

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Ieva Jucienė

NEFORMALUS LYDERIO IR PASEKĖJŲ RYŠYS ORGANIZACIJOJE

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: doc. dr. Jurga Duobienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

NEFORMALUS LYDERIO IR PASEKĖJŲ RYŠYS ORGANIZACIJOJE

Įmonių valdymas 621N22001

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

Ieva Jucienė, V MGTVL–6

2017 m. gruodžio 18 d.

Vadovė

Doc. dr. Jurga Duobienė

2017 m. gruodžio 18 d.

Recenzentas

Prof. Ilona Bučiūnienė

2017 m. gruodžio d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Ieva Jucienė

Įmonių valdymas 621N22001

Baigiamojo magistro darbo tema „Neformalus lyderio ir pasekėjų ryšys organizacijoje“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 18 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Ievos Jucienės** baigiamasis magistro darbas tema „Neformalus lyderio ir pasekėjų ryšys organizacijoje“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjusi.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Ieva, Jucienė. Relationship Between Informal Leader and Followers in the Organization. Master's Final Thesis in Enterprise Management / supervisor assoc. Doc.dr. Jurga Duobienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03S Management and Administration.

Key words: *informal leader, leader followers, communication.*

Kaunas, 2017. 64 p.

SUMMARY

After the restoration of independence of Lithuania, in the economic, social, structural, and polar developments enabled the businesses and organizations to work in market economy conditions. Organizations are forced to look for new ways to improve the effectiveness of the activity, as influenced by growing global competition. The company's staff - this is the human resources that affect organizations competitive advantage in the technology age. Employees are required to keep the high quality of the work, the members of the company, therefore, must discover new ways of providing the service and products. It is not enough for the managerial knowledge it creates the need to require the employees personal sacrifice. It's one of the reasons why the increasing need to experience other leaders. Leaders need these days is not confined to the higher level of the Organization a significant organization. Leaders need to and between the technical staff and the lowest level. In many organizations, the leader in conjunction with a guide, but usually occurs near the head of informal leaders who, in their capacity, authority, then the work of the team of fellow respect. The next informal leadership emerges followers who carry out his instructions.

The increase in demand for the leaders, while there is a problem - where to get, how to choose the right. Foreign countries leadership phenomenon has been studied on the basis of three main aspects: the characteristic traits (Kouzes and Posner, 1990); leadership style (McGregor, Levin, Leikert, Tannenbaum and Schmidt, Blake and Mouton, 1984); situation, or coincidence (Майерс, 2001). Research shows that effective leadership is not the greatest impact on leadership personality characteristics, but the quality of the leadership and followers of the group. Harris (2010) argues that there are a few leadership models, one of them leadership model, which is a great attention to formal and informal communication between the leaders, not the activity. From here there is a problem of the study, which appears in the formation of issues in what ways the informal leader of the Organization? What the connection is between the formal leader and his followers?

The aim of the work: an examination of the importance of the informal leader and follower of the communication in the Organization, to provide a theoretical and practical solutions to the emergence of non - formal and non - formal leader, the leader and his followers.

The object of the work: The informal leader of the organization.

Job tasks:

1. to analyze the research leadership and leaders with respect to the definition of non - formal activities of the organizations leader and his followers developed a theoretical connection problem;
2. non - formal leader and his followers in the organization model of communication and to carry out empirical research;
3. to clarify the formal leader and his followers in the Organization of communication model and provide for the possibility of its use in organizations.

Working methods: 1. analysis of the work of the scientific literature was analysed in Lithuanian and foreign scholars of literature, guided by their survey results:

2. a questionnaire - based survey - it is designed to find out the status of a non - formal leadership role in organizations and informal leadership model of expression;
3. sociometry method of analysis by questionnaire survey;
4. analysis of data obtained during the investigation methods;
5. graphical methods for data submission.

TURINYS

SUMMARY	4
TURINYS.....	6
Paveikslų sąrašas	7
Lentelių sąrašas	8
ĮVADAS.....	9
1. NEFORMALUS LYDERIO IR PASEKĖJŲ RYŠIO ORGANIZACIJOSE PROBLEMOS ANALIZĖ.....	11
1.1. Neformalaus lyderio ir pasekėjų ryšys	11
2. NEFORMALUS LYDERIO IR PASEKĖJŲ RYŠIO ORGANIZACIJOSE TEORINIAI SPRENDIMAI	22
2.1. Lyderystės modeliai.....	22
2.2. Neformalaus lyderio ir pasekėjo ryšio analizė	30
3. NEFORMALUS LYDERIO IR PASEKĖJŲ EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	39
3.1. Tyrimo metodologija	39
3.2. Tyrimo imtis ir eiga	41
4. NEFORMALUS LYDERIO IR PASEKĖJŲ EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI	47
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	58
LITERATŪRA.....	60
PRIEDAI.....	65

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lyderystės modelis.....	13
2 pav. Lyderystės sąvokos apibrėžimas.....	22
3 pav. Lyderystės elementai.....	23
4 pav. Lyderystės ugdymo piramidė.....	24
5 pav. Lyderystės veiklą sudarantys elementai.....	31
6 pav. Lyderiavimą formuojančių aspektų matrica.....	33
7 pav. Bass neformalaus lyderio ir pasekėjų ryšio modelis.....	35
8 pav. Bennis, Nanus neformalaus lyderio ir pasekėjų ryšio modelis.....	36
9 pav. Kauzes ir Posner neformalaus lyderio ir pasekėjų ryšio modelis.....	37
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, proc.	42
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.....	42
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc.	43
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.....	43
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo vietą, proc.	44
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atstovaujamus padalinius, proc.....	44
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikaciją, proc.	45
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc.....	46
18 pav. Vadovo ir aktyvių narių pozicija organizacijoje.....	47
20 pav. Motyvaciniai veiksniai organizacijoje, vidutinis vertinimas.....	49
21 pav. Išoriniai veiksniai organizacijoje, vidutinis vertinimas.....	51
22 pav. Vadovo kaip lyderio reikšmė organizacijoje.....	54
23 pav. Lyderis organizacijoje.....	54
24 pav. Organizacijos daugiau nei vienas lyderis.....	55
25 pav. Lyderio vaidmuo organizacijos efektyvumo didinimui.....	56
26 pav. Kas daro įtaką organizacijos efektyvumui.....	57

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Lyderystės sąvokos apibrėžimai (sudaryta autorės)	11
2 lentelė. Skirtumai tarp formalių ir neformalių grupių	15
4 lentelė. Formalus ir neformalus lyderio tipas	19
6 lentelė. Lyderių tipų charakteristikos	28
7 lentelė. Respondentų teiginių atsakymai proc.	49
8 lentelė. Respondentų atsakymai išoriniams veiksniams, proc.	51
9 lentelė. Pasitenkinimo darbu ir noro bendradarbiauti santykis	52
10 lentelė. Neformalaus lyderio sąsajos organizacijoje	52
11 lentelė. Pagrindinės organizacijos lyderių savybės	55

IVADAS

Po Nepriklausomybės atkūrimo, Lietuvoje ekonominiai, socialiniai, struktūriniai bei politiniai pokyčiai sudarė galimybes įmonėms bei organizacijoms dirbti rinkos ekonomikos sąlygomis. Organizacijos yra priverstos ieškoti naujų būdų veiklos efektyvumui didinti, kadangi įtakos turi didėjanti pasaulinė konkurencija. Įmonės darbuotojai – tai žmogiškieji išteklių, kurie nulemia organizacijų konkurencinį pranašumą technologijų amžiuje. Iš darbuotojų yra nuolat reikalaujama aukštos darbo kokybės, todėl įmonės nariai turi atrasti naujų paslaugos teikimo bei produktų gamybos būdų. Tam neužtenka vadybinių žinių, todėl atsiranda būtinybė reikalauti darbuotojų asmeninės aukos. Tai viena iš priežasčių kodėl kyla vis didesnis lyderių poreikis. Lyderių poreikis šių dienų organizacijoje neapsiriboja tik aukštesniu vadybiniu lygmeniu organizacijoje. Lyderių reikia ir tarp techninių darbuotojų, ir tarp žemiausio lygmens. Daugelyje organizacijų lyderiu tapatinamas yra vadovas, bet dažniausiai šalia vadovo atsiranda neformalus lyderiai, kurie savo gebėjimais, autoritetu, komandiniu darbu užsitarnauja kolegų pagarbą. Šalia neformalaus lyderio atsiranda pasekėjai, kurie vykdo jo nurodymus.

Išaugus lyderių poreikiui, kartu iškilo problema – iš kur jų gauti, kaip parinkti tinkamus. Užsienio šalyse lyderystės fenomenas buvo tiriamas remiantis trimis pagrindiniais požiūriais: būdingųjų bruožų (Kouzes ir Posner, 1990); lyderystės stiliaus (McGregor, Levin, Leikert, Tannenbaum ir Schmidt, Blake ir Mouton, 1984); situacijos, arba atsitiktinumo, požiūriu (Маїєрс, 2001). Tyrimų rezultatai rodo, kad efektyviai lyderystei didžiausią įtaką turi ne lyderio asmenybės savybės, bet lyderio ir pasekėjų grupės veiklos kokybė. Harris (2010) teigia, kad yra keli lyderystės modeliai, viena iš jų pasidalytosios lyderystės modelis, kuris didelį dėmesį skiria formalių ir neformalių lyderių tarpusavio ryšiui, o ne veiklai. Iš čia kyla tyrimo problema, kuri formuojama klausimais kokiais būdais atsiranda neformalus lyderis organizacijoje? koks ryšys yra tarp neformalaus lyderio ir jo pasekėjų?

Darbo tikslas: Išanalizavus neformalaus lyderio ir pasekėjų ryšio svarbą organizacijoje, pateikti teorinius ir praktinius sprendimus neformalaus lyderio atsiradimui, bei sukurti neformalaus lyderio ir jo pasekėjų profilį.

Darbo objektas. Neformalus lyderis organizacijoje.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinius tyrimus lyderystės ir lyderių organizacijų veikloje atžvilgiu apibrėžiant neformalaus lyderio ir jo pasekėjų ryšio problematiką.
2. Parengti teorinį neformalaus lyderio ir jo pasekėjų ryšio organizacijoje modelį ir atlikti empirinį tyrimą.

3. Patikslinti neformalaus lyderio ir jo pasekėjų ryšio organizacijoje modelį ir numatyti galimybes jo panaudojimui organizacijose.

Darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė – darbe buvo analizuojama Lietuvos ir užsienio mokslininkų literatūra, vadovaujamosi jų tyrimų rezultatais.

2. Anketinė apklausa – jis skirta išsiaiškinti neformalaus lyderio vaidmens organizacijose statusą ir suformuoti neformalios lyderystės išraiškos modelį.

3. Sociometrijos tyrimo metodas panaudojant anketinės apklausos klausimyną.

4. Tyrimo metu gautų duomenų analizės metodai.

5. Grafiniai duomenų pateikimo metodai.

1. NEFORMALUS LYDERIO IR PASEKĖJŲ RYŠIO ORGANIZACIJOSE

PROBLEMOS ANALIZĖ

1.1. Neformalaus lyderio ir pasekėjų ryšys

Užsienio ir Lietuvos mokslininkams aktuali lyderystės raiškos tema. Vieningo lyderystės apibrėžimo mokslinėje literatūroje nerandama, yra daug įvairių apibrėžimų bei sampratų. XX a. viduryje mokslininkai pradėjo tyrinėti kas yra lyderystės sąvoka. Prieš kelis šimtus metų „lyderystė“ (ang. *leadership*) sąvoka anglų kalboje buvo pradėta vartoti, o vėliau ji tapo populiari ir lietuvių, ir kitose kalbose (Masiulis ir Sudnickas, 2007). Lyderystės apžvalgoje konstatuoja, kad lyderio sąvokos tyrinėjimus pradėjo mokslininkas – sociologas Maxas Weberis (1864–1920) Vieningo lyderio ir lyderystės apibrėžimo nėra, kadangi kiek mokslininkų tiria lyderystės teorijas, tiek apibrėžimų ir randama literatūroje.

Peržvelgiant mokslinę literatūrą, pastebėta, jog šiomis dienomis atliekamų lyderystės kompetencijų tyrimų vektorius apima vadovo ir lyderio pusę, bet tuo pačių analizuojama darbuotojų organizacijoje lyderystės kompetencijų identifikavimą ir šių kompetencijų įtaką organizacijos rezultatams, veiklai. Šiuolaikinėje, greitai besikeičiančioje verslo aplinkoje reikalingi greiti ir konkretūs sprendimai, duodantys efektyvių rezultatų siekiant bendrą organizacijos tikslų. Organizacijos, kurios yra pirmaujančios rinkoje ir yra orientuotos į lyderystę, ir į pokyčių valdymą, šios įmonės investuoja į darbuotojų kompetencijas bet kuriame organizacijos lygmenyje. Siekiant sukurti, patobulinti rasti universalumo įvairiuose lyderystės kompetencijos modeliuose, mokslininkai tobulina, orientuoja bei tikrina sukurtus modelius. 1 lentelėje pateikiami įvairių autorių lyderystės sąvokos bei apibrėžimai rasti moksliniuose šaltiniuose.

1 lentelė. Lyderystės sąvokos apibrėžimai (sudaryta autorės)

Šaltinis	Lyderystės apibrėžimai, sąvokos
Northouse, 2009	Tai ugdymo procesas, kuriuo metu asmuo daro (skleidžia) įtaką kitiems įstaigos nariams, siekiant įgyvendinti bei pasiekti užsibrėžtus tikslus.
Loren, Belker, Topchik, 2008	Tai asmenys gebantys matyti savo sprendimus bei išvelgti ateitį. Lyderiai sprendimus priima remdamiesi faktais, jie nesivelia kas yra pernelyg asmeniškai.
Albrechtas, 2005	Lyderis siekia organizacijoje atnaujinimų, persitvarkymų, esminių pokyčių. Vadovas lyderis savo organizacijoje mato aiškią viziją, kurios įgyvendinimas siejamas su darbuotojų indėliu.
Griffin, 2011	Lyderystės pagrindinis vaidmuo, uždavinys vertinti organizacijos iškeltą tikslą bei tapatumą.
Kvedaravičius, 2006	Lyderis, tai asmuo, kuris remiasi savo patirtimi ir ieško tinkamiausio, konkretaus sprendimo problemai išspręsti, tačiau jam, svarbus moralinis atlygis, kadangi jis gali

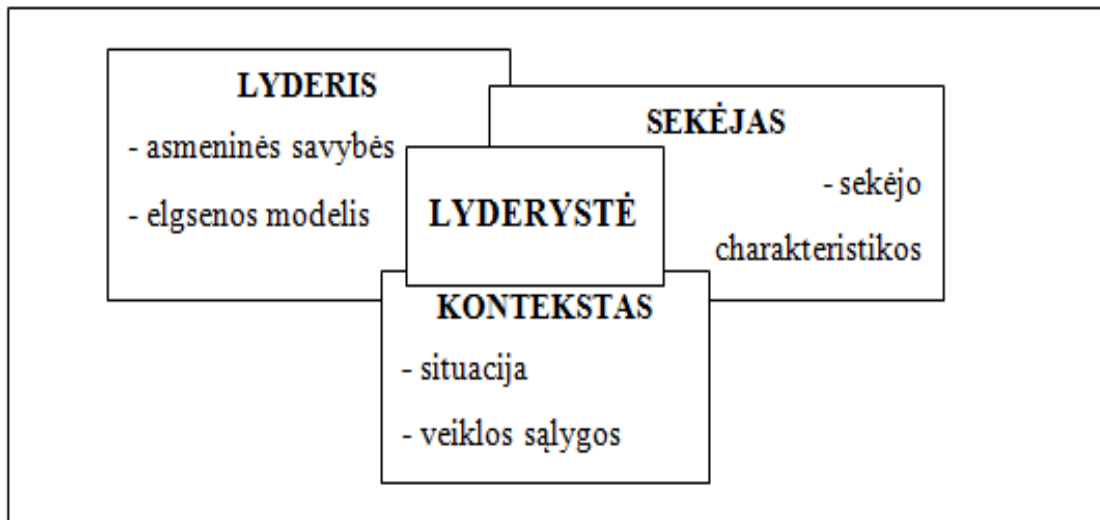
	save realizuoti bei vystyti kaip asmenybę.
Goleman, Boyatzis, Mckee, 2007	Pagrindinės lyderystę atveriančios savybės – aiškus mąstymas bei protas.
Havard, 2014	Lyderis savo gyvenime siekia tobulinti save bei motyvuoti kitus, siekia dorybingumo, kitaip save nelaiko lyderiu.
Masiulis ir Sudnickas, 2007	Lyderis, tai tas asmuo, kurį asmenys seka savo laisvu noru, ne prievarta, o vadovas, tai asmuo, kuriam yra paklustama pagal organizacijos hierarchiją. Lyderiui būdinga aistra, emocija, įkvėpimas. Lyderis yra vadybininko priešprieša.
George ir Sims, 2008	Lyderis, tai asmuo, kuris suburia asmenis bendram užsibrėžtam tikslui, įvairiomis priemonėmis skatina juos tobulėti, vadovauti siekiant bendrų organizacijos tikslų.
Appleby, 2003	Vadovas gebantis manipuliuoti organizacijos darbuotojais, su dideliu noru ir entuziazmu dirbti siekiant iškeltiems organizacijos tikslams.
Boyatzis ir McKee, 2006	Lyderiai gali būti vyrai ir moterys, kurie atranda organizacijoje naujų teritorijų, kuriuose įmonė dar gali tobulėti. Šie lyderiai suburia organizacijos narius ir įkvėpia juos dirbti.
Carnegie, 2011	Viena lyderių grupė, tai įkvėpiantieji lyderiai, kurie nepasižymi kantrybe, nori atrasti naujas sritis bei nemėgsta rutinos. Dažnai tam tikra yra prilyginami poetams.

Siekiant suprasti lyderystės reikšmę, reikia išanalizuoti lyderystės pagrindinius elementus.

Šilingienė (2012) teigia, jog lyderystės elementų yra trys:

1. Lyderis;
2. Sekėjas;
3. Aplinkos sąlygos (kontekstas).

Šilingienė (2012) apibrėžė lyderystės modelį (žr. 1 pav.), kuriame įžvelgiama trijų elementų sąveiką ir ryšys tarpusavyje. Šis lyderystės modelis siejamas su lyderio įtaką kitiems individams, pasitelkiant elgesio bei asmeninių savybių modelį. 1 paveiksle parodyta kaip lyderis siekia paveikti savo sekėją konkrečiomis aplinkos sąlygomis, kad šis pritartų ir paklustų lyderiui, bei savanoriškai padėtų siekti užsibrėžtų tikslų.



1 pav. Lyderystės modelis (Šilingienė, 2012)

Šilingienė (2012) lyderystės sąvoką apibrėžia kaip procesą, kuris yra paremtas žmogiškosiomis vertybėmis bei pasitikėjimu tarp lyderio ir jo pasekėjų, kuriuo metu lyderis bendradarbiauja ir bendrauja su organizacijos darbuotojais, kartu su jais įgyvendina idėjas, atsižvelgia į jų borus, dalijasi patirtimi, įgalina kitus organizacijos bendruomenės narius siekti iškeltų tikslų. Taip pat autorė išskiria, kurias apima lyderis:

1. lyderiai pripažįsta organizacijos narius, motyvuoja juos;
2. lyderiai yra susiję su organizacijos partneriais, įmonėmis, klientais;
3. lyderiai yra atsakingi įmonės viziją, misiją, filosofiją, vertybes;
4. lyderiai užtikrina organizacijos valdymo gerinimo kokybę, sistemos tobulinimą.

Užsienio autorius Snappi (2014) teigia, jog organizacijai augti padeda lyderystės standartai:

1. kelti darbuotojų kvalifikaciją;
2. tobulinti praktikos kultūrą;
3. skatinti profesinį mokymąsi;
4. gerinti bei palengvinti mokymosi bei mokymo programas;
5. tobulinti duomenų bei vertinimų naudojimą;
6. puoselėti bendradarbiavimą ir bendravimą.

Mokslinėje literatūroje dažnai yra susiduriama su sąvokomis valdymas, vadyba, vadovavimas, administravimas. Šie terminai vienas kitam yra labai artimi, bet konkrečioje situacijoje yra tuo pačiu skirtingi. Įvairios įstaigos ir institucijos yra administruojamos, vykstančius procesus galime valdyti, o vadovavimo terminas vartojamas, kai kalbame apie žmones. Viena svarbiausių vadovo veiklos funkcijų personalo valdyme yra vadovavimas. Tai yra susiję su tarpasmeniniais valdymo aspektais, siekiant

pasekėjus suprasti organizacijos viziją, tikslus bei jų efektyviai siekti. Vadovavimo specifika reiškiasi tuo, kas išsiskiria – žmogus ar darbuotojų grupė (komanda), kuri lemia kitų asmenų pastangas ir veiksmus siekiant bendrų tikslų, kad kuo efektyviau būtų naudojami visi turimi žmogiškieji ištekliai (Želvys, 2003). Mokslinėje literatūroje daug kalbama apie vadovavimo terminą, bet dažnai ši sąvoka tapatinama su lyderiavimu (verčiant iš anglų kalbos *leadership*). Vadovavimo ir lyderiavimo sąvokų prasmė yra skirtinga: lyderiavimas atsiranda iš socialinės įtakos proceso, o vadovavimas kyla iš turinčios įtakos žmonių, formalios jėgos pozicijos. Todėl galime daryti prielaidą, kad asmuo gali būti vadovas, lyderis arba vienas ir tas pats asmuo – vadovas ir lyderis. Lyderis gali būti dviejų tipų:

- formalus – paskirtas vadovauti asmenų grupei;
- neformalus – iškilęs iš komandos narių pripažinimo ir vertinimo.
- Želvys (2003) teigia, kad lyderiavimas yra apibrėžtinai kaip procesas ir kaip savybė:
- kaip procesas – tai nepriverstinis įtakos naudojimas, kuriuo bandoma koordinuoti ir nukreipti komandos narių veiklą, jog pasiektas užsibrėžtas tikslas.
- kaip savybė – tai charakteristikų rinkinys, kuris suvokia, jog gali sėkmingai daryti įtaką kitam asmeniui.

Kaip ir minėta anksčiau vadovas gali būti ir nebūti lyderiu, jei kreipdamas darbuotojų elgesį vadovausis prievarta. Daugelis nagrinėjamų autorių pritaria, kad vadovavimas ir lyderiavimas nėra tapatūs, tačiau sąvokų neskyrimas – terminų tarpusavio sąsaja. Vadovai yra asmenys, kurie daro dalykus tinkamai, o lyderiai – tai tie asmenys, kurie daro tinkamus dalykus (Bennis ir Nanus, 1985).

