiančią organizacijos viziją (3,43 balo), tačiau turi vaizduotę ir aukštesnį nei vidutinis supratimą, kaip pasiekti norimus tikslus (3,74 balo).

Sugebėjimas sutelkti komandą. Atlikta gautų rezultatų analizė parodė, kad respondentų sugebėjimo sutelkti komandą raiška yra didesnė už vidutinę, tačiau nėra aukšta (3,61 balo). Respondentams bendro tikslo siekimas ir bendros misijos vykdymas yra labai svarbūs bruožai (po 3,79 balo), tačiau vadovavimą sėkmingai komandai vertina kaip vidutinį (3,25 balo). Aukštesnė nei

vidutinė vadovavimo sėkmingai komandai raiška nustatyta padalinio/skyriaus vadovų (3.75 balo), kurie sudaro 17.6 proc. visų respondentų.

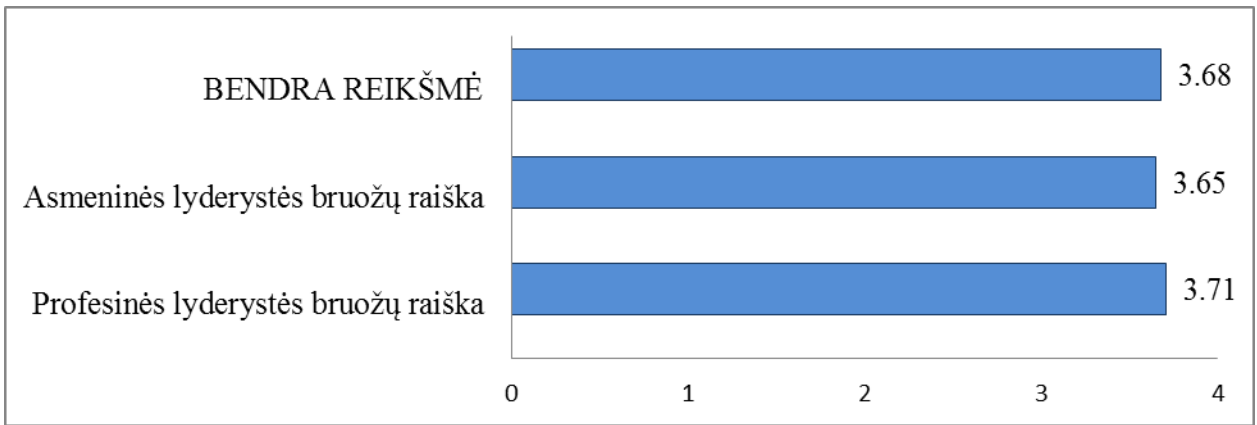
Aiškus savo idėjos perteikimas kitiems žmonėms. Respondentams gebėjimas prisitaikyti prie kitų asmenų ir perteikti jiems savo mintis yra svarbus (3,83 balo). Šis bruožas labai svarbus jauniems asmenims, ypač 26-35 metų amžiaus (4,03 balo), bei naujiems organizacijų nariams, dirbantiems pirmus metus (4 balai).

Apibendrinus gautus rezultatus matyti, kad respondentai pasižymi vidutiniu sugebėjimu daryti įtaką kitiems (3,51 balo) ir vidutiniu gebėjimu užtikrinti organizacijos judėjimo kryptį (3,41 balo), tačiau sugeba bendrauti su aplinkiniais (3,89 balo), yra jiems pavyzdys (3,87 balo) ir ypač skiria individualų dėmesį kitiems (3,97 balo). Iš 20 pav. matyti, kad profesinės lyderystės lygis yra aukštas.



20 pav. Bendra profesinės lyderystės bruožų raiška (balais).

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad respondentų lyderystės lygis yra šiek tiek didesnis už vidutinį (3,68 balo).

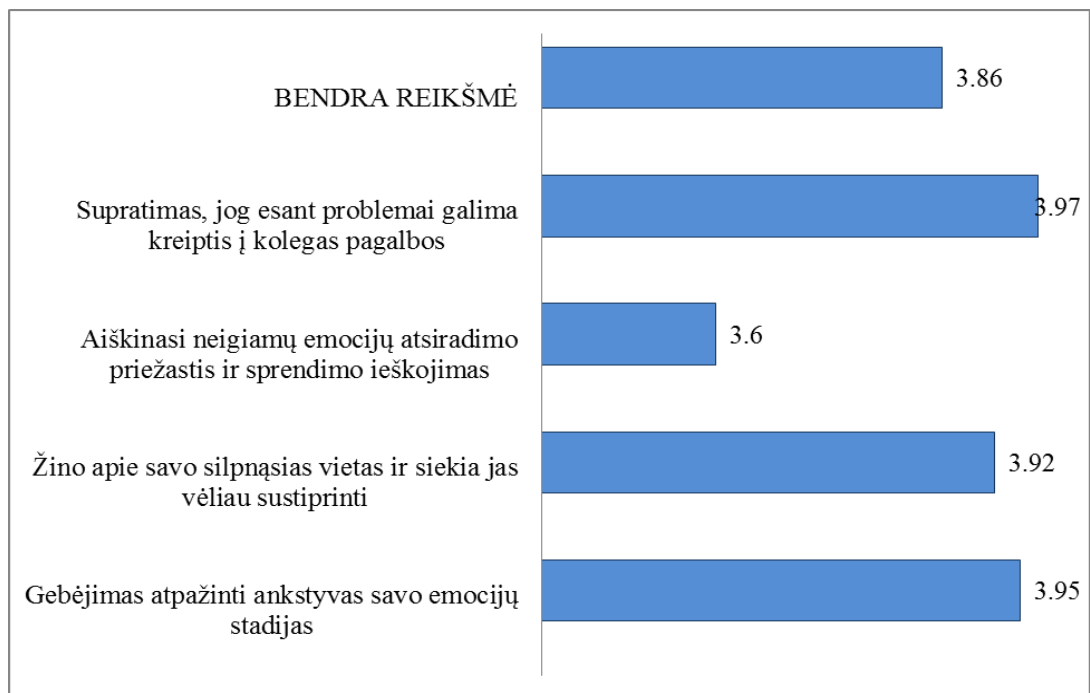


21 pav. Bendra lyderystės bruožų raiška (balais).

2.2.2. Emocinio intelekto raiškos tyrimo rezultatai

2.2.2.1. Savimonės raiška

Gautų duomenų analizė parodo, kad respondentai pasižymi aukšta savimone (3,86 balo). Tokiam rezultatui įtakos turi tai, kad apklausos dalyviai geba atpažinti ankstyvas savo emocijų stadijas, žino savo silpnąsias vietas ir siekia jas stiprinti, taip pat pasižymi aukštu supratimo, jog gali kreiptis į kolegas pagalbos, lygiu (žr. 22 pav.).



22 pav. Savimonės raiška (balais).

Gebėjimas atpažinti ankstyvas savo emocijų stadijas. Gauti atsakymai parodo, kad respondentai suvokia ir įvertina savo emocijas (3,95 balo). Nustatyta, kad geriau savo emocijas ir jausmus atpažįsta moterys (4 balai) nei vyrai (3,79 balo), padalinio/skyriaus vadovai (4,08 balo) bei dirbantys daugiau kaip 20 metų (4,07 balo).

Žino apie savo silpnąsias vietas ir siekia jas vėliau sustiprinti. Gautų respondentų atsakymų analizė parodė, jog respondentai žino savo stipriąsias ir silpnąsias savybes (3,92 balo). Aukštas savęs suvokimo lygis nustatytas tarp moterų (4.01 balo), specialistų (4.04 balo) bei dirbančių organizacijose 11-20 metų (4.14 balo).

Aiškinasi neigiamų emocijų atsiradimo priežastis ir sprendimo ieškojimas. Atsakymų apie neigiamas emocijas ir sprendimų ieškojimą rezultatai parodė, jog respondentų gebėjimas efektyviai spręsti problemas yra aukštesnis už vidutinį (3,68 balo), o stengimasis suprasti neigiamų emocijų atsiradimo priežastis – vidutinis (3,53 balo). Galima daryti išvadą, kad tyrime dalyvavusių asmenų neigiamų emocijų atsiradimo priežasčių aiškinimosi ir sprendimų ieškojimo lygis yra didesnis nei vidutinis, tačiau nėra aukštas (3,60 balo).

Supratimas, jog esant problemai galima kreiptis į kolegas pagalbos. Atliktos respondentų apklausos rezultatai parodo, jog respondentai yra kreipiasi pagalbos į savo kolegas (3,97 balo). Labiausiai pagalbos kreipiasi profesinį išsilavinimą turintys respondentai (4.05 balo), skyrių vadovai (4.14 balo) bei dirbantys organizacijose daugiau kaip 20 metų (4.23 balo).

2.2.2.2. Savireguliacijos raiška

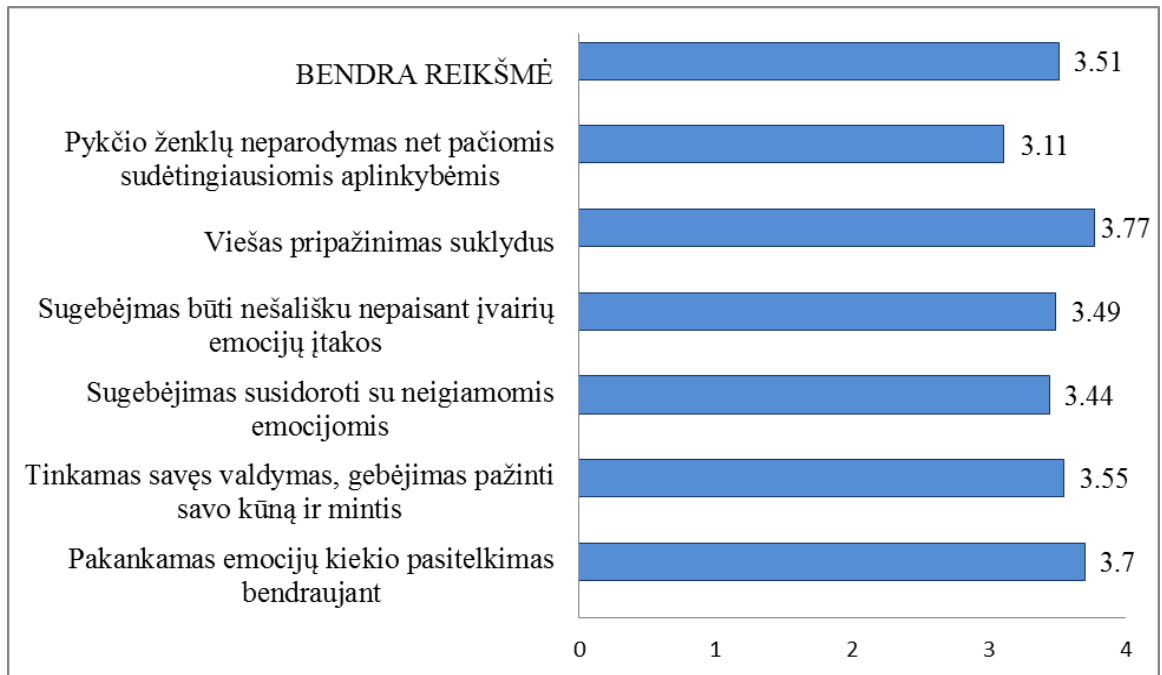
Pakankamas emocijų kiekio pasitelkimas bendraujant. Atlikta apklausa parodo, jog respondentai suvokia savo veiksmų ir žodžių pasekmes, moka tinkamai naudotis savo emocijomis bendraujant (3,70 balo). Pastebėta, kad sunkiausiai savo jausmus kontroliuoja jauni darbuotojai iki 25 metų amžiaus (2,95 balo) ir asmenys, organizacijoje dirbantys iki 1 metų (2,87 balo).

