

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Vaidotas Šimkonis

**LYDERYSTĖS RAIŠKA VERSLO PARTNERYSTĖJE: LOGISTIKOS
PASLAUGŲ ATVEJO ANALIZĖ**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas, -ė Doc. Egidijus Rybakovas

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

LYDERYSTĖS RAIŠKA VERSLO PARTNERYSTĖJE: LOGISTIKOS
PASLAUGŲ ATVEJO ANALIZĖ

Strateginė lyderystė (kodas 621N20034)

MAGISTRO DARBAS

Studentas

Vaidotas Šimkonis, VMCL-5 gr.

2017 m. gruodžio 19 d.

Vadovas

Doc. Egidijus Rybakovas

2017 m. gruodžio 19 d.

Recenzentas

.....

2017 m. gruodžio 19 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Vaidotas Šimkonis

Strateginė lyderystė (kodas 621N20034)

Baigiamojo magistro darbo „Lyderystės raiška verslo partnerystėje: logistikos paslaugų atvejo analizė“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 14 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Vaidoto Šimkonio** baigiamasis magistro darbas tema „Lyderystės raiška verslo partnerystėje: logistikos paslaugų atvejo analizė“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Vaidotas Šimkonis. The Leadership in Business Partnerships: Case study of Logistics Services. Master's Final Thesis in Strategic Leadership / Supervisor assoc prof. Doc Egidijus Rybakovas. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03_S

Key words: *leadership, leadership in business, partnership, leadership in business partnership, benefit*

Kaunas, 2017. 71. P

SUMMARY

The relevance of this study can be defined through the prism of leadership and partnership. First of all, leadership is not a new and unexplored research field. It can often be seen in the press, that in the world, and especially in Lithuania, the expression of leadership in business processes is still lacking. Nevertheless, leadership assessment is one out of many factors that makes a successful business organization, and without it, the business is moving too slowly or in general, loses its direction (competition among others). Today, the constantly changing economic, social and political environment forces and requires changing not only of business but also of leadership as a phenomenon. On the other hand, it is important to note that lately there has been a significant increase and encouragement of partnership between business. Such changes are due to market development and rapidly growing competition on the markets. The differences between the economies and the resulting business opportunities naturally encourage the business to organize and carry out part of the activities on the basis of partnerships. For these reasons, dynamic analysis of leadership requires: evaluation of leader skills and the development of leaders themselves or detailed analysis of business or general business process.

Based on the analysis of scientific literature and research of this topic, it can be argued that a partnership is a phenomenon in which two or more parties agree on the pursuit of a particular activity together. All ongoing processes in the partnership are complex and in many cases, are carried out according to partnership agreements. During all these partnership processes, conditions for leadership development are created. For this reason, questions arise: firstly, does leadership expression affect the formation of such partnerships and their implementation; how can leadership as a phenomenon occur in such partnerships; does the influence of leadership affects the money that was generated by the partnership; and etc. Based on that the object of the research can be defined as - the expression of leadership and characteristics of it in a business partnership. In conducting a research that seeks to clarify the key trends and characteristics of leadership, it is necessary to analyse leadership only in a private partnership that is understood and can be defined as a partnership between two or more legal entities. This study examines how strong business leadership affects business partnerships and how leadership affects the outcome of such a partnership. Based on that, the main purpose of the research

is to assess the way the leadership emerges in business partnerships and define a benefit that can be generated from leadership in partnership.

Literature and research of this topic defines that partnership is a phenomenon in which two or more parties agree on the pursuit of a particular activity together. Usually, several company's employees are delegated to the partnership and its implementation. At the time of the formation or implementation of the partnership, conditions for leadership expression are created. In the context of leadership, it usually intended to influence or influence others in a pursuit of a certain goals. The assessment of leadership in business partnership is a coherent process that involves identifying a leadership expression methods and evaluating the benefits that was gained. In the course of the evaluation of selected logistics cases, it was found that: firstly, in all cases, favourable conditions were created for the partnership's expression. Analysing the methods of leadership expression, it was found that 9 ways of expression of 15 analysed are more frequent and intensive than the rest. Thus, in such partnerships, a person who has the desire to: coordinate the results of the group, coordinate the work of group members, adjust the goals and objectives of the team, to ensure that everyone in the group feels good, shows a personal example of how to work, assess risks and consequences, promote the best solution, take active work of the team, promote the goals set, can be considered a leader and an exceptional person from others. Such person will be noticed and evaluated by others in the partnership. As a result, companies are aware of this and can strategically assign individuals with such qualities to partnerships and therefore benefit from additional benefits. In four cases, out of the five companies that have delegated leadership to a partnership, they have gained more financial returns (expressed in earnings) than the company that was a passive partner.

TURINYS

TURINYS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS	7
ĮVADAS	8
1 LYDERYSTĖS RAIŠKOS VERSLO PARTNERYSTĖJE ASPEKTAI IR PROBLEMATIKA	10
1.1 Lyderystės raiškos verslo partnerystėje problematika.....	10
1.2 Verslo partnerysčių ir lyderystės tyrimai	13
2 LYDERYSTĖS RAIŠKOS PRIVAČIOJE PARTNERYSTĖJE BŪDAI IR ĮTAKA	15
2.1 Lyderystės suvokimas ir jos svarba versle.....	15
2.2 Lyderystės esminės savybės, teorijos raida ir raiška	18
2.2.1 Lyderystės esminės savybės	18
2.2.2 Lyderystės teorijų raida	20
2.2.3 Lyderystės raiškos bruožai	22
2.3 Privačios partnerystės koncepcija bei lyderystės raiškos principai joje.....	24
2.3.1 Partnerystės koncepcija ir jos tipai	24
2.3.2 Partnerysčių sudarymo priežastys.....	26
2.3.3 Partnerystės veikimo principai	26
2.3.4 Lyderystės raiška verslo partnerystėse	29
2.4 Lyderystės verslo partnerystėje tyrimo pagrindiniai principai ir savybės.....	31
3 LYDERYSTĖS VERSLO PARTNERYSTĖJE TYRIMO METODIKA	36
3.1 Tyrimo objektas ir esminiai analizės principai	36
3.2 Atvejo analizės vienetų apibūdinimas ir esminės jų savybės	37
3.3 Tyrimo hipotezės ir jų tikrinimo kriterijai.....	38
3.4 Tyrimo metu naudoti metodai ir duomenys	39
4 LYDERYSTĖS VERSLO PARTNERYSTĖJE TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APIBENDRINIMAS	43
4.1 Partnerysčių struktūros ir jų aktyvumo analizės rezultatai	43
4.2 Lyderystės raiškos būdų partnerystėje tyrimo rezultatai	50
4.3 Lyderystės raiškos partnerystėje sukuriamos naudos tyrimo rezultatai.....	63
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	66
LITERATŪRA	68
PRIEDAI	72

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Strateginės partnerystės proceso	28
2 pav. Partnerystės veikimo principas.....	30
3 pav. Lyderio-Nario teorijos principas	31
4 pav. Lyderystės raišos įtaka partnerystei ir jos rezultatams.....	36
5 pav. Tyrimo idėjos įgyvendinimo pagrindiniai etapai.....	37
6 pav. Partnerystės trukmė (proc. dalis nuo visų apklaustųjų)	45
7 pav. Partnerystės sėkmingumas respondentų nuomone (proc. dalis nuo visų apklaustųjų)..	45
8 pav. Dialogo egzistavimo partnerystės etapų atžvilgiu vertinimo rezultatai (proc. dalis nuo visų apklaustųjų)	46
9 pav. Dialogo intensyvumo vertinimo rezultatai (statistinis pjūvis partnerystės tipo atžvilgiu).....	47
10 pav. Partnerystės dalyvių susitikimo dažnumas (proc. dalis nuo visų apklaustųjų).....	48
11 pav. Partnerystės pagrindu vykdytos veiklos tipas (proc. dalis nuo visų apklaustųjų).....	48
12 pav. Respondentų partnerystės naudos vertinimo rezultatai (proc. nuo visų apklaustųjų).....	65

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Partnerysčių tarp verslo vienetų skaičius.....	13
2 lentelė. Lyderystės sąvokų įvairiapusiškumas.....	17
3 lentelė. Lyderių ir vadovų savybių skirtumai.....	21
4 lentelė. Lyderystės raiškos bruožai	24
5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas.....	41
6 lentelė. Lyderystės raiškos partnerystėje pusės nustatymo rezultatai.....	50
7 lentelė. Lyderystei būdingų savybių vertinimo rezultatai (1 atvejis)	52
8 lentelė. Asmeniui lyderiui būdingų savybių vertinimo rezultatai (1 atvejis)	51
9 lentelė. Lyderio elgesio priimtimumo ir jo bruožų vertinimo rezultatai (statistinis pjūvis; 1 atvejis).....	53
10 lentelė. Lyderystei būdingų savybių vertinimo rezultatai (2 atvejis)	54
11 lentelė. Asmeniui lyderiui būdingų savybių vertinimo rezultatai (2 atvejis)	55
12 lentelė. Lyderio elgesio priimtimumo ir jo bruožų vertinimo rezultatai (statistinis pjūvis; 2 atvejis).....	56
13 lentelė. Lyderystei būdingų savybių vertinimo rezultatai (3 atvejis)	57
14 lentelė. Asmeniui lyderiui būdingų savybių vertinimo rezultatai (3 atvejis)	57
15 lentelė. Lyderio elgesio priimtimumo ir jo bruožų vertinimo rezultatai (statistinis pjūvis; 3 atvejis).....	58
16 lentelė. Lyderystei būdingų savybių vertinimo rezultatai (4 atvejis)	59
17 lentelė. Asmeniui lyderiui būdingų savybių vertinimo rezultatai (4 atvejis)	60
18 lentelė. Lyderystei būdingų savybių vertinimo rezultatai (5 atvejis)	61
19 lentelė. Asmeniui lyderiui būdingų savybių vertinimo rezultatai (5 atvejis).....	62
20 lentelė. Asmeniui lyderiui reikiamų savybių vertinimo rezultatai	63
21 lentelė. Lyderio elgesio priimtimumo ir jo bruožų vertinimo rezultatai (statistinis pjūvis).....	64
22 lentelė. Sutartos partnerystės naudos pasiskirstymas.....	66
23 lentelė. Sukauptų papildomų pajamų pasiskirstymas.....	66

IVADAS

Lyderystės tematika nėra nauja ir netyrinėta sritis. Nuolatos akademikai ir praktikai (pavyzdžiui, Oržekauskas (2012), Dargis (2016), Minijotaitė (2016), Ramanauskaitė, 2013 ir kt.) analizuoja verslą bei verslo procesus ir pabrėžia lyderystės svarbą, teikiamą naudą/žalą, taikymo galimybes ir pan. Lyderystė kaip reiškiny apibrėžiamas įvairiai, tačiau bendruoju atveju tai ne kas kita kaip sugebėjimas įtakoti, motyvuoti ir vadovauti kitiems, taip, kad būtų gaunami patys geriausi veiklos rezultatai (Oržekauskas, 2012). Mokslinėje literatūroje pateikiama daug ir įvairių išvalgų apie lyderystės efektyvias savybes, formavimosi dedamąsias ir pan. Nors lyderystė kaip reiškiny iš pagrindų būdingas asmeniui, tačiau vis dažniau ir dažniau yra kalbama apie organizacijų lyderystę. Dažnai teigiama, kad lyderystė tai reiškiny būdingas asmenims, tačiau verslas, kuriame stipri komanda su patikimu lyderiu bus lyderis ir rinkoje dėl keleto priežasčių (Morgan, 2013). Pirmiausiai, verslo vidiniai procesai bus organizuojami taip, kad verslas turės konkurencinį pranašumą. Antra, toks verslas efektyviau, kokybiškiau ir greičiau teiks paslaugas ar produktus, todėl bus vertinamas labiau. Trečia, toks verslas turės pakankamai kompetencijos, resursų ir derybinės galios derybose su kitais verslo vienetais. Apie šių savybių svarbą ir aktualumą taip pat pasisako ir daugelis dabartinių, didžiųjų organizacijų lyderių teigdami, kad lyderystė yra vienas iš verslo sėkmės elementų (F. McDermott, 2012).

Nors tematika ir nėra nauja, tačiau diskusijos ir teorijos plėtra nesibaigia. Spauloje dažnai galima pastebėti, kad pasaulyje, o ypač Lietuvoje lyderystės raiškos dar vis trūksta. Lietuvos pramonės asociacijas ir įmones vienijančios Lietuvos pramonininkų konfederacijos prezidentas Dargis (2016) teigia, kad neužtenka Lietuvoje tik stiprinti ekonomiką ir didinti rinkų konkurencingumą. Autorius pabrėžia, kad verslo bendruomenės turėtų aktyviau prisidėti prie pilietinės visuomenės kūrimo, verslo lyderių savybių ugdymo ir bendrai verslumo skatinimo. Tuo tarpu Niauronytė (2014) pastebi, kad lyderystė daro verslo organizaciją sėkminga, o be jos juda per lėtai ar apskirtai praranda savo kryptį. Šiai dienai įmonės neugdydamos lyderystės yra pasmerktos lėtiniam žlugimui. Dėl šios priežasties nuolatinis lyderių savybių analizavimas ir pačių lyderių ugdymas tiek įmonėse, tiek bendrai versle privalo egzistuoti.

Lyderystės aktualumą apibrėžia ir tai, kad besikeičianti aplinka verčia ir reikalauja lyderystės kaip reiškinio pokyčių. T.y. lyderystė kaip gyvas organizmas, turi prisitaikyti prie aplinkos ir jos pokyčių (Adams, 2011). Vadinasi lyderystė tokia kokia buvo prieš 20-30 metų šiuo metu nėra priimtina ir taikytina praktikoje. Todėl jos analizavimas ir vertinimas įvairiais lygiais būtinas, norint pastebėti ir žinoti kokia lyderystės forma, savybės ir jos raiška šiai dienai yra svarbios.

Iš kitos pusės svarbu pastebėti, kad pastaruoju metu ypač daugėja ir yra skatinamos partnerystės tarp verslo vienetų. Tokie pokyčiai vyksta dėl rinkos plėtos, sparčiai augančios konkurencijos ir verslo

strateginių tikslų. Ekonomikų skirtumai ir dėl to susidaranti galimybė verslui natūraliai skatina verslą dalį veiklos organizuoti ir vykdyti partnerystės pagrindu. Verslas matydamas tame perspektyvas sudaro vis dažniau partnerystes su kitais verslais ne vien tik lokaliu, bet ir tarptautiniu lygiu. Svarbu pastebėti ir tai, kad kai kuriais atvejais partnerystės tarp verslo vienetų pradedamos ir siekiant apsikeisti turima patirtimi, esamomis technologijomis ir pan.

Analizuojant tyrimus šioje tematikoje nesunku pastebėti, kad tyrimų apie asmeninę lyderystę yra nemažai, tačiau tyrimų apie verslo lyderystę nėra daug arba jų rezultatai nėra tiesiog viešai publikuojami. O ir pastarieji tyrimai kai kuriais atvejais tik dalinai susiję su verslo lyderyste, yra analitinio, kokybinio pobūdžio. Tyrimų, kurie apibrėžtų verslo lyderystės gaunamą naudą partnerystėje, verslo lyderystės raiškos būdus ir pan. nepavyko rasti. Dėl visų šių ir kitų priežasčių išdėstomų toliau nuspręsta atlikti tyrimą, kurio metu būtų įvertinta verslo lyderystės raiška privačioje partnerystėje.

Mokslinė problema: Kokiais būdais ir kaip stipriai pasireiškia lyderystė privačioje partnerystėje?

Remiantis pastarąją mokslinę problemą **tyrimo objektas** gali būti apibrėžtas kaip - lyderystės raiška ir savybės privačioje partnerystėje. Įgyvendinant tyrimą, kurio metu būtų siekiama išsiaiškinti esmines lyderystės raiškos kryptis ir savybes būtina analizuoti lyderystę tik privačioje partnerystėje, kuri suprantama ir gali būti apibrėžta kaip dviejų ar daugiau juridinių asmenų partnerystė. Tokiu tyrimu galima išsiaiškinti, kaip ir kaip stipriai verslo lyderystė pasireiškia verslo partnerystėje, kaip lyderystė įtakoja tokios partnerystės baigtį ir gaunamas verslo naudas iš partnerystės ir pan.

Tyrimo tikslas –įvertinti lyderystės raišką logistikos įmonių partnerystėse.

Šiam tyrimo tikslui pasiekti buvo išskirti šie **uždaviniai**:

- 1) apibrėžti lyderystės problematiką, lyderystės raiškos būdus ir jos įtaką partnerystei;
- 2) įvertinti lyderystės raišką ir jos įtaką partnerystės rezultatams;
- 3) apibrėžti lyderystės raiškos būdus, kurių raiška partnerystės metu sukuria papildomą naudą.

Tyrimo metu buvo naudoti šie **tyrimo metodai**: literatūros analizė, palyginamoji analizė, anketinė apklausa, statistinių duomenų analizė.

Šį baigiamąjį darbą sudaro keturi skyriai. Pirmame skyriuje pateikiama tyrimo objekto problematikos pagrindimas. Antrame skyriuje pateikiamas literatūros šios tematikos analizės rezultatas. T.y. šiame skyriuje aptariamos pagrindinės sąvokos, pabrėžiamas tematikos problematika bei pristatomi ankstesnių tyrimų metodai bei pagrindiniai rezultatai. Trečiame skyriuje pristatoma šio tyrimo logika ir taikyti tyrimo metodai, duomenys bei tyrimo prielaidos. Ketvirtame skyriuje pateikiami šio tyrimo rezultatai. Pabaigoje pristatomos pagrindinės išvados.

1 LYDERYSTĖS RAIŠKOS VERSLO PARTNERYSTĖJE ASPEKTAI IR PROBLEMATIKA

Analizuojant mokslinę ir publicistinę literatūrą nesunku pastebėti, kad paskutiniame dešimtmetyje lyderystės tematika tapo ypač svarbi įvairiose diskusijose ir atliekamuose praktiniuose tyrimuose (S. S. İkinci, 2014; F. McDermott, 2012; A. Kluth, 2006; K. H. Hammonds, 2006; C. J. Hester, 2013 ir kt.). Atliekant literatūros analizę nesunku pastebėti, kad lyderystės raiškos tematika šiai dienai yra parašyta nemažai straipsnių, išleista nemažai knygų ir nuolatos organizuojamos įvairios konferencijos, mokymai bei seminarai. Nors lyderystė kaip reiškinys ir nėra naujas, tačiau šiai dienai jis yra ypač svarbus dėl daugeliu priežasčių, o ypač kai kalbama apie verslą, verslo organizavimą, verslo partnerystes, ekonomikos plėtrą, konkurencingumo didinimą ir pan. (M. J. Hao ir R. Yazdanifard, 2015). Dėl šių ir kitų priežasčių šiame magistro darbo skyriuje pristatoma ir pagrindžiama lyderystės kaip reiškinio privačioje partnerystėje svarba. Taip pat pabrėžiama problematika susijusi su šio reiškinio praktiniu taikymu ir vertinimu. T.y. šiame skyriuje pristatoma šios tematikos tyrimo objekto svarbumas, aktualumas ir problematiškumas.

1.1 Lyderystės raiškos verslo partnerystėje problematika

Lyderystės raiškos verslo partnerystėje tematikos aktualumą apibrėžia daugelis priežasčių. Viena ryškiausių - statistiniai makroekonomikos duomenys. Neabejotina, kad ekonominės ir socialinės aplinkos plėtra, gerėjantis pragyvenimo lygis, intensyvesni prekybiniai santykiai ir pan. sukuria aplinką, kurioje verslo vystymuisi partnerystės tampa ne tik ypač svarbios, bet ir būtinos (C. Ekene ir A. Ugwunwanyi, 2016; G. H. Popescu, 2013). Be kita ko ne tik Lietuvoje, bet ir visoje Europoje gyventojų skaičius nuolatos auga, vartotojų uždirbamos pajamos nuolatos didėja, o technologijų progresas ypač spartus (Eurostat, 2016). Verslo partnerysčių egzistavimo svarbą apibrėžia ir intensyvėjantys prekybiniai santykiai tarp valstybių. Eurostat (2014) duomenimis 2013 metais importas Europos Sąjungoje siekė 2 217 milijardus eurų, eksportas 2 490 milijardus eurų. Tuo tarpu 2016 metais importas išaugo iki 3 134 milijardų eurų, o eksportas iki 4 211 milijardų eurų. Neabejotina, kad sparčiai augantys prekybiniai srautai reikalauja verslo partnerysčių ne tik produktų gamybos lygyje ar paslaugų teikime, bet ir pačioje prekyboje platinant pagamintas prekes ar teikiant paslaugas. Tokia globalizacija ir integracija tarp valstybių ir toliau didins verslo galimybes plėtrai, bet ir sukurs daug išūkių kurių sprendimas nebus įmanomas be verslo partnerysčių.