Vadovavimas yra lyderiavimo ir administravimo derinys. Lyderis kaip administratorius užtikrina savo pasekėjų motyvavimą, o vadovas – užtikrina dokumentais įteisintų tikslų įgyvendinimą. (Želvys, 2003). Abi aptariamos sąvokios yra panašios, bet ne tapačios. Lyderis nebūtinai turi būti:

- vadovas (pavyzdžiui neformalus grupės lyderis);
- administratorius (jei jis tik eilinis valdininkas).

Jei neformalus lyderis daro kitus darbus, tuo tarpu vadovas atlieka administratoriaus tiek formalus lyderio funkcijas.

Neformalaus lyderio pasekėjai dažniausiai yra susibūrę savo noru, siekiantys patenkinti pripažinimo ir bendravimo norą, poreikį. Šiai žmonių grupei vadovauja ne oficialiai paskirtas vadovas, bet lyderis, kuris dėl savo asmeninių savybių yra pelnęs asmenų autoritetą, kitaip jie vadinami neformaliais lyderiais (žr. 2 lentelę). Greenberg (2005) išskiria du pagrindinius neformalios grupės tipus:

- *Interesų grupės.* Vieningi interesai yra svarbus tiek formalioms grupėms, tiek neformalioms grupėms. Bendri interesai yra vienas iš faktorių, kuris sujungia grupės narius bendram tikslui pasiekti.
- *Draugystės ryšiais paremtos grupės.* Šios grupės susiformuoja neformalioje aplinkoje – einant pietauti, sportuojant, knygos, teatras ir pan. Šių grupių atstovai dažniausiai išsiplečia už darbo ribų, taip patenkindami savo socialinius poreikius, kurie svarbūs visaverčiam žmogaus gyvenimui,

Neformalus lyderiai atsiranda savaime, be ryšio su formaliu lyderiu ar vadovu. Šie lyderiai susidaro formalių grupių viduje kaip antroji organizacijos struktūra. Dirbant formaliuose grupėse, kur santykiai yra reglamentuoti taisyklėmis, atsiranda neformalus bendravimas. Tarp formalių grupės narių gali atsirasti simpatijos, pagarbos, draugystės jausmas ir kiti panašūs santykiai, kurie atsiranda savaime bendraujant vienas su kitu. Tokios neformalios grupės gali būti atviros ir uždaros likusiems formalios grupės nariams. Šios grupės nariai gali būti aktyvūs arba pasyvūs, tai priklauso kokią įtaką daro kitiems formalios grupės nariams (Jacikevičius, 1995).

2 lentelė. Skirtumai tarp formalių ir neformalių grupių (Vijeikis ir Vijeikienė 2005 m.)

Palyginimo pagrindas	Neformali grupė	Formali grupė
Bendri tarpusavio santykiai	Neoficialūs	Oficialūs
Pagrindinės koncepcijos	Valdžia ir politika	Teisės ir pareigos
Pagrindinis dėmesys skiriamas	Žmogui	Pareigybei
Lyderio valdžios šaltinis	Atsiranda iš grupės	Deleguojamas vadovybės
Vadovaujamosi	Normomis	Taisyklėmis
Valdymo šaltiniai	Sankcijomis	Apdovanojimais

Kiekvienas formalios ir neformalios grupės narys turi tam tikrą vietą, užima pareigas ir išsikovoja sau palankią poziciją: funkcinę vietą, padėtį socialinių santykių sistemoje. Dėl šių priežasčių grupėje išryškėja statusų hierarchija.

Formalios organizacijos turi organizacinę struktūrą, pagal kurią yra pasiskirsto pareigas, valdžią ir padėtį įmonėje. Kiekvienoje organizacijoje egzistuoja gyvavimo ciklas ir kai kurioms įmonėms tam tikruose etapuose reikia keisti organizacinę struktūrą, paskirstyti pareigas ir valdžią tarp formalių ir neformalių lyderių. Žmonės siekdami bendravimo, kontaktų su kitais grupės nariais, naujos informacijos, įspūdžių, savo vietos grupėje, nori patenkinti asmeninius poreikius (socialinius) t.y. savęs vertės pajautimo poreikių pasitenkinimo, pripažinimo. Per asmeninių poreikių patenkinimą susiformuoja grupės. Kai kurie

žmonės stengdamiesi užmegzti kontaktus su kolektyvu, atlieka veiksmus, kurie jiems nesuteikia pasitenkinimo, tačiau socialinio poreikio patenkinimą. (Kasiulis ir Barvydienė, 2003). Kiekvienas grupės narys užsitarnauja atitinkamą statusą, kadangi nariai yra vertinami skirtingai tarp kitų jos narių. Grupės nariui priskirtas statusas padeda nustatyti jo funkcijas, numatyti elgesį formalioje ir neformalioje grupėje bei pasekėjų tarpusavio ryšius.

Socialinis statusas suprantamas kaip žmogaus padėtis organizacijoje, jo pareigomis bei teisėmis, susijusi su lūkesčiais, pasiekimais, pripažinimu socialinėje įmonės hierarchijoje.

Pruskus (2003) išskiria du socialinius statusus organizacijoje, kurie gali turėti statuso vertę jei kiti grupės nariai tai laiko statusu susijusiu su dalyku:

- formalus – kai organizacija suteikia tam tikrus statusus ir pozicijas;
- neformalus – tai organizacijos lyderis iškilęs šalia vadovo dėl tam tikrų savybių kaip lytis, patirtis, kompetencija, išsilavinimas ar patirtis.

Daugelyje literatūros šaltinių yra pabrėžiama, kad vadovas organizacijoje turi būti lyderis, Vadovavimą galima apibūdinti kaip fizinį ir protinį procesą, kuris savo pasekėjams liepia atlikti priskirtus darbus, o lyderiavimas apibūdinamas kaip procesas, kurio metu vienas asmuo (neformalus lyderis) daro įtaką kitiems grupės nariams. Dažniausiai vadovai yra apibūdinami kaip formalūs lyderiai, kadangi jie organizacijoje turi valdžios galią, todėl visi darbuotojai vienaip ar kitaip yra priklausomi nuo jo, nuo socialinio statuso, todėl vadovavimas tampa lengvesnis, o darbuotojai nejaučia vadovavimo prievartos. Vadovas taip pat vienu metu gali būti ir formalus, ir neformalus lyderis jei tai yra priimtina darbuotojams bei kuria bei įkūnija organizacijos vertybes. Jei vadovas yra tik formalus lyderis, tai dažniausiai jis yra nemėgiamas darbuotojų, kadangi jo asmenybė nėra priimtina grupės nariams, todėl atsiranda pavojus, kad iš darbuotojų tarpo išaugs neformalus lyderis ir tai gali trukdyti vadovui (formaliai lyderiui) vadovauti organizacijoje. Darbuotojas siekdamas karjeros turi išreikšti lyderiavimo poreikį t.y. sėkmės, afiliacijos, galios, bet tuo pačiu tapus vadovu nereikia apsiriboti tik ties formalaus lyderio statusu (galia, valdžia), reikia stengtis tapti ar bent išlikti neformaliu lyderiu. Tokie vadovai savo kompetenciją išreiškia keliais aspektais:

- patraukdamas pavaldinių dėmesį;
- nustato tikslų bendravimo su aplinkiniais kryptį;
- konkrečiai bendraujam taip sulaukia pavaldinių palaikymo bei supratimo;
- sudaro pasitikėjimą keliančio lyderio įvaizdį;
- stiprina savybes, kurias kuria pasitikėjimą.

Vadovai ir lyderiai skiriasi. Vadovais tampa tie asmenys, kurie gauna jiems suteiktus įgaliojimus bei vadovauja kitiems grupės nariams, o lyderis – tai asmuo, kuris savo autoritetu bei asmeninėmis savybėmis daro įtaką kitiems grupės nariams. Vadovą iš anksto palaiko organizacinė struktūra bei jau sukurtos taisyklės, o lyderis savo veikimą būdą kuria pats. Neformalūs lyderiai išsiskiria tam tikromis savybėmis, savo sugebėjimais bendrauti su kitais grupės nariais gali daryti didesnę įtaką nei asmuo, kuris turi vadovavimo galią organizacijoje. Vadovo ir neformalaus lyderio esminės savybės yra pavaizduotos 3 lentelėje.

3 lentelė. Vadovo ir neformalaus lyderio esminės savybės (Juozaitienė ir Staponkienė, 2003m)

Vadovas	Neformalus lyderis
<ul style="list-style-type: none"> • funkcionierius; • kompetentingas specialistas; • pripažįsta atsakomybę; • kontroliuoja darbuotojus, juos suvokia kaip pavaldinius; • nustato realius tikslus; • siekia patogios darbo aplinkos; • atsargiai perduoda įgaliojimus. 	<ul style="list-style-type: none"> • novatorius; • kūrybingas; • lankstus; • siekia atsakomybės; • pasitiki darbuotojais, juos suvokia kaip šalininkus; • kelia didesnius tikslus, nei vadovas; • siekia įdomios darbo aplinkos; • noriai perduoda įgaliojimus.

Northcraft ir Neale (1990) pabrėžia, jog darbuotojai prieš priimdami svarbius bei atsakingus sprendimus organizacijoje kreipiasi konsultacijos į vadovą, kadangi jų nuomone vadovas yra kompetetingesnis už juos, todėl apsisaugant nuo padarytų klaidų ieško pritarimo pas vadovą. Schein (1988) nuomonė skiriasi nei prieš tai minėtų autorių, jo nuomone darbuotojai dažnai kreipiasi pritarimo ir į neformalų lyderį, asmeninės savybės yra labiau vertinamos nei formalaus lyderio t.y. vadovo, kuris yra formalios hierarchijos lyderis.

Galiausiai daugelis ankstesnių neformaliojo vadovavimo tyrimų daugiausia dėmesio skyrė lyderio atsiradimo vaidmeniui mažuose grupėse ar komandose, ir yra vertinamas kaip grupės vidinis reiškinys (pvz., Neubert & Taggar, 2004). Iš kitos pusės, lyderio efektyvumas dažnai yra palyginimo pagrindas pagal grupės veiklos rezultatus. Kiti mokslininkai mano, kad neformalus lyderis tinkamai įvertina organizacijos dinamiką ir užtikrina aukštą darbo našumą (Ammeter et al., 2002; Ferris et al., 2007; Treadway ir kt., 2004).

Neformalios lyderystės tematikai buvo skiriamas ypatingas susidomėjimas. Klasikinė organizacinė teorija rodo, kad organizacija egzistuoja dviejose plokštumose: formalioje ir neformalioje. Barnard (1938) formalią organizaciją apibrėžė kaip sąmoningą sistemą, kurioje yra vykdoma veikla ir procesui vadovauja keli asmenys – formalus ir neformalus lyderis. Aiškūs ir bendri tikslai suvienija darbuotojus bendram tikslui ir organizacijos sėkmė priklauso nuo jų noro prisidėti prie jos ateities (Barnard, 1938). Kaip pagrindinis komponentas kiekvienos oficialios organizacijos, atstovaujama neformalių lyderių požiūrių ir asmenybės sujungimo jungtis. Iš šių apibrėžimų matyti, kad neoficiali organizacija yra atsakas į darbuotojų socialinę sritį, poreikius ir tolimesnę organizacinę struktūrą. Kaip pagrindiniai subjektai neoficialioje organizacijoje yra pripažinti neoficialūs lyderiai, atpažįstami iš jų išskirtinių savybių ir, kurie prisideda prie organizacijos efektyvumo su savo individualiais rezultatais (Scott, 1961).

Neformalios lyderystės pozicija apibrėžiamą kolegų socialiniu suvokimu, neformalus lyderis turi būti pripažintas organizacijos bendruomenės, kuris turi įtaką kitiems (Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav., 2013). British Journal of Educational Technology (2013) pabrėžė jog neformalus lyderis yra kaip elementas, kuris palaiko organizaciją veiklą, kad veiktų sklandžiai ir suteiktų motyvaciją kitiems bendradarbiams. Neformalūs lyderiai yra laikomi žinių šaltiniais, o kitiems labiau tikėtina, kad jie gali atlikti svarbius darbus. Dabartiniai tyrimai prisideda prie supratimo tapti neoficialiais lyderiais ir kaip jie gali išlaikyti save lygiagrečiai su jų vadovais. Tokiu atveju darbuotojai investuoja į savo socialinį statusą, kadangi nori būtų pripažinti savo vadovų bei kolegų. Neformalūs lyderiai turi neformalų vadovavimo statusą ir tai yra laikomas asmeniniu darbuotojų tikslu. Tinkamai parinkta vadovavimo priemonė didina neoficialių lyderių asmeninius rezultatus organizacijoje.

Motivas įtakoti ir kontroliuoti kitus, kaip užimta jėgos motyvacija, dažnai buvo tema organizacijos politikos tyrimuose (Gesche Drescher, Yvonne Garbers, 2016). Iš tikrųjų, galios motyvacija iliustruoja ypatingą tikimybę neoficialaus lyderio atsiradimui. Jaclyn A. Margolis, Jonathan C. Ziegert (2016) nurodė, kad motyvacija ar noras ištraukti ar prognozuoti faktinį politinį elgesį, ir jų politiniai gebėjimai ar įgūdžiai lemia organizacinius rezultatus. Neformalaus lyderio politinis elgesys sąveikauja su jo politiniais įgūdžiais, kad paveiktų bendrus organizacijos rezultatus. Kadangi galią vertina kaip veiksmingą lyderystę, jėgos motyvacija dažnai nagrinėjama vadovavimo kontekste. Asmenys, turintys didelį norą įtakoti kitiems asmenims, dažnai užima lyderio pozicijas (Chrobot – Mason, Gerbasi, Cullen –Lester, 2016).

Asmenų pasiekimai turi motyvuoti jų asmeniniais ambicijas ir norą gauti kuo geresnį rezultatą, kurie gali sumažinti potencialų efektyvumą kaip lyderio. Asmenys su didelės galios motyvacija greičiausiai parodys elgesį pavyzdžiui, organizuos kitų žmonių veiklą ir pasinaudos vadovavimo galimybėmis. Šios direktyvos elgesys atitinka bendrą požiūrį lūkesčius, kad lyderiai yra lemiami ir dominuojantys (pvz.,

lyderio prototipas; McHugh, Yammarino, Dionne, Serban, Sayama, Chatterjee 2015), pagal kurį asmenys, kurie užsiima tokiu elgesiu labiau tikėtina, kad įgis gerą reputaciją, ir bus neformaliai priskiriami kaip neoficialūs lyderiai.

Būtinybė (politinė valia) yra teigiama susijusi su neoficialiu vadovavimu. Politiniai įgūdžiai yra sugebėjimas efektyviai suprasti kitų darbą ir naudoti jų žinias, kuriais sustiprinami organizaciniai bei asmeniniai tikslai. Gebantys politiškai suprasti kvalifikuotų darbuotojų socialinį kontekstą ir kitų motyvus darbo vietoje. Galiausiai politiniu požiūriu patyrę žmonės sugeba išplėsti ir stiprius tinklus dėl palankių požiūrių ir tarpusavio santykiai, kuriuos jie sudaro pagal socialinę struktūrą (Serban, Roberts 2015). Politinis elgesys, būdingas politiškai kvalifikuotam darbuotojui, kurį gali apriboti neoficialaus lyderio statusas. Neoficialūs lyderiai yra linkę imtis aktyvesnio vaidmens organizacijoje ir dėl jų išskirtinumo ir matomumo, gali veikti platesniu mastu priimtino elgesio diapazonu (Will, 2015), Neformalaus lyderio statusas leidžia politiškai kvalifikuotam darbuotojui būti daugiau ar mažiau veiksmingu. Asmenys turintys politinių įgūdžių, jų darbo našumas bus aukštas, jie buvo identifikuojami kaip neoficialūs lyderiai nesugebėjimas tiksliai skaityti ir veikti socialinėje padėtyje, palengvina darbą kitiems ir atlieka visus darbus nuoširdžiai. Neoficialaus lyderio pripažinimas yra susijęs su individualia užduotimi

Mokslininkai raginami išplėsti supratimą neoficialių lyderių vaidmenyje (Marion, Christiansen, Klar, Schreiber, Erdener, 2014). Sumišimas šioje koncepcijoje kyla iš tendencijos, kadangi mokslininkai keičia terminus „neformalus“ ir „besiformuojantis“ apibūdinantys darbuotojus, kurie yra jų vadovai bendradarbiai (White, Currie, Lockett 2015). Už komandinio konteksto ribų kartu su formaliomis struktūrinėmis sąveikomis, modeliais atsiranda asmenimis veiksmo centras – tai neformalus lyderiai (White, Currie, Lockett, 2015). Pati šio proceso prigimtis rodo, kad sutampa sąvokos neoficialios ir besiformuojančios lyderystės koncepcijos. Neformalus santykių turinys organizacijoje gali prisidėti ir prie užduoties, ir socialinių elementų ir veikimo komandoje.

Politiški asmenys (t. y. didesnės jėgos motyvacijos asmenys) nori būti pripažinti neoficialiais lyderiais. Tai rodo, kad neoficialūs lyderių rezultatai yra priklausomi nuo jų sugebėjimo valdyti jų poreikius, pozicijas, per aukštą politinių įgūdžių lygį. Darbuotojai turi politinius įgūdžius, kuriems faktiškai trūksta neoficialaus lyderio statuso kenčia dėl savo individualios veiklos.

Apibendrinant galima teigti, jog lyderiai yra sėkmingi, jie gali prisitaikyti tiek prie formalios, tiek neformalios struktūros (Margolis, Ziegert, 2015). Nepaisant pripažinimo, neoficialūs lyderiai veikia ne tik organizacijų struktūroje, bet siūloma išbandyti modelį, kuris aiškiai vertina asmenines savybes, kurios leistų darbuotojams klestėti neoficialioje organizacijoje.

4 lentelė. Formalus ir neformalus lyderio tipas (Butkevičienė, Vaidelytė, Žvaliauskas, 2012 m.)

Formalus lyderis	Neformalus lyderis
Ekspertas, atsargus naujovėms	Atviras naujovėms
Koalicijų kūrėjas	Konsensuso kūrėjas
Kontroliuojantis	Padedantis
Nurodinėjantis	Pasidalijantis informacija
Manipuliuojantis	Įgalinantis
Nekantrus	Kantrus/tolerantiškas
Orientuotas į tikslą	Lankstus tikslų atžvilgiu
Ribotai pasiekiantis	Pasiekiamas
Motyvuotas, įsitraukiantis	Motyvuojantis/įtraukiantis
Kategoriškas/agresyvus	Lankstus/atlaidus
Filtruojantis informaciją	Skleidžiantis informaciją

Deloitte kompanijos teigimu, XXI amžiaus lyderystės išsiskiria iš kitų, nors kiekviename amžiuje buvo siekta rasti naujus lyderius organizacijoje. Canwellas, Dongrie, Neveras (2014) teigimu, įmonės susiduria su vadovavimo problemomis dėl tikrų nuo įmonės nepriklausančių faktorių:

- naujovės;
- kintančios technologijos;
- naujos sritys ir disciplinos.

Deloitte University Press 2014 m. paskelbė apklausą „Lyderiai visuose lygiuose“, kurią atliko Global Human Capital Trends, paaiškėjo, kad viena iš pagrindinių verslo problemų taip pat akcentuodami faktą, jog lyderystės kompetencija yra labai svarbi organizacijoje, kadangi tyrime dalyvavusios įmonės nurodė šį faktorių kaip labai svarbų (net 86 proc. apklaustųjų). Šio tyrimo metu buvo išsiaiškinta, jog maža dalis organizacijų dėmesį skiria formalių ir neformalių lyderių paruošimui, visuose organizacijos lygmenyse, todėl tai rodo didelį atotrūkį hierarchinėje organizacijos sistemoje. Organizacijos aukščiausiam lygmenyje labai svarbu turėti stiprius įmonės vadovus–lyderius, tačiau lyderystės pradigma akcentuoja lyderystės vystymą visuose organizacijos lygmenyse. Trapp (2014) teigimu didelis kiekis lyderių organizacijoje gali sukurti efektyvesnę darbą, tinkamą organizacinę be motyvavimo sistemą visuose organizacijos lygmenyse.

Viena iš lyderystės rūšių, tai pasidalytoji lyderystė, kurios teigimu gali organizacijoje būti ne vienas lyderis, o keli. Pasidalytoji lyderystė yra susijusi su organizacijos vidumi: tai kultūrinių ir struktūrinių apribojimų panaikinimu ir peržengimu (Harris, 2008). Ši lyderystės teorija teigia, kad į lyderystę reikia

pažvelgti novatoriškai– nuo vieno lyderio organizacijoje pereiti prie keletos asmenų lyderystės. Taip pat autorė išskyrė sąlygas, kurioms esant bus įgyvendinti pasidalytosios lyderystės principai:

1. formalūs lyderiai (vadovai) turi kurti struktūrines bei kultūrines sąlygas ir erdves, kuriuose galėtų vystytis pasidalytoji lyderystė;
2. formalūs lyderiai (vadovai) turi suteikti galimybes ugdyti neformalius lyderius bei ūios lyderystės potencialo galimybes;
3. būtina atsiriboti nuo lyderio ir pasekėjo santykio ir dėmesį sutelkti į sąveikas, vykstančias įvairiais organizacijos lygiais tarp skirtingų tipų lyderių.

Dar viena lyderystės rūšis–tai tvarioji lyderystė, kurioje daug dėmesio skiriama lyderystei perimti (Hargreaves ir Fink, 2006). Organizacijoje visuose struktūriniuose lygmenyse taikant pasidalytosios lyderystės principus ugdomi formalūs ir neformalūs lyderiai, todėl organizacijoje pasikeitus lyderiams veiklos yra tęsiamos. Taip užtikrinamas lyderystės tęstinumas ir išsaugoma kolektyvinė emocinė energija.

Kiekvienoje organizacijoje yra skatinama lyderystė, kai organizacijoje nuo vieno lyderio pereinama prie keletos lyderių – tai kai formalūs lyderiai ugdo neformalius lyderius visais organizacijos lygmenimis. Taip yra užtikrinamas lyderystės pasidalijimas organizacijoje, tai vienas iš faktorių kai gali atsirasti kandidatų į organizacijos vadovus – lyderius.