Tinkamas savęs valdymas, gebėjimas pažinti savo kūną ir mintis. Gauti duomenys rodo, jog respondentų gebėjimas kontroliuoti savo jausmus ir veiksmus yra vidutinis (3,55 balo). Aukštu gebėjimu pažinti save ir savęs valdymu pasižymi direktoriai ir skyrių vadovai (3,90 balo).

Sugebėjimas susidoroti su neigiamomis emocijomis. Šio savireguliacijos bruožo teiginių rezultatai parodė, kad respondentų susivaldymas ir gebėjimas neparodyti pykčio ženklų yra vidutinis (3,11 balo), o sugebėjimas viešai pripažinti klaidas aukštesnis už vidutinį (3,77 balo.) (žr. 23 pav.). Rezultatai parodė, kad aukštu klaidų pripažinimo viešai lygiu pasižymi vadovai (4.05 balo).

Sugebėjimas būti nešališku nepaisant įvairių emocijų įtakos. Duomenų analizė rodo, jog tyrimo dalyviai nesiremia tik savo nuomone ir patyrimu priimdami sprendimus (3,75 balo). Nustatyta, kad labiausiai kitų nuomonė ir patyrimas priimant sprendimus reikalingi naujiems organizacijos dalyviams, dirbantiems iki organizacijoje 1 metų (4,04 balo).

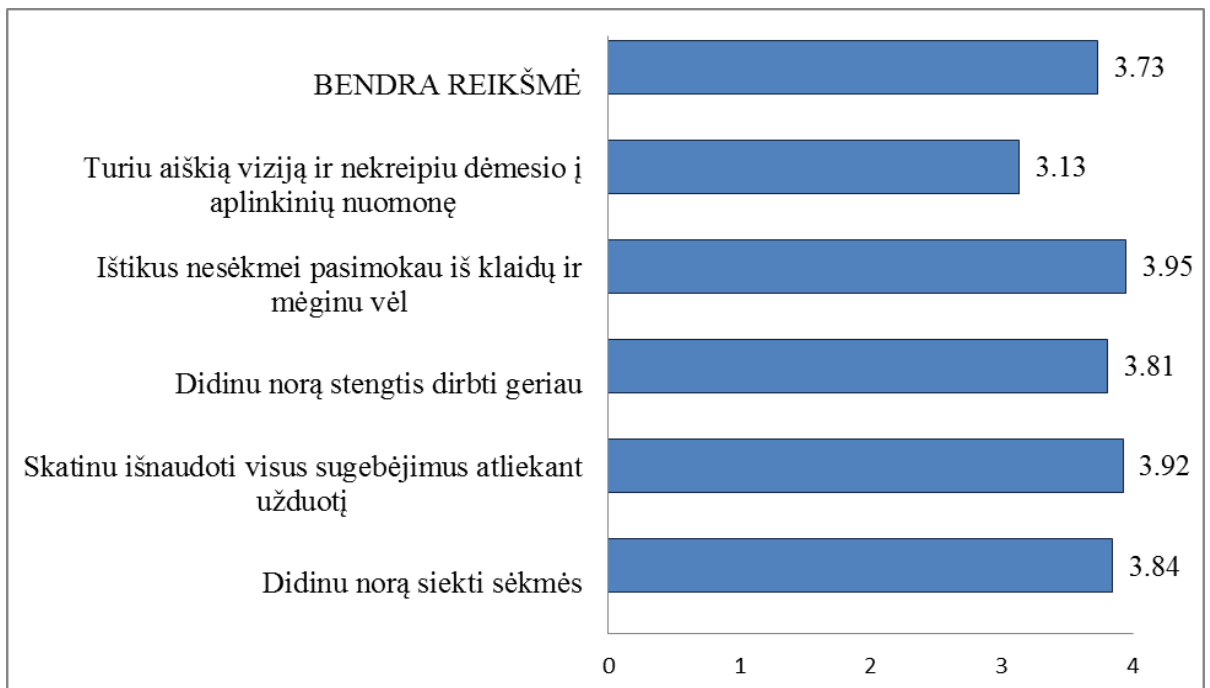
Apibendrinant galima daryti išvadą, kad didžiausią įtaką savireguliacijai turi pakankamas emocijų pasitelkimas bendraujant (3,7 balo). Iš 23 pav. pateiktų duomenų matyti, kad tyrimo dalyvių savireguliacijos raiška yra vidutinė (3,51 balo).



23 pav. Savireguliacijos raiška (balais).

2.2.2.3. Motyvacijos raiška

Gauti motyvacijos teiginių rezultatai parodė, kad respondantai išnaudoja pomėgius savęs sujudinimui ir nukreipimui tikslų link (3,86 balo), tačiau jų noras imtis iniciatyvos bei tobulėti yra vidutinis (3,54 balo). Vis dėlto, bendri duomenys rodo, kad tyrimo dalyvių motyvacijos lygis yra aukštas (3,7 balo) (žr. 24 pav.).



24 pav. Motyvacijos raiška (balais).

Giliausių pomėgių išnaudojimas savęs sujudinimui ir nukreipimui link savo tikslų. Gautų tyrimo rezultatų analizė parodo, jog respondentai išnaudoja giliausius pomėgius savęs sujudinimui ir nukreipimui tikslų link (3,86 balo). Tiriamieji pasižymi aukšta noro stengtis dirbti geriau (3,81 balo) ir noro siekti sėmės (3,84 balo) skatinimo raiška.

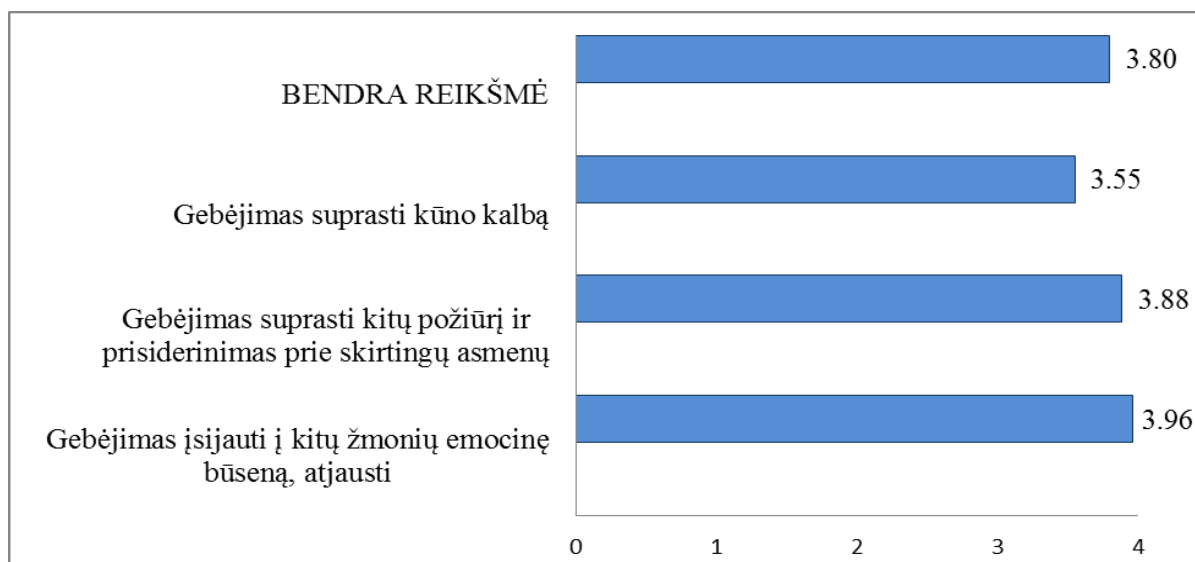
Duomenš analizė parodė, respondentų skatinimas išnaudoti sugebėjimus užduočių atlikimui yra aukšto lygio (3,92 balo). Labiausiai naudoti savo sugebėjimus tikslų siekimui skatina vadovaujančias pareigas užimantys asmenys (4,11 balo) bei respondentai, dirbantys organizacijoje daugiau kaip 20 metų (4,04 balo).

Noras imtis iniciatyvos bei tobulėti ir nepasiduoti nesėkmėms ir susierzinimui. Iš 24 pav. pateiktų duomenų matyti, kad respondentai mokosi iš padarytų klaidų (3,95 balo). Labiausiai padarytas klaidas įvertina ir iš jų mokosi vadovaujantys asmenys (4,13 balo) bei nauji darbuotojai (4,17 balo).

Duomenų analizė parodė, kad tiriamieji neturi aiškios vizijos ir jų gebėjimas nekreipti dėmesio į aplinkinių nuomonę yra vidutinis (3,13 balo).

2.2.2.4. Empatijos raiška

Šio emocinio intelekto elemento teiginių raiškos yra vidutinio bei aukšto stiprumo, o bendra reikšmė lygi 3,80 balo, todėl galima daryti išvadą, kad tiriamųjų empatijos lygis yra aukštas (žr. 25 pav.).



25 pav. Empatijos raiška (balais).

Gebėjimas įsijauti į kitų žmonių emocinę būseną, atjausti. Respondentų atsakymai parodo, kad jie geba įsiklausyti ir išklaudyti kitus žmones (3,96 balo). Analizė parodė, kad į kitų žmonių emocinę būseną labiau įsijaučia moterys (4,02 balo), direktoriai (4,08 balo) bei 25-36 metų asmenys (4,02 balo).

Gebėjimas suprasti kitų požiūrį ir prisiderinimas prie skirtingų asmenų. Gauti apklausos rezultatai parodo, jog respondentai geba ir nori derintis prie įvairių skirtingų žmonių, kai tai reikalinga pasiekti norimą tikslą (3,88 balo). Vis dėlto, šio teiginio analizė parodė, kad labiau prie kitų poreikių derinasi ne vadovai, bet specialistai (4,02 balo), taip pat 25-36 metų asmenys (4,27 balo) bei asmenys, organizacijoje dirbantys 1-3 metus (4,24 balo).

Gebėjimas suprasti kūno kalbą. Atlikus respondentų atsakymų analizę matyti, jog gebėjimas suvokti žmonių nuotaikas ir kūno kalbą yra vidutinis (3,55 balo).

2.2.2.5. Socialinių įgūdžių raiška

Gebėjimas tinkamai valdyti emocijas bendraujant ir tikslus visuomeninių situacijų bei tinklų perpratimas. Apklausos rezultatai rodo, jog respondentų gebėjimas valdyti emocijas bendraujant ir visuomeninių situacijų perpratimas yra vidutinio lygio (3,58 balo). Nustatyta, kad respondentai priima kitus, kaip turinčius individualius poreikius ir siekius (3,81 balo) (žr. 26 pav.). Taip pat iš pateiktų duomenų matyti, kad tiriamieji apgalvoja etines ir moralines sprendimų pasekmes (3,79 balo). Šia savybe labiausiai pasižymi asmenys, organizacijoje dirbantys 11-20 metų (4,03 balo), taip pat 26-35 metų amžiaus respondentai (4,02 balo) einantys direktoriaus pareigas (4,06 balo).

Rezultatai parodo, kad respondentų gebėjimas neparodyti susierzinimo ar kitų neigiamų emocijų yra vidutinis. Pastebėta, kad vidurinį išsilavinimą turinčių asmenų gebėjimas neparodyti neigiamų emocijų yra silpnai vidutinis (2,60 balo).

Gebėjimas aiškiai ir suprantamai bendrauti su aplinkiniais. Atliktos apklausos rezultatai rodo, jog respondentai skatina draugišką ir bendraujančią atmosferą darbe (3,95 balo), bet aiškus ir kantrus savo pozicijos perteikimo lygis yra vidutinis (3,55 balo). Aukšta draugiškos aplinkos skatinimo raiška pasižymi moterys (4 balai), aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys (4 balai), direktoriai ir skyrių vadovai (4,14 balo) bei asmenys, organizacijoje dirbantys 11-20 metų (4,06 balo). Aukščiausiu kantrybės lygiu pasižymi direktoriai (3,91 balo).