Verslo partnerysčių egzistavimą ir svarbą parodo ne tik didėjantys prekybiniai srautai, bet ir jų struktūriniai pokyčiai. Pastaraisiais metais vis daugiau ir daugiau prekiaujama su trečiojo pasaulio

šalimis (Pasaulio Bankas, 2016). Pastebima, kad Europoje eksportas ir importas didėja prekyboje su Ukraina, Azerbaidžanu, Kinija, Japonija, Moldavija ir pan. Dėl šios ir kitų priežasčių pastebima, kad tarp Rytų ir Vakarų Europos valstybių verslo partnerysčių skaičius išaugo dvigubai nuo 2000 metų Eurostato (2016). Tokį tarpvalstybinį verslo bendradarbiavimą partnerysčių pagrindu galima paaiškinti nesudėtingai. Taip yra dėl trijų priežasčių:

- 1) stipriose ir išsivysčiusiose šalyse (tokiose kaip Vokietija, Ispanija, Prancūzija, Didžioji Britanija ir pan.) egzistuojantys didelis darbo užmokestis, brangios gamybinės žaliavos, dideli mokesčiai susiję su verslo vystymu ir pan., o tai verčia verslą dalį gamybos iškelti į kitas valstybes, kuriose gamyba visapusiškai yra pigesnė (K. Hope, 2015);
- 2) egzistuojantys kainų skirtumai leidžia verslui uždirbti daugiau parduodant produkciją ar teikiant paslaugas tarptautinėje rinkoje nei vietinėje. O partnerystės tarp verslo tai leidžia įgyvendinti pigiau, su mažesne rizika, greičiau ir pan.;
- 3) konkurencingoje aplinkoje verslas norėdamas patenkinti augantį paklausos poreikį privalo nuolatos ieškoti įvairių alternatyvų kaip išplėsti esamą gamybą, sumažinti gamybos kaštus ir pan. Kai kuriais atvejais apskritai praktiškai neįmanoma ar ekonomiškai neefektyvu vystyti gamybą atskirai, todėl verslas priverstas nuolatos bendradarbiauti tarpusavyje daugelyje sričių (gamybos, logistikos ar pardavimų lygiuose).

Verslo struktūriniai pokyčiai susiję su verslo plėtra nėra paprasti ir daugeliu atveju reikalauja didelių papildomų investicijų. Dėl šių priežasčių verslas yra linkęs plėtrą ir gamybos optimizavimą vykdyti verslo partnerysčių pagrindu. Partnerystė iš principo palengvina tokius procesus ir sukuria didelę pridėtinę vertę, kadangi pasirinktas partneris konkrečioje rinkoje jau turi sukaupęs didelę patirtį, turi priėjimą prie tam tikrų resursų, gerai pažįsta vietinę rinką ir yra susipažinęs su teisine bei politine tos valstybės aplinkomis. Tačiau vis šie vykstantys procesai ir situacijos tik patvirtina faktą, kad verslo partnerystės yra svarbios ir dažnai sudaromos, tačiau koks lyderystės vaidmuo ir svarba šių partnerysčių atžvilgiu. Natūraliai iškyla klausimas - ar lyderystės raiška partnerystėje turi lemiamos įtakos partnerystės sudarymui, jos vystymui ir gaunamoms naudoms?.

Svarbu pastebėti ir tai, kad šiai dienai tiek valstybių valdžios, tiek tarptautinės organizacijos ir regioninių politikų vykdytojai skatina įvairiais būdais verslo partnerysčių plėtrą. Tokių partnerysčių pagrindu skatinamos tarptautinės investicijos ir bendra mokslinė ir technologinė pažanga. Europos Sąjungoje verslo globalizacija partnerysčių pagrindu neabejotina, kadangi (European Small Business Portal, 2017): pirmiausiai, sudaromos galimybės tokių partnerysčių paprastesnei paieškai, partnerystės įforminimui ir administravimui bei esant ginčams jų teisiniu sprendimui; antra, skiriamos vienkartinės ar nuolatinės dotacijos (finansavimas) verslui, kuris vysto partnerystes ir keičiasi turima patirtimi. Toks siekis palengvina verslo plėtrą ir padeda spręsti daugelį kitų socialinių problemų kurios kyla kiekvienoje valstybėje ar tam tikrame regione. Šių politinių programų efektyvumą įrodo statistika,

kadangi 2010 metais Europos sąjungoje buvo registruotos 3 438 partnerystės tarp Europos Sąjungoje veikiančių verslų iš įvairių sričių (žr. 1 lentelę). Tuo tarpu skaičius per 4 metus išaugo beveik dvigubai iki 6 175 partnerysčių. Verslo partnerysčių plėtra pastebima daugelyje sričių tiek pagrindinėje gamyboje, tiek logistikoje, reklamoje ir pardavimuose, tyrimuose bei pan. Pastarųjų partnerysčių pagrindu sukuriama naujos darbo vietos, apsieikiama turima patirtimi, vykdoma mokslinė ir technologinė plėtra, tobulinama produktų ir paslaugų kokybė ir pan.

1 lentelė. Partnerysčių tarp verslo vienetų skaičius

Metai	Pagrindinė gamyba	Pagalbinė veikla (dalinė gamyba)	Logistika	Reklama ir pardavimai	Administravimas ir valdymas	ICT paslaugos	Tyrimai ir plėtra	Kitos funkcijos	VISO
2010	743	1321	215	130	215	378	241	195	3438
2014	1 321	2 064	388	503	421	700	416	362	6 175

Šaltinis: Eurostat, 2014.

Neabejotina, kad kiekviena valstybė, rinka ir verslas esantis toje partnerystėje gali turėti tiek socialinės, tiek ekonominės naudos. Akivaizdu, kad partnerysčių vystymuisi tarp atskirų verslo vienetų buvo ir yra sudaromos ypač palankios sąlygos, tačiau šioje vietoje vėlgi neaiškus lyderystės vaidmuo tokiose partnerystėse. Išskyla klausimai: ar lyderystės raiška tokioje partnerystėje gali turėti įtakos naudos paskirstymui?, ar lyderystės raiška gali nulemti partnerystės sėkmingumą ir efektyvumą?, ar lyderystės raiška suderinama su partnerysčių skatinimo politika?, ir pan.

Mokslininkai (A. Herder, 2010; A. K. Amofa, G. A. Okronipa ir K. Boateng, 2016) pastebi, kad lyderystė kaip reiškinys teigiamai veikia produktyvumą. Lyderystė (ar lyderis) natūraliai ir teigiamai veikdamas aplinką sugeba nuteikti teigiamai kitus, paskatina veikti, optimizuoja procesus ir veiklas, skatina iniciatyvumą, kūrybingumą ir pan. Visų šių reiškinų intensyvesnis pasireiškimas gerina veiklos rezultata, o t.y. didina produktyvumą. Tyrimais įrodyta, kad grupės žmonių veiklos rezultatas matuojamas kiekybiškai yra ženkliai geresnis tais atvejais, kai grupėje pasireiškia lyderis (B. Wagner, 2009). Nors jei tai ir tiesa, tačiau kokį rezultatą sukuria lyderystės raiška verslo partnerystės kontekste? Galima daryti tik prielaidą, kad lyderystės raiška verslo partnerystėje sukurs papildomą naudą, kuria partnerystės dalyviai pasidalins. Tačiau tikrai galimas atvejis, kai lyderystės raiška partnerystėje gali sukurti ir asimetriją naudos pasiskirstyme (L. Glaso, A. Skogstad, S. Einarsen, 2017). Pastarieji autoriai atlikę tyrimą nustatė, kad lyderiaujanti pusė turėdama savanaudiškų tikslų gali paveikti aplinką taip, kad jis gaus didesnę naudą nei bendrai organizacija. Lyderystės raiškos verslo partnerystėje atvejis neišimtinis, kadangi lyderiaujantis verslas partnerystėje gali gauti didesnę naudą, nei verslas kuris neturės tokios pozicijos.

Svarbu pastebėti ir tai, kad lyderystės raiška sukuria įvairias naudas. Mokslininkai (pavyzdžiui, C. W. Yang, 2008; A. G. Valdiserri ir L. J. Wilson, 2010; ir kt.) pastebi, kad lyderystės raiška verslui ar organizacijai sukuria tiek tiesioginę, tiek netiesioginę naudą. Tiesioginė nauda gali būti apibrėžia kaip papildomai uždirbtos pajamos, sutaupyti laikas, pinigai ir pan. Tuo tarpu netiesioginės naudos kuriamas geras įvaizdis, reputacija, palaikomi draugiški santykiai, geras vidinis ir išorinis darbo mikro klimatas ir pan. Savaime suprantama lyderystė kaip reiškinys gali sukurti ir neigiamus dalykus, t.y. žalą (J. Schilling, 2009). Autorius pabrėžia, kad lyderystės raiška gali neigiamai paveikti neigiamai tiek pačią organizaciją, tiek aplinką kurioje ji veikia. Savaime suprantama lyderystės raiška verslo partnerystėje adekvačiai gali sukurti tiek naudą, tiek žalą, kuri gali būti įvairi. Svarbu pastebėti ir tai, kad šių mokslininkų rezultatų dviprasmiškumas patvirtina faktą, kad šioje tematikoje tyrimai yra būtini ir būtini kuo skirtingesniuose srityse. Tyrimai turi apimti ne vien tik lyderystės sukuriamų naudų ar žalų nustatymą, bet ir jų kiekybinį ar kokybinį įvertinimą.

Iš kitos pusės svarbu pastebėti ir tai, kad pati lyderystė dažniausiai suprantama kaip procesas, kurio metu siekiama suburti asmenis, verslus, organizacijas ar pan. bendrai veiklai, kurios metu būtų siekiamas tam tikras rezultatas. Lyderystės raiškos įtaka veiklos procesams ir tų procesų rezultatams organizacijoje ar versle įrodyta (O. Eyal ir R. Kark, 2004), tačiau ar tokia pati įtaka ir lyderystės raiška kai kalbama apie vieno verslo lyderystės raišką verslo partnerystėje? Neabejotina, kad organizacijoje ar žmonių grupėje, kuri dirba kartu ir siekia bendro tikslo, lyderio raiška paveikia vienaip ar kitaip visą organizaciją ar grupę, tačiau ar tokios lyderystės raiška tokia pati ir verslo partnerystės kontekste? I. Winkler (2009) analizuodamas lyderystės raišką ir jos įtaką pastebi, kad reiškinys yra unikalus ir jo raiška priklauso nuo daugelio aplinkybių. Autorius pabrėžia, kad tarp skirtingų verslo sričių pirmiausiai, lyderystės raiškai reikia skirtingų paskatų (veiksnių, sąlygų ir pan.) ir antra, pačios lyderystės raiška būna skirtinga. Neabejotina, kad šios autoriaus išvados gali būti analogiškai pritaikytos ir lyderystės raiškos verslo partnerystės kontekste. Iškyla klausimai: kokiomis aplinkybėmis lyderystė pasireiškia verslo partnerystės metu?, kokie veiksniai lyderystės pasireiškimą paskatina?, kokiais būdais lyderystė pasireiškia ir kokią naudą ji sukuria? ir pan.

1.2 Verslo partnerystės ir lyderystės tyrimai

Taigi akivaizdu, kad lyderystės ir lyderystės verslo partnerystėje tematika nėra nauja ir netyrinėta sritis. Srities problematiškumą ir aktualumą apibrėžia daugelis priežasčių. Šioje tematikoje yra atlikta nemažai tyrimų, kurių metu gauti rezultatai tik patvirtina faktą, kad lyderystė kaip reiškinys yra subjektyvus ir sunkiai kiekybiškai išmatuojamas. LeMay (2008) teigia, kad lyderystės tyrimas apima ne vieno momento tyrimą. Verslas nuolatos turi stebėti ir vertinti lyderius, jų aplinką ir bendrai vertinti lyderystę (lyginant turimus procesus ir jų rezultatus su konkurentais ar pan.). Pasak autoriaus tai turėtų būti atliekama dviem kryptimis:

- 1) stebėti versle esančių asmenų elgesį ir jo pokyčius (kai kada tai turi būti daroma projekto grupėms). Tokio tipo vertinimu galima išsiaiškinti kaip asmenys veikiančys verslo procesuose jaučiasi, kaip gali atsiskleisti jų savybės, kiek jiems suteikta laisvės savęs realizacijai ir pan. Kadangi lyderystės raiškai ir vystymuisi aplinka yra ypač svarbi, todėl tokio vertinimo pagrindu vertinama ir aplinka ir asmenys joje bei jų elgesio pokyčiai;
- 2) stebėti rezultatus. Tokio tipo vertinimas leidžia pamatyti kaip tam tikroje aplinkoje, tam tikri asmenys (įskaitant ir lyderius) veikia ir kiek ta veikla yra naudinga verslui. Pavyzdžiui, vertinant darbo grupės (ar projekto grupės) veiklą būtina atsižvelgti kokius rezultatus jie pasiekė ir kaip pasiekė juos. Tokio stebėjimo metu galima nustatyti kaip efektyviai dirbo visa grupė, kaip pasireiškė lyderio savybės ir kiek jos buvo priimtinos kitiems. Elementariai blogi grupės rezultatai reiškia, kad darbas nebuvo efektyvus, lyderis nebuvo toks koks turėjo būti. Tokios grupės struktūra ir ar lyderis turi būti keičiami. Priešingu atveju reiktų nustatyti stipriausias puses ir jas skatinti tolimesnėse veiklose.

Kaip jau buvo minėta, pirmojo tipo vertinimą galima atlikti stebint ar renkant duomenis taikant apklausų metodą. Tuo tarpu antro tipo vertinimas būtinas norint pagrįsti pirmojo tipo tyrimų rezultatus, numatyti lyderystės efektyvumą. Ši analizė dažniausiai atliekama stebint pagrindinius finansinius ir mikro-ekonominius rodiklius (pavyzdžiui, pajamas, pardavimus, pelną, produktyvumą, darbo laiką ir pan.). Daugelyje sričių (rinkų) tokie tyrimai yra vykdomi nuolatos. Lyderystės raiškos verslo partnerystėje tyrimai neabejotina, kad leistų nustatyti lyderystės vaidmenį ir jo svarbą užmezgant ir vystant partnerystes, leistų įvertinti gaunamą ekonominę naudą iš lyderystės raiškos partnerystėje ir savaime suprantama apskirtai leistų nustatyti būdus, kokiais lyderystė tokioje partnerystėje reiškiasi. Tokie tyrimo rezultatai galėtų būti naudingi ir naudojami kompanijų kurios yra ar ketina sudaryti verslo partnerystes, kadangi skatinant lyderystės raiškos teigiamas savybes jos gautų daugiau naudos, procesai vyktų greičiau ir apskirtai daugeliu atvejų įmonės galėtų puoselėti tam tikrus savo strateginius pranašumus konkurencinėje kovoje.

Verslo partnerysčių temoje taip pat yra atliekami įvairūs tyrimai (pavyzdžiui, E. Butkevičienė, E. Baidelytė ir G. Žvaliauskas, 2009; S. Giles, 2016; Rauch A. ir kt., 2009; ir kt.) kurių metu analizuojama partnerystė, jos raiška bei svarba. Šiuo atveju svarba dažniausiai išreiškiama nauda, kurią gauna viena ar kita organizacija (įmonė) iš partnerystės. Be kita ko svarbu pastebėti ir tai, kad šių tyrimų rezultatai atskleidžia ne tik, kad partnerystės gali sukurti naudą ar žalą, bet ir gaunama nauda ar žala gali būti įvairialype (t.y. išreiškiama įvairiais kiekybiniais ar kokybiniais kintamaisiais).

2 LYDERYSTĖS RAIŠKOS PRIVAČIOJE PARTNERYSTĖJE BŪDAI IR ĮTAKA

Kadangi pagrindinis šio tyrimo objektas yra lyderystės raiška privačioje partnerystėje tai tikslinga išanalizuoti ir apibrėžti lyderystės, verslo partnerystės ir jų sąryšio pagrindinius bruožus ir principus. Dėl šios priežasties šiame skyriuje pristatomi pagrindiniai lyderystės raiškos privačioje partnerystėje būdai ir įtaka. Šį skyrių sudaro keturi poskyriai. Pirmame poskyryje trumpai ir konkrečiai pristatomas lyderystės suvokimas ir nurodoma jos svarba versle. Antrame poskyryje pristatomos lyderystės esminės savybės, lyderystės teorijos raida ir pagrindiniai raiškos būdai versle. Tai ypač svarbus poskyris, kadangi jo pagrindu toliau buvo formuotas tyrimas. Trečiame poskyryje pristatomas privačios partnerystės koncepcija bei lyderystės raiškos principai. Ketvirtame poskyryje pateikiami lyderystės tyrimų verslo partnerystėje tyrimo pagrindiniai principai ir savybės.

2.1 Lyderystės suvokimas ir jos svarba versle

Mokslinėje literatūroje lyderystė apibrėžiama įvairiai. Pavyzdžiui, E. Butkevičienė, E. Baidelytė ir G. Žvaliauskas (2009) lyderystę apibrėžė akcentuodami asmenį – lyderį, kurį stebi ir seka kiti individai. Daugelis lyderystės apibrėžimų iš principo teigia tą patį, kad egzistuoja asmuo su tam tikromis savybėmis, kuris yra priimtinas ir sektinas kitų. Pavyzdžiui, R. Kreitner (1995) ir P. G. Northouse (2007) lyderystę apibrėžė kaip procesą, kurio metu asmuo pasižymintis tam tikromis savybėmis suburia kitus individus siekti bendro tikslo. Lyderystė gali būti suprantamas ir ne tik kaip reiškinys kylantis iš asmens, tačiau ir kaip procesas, kurį organizuoja asmuo tam, kad būtų pasiekti tam tikri tikslai. Svarbu pastebėti, kad pastarasis lyderystės apibrėžimas parodo lyderystės kaip reiškinio egzistavimo priežastį. T.y. tikslą, kurio natūraliai ar nenatūraliai siekia lyderio savybėmis pasižymintis asmuo. Tačiau šio tipo apibrėžimai neatspindi kito, svarbaus lyderystės aspekto. Kaip J. M. Burns (2014) pastebi, kad lyderystė kylanti iš asmens gali pasireikšti ne vien tik dėl to, kad būtų pasiektas vienas ar kitas tikslas, tačiau ir dėl siekio paveikti ar įtakoti kitą asmenį (ar asmenis), jo požiūrį, vertybes ir pan. Neabejotina, kad lyderystė gali vienaip ar kitaip paveikti kitus, pakeisti jų suvokimą, nuostatas ir pan. Mokslininko nuomone lyderiai labai dažnai savo gerosiomis savybėmis siekia ne tik paskatinti kitus veikti, bet siekia paveikti juos vienaip ar kitaip.

Kaip ir daugelis kitų socialinių ir psichologinių reiškinų taip ir lyderystė suvokiamas ir apibrėžiamas skirtingai (žr. 2 lentelę). Toks skirtingas suvokimas parodo ne tik reiškinio svarbą, bet ir jo daugiasluoksniškumą ir kompleksiskumą. T.y. reiškinys apima daugelį savybių, kurios daugeliu atveju negali būti atskirtos. Akivaizdu ir tai, pastebi šių sąvokų autoriai, kad lyderio tam tikromis savybėmis pasižymi kiekvienas asmuo, tačiau tos savybės puoselėjamos ne visų ir ne visais atvejais.

Akivaizdu, kad kurie mokslininkai yra linkę lyderystę apibūdinti kaip galios santykius, kurie atsiranda tarp lyderio ir sekėjo. T.y. lyderiai dažniausiai turi tam tikros įtakos savo pasekėjų pasikeitimui, jų pačių siekių bei tikslų atžvilgiu (Northouse, 2009). Pastebima, kad lyderystės sukuriama įtaką kitam asmeniui, galima analizuoti įvairiai. Pavyzdžiui, kuris iš asmenų turi didžiausią įtaką darbo grupėje, arba organizacijoje, kokie yra tos įtakos ir galios taikymo tikslai, stiliai, manieros, padariniai ir kiti skirtingi aspektai. Dėl šios priežasties galima priimti prielaidą, kad lyderystės apibrėžimas nėra ir negali būti vienintelis ir abstraktus. Pačio reiškinių kitimas laike leidžia plačiau ir giliau pažvelgti į procesą ir jo praktinį pritaikymą.