Neformalūs lyderiai savo pasekėjus vertina kaip esamus darbuotojus, o ne būsimus potencialus, taip įvertindamas savo darbuotojus ir efektyviai vykdydamas veiklą. Neformalūs lyderiai taip pat savo pasekėjais stengiasi įdiegti savo vertybes taip taikydami barterinius mainus – pasekėjų žinios ir gebėjimai transformuojami į rezultatus bei keičiamos į pasekėjų lūkesčius – individualus bei išskirtinis žmogaus motyvavimas. Neformalaus lyderio ir pasekėjo tarpusavio santykiai kuriami socialinėje sąveikoje. Lyderystės sėkmę lemia ne neformalaus lyderio elgesys ar turimi bruožai, o neformalaus lyderio ir pasekėjų tarpusavio ryšys. Northouse (2009) pabrėžė, kad neformalus lyderis yra dėmesingas savo pasekėjams, stengdamasis jiems padėti maksimaliai parodyti galimybes bei galias. Neformalus lyderis dažnai vertinamas ir atpažįstamas, vertinant pasekėjų pasitenkinimo lygį, kaip neformalus lyderis įtraukia pasekėjus į organizacijos pokyčius ir veikia kaitos situacijos lygmenyje.

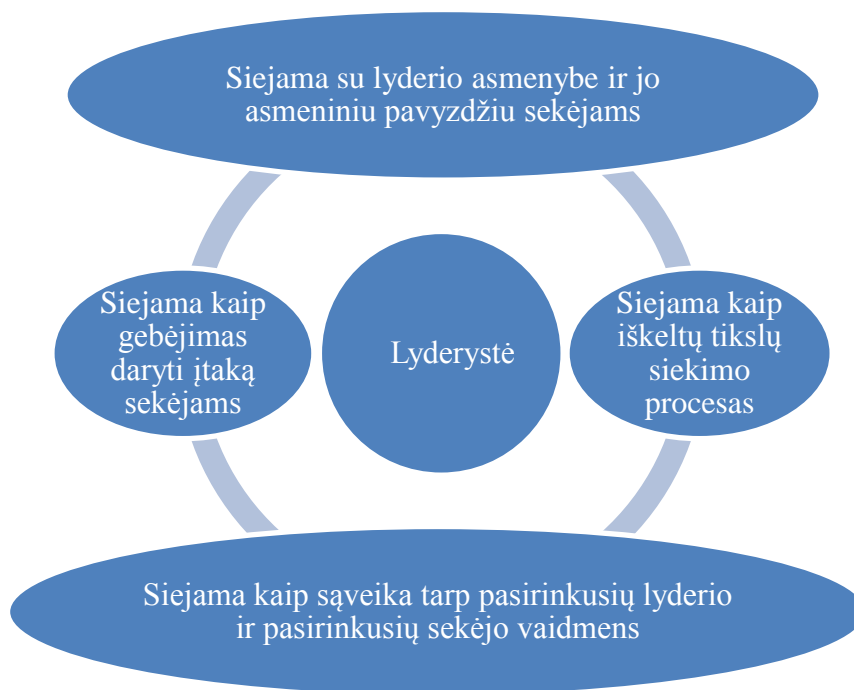
Išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, kad neformalaus lyderio ir jo pasekėjų ryšio problema organizacijoje išlieka aktuali tema. Neformalaus lyderio ir jo pasekėjų tikslas kurti ilgalaikius tikslus organizacijoje, vystyti jos viziją, taip išsaugant glaudžius tarpusavio ryšius. Svarbiausia yra tai, kaip neformalus lyderis ir jo pasekėjai sąveikauja vienas su kitu. Todėl antroje darbo dalyje svarbu iš esmės iširti neformalaus lyderio ir jo pasekėjų ryšio modelį organizacijoje bei grįsti teoriniu sprendimu ir sociometrinio tyrimo būtinumą.

2. NEFORMALUS LYDERIO IR PASEKĖJŲ RYŠIO ORGANIZACIJOSE TEORINIAI SPRENDIMAI

Šiuolaikinėje organizacijoje atlikus lyderystės tyrimus, atsiranda naujų lyderystės teorijų: emocinė lyderystė, autentiškoji lyderystė, tarnaujančioji lyderystė, kurios prasiplečia moraliniais, socialiniais, emociniais aspektais (Šilingienė, 2012), tačiau populiariausios išlieka formali ir neformali lyderystė. Tai priklauso nuo iškeltų organizacijos tikslų siekimo, tarp neformalaus lyderio ir jo pasekėjų ryšio, galių panaudojimo, galios paskirstymo tarp vyraujančio lyderio ir jo pasekėjų. Todėl šioje teorinėje dalyje bus analizuojami lyderystės modeliai tiek individualioje, tiek komandinėje lyderystėje, paaiškinant santykį tarp lyderio ir vadovo, bei neformalaus lyderio ir jo pasekėjų ryšio.

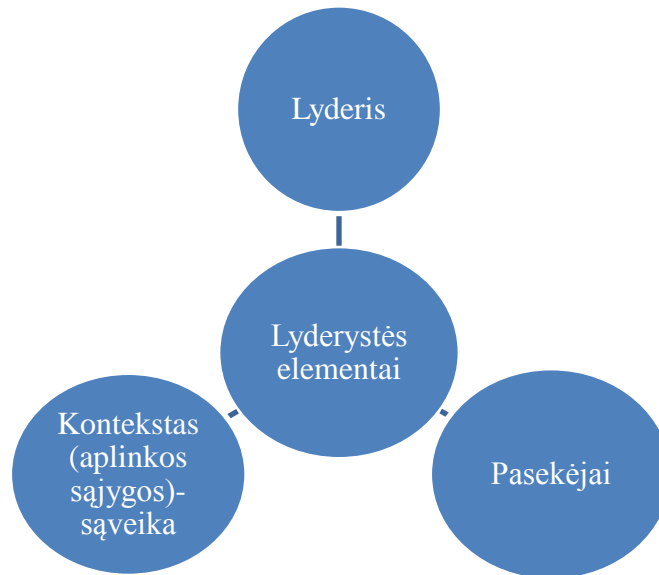
2.1. Lyderystės modeliai

Mokslinėje literatūroje lyderystės savokos apibrėžimai yra skirtingi dėl lyderystės objekto akcentavimo (2 pav.).



2 pav. Lyderystės sąvokos apibrėžimai

Apibendrinant lyderystės apibrėžimų esmę galima daryti prielaidą, jog lyderystė – tai siekimas padėti pasekėjams ir individams įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, įtakos darymas kitam asmeniui. Šilingienė (2012) išskiria tris lyderystės elementus (3 pav.)



3 pav. Lyderystės elementai

Lyderystės modelyje yra išskirtas įtakos procesas, kuris grindžiamas keliais aspektais:

1. lyderio asmeninės savybės;
2. elgesio modelis;
3. socialinė galia.

Lyderystė nėra siejama vien tik tuo, kad pasekėjai paklūsta ir vykdo nurodymus, bet taip pat įsipareigoja siekti bendrų organizacijos tikslų, kurios atsiranda nuo konkrečių aplinkos sąlygų. Lyderyste užsiimantys žmonės vadinami lyderiai, o tie, į kuriuos lyderystė nukreipta vadinami – pasekėjais, Lyderystės procese dalyvauja ir lyderiai, ir pasekėjai, kurie yra neatsiejami vienas nuo kito. (Burns, 1978; Heller ir Van Til, 1983; Hollander, 1992; Jago, 1982).

Skurdenienė ir Šeškauskaitė (2010) apibrėžė šiuolaikinio lyderio sąvoką – tai novatorius, ieškotojas, idėjų generatorius. Lyderio veikloje svarbi grupės narių bendravimas ir valfymas (Johnsonas, 2003). Lyderis siekia savo pasekėjams formuoti progresą (ekonomiškai – politiškai, moraliai bei ekonomiškai), rodyti iniciatyvą siekiant vystytis ir vystyti, kovoti už jį (Kvedaravičius ir Jesevičiūtė – Ufartienė 2006). Stiprūs lyderiai, tai žmonės, kurie gali daryti įtaką savo pasekėjams ir sugebantys greitai į viską reaguoti (Skurdenienė, Šeškauskaitė 2010).

Butkevičienė, Vaidelytė ir Žvaliauskas (2012), teigia, jog lyderystė yra kolektyvinis bruožas, kuris priklauso nuo organizacijos politinių veiksnių.

Žvirdauskas ir Jonušaitė (2007) teigia, jog lyderystė, tai kaip reiškinys, kurio pagrindinis tikslas koku nors būdu daryti įtaką, skatinti grupę narių tobulėti. S. Šutovas (2010) priduria, kad lyderystė – tai žmogaus darbinė veikla, o ne žmogaus bruožas, kuris skatina organizaciją keistis, tai organizacijos vizijos kūrimas, jos siekimas, ateities ir praeities tikslų analizė.

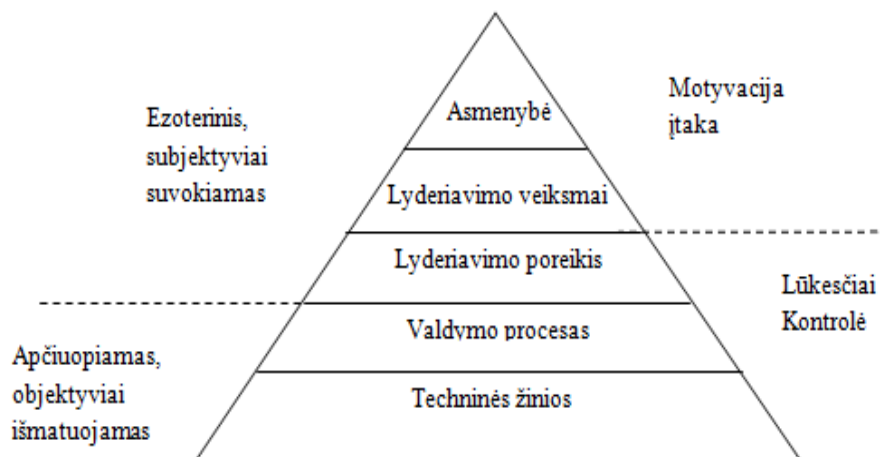
Gülcan (2012) teigia, jog lyderis, tai žmogus gebantis priimti sprendimus sudėtingose situacijose, tai kūrybingumo ir iniciatyvumo menas, kuris užtikrina organizacijos tikslų pasiekimą,

Albrechtas (2005) išskiria lyderiavimo sąvoką kaip gebėjimą pritraukti grupės narių, siekti bendrą organizacijos tikslų. Taip išskyrė vadovo kaip lyderio bruožus:

1. organizacijoje siekia atsinaujinimo, pertvarkymo, esminių pokyčių;
2. numato organizacijos galimybes, kurių kiti darbuotojai nežvelgia;
3. vizijos siekimą sieja su kiekvieno grupės nario indėliu.

Kitas mokslinės literatūros autorius Appleby (2003) lyderiavimą apibūdina kaip vadovo sugebėjimą daryti įtaką darbuotojams, kurie siektų dirbti bendriems grupės tikslams. Lyderis prisiima atsakomybę dėl uždavinių įgyvendinimo, o pasekėjai vykdo, todėl svarbu, kad abi pusės noriai bendradarbiautų ir pasitikėtų tarpusavyje.

Masiulis ir Sudnickas (2007) pagal tyrėją Starmerį (1998) pateikė lyderystės ugdymo piramidę, kuri pareikiama 4 paveiksle. Kuo pasekėjas aukščiau įlipa į piramidės viršūnę, tuo jis labiau įgauna lyderių savybių. Piramidės lygis negali būti kompensuojamas kitu lygiu, kadangi jie yra tarpusavyje susiję ir visi svarbūs.



4 pav. Lyderystės ugdymo piramidė (Masiulis, Sudnickas, 2007)

Nagrinėjant lyderystės ugdymo piramidę matoma, kad lyderystės pamatą sudaro techninės žinios, kurios padeda atlikti paprastus darbus. Kylant karjeros laiptais šios žinios tampa specifinėmis, kurios padeda lengviau dirbti ir greičiau spręsti iškilusias problemas. Kitas laiptelis piramidėje – valdymo procesas, kuriam vadovauja vadovas pasirinkdamas tam tikrus instrumentus:

- taktinis, operatyvinis, strateginis valdymas;
- biudžeto sudarymas;
- laiko valdymas;
- projektų valdymas;
- kokybės valdymas;
- procesų robulinimas;
- darbuotojų veiklos valdymas ir kt.

Jei vadovas moka naudotis šiais instrumentais, tai jis pasak autoriaus yra geras vadovas. Sekantis lygis – lyderystės poveikis, kuriuo vadovas siekia paveikti kitus grupės narius, kad matytų jog jis yra komandos lyderis. Kitas lyderiavimo ugdymo lygis – lyderystės veiksmai. Starmeris (1998) išskyrė šiuos lyderystės ugdymo veiksmus:

- įtikinti;
- būti matomam;
- įgalinti;
- sukurti pasitikėjimu grįstą aplinką;
- ugdyti bei lavinti.

Lyderystės ugdymo piramidės viršūnėje yra išskirta lyderio asmenybė, kuri leidžia pasiekti pasekėjų norą siekti bendrų tikslų, lojalumą. Masiulis ir Sudnickas (2007) išskyrė pagrindines lyderio asmenines savybes:

- empatija;
- pasitikėjimas savimi;
- energija;
- įsitikinimas.

Stoner, Freeman, Gilbert (2005), išskiria keturis lyderiavimo proceso apibrėžimo kylančius aspektus:

- šis procesas įtraukia narius: pasekėjus. Lyderiui jie padeda įtvirtinti savo statusą, sudaro sąlygas lyderiavimui.

- paskirsto galią tarp lyderio ir grupės narių (pasekėjų). Pasekėjai formuoja grupės veiklą, o lyderiai turi daugiau galios.
- geba panaudoti galios formas, darant įtaka pasekėjams.
- vertybių diegimas pasekėjams.

Laurinčiukienė, Šiurkienė (2012) lyderystę apibrėžia kaip svarbiausią veiksnį, lemiantį įmonės sėkmę. Cibulskas ir Žydžiūnaitė (2012) teigia, kad dėl lyderių atsiranda transformacija tarp lyderių tipų bei stilių. 5 lentelėje yra pateikiami lyderystės tipai ir stiliai pagal Cibulską, Žydžiūnaitę, (2012). Tam tikri bendri bruožai, jungiantys lyderystės stilius ar tipus, gali nulemti vienkovių ar kitokių požymių suaktyvėjimą ar susilpnėjimą. Lyderių stiliai gali turėti panašių bruožų, požymių vienas į kitą.

Autoriai pateikia šiuos lyderystės stilių plėtros procesų tipus:

- nuoseklus linijinis,
- nuoseklus ciklinis,
- transformacinis linijinis,
- transformacinis ciklinis,
- konkuruojantis linijinis,
- konkuruojantis ciklinis.

5 lentelė lyderystės tipai stiliai ir galios paskirstymas (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012)

	LYDERYSTĖS TIPAI			
	PRIMITYVI LYDERYSTĖ	PATERNALISTINE LYDERYSTĖ	MODERNI LYDERYSTĖ	ISMINTINGA LYDERYSTĖ
LYDERYSTĖS STILIAI	Autokratinė / autoritarinė / direktyvi (nukreipianti) (autocratic / Authoritarian / directive)	Ugdomoji (coaching/ Supervision)	Dalyvaujančioji / demokratinė (participative / Democratic)	Tvarioji / darnioji (sustainable)
	Deleguojanti / liberali Atsitraukusi / nesikišanti / (laissez-faire)	Mentorystės (mentorship)	Veikiančioji (acting)	Transformacinė (transformational)
	Biurokratinė / Instruktuojanti (bureaucratic)	Transakcinė / Perkelianti (transactional)	Igalianti (empowering)	Atstovaujanti / Tarpininkaujanti (agentic)
	Narciziška (narcissistic)	Situacinė (situative)	Kooperatyvi / paremianti (cooperative)	Besidalijanti / Subalansuota (sharing/ balanced)
	Toksiška (toxic)	Charzmatinė (charismatic)	Įtraukianti (engaging) Dalinė / primanti Prijungianti / (affiliative)	Tarnaujanti (servant) Paslaugioji ((in)-serfice) Etiška (ethical) Bendradarbiaujanti (collabortive) Ekspertinė / Autoriteto (expert / authoritative)
GALIA	INDIVIDUALI FORMALAUS VADOVO GALIA	INDIVIDUALIOS IR GRUPES GALIOS SAVEIKA BEI SANDŪRA	GRUPES IR ORGANIZACINES GALIOS SAVEIKA BEI SANDŪRA	INDIVIDUALIOS, GRUPES IR ORGANIZACINĖS GALIOS BALANSAS

Apibendrinant galima teigti, kad:

- primityvios lyderystės stiliuje užima formalus lyderis – vadovas;
- paternalistiniame stiliuje vyrauja grupės ir individuali sandūra;
- modernios lyderystės stiliuje dėmesys skiriamas į grupės ir organizacijos sandūrą bei ryšį;
- išmintingos lyderystės stiliuje bandoma išlaikyti pusiausvyrą tarp grupės, organizacijos ir lyderio galios.

Autoriai teigia, kad lyderystės tipas yra nukreiptas į procesus:

- primityvi lyderystė nukreipta į vykdymą, rezultatus, darbo instrukcijas, paklusnumą bei nuolankumą;
- paternalistinė lyderystė nukreipta į darbo procesus, kompetencijas, darbuotojų ugdymą bei mokymąsi.
- moderni lyderystė nukreipta į santykius, paramą, kompetencijos ir veiklos plėtrą, veikimą bei dalyvavimą;
- išmintinga lyderystė nukreipta į kompetencijos ir veiklos plėtojimą, dalijimosi atsakomybėmis bei vaidmenimis.

Cibulskas ir Žydžiūnaitė (2012) šiuos lyderystės tipus, objektus, turinius nei stilius įvardija kaip bendrines. Šie stiliai yra neatsiejami nuo veiklos padarinių etikai, veiklos rezultatų, organizacijos elgsenos, kultūros, moralės ir etikos, darbuotojų įgalinimui veiklai ir atstovavimui, bendradarbiavimui ir pan.

Autorius Appleby (2003) lyderius skirsto į 4 tipus:

- demokratiškas lyderis, tai lyderis, kuris nori įtikinti žmones, skatina dalyvauti priimant svarbius organizacijos sprendimus;
- autokratiškas lyderis, tai lyderis, kuris savo asmeniniams tikslams naudojamą hierarchinę sistemą t.y. valdžią, asmenines savybes;
- formalūs lyderiai turi valdžią, kuri daro įtaką;
- neformalūs lyderiai inicijuoja veiksmus, bet neturi valdžios.

Mokslo šaltinių analizė parodo, jog nei vienas autorius neišskyrė tinkamiausio lyderystės stiliaus ar tipo, organizacijos gyvavimo cikle, kiekvienoje užduotyje bei įgyvendinimo procese taikomi įvairūs stiliai bei tipai. Įvairiuose organizacijos gyvavimo ciklo etapuose, lyderystės stiliai gali kisti, kurie priklauso nuo organizacijos faktorių:

- darbo grupės įgūdžių;
- konteksto;

- kultūros;
- darbuotojų kompetencijos ir intelektualinio potencialo;
- vykdomų užduočių;
- siekiamų specifinių ir bendrų organizacijos tikslų;
- vartotojų bei darbuotojų poreikių.

Cibulskas ir Žydžiūnaitė (2012) teigia, jog nėra taisyklės, reikalavimo taikyti tam tikro stiliaus ar tipo lyderystę.

Vadovas organizacijoje atlieką svarbią užduotį – lyderystės moko savo darbuotojus. Tai priklauso nuo vadovavimo stiliaus. Lambert (2011) išskiria šiuos vadovavimo stilius:

- autokratinis vadovas;
- nesikišimo politikos šalininkas;
- bendradarbiaujantis vadovas;
- gebėjimus ugdantis vadovas.

Šilingienė (2012) savo mokslinėje literatūroje nagrinėjo lyderystės įtaką organizacijoje, kuri naudoja galią. Lyderystė, kurioje naudojama individualios galios pobūdį, autorė išskyrė du tipus: charizmatiški lyderiai ir makiaveliški lyderiai. 6 lentelėje pateikiami lyderių tipų charakteristikos pasak Šilingienę (2012).

6 lentelė. Lyderių tipų charakteristikos (Šilingienė, 2012 m.)

Pagrindinės lyderių charakteristikos	Charizmatiški lyderiai	Makiaveliško tipo lyderiai
<i>Dominavimo lygis ir pobūdis</i>	Aukštas – įkvėpia sekėjus juos mėgti, jais tikėti ir sekti	Aukštas – konsoliduoja ir savo rankose sukonzentruoja valdžią
<i>Tarpasmeninių santykių lygis</i>	Aukštas	Žemas
<i>Sekėjų reakcija</i>	Identifikacija ir intemalizacija	Paklusnumas ir atsiribojimas
<i>Sekėjų traktavimas</i>	Sekėjai svarbūs, lyderiai rūpinasi jais	Sekėjai yra silpni, lengvatikiai, neverti pasitikėjimo; galima ir būtina manipuluoti jais siekiant tikslų
<i>Esminė lyderio savybė</i>	Patrauklumas dėl: <ul style="list-style-type: none"> • nepaprastos vidinės jėgos ir įžvalgumo; • įkvėptos veiklos siekiant gyvenimo tikslo; • nepaprasto pasitikėjimo savimi. 	Nepatrauklumas dėl: <ul style="list-style-type: none"> • mažo emocianalumo ir palaikant tarpasmeninius santykius; • abejingumo reikalavimas moralei; • pragmatiškumo ir abejingumo ideologiniams įsipareigojimams.

Dar vienas autorius Šutovas (2010) išskiria dvi lyderystės rūšis:

- atlikimo lyderystė;
- kūrimo lyderystė.

Su vadovavimu ir priežiūra sietina procesų arba atlikimo lyderystės:

- pasekėjų darbo kontrolė;
- biudžeto priežiūra;
- veiklos planavimas.

Transformavimo ir kūrimo lyderystė yra siejama su filosofišku mąstymu į gyvenimą, asmenys žvelgiantys į verslą, kurių pagrindinė veikla – kurti organizacijos strategijas, viziją, kurie numato ilgalaikę organizacijos perspektyvą ir reaguoja į pokyčius.

Yra išskirti pasidalytosios lyderystės principus, kuriais galima sudaryti naują lyderystės modelį (Elmore, 2008):

1. tikslas – skatinti mokymosi procesą;
2. sukurti tokią pasidalytosios lyderystės aplinką, kurioje būtų laikoma mokymosi kolektyvine vertybe;
3. lyderiai turi rodyti tokias vertybes ir elgseną, kokių pasekėjai tikisi;
4. lyderystės veikla siejama su profesinėmis žiniomis;
5. siekiant vadovauti reikia atskaitomumo ir pajėgumo ryšio.

Pont, Nusche, Moorman (2008) teigia, jog lyderystės funkcijos yra siejamos su profesinėmis žiniomis, sukuriamis sąlygos įmonės mokymuisi.