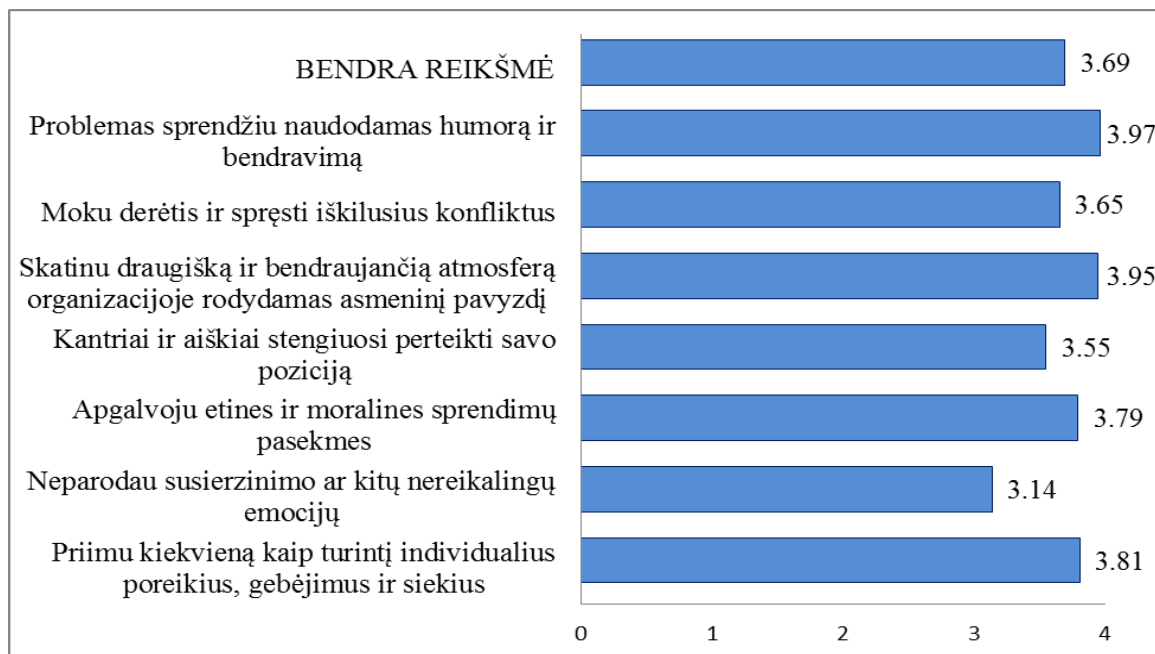
Apibendrinant galima daryti išvadą, kad respondentų gebėjimo aiškiai ir suprantamai bendrauti su aplinkiniais raiška yra didesnė už vidutinę (3,75 balo).

Gebėjimas taikyti įgūdžius siekiant įtikinti ir vadovauti, derėtis ir spręsti ginčus, bendradarbiauti ir dirbti kaip darni komanda. Atliktos apklausos rezultatai parodė, jog respondentai naudoja humoro jausmą ir bendravimą sprendžiant problemas (3,97 balo), o derybų naudojimas įvairių konfliktų sprendimui yra nežymiai didesnis už vidutinį (3,65 balo). Duomenų analizė parodė, kad humoro jausmą sprendžiant problemas labiau naudoja moterys (4,01 balo), asmenys su aukštuoju išsilavinimu (4,05 balo), vadovaujančias pareigas užimantys asmenys (4,10 balo), bei respondentai, organizacijoje dirbantys daugiau nei 11 metu (4,07 balo).

Pastebėta, kad mokėjimas derėtis priklauso nuo išdirbto laiko organizacijoje: nuo 3,61 balo (darbas organizacijoje iki 1 metų) iki 3,82 balo (darbas organizacijoje daugiau kaip 20 metų).

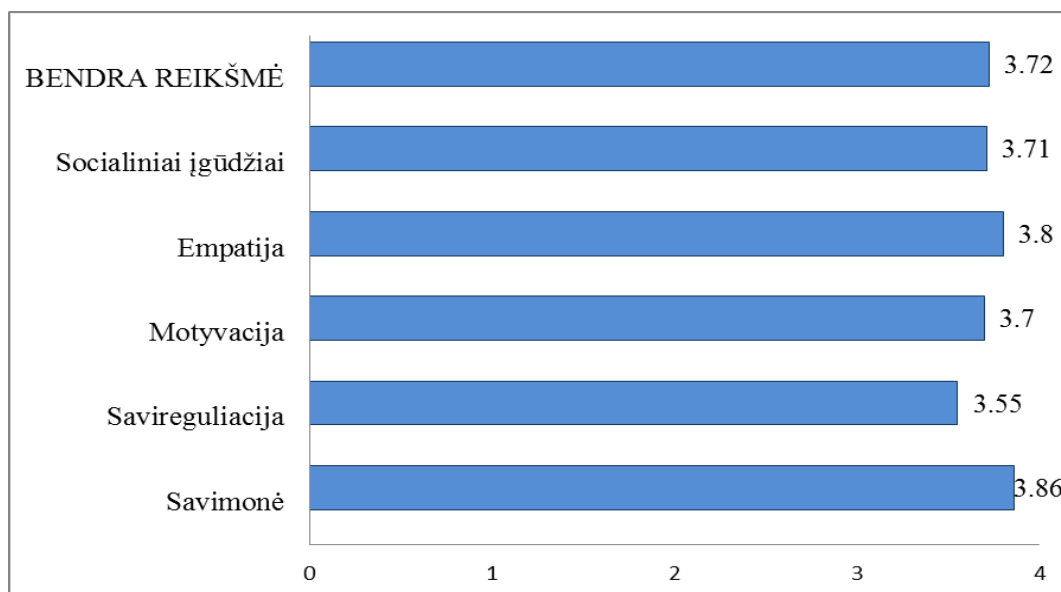
Iš turimų rezultatų matyti, kad respondentai geba taikyti įgūdžius siekiant įtikinti kitus, vadovauti, bendradarbiauti ir spręsti ginčus (3,81 balo).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad respondentų socialinių įgūdžių raiška yra aukšta (3,71 balo) (žr. 26 pav.).



26 pav. Socialinių įgūdžių raiška (balais).

Apibendrinus gautus duomenis galima daryti išvadą, kad respondentų emocinio intelekto elementų raiška yra aukšta (išskyrus savireguliaciją), todėl bendras emocinio intelekto lygis yra aukštas (3,72 balo) (žr. 31 pav.).



31 pav. Emocinio intelekto raiška (balais).

2.2.3. Emocinio intelekto ir lyderystės sąveika

Apdorojus gautus duomenis, sekantis žingsnis – nustatyti ryšį tarp emocinio intelekto ir lyderystės elementų.

Ryšio stiprumui nustatyti naudota koreliacinė analizė ir Pirsono koreliacijos koeficientas.

Emocinio intelekto elementų grupavimas:

- 1) Asmeninę kompetenciją sudaro savimonė, savireguliacija, motyvacija. Nuo asmeninės kompetencijos priklauso, ar žmogus geba valdyti save gebėjimas valdyti save;
- 2) Socialinė kompetencija apima empatiją ir socialinius įgūdžius. Socialinė kompetencija parodo žmogaus gebėjimą valdyti santykius.

2.2.3.1. Asmeninės lyderystės ryšys su asmenine kompetencija

Pirmiausia buvo nagrinėjamas ryšys tarp asmeninės lyderystės ir asmeninės kompetencijos. Statistiškai reikšmingi ryšiai nustatyti tarp daugumos teiginių (detalūs duomenys pateikti 3 priede). Nemažą dalį sudaro labai silpni arba silpni ryšiai. Vidutinio stiprumo ryšys buvo nustatytas tarp 9 asmeninės lyderystės ir 8 emocinio intelekto elementų teiginių.

Stiprus teigiamas ryšys nustatytas tarp sugebėjimo paaiškinti, ko galima tikėtis pasiekus veiklos rezultatus ir skatinimo išnaudoti visus sugebėjimus atliekant užduotis. Taip pat nustatyta, kad formuluojant įkvepiančią ateities viziją yra didinamas noras stengtis dirbti geriau. Dar viena sąveika gali būti priskiriama prie stiprių ryšių grupės. Rezultatai parodė, kad efektyviai sprendžiant su darbu susijusias problemas yra sėkmingai įgyvendinami organizacijos tikslai.

Atlikta koreliacinė analizė parodė, kad emocinio intelekto elemento „savireguliacija“ indikatorių *veiklos ir žodžių poveikio numatymas* bei *nesirėmimas tik savo nuomone priimant sprendimus* raiška turi įtakos tokių lyderio bruožų kaip *aiškiai paaiškinti, ko galima tikėtis pasiekus veiklos rezultatus* raiškai. Taip pat galima teigti, kad jei lyderis turi vidinę motyvaciją, tai turi įtakos jo energingumui ir atkaklumui siekiant tikslo.

Iš gautų rezultatų matyti, kad daugiausiai įtakos asmeninei lyderystei turi EI elementas *motyvacija*.

Asmeninės lyderystės ryšys su asmenine kompetencija.

	SAVIMONĖ	SAVIREGULIACIJA			MOTYVACIJA			
	Efektyviai sprendžiu su darbu susijusias problemas	Numatau veiklos ir žodžių poveikį	Priimu sprendimus ir įvertinu situaciją nepaisant aplinkinių nuomonės	Priimdamas sprendimus nesiremiu tik savo nuomone ir patyrimu	Didinu norą stengtis dirbti geriau	Skatinu išnaudoti visus sugebėjimus atliekant užduotį	Didinu norą siekti sėkmės	Turiu aiškia viziją ir nekreipiu dėmesio į aplinkinių nuomonę
Kalbu apie savo vertybes ir įsitikinimus	.378**	.384**	.430**	.399**	.479**	.501**	.392**	.425**
Spresdamas problemas, ieškau skirtingų sprendimo variantų	.490**	.481**	.425**	.449**	.523**	.577**	.504**	.376**
Paaiškinu, ko galima tikėtis pasiekus veiklos rezultatų	.565**	.516**	.453**	.626**	.674**	.702**	.641**	.416**
Išreiškiu įsitikinimą, kad tikslai bus pasiekti	.590**	.460**	.457**	.558**	.640**	.640**	.597**	.399**
Entuziastingai kalbu apie darbus, kuriuos reikia/reikės atlikti	.433**	.299**	.282**	.453**	.535**	.493**	.413**	.373**
Formuluoju įkvepiančią ateities viziją	.524**	.411**	.447**	.516**	.706**	.632**	.565**	.602**
Sėkmingai įgyvendinu organizacijos tikslus	.696**	.493**	.524**	.486**	.559**	.592**	.554**	.412**
Nuolat identifikuoju savo kompetencijos spragas	.444**	.365**	.367**	.508**	.423**	.490**	.521**	.428**
Sugebu absorbuoti sukeltą stresą bendraujant su žmonėmis	.559**	.400**	.460**	.406**	.543**	.490**	.463**	.451**

** Reikšmingumo lygmuo 0.01

* Reikšmingumo lygmuo 0.05

2.2.3.2. Asmeninės lyderystės ryšys su socialine kompetencija

Analizuojant asmeninės lyderystės ir socialinės kompetencijos elementus, stipraus ryšio tarp jų teiginių nenustatyta. Taip pat nenustatyta stiprių ar vidutinio stiprumo ryšių tarp asmeninės lyderystės elementų ir emocinio intelekto elemento „empatija“. Iš pateiktos lentelės matyti, kad empatija daro silpną įtaką asmeninei lyderystei (detalūs duomenys pateikti 4 priede). Vidutinio stiprumo ryšys nustatytas tarp 7 asmeninės lyderystės ir 4 EI elemento, socialiniai įgūdžiai“ teiginių.

Atlikta koreliacinė analizė parodė, kad emocinio intelekto elemento „socialiniai įgūdžiai“ indikatorių *stengimasis kantriai ir aiškiai perteikti savo poziciją bei susierzinimo ar kitų nereikalingų emocijų neparodymas* raiška turi įtakos tokių lyderio bruožų kaip *sugebėjimas absorbuoti bendravimo su žmonėmis sukeltą stresą* raiškai.