2 lentelė. Lyderystės sąvokų įvairiapusiškumas (sudaryta autoriaus, remiantis pateiktais šaltiniais)

Terminas	Autorius
<i>Lyderystė</i> – tai asmeninės lyderio įtakos sekėjams, inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdas ir rezultatas, pasireiškiantis kaip lyderio ir sekėjų, siekiančių bendrų tikslų, sąveikos procesas.	Šilingienė, V. (2012)
<i>Lyderystė</i> yra socialinės įtakos procesas, kuris padidina kitų pastangas, norint pasiekti bendrą tikslą.	Lambert, L. (2011)
<i>Lyderystė</i> yra tuo pačiu metu ir aukšta pozicija organizacijoje ar visuomenėje, asmeninė charakteristika ir sąlyginiai santykiai tarp lyderio ir jo pasekėjų.	Silva, A. (2014)
<i>Lyderystė</i> , kaip fenomenas, sujungiantis lyderio ir sekėjo sąveiką, vertybes, idėjas ir organizacijos tikslus. Lyderystė išreiškia kolektyvinį virsmą, kur lyderis išlieka svarbiu tiek, kiek ir kiti dalyviai.	Smaliukienė, R. (2008)
<i>Lyderystė</i> geriausiai apibūdinama kaip įgūdžių rinkinys, padedantis nukreipti kitų veiklą bendro tikslo link.	Bristow, N. ir kt., (2005)
<i>Lyderystė</i> yra žmogaus būties esminis elementas.	Hackman, M. Z. ir Johnson C. E., (2013)
<i>Lyderystė</i> – tai bendras mokymosi procesas, kuriame yra aukštas lyderio įsitraukimas į veiklą, aukštas veiklos gebėjimų lygis.	Glikman, D. C. (2010)
<i>Lyderystė</i> – procesas, kai asmuo daro įtaką grupės nariams, siekiantiems grupės ar organizacijos tikslų.	Chmiel, N. (2005)

Tačiau, lyderystę kaip bendrinį reiškinį ir šio reiškinio raiškos tipus geriausiai apibendrina A. Farazmand (1997) atlikdamas lyderių savybių nustatymo tyrimą. Autoriaus nuomone lyderystė yra ne kas kita kaip žmogiškųjų išteklių valdymo ašis. T.y. nuo lyderystės priklauso kaip veiks organizacijoje egzistuojantys procesai, kokie bus organizacijos rezultatai. Autorius kalbėdamas apie lyderystės įtaką organizacijai išskiria tris lyderystės dimensijas, kurios savaime nusako lyderystės kaip reiškinio visapusiškumą ir raiškos kryptis. Autoriaus išskirtos dimensijos gali būti apibrėžtos:

- pirmoji dimensija orientuota į karjeros ir pasitikėjimo santykį. Pasak autoriaus kiekvienoje organizacijoje išryškėja asmenys, kurie pasižymi charismatiškumu ar turintys tam tikras, unikalias ir išskirtines savybes, kurios naudingos organizuojant veiklą. Jos turėtų būti puoselėjamos ir skatinamos per sąlygų tobulėti ir kilti karjeros laiptais tam asmeniui sudarymą. Natūralu, kad kiekvienas organizacijos dalyvis jausdamasis tos organizacijos

svarbia dalimi ir matydamas perspektyvas: pirmiausiai, realizuos pilnai save ir antra, privers kitus to siekti. Iš to organizacija turės neabejotinos naudos;

- antroji dimensija yra pirmosios dimensijos tęsinys, kadangi ji apima organizacijos sistemą, kurioje ir pagal kurios taisykles ir sąlygas dirba kiekvienas organizacijos narys. Sistema turi būti pakankamai paprasta, tačiau užtikrinanti: pirmiausiai, sistemos funkcionalumą ir kontrolę; antra, galimybė asmenims, kurie veikia toje sistemoje priiminėti sprendimus, tobulėti ir jaustis gerai. Tik tokioje sistemoje bus sudarytos sąlygos lyderystės raiškai ir jos teikiamų naudų sukūrimui;
- trečioji dimensija apima žmogiškųjų išteklių valdymą. Šis valdymas apima asmenų, kurie pasižymi lyderio savybėmis ir gebėjimais atrinkimą, motyvavimą, mokymą, veiklos planavimą, problemų sprendimą ir pan. Kalbant apie lyderystę organizacijoje personalo valdymas yra ypač svarbus norint užtikrinti lyderystės raišką, o ne jos slopinimą.

Kitas labai svarbus aspektas yra organizacijos valdymo struktūra. Tokioje struktūroje dažniausiai yra paskiriami vadovai, kurie vadovauja ir organizuoja tam tikriems procesams. Tačiau neretai tokiose struktūrose išryškėja „neoficialūs“ vadovai. P. Henry (1971) pastebi, kad pastarieji sukuria tokią struktūrą, kuri realiai neatitinka oficialios. To sekoje neoficiali organizacija turi savo tikslus, procesai organizuojami ne pagal planus, asmenys turi savo pareigybes nei iš tiesų jos yra oficialiai pateikiamos. Lyderiai pasirodo iš neoficialios organizacijos struktūros vidaus. Jų asmeninės savybės, reikalavimai situacijose ir panašiai pritraukia sekėjus, kurie priima jų vadovavimą. Vietoj valdžios, laikytos paskirto vadovo ar vadovo, staiga pasirodančio lyderio valdoma įtaką ar valdžia. Įtaka yra asmens gebėjimas įgyti bendradarbiavimą su kitais. Valdžia yra stipresnė įtakos forma todėl, kad tai atspindi asmens gebėjimą priversti veikti naudojant bausmės priemones ir kontrolę. Tačiau iškyla klausimas ar tokioje struktūroje ir tokioje organizacijoje bus pasiekti tikslai?, ar asmenys joje jausis gerai?, ar organizacija apskirtai veiks efektyviai?, ir pan. Be kita ko situacija tampa dar sudėtingesnė, kadangi kiekviena organizacija yra skirtinga, jose veikia skirtingi asmenys ir lyderiai.

Priešingai P. Northouse (2009) apibrėždamas lyderystę ją apibūdina per proceso charakteristiką, neįtraukdamas asmeninių lyderio savybių, gebėjimų ar bruožų, o išryškindamas, kad šis „procesas yra tik apsikeitimo įvykis tarp lyderio ir jo sekėjo“. Northouse nuomone šis procesas (lyderystė) gali susiformuoti tik tarp kelių žmonių (grupėje), o grupė yra kai tik ta aplinka, kurioje lyderis gali formuoti savo vietą ir poziciją. Visi kiti asmenys seka šį asmenį ir bando pasiekti bendrą tikslą. Svarbu pastebėti, kad lyderystė yra lyderio ir sekėjų tarpusavio sąveikia, kuri užtikrina veiklos įgyvendinimą ir tikslų pasiekimą. Savime suprantama, lyderis turi mokėti dirbti kartu su kitais grupės nariais, turi sugebėti juos nukreipti tikslo link, nuolatos motyvuoti ir pan. Kaip autorius pastebi, grupėje esantys nariai lyderiui yra jo darbo įrankiai, kuriuos naudojant lyderis pasiekia užsibrėžtų tikslų.

Apibendrinant svarbu pastebėti, kad lyderystės apibrėžimų yra daug ir skirtingų. Vienių jų pagrindas asmeniniai žmogaus bruožais, kitų asmens elgesys skirtingose aplinkose ar asmenų tarpusavio santykiai ir sąveika. Akivaizdu, kad lyderystės teorijos yra reikšmingos, tačiau jų apibrėžimas ir svarba priklauso nuo analizuojamos situacijos. Pagrindinis išūkis yra gebėti nustatyti kuri lyderystės teorija yra svarbi ir žinoti jos taikymo galimybes bei teikiamas naudas. Šiame darbe lyderystė suprantama kaip procesas, kurio metu asmuo naudodamas savo turimus sugebėjimus siekia paveikti kitus asmenis, nepaisant to ar jis eilinis darbuotojas ar vadovas. Šis asmuo pasižymi dėmesingumu kitų žmonių poreikiams, jų tobulėjimui, siekia aukštesnių moralinių normų, veiklos efektyvumo, pasitenkinimo veikla, teigiamos savo ir savo pasekėjų motyvacijos veikti.

2.2 Lyderystės esminės savybės, teorijos raida ir raiška

Kadangi lyderystė kaip reiškinys yra sudėtingas ir kompleksiškas šiame poskyryje pristatoma pirmiausiai lyderystės esminės savybės, antra lyderystės teorijos raida apibrėžiant pagrindines jos kryptis, ir trečia, nurodant kaip lyderystė pasireiškia tam tikrose situacijose, nurodant lyderystės raiškos būdus.

2.2.1 Lyderystės esminės savybės

Lyderystė iš principo gali būti apibrėžta ir kaip organizacijos vadovo ar kitų jos asmenų galimybė priimti gerus sprendimus ir skatinti kitus darbuotojus tinkamai atlikti savo pareigas. Geros lyderystės savybės apima pasitikėjimą savimi ir kitais, gebėjimą kontroliuoti žmones, dinamiškumą ir gerus bendravimo įgūdžius. Tinkamas šių savybių derinys lemia sėkmingo verslo plėtrą. Dažnai verslo lyderystė tapatinama su organizacijų asmenimis ir teigiama, kad tai yra plačiąja prasme turtingas asmuo, kuris pasižymi nuovokumu ir galia valdyti ir paveikti kitus asmenis (The Dictionary, 2016). Nors daugelis lyderystės apibrėžimų ir teigia, kad lyderystė tiesiogiai susijusi su tos organizacijos asmenimis ir yra nuo jų priklausoma, tačiau svarbu pastebėti ir tai, kad lyderystė nėra susijusi su hierarchija ar organizacijos struktūra bei veiklos pobūdžiu (Kruse, 2013). Kaip autorius teigia, lyderystė organizacijoje gali pasireikšti ne vien tik per jos vadovus ar savininkus. Asmuo lyderis organizacijoje nebūtinai turi užimti vadovaujančias pareigas, kad motyvuotų kitus asmenis ir bendrai visa organizacija taptų pranašesnė prieš kitas. Aveta verslo institutas (2015) patvirtina, kad lyderystė nėra susijusi su titulais ar statusu, kurį asmuo turi versle. Tačiau pabrėžia, kad lyderystė tai filosofija, kuri apima tam tikrų asmeninių savybių ugdymą ir taikymą. Be kita ko jos apima tikslų suvokimą bei įgyvendinimą, vizijos turėjimą kaip pasiekti šiuos tikslus ir galimybę naudojant verslo resursus pasiekti šių tikslų. Kitaip sakant lyderystė išreiškiama per to verslo asmenų gebėjimą išsikelti aiškius tikslus, sukurti ir įgyvendinti gerą verslo strategiją tų tikslų pasiekimui. Tuo tarpu stipri lyderystė pasireiškia keliomis kryptimis: pirmiausia, tai patirties kaupimu ir ugdymu organizacijoje, kuri pastebima ir

prieinama visiems, gali būti naudojama kaip nematerialus motyvavimas verslo procesų skatinimui; antra, verslo sugebėjimu greitai ir objektyviai reaguoti į išorinius aplinkos pokyčius. Tokie pokyčiai apima ne vien klientų aptarnavimą teikiant paslaugas ar gaminant produktus, bet ir verslo prisitaikymą prie rinkos struktūros pokyčių, rinkos apribojimų bei naujų galimybių panaudojimą.

Nors lyderystė kaip reiškinys iš pagrindų būdingas asmeniui, tačiau vis dažniau ir dažniau yra kalbama apie verslo lyderystę. Dažnai teigiama, kad lyderystė tai reiškinys būdingas asmenims, tačiau organizacijos, kuriose stipri komanda su patikimu lyderiu bus lyderė ir rinkoje dėl keleto priežasčių (Morgan, 2013). Pirmiausiai, organizacijos vidiniai procesai bus organizuojami taip, kad organizacija turės konkurencinį pranašumą. Antra, tokia organizacija efektyviau, kokybiškiau ir greičiau teiks paslaugas ar produktus, todėl bus vertinama labiau. Tai patvirtina ir faktas, kad daugelis dabartinių, didžiųjų organizacijų lyderių teigia, kad lyderystė yra vienas iš verslo sėkmės elementų.

Svarbu pastebėti, kad tapatinant asmenines lyderiu savybes su verslo lyderyste nereikia sumaišyti jų tikslų ir pasiekimų su verslo tikslais ir pasiekimais. Daugeliu atveju asmenų pasižyminčių stipriomis lyderystės savybėmis tikslai suderinami su verslo tikslais, tačiau pasiekimai visuomet būna skirtingi. Asmeniniai lyderių pasiekimai turi būti susiję su verslo pasiekimais ir tik tuo atveju galima tai priimti kaip sėkmingą verslo lyderystę. Galbūt dėl šios priežasties labai dažnai teigiama, kad lyderystės savybėmis pasižymintis asmuo gali tapti tikru lyderiu tik tuo atveju jei turės galimybę save realizuoti. To sekoje aišku, kad verslas yra tarsi platforma lyderystės vystymuisi ir raiškai.

Nors lyderystė ir glaudžiai susijusi su verslo valdymu, tačiau tai nėra tas pats. Tiksliau verslo efektyvus vadovas turi turėti lyderio savybių, o efektyvus lyderis turi turėti gerus vadovavimo sugebėjimus, autoritetą ir pripažinimą (Niauronytė, 2012). Pastebima, kad valdymas apima padėties galią, kuri kyla iš verslo hierarchijos. Tuo tarpu lyderystė apima įtakos galią, kuria veikiamas verslas neformaliai ir šiai įtakai savaime pasiduoda daugelis to verslo asmenų. Be kita ko lyderystės raiška versle atsiranda kaip tik tuo metu, kai kažkas bando įtakoti individo ar grupės elgesį, kai tuo tarpu valdymo įtaka reiškiasi nuolatos ir formaliai. Autorė analizuodama lyderystę išskiria dvylika skirtumų tarp lyderystės ir valdymo (žr. 3 lentelę).

„Lyderystė be valdymo žengia keletą žingsnių į priekį, bet grįžta tiek pat, jei ne daugiau, žingsnių atgal. Valdymas be lyderystės išvengia žingsnių atgal, tačiau nejuda į priekį” (Niauronytė, 2012). Visi šie skirtumai tarp vadovo ir lyderio apibrėžia ir skirtumą tarp verslo lyderystės ir įprasto verslo. Akivaizdu, kad šios savybės bet kuriuo atveju sukuria aplinką, kurioje verslas sėkmingai gali organizuoti ar plėtoti savo veiklas ir pasiekti užsibrėžtų tikslų. Priešingu atveju verslas be lyderių veiks, tačiau bus apribotas.

3 lentelė. Lyderių ir vadovų savybių skirtumai (Niauronytė, 2012)

Vadovai	Lyderiai
Administruoja	Kuria
Klausia kaip ir kada	Klausia kas ir kodėl
Svarbiausia sistema	Žmonės
Atlieka darbus teisingai	Atlieka teisingus darbus
Prižiūri	Vysto
Pasitiki kontrole	Įkvepia pasitikėjimą
Turi trumpalaikę perspektyvą	Turi ilgalaikę perspektyvą
Priima faktinę padėtį	Meta iššūkį faktinei padėčiai
Suinteresuoti pelnu	Žvelgia į horizontą
Imituoja	Kuria
Klasikinis geras kareivis	Buvimas savimi
Kopijuoja	Demonstruoja originalumą

2.2.2 Lyderystės teorijų raida

Žvelgiant į lyderystę ir jos teorijos vystymąsi (istorinis kontekstas) svarbu pastebėti, kad lyderystė žinoma ir kaip teorija plėtojama jau daugelį metų, nors pagrindinis susidomėjimas ja prasidėjo dvidešimto amžiaus ankstyvojoje pradžioje (Niauronytė, 2012). Pirmosios lyderystės teorijos nagrinėjo sėkmingų lyderių savybes ir elgseną, vėlesnės teorijos domėjosi sekėjų vaidmeniu bei kontekstine lyderystės prigimtimi. Šiandieninės teorijos orientuotos į verslo lyderystę, jos svarbą ir raišką verslo procesuose. Nors susiformavo daug skirtingų lyderystės teorijų, tačiau jos gali būti klasifikuojamos į aštuonias pagrindines grupes:

1. „*Didžiojo Vyro*“ teorija. Šios teorijos pagrindas tas, kad lyderiai yra išskirtiniai žmonės, gimę valdyti ir jau turi įgimtas savybes. Teorijos idėja ta, kad lyderystė yra laikoma išskirtinai vyrišku ir kariniu brožu, kuris įgyjamas gimstant ir negali būti įgyjamas;
2. „*Savybių*“ teorija. Jos pagrindas tas, kad žmonės įgimsta tam tikras savybes, kurios jiems padeda būti lyderiais. Šios teorijos identifikuoja tam tikras asmenines ir elgesio charakteristikas, būdingas lyderiams. Teorija platesnė ir nukreipta į elgesio charakteristikas, kurios nurodo kaip šios savybės gali būti pritaikomos, kokias naudas teikia;
3. „*Elgsenos*“ teorija. Tai teorija kuri priešingai nei pirmosios dvi teigia, kad lyderystės savybės yra įgyjamos, o ne įgimstamos. Teorija plačiai nagrinėja lyderystės elgesys ir veiksmus. Pagal šią teoriją, žmogus gali išmokti būti lyderiu tik to mokydamasis ir stebėdamas kitus;
4. „*Situacinė lyderystė*“ teorija teigia, kad lyderiai pasirenka tinkamiausią veiksmų planą pagal situaciją. Pavyzdžiui, kai kurios situacijos reikalauja autokratinio stiliaus, kitose reikalingesnis valdymas dalyvaujant. Šios teorijos esmė, kad lyderis turi ne tik sugebėti valdyti žmones ir jiems neformaliai vadovauti, bet ir tinkamai žinoti kaip tai padaryti;
5. „*Netikėtumo*“ teorija. Jos esmė ta, kad dėmesys nukreipiamas atitinkamiems kintamiesiems, susijusiems su aplinka ir galintiems nusakyti, kuris lyderystės tipas tinkamiausias esamoje

situacijoje. Manoma, kad vieno geriausio ir tinkamiausio valdymo stiliaus nėra, nes kiekviena situacija skirtinga ir reikalauja skirtingo vaidmens;

6. „*Transakcinės*” teorijos esmė vadovavimo, organizacijos ir grupės veiklos vaidmuo. Nors teorija ir aprašo sistemą kaip lyderystę reiškiasi, tačiau visa sistema grindžiama apdovanojimų ir bausmių sistema. Pastebima, kad tokio tipo sistema yra naudojama versle – sėkmės atveju darbuotojai motyvuojami, apdovanojant juos, kai tuo tarpu nesėkmės atveju baudžiami ar net atleidžiami;
7. „*Santykių*” teorija. Tai lyderių ir jų pasekėjų teorija, kuri analizuoja ryšius tarp jų. Esmė ta, kad charizmatiški lyderiai motyvuoja likusius darbuotojus ir padeda jiems nuolatos išvelgti užduoties tikslus, svarbą bei teikiamą naudą. Šiuo atveju svarbūs veiksmai, kuriuos atlieka kiekvienas, įskaitant ir patį lyderį ir kaip šie veiksmai paveikia vienus kitus. Pastoviai siekiama, kad kiekvienas šioje sistemoje maksimaliai išnaudotų savo potencialą. Be kita ko ši teorija apima ir vertybes, kurių pagrindą sudaro aukštos moralės ir etikos standartų paisymas;
8. „*Kolektyvinė*” teorija. Šios teorijos pagrindas kiekvienas asmuo. Teigiama, kad neužtenka lyderių, svarbus kiekvieno darbuotojo indėlis. Jis turi būti motyvuojamas, stebimas ir nuolatos vertinamas. Tuo tarpu lyderio savybės turi būti nukreiptos į skatinimą. Lyderis motyvuoja darbuotojus per jų stipriausias savybes ir už nuopelnus juos įvertina. Taip lyderiai skatina darbuotojų dalyvavimą ir prisidėjimą, bei leidžia jiems pasijusti svarbiems sprendimų priėmimo procese.

Analizuojant lyderystės teorijas nesunku pastebėti, kad nuo paprastų, elementarių ir esminių savybių teorija buvo plėtojama. Jei teorijos vystymosi pradžioje buvo manoma, kad asmuo turi būti ir pasižymėti radikaliomis ir išskirtinėmis bet tuo pačiu ir griežtomis valdymo savybėmis, tai dabar manoma, kad šie asmenys turi gebėti prisitaikyti prie aplinkos ir visus aplinkinius veikti neakivaizdžiai. Bet kuriuo atveju tikslas vienas – sukurti aplinką, kurioje darbuotojai dirbtu kryptingai, aiškiai matytų ir suprastų siekiamus tikslus bei žinotų kaip juos pasiekti ir kokią naudą jie iš to gaus.

Lyderystė apskirtai įgijo daug ir įvairių atmainų, mokslo atšakų. Lyderystė analizuojama, vertinama ir ugdoma ne tik versle, bet ir politikoje, švietime bei kitose srityse. Nors suvokimo pagrindas tas pats, tačiau egzistuoja ir tam tikri skirtumai. Pavyzdžiui, politinę ir verslo lyderystę skiria du dalykai: atskaitomybė ir santykiai su sekėjais (Minijotaitė, 2016). Versle atskaitomybė yra labai aiški, ją apibrėžia tikslai ir pasiekti rezultatai. Jei tikslai, dažniausiai turintys skaitinę finansinę išraišką, neįgyvendinami, lyderis greičiausiai ir dažniausiai tiesiog atleidžiamas. Tuo tarpu, politinėje lyderystėje tokios aiškios atskaitomybės nėra.