Jacikevičius (1995) mano, kad visi grupei vadovaujantys asmenys vadinami lyderiais, jie tik skirstomi į formalius ir neformalius. Mescon, Albert, Khedouri teigia, jog vadovai ne visada yra efektyvūs lyderiai, kadangi tai trukdo formaliam organizacijos valdymui. Kiekvienas vadovas turi įgaliojimus bei organizacinius tikslus. Lyderiai atsiranda be organizacijos įtakos. Organizacijos grupės nariai žino, kas yra jų vadovas, o pasekėjai ne visada žino kas juos veda. Neformalus vadovas dažnai iškyla kaip neformalus lyderis, kuris neturi formalių pareigų. Tai viena iš atvejų kai grupės nariai (neformalūs lyderiai) vadovauja savo vadovams.

Juozaitienės (2004) teigia, kad neformalūs lyderiai padeda organizacijoje grupėms nariams matyti bendrus organizacijos tikslus bei ateities viziją. Tokie lyderiai yra konstruktyviai mąstantys asmenys, kurie orientuojasi į kasdienes įvykius, mato organizacijoje esminius pokyčius. Lyderystės nepriklauso nuo lyties, ar taip moteris, ar tai vyras, nėra susijusi su silpnumu ar stiprumu. Lyderystės sąvoka susijusi su organizacine kultūra, kurias gali vykdyti ir vyrai ir moterys.

Neformalūs lyderiai savo pasekėjus nurodo kryptį, padeda judėti į priekį, įkvepia pasekėjus organizacijoje. Šie lyderiai siekia organizaciją pakelti į aukštesnį lygmenį, siekia organizacijos užsibrėžtų tikslų, kadangi jie yra suinteresuoti organizacijos naudai. Kartais vadovavimo funkcijos yra perduodamos neformaliai lyderiui.

Apibendrinant mokslinės literatūros šaltinius galima išskirti šiuos lyderių tipus:

- situacijos lyderis;
- demokratiškas lyderis;
- charizmatinis lyderis;
- liberalus lyderis;
- tradicinis lyderis;
- autokratiškas lyderis;
- paskirtasis lyderis;
- formalus lyderis;
- neformalus lyderis.

Taip pat buvo išskirti lyderystės stiliai, kurie kyla iš lyderystės tipų:

- paternalistinė;
- primityvi;
- išmintinga;
- moderni.

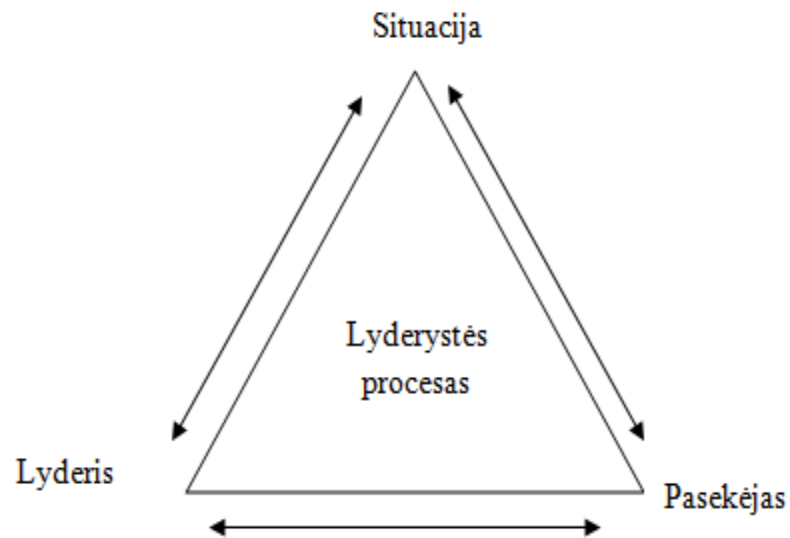
Neformalūs lyderiai organizacijoje įkvepia pasekėjus judėti pirmyn, nustato kryptį. Jie siekia organizaciją pakelti į aukštesnį lygį, siekti užsibrėžtų tikslų. Vadovas gali perduoti vadovavimą neformaliai lyderiui.

2.2. Neformalaus lyderio ir pasekėjo ryšio analizė

Lyderystės procesas veikia pagal pasidalijimo principą, kurie gali būti formalūs ir neformalūs. Harris, Moos ir kt. (2010) lyderystės praktikoje apibūdinama kaip lyderio ir pasekėjo ryšys. Didesnę įtaką organizacijoje galima padaryti tada kai vykstantiems procesams yra pasirinkta pasidalytoji lyderystė. Luisas, Merfis (2008) teigia, jog lyderių komanda gali pasiekti bei padaryti didesnę poveikį organizacijai nei kiekvienas lyderis atskirai. Lytvudas ir kt. atlikto tyrimo rezultatais išskyrė, jog pasidalytoji lyderystė organizacijos bendriems veiklos rezultatams turi įtakos lyderystės pasidalijimo tipo. Harris (2010) išskiria šiuos pasidalijimo sąlygas:

1. lyderystė pasidalijama tarp asmenų, su kuriais būtų galima įgyti kvalifikacijos bei žinių, kurios reikalingoms pavestoms užduotims atlikti;
2. lyderystė yra koordinuojama, laikantis tam tikro plano.

Pasidalytosios lyderystės veiklą sudaro lyderių ir jo pasekėjų ryšys (Spillane, Halverson ir Diamond, 2004). 5 paveiksle pavaizduota pasidalytosios lyderystės veiklos elementus.



5 pav. Lyderystės veiklą sudarantys elementai (Spillane, Halverson, Diamond, 2004)

Nauji vaidmenys pasidalytoje lyderystėje yra kuriami siekiant mažinti vadovų krūvį (Liuiskas, Merfīs (2008). Lyderystės modeliai suteikia galimybę įdarbinti naujus darbuotojus, kurie atliktų lyderių vaidmenis ir suteiktų mokymosi procesą. Spillane (2005) teigimu pasidalytosios lyderystės teorijoje svarbiausia lyderių ir jo pasekėjų ryšys įmonėje, o ne vadovų socialinė padėtis. Lyderystės praktika apima neformalaus lyderio ir jo pasekėjų ryšį, o ne vieno asmens veiksmus organizacijoje.

Pasitikėjimas vienas iš pagrindinių lyderystės veiksnių, kuris turi įtakos progresyviai įmonės plėtrai. Tai lemia organizacijos vertybių aplinka, kurie darbuotojams suteikia geras darbo sąlygas, susidomėjimą pasiekimų ir kitų aspektų gerinimui. Day, Sammons, Hopkins ir kt. (2009) išskiria šiuos pasidalytosios lyderystės pasitikėjimą kuriančius veiksniai:

- Požiūrio ir nuostatų vertybės: darbuotojai rūpinasi klientais, stengiasi patenkinti jų poreikius, todėl jiems sudarytos sąlygos tam daryti;
- pasitikėjimas;
- patikimumas;
- pasikartojantys veiksniai, kurie svarbūs didesnės lyderystės vaidmenų atsakomybės pasidalijimui;

- individualių santykių: tai apima bendradarbiavimą, strategiją, struktūrą.

Kiekvienas organizacijos grupės narys gali būti lyderiu ir juo tapti. Lambert (2011) teigia, jog vadovas ugdantis lyderystę turi teisę suteikti galimybę kiekvienam grupės nariui tapti lyderiu. Toks vadovas turi turėti tvirtas vertybes ir atitinkamai bendradarbiauti su kolektyvu. Pont, Nusche, Moorman (2008) teigimu, neformalus lyderiai turi ugdyti naujus mokslo būdus, stebėti darbuotojų darbą, jį tobulinti, kad jie būtų besimokantys lyderiai, o realybėje profesionalūs darbuotojai.

Neformalus lyderiai dar turi vieną stiprią funkciją – bendradarbiauja su kitomis organizacijomis bei aplinkui vyraujančiomis bendruomenėmis. Bendradarbiaudami jie dalijasi ištekliais bei kartu dirba. taip jie sudaro tinklus, užmegsdami ryšius su artimiausiais padaliniais. (Pont, Nysche, Moorman, 2008).

Vadovas gali ir nori dirbti su vidurinės grandies lyderių komanda. Taip vadovų nuomonė yra vieša, kurią gali įvertinti kiti organizacijos grupės nariai, taip yra diegiamos bendros organizacijos vertybės. Taip pat Liuisas ir Merfis (2008) pritaria, kad neformalus lyderiai ieško ieško būdų kaip dirbti kartu komandoje, nors organizacijoje vyrauja skirtingų profesinių kultūrų atstovai, taip yra siekiama pasitikėti specialistais įmonėje ir už jos ribų. Harris (2008) apibendrina, jog pasidalytoji lyderystė yra efektyvus žmogiškųjų išteklių panaudojimas.

Neformalus lyderis daro poveikį savo pasekėjams arba pasekėjai įtaką daro lyderiui. Tai reiškia, kad lyderystė nėra vienakryptis dalykas, tai ryšys. Taip galime daryti prielaidą, kad lyderiu gali būti kiekvienas organizacijos narys, nesvarbu, kad nepaskirtas vadovo. Be įtakos lyderystė negalima. Svarbiausia nustatyti kokių būdu yra daroma įtaka pasekėjams. Lyderis be pasekėjų – ne lyderis. Lyderystė apjungia žmones, kurie turi bendrą tikslą.

Daugelis lyderystės teorijų remiasi asmeninėmis žmogaus savybėmis, kitos analizuoja grupės nario elgesį įvairiuose situacijose, kaip neformalus lyderis elgiasi su pasekėju, taip atsiranda šių dviejų subjektų ryšys.

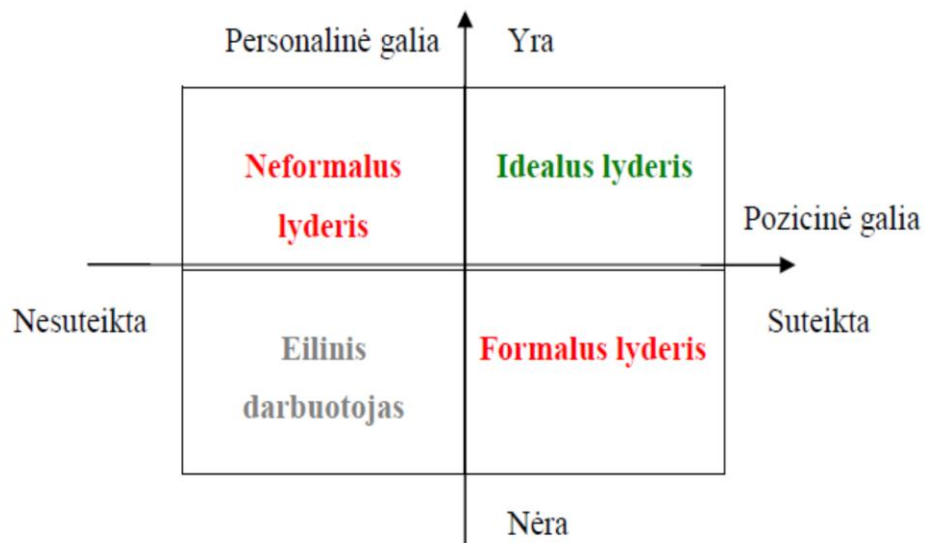
Lyderystė yra sąlygojama ištisos eilės šaltinių, kuriuos nebūtinai turi individai, formaliai privalantys skleisti organizacinę politiką. Kita vertus, galima teigti, kad organizacijos viduje gali būti žmonių, galinčių daryti arba darančių tam tikrą įtaką kitiems dėl savo asmeninių savybių, tačiau neužimančių oficialaus įtakingo posto.

Kaip teigia George ir Jones (2005), lyderystę vertinant individo daromos įtakos kitiems aspektu, organizacijoje yra išskiriami du lyderių tipai:

Formalus lyderiai (Formal leaders – angl.) – tai vadovai, kuriems yra suteikta teisė įtakoti kitus grupės narius, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus. Su šia teise yra suteikiama galimybė atitinkamai naudotis organizacijos resursais, įskaitant pinigus, turtą bei darbuotojų patirtį ir sugebėjimus.

Neformalūs lyderiai (Informal leaders – angl.) – tai individai, kuriems nėra suteikta organizacijos teisė, naudotis kompanijos resursais, tačiau kurie dėl savo asmeninių gebėjimų, patirties ir charakterio savybių gali daryti įtaką kitiems, siekiant organizacijos tikslų.

Apibendrinant George ir Jones (2005) teorijas, galima teigti, jog formalūs lyderiai visada turi galimybę disponuoti pozicine galia, tačiau nebūtinai pasižymi personalinėmis galiomis, jeigu tai neatitinka formalaus lyderio asmeninių savybių. Tuo tarpu neformaliems lyderiams yra būdingos tam tikros arba visos personalinės galios, nepriklausomai nuo to, kad jie nėra organizacijos įgalioti elgtis kaip formalūs lyderiai. Tokiu būdu galima sudaryti paprastą matricinę schemą, apibūdinančią lyderiavimą formuojančius aspektus (6 pav.).



6 pav. Lyderiavimą formuojančių aspektų matrica

Pagal šią matricą nesunku suvokti, kad individai, kurie nepasižymi nei asmeninėmis pritraukiančiomis savybėmis, nei teise lyderiauti (pozicinė galia) yra eiliniai organizacijos darbuotojai, pavieniui nedarantys jokie poveikio aplinkiniams. Priešingai, asmenys, turintys stipriai išreikštas asmenines savybes (personalines galias) ir organizacijos suteiktą teisę naudoti įmonės resursus siekiant organizacijos tikslų, daro didžiausią įtaką kitiems individams ir galima teigti, kad būtent jie yra efektyviausi organizacinės kultūros skleidėjai.

Neformalus lyderis anot Hyacinth (2015) – tai tas, kuris generuoja idėjas ir formuoja viziją, privalo turėti žmonių, kurie seka paskui jį. Ir nesvarbu, kas tai būtų – verslo įmonė ar viešoji įstaiga, politinė partija ar valstybė, – geri pasekėjai (atsakingi už savo veiksmus), taip pat daro įtaką lyderio mąstymui, savivertei ir požiūriui. Nors pripažinti tai kartais užmiršta. Lyderystės fenomenas analizuojamas jau nuo

Sun – Tzu karo meno laikų, apie pasekėjus, kaip svarbią įtakos grupę lyderiui, buvo pradėta kalbėti tik XX a. pabaigoje.

Vienas iš pirmųjų pasekėjus 1988 metais aprašė JAV organizacijų tyrinėtojas Robert E. Kelley. Vadovaujantis jo požiūriu, į pasekėjus buvo pradėta žiūrėti ne tik kaip į pilką masę, kuri elgiasi, balsuoja ar mąsto taip, kaip nurodo jų lyderis, o kaip į savarankiškų individų grupę, kurie yra vedini individualių ir dažnai pragmatinių tikslų. 2007 metais mokslininkė Barbara Kellerman pasiūlė tuomet naują požiūrį – suskirstyti lyderio pasekėjus priklausomai nuo jų įsitraukimo į lyderio veiklą laipsnio. Juk vieni iš pasekėjų gali būti izoliuoti nuo informacijos, kiti – aktyviai patys į juos įsitraukti ir netgi investuoti, o tretieji – aklaik guldys galvą už organizaciją ar jos lyderį ar atvirai jį ignoruoti.

Lyderystės ekspertė Hyacinth (2015) pateikė integruotą požiūrį į neformalų lyderį ir jo pasekėjus, apibendrina anksčiau žinomus modelius ir išskyrė 7 pasekėjų grupes:

1. Lojalistai. Lojalistai organizacijoje paprastai yra itin įsitraukę į darbą ir palaiko neformalų lyderį bei pokyčius, jie yra patikimi ir užtikrinti tuo, kas vyksta, siūlo savo idėjas ir noriai už jas kovoja. Lojalisto pagrindinis troškimas – jaustis saugiam ir gauti nuolatinį palaikymą iš neformalaus lyderio. Didžiausia lojalisto baimė – likti vienišam ir be palaikymo. Todėl bet kokia rimtesnė kritika lojalisto ar jo idėjos atžvilgiu gali pakirsti lojalumą ir poliarizuoti jį į priešingą palaikymo pusę.

2. Kritikai. Šios grupės sekėjai dažnai patenka į lyderių nemalonę. Įgytos žinios, patirtis ir išvystytas kritinis mąstymas verčia kvestionuoti neformalaus lyderio priimamus sprendimus, elgesį ar politiką. Dėl šios priežasties kritikai suvokiami kaip dirglumą ir nepasitikėjimą kolektyve skatinantys asmenys, jie lėtai kyla karjeros laiptais, dar rečiau sulaukia apdovanojimų ir įvertinimų.

3. Pataikūnai. Pataikūnai geriausiai žino, kas patinka ir kas ne, išmano silpnybes ir kompleksus, padeda kai labiausiai reikia palaikymo. Būtina saugotis perdėto pataikūniškumo, nes augant pataikūnų skaičiui, kyla reali grėsmė atitrūkti nuo realybės, didėja absurdiškų klaidų ir neadekvačių sprendimų tikimybė.

4. Stebėtojai. Šio tipo pasekėjai paprastai yra tylūs, bet budrūs. Nors produktyvūs, paprastai jie neslepia, kad dirba už atlygį, o įsitraukti į neformalaus lyderio kuriamą viziją ar planuojamus pokyčius neturi jokio poreikio. Stebėtojai tyrinėja lyderį tarsi pro padidinamąjį stiklą, dalinasi savo pastebėjimais su kitais, jokių būdu ne su lyderiu. Vidurinėsios grandies vadovams jie palankūs, nes nekelia problemų. Deja, esant jų daugumai, stebėtojai pradeda gramzdinti organizaciją, stabdo jos inovacijas ir iniciatyvas. Vienintelis būdas susitvarkyti su stebėtojais – įtraukti juos į vizijos ir pokyčių planavimą kuo anksčiau.

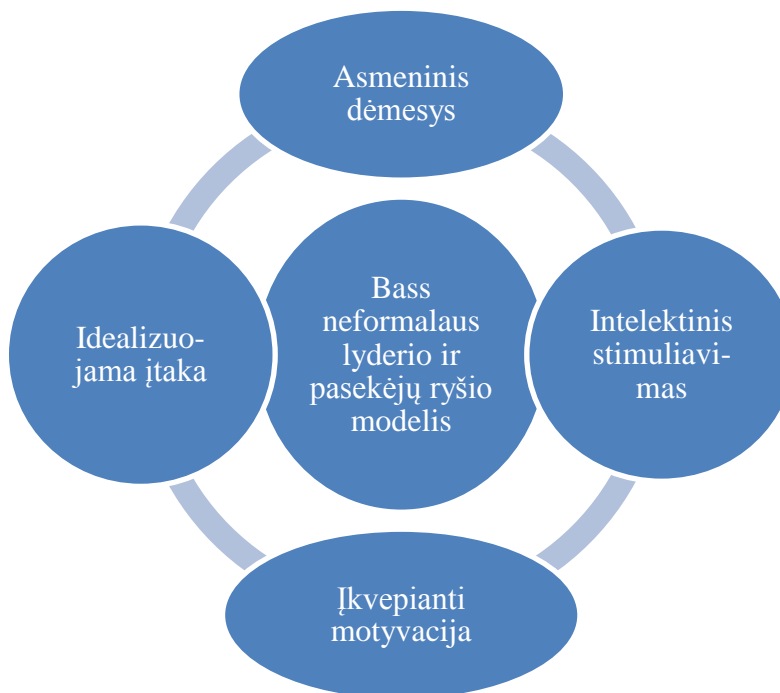
5. Realistai. Tokie pasekėjai neformaliai lyderiui yra patys svarbiausi, nes nuo jų didžiąja dalimi priklauso, ar vizija bus įgyvendinta, ar ne. Realistai, skirtingai nuo lojalistų, suvokia savo indėlio vertę į

organizaciją. Jie yra drąsūs, pilietiškai aktyvūs, demonstruoja savo poziciją, palaiko ar oponuoja neformaliai lyderiui, atsižvelgdami į organizacijos ir komandos poreikius. Natūralu, kad tokiems investuotojams tenka skirti didžiausią dėmesį, stebėti jų nuotaikų kaitą. Realistai neretai patys tampa lyderiais, nes moka įvairiapusiškai vertinti situacijas, mato galimybes, grėsmes ir rizikas bei žino būdų, kaip jų išvengti.

6. Išdavikai. Išdavikai pasiduoda konkurentų įkalbinėjimai, kyšis, baimė, valdžios troškimas, o kartais – netgi per didelis lojalumas.

7. Oportunistai. Šiai pasekėjų grupei patinka galia ir įtaka. Kai jiems tai naudinga, jie gali būti lojalūs pataikūnai, kai ne – virsti kritikais ar net išdavikais. Todėl su oportunistais galima kalbėti tik jų kalba – naudotis jų įtaka ir palaikymu tol, kol tai naudinga, ir negailestingai atsisakyti tuomet, kai galimybės jau išsemtos.

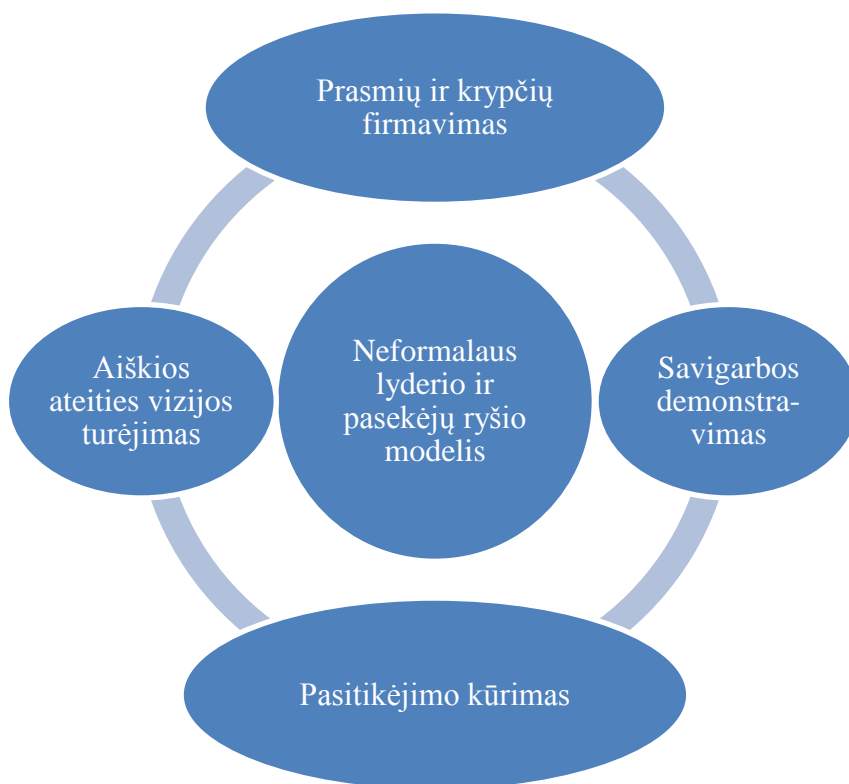
Analizuojant neformalaus lyderio ir pasekėjų ryšį, reikšmingas veiksnys yra modeliai, kurie iš esmės padės suprasti neformalaus lyderio ir pasekėjų tarpusavio ryšį organizacijoje. Toliau bus apžvelgti trijų autorių neformalaus lyderio ir pasekėjų ryšio modeliai.