Iš 6 lentelėje pateiktų duomenų galima teigti, kad jei lyderis turi išsiugdęs socialinius įgūdžius, tai turi įtakos jo kūrybiškumui pateikiant sprendimus, mokėjimui motyvuoti bei energingumui bei atkaklumui siekiant tikslo.

6 lentelė

Asmeninės lyderystės ryšys su socialine kompetencija.

	EMPATIJA			SOCIALINIAI ĮGŪDŽIAI			
	Įsiklausau ir išklausu esančias problemas	Derinuosi prie klientų, tiekėjų, kolegų poreikių ir norų	Tiksliai suvokiu žmonių nuotaikas ir kūno kalbą	Apgalvoju etines ir moralines sprendimų pasekmes	Priimu kiekvieną kaip turintį individualius poreikius, gebėjimus ir siekius	Neparodau susierzinimo ar kitų nereikalingų emocijų	Kantriai ir aiškiai stengiuosi perteikti savo poziciją
Kalbu apie savo vertybes ir isitikinimus	.171**	.137**	.008	.504**	.411**	.384**	.471**
Spręsdamas problemas, ieškau skirtingų sprendimo variantų	.153**	.263**	.105*	.521**	.528**	.453**	.546**
Paaiškinu, ko galima tikėtis pasiekus veiklos rezultatų	.346**	.194**	.097*	.657**	.577**	.489**	.633**
Išreikiu įsitikinimą, kad tikslai bus pasiekti	.266**	.162**	.051	.604**	.605**	.509**	.625**
Motyvuuju kitus žadindamas pozityvias emocijas	.219**	.454**	.360**	.254**	.347**	.263**	.298**
Formuluoju įkvepiančią ateities viziją	.227**	.144**	.086	.555**	.482**	.423**	.529**
Nenuleidžiu rankų susidūrus su nesėkme, pradėtus darbus baigiu iki galo	.400**	.404**	.166**	.259**	.339**	.277**	.392**
Sėkmingai įgyvendinu organizacijos tikslus	.230**	.208**	.145**	.540**	.578**	.572**	.573**
Prisiimu asmeninę atsakomybę už atliekamus darbus	.393**	.452**	.100*	.295**	.304**	.186**	.295**
Nuolat identifikuuju savo kompetencijos spragas	.195**	.120*	.109*	.536**	.539**	.433**	.606**
Sugebu absorbuoti sukeliama stresą bendraujant su žmonėmis	.183**	.300**	.213**	.452**	.492**	.580**	.577**
Įžvelgiu kitų žmonių potencialą	.351**	.350**	.416**	.119*	.240**	.149**	.187**

** Reikšmingumo lygmuo 0.01

* Reikšmingumo lygmuo 0.05

Apibendrinant galima teigti, kad išlavinti socialiniai įgūdžiai padeda lyderiui sprendimus pateikti kūrybiškai, motyvuoti komandos narius, energingai ir atkaklaim siekti tikslo, nuolat tobulėti ir tinkamai reaguoti į bendravimo su kitais sukeltą stresą.

2.2.3.3. Profesinės lyderystės ir asmeninės kompetencijos ryšys

Duomenų analizė parodė vidutinio stiprumo ryšį tarp 10 profesinės lyderystės ir 8 emocinio intelekto elementų teiginių. Iš pateiktų duomenų galima matyti, kad didelė dalis likusių ryšių yra silpni arba labai silpni ir neturi didelės įtakos profesinės lyderystės ir asmeninės kompetencijos sąveikai (detalūs duomenys pateikti 5 priede).

Nustatyta, kad emocinio intelekto elemento „savireguliacija“ indikatorių *veiklos ir žodžių poveikio numatymas* bei *nesirėmimas tik savo nuomone priimant sprendimus* raiška turi įtakos tokių lyderio bruožų kaip *padėjimas kitiems, kai jie stengiasi* bei *pasitikėjimo savimi jausmo įkvėpimas* raiškai. Taip pat galima teigti, kad išugdyta lyderio savireguliacija turi įtakos jo kuriamai vizijai ir strategijos nustatymui, sugebėjimui sutelkti komandą bei gabėjimui daryti įtaką kitiems.

Pateikti duomenys rodo, kad EI elemento „motyvacija“ indikatorius *noro stengtis dirbti geriau* raiška turi didelės įtakos tokiam lyderio bruožui kaip *naujų požiūrių ir užduočių atlikimo būdų siūlymas* raiškai. Taip pat galima teigti, kad jei lyderis turi išsiugdęs vidinę motyvaciją, tai turi įtakos jo gebėjimui skatinti kitų žmonių intelektualumą bei individualaus dėmesio kitiems suteikimui.

Iš gautų rezultatų matyti, kad daugiausiai įtakos profesinei lyderystei turi EI elementas *motyvacija*.

7 lentelė

Profesinės lyderystės ir asmeninio emocinio intelekto ryšys.

	SAVI - MONĖ	SAVIREGULIACIJA			MOTYVACIJA			
	Efektyviai sprendžiu su darbu susijusias problemas	Numatau veiklos ir žodžių poveikį	Priimu sprendimus ir įvertinu situaciją nepaisant aplinkinių nuomonės	Priimdamas sprendimus nesiremiu tik savo nuomone ir patyrimu	Didinu norą stengtis dirbti geriau	Skatinu išnaudoti visus sugebėjimus atliekant užduotį	Didinu norą siekti sėkmės	Ištikus nesėkmei pasimokau iš klaidų ir mėginu vėl
Veikiu būdais, vertais pagarbos	.570**	.443**	.457**	.647**	.612**	.625**	.519**	.450**
Skiriu laiko pavaldinių mokymuisi ir tobulėjimui	.397**	.471**	.378**	.470**	.555**	.555**	.537**	.365**
Padedu kitiems tobulinti jų stipriąsias puses	.559**	.435**	.444**	.561**	.655**	.646**	.582**	.483**
Skatinu kitus savarankiškai atlikti darbą, kol nėra problemų	.439**	.329**	.283**	.419**	.559**	.496**	.402**	.345**
Išreiškiu pasitenkinimą, kai kiti pateisina lūkesčius	.494**	.450**	.423**	.598**	.640**	.669**	.580**	.455**
Padedu kitiems kai jie stengiasi	.498**	.521**	.392**	.550**	.601**	.583**	.697**	.633**
Įkvėpiu pasitikėjimo savimi jausmą	.595**	.510**	.520**	.438**	.595**	.616**	.521**	.387**
Siūlau naujus požiūrius ir būdus, kad užduotis būtų atlikta	.665**	.475**	.438**	.564**	.733**	.675**	.600**	.496**

Turiu vaizduotę ir aiškų supratimą, kaip pasiekti norimus tikslus	.544**	.530**	.524**	.593**	.605**	.595**	.542**	.430**
Pabrėžiu, kad svarbu vykdyti bendrą misiją	.494**	.461**	.391**	.654**	.652**	.614**	.569**	.447**
Vadovauju sėkmingai veikiančiai komandai	.414**	.430**	.337**	.468**	.512**	.517**	.477**	.312**

** Reikšmingumo lygmuo 0.01

* Reikšmingumo lygmuo 0.05

Bendri šio etapo analizės duomenys parodė, kad išsiugdyti asmeninės kompetencijos elementai leidžia lyderiui stiprinti tokių lyderio bruožų kaip kitų žmonių intelektualumo skatinimas, individualaus dėmesio suteikimas, sugebėjimas daryti įtaką kitų žmonių elgesiui raišką.

2.2.3.4. Profesinės lyderystės ir socialinės kompetencijos ryšys

Atlikta koreliacinė analizė parodė reikšmingus ryšius tarp 3 emocinio intelekto elementų teiginių ir 10 profesinės lyderystės elementų teiginių. Stiprių ir vidutinio stiprumo ryšių nenustatyta tarp EI elemento „empatija“ ir profesinės lyderystės indikatorių (detalūs duomenys pateikti 6 priede).

Iš gautų rezultatų matyti, kad daugiausiai įtakos profesinei lyderystei turi EI elementas *socialiniai įgūdžiai*. Nustatyta, kad priėmimas asmenų, kaip turinčių individualius poreikius ir siekius, stipriai siejasi su pagalba kitiems, kai jie stengiasi. Taip pat etinių ir moralinių sprendimų pasekmių apgalvojimas stipriai siejasi su aiškiu supratimu, kaip pasiekti norimus tikslus.

Atlikta analizė parodė, kad emocinio intelekto elemento „socialiniai įgūdžiai“ indikatorių *etinių ir moralinių sprendimų pasekmių apgalvojimas* bei *stengimasis kantriai ir aiškiai perteikti savo poziciją* raiška turi įtakos tokių lyderio bruožų kaip *laiko pavaldinių mokymuisi ir tobulėjimui skyrimas* bei *pasitikėjimo savimi jausmo įkvėpimas* raiškai. Taip pat galima teigti, kad jei lyderio socialiniai įgūdžiai yra išugdyti, tai turi įtakos jo sugebėjimui sutelkti komandą.

8 lentelė

Profesinės lyderystės ir profesinio emocinio intelekto ryšys

	EMPATIJA			SOCIALINIAI ĮGŪDŽIAI		
	Įsiklausau ir išklausau esančias problemas	Derinuosi prie klientų, tiekėjų, kolegų poreikių ir norų	Tiksliai suvokiu žmonių nuotaikas ir kūno kalbą	Apgalvoju etines ir moralines sprendimų pasekmes	Priimu kiekvieną kaip turintį individualius poreikius, gebėjimus ir siekius	Kantriai ir aiškiai stengiuosi perteikti savo poziciją
Skiriu laiko pavaldinių mokymuisi ir tobulėjimui	.208**	.124*	.086	.508**	.464**	.600**
Padedu kitiems tobulinti jų stipriąsias puses	.269**	.176**	.108*	.616**	.560**	.591**
Išreiskiu pasitenkinimą, kai kiti pateisina lūkesčius	.263**	.171**	.116*	.602**	.621**	.613**

Padedu kitiems kai jie stengiasi	.293**	.307**	.185**	.543**	.712**	.600**
Su kolegomis dažnai elgiuosi kaip su individualybėmis, nei kaip su eiliniaisiais darbuotojais	.308**	.449**	.161**	.383**	.585**	.453**
Įkvepiu pasitikėjimo savimi jausmą	.204**	.232**	.178**	.538**	.496**	.563**
Siūlau naujus požiūrius ir būdus, kad užduotis būtų atlikta	.269**	.226**	.111*	.669**	.604**	.632**
Turiu vaizduotę ir aiškų supratimą, kaip pasiekti norimus tikslus	.268**	.234**	.153**	.734**	.501**	.528**
Pabrėžiu, kad svarbu vykdyti bendrą misiją	.296**	.172**	.081	.614**	.553**	.611**
Vadovauju sėkmingai veikiančiai komandai	.096	.096	.073	.539**	.436**	.522**

** Reikšmingumo lygmuo 0.01

* Reikšmingumo lygmuo 0.05

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad išugdyti socialinės kompetencijos elementai, ypač socialiniai įgūdžiai, leidžia lyderiui stiprinti tokių profesinių lyderio bruožų kaip gebėjimas sutelkti komandą, kitų žmonių intelektualumo skatinimas bei individualaus dėmesio kitiems suteikimas raišką.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad skirtingi autoriai lyderystę įvardija kaip procesą, gebantį įtikinti sekėjus imtis veiksmų tam tikriems tikslams; kaip kiekvieno individo galimybes vesti individų grupę į priekį. Apibendrinus autorių mintis ir pastebėjimus, lyderystės bruožus galima suskirstyti į dvi grupes: asmeninės lyderystės, kurią sudaro mokėjimas motyvuoti, nuolatinis tobulėjimas, atkaklumas siekiant tikslo, gebėjimas keistis ir kiti bruožai, bei profesinės lyderystės, kurią sudaro gebėjimas sutelkti komandą, nustatyti strategiją, gebėjimas užtikrinti pokyčius ir kiti bruožai.