Vienos iš lyderystės teorijų remiasi asmeninėmis žmogaus savybėmis, kitos teorijos analizuoja žmogaus elgesį skirtingose situacijose. Dar kitos teorijos analizuoja lyderio ir pasekėjų tarpusavio santykius. Visos lyderystės teorijos yra reikšmingos, tačiau skirtingose situacijose remiamasi

skirtingomis teorijomis. Svarbu sugebėti pasirinkti tinkamą lyderystės teoriją, atsižvelgiant į esamą situaciją ir vykdomą veiklą. Dažniausiai sutinkamos ir analizuojamos yra transakcinės, transformacinės ir pasidalytosios lyderystės teorijos (Northouse, 2009).

Esminis transakcinės lyderystės principas yra mainai tarp lyderio ir jo sekėjų. Šie mainai vyksta laisva valia ir yra naudingi abiems pusėms. Pasekėjas teikia atitinkamas darbo paslaugas, už kurias lyderis jam tinkamai atsilygina. Transakcinės lyderystės teorijoje lyderio – pasekėjų santykiai paremti įtaka, kontrole ir motyvacija. Priešingai nei transformacinis lyderis, transakcinis lyderis nekreipia dėmesio į asmeninį darbuotojų tobulėjimą ir individualius jų poreikius.

Tuo tarpu transformacinė lyderystė – viena šiuolaikinių lyderystės teorijų, intensyviai tyrinėti pradėta XX a. devintojo dešimtmečio pradžioje. Ji akcentuoja charizmatinius ir jausminius lyderystės elementus. Transformacinė lyderystė yra viena populiariausių šių dienų lyderystės teorijų ir užima labai svarbią vietą moksliniuose lyderystės tyrimuose. Ji apibrėžiama kaip lyderystės nuostata, daranti įtaką asmenų bei socialinių sistemų pokyčiams. P. G. Northouse teigimu, transformacinė lyderystė yra procesas, kurio metu asmuo su kitais sukuria ryšį, didinantį lyderio ir sekėjų motyvaciją bei moralumą. Anot autoriaus, ši lyderystė nagrinėja emocijas, vertybes, etiką, standartus, ilgalaikius tikslus. Ji apima pasekėjų motyvų, jų poreikių tenkinimo, elgesio kaip su visaverčiais žmonėmis vertinimą.

Pasidalytoji lyderystė – tai tokia lyderystė, kuri yra plačiai pasidalyta tarp organizacijos narių. Pasidalytoji lyderystė nėra skirta tik formaliems lyderiams, ji apima įvairių organizacijoje dirbančių žmonių veiksmus. Tokia lyderystė suvokiama ne kaip vieno asmens vaidmuo, bet kaip gebėjimas ir galėjimas prireikus imtis lyderio vaidmens. Kaip teigia Alma Harris (2010), pasidalytoji lyderystė gali pasireikšti kaip veikla, pasidalijama ir vykdoma bet kurio organizacijos nario. Taigi, pasidalytoji lyderystė skatina pamatyti lyderį kiekviename.

2.2.3 Lyderystės raiškos bruožai

Lyderystė, kuri pasižymi asmenų su lyderio savybėmis egzistavimu, bet kokiam kontekste pasireiškia per tam tikrus bruožus (žr. 4 lentelę). Autoriai pastebi, kad lyderystės raiška gali būti apibrėžta tam tikromis savybėmis kaip įtakos darymas kitiems, nukreipiant grupę asmenų link tikslo, demonstruojant autoritetą ar vadovaujant, prisiimant atsakomybę, dominuojant ar pan. Šių bruožų raiška vienaip ar kitaip paveikia tam tikrą grupę žmonių, kurių tarpe pasireiškia aktyvi lyderystė. Jei ši raiška turi lemiamos įtakos tas poveikis būna naudingas. Svarbu pastebėti, kad dažniausiai pasireiškia ne vienas, o keli bruožai vienu metu, t.y. jų kombinacija. Kaip Kouzes ir Posner (2002) pastebi, kad dažnu atveju lyderystei būdingi raiškos bruožai pasireiškia nesąmoningai ir tik retais atvejais tikslingai, siekiant tam tikrų tikslų, kurie nėra žinomi kitiems. Kaip autoriai pastebi, lyderystė iš principo yra naudinga, tačiau yra atvejų, kai lyderystės sąmoningas ir tikslingas naudojimas gali sukurti didesnę, teigiamą efektą jos taikytojui. Pastaroji savybė šiuo atveju ypač svarbi, kadangi, pavyzdžiui,

analizuojant verslo partnerystes vienos pusės lyderiavimas kitos pusės atžvilgiu greičiausiai sukurs netolygų naudų pasiskirstymą.

4 lentelė. Lyderystės raiškos bruožai (sudaryta autoriaus, remiantis pateiktais šaltiniais)

Raiškos bruožas	Kaip pasireiškia	Autoriai tai pastebėję
Įtaka ir įtikinimas	Remiantis turimomis žiniomis, esama situacija bei šios situacijos suvokimu siekiama įrodyti, kad vienas ar kitas sprendimas yra naudingas, reikalingas. Ši įtaka pasireiškia poelgiai, veiksmais, kalba ir net geru strateginiu mąstymu.	Freeman ir Gilbert, 2000; House, 2001; Appleby, 2003; Misevičius, 2003; Dubauskas, 2006
Nukreipimas tikslo link	Visos veiklos organizavimas ir sprendimų priėmimas, kurie veda link vieno, konkretaus ir svarbaus tikslo.	Adair, 2006; Bass ir Leonien, 2001; Misevičius, 2003; Dubauskas, 2006; Freeman ir Gilbert, 2000
Autoriteto demonstravimas	Organizacinės ir socialinės padėties demonstravimas, nuolatinis aiškinimas, patirties dalijimasis, galimybių paieška, ilgas ir logiškas svarstymas ir pan.	Kouzes ir Posner, 2002; Adair, 2006; Bass ir Leonien, 2001
Atsakomybių prisiėmimas	Atsakomybės jausmo demonstravimas ir pabrėžimas, atsakomybių prisiėmimas ir nebijojimas pasekmių, išpareigojimų veikti sąžiningai ir kryptingai demonstravimas.	Appleby, 2003; Locke 2004
Dominavimas	Noras pirmauti, pirmavimo ir savo reikšmingumo pabrėžimas, siekis išsiskirti iš kitų ir pan.	Jacobsen ir House 2001; Dubauskas, 2006
Žinojimo pabrėžimas	Strateginio mąstymo problemų sprendime taikymas, nuolatinis žinių svarbos pabrėžimas, gilinimasis į problemas ir pan.	Locke, 2004; Dubauskas, 2006
Charizmatiškas vadovavimas	Juridinės galios demonstravimas, siekis slopinti besiformuojančią neigiamą įtaką, sėkmės pabrėžimas, klaidų vertinimas ir pan.	Cole, 1990; Appleby, 2003; Kirkpatrick, 2004
Siekis įgyti pasekėjų, bendraminčių	Nuolatinis bendravimas akis į akį, asmenų nuteikinėjimas, atsakomybių ir gaunamų naudų pabrėžimas ir pan.	Georges, 1987; Adair 2006; Kouzes ir Posner 2002

Mokslinėje literatūroje, kaip Šilingienė (2012) pastebi, lyderystės raiškos bruožus galima suskirstyti į keturias grupes. T.y. fiziniai bruožai, kurie pasireiškia fiziniu poveikiu ir išvaizda; valios bruožai, kurie pasireiškia motyvavimu, charizmatiškumu ir kitomis lyderiams būdingomis savybėmis kaip drąsos, ryžto, pasitikėjimo, ambicingumo demonstravimas; socialiniai bruožai, kurie nukreipti į dominavimą, žinojimo demonstravimą, vadovavimą ir pan.; ir paskutinė grupė tai vertybinių charakteristikų grupė, kuri apima atsakomybių prisiėmimą, rizikos toleravimą ir pan. Šios keturios grupės svarbios, kadangi jų pagrindu galima atskirti 4 skirtingas lyderystės raiškos kryptis.

Lyderystė iš principo pasireiškia per asmenų veiklą tam tikroje žmonių grupėje. Dėl šios priežasties įprasta lyderystę vertinti per žmogaus gebėjimą tinkamai vadovauti. To sekoje tyrimų metu dažnai tiriama (Alsarayref, Al-Omari ir kt., 2014):

- lyderio (vadovo) elgsenos ypatumai, kurie apima asmens elgsenos, aktyvumo, veiklos rezultatyvumo vertinimą;
- sugebėjimas sutelkti komandą tikslo siekimui, kuris apima komandos tikslų nustatymo, jų išaiškinimo ir laikymosi bei pasiekiamumo tyrimą;

- komandos stipriosios pusės, kurių metu nustatomos komandos privalumai ir trūkumai, vidinis mikro klimatas ir pan.;
- komandos psichologines atmosferos sukūrimas, kuris apima darbuotojų ir jų nuotaikos vertinimą, harmonijos grupėje vertinimą;
- darbo pasidalinimas, kuri apima darbo sričių apibrėžimo, darbų vykdymo ir rezultato vertinimą;
- darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime, stebima kaip ir kas priima sprendimus, kaip juos analizuoja ir motyvuoja.;
- darbuotojų ir darbų kontrolė, kuri apima tiesioginį vertinimą kas, kaip ir kada atlieka tam tikras veiklas, ar pasiekia užsibrėžtus tikslus;
- asmeninės/profesinės charakteristikos, kur vertinama žmonių sugebėjimas ir polinkis bendrauti, lankstumas, intelektualumas, psichologinis nusiteikimas;
- ir kt. tokios kaip darbuotojų skatinimas, požiūris į problemų sprendimą, darbuotojų įkvėpimas ir pasitikėjimas, suinteresuotumas ir pan.

Remiantis šiomis sritimis dažniausiai sudaromos anketos su klausimais, orientuotais į kiekybinį šių sričių įvertinimą. Įvertinus šias savybes bandoma logiškai nustatyti kuris asmuo turi daugiausiai lyderiui būdingų savybių ir kaip jos stipriai pasireiškia. Neretai tokio tipo tyrimų metu šis metodas taikomas nustatyti lyderystės skirtumams tarp vyrų ir moterų, jaunų ir senų, turinčių ir neturinčių patirties ir pan. Toks metodas tinkamas ir šiuo atveju siekiant nustatyti kurioje verslo partnerystės pusėje pasireiškė lyderystė.

2.3 Privačios partnerystės koncepcija bei lyderystės raiškos principai joje

Šiame poskyryje pristatomas kontekstas, kuriame bus analizuojama lyderystė. Pirmiausiai apibrėžiama privačios partnerystės koncepcija, nurodomi galimi jos tipai bei esminės savybės. Antra, pagrindžiamos partnerystės sudaromos priežastys, pastarosios ypač svarbios, kadangi tai naudos, kurias sukuria partnerystė. Trečia, abstrakčiai pristatomi esminiai partnerystės veikimo (t.y. organizavimo ir įgyvendinimo) principai. Pabaigoje pateikiamas lyderystės raiškos partnerystėse principų išaiškinimas (modeliai).

2.3.1 Partnerystės koncepcija ir jos tipai

Partnerystė nėra šio tyrimo objektas, tai tik sritis, kurioje analizuojama lyderystės raiška. Dėl šio priežasties šiame poskyryje trumpai pristatoma šios srities koncepcija ir lyderystės raiškos principai joje.

Akivaizdu, kad lyderystė kaip reiškinys yra kompleksiškas ir sudėtingas reiškinys ir jos tyrimo prasme. Dažniausiai lyderystė kaip reiškinys yra tiriama kokiam nors kontekste. Kaip ir šiuo konkrečiu atveju lyderystė analizuojama partnerystės kontekste. Pati partnerystė kaip reiškinys gali būti apibrėžiamas kaip bendradarbiavimas tarp kelių subjektų lygybės pagrindais ūkinėje veikloje, versle ar kituose procesuose (Ramanauskaitė, 2013). Partnerystės pagrindinė idėja apsieisti resursais, produkcija, patirtimi ar pan., kad partnerystėje esantys objektai gautų vienodą naudą. Panašų partnerystės apibrėžimą pateikia ir mažojo verslo žodynas (2016): tai ūkinės veiklos teisinė forma kai du ar daugiau individai dalinasi vadyba ir pelnu. Akivaizdu, kad partnerystė tai bendra veikla, kurios metu sukuriama kažkokia nauda, kuri gali būti išreikšta pelnu. Pats pelnas tai nauda, kurią gauna tam tikromis dalimis partneriai, kurie kartu ir vykdo bendrą veiklą. Žvelgiant iš teisės pusės – partnerystės gali būti įvairių formų, tačiau šiuo atveju jos nėra svarbios. Vadybos atžvilgiu galimos partnerystės: privačios (tarp dviejų ar daugiau privačių verslų), privačios ir viešos (kai partnerystė egzistuoja tarp privataus verslo ir viešos institucijos, pavyzdžiui valstybinės institucijos ar įmonės). Privačios partnerystės pagrindais sukuriama nauda verslininkams. Abipusiškai naudinga privataus sektoriaus partnerystė apima įvairias galimybes pasirašyti gamybinės sutartis ir vykdyti bendrus mokslinius tyrimus (Europos Komisija, 2017).

F. E. Webster (2011) apibrėžė partnerystę kaip santykius tarp įmonių, kurie gali būti kontinuumas nuo „ištiestos rankos“ sandorio iki pilnos ir visiškai vertikalios integracijos. Tarp šitų dviejų ekstremumų yra didelė grupė partnerystės stilių (K. Makukha, R. Gray, 2004): strateginiai aljansai, pardavėjo ir tiekėjo bendradarbiavimas, bendrosios įmonės, trečiųjų šalių logistika (3PL), ketvirtųjų šalių logistika (4PL) ir pan. Svarbu pastebėti ir tai, kad partnerystės atveju gali būti įvairūs integracijos laipsniai. Pagal D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz ir J. T. Gardner (1996) tarp ekstremumų „ištiestos rankos“ ir „bendrosios įmonės“ yra dar trys partnerystės tipai (lygiai):

- organizacijos laiko viena kitą kaip lygius partnerius, kartu koordinuoja veiklą ir planuoja. Tokiu atveju partnerystė būna trumpalaikė ir įtraukia tikrai po vieną kiekvienos organizacijos skyrių ar funkcinių padalinių;
- organizacijos progresuoja nuo veiklos koordinavimo į veiklos integravimą. Nors nesitiki, jog partnerystė truks ilgai, tačiau ji būna ilgalaikė ir įtraukia po kelis kiekvienos organizacijos skyrius ar funkcinius padalinius;
- organizacijos dalinasi svarbiu, žymiu integracijos lygiu. Kiekviena iš partnerių mato kitas partneres kaip išplėtimą savo pačios. Tokia partnerystė dažniausiai niekuomet ir nepasibaigia.

Akivaizdu, kad kai kurios partnerystės ypač integruoja partnerių veiklą ir turi žymų veiklos dalijimąsi, kai tuo tarpu kitos atspindi mažesnę integracijos laipsnį, trunka trumpiau, bet taip pat yra naudingos.

2.3.2 Partnerysčių sudarymo priežastys

Neretai pastebima, kad verslas vis dažniau nėra pajėgus įgyvendinti tam tikrų veiklų pats savaime ar tokių veiklų įgyvendinimas yra per brangus, todėl partnerystės poreikis ypač auga. Nors sudarant partnerystes problema išsprendžiama, tačiau tokių partnerysčių kaina sąlyginai didelė. Kainos nustatymą veikia daugelis veiksnių, tačiau neabejotina, kad lyderystė irgi turi tam įtakos, o gal net ir lemiamos. T.y. partnerystės atveju lyderystė gali pasireikšti vienoje arba kitoje derybų pusėje. Pavyzdžiui, vieno verslo lyderystė tokioje partnerystėje lems palankesnių sąlygų sudarymą ir maksimalios naudos gavimą vienai įmonei, o partnerė ar partneriai permokės, kadangi gaunamos naudos ir kaštų santykis bus neigiamas.

Skirtingi autoriai išskiria skirtingas partnerystės sudarymo priežastis. P. Wyncarczyk ir R. Watson (2005) partnerystės sudarymą įvardina kaip pranašumo įgijimą naudojant palankų priėjimą prie partnerio išteklių. Tuo tarpu C. Corbett, J. Blackburn ir L. Wassenhove (1999) išskiria partnerystės sudarymo priežastis, dėl kurių partnerystė duoda šią naudą: rinkos dalies padidėjimas, pagerėjusios pristatymo paslaugos, pagerėjusi kokybė ir trumpesnis produkto vystymo ciklas. J. Gentry (1996) teigia, kad partnerystės sutartys yra unikalios, tačiau pastangos dalinasi šias bendras charakteristikas: padidėjęs kokybės pabrėžimas, bendradarbiavimas išlaidų sumažinimo programose, keitimasis informacija ir atviras bendravimas, dalinimasis rizika ir atlygiu. H. S. Jaafar ir M. RAFIQ (2005) po atlikto tyrimo išskyrė šias priežastis, kurios yra naudos gaunamos iš partnerystės:

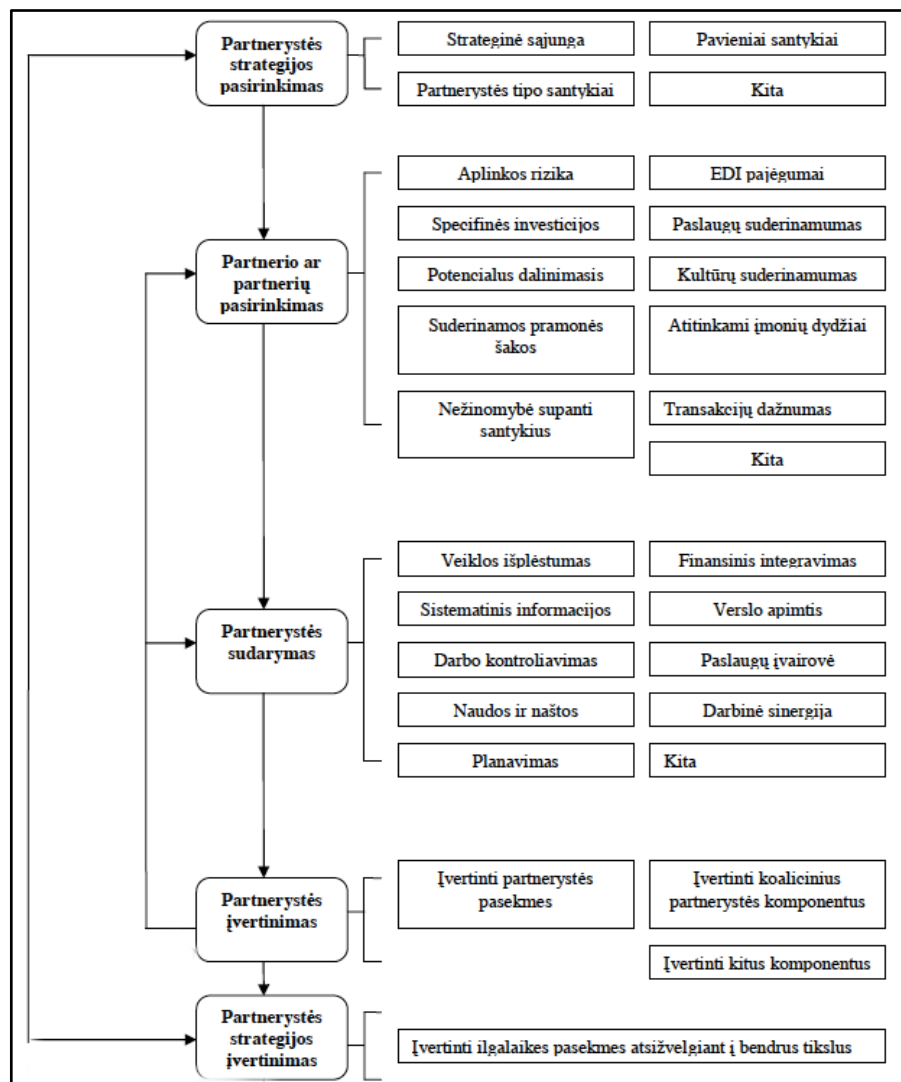
- išlaidų sumažinimas;
- investicijų vengimas nepageidautinoje veikloje;
- lankstesnių paslaugų įgijimas;
- klientų aptarnavimo pagerinimas;
- logistikos pagerinimas ir ekspertų patirties perėmimas.

Savaime suprantama, kad tai yra ne visos priežastys kurios lemia partnerysčių sudarymą. Dažnai šios priežastys įvardijamos kaip tiesioginės naudos, kurias gauna tiek vienas, tiek kitas partneris. Svarbu pastebėti ir tai, kad yra dar daugelis kitų, netiesioginių priežasčių, kurių pagrindu yra sukuriama nauda. Aišku tos naudos sukūrimas ir jos vertinimas priklauso nuo daugelio aplinkybių, o ypač nuo srities kurioje sudaroma partnerystė ir partnerystės tikslo.