7 pav. Bass neformalaus lyderio ir pasekėjų ryšio modelis

Pirmasis neformalaus lyderio ir pasekėjų ryšio modelis (7 pav.) – Bass modelis (1985), kuris apibrėžia neformalaus lyderio elgseną keturiomis dimensijomis:

1. Asmeninis dėmesys – neformalus lyderis savo dėmesį skiria tiems savo pasekėjams, kurie jaučiasi ir atrodo apleisti;
2. Intelektinis stimuliavimas – neformalaus lyderio sugebėjimas įtikinti pasekėją pažvelgti į iškilusias problemas kitu kampu, spręsti jas netradiciškai, ieškoti novatoriškų sprendimų būdų;
3. Įkvepianti motyvacija – tai neformalaus lyderio sugebėjimas pasekėją orientuoti siekti aukštesnių lūkesčių, suteikti galios, pasitikėti šalia esančiais kolegomis;
4. Idealizuojama įtaka – neformalus lyderis pasekėjams demonstruoja savo pasiekimus bei elgesį, taip rodant asmeninį pavyzdį, kuris įtikina ir patraukia.



8 pav. Bennis, Nanus neformalaus lyderio ir pasekėjų ryšio modelis

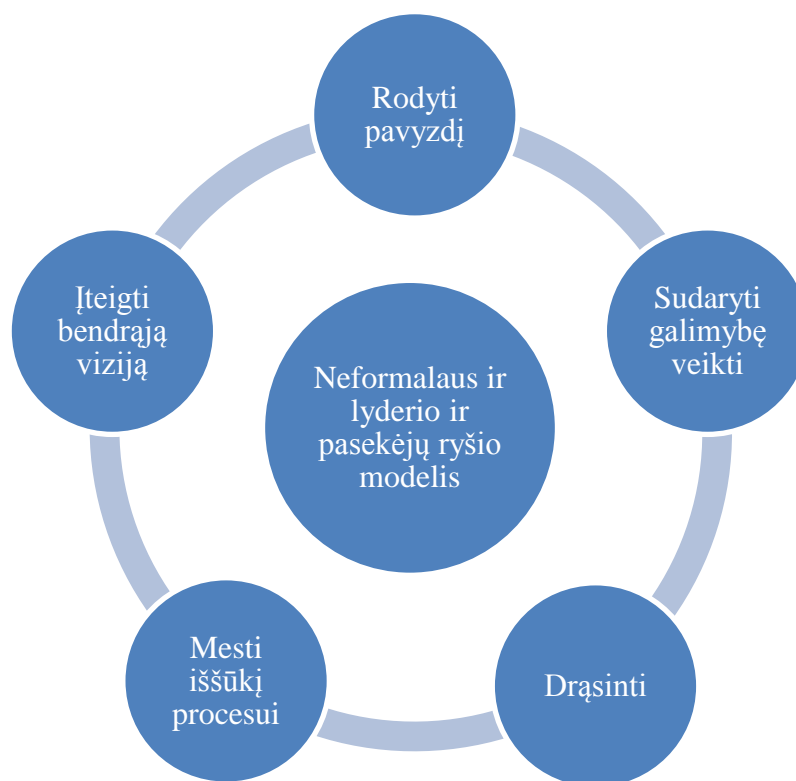
Antras neformalaus lyderio ir pasekėjų ryšio modelis – Bennis, Nanus modelis (1985) (8 pav.), kuris remiasi keturiomis vadovų lyderių strategijomis, orientuotoms į pokyčius organizacijoje (Northouse, 2009). Bennis Nanus modelio kūrėju požiūriu neformalus lyderiai:

1. Turi turėti aiškią ir tikslią organizacijos viziją, kurią susikurtų kartu su darbuotojais ir jos siektų;
2. Būti socialiniais architektais, kurie formuotų bendrą organizacijos prasmės supratimą, taip pasekėjai patiktų organizacijos filosofija ir vizija;
3. Turi sugebėti kurti pasitikėjimo atmosferą, jog organizacijoje vyrautų savigarbos pojūtis;

4. Įtikinti pasekėjus demonstruoti savigarbą ir veikti kartu.

Trečiasis neformalaus lyderio ir pasekėjų ryšio modelis – Kauzes ir Posner modelis (2002), kurį sudaro nebe keturi komponentai, o penki (9 pav.):

1. Rodyti pavyzdį;
2. Įteigti bendrą organizacijos viziją – neformalūs lyderiai pasekėjus įkvepia keistis patiems, taip keičiant esamą situaciją;
3. Mesti iššūkį procesui – taip neformalūs lyderiai pasekėjus skatina ieškoti naujovių, mokytis iš savo klaidų, rizikuoti;
4. Sudaryti galimybę veikti kitiems – neformalūs lyderiai pasekėjus įkvepia veikti patiems.;
5. Drąsinti – neformalūs lyderiai savo pasekėjus giria ir drąsina, kadangi supranta, jog pasekėjai nori būti pripažinti ir laukia paramos.



9 pav. Kauzes ir Posner neformalaus lyderio ir pasekėjų ryšio modelis

Galima daryti prielaidą, kad neformaliai lyderiui su vienais pasekėjais bendraujant reikės daugiau diplomatijos, su kitais – įkvėpimo, su trečiais – drąsos, ginčų ar konstruktyvios diskusijos. Kiekvienoje

organizacijoje atsiranda neformalus lyderis, o pasekėjai seka jį. Neformalus lyderis siekia komunikuoti, skatinti, motyvuoti savo pasekėjus, todėl atsiranda glaudus ryšys dar neformalaus lyderio ir pasekėjo.

3. NEFORMALUS LYDERIO IR PASEKĖJŲ EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo metodologija

Organizuojant neformalaus lyderio ir pasekėjų empirinį tyrimą, buvo siekta išsiaiškinti neformalaus lyderio ir jo pasekėjų ryšį pasirinktoje organizacijoje. Buvo siekta išsiaiškinti koks kokia lyderystės teorija vyrauja organizacijoje, koks požiūris į neformalų lyderį. Taip pat buvo analizuojamas neformalaus lyderio ir jo pasekėjų ryšys.

Tyrimo objektas: neformalus lyderis bei jo pasekėjų ryšys.

Tikslas ir uždaviniai. Pagrindinis šio tyrimo tikslas – ištirti, koks yra ryšys tarp neformalaus lyderio ir jo pasekėjų organizacijoje.

Siekiant nurodytų tikslų iškelti tokie uždaviniai:

1. Ištirti kas yra neformalus lyderis organizacijoje.
2. Nustatyti ryšį tarp neformalaus lyderio ir pasekėjų organizacijoje.
3. Nustatyti ar darbuotojai yra patenkinti veikla organizacijoje ir kokią įtaką daro jų užimamos pareigos.
4. Nustatyti ar darbuotojai yra patenkinti veikla organizacijoje ir kokią įtaką daro kitų užimamose pareigos.

Darbe keliamos hipotezės:

1. Tarp neformalaus lyderio ir pasekėjų bus pastebėtas stiprus ryšys organizacijoje.
Neformalus lyderis – tai tas, kuris generuoja idėjas ir formuoja viziją, privalo turėti žmonių, kurie seka paskui jį. Ir nesvarbu, kas tai būtų – verslo įmonė ar viešoji įstaiga, politinė partija ar valstybė, – geri pasekėjai (atsakingi už savo veiksmus), taip pat daro įtaką lyderio mąstymui, savivertei ir požiūriui.
2. Pasirinktos organizacijos vadovas ir neformalus lyderis sutaps.
Dažniausiai vadovai yra apibūdinami kaip formalūs lyderiai, kadangi jie organizacijoje turi valdžios galią, todėl visi darbuotojai vienaip ar kitaip yra priklausomi nuo jo, nuo socialinio statuso, todėl vadovavimas tampa lengvesnis, o darbuotojai nejaučia vadovavimo prievartos. Vadovas taip pat vienu metu gali būti ir formalus, ir neformalus lyderis jei tai yra priimtina darbuotojams bei kuria bei įkūnija organizacijos vertybes. Jei vadovas yra tik formalus lyderis, tai dažniausiai jis yra nemėgiamas darbuotojų, kadangi jo asmenybė nėra priimtina grupės nariams, todėl atsiranda pavojus, kad iš darbuotojų tarpo išaugs neformalus lyderis ir tai gali trukdyti vadovui (formaliai lyderiui) vadovauti organizacijoje.
3. Aukštesnes pareigas užimantys grupės nariai, bus labiau patenkinti savo veikla.

Neformalaus lyderio pasekėjai dažniausiai yra susibūrę savo noru, siekiantys patenkinti pripažinimo ir bendravimo norą, poreikį. Šiai žmonių grupei vadovauja ne oficialiai paskirtas vadovas, bet lyderis, kuris dėl savo asmeninių savybių yra pelnęs asmenų autoritetą, kitaip jie vadinami neformaliais lyderiais. Todėl pasekėjai būna patenkinti savo veikla.

4. Aukštesnes pareigas užimantys grupės nariai, bus labiau patenkinti kitose veiklose.

Kiekvienoje organizacijoje yra skatinama lyderystė, kai organizacijoje nuo vieno lyderio pereinama prie keletos lyderių – tai kai formalūs lyderiai ugdo neformalius lyderius visais organizacijos lygmenimis. Taip yra užtikrinamas lyderystės pasidalijimas organizacijoje, tai vienas iš faktorių kai gali atsirasti kandidatų į organizacijos vadovus – lyderius.

Domenų analizės metodas: neformalaus lyderio ir pasekėjų empiriniame tyrime bus atliekamas sociometrijos tyrimas. Sociometrija - socialinės grupės narių emocinių santykių tyrimo teorija, metodas ir technika, kurį tarpasmeninams santykiams tirti buvo pasiūlęs Morenas.

Nagrinėjamos X organizacijos grupės nariai bus suskirstyti pagal emocinį priimtinumą. Sociometrijos tyrimo pagrindinė užduotis yra ištirti socialinių grupių psichologinę atmosferą (Suslavičius, 2006). Šis metodas padės nustatyti lyderystės paskirstymą tarp grupės narių, tai leis lengviau dirbti su grupe (Suslavičius, 2006).

Sociometrijos testas susideda iš šių etapų:

1. apribojimas pasirinkimų;
2. kriterijaus nustatymas;
3. testo atlikimas;
4. analizė.

Sudarant sociometrinį testą buvo atsižvelgta į sociometrinių testų reikalavimus:

- 1) siekiant išlaikyti testo tikslumą buvo vengta didelio pasirinkimų skaičiaus.
- 2) buvo iškelti rezultatų patikimumo klausimai.
- 3) nebuvo klausama tiriamojo padarytų pasirinkimų priežasčių;

Sociometrinio testo duomenų analizę galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes:

- a) grafinius metodus (sociogramas);
- b) kiekybinius metodus (sociometrinius indeksus, statistinę analizę).

Tyrimo dalyviai – tai X įmonės darbuotojai.

Įmonės X veiklos ir sritys: plėtoti kultūrinę, šviečiamąją, edukacinę ir informacinę veiklą, inicijuoti, rengti ir įgyvendinti kultūros bei meno projektus, tenkinti viešuosius, socialinius ir kultūrinius bendruomenės poreikius, veikiant socialinėje, kultūros, švietimo bei sporto srityse ir teikiant šių sričių

paslaugas visuomenės nariams. Telkti bendruomenę mėgėjų meno kolektyvų veiklai, skatinti jų meninę saviraišką, įtraukiant į veiklą kuo daugiau įvairaus amžiaus ir socialinių grupių žmones.

X įmonės svarbiausi veiklos funkcijos – organizuoti mėgėjų meno veiklą kaime, dirbti su įvairaus amžiaus žmonių grupėmis, ruošti mėgėjų meno kolektyvus dalyvavimui apžiūrose bei konkursuose, rajono, regiono bei respublikos renginiuose; skatinti klubų pagal pomėgius veiklą, ugdyti juose savanoriškumo, savarankiškumo principus; puoselėti etninę kultūrą, rinkti ir kaupti vietos kraštotyrinę medžiagą; organizuoti kaimo žmonių turiningą laisvalaikio praleidimą; ruošti projektus, siekiant gauti papildomą finansavimą.

X organizacijos veikloje ne visi nariai yra aktyvūs: vieni organizacijoje bendrauja o kiti bendradarbiauja. Tarpusavio santykiai organizacijoje užima labai svarbią vietą, kadangi bus atsiradę neformalus lyderis ir pasekėjai.

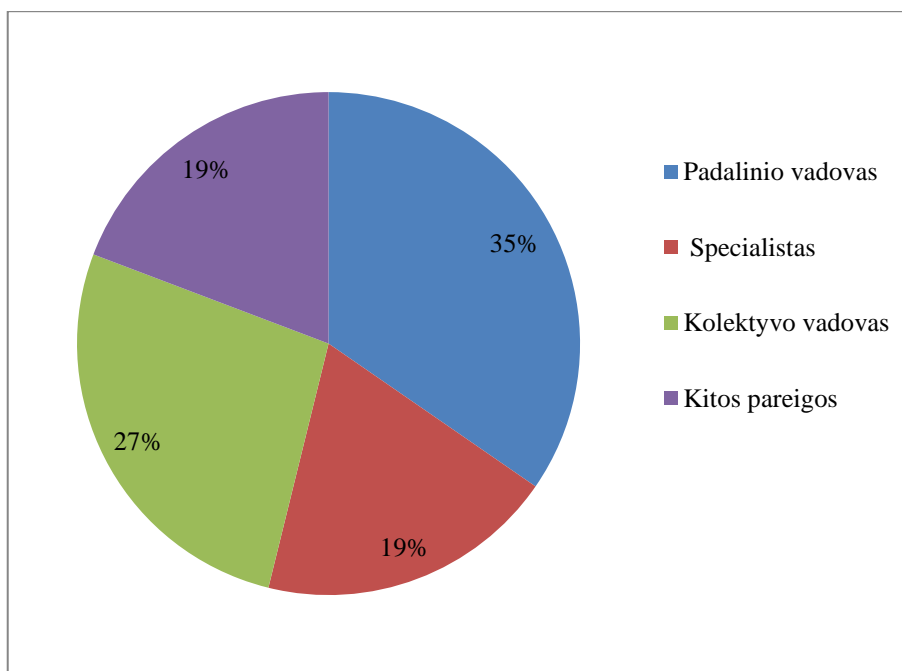
X įmonėje atliekant tyrimą dirbo 68 įvairių pareigybių ir profesinio lygio darbuotojai. Tyrime buvo naudota ištisinė atranka. Tyrimo metu buvo išdalintos 58 anketos, 10 anketų nepasiekė respondentų dėl susiklosčiusių aplinkybių (nedarbingumas, motinystės atostogos, atostogos). Užpildytų anketų sugrįžo 52. Anketų grįžtamumas 89,65 proc.

Tyrimo laikas ir vieta: tyrimas pradėtas 2017 m. spalio mėnesį ir truko iki lapkričio pabaigos, Tauragėje. Spalio mėnesį buvo kuriami sociometrijos testo klausimai. Vėliau anketa buvo dalinama respondentams. Gruodžio mėnesį buvo sisteminama surinkta informacija, analizuojami sociometrijos testo respondentų atsakymai, daromos išvados.

Kliūtys ir sunkumai su kuriais susidurta tyrimo metu: įmonėje X dirbančių darbuotojų nusistovėjusi nuostata, kad aukštesnes/aukščiausias pareigas užimantis darbuotojas yra kolektyvo lyderis. Nenoriai išskiria neformalų lyderį, darbuotojai renkasi lengvesnį kelią – būti neformalaus lyderio pasekėjais.

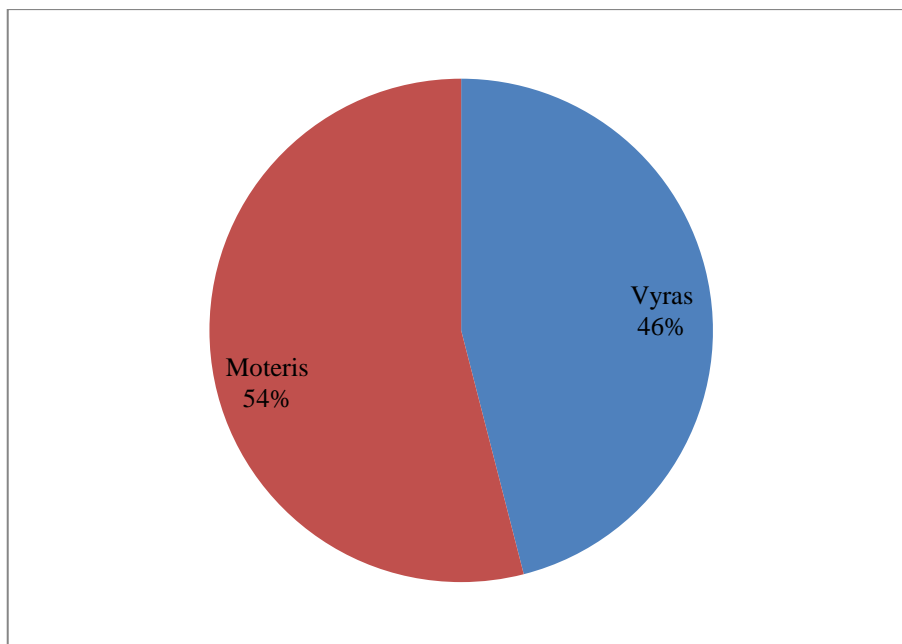
3.2. Tyrimo imtis ir eiga

Neformalaus lyderio ir pasekėjų empirinio tyrimo apklausoje dalyvavo 52 respondentai, iš kurių 18 padalinio vadovų, 10 specialistų, 14 kolektyvų vadovų ir 10 kitose pareigose esantys darbuotojai (10 pav.). Taigi, tyrime daugiausiai dalyvavo padalinio vadovų, tarp kurių vyrauja didžiausia konkurencija ir lyderystės siekiamybė.



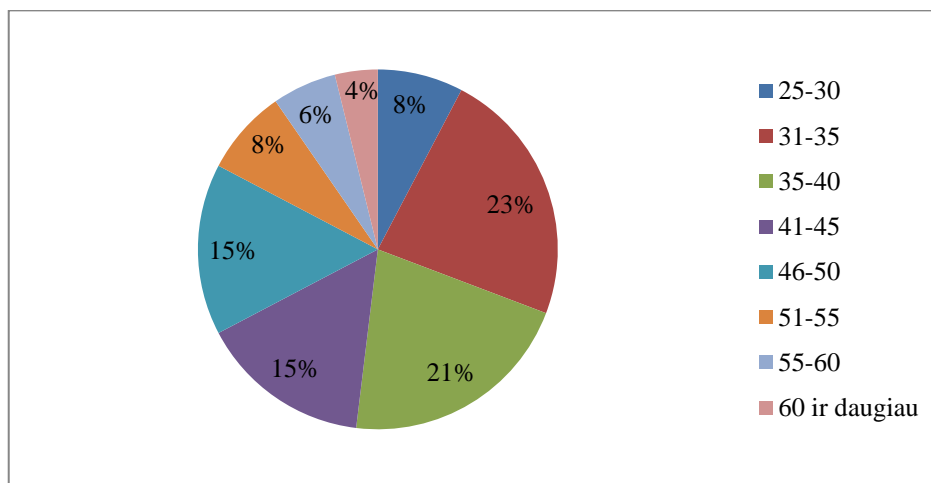
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, proc.

Išanalizavus respondentų sociodemografinius duomenis paaiškėjo, kad didžiąją apklaustųjų dalį sudaro moterys (11 pav.): tyrime dalyvavo 54 proc. moterų ir 46 proc. vyrų.



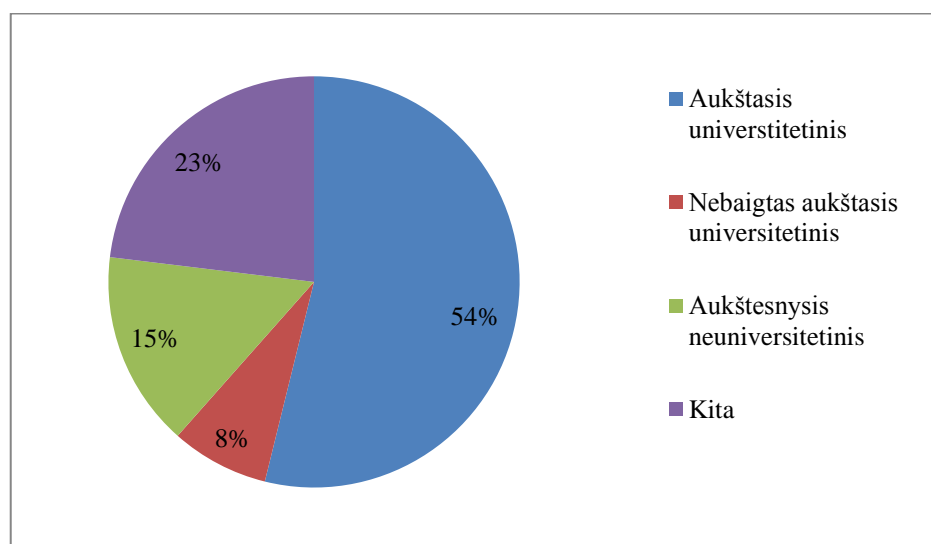
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.

Išanalizavus darbuotojų amžių nustatyta, jog tyrime dalyvavo daugiausia 31–35 m. amžiaus darbuotojų, 21 proc. dalyvavo 35–40 m. darbuotojai, po 15 proc. dalyvavo 41–45 m. ir 46–50 m. amžiaus respondentai mažiausiai dalyvavusių darbuotojų – 4 proc. – 60 ir daugiau m. amžiaus (12 pav.). Pagal gautus duomenis pastebima įmonėje X brandaus amžiaus darbuotojų tendenciją. Tai rodo, kad jaunam specialistui sunku pritapti susiformavusiame kolektyve, kuriam sunku būtų užimti lyderio ar bent neformalaus lyderio poziciją.