2. Mokslinės literatūros analizė emocinį intelektą leidžia apibūdinti kaip svarbiausių žmogui reikalingų įgūdžių rinkinį norint sėkmingai funkcionuoti šiuolaikiniame pasaulyje. Skirtingi autoriai emocinį intelektą apibūdina kaip gebėjimą suprasti, priimti ir generuoti emocijas, ir refleksiškai jas reguliuoti. Mokslinėje literatūroje pateikti emocinio intelekto bruožai gali būti suskirstyti į penkias sritis: savimonė, savireguliacija, motyvacija, empatija ir socialiniai įgūdžiai.

3. Mokslinės literatūros analizė leidžia daryti išvadą, kad EI sudaro 5 sritys: savimonė, savireguliacija, motyvacija, empatija ir socialiniai įgūdžiai. Savimonė, savireguliacija ir motyvacija yra priskiriamos prie asmeninės kompetencijos, nuo kurios priklauso, kaip individas geba valdyti save. Empatija ir socialiniai įgūdžiai priskiriami prie socialinės kompetencijos, nuo kurios priklauso, kaip individas geba valdyti tarpusavio santykius. EI ir lyderystė turi sričių, kurioms svarbios asmeninės savybės ir kurioms reikalingas profesinis išmanymas, todėl galima daryti išvadą, jog EI ir lyderystė yra tarpusavyje susiję.

4. Atlikto tyrimo duomenys parodė, kad respondentai pasižymi didesniu nei vidutinis lyderystės lygiu, kurį sudaro didesnė nei vidutinė asmeninės lyderystės raiška ir aukšta profesinės lyderystės raiška. Tyrime dalyvavusių asmenų savimonės, motyvacijos, empatijos ir socialinių įgūdžių raiškos yra aukštos, o savireguliacijos raiška vidutinio stiprumo. Bendras respondentų emocinio intelekto lygis yra aukštas.

5. Atlikus EI poveikio lyderystei tyrimą galima teigti, kad iš asmeninės kompetencijos sričių lyderystei daugiausiai įtakos turi motyvacija, o iš socialinės kompetencijos – socialiniai įgūdžiai. Nustatyta, kad lyderystei jokios įtakos neturi empatija, nes nenustatytas nei vienas svarbus ryšys tarp šios EI srities ir lyderystės bruožų. Emocinio intelekto sritys leidžia lyderiui stiprinti tokius lyderio bruožus kaip energingumas ir atkaklumas siekiant tikslo, gebėjimas absorbuoti bendravimo su žmonėmis sukeltą stresą, mokėjimas motyvuoti, įkvėpti ir uždegti, kitų žmonių intelektualumo skatinimas, sugebėjimas daryti įtaką kitų žmonių elgesiui, sugebėjimas sutelkti komandą.

LITERATŪRA

- Boyatzis, R. ir McKee, A. (2006). *Darni lyderystė*. Vilnius: Verslo žinios; 286 p.
- Ealias A. ir George J. (2012) *Emotional Intelligence and job satisfaction: a correlational study*. Research journal of commerce & behavioural science, 2012.
- Gimžauskas G., (2010). *Lyderio apibrėžimas – neįmanomas*. [žiūrėta 2015-05-05]. Prieiga per internetą <http://www.emocinisintelektas.lt/news/7/44/Lyderio-apibrezimas-neimanomas>
- Goleman, D. (2008). *Emocinis intelektas darbe*. Vilnius: Presvika; 440 p.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ir McKee, A. (2007). *Lyderystė kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą*. Kaunas: Smaltija; 288 p.
- Griffin, D. (2011). *Lyderystės ištakos. Saviorganizacijos ir etikos sąsajos*. Kaunas: Vitae Litera; 200 p.
- Ingram, J., ir Cangemi, J. (2012). *Emotions, emotional intelligence and leadership: a brief, pragmatic perspective*. Education, Vol.132, No. 4, 2012, 771-778 p.
- Legkauskas V. Socialinė psichologija, 2008 / Vilnius: Vaga; 400 p.
- Lekavičienė, R., ir Antinienė, D. (2012). *Emocinis intelektas: matavimo problemos ir galimybės*. Kaunas: KTU; 7 p.
- Lipinskienė, D. (2015). *Leadership and change management: Course handbook / University of applied social sciences*. Klaipėda.
- Nacionalinė mokyklų vadovų kolegija, *Lyderystės ateitis*. [žiūrėta 2015-06-05]. Prieiga per internetą <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/biblioteka/straipsniai/projekto-ivesrti-straipsniai/544-lyderysts-ateitis-2011-m>
- Mayer, J. D. Ir Salovey, P. (1993). *The intellegence of emotional intellegence*. *Intellegence*. 1993, nr. 17, 432-442 p.
- Mayer, J. D., ir Salovey, P. (1997), “*What is emotional intelligence: Implications for educators*. In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development, emotional literacy, and emotional intelligence* (p. 3-31). New York. Basic Books.
- Masiulis, K. Ir Sudnickas, T. (2007). *Elitas ir lyderystė*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas; 296 p.
- Myers, D. G. (2008). *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika; 1080 p.
- Northouse P. G., (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika; 336 p.
- Nowack, K. (2003). *Kas yra emocinis intelektas?* [žiūrėta 2015-06-05]. Prieiga per internetą http://www.ipm.lt/lt/publikacija_1

- Pukinskaitė, R. (2006). *Empatijos ir psichosocialinio funkcionavimo ypatybės paauglystėje*. Vilnius: MRU leidybos centras; 55-62 p.
- Radušis, M. *Emocinis intelektas ugdo ir protą. Dienraštis „Klaipėda“*. [žiūrėta 2015-05-05]. Prieiga per internetą http://www.delfi.lt/gyvenimas/namai_ir_seima/emocinis-intelektas-ugdo-ir-protą.d?id=8612825#ixzz3c4k705OF
- Sahota, M. *How to Express Empathy – Avoid the Traps!*. [žiūrėta 2015-06-05]. Prieiga per internetą <http://agile.dzone.com/articles/how-express-empathy-%E2%80%93-avoid>
- Salovey, P. ir Mayer, J. D. (1989-1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality*. Organizational behavior. 1989-1990, nr. 9, 185-211 p.
- Savęs vertinimas*. [žiūrėta 2015-11-15]. Prieiga per internetą www.ipm.lt/get.php?f.819
- Wilkinsas, M. M. *Emocinis intelektas: požymiai, kad jo trūksta*. [žiūrėta 2015-06-05]. Prieiga per internetą <http://www.delfi.lt/verslas/verslas/emocinis-intelektas-pozymiai-kad-jo-truksta.d?id=68075308#ixzz3c4sFNrZx>

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Gerbiamas (-a) respondente,

Esu KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto Vadybos studijų programos studentas. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą „Emocinio intelekto vystymas kaip lyderystės stiprinimo veiksnys“. Prašau atsakykite į pateiktus anketos klausimus pagal pateikiamų atsakymų skalę, žymėdami priimtinausią variantą X.

Anketa yra anoniminė, surinkti duomenys bus naudojami tik šio tyrimo tikslams.

Ačiū už bendradarbiavimą.

Ar sutinkate su žemiau išvardintais teiginiais?

Nustatau organizacijos (arba kolektyvo) judėjimo kryptį					
Optimistiškai kalbu apie ateitį ir planus					
Nenusišalinu, kai kyla svarbūs klausimai ir problemos					
Nenuleidžiu rankų susidūrus su nesėkme, pradėtus darbus baigiu iki galo					
Su kolegomis dažnai elgiuosi kaip su individualybėmis, nei kaip su eiliniaisiais darbuotojais					
Demonstruoju galios ir pasitikėjimo jausmą					
Entuziastingai kalbu apie darbus, kuriuos reikia/reikės atlikti					
Pabrėžiu, koks svarbus bendras tikslo siekimas					
Skatinu kitus savarankiškai atlikti darbą, kol nėra problemų					
Neparodau pykčio ženklų net pačiose sudėtingiausiose aplinkybėse					
Spręsdamas problemas, ieškau skirtingų sprendimo variantų					
Įkvepiu pasitikėjimo savimi jausmą					
Skiriu laiko pavaldinių mokymuisi ir tobulėjimui					
Kalbu apie savo vertybes ir įsitikinimus					
Priimu sprendimus ir įvertinu situaciją nepaisant aplinkinių nuomonės					
Sėkmingai įgyvendinu organizacijos tikslus					
Vadovauju sėkmingai veikiančiai komandai					
Veikiu būdais, vertais pagarbos					
Padedu kitiems tobulinti jų stipriąsias puses					
Išreiškiu įsitikinimą, kad tikslai bus pasiekti					
Apgalvoju etines ir moralines sprendimų pasekmes					

Turiu vaizduotę ir aiškų supratimą, kaip pasiekti norimus tikslus					
Priimdamas sprendimus nesiremiu tik savo nuomone ir patyrimu					
Paaiškinu, ko galima tikėtis pasiekus veiklos rezultatų					
Pabrėžiu, kad svarbu vykdyti bendrą misiją					
Didinu norą stengtis dirbti geriau					
Skatinu išnaudoti visus sugebėjimus atliekant užduotį					
Turiu aiškią viziją ir nekreipia dėmesio į aplinkinių nuomonę					
Formuluoju įkvepiančią ateities viziją					
Nuolat identifikuoju savo kompetencijos spragas					
Išreiškiu pasitenkinimą, kai kiti pateisina lūkesčius					
Siūlau naujus požiūrius ir būdus, kad užduotis būtų atlikta					
Efektyviai sprendžiu su darbu susijusias problemas					
Sugebu absorbuoti sukeliama stresą bendraujant su žmonėmis					
Neparodau susierzinimo ar kitų nereikalingų emocijų					
Kantriai ir aiškiai stengiuosi perteikti savo poziciją					
Priimu kiekvieną kaip turintį individualius poreikius, gebėjimus ir siekius					
Didinu norą siekti sėkmės					
Padedu kitiems kai jie stengiasi					
Ištikus nesėkmei pasimokau iš klaidų ir mėginu vėl					
Optimistiškai kalbu apie ateitį ir planus					
Nenusišalinu, kai kyla svarbūs klausimai ir problemos					
Nenuleidžiu rankų susidūrus su nesėkme, pradėtus darbus baigiu iki galo					
Su kolegomis dažnai elgiuosi kaip su individualybėmis, nei kaip su eiliniaisiais darbuotojais					
Demonstruoju galios ir pasitikėjimo jausmą					
Entuziastingai kalbu apie darbus, kuriuos reikia/reikės atlikti					
Pabrėžiu, koks svarbus bendras tikslo siekimas					
Skatinu kitus savarankiškai atlikti darbą, kol nėra problemų					