2.3.3 Partnerystės veikimo principai

Kalbant apie partnerystes svarbu pastebėti, kad visoms joms (nesvarbu kokio tai tipo partnerystė) yra būdingas tam tikras sudarymo ir vykdymo procesas. Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs modeliai, kurie aprašo partnerystės vystymo procesą. J. T. Gardner, M., C. Cooper ir T. Noordewier (1994) tyrimo eigoje atskleidžia, kad strateginės partnerystės tarp kelių subjektų formavimo ir valdymo bendrinis modelis gali būti apibūtinamas per etapus, kurie apima: partnerystės strategijos pasirinkimą, partnerio ar partnerių pasirinkimą, partnerystės sudarymą, partnerystės įvertinimą ir partnerystės

strategijos įvertinimą (žr. 1 paveikslą). Šio modelio pagrindas penki etapai, kurie apima pagrindines partnerystės veiklas: strategijos parinkimas, partnerių pasirinkimas, partnerystės sudarymas, įgyvendinimas ir įvertinimas. Kiekvienas iš šių etapų įgyvendinami atskirai ir nuosekliai, tik kai kuriais atvejais neįgyvendinus vieno ar kito etapo (nes to padaryti neįmanoma) procesas kartojamas pilnai arba grįžtama prie prieš tai buvusio etapo. Svarbu pastebėti ir tai, kad kiekvienas etapas savaime turi dar ir savo veiklą, kurios turi būti įgyvendintos.



1 pav. Strateginės partnerystės proceso modelis (išversta iš anglų kalbos, Gardner ir Cooper, 1994).

Tokia partnerystė, o ypač partnerystė logistikos srityje, dažniausiai yra koordinuojama įvairiuose lygiuose. Dažnai toks partnerystės koordinavimas apima tiek strateginį, tiek operacinį (einamąjį) valdymą. Operaciniam lygmenyje koordinavimas pasižymi šiais bruožais (Makukha ir Gray, 2004):

- orientuojamasi į einamąjį veiklos efektyvumą ir produktyvumą;
- siekiamas išlaidų sumažinimas;
- paslaugų teikėjas dažniausiai laikomas partneriu, bet ne paslaugų išplėtėjas, kuris įvykdo papildomas vieną ar kelias funkcijas;

- paslaugų teikėjas vykdo paslaugų užsakovo veiklos tikslus;
- bendras veiklos ir planavimo valdymas yra apribotas, partneriai dažniausiai nesidalina strateginėmis iniciatyvomis.

Pereinant nuo paprastų veiklos partnerysčių prie ilgalaikių ir strateginių partnerysčių, partnerysčių veiklos valdymas keičiasi, kadangi dažniausiai tarp partnerių veiklos tarpusavyje yra integruojamos. Strateginiame lygyje tokioms partnerystėms būdingi šie bruožai (Makukha ir Gray, 2004):

- ilgalaikis partnerių įsipareigojimas;
- nepertraukiamas išlaidų mažinimas ir parduodamos produkcijos diferencijavimas (jei įmanomas);
- pilna integracija tarp partnerių darbuotojų lygmenyje, kuomet darbuotojai dirba prie bendrų projektų;
- paslaugų teikėjas, partneris dažniausiai būna verslo išplėtėjas;
- bendrai yra vysto ir įvykdo paslaugų teikimo strategija;
- visi partneriai kartu atlieka operacinius, taktinius ir strateginius sprendimus bei veiksmus.

Pasak J. Mentzer ir kt. (1996), aukštesni konkurenciniai rezultatai pasiekiami partnerystėse, kurios pagrįstos strategine, o ne operacine orientacija. Tačiau šioje vietoje iškyla ir rizika, kad naudų pasidalinimas tarp partnerių bus netolygus.

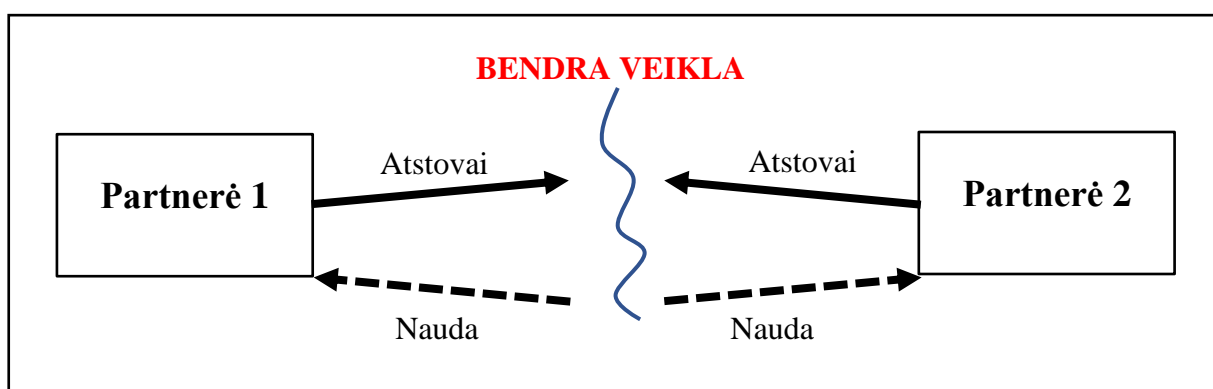
D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz ir J. T. Gardner (1999) susitemino ir apibrėžė pagrindines sritis, kurios turi būti stebimos ir valdomos visų partnerysčių atveju. Šios sritys gali būti paveikiamos įvairiai (net ir lyderystės raiškos) ir neabejotina, kad šių sričių valdymas turi įtakos partnerystės funkcionalumui ir galutiniam rezultatui. Pasak autorių tai yra sritys:

- bendro planavimo sritis –tai vienas iš svarbiausių partnerystės sričių. Kiekvienos partnerystės atveju sudaroma bendra, jungtinė darbuotojų komanda, kurios metu yra planuojama, sprendžiamos einamosios problemos, apibrėžiami trumpalaikiai ir ilgalaikiai tikslai ir pan.;
- veiklos kontrolės sritis – šio atveju yra nustatomos bendros kontrolės priemonės, kurios kai kuriais atvejais gali būti keičiamos vienos partnerystės pusės siekiant patikimumo ir aiškumo partnerio atžvilgiu;
- komunikacijos sritis – šios srities ribose turi būti nustatytos aiškios formalios ir neformalios bendravimo taisyklės. Svarbu, kad tai būtų abipusis, visų lygių komunikavimas, kurio pagrindu yra dalinamasi informacija, kuri susijusi su partneryste;
- atsakomybių ir rizikos sritis – šios srities tikslas yra apibrėžti trumpalaikes ir ilgalaikes partnerių atsakomybes, nustatyti kaip yra dalijamasi rizikomis. Savaiame suprantama, kad didesnių ir svarbesnių atsakomybių prisėmimas leidžia turėti didesnę kontrolę ir už prisiimamą riziką gauti didesnę naudą;

- investicijų sritis – ypač svarbi, kadangi per ją yra finansuojama pati partnerystė ir jos įgyvendinimas. Daugeliu atveju partnerystės yra finansuojamos visų partnerystės dalyvių, todėl labai svarbu apibrėžti aiškias taisykles, kada ir kaip bus finansuojamos veiklos, kokios bus jų vertės ir kaip eigoje ar pasibaigus partnerystei bus dalinamasi nauda;
- apimties sritis – kai kuriais atvejais partnerystė reikalauja sujungti tam tikrus įmonių procesus, kurie dažniausiai sukuria kiekvienai įmonei tam tikrą pridėtinę vertę. Todėl būtina užtikrinti, kad kiekviena partnerystės pusė pirmiausiai, sąžiningai naudotųsi gaunamu priėmimu prie partnerės procesų; ir antra, siektu maksimizuoti veiklą taip, kad tiek ji, tiek jos partnerė gautų maksimalią, galimą naudą.

2.3.4 Lyderystės raiška verslo partnerystėse

Akivaizdu, kad visos šios sritys apibrėžia partnerystės eigą pradedant jos planavimu ir baigiant gautos naudos pasidalinimu. Šios sritys atskleidžia esminius loginius taškus, kuriuose bendradarbiaudamos kompanijos (būsimos ar esamos partnerės) susitaria taisykles, kurių laikantis ir sudaroma partnerystė. Svarbu pastebėti, kad daugelis šių sričių yra jautrios lyderystės atžvilgiu. T.y. lyderystės raiška vienoje iš partnerių pusėje įgalins ją paveikti sau naudinga linkme. Suprantant taip lyderystės raišką partnerystės atveju galima apibrėžti kaip reiškinį galinti paveikti partnerystės procesus ir nulemti gaunamas partnerių naudas (žr. 2 paveikslą). Akivaizdu, kad kiekvienos partnerystės atveju tiek viena, tiek kita partnerystės pusių (tas pats galioja ir atvejais jeigu yra daugiau nei dvi partnerės) deleguoja savo atstovus bendrai veiklai. Šiuo atveju yra integruojami partnerių veiklos procesai, diegiamos naujos technologijos, daromos papildomos investicijos ir pan. Šie visi procesai ypač svarbūs, kadangi jų metu paliečiamos ir suderinamos visos anksčiau aptartos sritys. Vykdam bendrą

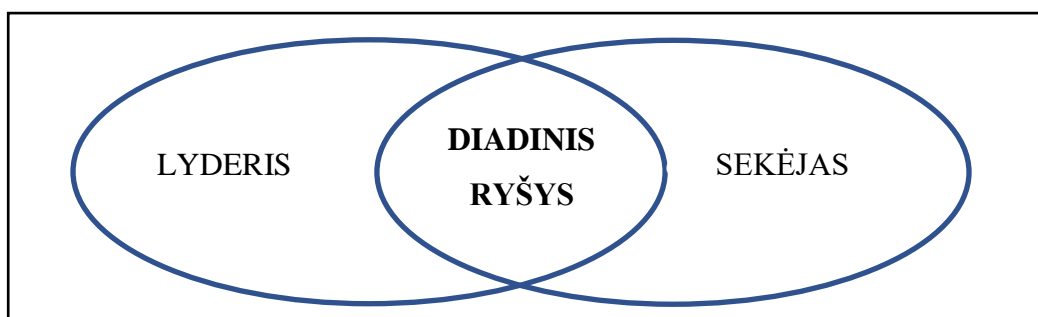


2 pav. Partnerystės veikimo principas (sudaryta autoriaus)

veiklą ar pilnai įgyvendinus ir užbaigus partnerystę atitinkamai yra paskirstoma partnerystės gauta nauda. Tą naudą dalinasi visos partnerystėje dalyvavusios pusės, tačiau neaišku kokiais santykiais. Tai gali būti tolygus ar netolygus pasiskirstymas, o tai priklauso ir nuo susitarimo ir nuo daugelio kitų

aplinkybių. Šioje vietoje gali pasireikšti ir lyderystė. Pavyzdžiui, jei partnerė nr. 1 partnerystės metu delegavo asmenis, kurie pasižymi ypač stipriomis lyderio savybėmis ir visa komanda suinteresuota naudoti maksimaliai tai tuo atveju ji sieks paveikti visas partnerystės sritis taip, kad gautama nauda bus didesnė nei kitos partnerės. Šis poveikis gali būti įvairus: sukuriant sau palankesnę kontrolės mechanizmą, suderant geresnes investicines sąlygas, komunikacijos procese nepasidalinant visa informacija, strategiškai planuojant savo resursų mažesnę panaudojimą ir pan. Kad lyderystė pasireikšia per tokias sritis neabejotina, kadangi tik tokiose srityse gali pasireikšti asmens ar jų grupės siekis įtakoti kitą asmenį ar grupę ir siekis juos vienaip ar kitaip paveikti (Northouse, 2009).

Tokius lyderystės raiškos partnerystėje principus geriausiai apibrėžia ir iliustruoja lyderio-nario mainų teorija. Prieš 40 metų buvo sukurta lyderio-nario mainų teorija, kurios esmė ta, kad lyderystė turi būti suprantama kaip procesas, kuris kyla (inicijuojamas) asmens-lyderio ir sąveikauja su jo pasekėjais (Kaminskas ir kt., 2011). Kaip autorius aprašantis šią teoriją teigia, kad tai turbūt vienintelė lyderystės teorijų, kuri įvertina skirtumus tarp lyderio ir jo kiekvieno pasekėjo. Toks lyderystės analizavimas paremtas santykių tarp lyderio ir kitų asmenų stebėjimu ir vertinimu (žr. 3 paveikslą). Ši lyderio-nario mainų teorija susideda iš trijų aspektų: pagarbos asmenų gebėjimams, pasitikėjimo gilinimo, ugdymo ir tikėjimo, kad laikui bėgant bendradarbiavimas išaugs (Lussier ir Achua, 2010). Matoma, kad viskas yra orientuota į santykį, tai leidžia grupės ir lyderio bei tarpasmeninius santykius grupėje laikyti svarbiausiomis sudedamosiomis dalimis. Tarp lyderio ir jo sekėjų yra sukuriamas ryšys (vadinamas diadiniu ryšiu). Šis ryšys „implikuoja individualaus ir grupinio lygio rezultatus“ (Ilies ir kt., 2007). Pasak autoriaus lyderio poziciją užimantis asmuo gerai suprantą kokį rezultatą pasieks lyderis ir jo sekėjai atskirai, o pagal tai gali priimti atitinkamus sprendimus ir paveikti visus kitus taip, kad maksimizuotų sau gaunamą naudą.



3 pav. Lyderio-Nario teorijos principas (Kaminskas ir kt., 2011)

Neatsitiktinai prieš tai aptartas partnerystės veikimo principas (žr. 2 paveikslą) yra ganėtinai panašus į šį lyderio-nario teorijos veikimo principą. Juos sugretinus galime daryti išvadą, kad visais atvejais visuomet viena iš partnerystės pusių bus lyderė, o kita sekėjas. Lyderis suprasdamas savo poziciją ir suprasdamas kokį galutinį rezultatą jis ir jo partneris pasieks gali paveikti galutinį rezultatą taip, kad maksimizuotų savo gaunamą naudą.

Kiekviena organizacija siekdama pelno naudoja įvairius išteklius. Šalia su ekonominiais ir darbo priemonių ištekliais žmogiškasis veiksnys yra ypatingai svarbus siekiant organizacijos tikslų. Kuo efektyviau ir racionaliau šie ištekliai panaudojami, tuo produktyviau dirba organizacija. Efektyvi lyderystė yra pagrindinis faktorius, užtikrinantis produktyvų darbą organizacijoje ir jos pelno maksimizavimą, turintį teigiamos įtakos ne vien tik organizacijos savininkams, bet ir šalies, pasaulio ekonomikai. Pasak mokslininkų, “Organizacijos efektyvumas labai priklauso nuo kiekvieno darbuotojo darbo efektyvumo” (Kaklauskas ir kt., 2008; Zavadskas ir kt., 2008). Vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių individualaus darbo bei darbo komandoje sėkmę ir organizacijos efektyvumą – individo gebėjimas bendrauti aiškiai, trumpai ir atvirai, norint išlaikyti gerus santykius su darbuotojais, įmonės klientais ar vadovais. Šiuo atveju ypač didelės svarbos įgyja darbuotojo emocinis intelektas, t.y. gebėjimas suvokti ir išreikšti emocijas, jas įsisavinti, reguliuoti, suprasti ir suvokti jų priežastis. Taigi Kiekvieno lyderio pagrindinė užduotis ir yra siekti organizacijos efektyvumo ir darbo produktyvumo. Lyderio organizacinė elgsena priklauso nuo daugelio veiksnių, pvz.: organizacijos ekonominė padėtis, šalies ekonominė padėtis, darbuotojų kvalifikacija, žinios ir kt. Tai dar kartą pabrėžia lyderio lankstumo ir analitinio mąstymo bei aiškaus situacijos supratimo svarbą siekiant organizacijos tikslų.

Taigi, akivaizdu, kad partnerystė gali būti apibrėžiama kaip procesas, kurio metu du ar daugiau asmenų susitaria dėl tam tikros bendros veiklos vykdymo ar informacijos, patirties apsikeitimo. Tokios partnerystės sukurią naudą visoms partnerystės šalims, tačiau tų naudų pasiskirstymas gali būti įvairus. Svarbu pabrėžti, kad lyderystė kaip reiškinys gali pasireikšti visuose partnerystės sudarymo etapuose, tačiau dažniausiai tai įvyksta partnerystės sudarymo ir įgyvendinimo metu.

2.4 Lyderystės verslo partnerystėje tyrimo pagrindiniai principai ir savybės

Dauguma tyrimų atliekamų lyderystės ir partnerystės bei logistikos srityje prasidėjo nuo 1987 metų, kuomet vieni tyrimai buvo orientuoti į partnerystės tyrimus (įskaitant logistikos srityje), kiti į lyderystės raišką tarp skirtingų partnerių (Gibson ir Rutner, 2002).

Lyderystės tyrimams būdingas standartinis tyrimo procesas. T.y. bendruoju atveju tai tyrimo parametrų apibrėžimas, duomenų rinkimas bei apdorojimas ir galiausiai tyrimo rezultatų rengimas ir išvadų priėmimas (Lewis, 2001). Atliekant lyderystės tyrimus dažniausiai taikomas apklausų metodas, kuriuo surenkami tyrimui reikiami duomenys (Sitkin ir Emery, 2009). Tai metodas, kurio metu visiems verslo vieneto asmenims pateikiamos standartizuotos anketos. Šių anketų pagrindu bandoma išsiaiškinti kaip tam tikri asmenys tam tikrose situacijose elgiasi, kokiomis savybėmis pasižymi, kokias pareigas užima formalioje ir neformalioje hierarchijoje. Užduodant „teisingus“ klausimus galima nustatyti verslo organizacijos lyderystės savybes, privalumus, stiprinimo kryptis ir pan. Savaime

suprantam tokių tyrimų dažniausias tikslas nustatyti apskirtai kas organizacijoje yra lyderiai, kaip jie veikia, skatina įmonės procesus ir kaip jie vertinami. Turint tokią informaciją galima toliau verslą plėtoti kryptingai ir stiprinant jos vidinę aplinką.

Analizuoti ir vertinti šį objektą galima per kokybinius kintamuosius ir tik kai kuriais atvejais per kiekybines skales. Vertinant lyderystę svarbu suvokti ir žinoti tris dalykus (Tredway ir Hedgspeth, 2012):

1. Kokių tikslų vertinti? Tai apima vertinimo tikslą ir savybių numatymą. Tik aiškus vertinimo tikslas gali lemti kokybišką ir kryptingą tyrimą. Šiuo atveju svarbu nustatyti ir savybes kokios bus vertinamos, nes nuo jų priklauso ir tikslo pasiekiamumas ir tolimesni tyrimo etapai pasirenkant vertinimo metodus, procedūras ir pan. Atsakant į šį klausimą apibrėžiama vertinimo situacija, kurios pagrindu toliau ir organizuojamas vertinimas šioje srityje.
2. Kas turi būti vertinama? Tai apima objektus, asmenis ir aplinkas. Tai galbūt techninis klausimas, tačiau vertinimo objekto apibrėžimas svarbus norint pasiekti tikslą tiriant tai kas turi būti tiriama. Taip pat turi būti nustatyti asmenys bei aplinkos kurios veikia tuos asmenis, kadangi lyderystė ir verslo lyderystė iš principo yra kompleksiškas objektas, apimantis daugelį sričių bei yra paveikiamas daugelio veiksnių.
3. Kaip turi būti vertinama? Tai apima procedūras, procesus, principus, metodus, vertinimo kriterijus. Tai elementariai konkretus planas (tyrimo logika) kurios metu nustatomos procedūros ir procesai kuriuos privaloma įgyvendinti norint pasiekti užsibrėžtą vertinimo tikslą.

Svarbu pastebėti, kad viešojoje erdvėje taip pat gausu tyrimų ir jų rezultatų aprašymų apie lyderystės įtaką aplinkai, darbo rezultatams ir pan. Pavyzdžiui, Ledbetter (2016) atliko tyrimą, kurio metu tyrė kaip pasireiškia lyderio savybės tam tikrose grupėse ir apskirtai kokios savybės pasireiškia, yra svarbios. Tyrimo metu autorė taikė apklausos metodą, kurio metu buvo apklausti respondentai, kurie dirbo tam tikrose darbo grupėse. Apklausos metu buvo vertinamas kiekvienas grupės narys atskirai, nusakant jo savybes, privalumus, trūkumus, vaidmenį grupėje ir pan. Atlikus tyrimą autorė apibrėžia pagrindines lyderystės savybes, kurios dažniausiai pasireiškia vykdant tam tikras veiklas grupėse.