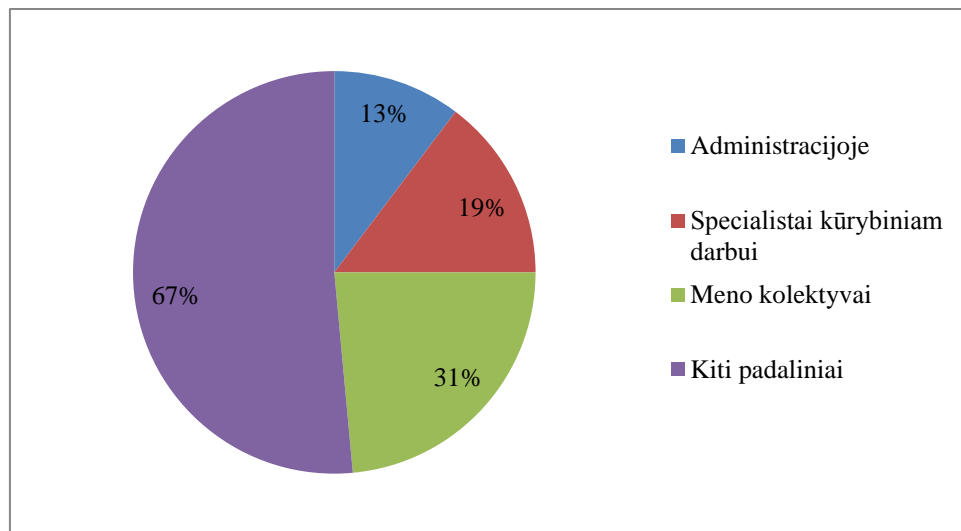
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc.

Atlikus tyrimo rezultatų analizę matyti, jog 54 proc. respondentų turi įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą. 8 proc. respondentų turi įgiję nebaigtą aukštąjį išsilavinimą, 15 proc. apklaustųjų turi kitoki išsilavinimą nei nurodyta, o likusi dalis respondentų nurodė, jog turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą.



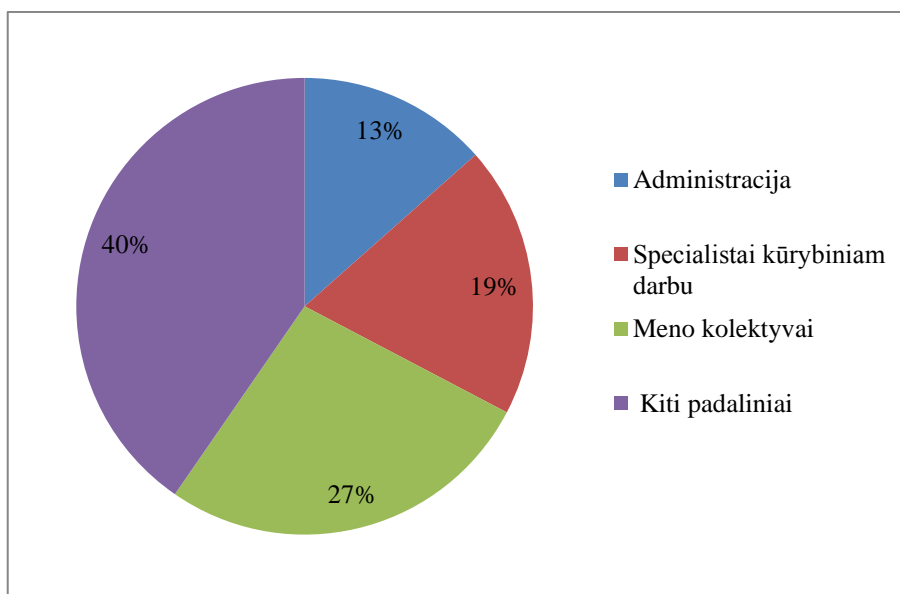
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.

Anketinėje apklausoje dalyvavo daugiausiai darbuotojų, dirbančių kituose padaliniuose (t.y. rajono kultūros centruose) (14 pav.). Meno kolektyvuose dirba 31 proc., specialistų kūrybiniam darbui –19 proc., administracijoje –13 proc. respondentų



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo vietą, proc.

Anketoje buvo pateiktas klausimas kokius padalinius atstovauja respondentai. Šie respondentai sudaro 40 proc. visų apklausos dalyvių (žr. 15 pav.). Meno kolektyvų atstovų yra 27 proc., specialistų kūrybiniam darbui – 19 proc., administracijos atstovų – 13 proc.

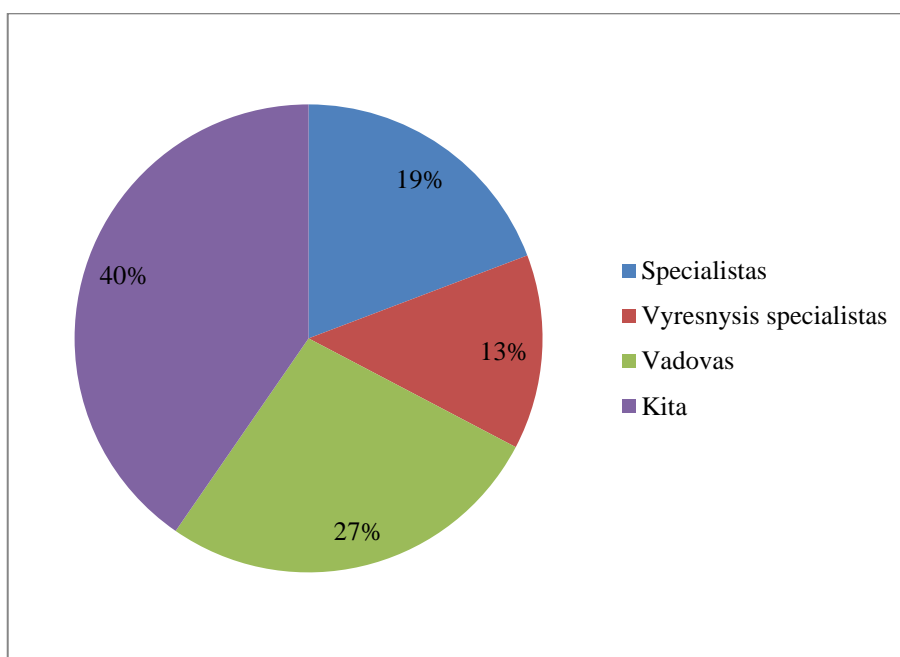


15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atstovaujamus padalinius, proc.

X organizacijoje grupės narių kvalifikacinę sistemą sudaro 4 kategorijos:

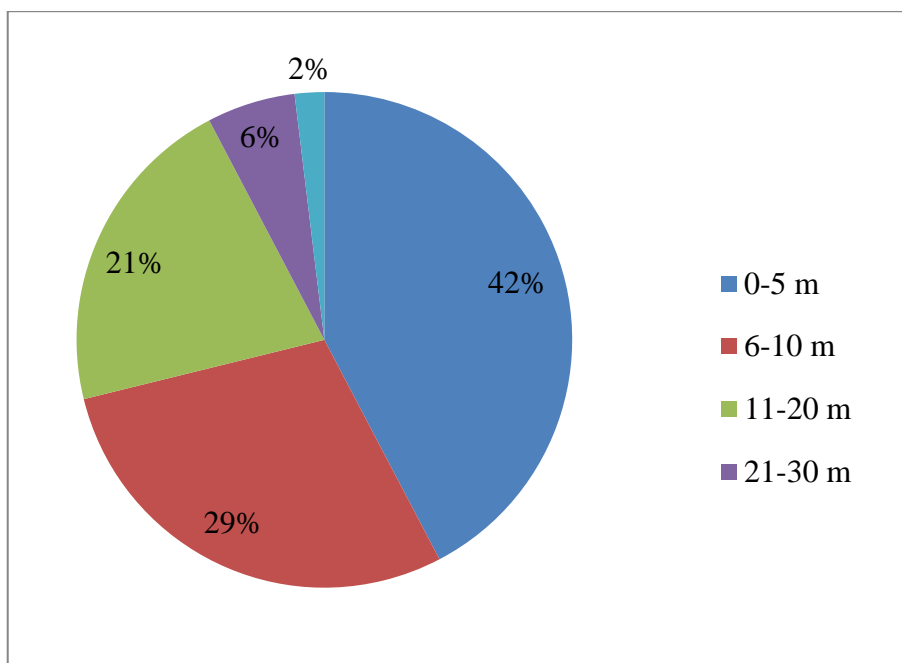
1. specialistas;
2. vyresnysis specialistas;
3. vadovas;
4. kita.

16 paveiksle pavaizduotas respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikaciją. Išanalizavus respondentų turimas kvalifikacines kategorijas nustatyta, kad dauguma apklaustųjų – 40 proc. – yra kitos kvalifikacinės kategorijos (meno kolektyvų vadovai, padalinių vadovai) 27 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų turi vadovo kvalifikaciją, 13 proc. vyresniojo specialisto ir 19 proc. specialisto. Galima teigti, kad 67 proc. įmonėje X dirbančių asmenų užima vadovaujančias pareigas ir jiems būdingi lyderio bruožai.



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikaciją, proc.

Sociometrijos tyrimas atskleidė, kad dauguma respondentų, net 42 proc. darbo stažas yra 0–5 m., 29 proc. apklaustųjų dirba meninį darbą 6–10 m., 21 proc. respondentų nurodė, kad jų darbo stažas 11–20 m., 6 proc. 21–30 m. ir 2 proc. nurodė, darbo stažas yra 31 ir daugiau metų. Didžiosios daugumos darbuotojų darbo patirtis nesiekia net 5 metų, todėl galima daryti išvadą, kad tokiam nesenai dirbančiame kolektyve sunkiau susiformuoti neformaliam lyderiui.



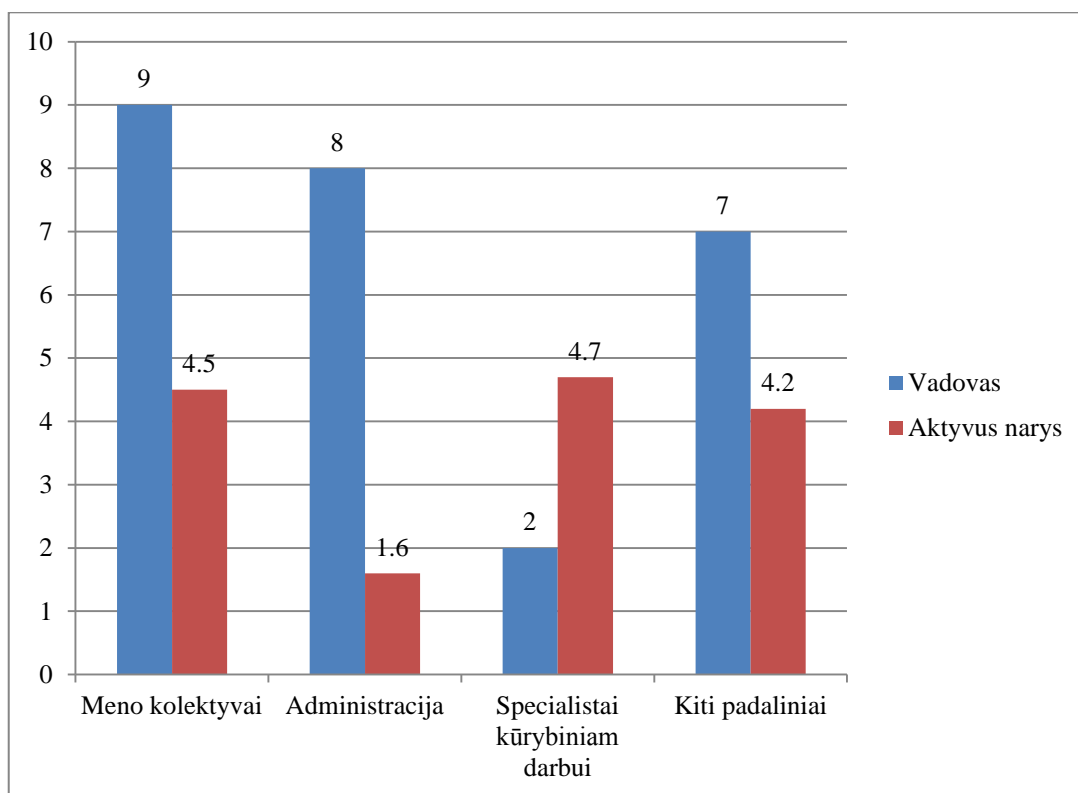
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc

4. NEFORMALIAUS LYDERIO IR PASEKĖJŲ EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

Pirmiausia tyrime buvo siekiama nustatyti darbuotojo pasitenkinimo savo veikla organizacijoje įtaką jo užimamos pareigos bei darbuotojo įtaką jo kitose veiklose.

Suskaičiavus visus organizacijos surinktus balus kiekviename padalinyje ir išvedus vidurkį, nustatytas vidutinis įvertinimas (meno kolektyvų vidutinis įvertinimas 3,2 balo, administracijos – 2,5 balo, specialistų kūrybiniam darbui – 3,7 balo, kituose padaliniuose – 2,6 balo) organizacijoje.

Analogiškai paskaičiuotas aktyvaus nario vidutinis įvertinimas (meno kolektyvų 3,3 balo, administracijos – 0,8 balo, specialistų kūrybiniam darbui – 3,7 balo, kituose padaliniuose – 1,9 balo). Gauti rezultatai rodo, kad X organizacijoje neformalus lyderis yra administracijos darbuotojas ir tas pats asmuo, kaip ir oficialioje hierarchijoje – vadovas (žr. 18 paveikslas). Tačiau tarp specialistų kūrybiniam darbui yra daugiausia neformalių lyderių, apie kuriuos yra susigrupavę pasekėjai. Svarbu atkreipti dėmesį, kad vadovo pozicija tarp specialistų kūrybiniam darbui nuo kitų padalinių skiriasi minimaliai 2 –3 balais.



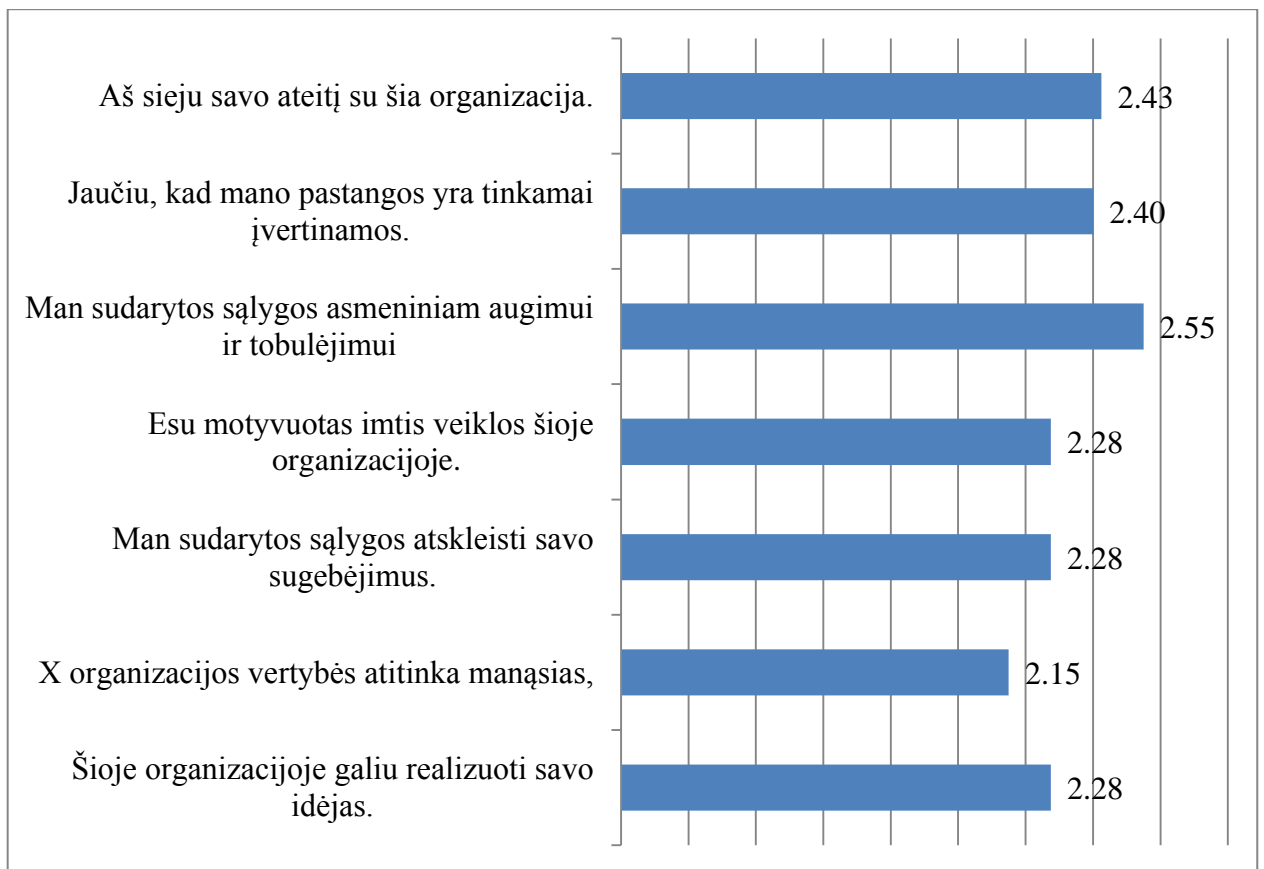
18 pav. Vadovo ir aktyvių narių pozicija organizacijoje

Tyrimo duomenų analizės rezultatai parodė, kad aukštą neformalaus lyderio poziciją vyrauja administracijos ir meno kolektyvų padaliniuose. Todėl galima daryti prielaidą, kad asmenys užimantys aukštesnes pareigas pasižymi stipriais charakterio bruožais ir yra patenkinti savo darbu numatytoje veikloje.

Bendras tyrimo anketos turinys apėmė uždarus ir riboto pasirinkimo (sociometrinio tyrimo klausimai) klausimus. Buvo pateikti 7 klausimai motyvaciniais veiksniams išsiaiškinti, bet 3 klausimai išoriniams veiksniams.

Išanalizavus pateiktų teiginių vertinimo vidurkius (19 pav.) (1 – visiškai sutinku, 2 – sutinku, 3 – nesutinku, 4 – visiškai nesutinku) matyti, kad nemaža dalis respondentų (Vidutinis vertinimas – 2,28) linkę nesutikti su teiginiu, kad „Šioje organizacijoje galiu realizuoti savo idėjas“. Šiuo teiginiu buvo siekta išsiaiškinti organizacijos autonomiją ir lankstumą, kuris įtakoja darbuotojų motyvaciją ir neformalaus lyderio atsiradimą. 22 darbuotojai su šiuo teiginiu visiškai sutiko, reiškias 42 proc. apklaustųjų savo idėjas realizuoja organizacijoje. Galima daryti prielaidą, kad organizacijoje yra lyderiai, kurie padeda šias idėjas realizuoti. Sekantis riboto pasirinkimo klausimas buvo „Ar X organizacijos vertybės atitinka manąsias, kuriomis vadovaujuosi kasdieniniame gyvenime“. Šiuo klausimu buvo siekta išsiaiškinti ar darbuotojai yra patenkinti savo atliekamu darbu. Vidutinis respondentų vertinimas buvo 2,15. 34 proc. apklaustųjų visiškai sutiko su šiuo teiginiu, 40 proc. sutiko, 12 proc. nesutiko, 14 proc. visiškai nesutiko. Dalį darbuotojų nemotyvuoja jų atliktas darbas, pasiektas rezultatas, bet didžioji dalis respondentų džiaugiasi savo rezultatais ir vadovaujasi organizacijos vertybėmis. Asmenys, kurie džiaugiasi savo pasiektais rezultatais gali būti neformalūs lyderiai, kurie motyvuoja kitus susijungti į bendruomenę ir kartu vadovautis organizacijos vertybėmis.

Neformaliam lyderiui svarbu asmeninis tobulėjimas, todėl buvo pateiktas riboto pasirinkimo klausimas „Man sudarytos sąlygos atskleisti savo sugebėjimus“ (Vidutinis vertinimas – 2,28). 44 proc. respondentų visiškai sutiko su šiuo teiginiu, 42 proc. sutiko, 8 proc. nesutiko, 6 proc. visiškai nesutiko. Organizacija sudaro sąlygas kiekvienam darbuotojui patenkinti savo interesus, suteikti galimybę pagilinti ir praktiškai panaudoti žinias, įgytas darbo metu, padėti jam gilinti dalykinius gebėjimus, kurių dėl vienokių ar kitokių priežasčių negalėjo įsisavinti nuosekliojo organizacijos sistemoje. Neformalūs lyderiai organizacijose gan sėkmingai gali papildyti darbo turinį, formuoti darbuotojų tolimesnę asmenybės strategiją, jų praktinių mokėjimų išsiugdymą, sėkmingai sudaryti sąlygas pagrindiniams darbuotojo poreikiams tenkinti.