Neparodau pykčio ženklų net pačiose sudėtingiausiose aplinkybėse					
Spręsdamas problemas, ieškau skirtingų sprendimo variantų					
Įkvepiu pasitikėjimo savimi jausmą					
Skiriu laiko pavaldinių mokymuisi ir tobulėjimui					
Kalbu apie savo vertybes ir įsitikinimus					
Priimu sprendimus ir įvertinu situaciją nepaisant aplinkinių nuomonės					
Sėkmingai įgyvendinu organizacijos tikslus					
Vadovauju sėkmingai veikiančiai komandai					
Veikiu būdais, vertais pagarbos					
Padedu kitiems tobulinti jų stipriąsias puses					
Išreiškiu įsitikinimą, kad tikslai bus pasiekti					
Apgalvoju etines ir moralines sprendimų pasekmes					
Turiu vaizduotę ir aiškų supratimą, kaip pasiekti norimus tikslus					
Priimdamas sprendimus nesiremiu tik savo nuomone ir patyrimu					
Paaiškinu, ko galima tikėtis pasiekus veiklos rezultatų					
Pabrėžiu, kad svarbu vykdyti bendrą misiją					
Didinu norą stengtis dirbti geriau					
Skatinu išnaudoti visus sugebėjimus atliekant užduotį					
Turiu aiškią viziją ir nekreipia dėmesio į aplinkinių nuomonę					
Formuluoju įkvepiančią ateities viziją					
Nuolat identifikuoju savo kompetencijos spragas					
Išreiškiu pasitenkinimą, kai kiti pateisina lūkesčius					
Siūlau naujus požiūrius ir būdus, kad užduotis būtų atlikta					
Efektyviai sprendžiu su darbu susijusias problemas					
Sugebu absorbuoti sukeliama stresą bendraujant su žmonėmis					
Neparodau susierzinimo ar kitų nereikalingų emocijų					
Kantriai ir aiškiai stengiuosi perteikti savo					

poziciją					
Priimu kiekvieną kaip turintį individualius poreikius, gebėjimus ir siekius					
Didinu norą siekti sėkmės					
Padedu kitiems kai jie stengiasi					
Ištikus nesėkmei pasimokau iš klaidų ir mėginu vėl					

Pateikite šiek tiek informacijos apie save:

<u>Jūsų amžius:</u> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Iki 25 metų <input type="radio"/> 26-35 metai <input type="radio"/> 36-45 metai <input type="radio"/> 46-55 metai <input type="radio"/> Virš 55 metų 	<u>Darbo stažas organizacijoje:</u> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Iki 1 metų <input type="radio"/> 1-3 metai <input type="radio"/> 4-10 metų <input type="radio"/> 11-20 metų <input type="radio"/> Virš 20 metų
<u>Jūsų pareigos:</u> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Direktorius <input type="radio"/> Padalinio / skyriaus vadovas <input type="radio"/> Specialistas <input type="radio"/> Darbininkas <input type="radio"/> Kita 	<u>Jūsų išsilavinimas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Aukštasis <input type="radio"/> Profesinis <input type="radio"/> Vidurinis <input type="radio"/> Pirminis (pagrindinis)
<u>Jūsų lytis:</u> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Vyras <input type="radio"/> Moteris 	

Tyrimo „Emocinio intelekto poveikis lyderystės stiprinimui“ instrumentarijus

Kriterijai	Indikatoriai	Teiginiai
Asmeninė lyderystė	Pasitikėjimas savimi ir asmeninio tapatumo pojūtis;	<ul style="list-style-type: none"> Tikiu ir pasitikiu savo sugebėjimais Kalbu apie savo vertybes ir įsitikinim Demonstruoju galios ir pasitikėjimo jausmą
	Kūrybiškų sprendimų pateikimas, nusiteikimas rizikuoti ir originaliai spręsti problemas;	<ul style="list-style-type: none"> Spręsdamas problemas, ieškau skirtingų sprendimo variantų Numatau, kas gali kliudyti pasiekti tikslą ir ieško neįprastų sprendimų
	Mokėjimas motyvuoti, įkvėpti ir uždegti;	<ul style="list-style-type: none"> Optimistiškai kalbu apie ateitį ir planus Išreiškiu įsitikinimą, kad tikslai bus pasiekti Motyvuoju kitus žadindamas pozityvias emocijas Formuluoju įkvėpiančią ateities viziją Paaiškinu, ko galima tikėtis pasiekus veiklos rezultatų Entuziastingai kalbu apie darbus, kuriuos reikia/reikės atlikti Veikiu kaip mentorius, t.y. suteikiu pozityvią, palaikančią atmosferą, kuri naudinga žmogui Kuriu komandos sinergiją ir bendrą dvasią
	Energingumas ir atkaklumas siekiant tikslo;	<ul style="list-style-type: none"> Nenuleidžiu rankų susidūrus su nesėkme, pradėtus darbus baigia iki galo Sėkmingai įgyvendinu organizacijos tikslus Matydamas galimybes, siekiu, jog tikslas būtų pasiektas greitai ir kokybiškai
	Veržlumas imtis atsakomybės ir pasiryžimas atsakyti už sprendimą bei veiksmų padarinius;	<ul style="list-style-type: none"> Prisiimu asmeninę atsakomybę už atliekamus darbus Nenusišalinu, kai kyla svarbūs klausimai ir problemos
	Nuolatinis tobulėjimas;	<ul style="list-style-type: none"> Nuolat identifikuoju savo kompetencijos spragas Nuolat tobulėju, dalyvauja įvairiuose mokymuose, kursuose, seminaruose
	Gebėjimas absorbuoti santykių su žmonėmis sukeltą stresą;	<ul style="list-style-type: none"> Sugebu absorbuoti sukliamą stresą bendraujant su žmonėmis Išlieku ramus stresinėse situacijose
	Gebėjimas toleruoti susierzinimą dėl darbų vėlavimo;	<ul style="list-style-type: none"> Padedu analizuoti problemas, kylančias dėl laiku neatliktų darbų Išlieku ramus laiku neįvykdžius pavestų užduočių
	Gebėjimas keistis;	<ul style="list-style-type: none"> Lengvai prisitaikau prie pokyčių Esu atviras naujovėms

	Aiškus ir tikslus suvokimas, kokius gebėjimus žmonės turi;	<ul style="list-style-type: none"> • Įžvelgiu kitų žmonių potencialą • Pripažįstu kitų stiprybes ir pranašumus
Profesinė	·Buvimas pavyzdžiu kitiems;	<ul style="list-style-type: none"> • Rodau teigiamą pavyzdį • Veikiu būdais, vertais pagarbos
	Kitų žmonių intelektualumo skatinimas;	<ul style="list-style-type: none"> • Skiriu laiko pavaldinių mokymuisi ir tobulėjimui • Padedu kitiems tobulinti jų stipriąsias puses • Skatinu kitus savarankiškai atlikti darbą, kol nėra problemų
	Individualaus dėmesio kitiems žmonėms suteikimas;	<ul style="list-style-type: none"> • Išreiškiu pasitenkinimą, kai kiti pateisina lūkesčius • Padedu kitiems kai jie stengiasi • Su kolegomis dažnai elgiuosi kaip su individualybėmis, nei kaip su eiliniaisiais darbuotojais
	Sugebėjimas daryti įtaką kitų žmonių elgesiui;	<ul style="list-style-type: none"> • Įkvepiu pasitikėjimo savimi jausmą • Naudoju netiesioginę įtaką (kalbėti įtikinamai, sudaryti gerą įspūdį, daryti poveikį per trečiąsias šalis)
	Polinkis rizikuoti ir originalumas sprendžiant problemas;	<ul style="list-style-type: none"> • Siūlau naujus požiūrius ir būdus, kad užduotis būtų atlikta • Atsakingai rizikuoju
	Sugebėjimas bendrauti su aplinkiniais;	<ul style="list-style-type: none"> • Esu atviras atgaliniam ryšiui • Noriai ir kantriai bendrauju su kitais žmonėmis
	Pokyčių ir judėjimo užtikrinimas;	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovauju vykdomiems ir kuriamiems pokyčiams • Nustatau organizacijos judėjimo kryptį
	Vizijos sukūrimas ir strategijos nustatymas;	<ul style="list-style-type: none"> • Nustatau realius, ambicingus tikslus • Turiu vaizduotę ir aiškų supratimą, kaip pasiekti norimus tikslus • Sugebu perteikti įkvepiančią organizacijos viziją
	Sugebėjimas sutelkti komandą;	<ul style="list-style-type: none"> • Pabrėžiu, koks svarbus bendras tikslo siekimas • Pabrėžiu, kad svarbu vykdyti bendrą misiją • Vadovauju sėkmingai veikiančiai komandai
Asmeninis emocinis intelektas	Gebėjimas atpažinti ankstyvas savo emocijų stadijas;	<ul style="list-style-type: none"> • Suvokiu ir įvertinu savo emocijas ir jausmus
	Žino apie savo silpnąsias vietas ir siekia jas vėliau sustiprinti;	<ul style="list-style-type: none"> • Žinau savo stipriąsias ir silpnąsias savybes
	Aiškinasi neigiamų emocijų atsiradimo priežastis ir sprendimo ieškojimas;	<ul style="list-style-type: none"> • Efektyviai sprendžiu su darbu susijusias problemas • Stengiuosi suprasti neigiamas emocijas prieš joms atsirandant
	Supratimas, jog esant problemai	<ul style="list-style-type: none"> • Nebijau kreiptis pagalbos į kolegas

	galima kreiptis į kolegas pagalbos;	
	Pakankamas emocijų kiekio pasitelkimas bendraujant;	<ul style="list-style-type: none"> • Numatau veiklos ir žodžių poveikį
	Tinkamas savęs valdymas, gebėjimas pažinti savo kūną ir mintis;	<ul style="list-style-type: none"> • Kontroliuoju savo jausmus ir susivaldo
	Sugebėjimas susidoroti su neigiamomis emocijomis;	<ul style="list-style-type: none"> • Viešai pripažįstu suklydę • Neparodau pykčio ženklų, net pačiose sudėtingiausiose aplinkybėse
	Sugebėjimas būti nešališku nepaisant įvairių emocijų įtakos;	<ul style="list-style-type: none"> • Priimu sprendimus ir įvertina situaciją nepaisant aplinkinių nuomonės • Priimdami sprendimus nesiremia tik savo nuomone ir patyrimu
	Giliausių pomėgių išnaudojimas savęs sujudinimui ir nukreipimui link savo tikslų;	<ul style="list-style-type: none"> • Didinu norą stengtis dirbti geriau • Skatinu išnaudoti visus sugebėjimus atliekant užduotį • Didinu norą siekti sėkmės
	Noras imtis iniciatyvos bei tobulėti ir nepasiduoti nesėkmėms ir susierzinimui;	<ul style="list-style-type: none"> • Ištikus nesėkmei pasimokau iš klaidų ir mėgina vėl • Turiu aiškią viziją ir nekreipia dėmesio į aplinkinių nuomonę
Profesinė asmeninė lyderystė	Gebėjimas įsijauti į kitų žmonių emocinę būseną, atjausti;	<ul style="list-style-type: none"> • Įsiklausau ir išsiklausau esančias problemas
	Gebėjimas suprasti kitų požiūrį ir prisiderinimas prie skirtingų asmenų;	<ul style="list-style-type: none"> • Derinuosi prie klientų, tiekėjų, kolegų poreikių ir norų
	Gebėjimas suprasti kūno kalbą;	<ul style="list-style-type: none"> • Tiksliai suvokiu žmonių nuotaikas ir kūno kalbą
	Gebėjimas tinkamai valdyti emocijas bendraujant ir tikslus visuomeninių situacijų bei tinklų perpratimas;	<ul style="list-style-type: none"> • Apgalvoju etines ir moralines sprendimų pasekmes stresinėse situacijose • Priimu kiekvieną kaip turintį individualius poreikius, gebėjimus ir siekius • Neparodau susierzinimo ar kitų nereikalingų emocijų
	Gebėjimas aiškiai ir suprantamai bendrauti su aplinkiniais;	<ul style="list-style-type: none"> • Kantriai ir aiškiai stengiuosi perteikti savo poziciją • Skatinu draugišką ir bendraujančią atmosferą organizacijoje rodydamas asmeninį pavyzdį
	Gebėjimas taikyti įgūdžius siekiant įtikinti ir vadovauti, derėtis ir spręsti ginčus, bendradarbiauti ir dirbti kaip darni komanda.	<ul style="list-style-type: none"> • Moku derėtis ir spręsti iškilusius konfliktus • Moku spręsti problemas naudodamas humorą ir bendravimą

3 PRIEDAS

Asmeninės lyderystės ryšys su asmenine kompetencija.