Tuo tarpu analizuojant ir vertinant tyrimus kurie atlikti verslo partnerystėse srityje nesunku pastebėti, kad čia tyrimai dažnesni ir įvairesni. Gibson ir Rutner (2002) aptardami L. Ellram tyrimus nurodo, kad finansinis stabilumas, kultūros ir vadovavimo suderinamumas, pasitikėjimas, strateginis atitikimas ir organizacinė struktūra yra pagrindiniai faktoriai, kurie ypač svarbūs pasirenkant partnerį. Autoriai taip pat nurodo, kad egzistuoja tam tikros taisyklės, kurių laikantis galima sudaryti sėkmingą partnerystę. T.y, kiekvienas partneris turi sąžiningai perduoti visą informaciją susijusią su partneryste, turi būti puoselėjamas abipusis pasitikėjimas, suprantama ir vertinama partnerių tarpusavio priklausomybė bei dalijamasi naujosiomis technologijomis bei patirtimi.

Pasak Razzaque ir Sheng (1998) atlikto tyrimo, sėkminga partnerystė paprastai yra grindžiama šiais principais:

- koncentruoti verslą su palyginti mažai partnerių. Tokiu būdu klientai gaus geresnį aptarnavimą ir geresnes kainas;
- bendromis partnerių pastangomis vykdyti pagerinimus - identifikuoti naudojamų paslaugų sritis, kurias reikia pagerinti;
- įvesti formalią sistemą partnerių veiklai įvertinti;
- sudaryti abipusio grįžtamojo ryšio sistemą. Partnerystės vystoma tik bendravimo, kuris leidžia abiem šalims diskutuoti problemas ir nuspręsti veikimo planus principais;
- sudaryti sąlygas partneriui pasirinkti kelią ir tempo lygį.

Svarbu pastebėti, kad dabartiniais tyrimais yra nuolatos bandoma tobulinti esminių sėkmės faktorių suskirstymą, prie jau esamų pridėdant tuos, kurie susiję su tiekimo grandinėmis. D. M. Lambret ir kt. (1999) suskirstė partnerystės sėkmės faktorius į pirminius (bendras suderinamumas, panaši valdymo filosofija, abipusės priklausomybės, darnumas), kurių privalo būti kiekvienoje partnerystėje ir antrinius (kurie neretai vadinami specifiniais; privilegija, dalinimasis konkurentais, fizinis artumas, partnerystės priešistorė, dalinimasis). Visi šie faktoriai reikalingi ir stiprina partnerystę, užtikrina jos sąžiningą įgyvendinimą. S. Anderson (2000) ir L. Parks (2001) patvirtindami šių faktorių egzistavimą priduria, kad technologijų dalinimasis, besąlygiškas informacijos nuolatinis apsisikeitimas yra taip pat ypač svarbūs.

Šioje srityje daug tyrimų, kurie analizuoja partnerysčių sėkmę ir siekia nustatyti veiksnius, kurie turi įtakos partnerysčių sudarymui ir įgyvendinimui. Tokių tyrimų pavyzdžiais galima laikyti B. J. Gibson ir S.M. Rutner (2002) tyrimą, kurio metu autoriai sistemino faktorius, kurie svarbūs partnerystėse. P. Laarhoven, M. Berglund ir M. Peters (2000) atlikę anketavimą 53 kompanijose daugelyje valstybių nustatė ir išskyrė sąlygas kuriose partnerystės vystomos efektyviai. R. G. House ir T. P. Stank (2001) atlikę atvejo analizę apibrėžė problematiškas partnerysčių sudarymo ir įgyvendinimo sritis. Svarbu pastebėti, kad šie tyrimai ir mokslininkų įžvalgos susijusios su partnerystėmis ir jų įgyvendinimu yra ypač svarbios, kadangi per veiksnius ir sritis kuriuos jie analizavo gali pasireikšti lyderystė (kaip reiškinys) ir vienaip ar kitaip paveikti partnerystę.

Logistikos rinka ne išimtis, kadangi lyderystė šioje rinkoje vertinama taip pat kaip ir kitose rinkose. B. J. Gibson ir S.M. Rutner (2002) straipsnyje pristatomas tyrimas, buvo orientuotas į logistikos paslaugas teikiančių įmonių lyderystei būdingų savybių vertinimą. Tyrimo metu buvo siekiama atsakyti į du klausimus:

- kokie yra sėkmės atributai logistikos paslaugų įmonių partnerystėje;
- kiek tokių partnerysčių dalyviai yra patenkini savo partneriais šių sėkmės atributų atžvilgiu.

Duomenys šiam tyrimui buvo surinkti naudojantis anketine apklausa, o tyrime dalyvavo JAV įmonės. Tyrimo metu pirmiausiai buvo vertinamos sėkmės atributai pateikiant respondentams juos ir vertinimo skalias. Įvertinus sėkmės atributus mokslininkai vertino skirtumą susiformuojantį vertinime tarp partnerių ir taip nustatė kuri partnerė buvo labiau patenkinta partnerystė. Šis vertinimas atliktas taip pat respondentams pateikiant klausimus apie sėkmės faktorius ir prašant juos įvertinti pateiktoje skalėje. Šis tyrimas ir jo naudoti metodai yra tipiniai lyderystės, partnerystės ir logistikos srities kartu paėmus. Dažniausiai ši sritis analizuojama ir vertinama renkant duomenis anketiniu būdu, pateikiant respondentams tam tikrus vertinamus požymius ir jų vertinimo kriterijus.

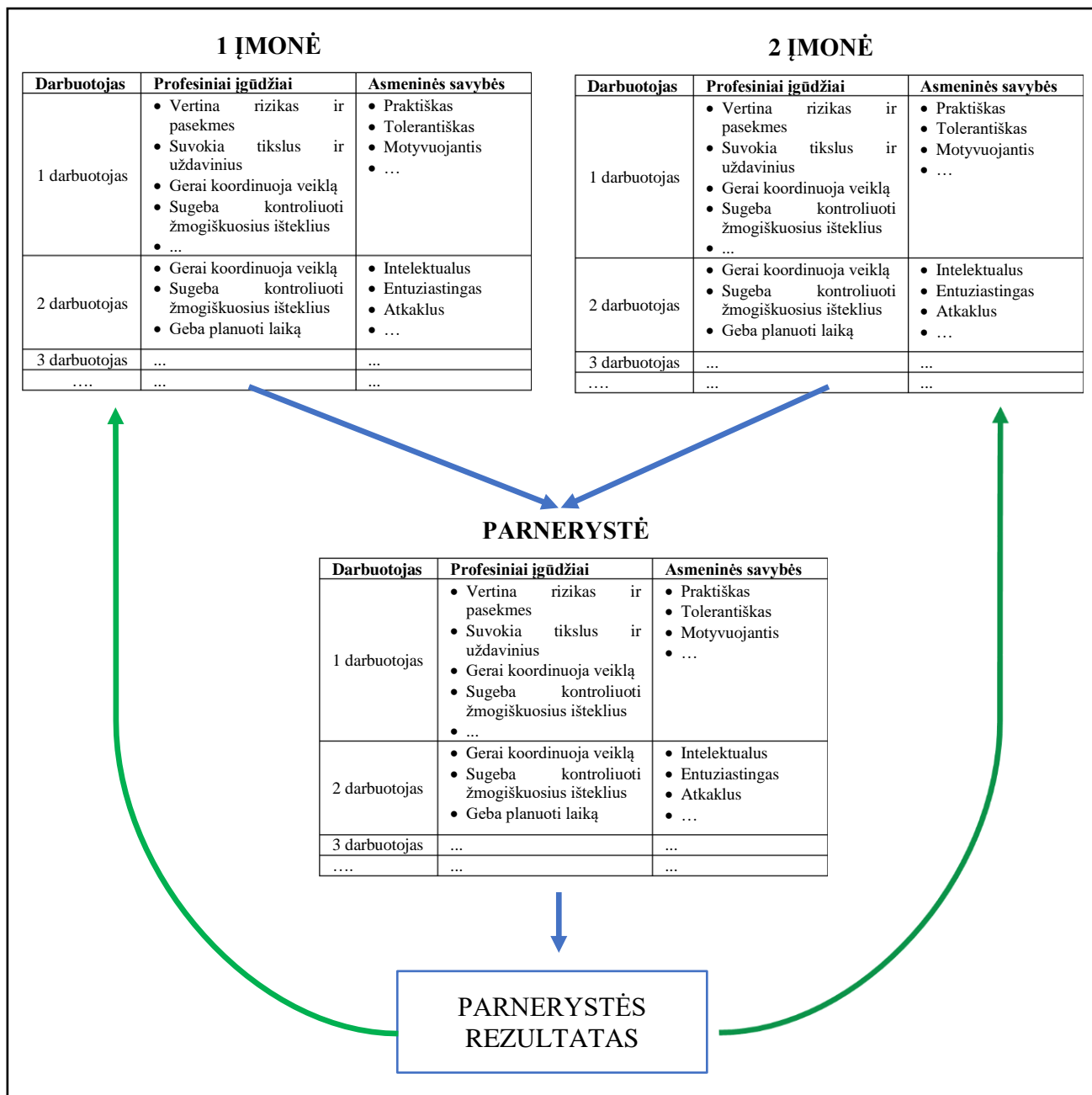
Remiantis mokslinės literatūros bei mokslinių tyrimų šioje tematikoje analize galima teigti, kad partnerystė yra reiškinys kurio metu dvi ar daugiau pusės susitaria dėl tam tikros veiklos vykdymo kartu. Partnerystės sudaryme ir jos įgyvendinime dalyvauja minimum keli įmonių deleguoti asmenys. Visi šie vykstantys procesai yra kompleksiški ir daugeliu atveju vykdomi pagal susitarimus. O vykstant tokiems procesams sudaromos sąlygos lyderystės raiškai. Dėl šios priežasties iškyla klausimai: pirmiausiai, ar lyderystės raiška turi įtakos tokių partnerystės sudarymui ir jų įgyvendinimui?; kaip lyderystė kaip reiškinys gali pasireikšti tokiose partnerystėse?; ar lyderystės raiškos įtaka paveikia partnerystės sukuriamas naudas?; ir pan. Į šiuos klausimus galima atsakyti tik:

- 1) vertinant lyderystės raišką partnerystės atskiruose etapuose;
- 2) vertinant asmenų esančių partnerystėje profesines ir asmenines savybes jų vykdomos veiklos kontekste;
- 3) vertinant naudos skirtumą sugretinus partnerių gautas naudas, kai vienas partnerio deleguotas asmuo pasižymėjo lyderio savybėmis.

Tai nuoseklus procesas, kuris apima kelis vertinimus: pirmiausia, lyderystės raiškos partnerystėje nustatymą; ir antra, gautos naudos vertinimą lyderiaujančios partnerės atžvilgiu. Savaiame suprantam lyderystės raiškos įvertinimas nėra paprastas. Jis apima asmenų aktyvumo tam tikroje grupėje vertinimą, tam tikrų jo asmeninių ir profesinių savybių vertinimą. Tuo tarpu naudos vertinimas paprastas, jei naudos gali ir yra išreiškiamos kiekybiškai. Savaiame suprantam lyderystės raiškos sukuriamos naudos gali būti tiek tiesioginės (kaip pavyzdžiui pajamos, pelnas, sumažėję kaštai ir pan.), tiek netiesioginės (sutaupyta laikas, efektyvesnis ir greitesnis procesas, padidėjusi kokybė, geresnis daro aplinkos klimatas ir pan.).

Taigi, ši situacija gali būti apibrėžta kaip procesas (žr. 4 paveikslą), kurio metu dvi ar daugiau įmonių atrinkusios tam tikrus darbuotojus juos deleguoja partnerystės įgyvendinimui ir vykdymui. Taip sudaroma taris nauja įmonė, kuri vykdo tam tikrą veiklą. Šioje aplinkoje veikia darbuotojai, kurie siekia bendro, to pačio tikslo, tačiau tiek vieni, tiek kiti siekia, kad jų įmonės iš kurių jie atėjo gautų kuo

didesnę naudą. Partnerystės nauda yra ne kas kita kaip tos veiklos rezultatas, todėl kiekvienas asmuo esanti toje partnerystėje vienaip ar kitaip gali paveikti tos naudos dydį. Savo ruoštu lyderystė gali pasireikšti bet kuriame partnerystės etape: tiek ją sudarant (kai jungiasi įmonės į bendrą veiklą), tiek partnerystės vykdymo eigoje, tiek ir dalinantis gautą naudą iš partnerystės.



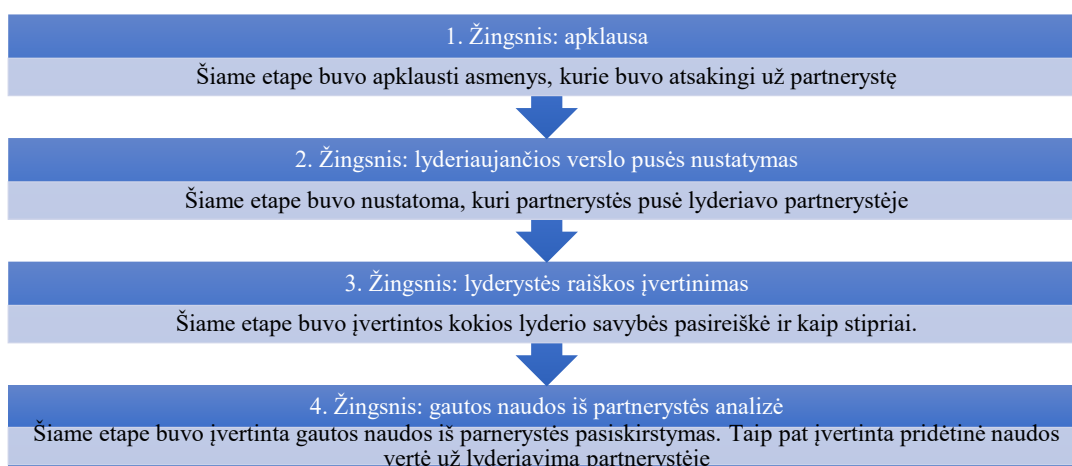
4 pav. Lyderystės raišos įtaka partnerystei ir jos rezultatams

3 LYDERYSTĖS VERSLO PARTNERYSTĖJE TYRIMO METODIKA

Remiantis atlikta literatūros analize nuspręsta atlikti lyderystės raiškos privačioje partnerystėje ir jos įtakos rezultatams tyrimą. Kadangi tiek lyderystė, tiek verslo partnerystė yra kompleksiški reiškiniai nuspręsta apsiriboti logistikos rinka. Ši rinka pasirinkta dėl jos paprastumo ir partnerysčių gausos. Logistikos srityje partnerystės sudaromos įvairiuose lygiuose: tarp kelių logistikos kompanijų sudarant pilną vertės grandinę, tarp logistikos kompanijų ir tiekėjų platinant jų produkciją ar pristatant reikiamas žaliavas, tarp logistikos kompanijų ir vartotojų, platinant produkciją lokaliai. Šiame skyriuje pristatomi pagrindiniai šio tyrimo parametrai. Pirmame poskyryje pristatomas tyrimo objektas ir esminiai analizės principai. Kadangi tyrimo pagrindas atvejų analizė – tai antrame poskyryje pristatomas atvejų analizės vienetų pristatymas, nurodoma kas ir kaip buvo tiriama. Trečiame poskyryje pristatomos mokslinės hipotezės ir jų priėmimo kriterijai, o ketvirtame poskyryje pagrindžiami tyrimo metu naudoti tyrimo metodai ir duomenys.

3.1 Tyrimo objektas ir esminiai analizės principai

Šio tyrimo objektas gali būti apibrėžtas kaip – lyderystės raiška verslo partnerystėje. Šio tyrimo metu siekiama išsiaiškinti kaip lyderystė pasireiškia verslo partnerystėje, kokiomis savybėmis ši lyderystė pasižymi ir kodėl lyderystės raiška gali būti svarbi tokio tipo partnerystėse. Nors tyrimo objektas kompleksiškas, tačiau tik tokiu būdu galima įvertinti lyderystės raišką ir teikiamą naudą partnerystėje. Remiantis šiuo tyrimo objektu formuotas tyrimo planas (žr. 5 paveikslą), kad būtų užtikrinamas tinkamas duomenų srautas.



5 pav. Tyrimo idėjos įgyvendinimo pagrindiniai etapai

Esminis šio tyrimo etapas yra reikiamų duomenų surinkimas ir tinkamas jų apdorojimas. Gauti duomenys turi atskleisti analizuojamą reiškinį ir padėti priimti arba atmesti tam tikras išvadas. Tyrimui duomenys buvo gauti dviem būdais. Pirmiausiai, atliekant apklausą (1 žingsnis). Šios apklausos metu apklausti partnerystėse dalyvavę ar susiję su ja logistikos įmonių darbuotojai. Antra, statistinius

duomenis apie partnerystės pajamas ir jų pasiskirstymą tarp partnerių pateikė pačios įmonės. Antrojo-ketvirtojo žingsnio metu buvo analizuojami penki logistikos įmonių partnerystės atvejai. Pagal R. K. Yin (2009), Baxter, Jack (2008) atvejo analizė gali būti taikoma, kai tiriamas požiūris sunkiai išmatuojamas kiekybiškai, tyrėjas nekontroliuoja arba labai mažai kontroliuoja tiriamus įvykius, kai tyrėjo dėmesys sutelktas į naujausius, tuo metu vykstančius įvykius. Taigi šiuo atveju tokia analizė yra tinkama strategija planuojamam tyrimui, nes detaliau ir giliau bus nagrinėjama lyderystė raiška tam tikrose aplinkybėse.

3.2 Atvejo analizės vienetų apibūdinimas ir esminės jų savybės

Atvejo analizės vienetas – logistikos įmonių sudarytos partnerystės produkto perpardavimo srityje. Dėl to šiose atvejo analizėse gali būti ir yra keliami šie esminiai klausimai: ar šiuose atvejuose pasireiškė lyderystė?; kokiais būdais ji pasireiškė?; ar lyderystės raiška partnerystės metu buvo pastebėta kitų asmenų?; dėl kokių priežasčių lyderystės raiška yra naudinga partnerėms?; ir pan.

Kaip jau buvo minėta, šio tyrimo metu pasirinkti ir analizuoti 5 atvejai. Konkretūs atvejai atrinkti bendraujant su viena Lietuvos logistikos kompanijų, kuri pati buvo partnerė kai kuriuose atvejuose arba perėmė partnerystes iš kitų logistikos kompanijų. Pagrindiniai partnerystės atrankos kriterijai buvo: partnerystės trukmė ne trumpesnė nei 3 mėn.; partnerystėje dalyvauja ne daugiau kaip dvi įmonės; partnerės deleguodavo ne mažiau kaip 2 asmenis partnerystės sudarymui ir įgyvendinimui; partnerystės jau yra pasibaigusios ir jų gautos naudos kiekvienai partnerei yra įvertintos kiekybiškai. Pasirinkti būtent tokie atvejai, kadangi tokiose partnerystėse yra sukuriama aplinka, kurioje gali pasireikšti lyderystė.

Šio tyrimo metu analizuoti partnerystės atvejai pasižymi toliau išdėstytomis savybėmis. Visos partnerystės buvo sudarytos logistikos srityje, o jų tikslas importuojamų produktų perpardavimas vietinės rinkos platintojams. Kiekviena partnerystė buvo sudaroma tarp dviejų logistikos įmonių (partnerių), kurios įsipareigojo iš Ispanijos, Vokietijos ir Italijos gamintojų į Lietuvą importuoti tam tikras prekes ir per savus logistikos centrus jas platinti vietinės rinkos didmenininkams ir mažmenininkams. Tokios partnerystės tarp įmonių buvo sudaromos, kadangi tiek viena, tiek kita partnerystės pusė nebuvo pajėgi importuoti tokio didelio prekių kiekio. T.y. pastarųjų prekių gamintojų taikomi prekių pardavimo limitai tokie, kad fiziškai viena logistikos kompanija nėra pajėgi apdoroti tokio kiekio tiek pristatant prekes į rinką, tiek platinant jas rinkoje.

Visos šios partnerystės tarp įmonių truko nuo pusės iki pusantrų metų. Kiekvienos partnerystės metu partnerės deleguodavo savo atstovus partnerystės sudarymui ir įgyvendinimui. Tai pardavimų vadybininkai, logistikos vadybininkai ir analitikai. Šiems asmenims įmonėse buvo suteikti įgaliojimai dirbti su šios partnerystės uždaviniais. Prie šių asmenų nėra priskirtas techninis personalas (vairuotojai, buhalteriai ir kt. aptarnaujantysis personalas) ir įmonių vadovybės darbuotojai, kurie aktyviai

partnerystėje pasireiškėdavo epizodiškai (sudarant ar keičiant sutartis, derinant pardavimo nuolaidas, sprendžiant problemas kurios buvo virš vadybininkų kompetencijos ribų). Visi šie asmenys nuolatos tarpusavyje bendraudami formavo ir vykdė užsakymus, derino prekių logistinę pristatymą, bendravo su trečiaisiais asmenimis. Svarbu pastebėti, kad partnerystės metu kiekviena partnerė pirmiausiai, priimdavo sprendimą apie jų perkamą prekių kiekį iš gamintojo (savaiame suprantama šio sprendimo priėmimas priklausė nuo numatomos ar esamos galimybės realizuoti tokį prekių kiekį), antra, susiderindavo užsakomų prekių kiekį tarpusavyje, kad būtų pasiekta bent jau minimalaus užsakymo riba. Pagal užsakymo dydį partnerės susidarydavo savo logistikos planus.