19 pav. Motyvaciniai veiksniai organizacijoje, vidutinis vertinimas

Ketvirtas teiginys pateiktas respondentams „Esu motyvuotas imtis veiklos šioje organizacijoje“ (Vidutinis vertinimas – 2,28) ir „Man sudarytos sąlygos asmeniniam augimui ir tobulėjimui“ (Vidutinis vertinimas – 2,55. Šie teiginiai atskleidė respondentų asmeninius laimėjimus bei interesus, asmeninį tobulėjimą

7 lentelė. Respondentų teiginių atsakymai proc.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Esu motyvuotas imtis veiklos šioje organizacijoje.	46	38	10	6
Man sudarytos sąlygos asmeniniam augimui ir tobulėjimui	37	46	23	2

Darbuotojai kartu su neformaliais lyderiais dalyvaudami organizacijos veikloje pasikeičia, tampa kitokie. Jie tampa kūrybiškesni, darbštesnis, atsakingesni už save bei kitus jį supančius žmones, labai

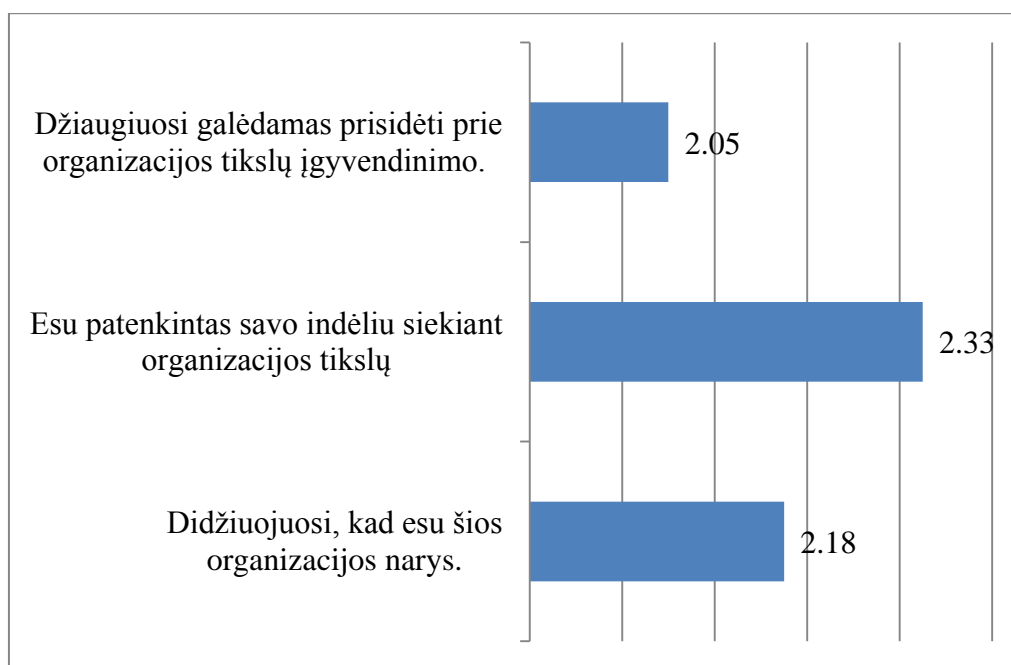
dažnai pasikeičia jų elgesys. Kultūros organizacijose susirenka asmenys, skirtingo amžiaus, bet panašių idėjų, pomėgių. Neformalus lyderiai padeda savo pasekėjams tenkinti savo kūrybingumą, kuris apibrėžia saviraiškos poreikį. Grupės nariai, kurie patiria savo veikloje sėkmę yra patenkinti savo darbu bei užimamomis pareigomis. Neformalus lyderis ir jo pasekėjai ima jaustis reikalingais ir naudingais tarp bendraminčių. Tarpama svarbiu, jie mokosi pagarbos vieni iš kitų, taip išmokdami gerbti kitus grupės narius. Darbuotojai yra patenkinti savo atliekamu darbu, santykiais su kolegomis, kai yra motyvuojami organizacijoje. Darbuotojas nepatenkintas savo pareigomis yra tada, kai turi didelį darbo krūvį, taip gali kilti konfliktai perskirstant darbus. Neformalus lyderiai padeda išspręsti konfliktus, paskirstyti darbo krūvius, kadangi yra dirbama komandoje. Visapusišką plėtojamą organizacijoje. Iš šio klausimyno buvo pastebėta, kad organizacijoje svarbus konfliktų valdymas. Neformalus lyderiai ir vadovai turi gebėti tarpininkauti konfliktinėse situacijose ieškant tinkamo sprendimo būdo.

Šeštas teiginys pateiktas respondentams buvo „Jaučiu, kad mano pastangos yra tinkamai įvertinamos“, kuriuo siekiama išsiaiškinti pripažinimą darbe. Neformaliam lyderiui svarbus pripažinimas darbe, kuris jį motyvuoja dirbti. Neformalaus lyderio siekia paskatinti savo pasekėją, iš to matyti, kad kai kurie darbuotojai nėra patenkinti savo darbu ir nori siekti daugiau, nori užimti kitas pareigas. Taip neformalus lyderis daro įtaką pasekėjui jį motyvuodamas, kad jis siektų daugiau.

Paskutinis motyvacinis veiksnys atspindintis teiginys „Aš sieju savo ateitį su šia organizacija“, kuriuo siekiama išsiaiškinti karjeros galimybes. Darbuotojai dažnai savo karjera sieja su didesniu atlyginimu, aukštesnėmis pareigomis, prestižu, didesne atsakomybe. X organizacijos vadovybė įdarbina jaunas žmones, kurie yra katik pabaigę studijas stengiasi įgauti įgūdžiu, kelti kvalifikaciją. Kvalifikacijai organizacijos vadovai išsiunčia komandiruotis į įvairius, kursus, seminarus, apmokymus.

Kadangi didžiąją dalį respondentų sudaro jauni žmonės, jiems svarbus faktas karjeros galimybės. Kol pabaigia studijas, neformalus lyderiai įtraukia juos į veiklą, motyvuoja.

Buvo pateikti 3 riboto pasirinkimo klausimai išoriniams veiksniams išsiaiškinti., kurių vidutinis vertinimas pateikiamas 21 paveiksle.



21 pav. Išoriniai veiksniai organizacijoje, vidutinis vertinimas

Teiginys „Didžiuojuosi, kad esu šios organizacijos narys“ (Vidutinis vertinimas – 2,1750) atskleidžia ar darbuotojams svarbi viešoji nuomonė. 86 proc. apklaustųjų teigė, jog jiems svarbi viešoji įmonė, likusiai daliai viešoji nuomonė nėra svarbi. Neformaliam lyderiui svarbiausia pripažinimas, nuomonė apie jį, kuris savo pasekėjams formuoja lygiai tokią pačią nuomonę.

8 lentelė. Respondentų atsakymai išoriniams veiksniams, proc.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Didžiuojuosi, kad esu šios organizacijos narys.	48	38	12	2
Esu patenkintas savo indėliu siekiant organizacijos tikslų	42	40	13	5
Džiaugiuosi galėdamas prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.	50	44	4	2

Respondentams buvo pateikti teiginiai „Esu patenkintas savo indėliu siekiant organizacijos tikslų“ ir „Džiaugiuosi galėdamas prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo“ atskleidžia darbuotojų pasitenkinimą savo atliktu darbu. Neformalus lyderis dalyvauja valdyme, kai darbuotojai yra patenkinti savo atliekamu darbu, kai neformalus lyderis ir jo pasekėjai randa bendrą sprendimų priėmimą.

9 lentelėje pateikiamas X organizacijos pasitenkinimo darbu ir noro bendradarbiauti santykis

9 lentelė. Pasitenkinimo darbu ir noro bendradarbiauti santykis

Pareigos	Pasitenkinimas darbu (iš 50)	Noras bendradarbiauti (iš 50)
Finansininkas	47	2
Vadovas	46	5
Režisierius	45	4
Renginių organizatorius	43	2
Apšvietėjas	43	4
Vaizdo inžinierius	42	7
Projektų vadovas	42	5
Meno kolektyvo vadovas	41	2
Padalinių rajone vadovai	40	2

Respondentai maksimalų galimą pasirinkimą galėjo rinktis 67 narius, kadangi tiek darbuotojų dirba organizacijoje (išskyrus be respondento, kuris renkasi). Pasitenkinimas savo veikla yra aukštas, tačiau nebuvo aptiktas reikšmingas ryšys tarp noro bendradarbiauti ir pasitenkinimo darbu. Pasitenkinimo darbu vidurkis tirtame X organizacijoje yra 87 %, noro bendradarbiauti 44 %;

Siekiant sužinoti ar organizacijoje yra neformalus lyderis, respondentams buvo pateikti 8 riboto pasirinkimo klausimai. 10 lentelėje pateikiamas neformalaus lyderio sąsajos organizacijoje. Respondentai pateikią neigiamą nuomonę, kad darbuotojams yra suteikiama galimybė pasijausti ypatingam, nepriklausomai nuo galimybių.

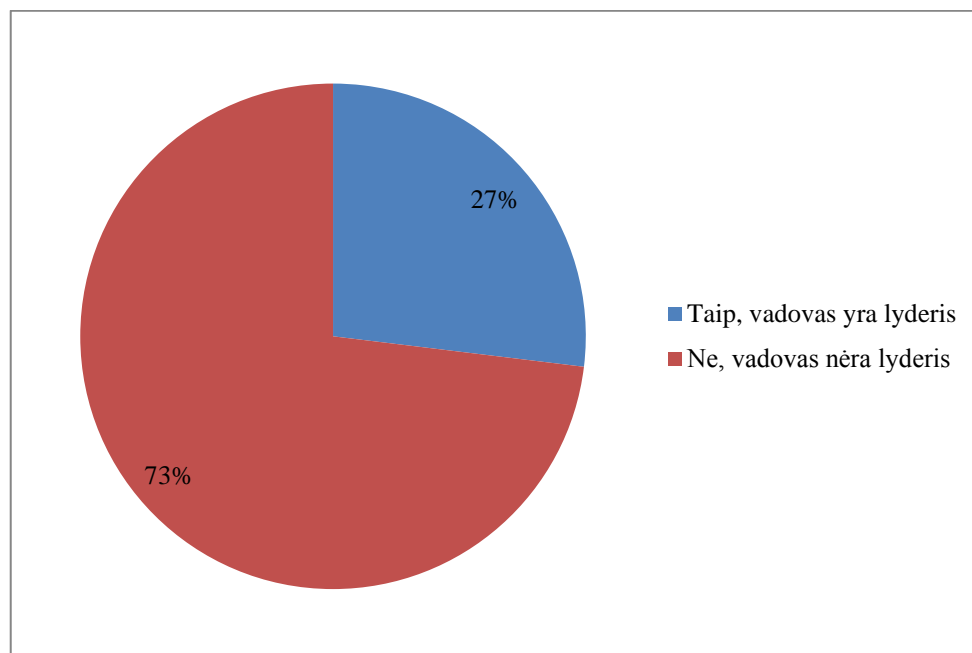
10 lentelė. Neformalaus lyderio sąsajos organizacijoje

Teiginys	Vidutinis vertinimas
Aš visuomet įtraikiu visus darbuotojus į aktyvų dalyvavimą organizuojant renginius	3,875
Stengiuosi, kad kiekvienam kolegai suteikčiau galimybę būti pripažintu, ypatingu, nepriklausomai nuo jo gabumų ir darbo rezultatų	4,35
Darbuotojams rodu lyderystės pavyzdį	4,2

Nuolat siekiame geresnių darbo rezultatų	2,575
Organizacijoje visi gali siūlyti savo idėjas ir jos bus išklausytos ir išmėgintos	3,225
Visi darbuotojai dalijasi vaidmenimis ir atsakomybe	3,475
Lyderio vaidmuo atitenka tam, kuris labiausiai kompetentingas atlikti skirtą užduotį	3,5
Komandų sudėtis kinta priklausomai nuo užduoties ir būtinų gebėjimų užduočiai atlikti	2,55

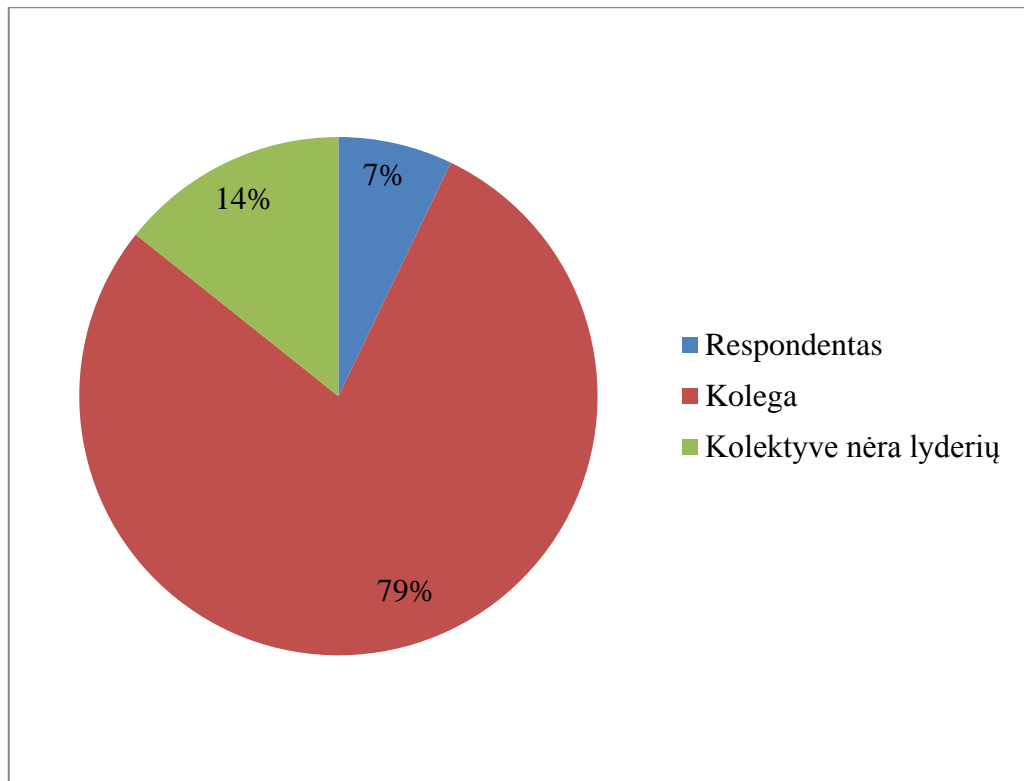
Apibendrinant galima teigti, kad neformalaus lyderio bruožai atsispindi nagrinėjamoje organizacijoje. Pastebėta, kad vadovai turėtų atsižvelgti į tai, kad neformalus lyderiai gali iškilti iš bendruomenės narių, kuriems turi sudaryti galimybes turėti daugiau valdžios. Organizacijos darbuotojai turėtų rodyti didesnę neformalaus lyderio pavyzdį, parengiant planą kaip pasiskirstyti atsakomybėmis, įgyvendinant priimtus sprendimus.

Pasekėjo vaidmuo ir jo realizacijos galimybės sulaukia vis daugiau ir įvairaus tyrinėtojų dėmesio. Daugiausia tyrimų konstruojama iš lyderystės perspektyvos. Tačiau pastaruoju metu randasi vis daugiau tyrimų, kurių dėmesio centre yra pasekėjas ir jo veiklos unikalumas. Siekiant išsiaiškinti ar vadovas yra lyderis, ar lyderis turi įtakos komandos formavimui, kaip kiti organizacijos nariai (pasekėjai) vertina lyderį, buvo respondentams pateikiami 6 klausimai. 22 paveikslėlyje vadovo kaip lyderio reikšmė organizacijoje.



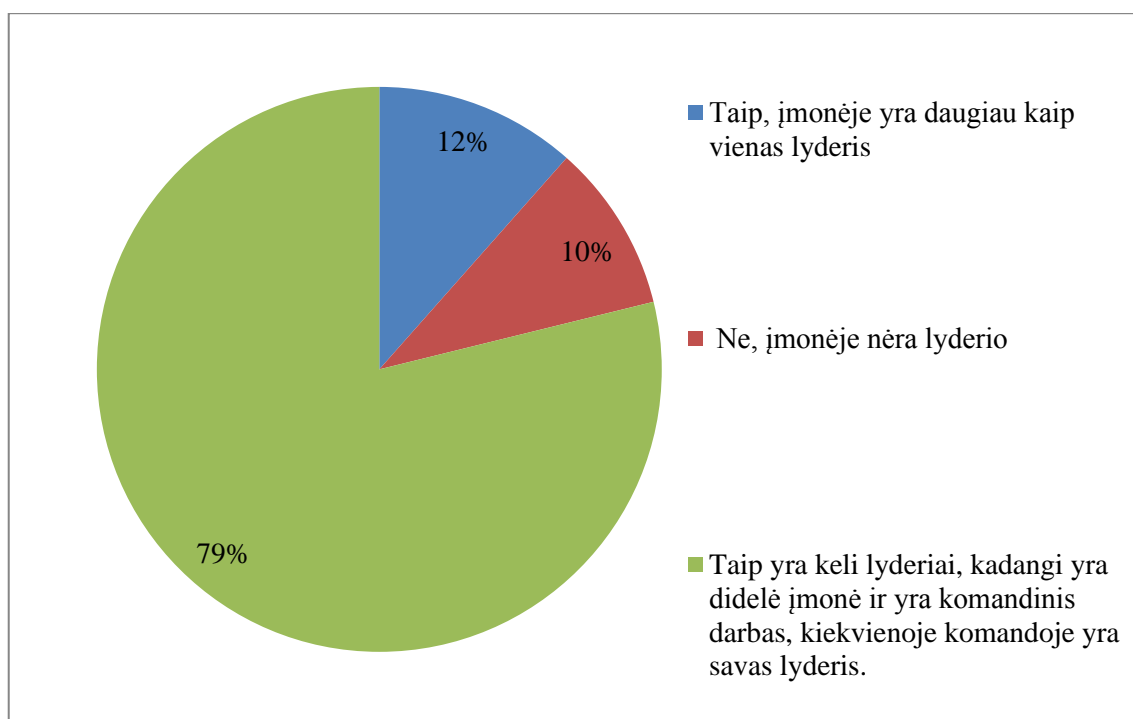
22 pav. Vadovo kaip lyderio reikšmė organizacijoje

73 proc. apklaustųjų nurodė, kad vadovas nėra lyderis, likusi dalis apklaustųjų įvardijo, kad lyderis yra jo kolega. Todėl respondentų buvo prašoma patikslinti kas yra jų organizacijos lyderis. Net 79 proc. apklaustųjų lyderį įvardijo kolega. Tuo tarpu po 14 % apklaustųjų nurodė, kad jų organizacijoje nėra lyderių, arba lyderiais yra jie patys nurodė 7 % apklaustųjų. (23 paveikslas.).



23 pav. Lyderis organizacijoje

Dauguma apklaustų respondentų nurodė, jog lyderis organizacijoje yra kolega. Respondentai, kurie nurodė jog lyderis yra kolega, gali būti pasekėjai neformalaus lyderio. Respondentų buvo klausta ar yra įmonėje daugiau kaip vienas lyderis, buvo nurodyta, kad (79 %) respondentų organizacijoje mato daugiau kaip viena lyderį, bei (12 %) komandos lyderių. Galime daryti prielaidą, kad organizacijoje vyrauja komandų grupės, kuriuose yra neformalus lyderiai, o pasekėjai juos įvardija kaip neformalius lyderius (24 paveikslas).



24 pav. Organizacijos daugiau nei vienas lyderis

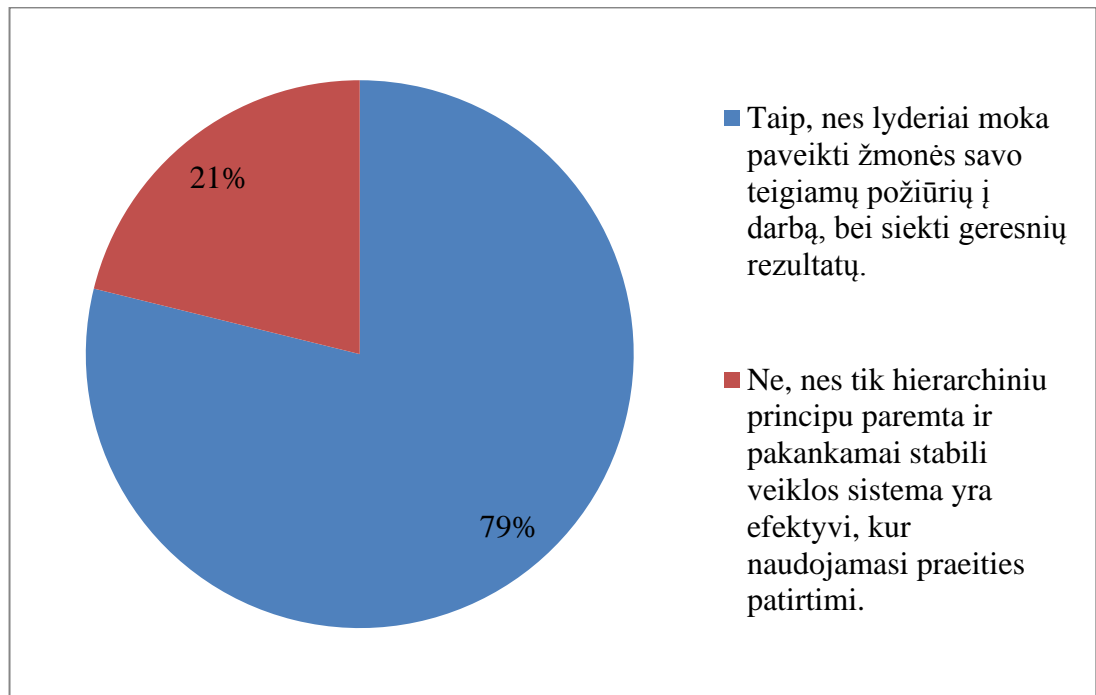
Apklausoje dalyvavo respondentai, kurioje yra padaliniai bei organizacijoje yra daugiau nei vienas lyderis. Galima daryti prielaidą, kad tokioje organizacijoje gali būti neformalus lyderiai apie kuriuos yra pasekėjai. Sekančiu klausimu buvo siekta išsiaiškinti koks turi būti organizacijos lyderis, kad būtų efektyvesnė įmonės veikla. Iš 52 respondentų 7 pažymėjo, kad svarbiausia jis turi būti energingas (13%), antroje vietoje įvardino kaip kuriantį naujoves ir yra dominuojantis (12 %), trečioje vietoje nurodė, jog gerai išmano savo darbą, komunikabilus, charizmatiškas, motyvuoja ir įkvėpia (10 %). (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Pagrindinės organizacijos lyderių savybės

Savybė	Procentinis balas
Gerai išmano savo darbą.	10
Kuria naujoves.	12
Mato ilgalaikę perspektyvą.	6
Niekada nesitenkina esama padėtimi, siekia daugiau.	4
Dominuojantis.	12
Įžvalgus.	6
Komunikabilus.	10
Charizmatiškas.	10

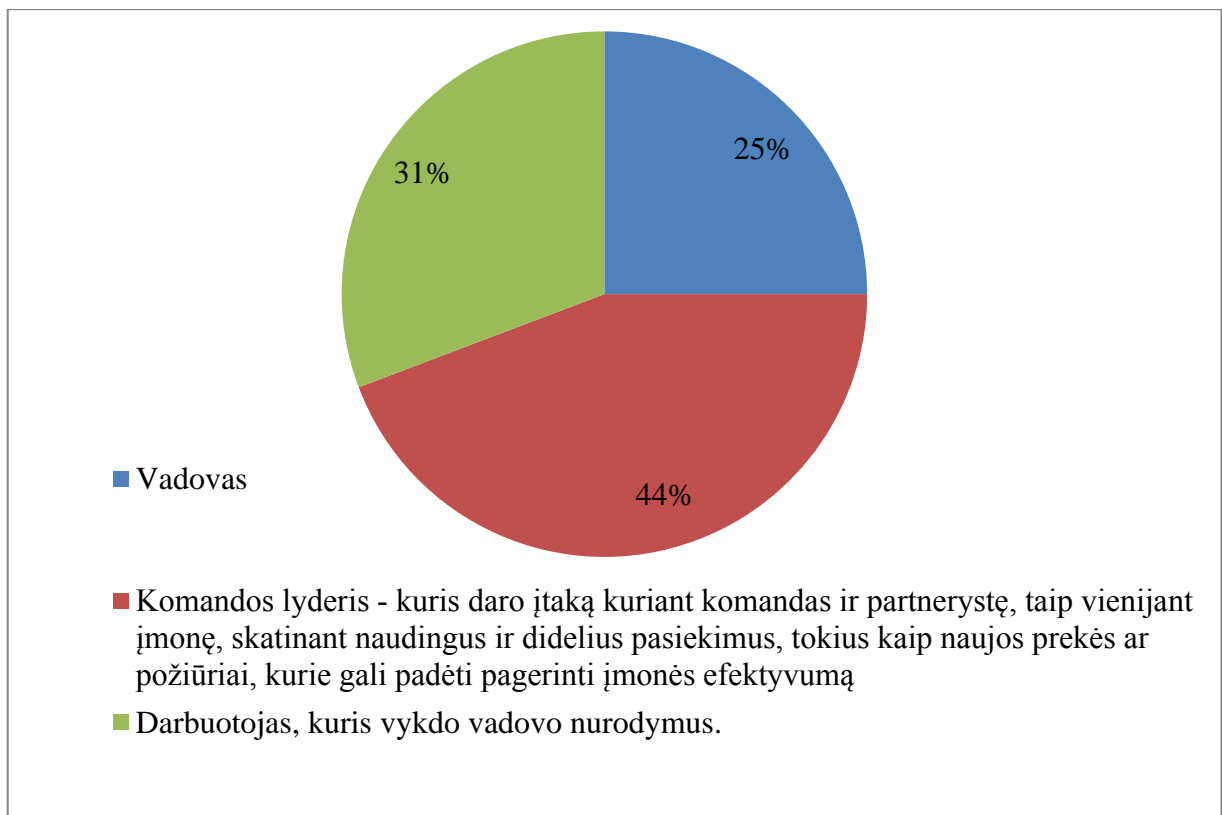
Reiklus.	4
Priima rizikingus sprendimus.	6
Energingas.	13
Kritiškas.	2
Motyvuoja ir įkvėpia.	10
Yra veržlus, emocionalus.	2
Daro įtaką kuriant koalicijas, komandas ir partnerystę.	2

Penktame apklausos klausime, buvo prašoma įvardinti, ar reikalingi lyderiai organizacijoje ar tai svarbų organizacijos efektyvumui. Respondentai nurodė (79 %), kad lyderiai yra labai svarbus organizacijos efektyvumui, tik (21 %) įvardino, kad stabili ir sistema yra efektyvi, kur remiasi viskas praeities patirtimi. (25 paveikslas.).