	SAVIMONĖ					SAVIREGULIACIJA						MOTYVACIJA				
	Suvokiu ir įvertinu savo emocijas ir jausmus	Žinau savo stipriąsias ir silpnąsias savybes	Efektyviai sprendžiu su darbu susijusias problemas	Stengiuosi suprasti neigiamas emocijas prieš joms atsirandant	Nebijau kreiptis pagalbos į kolegas	Numatau veiklos ir žodžių poveikį	Kontroliuoju savo jausmus ir susivaldau	Viešai pripažįstu suklydęs	Neparodau pykčio ženklų net pačiose sudėtingiausiose aplinkybėse	Priimu sprendimus ir įvertinu situaciją nepaisant aplinkinių nuomonės	Priimdamas sprendimus nesiremiu tik savo nuomone ir patyrimu	Didinu norą stengtis dirbti geriau	Skatinu išnaudoti visus sugebėjimus atliekant užduotį	Didinu norą siekti sėkmės	Ištikus nesėkmei iš klaidų ir mėginu vėl	Turiu aiškia viziją ir nekreipiu dėmesio į aplinkinių nuomonę
Tikiu ir pasitikiu savo sugebėjimais	.241**	.190**	.212**	.133**	.246**	.202**	.230**	.210**	.062	.228**	.083	.198**	.185**	.226**	.124*	.144**
Kalbu apie savo vertybes ir įsitikinimus	.052	.003	.378**	.141**	-.004	.384**	-.074	.105*	.179**	.430**	.399**	.479**	.501**	.392**	.382**	.425**
Demonstruoju galios ir pasitikėjimo jausmą	-.003	.067	.267**	.258**	.170**	.244**	-.133**	.090	.027	.246**	.094	.258**	.153**	.264**	.203**	.238**
Sprendamas problemas, ieškau skirtingų sprendimo variantų	.115*	.174**	.490**	.190**	.124*	.481**	.110*	.024	.398**	.425**	.449**	.523**	.577**	.504**	.406**	.376**
Numatau, kas gali kliudyti pasiekti tikslą ir ieškau neįprastų sprendimų	.237**	.138**	.222**	.152**	.204**	.245**	.226**	.129**	.000	.246**	.173**	.269**	.218**	.256**	.178**	.202**
Optimistiškai kalbu apie ateitį ir planus	.150**	.053	.321**	.278**	.010	.272**	.070	.183**	.269**	.243**	.244**	.344**	.284**	.321**	.299**	.212**
Paiškinu, ko galima tikėtis pasiekus veiklos rezultatų	.111*	.174**	.565**	.220**	.074	.516**	.151**	.072	.286**	.453**	.626**	.674**	.702**	.641**	.497**	.416**
Išreiskiu įsitikinimą, kad tikslai bus pasiekti	.129**	.108*	.590**	.261**	.073	.460**	.064	.073	.389**	.457**	.558**	.640**	.640**	.597**	.472**	.399**
Entuziastingai kalbu apie darbus, kuriuos reikia/reikės atlikti	.158**	.073	.433**	.292**	.116*	.299**	.136**	.150**	.367**	.282**	.453**	.535**	.493**	.413**	.340**	.373**
Motyvuojau kitus žadindamas pozityvias emocijas	.268**	.169**	.272**	.379**	.075	.372**	.123*	.351**	.212**	.178**	.202**	.302**	.272**	.288**	.221**	.169**
Veikiu kaip mentorius, t.y. suteikiu pozityvią, palaikančią atmosferą, kuri naudinga žmogui	.216**	.207**	.213**	.366**	.012	.284**	.123*	.302**	.265**	.134**	.133**	.200**	.126*	.200**	.158**	.081
Formuluojau įkvėpiančią ateities viziją	.102*	.058	.524**	.212**	.044	.411**	.104*	.047	.298**	.447**	.516**	.706**	.632**	.565**	.444**	.602**
Kuriu komandos sinergiją ir bendrą dvasią	.258**	.121*	.340**	.245**	.124*	.394**	.210**	.269**	.213**	.213**	.268**	.329**	.308**	.381**	.219**	.087
Nenuleidžiu rankų susidūrus su nesėkme, pradėtus darbus baigiu iki galo	.150**	.180**	.321**	.374**	.096	.318**	.153**	.256**	.247**	.133**	.200**	.339**	.241**	.364**	.275**	.118*

Sėkmingai įgyvendinu organizacijos tikslus	.137**	.016	.696**	.131**	.243**	.493**	.086	.079	.300**	.524**	.486**	.559**	.592**	.554**	.597**	.412**
Matydamas galimybes, siekiu, jog tikslas būtų pasiektas greitai ir kokybiškai	.340**	.274**	.186**	.218**	.271**	.254**	.236**	.190**	.123*	.117*	.139**	.255**	.202**	.264**	.163**	.134**
Prisiimu asmeninę atsakomybę už atliekamus darbus	.113*	.228**	.233**	.360**	.094	.338**	.145**	.395**	.232**	.182**	.288**	.345**	.296**	.346**	.276**	.177**
Nenusišalinu, kai kyla svarbūs klausimai ir problemos	.125*	.053	.297**	.269**	.048	.329**	.121*	.281**	.125*	.264**	.164**	.204**	.218**	.295**	.303**	.245**
Nuolat identifikuojau savo kompetencijos spragas	.167**	.140**	.444**	.310**	.106*	.365**	.040	.103*	.338**	.367**	.508**	.423**	.490**	.521**	.426**	.428**
Nuolat tobulėju, dalyvauju įvairiuose mokymuose, kursuose, seminaruose	.162**	.067	.133**	.159**	.036	.211**	.065	.177**	.077	.134**	.158**	.118*	.117*	.132**	.140**	.146**
Sugebu absorbuoti sukeliama stresą bendraujant su žmonėmis	.156**	.082	.559**	.322**	.069	.400**	.181**	.030	.323**	.460**	.406**	.543**	.490**	.463**	.407**	.451**
Išlieku ramus stresinėse situacijose	.213**	-.037	.148**	.099*	.052	.190**	.496**	.087	.165**	.071	.007	.059	.025	.154**	.001	.074
Padedu kitiems analizuoti problemas, kylančias dėl laiku neatliktų darbų	.084	.076	.227**	.135**	.160**	.264**	.174**	.047	.131**	.104*	.084	.210**	.220**	.335**	.246**	.158**
Išlieku ramus laiku neįvykdžius pavestų užduočių	.040	-.041	.129**	.111*	-.052	.112*	.105*	.010	.152**	.232**	.027	.058	.061	.056	.108*	.218**
Lengvai prisitaikau prie pokyčių	.144**	.055	.291**	.162**	.214**	.238**	.204**	.091	.281**	.169**	.161**	.181**	.141**	.224**	.185**	.130**
Esu atviras naujovėms	.085	.064	.209**	.171**	.114*	.196**	.087	.265**	.042	.141**	.089	.144**	.077	.229**	.208**	.092
Išvelgiu kitų žmonių potencialą	.282**	.167**	.148**	.204**	-.001	.271**	.166**	.272**	.124*	.092	.137**	.146**	.164**	.231**	.133**	.109*
Pripažįstu kitų stiprybes ir pranašumus	.235**	.309**	.147**	.256**	.209**	.310**	.108*	.350**	.173**	.067	.211**	.127**	.131**	.192**	.225**	.051

** Reikšmingumo lygmuo 0.01

* Reikšmingumo lygmuo 0.05

Asmeninės lyderystės ir socialinės kompetencijos ryšys.

	EMPATIJA			SOCIALINIAI ĮGŪDŽIAI						
	Įsiklausau ir išklausu esančias problemas	Derinuosi prie klientų, tiekėjų kolegų poreikių ir norų	Tiksliai suvokiu žmonių nuotaikas ir kūno kalbą	Apgalvoju etines ir moralines sprendimų pasekmes	Priimu kiekvieną kaip turintį individualius poreikius, gebėjimus ir siekius	Neparodau susierzinimo ar kitų nereikalingų emocijų	Kantriai ir aiškiai stengiuosi perteikti savo poziciją	Skatinu draugišką ir bendraujančią atmosferą organizacijoje rodydamas asmeninį pavyzdį	Moku derėtis ir spręsti iškilusius konfliktus	Problemas sprendžiu naudodamas humorą ir bendravimą
Tikiu ir pasitikiu savo sugebėjimais	.161**	.128**	.130**	.112*	.100*	.028	.079	.132**	.306**	.246**
Kalbu apie savo vertybes ir įsitikinimus	.171**	.137**	.008	.504**	.411**	.384**	.471**	.135**	.113*	.166**
Demonstruoju galios ir pasitikėjimo jausmą	.162**	.251**	.183**	.212**	.222**	.218**	.233**	.199**	.316**	.175**
Spręsdamas problemas, ieškau skirtingų sprendimo variantų	.153**	.263**	.105*	.521**	.528**	.453**	.546**	.070	.166**	.143**
Numatau, kas gali kliudyti pasiekti tikslą ir ieškau neįprastų sprendimų	.201**	.047	-.004	.181**	.053	.056	.124*	.159**	.282**	.198**
Optimistiškai kalbu apie ateitį ir planus	.208**	.274**	.119*	.265**	.289**	.258**	.287**	.357**	.393**	.328**
Paaiškinu, ko galima tikėtis pasiekus veiklos rezultatų	.346**	.194**	.097*	.657**	.577**	.489**	.633**	.145**	.176**	.249**
Išreikiu įsitikinimą, kad tikslai bus pasiekti	.266**	.162**	.051	.604**	.605**	.509**	.625**	.264**	.212**	.217**
Entuziastingai kalbu apie darbus, kuriuos reikia/reikės atlikti	.241**	.175**	.047	.395**	.380**	.425**	.450**	.298**	.321**	.255**
Motyvuoju kitus žadindamas pozityvias emocijas	.219**	.454**	.360**	.254**	.347**	.263**	.298**	.382**	.471**	.377**
Veikiu kaip mentorius, t.y. suteikiu pozityvią, palaikančią atmosferą, kuri naudinga žmogui	.265**	.234**	.295**	.144**	.204**	.216**	.248**	.422**	.275**	.448**
Formuluoju įkvepiančią ateities viziją	.227**	.144**	.086	.555**	.482**	.423**	.529**	.166**	.273**	.303**
Kuriu komandos sinergiją ir bendrą dvasią	.302**	.167**	.247**	.351**	.309**	.268**	.321**	.487**	.361**	.342**
Nenuleidžiu rankų susidūrus su nesėkme, pradėtus darbus baigiu iki galo	.400**	.404**	.166**	.259**	.339**	.277**	.392**	.303**	.447**	.259**
Sėkmingai įgyvendinu organizacijos tikslus	.230**	.208**	.145**	.540**	.578**	.572**	.573**	.118*	.254**	.183**

Matydamas galimybes, siekiu, jog tikslas būtų pasiektas greitai ir kokybiškai	.194**	.186**	.038	.118*	.202**	.065	.183**	.159**	.271**	.373**
Prisiimu asmeninę atsakomybę už atliekamus darbus	.393**	.452**	.100*	.295**	.304**	.186**	.295**	.344**	.346**	.307**
Nenusišalinu, kai kyla svarbūs klausimai ir problemos	.317**	.325**	.100*	.233**	.193**	.268**	.256**	.238**	.381**	.281**
Nuolat identifikuju savo kompetencijos spragas	.195**	.120*	.109*	.536**	.539**	.433**	.606**	.150**	.134**	.292**
Nuolat tobulėju, dalyvauju įvairiuose mokymuose, kursuose, seminaruose	.190**	.202**	.349**	.193**	.170**	.046	.115*	.129**	.236**	.308**
Sugebu absorbuoti sukeltą stresą bendraujant su žmonėmis	.183**	.300**	.213**	.452**	.492**	.580**	.577**	.137**	.197**	.237**
Išlieku ramus stresinėse situacijose	.054	.199**	.194**	.005	.124*	.218**	.128**	.110*	.256**	.104*
Padedu kitiems analizuoti problemas, kylančias dėl laiku neatliktų darbų	.203**	.116*	.036	.160**	.245**	.209**	.266**	.122*	.190**	.255**
Išlieku ramus laiku neįvykdžius pavestų užduočių	.048	.111*	.110*	.071	.025	.156**	.057	.072	.193**	-.021
Lengvai prisitaikau prie pokyčių	.142**	.272**	.283**	.075	.201**	.237**	.282**	.153**	.309**	.207**
Esu atviras naujovėms	.255**	.156**	.181**	.085	.083	.052	.098*	.234**	.302**	.316**
Įžvelgiu kitų žmonių potencialą	.351**	.350**	.416**	.119*	.240**	.149**	.187**	.250**	.259**	.234**
Pripažįstu kitų stiprybes ir pranašumus	.357**	.254**	.144**	.148**	.262**	.145**	.184**	.311**	.180**	.294**

** Reikšmingumo lygmuo 0.01

* Reikšmingumo lygmuo 0.05

Profesinės lyderystės ir asmeninės kompetencijos ryšys.