Visais analizuotais atvejais partnerystės pasirašymo dieną buvo apibrėžtos tam tikros tarpusavio taisyklės (bendradarbiavimo sąlygos). Kalbant apie šias sąlygas bendrai svarbu pastebėti, kad pirmiausiai, pagal sudarytas sutartis su tiekėjais abi partnerystės pusės pirkė produkciją už tą pačią kainą, abiem buvo taikomos tokios pačios nuolaidų sistemos (priklausomai nuo perkamo kiekio). Antra, nepaisant to, kad partnerės pirkdavo produkciją sau, jos kartu turėjo susiderinti perkamų prekių kiekį ir patenkinti nustatytą gamintojo limitą. Trečia, partnerės buvo sutarusios minimalius mėnesinius kiekius kuriuos nupirks kiekviena atskirai, tačiau dėl didesnių perkamų kiekių turėdavo susitarti kiekvieno mėnesio eigoje, formuojant užsakymą.

Apibendrinant svarbu pastebėti, kad partnerystės pradžioje ir jos metu partnerės derėdavosi dėl užsakymų įvykdymo pasidalinimo, logistikos procesų įgyvendinimo ir pan. Tokie atvejai yra tinkami šiam tyrimui, kadangi šio tyrimo metu ir siekiama išanalizuoti tokias situacijas ir išsiaiškinti ar jose lyderystės raiška paveikia jų eigą, kokiais būdais ji gali pasireikšti ir pan.

3.3 Tyrimo hipotezės ir jų tikrinimo kriterijai

Tyrimo metu buvo iškeltos 2 mokslinės ir 1 darbinė hipotezė, kurių patvirtinimas leidžia pasiekti tyrimo tikslą ir išspręsti iškeltą problemą. Pirmoji mokslinė hipotezė orientuota į lyderystės raiškos partnerystėje nustatymą:

H-1₀: Lyderystė pasireiškia logistikos įmonių sudaromose partnerystėse;

H-1_A: Lyderystė nepasireiškia logistikos įmonių sudaromose partnerystėse.

Priėmimo kriterijus: ši mokslinė hipotezė priimama tuo atveju jei daugiau kaip pusė darbinių hipotezių (H-2) yra patvirtinamos.

Patvirtinus šią hipotezę, galima teigti, kad lyderystė pasireiškia partnerystės metu ir tokiu būdu galima nustatyti lyderystės raiškos bruožus. Tačiau šios hipotezės patvirtinimas nėra tiesioginis, todėl visais analizuotais atvejais formuota darbinė hipotezė (kuri pateikiama toliau), kuri tikrinta kiekvienu atveju atskirai. Ši darbinė hipotezė gali būti apibrėžta:

H-2₀: Lyderystė pasireiškia logistikos įmonės sudarytos partnerystės atveju X;

H-2_A: Lyderystė nepasireiškia logistikos įmonės sudarytos partnerystės atveju X.

Priėmimo kriterijus: ši darbinė hipotezė priimama tuo atveju jei įvertinus lyderystės raiškos bruožus jų įvertinimų vidurkis yra didesnis negu 7.

Hipotezė svarbi, kadangi jos patvirtinimas reikštų, kad partnerystės metu pasireiškianti lyderystė gali būti apibrėžta per tam tikrus jos bruožus. Žinant šiuos bruožus įmonės strategiškai galėtų pasiruošti partnerystei ir demonstruojant lyderystę iš to gauti papildomos naudos.

Antroji mokslinė hipotezė skirta nustatyti ar partnerystėje pasireiškusi lyderystė turi įtakos galutiniams partnerystės finansiniams rezultatams (šiais atvejais ši tyrimo dalis atlikta analizuojant pajamų pasiskirstymą). Ši hipotezė tikrinta visais analizuotais atvejais, ir gali būti apibrėžta:

H-3₀: Lyderystės raiša partnerystėje sukuria papildomą naudą kompanijai;

H-3_A: Lyderystės raiša partnerystėje nesukuria papildomą naudą kompanijai.

Priėmimo kriterijus: ši mokslinė hipotezė priimama tuo atveju jei konkrečiam analizuotame atvejuje tarp partnerių buvo vienas lyderis ir įvertinus gautą naudą ji yra didesnė už partnerį ne lyderį.

Patikrinus ir priėmus šias hipotezes, būtų galima priimti išvadas apie lyderystės raišką verslo partnerystėse. Tokiu būdu būtų atsakyta į probleminius klausimus (pristatytus anksčiau) ir būtų pasiektas šio tyrimo tikslas.

3.4 Tyrimo metu naudoti metodai ir duomenys

Lyderystės tyrimams būdingas standartinis tyrimo procesas. T.y. bendruoju atveju tai tyrimo parametrų apibrėžimas, duomenų rinkimas bei apdorojimas ir galiausiai tyrimo rezultatų rengimas ir išvadų priėmimas (Lewis, 2001). Atliekant lyderystės tyrimus dažniausiai taikomas apklausų metodas, kuriuo surenkami tyrimui reikiami duomenys (Sitkin ir Emery, 2009). Dėl to ir šio tyrimo metu buvo pateikiama standartizuota anketa asmenims kurie buvo susiję su partneryste, o anketoje buvo pateikti įvairūs klausimai, orientuoti į lyderystės raiškos nustatymą bei jos vertinimą. Šis būdas pasirinktas, kadangi šios tematikos duomenis įprasta rinkti būtent taikant šį būdą. Būdas nėra sudėtingas, bet pakankamas norint surinkti duomenis reikiamus problemos sprendimui.

Apklausa buvo vykdoma 2017 metų lapkričio 6-12 dienomis. Apklausoje dalyvavo tik tie asmenys, kurie dirbo su viena iš analizuojamų partnerysčių. T.y. visi šie asmenys buvo atsakingi už partnerystes ir tiesiogiai dirbo su jų užduotimis. Apklausa buvo vykdoma dviem būdais: spausdintomis anketomis ir elektroniniu būdu (ne visus tiesiogiai buvo galimybė pasiekti), o apklausos metu apklausti 34 asmenys (šių asmenų pasiskirstymas pateikiamas 5 lentelėje). Akivaizdu, kad kiekvienu atveju partnerystėje dalyvavo po kelis asmenis iš kiekvienos kompanijos, jų tarpusavio santykis ganėtinai panašus tiek deleguotų asmenų skaičiaus, tiek specialybės atžvilgiu. Visi šie asmenys visos partnerystės metu dirbo individualiai savo kompanijose ir kartu kaip komanda kai darbai buvo susiję su partneryste. Pastarieji darbai buvo užsakymų susiderinimas, užsakymų parengimas, logistikos

proceso sudarymas, problemų sprendimas ir pan. Kai kurie darbuotojai dalyvavo ir šių partnerystėjų sudarymo metu vykusiose diskusijose tarp partnerių.

5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas

Atvejis	Partnerė X	Partnerė Y	Atvejis	Partnerė X	Partnerė Y
1	2 P. vadybininkai L. vadybininkas	2 P. vadybininkai 2 L. vadybininkas Rinkos analitikas	4	2 P. vadybininkai	P. vadybininkas L. vadybininkas
2	2 P. vadybininkai L. vadybininkas Administratorius	3 P. vadybininkai 1 L. vadybininkas	5	2 P. vadybininkai L. vadybininkas	2 L. vadybininkai
3	3 P. vadybininkai 1 L. vadybininkas Rinkos analitikas	2 P. vadybininkai 1 L. vadybininkas Ekonomistas			

Visiems šiems respondentams buvo pateiktos standartizuotos anketos, kuriose buvo pateikti klausimai ir vertinimo kriterijai orientuoti į lyderystės raiškos nustatymą ir gautos naudos paskirstymą. Tyrimo anketą sudarė 16 klausimų iš kurių dalis klausimų loginiai (turintys pasirenkamus variantus), kiti vertinimo (požymio stiprumo vertinimo tam tikrose skalėse). Anketa pateikiama šio darbo pirmame priede, o ji sudaryta remiantis Alsarayref, Al-Omari ir kt. (2014) pateikiamomis rekomendacijoms (šie autoriai taip pat tyrė lyderystės raišką, tačiau kitoje srityje ir kitu aspektu). Anketos klausimus galima suskirstyti į 4 grupes, pagal tyrimo siekiamybes:

- 1-8 klausimai šioje anketoje buvo bendrojo pobūdžio, skirti nustatyti pagrindinius partnerystės principus (t.y. kokia tai partnerystė, kaip intensyviai buvo bendraujama partnerystės metu, kaip buvo organizuojama partnerystė ir pan.). Šie klausimai ypač svarbūs, kadangi būtina įsitikinti, kad konkrečiais atvejais buvo sudarytos sąlygos lyderystės raiškai. Panašiais būdai mokslininkai (pavyzdžiui, Tredway ir Hedgspeth, 2012) tyrė lyderystės formavimosi priežastis, o vienas iš tiriamų veiksnių buvo aplinką. Kaip autoriai pastebi lyderystė dažniau ir akivaizdžiau pasireiškia tais atvejais kai tarp lyderio ir kitų asmenų būna tiesioginis kontaktas. Dėl šios priežasties būtina tyrimo pirmoje dalyje išsiaiškinti ar apskirtai buvo sąlygos lyderystės raiškai. Ne esant tokioms sąlygoms (kaip pavyzdžiui, partnerystė nuotoliniu būdu ar kai ji sudaroma tik bendraujant įmonių vadovams) tolimesnis tyrimas tais atvejais būtų beprasmiškas.
- 9-10 klausimai esminiai, kadangi jų pagrindu buvo nustatoma kuri partnerė buvo aktyvesnė konkrečioje partnerystėje. Literatūros analizės metu buvo pastebėta, kad lyderystės raiškos nustatymas dažniausiai atliekamas per lyderystės raiškos būdų vertinimą. Tačiau šio tyrimo ribose to padaryti neįmanoma, kadangi visais atvejais nėra galimybės suformuoti tokios anketos, kad kiekvienos partnerystės dalyvis galėtų įvertinti kiekvieną asmenį buvusį toje partnerystėje. Dėl šios priežasties lyderystės raiškos kryptis buvo nustatoma tiesiog aiškinantis kurioje

partnerystės pusėje buvo aktyvesni, iniciatyvesni asmenys. Tyrimo metu nebuvo nustatyta, kuris tiksliai asmuo buvo lyderis.

- 11-13 klausimai buvo skirti lyderystės raiškos nustatymui. Šiuose klausimuose buvo pateikiamos lyderiams būdingos savybės ar teiginiai ir respondentai turėjo juos įvertinti pateiktoje skalėje galvojant apie labiausiai iniciatyvų ir pasireiškusių asmenį partnerystės metu. Šiose klausimuose pateikiamos standartinės lyderiams būdingos savybės (tokias savybes pateikė savo tyrime ir Tredway ir Hedgspeth, 2012). Kiekvienas respondentas turėjo galvodamas apie partnerystėje buvusį (jei toks buvo ar jei buvo tokie keli) iniciatyvų žmogų įvertinti 10 balų skalėje kiek šios lyderiams būdingos savybės pasireiškė šiame asmenyje.
- 14-16 klausimai skirti nustatyti kaip kiti partnerystės dalyviai vertino lyderio raišką ir kokių veikslių jie ėmėsi. Šie klausimai formuoti remiantis teorinės analizės rezultatais, kurie aiškiai apibrėžė, kad lyderystės raiška neabejotina kai egzistuoja asmuo ar asmenų grupė kuri „leidžiasi“ paveikiama.

Tyrimo metu taip pat naudoji kiti tyrimo metodai: palyginamoji analizė (šiuo metodu sugretinti vertinamų reiškinių ar požymių vidutiniai įverčiai. Toks sugretinimas būtinas norint nustatyti, kurie požymiai yra stipresni, kur egzistuoja tam tikri panašumai ar skirtumai); analogijų metodas (šiuo metodu tapatintos tyrimo metu tirtos situacijos tarpusavyje ir ieškota panašumų ir skirtumų. Šis metodas taikytas apibendrinant atvejų analizės rezultatus ir siekiant nustatyti kurie lyderystės raiškos būdai pasireiškia dažniausiai ir kaip jie yra vertinami); pajamų vertės susidariusios dėl lyderystės raiškos vertinimas buvo atliktas skaičiuojant santykį (gautos pajamos dėl lyderystės vertinta dalinant lyderiaujančios partnerės gautas pajamas iš partnerės (ne lyderės) gautų pajamų, o gautos reikšmės atitinkamai interpretuotos: jei santykis < 1 lyderystė raiška nesukūrė papildomos naudos (šiuo atveju pajamų), o didesnę naudą gavo ne lyderė; jei santykis $= 1$ lyderystė raiška nesukūrė papildomos naudos, abi partnerės gavo vienodą naudą; jei santykis > 1 lyderystė raiška sukūrė papildomos naudos skirtumą tarp partnerių gaunamų naudų).

Taigi, apibendrinant svarbu pastebėti, kad duomenys apie lyderystę ir jos raišką gauti apklausos būdu apklausiant partnerystėje dalyvavusius asmenis. Tuo tarpu duomenys apie partnerysčių metu įmonių gautas pajamas iš partnerystės metu vykdytos veiklos gautos iš įmonės. Šie duomenys – tai pajamos, kurias partnerės gavo pagal išankstinį susitarimą ir papildomą veiklą. Kaip jau buvo minėta šių partnerysčių pagrindu buvo perparduodama produkcija, už kurią kiekviena partnerė gavo pajamas. Dalis pardavimų buvo sutarti jau partnerysčių pradžioje, todėl kiekvienos partnerės gaunamos vertės Eurais buvo nurodytos sutartyse. Tai buvo partnerių minimalūs įsipareigojimai nupirkti ir parduoti produkciją iš gamintojų. Visi pardavimai buvę virš plano vertinti atskirai. Kadangi partnerystės jau pasibaigusios, o buhalterijos įvertinusios gautą naudą (pajamas) – partnerės jau yra parengusios partnerystės užskaitymo aktus. Jose nurodytos kiekvienos partnerės pirktos produkcijos kiekiai, kainos

ir gamintojo pritaikytos nuolaidos. Iš tokio dokumento nesudėtingai galima įvertinti kiek kiekvienu atveju partnerė gavo papildomai pajamų. Taigi, lyderystė galėjo pasireikšti ir partnerystės sudarymo metu kai buvo deramasi dėl gaunamų naudų ir partnerystės eigoje kai buvo įgyvendinami užsakymai virš plano. Šioje vietoje svarbu priminti, kad lyderystės raiška tokios partnerystės metu galėjo sudaryti sąlygos, kai viena įmonė pirkdavo daugiau papildomos produkcijos nei kita. Būtina pastebėti, kad įmonė pateikdama duomenis apie pajamas visus iki vieno skaičius padaugino iš pasirinkto vieno koeficiento (dėl konfidencialumo). Toks duomenų pakeitimas priimtinas, kadangi tyrimo metu nėra svarbūs pajamų absoliutūs dydžiai, svarbus tik santykis tarp partnerės-lyderio ir partnerės.

4 LYDERYSTĖS VERSLO PARTNERYSTĖJE TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APIBENDRINIMAS

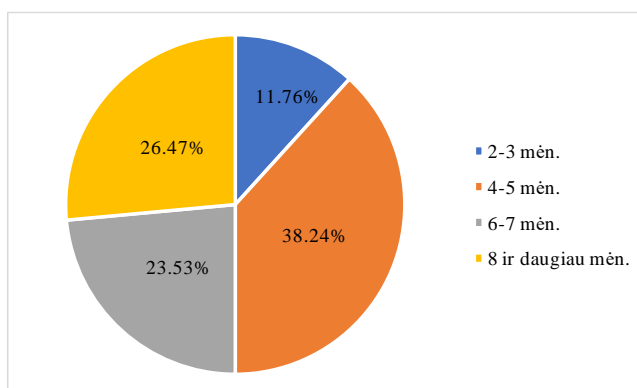
Šiame skyriuje pristatomi pagrindiniai tyrimo rezultatai, kurie orientuoti į lyderystės raiškos verslo partnerystėje nustatymą ir gaunamos naudos įvertinimą. Šį skyrių sudaro trys poskyriai. Pirmame šio skyriaus poskyryje pristatomi bendriniai partnerysčių tyrimo rezultatai. Šiame poskyryje pristatomas partnerysčių struktūros vertinimo rezultatai, pagrindžiamas lyderystei būtinos aplinkos susiformavimas ir įrodomas lyderystės egzistavimas pasirinktose situacijose. Antrame poskyryje pristatomi kiekvienos pasirinktos situacijos analizės rezultatai. Šiame tyrimo etape buvo siekiama nustatyti lyderystės raiškos būdus partnerystėje. T.y. siekiama nustatyti kaip partnerystėje pasireiškia lyderystė. Trečiame poskyryje pristatomi gaunamų papildomų pajamų iš partnerystės kai joje pasireiškia lyderystė vertinimo rezultatai.

4.1 Partnerysčių struktūros ir jų aktyvumo analizės rezultatai

Tyrimo metu pirmiausiai buvo siekiama įvertinti aplinką, kurioje partnerystė buvo formuojama ir įgyvendinama, ir nustatyti kiekvienu analizuotu atveju, kurioje partnerystės pusėje pasireiškė lyderystė. Tai yra svarbu norint tinkamai įvertinti lyderystės raišką partnerystėje, kadangi turi būti analizuojami lyderystės raiškos atvejai tik tais atvejais, kai ji galėjo ir iš tiesų pasireiškė.

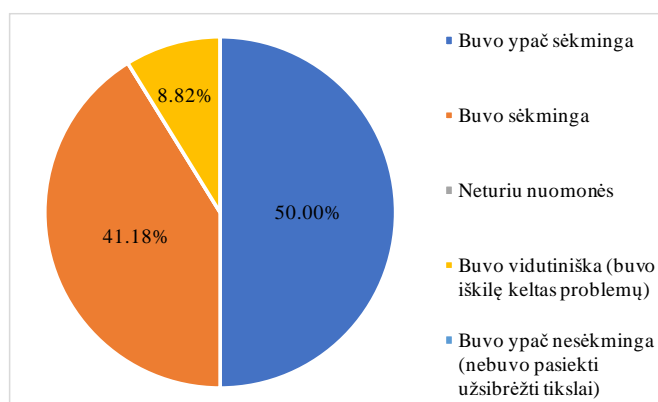
Tyrimo metu nustatyta, kad iš šių penkių analizuotų atvejų dvi partnerystės truko 4-5 mėn. (tai nurodė 38,24 % respondentų; žr. 6 paveikslą), kitų trukmių partnerysčių buvo po vieną. Analizuojant respondentų duomenis pastebėta, kad ne visi respondentai buvo tikslūs apibrėždami partnerystės trukmę. T.y. kai kurie respondentai iš tam tikrų partnerysčių nurodė skirtingas laiko trukmes. Tokie tyrimo rezultatai atskleidžia faktą, kad respondentų įsitraukimas į pačią partnerystę ir jų žinojimas apie jas nebuvo visiškai pilnas. Tačiau, bet kuriuo atveju toks pasiskirstymas šiuo atveju yra tinkamas, kadangi tolimesni tyrimo rezultatai apims įvairios trukmės partnerystes. Kalbant apie partnerystės trukmę, visais penkiais analizuotais atvejais pastebėta, kad partnerystės trukmė lemia į partnerystę deleguotų asmenų skaičių. T.y. partnerysčių atvejai, kai partnerystė yra trumpalaikė, pavyzdžiui 2-3 mėn., į ją deleguojamų asmenų skaičius yra mažesnis nei tuo atveju kai partnerystė trunka dvigubai ilgiau. Natūralu, kadangi ilgesnės trukmės partnerystės dažniausiai reikalauja didesnių žmogiškųjų išteklių, kad būtų aptarnauti visi vykstantys procesai. Iš tiesų tą galima pastebėti ir analizuotais atvejais, kadangi atvejis kai partnerystės trukmė buvo 3 mėn. partnerystės metu buvo siekiama kuo greičiau pasiekti užsibrėžtą tikslą ir įmonės neintegravo savo veiklos. Tačiau tuo atveju kai partnerystės trukmė buvo 9 mėn. įmonės dalį procesų integravo, o už tų procesų įgyvendinimą buvo atsakinga tiek viena, tiek kita partnerė. Sugretinus šiuos tyrimo rezultatus su lyderystės teorija galima pastebėti tik tai, kad

ilgalaikės partnerystės kartu su didesniu darbuotojų skaičiumi jose turi didesnę tikimybę lyderystės raiškai nei trumpalaikės partnerystės su mažesniu darbuotojų skaičiumi.