25 pav. Lyderio vaidmuo organizacijos efektyvumo didinimui

Respondentams buvo užduotas klausimas, kad daro didžiausią įtaką įmonės efektyvumui, kadangi yra vadovai, komandos lyderiai ir darbuotojai. Respondentai pažymėjo, kad komandos lyderiai turi didžiausią efektyvumą (85 %), mažiausiai įvardino vadovo įtaką organizacijos efektyvumui (5 %). (26 paveikslas.).



26 pav. Kas daro įtaką organizacijos efektyvumui

X organizacijoje vyrauja arba komandos nariai, arba lyderiai. Iš gautų tyrimo duomenų galime teigti, jog organizacijai reikia neformalių lyderių, kadangi tai efektyvu darbuotojams, kadangi kartu su neformaliais lyderiais pasiekia geresnius darbo rezultatus.

Apibendrinant galima teigti, kad neformalus lyderis generuoja idėjas ir formuoja viziją, privalo turėti žmonių, kurie seka paskui jį. Ir nesvarbu, kas tai būtų – verslo įmonė ar viešoji įstaiga, politinė partija ar valstybė, – geri pasekėjai (atsakingi už savo veiksmus), taip pat daro įtaką lyderio mąstymui, savivertei ir požiūriui. Neformalus lyderis nėra atsiejamas nuo pasekėjo ir tai du neatskiriami komponentai organizacijoje. Atlikus tyrimą matomas glaudus tarpusavio ryšys, kadangi šie subjektai papildo vienas kitą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą bei atlikus tyrimą galime daryti tokias išvadas:

1. Išanalizavus lyderystės koncepciją ir tipus, išskiriama, jog neformalus lyderiai savo sugebėjimais siekia keisti savo pasekėjus, kelia jų vykdomų užduočių svarbą, vertę. Išskiriamos pagrindinės tokio lyderio savybės – tai pasitikėjimas savimi, vizijos turėjimas bei tikėjimas ja, nenusipėjamas, neįprastas elgesys bei pokyčių skatintojo įvaizdis. Neformalus lyderiai atsiranda savaime, be ryšio su formaliu lyderiu ar vadovu. Šie lyderiai susidaro formalių grupių viduje kaip antroji organizacijos struktūra. Dirbant formaliuose grupėse, kur santykiai yra reglamentuoti taisyklėmis, atsiranda neformalus bendravimas. Tarp formalių grupės narių gali atsirasti simpatijos, pagarbos, draugystės jausmas ir kiti panašūs santykiai, kurie atsiranda savaime bendraujant vienas su kitu.

2. Neformalus lyderiai organizacijoje įkvepia pasekėjus judėti pirmyn, nustato kryptį. Jie siekia organizaciją pakelti į aukštesnį lygį, siekti užsibrėžtų tikslų. Vadovas gali perduoti vadovavimą neformaliu lyderiui. Neformalus lyderis tas, kuris įgijo vadovo vaidmenį ar poziciją dėl sugebėjimo atstovauti grupės interesams, charizmos, asmenybės bruožų ar jėgos žaidimų. Kartais ir formalus, ir neformalus lyderis yra tas pats asmuo. Dažniausiai tai skirtingi asmenys, kartais kovojantys dėl valdžios grupėje

3. Išanalizavus asmeninį respondentų požiūrį į neformalų lyderį organizacijoje nustatyta, jog darbuotojai sutinka, jog lyderystės plėtra būtina kiekvienoje šiuolaikinėje organizacijoje ir kad ji padeda siekti geresnių darbo rezultatų, kadangi respondentai išskyrė, jog neformalus lyderiai padeda organizacijoje suburti komandą, ją motyvuoti ir siekti bendrų įmonės tikslų bei geresnių rezultatų. Visų organizacijos padalinių atstovų dauguma sutinka, kad neformalus lyderiai įmonėje padeda siekti geresnių darbo rezultatų, tačiau nemano, kad organizacija netinkama vieta lyderystei ir kad dabartinė kvalifikacijos tobulinimo sistema neskatina darbuotojų lyderiauti ir siekti vadybinės karjeros. Pasekėjų nuomone, neformalaus lyderio komunikabilumas, aktyvumas, autoritetingumas, organizaciniai gebėjimai padeda lyderiauti ir valdyti pokyčius. Taip pat pastebėta, jog respondentai išskiria, jog neformalus lyderis organizacijoje yra kolega, bet ne vadovas.

Vadovaujantis lyderystės teorijos ir neformalaus lyderio ir jo pasekėjų organizacijoje tyrimu ir jo rezultatais, rekomenduojama:

1. Neformalus lyderis turi nuosekliai tobulinti savo asmenines savybes siekiant lyderiauti bei efektyviai valdyti pokyčius organizacijoje. Taip pat neformalus lyderis turėtų vengti ypač kritiškumo. Respondentai pabrėžė, kad neformalaus lyderis yra nepatenkintas esama padėtimi, siekia daugiau, tai trikdo pasekėjų motyvaciją, siekti didesnių įmonės tikslų. Neformalus lyderis turi savo elgesį pastebėti iš

šalies, kadangi kai kurias savo savybės neformalus lyderis vertina skirtingai nei likusieji organizacijos grupės nariai.

2. Neformalus lyderis turi kalbėti su savo pasekėjais, supažindinti su kitais grupės nariais, siekiant valdyti pokyčius organizacijoje, kadangi pasekėjai prisideda prie pokyčių įmonėje.

3. Neformalus lyderis turi bendrauti su savo pasekėjais, kadangi organizacijos rezultatai priklauso ir nuo pasekėjų emocinės būsenos ypač vykstant organizacijoje pokyčiams.

LITERATŪRA

- Albrechtas J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2002). Toward a political theory of leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 751–796.
- Andra Serban Ashley J.B. Roberts (2016) Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed–methods approach
- Appleby C. R. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Charibdė.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, (Winter):1990.
- Bennis W.; Nanus B. (1998). *Lyderiai. Atsakomybės strategija*. Alagarvė
- Boyatzis, R.E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership*. Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts
- Burns, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1977.
- Butkevičienė Eglė, Vaidelytė Eglė, Žvaliauskas Giedrius. *Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje*. ISSN 1648–2603. *Viešoji politika ir administravimas*. 2009.
- Carnegie D. *Training. Lyderystės menas kaip paskatinti save ir kitus siekti tobulumo*. – Vilnius: Eugrimus, 2011
- Cibulskas G., Žydzūnaitė V. *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. – Vilnius, 2012.
- Day Chr., Samonsas P., Hopkinsas D., Harris A., Leitvudas K., Braunai Q.G. ir E. Dešimt teiginių apie sėkmingą lyderystę mokyklose. – 2010. prieiga internete:<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/534/De%C5%A1imt%20teigini%C5%B3%20apie%20s%C4%97kming%C4%85%20lyderyst%C4%99%20mokyklose.pdf>
- avid N. Ammons, Charldean Newell (1984) *City Executives – Leadership Roles, Work Characteristics, and Time Management*
- Donna Chrobot–Mason , Alexandra Gerbasi , Kristin L. Cullen – Lester (2016) *Predicting leadership relationships: The importance of collective identity*
- Elmore R., F. (2000). *Building a New Structure For School Leadership*. The Albert Shanker Institute. Prieiga per internetą:
<http://www.politicalscience.uncc.edu/godwink/PPOL8687/Wk10%20March%2022%20Accountability/Elmore%20Building%20a%20New%20Structure%20for%20Leadership.pdf>.

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrew, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*,

George B. Sims P. Tikroji kryptis. Kaip tapti tikruoju lyderiu. – Kaunas: Smaltija, 2008

Gesche Drescher, Yvonne Garbers (2016) Shared leadership and commonality: A policy-capturing study

Goleman D.; Boyatzis R.; McKee A. (2007). Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą. Smaltijos leidykla.

Greenberg J. (2005) Managing behavior in organizations, Pearson Prentice Hall, IV edition.

Griffin D. Lyderystės ištakos. Saviorganizacijos ir etikos sąsajos. – Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras. UAB „Vitae Litera“, 2011

Gülcan M., G. (2012). Research on instructional leadership competencies of school principals. *Education* Prieiga per internetą: < <http://eric.ed.gov/?id=EJ991116>>.

Hargryvsas E., Fink D. Tvarioji lyderystė. – [Vilnius] : The book [i.e. Versa vertimai], 2008.

Harris A. (2010). Pasidalytoji lyderystė mokykloje. Ateities lyderių ugdymas. Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras

Harris A., Moller J., Robertson J., Spillane J. Lyderystės praktikos iššūkiai: Naujų lyderystės praktikos formų tyrimai. – 2010.

Harris, A., Hopkins, D., Leithwood, K. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership and management*, Vol. 28. No. 1.

Havard A. (2014). Dora lyderystė. Katalikų pasaulio leidiniai, 2014

Heilbrun J. (1994). Can leaders be studied? *The Wilson Quarterly*. Vol.18.Nr.2.

Hyacinth (2015) „The Edge of Leadership“.

Hollander (1992) The Essential Interdependence of Leadership and Followership

Hopkins D., Pont B., Nusche D. (2008). Improving School Leadership. Prieiga per internetą: < http://www.ivea.ie/schools/school_leadership/improving_school_leadership_vol_2.pdf>.

Jaclyn A. Margolis , Jonathan C. Ziegert (2016) Vertical flow of collectivistic leadership: An examination of the cascade of visionary leadership across levels

Jacikevčius, A. Žmonių grupių (socialinė) psichologija. Vilnius: Todynas, 1995

Jonušaitė, S. ir Žvirdauskas, D. okia gali būti lyderystė. Lyderių laikas. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2007.

Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav. 34, 995–1015 (2013) Published online 10 October 2012 in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com)

- Juozaitienė, L.; Staponkienė, J. Verslo ir vadybos įvadas. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2003
- Juozaitienė L. Verslo ir vadybos įvadas: mokomoji knyga, Šiauliai, 2004.
- Kasiulis, J.; Barvydienė, V. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, 2003.
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (1990). The Leadership Challenge. San Francisco, Oxford.
- Kristie A. McHugh, Francis J. Yammarino, Shelley D. Dionne, Andra Serban, Hiroki Sayama, Subimal Chatterjee (2016) Collective decision making, leadership, and collective intelligence: Tests with agent-based simulations and a Field study
- Kvedaravičius J. (2006). Organizacijų vystymosi vadyba. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- Lambert L., (2011). Lyderystės gebėjimai ir t ari mokyklos pažanga. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras
- Laurinčiukienė L., Šiurkienė V. (2012). Kiek lyderystės surasta Lietuvos mokykloje? Švietimo problemos analizė. Prieiga per internetą:
<<http://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/Kiek%20lyderystes%20surasta%20Lietuvos%20mokykloje.pdf>>
- Leithwood K., Day Ch. & Sammons P. Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning. Nottingham: National College for School Leadership, 2006
- LeroyWhite, Graeme Currie, Andy Lockett (2016) Pluralized leadership in complex organizations: Exploring the cross network effects between formal and informal leadership relations
- Liuisas P., Merfis R. Efektyvi mokyklų lyderystė: trumpa apžvalga, kurioje apibendrinama literatūra apie efektyvią mokyklų lyderystę. – Notingemas, 2008. –, prieiga internete
<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/537/Efektyvi%20mokykl%C5%B3%20lyderyst%C4%97.pdf>
- Loren B. Belker ir Gary S. Topchik. (2008) Vadovavimas: pirmieji žingsniai. Vilnius : Verslo žinios, 2008
- Майерс, Д. (2001). Социальная психология: 6–е международное издание. Санкт–Петер–бург: Питер
- Masiulis K., Sudnickas T. (2007) Elitas ir lyderystė: vadovėlis. – Vilnius: MRU Leidybos centras, 2007.
- Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri (1988) Management. Harper & Row.
- Nappi J. S. The Teacher Leader: Improving Schools by Building Social Capital through Shared Leadership . Summer 2014– Impact of Educational Reforms

Neubert, M. J., & Taggar, S. (2004). Pathways to informal leadership: The moderating role of gender on the relationship of individual differences and team member network centrality to informal leadership emergence. *Leadership Quarterly*

Northcraft, G.B.; Neale, M.A. *Organizational Behavior: a management challenge*. The Dryden Press, 1990

Northouse P. G. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika. Poligrafija ir informatika*

Pont B., Nusche D., Moorman H. *Lyderystės tobulinimas mokykloje tomas: politika ir praktika*, 2008.

Pruskus V. *Sociologija*. Vilnius, 2003.

Russ Marion , Jon Christiansen , HansW. Klar, Craig Schreibe, Mehmet Akif Erdener (2016) *Informal leadership, interaction, cliques and productive capacity in organizations: A collectivist analysis*

Schein, E.H. *Organizational Psychology (3ed.)*. Engelwood Cliffs: New Jersey, 1988

Scott, W. G. (1961). *Organization theory: an overview and an appraisal*. *The Journal of the Academy of Management*

Skurdenienė, I., Šeškauskaitė, D. (2010). *Lyderių vaidmuo Lietuvos kaime: ekonominio išsivystymo ir lyčių lygybės aspektai // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*

Spillane J., *Distributed leadership*, San Francisco, Jossey–Bass, 2006.

Spillane J. P., Halverson R., Diamond J., P. (2004). *Towards a theory of leadership practice: a distributed Perspective*. *Journal of Curriculum Studies*. Prieiga per internetą: <
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a05d566b-2cb2-4397-b819-eeea672c1ae0%40sessionmgr4001&vid=20&hid=4114>

Staniulienė, S. *Hierarchijos organizacijose: argumentai, alternatyvos, perspektyvos. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2008

Stoll L., Fink D., *eičiame mokyklą*. Vilnius, 1998.

Stoner, J.A.F.; Freeman, R.E.; Gilbert, D.R *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika,2005.

Suslavičius, A. *Socialinė psichologija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2006.

Šilingienė V. (2012). *Lyderystė*. KTU Leidykla: Technologija.

Šutovas S. (2010). *Vadovavimo menas – kaip išmokti lygerystės? Prieiga per internetą: <
<http://www.straupsniai.lt/lyderyste/puslapis/15010>>*.

Thomas E. Will (2016) *Flock Leadership: Understanding and influencing emergent collective behavior*

Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2004). *Leader political skill and employee reactions*. *Leadership Quarterly*

Vijeikis, J; Vijeikienė, B. Komandinio darbo pagrindai. Vilnius: Roma, 2000.

Želvys, R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: VU leidykla.

PRIEDAI

Gerbiamas, Respondente!

Esu Ieva Jucienė, Kauno technologijos universiteto įmonių valdymo magistro studijų programos kurso studentė. Rašau magistrinį darbą tema „Neformalus lyderio ir pasekėjų ryšys organizacijoje“ ir atlieku tyrimą apie organizacijos neformalų lyderį.

Prašau atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Tai užtruks apie 3 – 5 minutes. Bus naudojami tik apibendrinti duomenys.

Dėkoju!

Atsakykite keletą klausimų apie save.

I. Jums tinkančius atsakymus įrašykite arba pažymėkite taip. ×

1. Jūsų lytis Vyras Moteris

2. Jūsų amžius 25 – 30 37 – 42 49 – 54 60 ir daugiau

31 – 36 43 – 48 55 – 60

3. Jūsų išsilavinimas Aukštasis universitetinis Nebaigtas aukštasis universitetinis

Aukštesnysis neuniversitetinis Kita

4. Jūs dirbate Administracijoje Specialistai kūrybiniam darbui

Meno kolektyvai Kiti padaliniai

5. Jūsų pareigos Padalinio vadovas Specialistas Kolektyvo vadovas Kitos pareigos

6. Jūs atstovaujate šį padalinį Administracijoje Specialistai kūrybiniam darbui

Meno kolektyvai Kiti padaliniai

7. Dabartinė Jūsų kvalifikacija

Specialistas Vyresnysis specialistas Vadovas Kita

8. Jūsų darbo stažas

0 – 5 m. 6 – 10 m. 11 – 20 m. 21 – 30 m. 31 ir daugiau m.

II. Žemiau jums pateikiamas „X“ įmonės sąrašas. Peržvelkite šį sąrašą ir atsakykite į klausimus, galvodami apie laikotarpį nuo sausio 1 d. iki dabar (2017 m. lapkričio mėn.):

Finansininkas

Vadovas

Režisierius

Renginių organizatorius

Apšvietėjas

Vaizdo inžinierius

Projektų vadovas

Meno kolektyvo vadovas

Padalinių rajone vadovai

Kuriuos asmenis/–į iš pateikto sąrašo Jūs pasirinktumėte bendro projekto įgyvendinimui?

Į kuriuos asmenis/–į iš pateikto sąrašo dažniausiai kreipiatės patarimo?

Su kuriais žmonėmis iš pateikto sąrašo leidžiate laiką kartu ne su dėl X organizacijos veikla susijusių reikalų?

1. Šioje organizacijoje galiu realizuoti savo idėjas.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
2. X organizacijos vertybės atitinka manąsias, kuriomis vadovaujuosi kasdieniniame gyvenime.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
3. Didžiuojuosi, kad esu šios organizacijos narys.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
4. Man sudarytos sąlygos atskleisti savo sugebėjimus.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5. Esu motyvuotas imtis veiklos šioje organizacijoje.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
6. Man sudarytos	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai

sąlygos asmeniniam augimui ir tobulėjimui.				nesutinku
7. Esu patenkintas savo indėliu siekiant organizacijos tikslų.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
8. Jaučiu, kad mano pastangos yra tinkamai įvertinamos.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
9. Džiaugiuosi galėdamas prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
10. Aš sieju savo ateitį su šia organizacija.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
11. Aš visuomet įtraukiu visus darbuotojus į aktyvų dalyvavimą organizuojant renginius.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
12. Stengiuosi, kad kiekvienam kolegai suteikčiau galimybę būti pripažintu, ypatingu, nepriklausomai nuo jo gabumų ir darbo	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku

rezultatų.				
13. Darbuotojams rodau lyderystės pavyzdį.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
14. Nuolat siekiame geresnių darbo rezultatų.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
15. Organizacijoje visi gali siūlyti savo idėjas ir jos bus išklausytos ir išmėgintos.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
16. Visi darbuotojai dalijasi vaidmenimis ir atsakomybe.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
17. Lyderio vaidmuo atitenka tam, kuris labiausiai kompetentingas atlikti skirtą užduotį.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
18. Komandų sudėtis kinta priklausomai nuo užduoties ir būtinų gebėjimų užduočiai atlikti.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku

1. Ar Jūsų įmonėje vadovas ir lyderis yra tas pats asmuo:

- Taip (pažymėjus atsakymą pereiti prie klausimo Nr.2)
- Ne (pažymėjus atsakymą pereiti prie klausimo Nr.3)

2. Jeigu ne tai kas yra lyderis Jūsų įmonėje:

- Jūs
- Kolega
- Kolektyve nėra lyderių

3. Ar Jūsų įmonėje yra daugiau nei vienas lyderis:

- Taip, įmonėje yra daugiau kaip vienas lyderis
- Ne, įmonėje nėra lyderio
- Taip yra keli lyderiai, kadangi yra didelė įmonė ir yra komandinis darbas, kiekvienoje komandoje yra savas lyderis.

4. Kokiomis savybėmis pasižymi Jūsų organizacijos lyderiai:

- Gerai išmano savo darbą.
- Kuria naujoves.
- Mato ilgalaikę perspektyvą.
- Niekada nesitenka esama padėtimi, siekia daugiau.
- Dominuojantis.
- Įžvalgus.
- Komunikabilus.
- Charizmatiškas.
- Reiklus.
- Priima rizikingus sprendimus.
- Energingas.
- Kitiškas.
- Motyvuoja ir įkvėpia.
- Yra veržlus, emocionalus.
- Daro įtaką kuriant koalicijas, komandas ir partnerystę.

5. Kaip manote ar įmonės / komandos lyderiai turi įtakos organizacijos efektyvumo didinimui:

- Taip, nes lyderiai moka paveikti žmonės savo teigiamų požiūrių į darbą, bei siekti geresnių rezultatų.
- Ne, nes tik hierarchiniu principu paremta ir pakankamai stabili veiklos sistema yra efektyvi, kur naudojamos praeities patirtimi.

6. Kaip manote kas daro didžiausią įtaką Jūsų įmonės efektyvumui:

- Vadovas o Darbuotojas, kuris vykdo vadovo nurodymus.

- Komandos lyderis – kuris daro įtaką kuriant komandas ir partnerystę, taip vienijant įmonę, skatinant naudingus ir didelius pasiekimus, tokius kaip naujos prekės ar požiūriai, kurie gali padėti pagerinti įmonės efektyvumą.

Ačiū už atsakymus!