	SAVIMONĖ					SAVIREGULIACIJA						MOTYVACIJA				
	Suvokiu ir įvertinu savo emocijas ir jausmus	Žinau savo stipriąsias ir silpnąsias savybes	Efektiviai sprendžiu su darbu susijusias problemas	Stengiuosi suprasti neigiamas emocijas prieš joms atsirandant	Nebijau kreiptis pagalbos iš kolegų	Numatau veiklos ir žodžių poveikį	Kontroliuoju savo jausmus ir susivaldau	Viešai pripažįstu suklydęs	Neparodau pykčio ženklų net pačiose sudėtingiausiose aplinkybėse	Priimu sprendimus ir įvertinu situaciją nepaisant aplinkinių nuomonių	Priimdamas sprendimus nesiremiu tik savo nuomone ir patyrimu	Didinu norą stengtis dirbti geriau	Skatinu išnaudoti visus sugebėjimus atliekant užduotį	Didinu norą siekti sėkmės	Ištikus nesėkmei iš klaidų ir mėginu vė	Turiu aiškia viziją ir nekreipiu dėmesio į aplinkinių nuomonių
Rodau teigiamą pavyzdį	.198**	.156**	.275**	.402**	.007	.339**	.136**	.273**	.270**	.114*	.174**	.351**	.263**	.263**	.301**	.136**
Veikiu būdais, vertais pagarbos	.145**	.130**	.570**	.304**	.107*	.443**	.168**	.177**	.406**	.457**	.647**	.612**	.625**	.519**	.450**	.470**
Skiriu laiko pavaldinių mokymuisi ir tobulėjimui	.099*	.073	.397**	.235**	.079	.471**	.124*	.116*	.303**	.378**	.470**	.555**	.555**	.537**	.365**	.404**
Padedu kitiems tobulinti jų stipriąsias puses	.071	.122*	.559**	.202**	.117*	.435**	.050	.110*	.290**	.444**	.561**	.655**	.646**	.582**	.483**	.357**
Skatinu kitus savarankiškai atlikti darbą, kol nėra problemų	.061	.192**	.439**	.286**	.078	.329**	.031	.232**	.292**	.283**	.419**	.559**	.496**	.402**	.345**	.242**
Išreiškiu pasitenkinimą, kai kiti pateisina lūkesčius	.120*	.203**	.494**	.181**	.173**	.450**	.045	.134**	.262**	.423**	.598**	.640**	.669**	.580**	.455**	.367**
Padedu kitiems kai jie stengiasi	.147**	.222**	.498**	.270**	.153**	.521**	.121*	.186**	.287**	.392**	.550**	.601**	.583**	.697**	.633**	.374**
Su kolegomis dažnai elgiuosi kaip su individualybėmis, nei kaip su iliniais darbuotojais	.247**	.212**	.326**	.334**	.145**	.424**	.094	.228**	.308**	.277**	.328**	.361**	.382**	.447**	.372**	.220**
Įkvepiu pasitikėjimo savimi jausmą	.217**	.044	.595**	.262**	.127*	.510**	.200**	.147**	.348**	.520**	.438**	.595**	.616**	.521**	.387**	.496**
Nauduju netiesioginę itaką, t.y. kalbėti įtikinamai, sudaryti gerą įspūdį, daryti poveikį per trečiąsias šalis	.013	.014	.123*	.230**	-.079	.272**	-.111*	.188**	.147**	.202**	.247**	.251**	.263**	.310**	.220**	.202**
Sūlau naujus požiūrius ir būdus, kad užduotis būtų atlikta	.117*	.167**	.665**	.250**	.171**	.475**	.165**	.164**	.264**	.438**	.564**	.733**	.675**	.600**	.496**	.458**
Atsakingai rizikuoju	.351**	.122*	.135**	.148**	.018	.125*	.278**	.190**	.105*	.048	.029	.106*	.088	.114*	.161**	.103*
Esu atviras atgaliniam ryšiui	.171**	.255**	.107*	.040	.230**	.114*	.064	.279**	-.020	.032	.075	.008	.035	.094	.150**	-.032

Noriai ir kantriai bendrauju su kitais žmonėmis	.213**	.220**	.195**	.342**	.136**	.307**	.230**	.283**	.252**	.073	.132**	.185**	.137**	.210**	.262**	.107*
Vadovauju vykdomiems ir kuriamiems pokyčiams	.222**	.101*	.258**	.248**	.097	.411**	.248**	.265**	.138**	.216**	.240**	.281**	.283**	.330**	.156**	.182**
Nustatau organizacijos (arba kolektyvo) judėjimo kryptį	.134**	-.009	.369**	.276**	.025	.434**	.188**	.212**	.225**	.245**	.250**	.431**	.390**	.409**	.368**	.270**
Nustatau realius, ambicingus tikslus	.277**	.066	.132**	.135**	.074	.204**	.259**	.123*	.074	.115*	-.001	.090	.129**	.172**	.091	.145**
Turiu vaizduotę ir aiškų supratimą, kaip pasiekti norimus tikslus	.121*	.085	.544**	.131**	.038	.530**	.084	.082	.286**	.524**	.593**	.605**	.595**	.542**	.430**	.440**
Sugebu perteikti įkvepiančią organizacijos viziją	.186**	.087	.231**	.302**	.002	.312**	.226**	.262**	.249**	.220**	.111*	.279**	.287**	.296**	.191**	.251**
Pabrėžiu, koks svarbus bendras tikslo siekimas	.149**	.138**	.356**	.326**	.073	.233**	.150**	.192**	.325**	.223**	.370**	.475**	.459**	.360**	.260**	.249**
Pabrėžiu, kad svarbu vykdyti bendrą misiją	.085	.095	.494**	.262**	-.015	.461**	.155**	.125*	.355**	.391**	.654**	.652**	.614**	.569**	.447**	.377**
Vadovauju sėkmingai veikiančiai komandai	.113*	.056	.414**	.199**	-.004	.430**	.192**	.044	.342**	.337**	.468**	.512**	.517**	.477**	.312**	.418**
Aiškindamas kitiems savo idėjas stengiuosi prisitaikyti prie jų ir jų lygio bei kompetencijos	.109*	.141**	.234**	.186**	.090	.152**	.031	.190**	.012	.117*	.138**	.211**	.203**	.253**	.246**	.191**

** Reikšmingumo lygmuo 0.01

* Reikšmingumo lygmuo 0.05

Profesinės lyderystės ir socialinės kompetencijos ryšys.

	EMPATIJA			SOCIALINIAI ĮGŪDŽIAI						
	Įsiklausau ir išklausu esančias problemas	Derinuosi prie klientų, tiekėjų, kolegų poreikių ir norų	Tiksliai suvokiu žmonių nuotaikas ir kūno kalbą	Apgalvoju etines ir moralines sprendimų pasekmes	Priimu kiekvieną kaip turintį individualius poreikius, gebėjimus ir siekius	Neparodau susierzinimo ar kitų nereikalingų emocijų	Kantriai ir aiškiai stengiuosi perteikti savo poziciją	Skatinu draugišką ir bendraujančią atmosferą organizacijoje rodydamas asmeninį pavyzdį	Moku derėtis ir spręsti iškilusius konfliktus	Problemas sprendžiu naudodamas humorą ir bendravimą
Rodau teigiamą pavyzdį	.259**	.354**	.233**	.241**	.319**	.299**	.272**	.488**	.321**	.288**
Veikiu būdais, vertais pagarbos	.282**	.206**	.097	.684**	.539**	.550**	.631**	.249**	.230**	.261**
Skiriu laiko pavaldinių mokymuisi ir tobulėjimui	.208**	.124*	.086	.508**	.464**	.440**	.600**	.231**	.228**	.304**
Padedu kitiems tobulinti jų stipriąsias puses	.269**	.176**	.108*	.616**	.560**	.463**	.591**	.241**	.178**	.237**
Skatinu kitus savarankiškai atlikti darbą, kol nėra problemų	.211**	.282**	.162**	.425**	.430**	.298**	.454**	.245**	.288**	.306**
Išreiškiu pasitenkinimą, kai kiti pateisina lūkesčius	.263**	.171**	.116*	.602**	.621**	.425**	.613**	.228**	.153**	.283**
Padedu kitiems kai jie stengiasi	.293**	.307**	.185**	.543**	.712**	.454**	.600**	.247**	.171**	.359**
Su kolegomis dažnai elgiuosi kaip su individualybėmis, nei kaip su eiliniais darbuotojais	.308**	.449**	.161**	.383**	.585**	.395**	.453**	.270**	.258**	.285**
Įkvepiu pasitikėjimo savimi jausmą	.204**	.232**	.178**	.538**	.496**	.469**	.563**	.205**	.330**	.326**
Nauduju netiesioginę itaką, t.y. kalbėti įtikinamai, sudaryti gerą įspūdį, daryti poveikį per trečiąsias šalis	.125*	.244**	.159**	.273**	.333**	.149**	.243**	.260**	.194**	.189**
Siūlau naujus požiūrius ir būdus, kad užduotis būtų atlikta	.269**	.226**	.111*	.669**	.604**	.471**	.632**	.214**	.280**	.308**
Atsakingai rizikuoju	.138**	.157**	.254**	.070	.179**	.110*	.058	.167**	.138**	.231**
Esu atviras atgaliniam ryšiui	.226**	.060	.031	.056	.162**	.008	.127*	.186**	.100*	.352**
Noriai ir kantriai bendrauju su kitais žmonėmis	.359**	.299**	.327**	.118*	.261**	.290**	.303**	.368**	.234**	.367**
Vadovauju vykdomiems ir kuriamiems pokyčiams	.356**	.100*	.209**	.299**	.187**	.215**	.244**	.325**	.383**	.324**
Nustatau organizacijos (arba kolektyvo) judėjimo kryptį	.181**	.191**	.134**	.360**	.289**	.288**	.329**	.316**	.370**	.331**

Nustatau realius, ambicingus tikslus	.142**	.074	.167**	.014	.016	.034	.010	.149**	.192**	.237**
Turiu vaizduotę ir aiškų supratimą, kaip pasiekti norimus tikslus	.268**	.234**	.153**	.734**	.501**	.377**	.528**	.065	.313**	.274**
Sugebu perteikti įkvepiančią organizacijos viziją	.251**	.311**	.263**	.207**	.193**	.151**	.187**	.373**	.469**	.300**
Pabrėžiu, koks svarbus bendras tikslo siekimas	.257**	.214**	.089	.352**	.343**	.349**	.418**	.286**	.288**	.212**
Pabrėžiu, kad svarbu vykdyti bendrą misiją	.296**	.172**	.081	.614**	.553**	.407**	.611**	.194**	.217**	.291**
Vadovauju sėkmingai veikiančiai komandai	.096	.096	.073	.539**	.436**	.410**	.522**	.176**	.242**	.208**
Aiškindamas kitiems savo idėjas stengiuosi prisitaikyti prie jų ir jų lygio bei kompetencijos	.114*	.294**	.276**	.150**	.233**	.107*	.207**	.108*	.162**	.414**

** Reikšmingumo lygmuo 0.01

* Reikšmingumo lygmuo 0.05