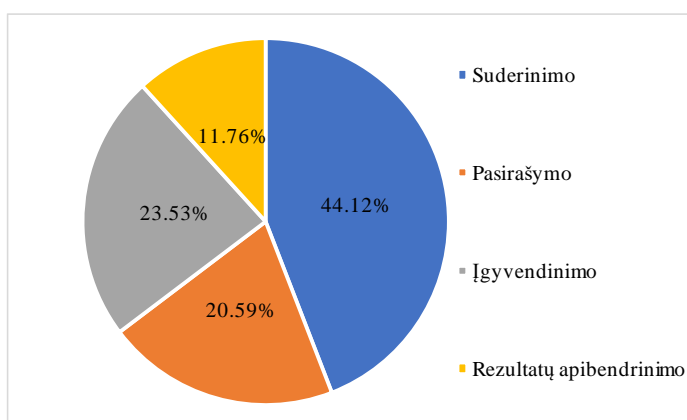
6 pav. Partnerystės trukmė (proc. dalis nuo visų apklaustųjų)

Neabejotina, kad lyderystės raiška partnerystėje turėtų nulemti ir pačios partnerystės sėkmingumą. Šio tyrimo metu nustatyta, kad pusė (t.y. 50 %) partnerystėje dalyvavusių darbuotojų mano, kad šios partnerystės buvo ypač sėkmingos, o 41,18 %, kad buvo tiesiog sėkmingas (žr. 7 paveikslą). Tik 8,82 % manė, kad ji buvo vidutiniška dėl iškilusių kelių problemų ir jų sprendimo. Analizuojant pasirinktus atvejus detaliau pastebėta, kad 1, 2, 3 ir 5 atvejai buvo tie atvejai, kai darbuotojai šias partnerystes vertino kaip sėkmingas ar ypač sėkmingas. Tuo tarpu 4 atveju buvo pastebėta, kad darbuotojų nuomone partnerystė nebuvo sėkminga dėl iškilusių problemų. Remiantis šia informacija galima daryti prielaidą, kad analizuotais atvejais partnerysčių sėkmingumas galėjo būti nulemtas ir lyderystės raiškos, tačiau negalim atmesti ir fakto, kad tai galėjo neturėti apskirtai jokios įtakos. Svarbu pastebėti, kad analizuojant pastaruosius atvejus pastebėta ir tai, kad, partnerysčių kurių trukmė ilgesnė ir joje dalyvauja didesnis darbuotojų skaičius yra vertinamos kaip sėkmingesnės nei tos, kurios yra trumpalaikės su mažesniu darbuotojų skaičiumi. Pavyzdžiui, atvejis kai partnerystėje kurios trukmė buvo 9 mėn. ir joje dalyvavo 8 asmenys visi įvertino partnerystę kaip ypač sėkminga. Kai tuo tarpu partnerystės atvejis, kurio trukmė 3 mėn. ir 4 dalyvavę asmenys - ji vertinama dviprasmiškai: dalis respondentų vertina kaip vidutiniška, dalis kaip sėkminga.



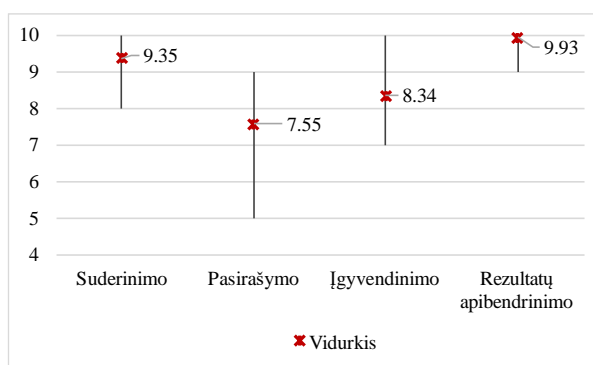
7 pav. Partnerystės sėkmingumas respondentų nuomone (proc. dalis nuo visų apklaustųjų)

Lyderystės teorinės analizės metu pastebėta, kad lyderystės raiškai yra būtinas aktyvus dialogas tarp asmens lyderio ir likusių asmenų. Dėl to tyrimo metu siekta išsiaiškinti ar šiais analizuotais atvejais buvo pakankamas dialogas tarp asmenų. Tokio dialogo buvimas tik sustiprina faktą, kad analizuojamais atvejais lyderystės raiška galima, o priešingu atveju negalima. Kadangi lyderystės raiška analizuojama partnerystės kontekste būtina atsižvelgti ir į partnerystės formavimosi etapus, kadangi skirtinguose etapuose galimas skirtingo intensyvumo ir tipo dialogas. Tyrimo metu nustatyta, kad visais analizuotais atvejais dažniausiai aktyvus dialogas tarp visų asmenų buvo partnerystės sudarymo-derinimo etape (taip mano 44,12 % respondentų; žr. 8 paveikslą). Natūralu, kadangi šis etapas ypač svarbus, nes jo metu yra analizuojamas ir vertinamas partneris, apibrėžiamos pagrindinės bendravimo ir veiklos vystymo taisyklės ir pan. Dėl šių priežasčių įmonės greičiausiai nėra linkusios skubėti šiame etape, nes nuo šio etapo rezultato priklauso likusios partnerystės efektyvumas ir sėkmingumas. Antras pagal dialogo intensyvumą (respondentų nuomone) yra trečiasis, partnerystės įgyvendinimo etapas. 23,53 % apklaustųjų mano, kad šiame etape buvo intensyviausias bendravimas. Natūralu, tokio pasiskirstymo ir buvo galima tikėtis, kadangi šiame etape kompanijos fiziškai įgyvendina veiklą, todėl priverstos tarpusavyje bendrauti dėl einamosios veiklos, sekančių veiksmų ir pan. Žinant faktą, kad visais analizuotais atvejais į tyrimą buvo įtraukti tik darbuotojai kurie dirbo šie dialogo vertinimo rezultatai yra subjektyvūs, kadangi dauguma šių darbuotojų nedalyvavo partnerystės pasirašyme ar rezultatų apibendrinime. Dauguma jų dalyvavo įgyvendinimo etape ir kai kurie suderinimo. Pavyzdžiui, administracijos darbuotojas (juristas) paskirtas partnerystės sudarymui galėjo partnerystėje dalyvauti tik jos pasirašymo etape, todėl fizinis kontaktas su kitos įmonės darbuotojais jam natūraliai buvo ilgiausias. Tuo tarpu pardavimų ar logistikos vadybininkai šiame etape nedalyvavo, tačiau įgyvendindami veiklą jie turėjo didžiausią ir intensyviausią kontaktą su kitos įmonės darbuotojais įgyvendinimo etape ir pan. Vadinasi toliau pateikiami rezultatai iš principo atspindi tik lyderystės raišką partnerystės suderinimo ar įgyvendinimo etapuose.



8 pav. Dialogo egzistavimo partnerystės etapų atžvilgiu vertinimo rezultatai (proc. dalis nuo visų apklaustųjų)

Tačiau dialogo tarp partnerinių įmonių darbuotojų buvimas nepasako nieko apie šio dialogo intensyvumą. Dialogo intensyvumo vertinimas šiuo atveju ypač svarbus, kadangi tik esant dialogui tarp partnerių galėjo suformuoti pakankamas sąlygas pasireikšti lyderystė. Priešingu atveju – ne esant dialogui, lyderystė apskritai negalėtų pasireikšti. Remiantis anketiniais duomenimis, nustatyta, kad bendras vidutinis dialogo intensyvumo įvertinimas šiais analizuojamais atvejais yra 8,54 balai iš 10 (kur 10 reiškia ypač intensyvų bendradarbiavimą; žr. 9 paveikslą). Tuo tarpu respondentai bendradarbiavimo intensyvumą vertina kaip didžiausią „rezultatų apibendrinimo“ ir „suderinimo“ etapuose (vidurkis siekia 9,93 ir 9,35 atitinkamai). Trečioje vietoje su įvertinimu 8,34 balai yra partnerystės „įgyvendinimo“ etapas ir paskutinėje vietoje, kuomet respondentų manymu intensyvumas mažiausias, yra „pasirašymo“ etapas su įvertinimu 7,55. Neabejotina, kad tokiam pasiskirstymui turėjo įtakos ir partnerystės trukmė. Pastebėta, kad atvejais kai partnerystės trukmė 3 mėn, respondentų nuomone dialogo intensyvumas yra mažesnis nei tas partnerystės atvejais kai jos trukmė 9 mėn. Natūralu, kad per ilgesnį laiką partnerystėje esantys asmenys pradeda bendrauti intensyviau ir greičiausiai dažniau.

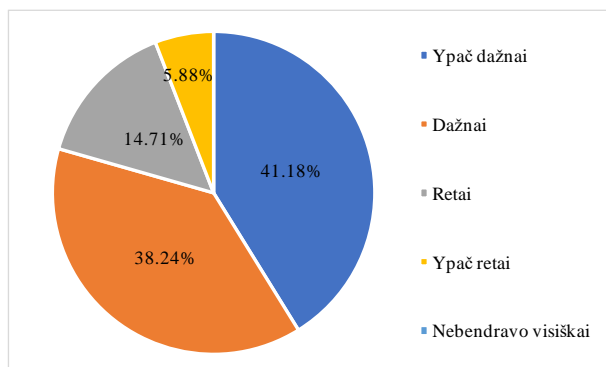


9 pav. Dialogo intensyvumo vertinimo rezultatai (statistinis pjūvis partnerystės tipo atžvilgiu)

Taigi, remiantis dialogo vertinimo partnerystės etapų atžvilgiu ir dialogo intensyvumo vertinimo rezultatais galima teigti, kad visais šiais analizuojamais atvejais buvo pakankamas dialogas tarp partnerių lyderystės pasireiškimui. Šių rezultatų pagrindu galima tik įtarti, kad lyderystės raiška turėtų būti partnerystės „suderinimo“ arba „įgyvendinimo“ (gali būti ir abiejuose) etapuose.

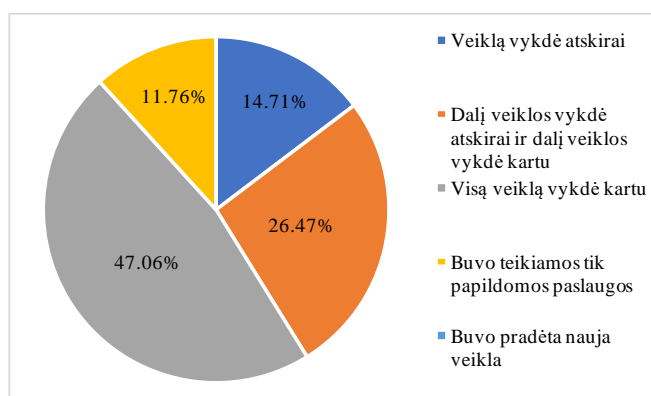
Savaime suprantama lyderystės raiškai neužtenka vien tik intensyvaus kontakto tarp partnerių. Pavyzdžiui, bendradarbiavimui, o ypač komunikacijai, tarp partnerių vykstant elektroniniu būdu lyderystės raiškos tikimybė yra mažesnė nei vykstant tiesioginiam kontaktui (t.y. kai partnerystės dalyviai bendrauja gyvai). Dėl šios priežasties tyrimo metu vertintas dalyvių susitikimo dažnumas (žr. 10 paveikslą). Paaiškėjo, kad 41,18 % respondentų mano, kad susitikimai partnerystės metu buvo ypač dažni, 38,24 % dažni ir tik mažiau kaip ketvirtadalis (20,59 %) mano, kad susitikimai buvo reti ar ypač reti. Vadinasi, šiais analizuotais atvejais partnerės bendraudavo ir veiklą vykdė būtent tiesioginio kontakto metu. Dėl šios priežasties galima daryti prielaidą, kad lyderystės raiškai buvo sudarytos pakankamos sąlygos. Tyrimo metu pastebėta, kad susirinkimų dažnumas priklauso ir nuo partnerystės

trukmės. T.y. jei partnerystės trukmė trumpa (pavyzdžiui, atvejis kai partnerystė truko 3 mėn.) susitikimai respondentų nuomone būdavo reti ar ypač reti, kai tuo tarpu atveju kai partnerystės trukmė buvo 9 mėn. respondentų nuomone susitikimai būdavo dažni ar ypač dažni. Remiantis tuo galima daryti prielaidą, kad lyderystės raiškai šiuose analizuojamuose atvejuose buvo sudarytos sąlygos, kadangi darbuotojų susitikimai buvo dažni ir kaip anksčiau paaiškėjo jų tarpusavio bendravimas buvo ganėtinai intensyvus.



10 pav. Partnerystės dalyvių susitikimo dažnumas (proc. dalis nuo visų apklaustųjų)

Lyderystės raiškos galimybių sudarymui turi įtakos ir veiklos kartu vykdymo tipas. Tyrimo metu nustatyta, kad 47,06 % respondentų mano, kad šių partnerystės metu buvo visa veikla vykdoma kartu, o 26,47 %, kad dalis veiklos buvo vykdoma atskirai ir dalis veiklos kartu (žr. 11 paveikslą). Ketvirtadalis (26,47 %) nurodė, kad veiklą vykdė atskirai ar buvo teikiamos tik papildomos paslaugos. Akivaizdu, kad visais analizuotais atvejais partnerės buvo vienaip ar kitaip susijusios, vienais atvejais jų veiklos buvo integruotos labiau, kitais mažiau. Toks rezultatų paskirstymas paaiškina partnerių dalyvių susitikimo dažnumą ir bendravimo intensyvumą. Analizuojant rezultatus pastebėta, kad atvejais kai partnerystės metu veikla integruojama labiau darbuotojų susitikimai yra dažnesni ir dialogas intensyvesnis, nei tais atvejais kai veikla nėra integruojama.



11 pav. Partnerystės pagrindu vykdytos veiklos tipas (proc. dalis nuo visų apklaustųjų)

Taigi, apibendrinant galima pastebėti, kad veiklos vykdymo tipas priklauso nuo partnerystės tikslo, tačiau šiuo atveju tas nėra svarbu. Svarbu suprasti tai, kad veiklos vykdymas kartu reikalauja

nepertraukiamo ir gerai valdomo proceso iš abiejų partnerystės pusių. Tokie tyrimo rezultatai atskleidžia, kad veiklos vykdymas kartu vertė tiek vieną, tiek kitą partnerystės puses nuolatos dirbti prie partnerystės, o jų tarpusavio kontakto metu buvo sudaromos sąlygos lyderystės raiškai. Taip pat tyrimo metu pastebėta, kad partnerystėse, kuriose dalyvauja mažesnis asmenų skaičius (pavyzdžiui, atvejis kai partnerystėje buvo deleguoti po 2 asmenis iš kiekvienos įmonės) jos veiklos vykdymo tipas artėja link ekstremumo, kai veikla vykdoma atskirai. Tuo tarpu atvejais kai partnerystėje deleguojami po 4-5 asmenis veiklos tipas labiau tikėtinas, kad bus toks, kai veikla pilnai ar dalinai vykdomas kartu. Natūralu, kadangi nuo veiklos tipo turi priklausyti ir reikiamų žmoniškųjų ir greičiausiai kitų išteklių skaičius. Tokia priklausomybė leidžia daryti prielaidą, kad lyderystės raiška partnerystėje labiau tikėtina tais atvejais, kai partnerės visa ar dalį veiklos vykdo kartu. Priešingai, kai veikla vykdoma atskirai lyderystės raiškai partnerystėje nėra sudaromos pakankamos sąlygos.

Kadangi lyderystės raiškai visose šiuose atvejuose buvo sudarytos sąlygos susiformuoti, toliau šioje tyrimo dalyje buvo nustatoma, kurioje partnerystės pusėje pasireiškė lyderystė (kiekvienas atvejis vertintas atskirai). Kadangi kiekvienu analizuotu atveju partnerės buvo delegavusios panašius darbuotojų skaičius, jų santykis visais atvejais yra panašus, todėl lyderystės raiška galima tiek vienoje, tiek kitoje partnerystės pusėje. Savaimė suprantama, netolygus deleguotų darbuotojų skaičius partnerystėje didina vienos partnerės tikimybę, kad jo darbuotojai (ar vienas) imsi iniciatyvos ir dominuos partnerystėje.

Siekiant nustatyti kurioje partnerystės pusėje pasireiškė lyderystė tyrimo metu kiekvienas respondentas turėjo įvertinti kurioje tos partnerystės pusėje (jo kompanijos ar partnerės kompanijos) buvo aktyvesni žmonės. Vertinant bendrai visus atvejus nustatyta, kad 61,76 % respondentų mano, kad aktyvesni keli ar vienas žmogus partnerystėje buvo būtent iš savos įmonės, kai tuo tarpu 38,24 % respondentų mano, kad toks asmuo ar asmenys buvo iš kitos kompanijos. Toks netolygus pasiskirstymas leidžia daryti prielaidą, kad vienoje ar kitoje partnerystės pusėje greičiausiai buvo asmuo ar keli asmenys, kurie buvo iniciatyvūs ir aktyvesni partnerystės metu nei kiti asmenys. Analizuojant duomenis detaliau pastebėta, kad respondentai daugeliu atveju išvėlgė didesnę vienos partnerės deleguotų asmenų aktyvumą (žr. 6 lentelę). Pirmu analizuotu atveju vienoje iš partnerių (partnerė Y) visi darbuotojai buvo įsitikinę, kad tas aktyvus asmuo, kuris dominavo partnerystės metu buvo būtent iš jų kompanijos. Tuo tarpu partnerės X du darbuotojai manė, kad aktyvus, dominuojantis asmuo buvo iš partnerės Y pusės, tik vienas asmuo manė, kad jų pačių įmonės žmogus buvo lyderis. Taigi šiuo atveju akivaizdu, kad 6 žmonės manė, kad aktyvus ir dominuojantis žmogus buvo partnerės Y deleguotas žmogus ir tik 2 asmenys manė, kad iš partnerės X. Antruoju atveju situacija labai panaši, kadangi 6 žmonės buvo įsitikinę, kad aktyvus žmogus buvo iš partnerės X deleguotas, o du žmonės, kad iš partnerės Y. Nors išvada identiška galima ir trečiuoju analizuotu atveju, tačiau šioje vietoje svarbu pastebėti, kad tiek vienoje, tiek kitoje partnerystės pusėje buvo po žmogų, kurie buvo įsitikinę,

kad aktyvus ir iniciatyvus žmogus, kuris dominavo partnerystės metu buvo būtent iš jų kompanijų, o visi likusieji manė, kad tai žmogus iš partnerės X. Ketvirtojo atvejo rezultatai dviprasmiški, kadangi šiuo atveju nepavyko nustatyti dominuojančios partnerystės pusės. Tiek vienos, tiek kitos kompanijos deleguoti asmenys į partnerystę yra įsitikinę, kad jų pusėje buvo deleguotas asmuo, kuris dominavo partnerystėje. Kadangi tiek viena, tiek kita partnerės delegavo po du žmones, nėra galimybės tokiu būdu nustatyti, kuri partnerystės pusė buvo aktyvesnė. Tuo tarpu penktame atvejyje respondentai buvo vieningi, kadangi visi 5 asmenys kurie dirbo su partneryste sutiko, kad aktyvus ir dominuojantis asmuo buvo deleguotas iš partnerės X.

6 lentelė. Lyderystės raiškos partnerystėje pusės nustatymo rezultatai

1 Atvejis		2 Atvejis		3 Atvejis		4 Atvejis		5 Atvejis	
X P.	Y P.	X P.	Y P.	X P.	Y P.	X P.	Y P.	X P.	Y P.
■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

■ - aktyvus, iniciatyvus žmogus buvo savoje įmonėje; ■ - aktyvus, iniciatyvus žmogus buvo kitoje įmonėje;
P. - partnerystė

Toks pasiskirstymas parodo, kad keturiuose iš penkių (1, 2, 3 ir 5) analizuotų atvejų deleguotų asmenų aktyvumas pasireiškė vienoje partnerystės pusėje labiau nei kitoje. Ir toks asmenų aktyvumo pasireiškimas pastebėtas ne tik tos partnerės deleguotų asmenų, bet ir įvertintas kitos partnerės deleguotų asmenų. Toks pasiskirstymas šio tyrimo ribose yra tinkamas, kadangi vienoje iš partnerystėje buvusių įmonių buvo vienas ar keli asmenys, kurie buvo aktyvesni ir ėmėsi didesnės iniciatyvos nei kiti asmenys. Dėl to galime priimti išvadą, kad vienoje partnerystės pusėje pasireiškė asmuo, kuris galbūt pasižymėjo lyderiui būdingomis savybėmis. Vadinasi lyderystė pasireiškė 1 atvejyje Y kompanijoje, 2, 3 ir 5 atvejyje – X kompanijoje. Tuo tarpu 4 atvejyje nenustatyta, kurioje pusėje partnerystės buvo didesnis aktyvumas, todėl pasakyti kur buvo asmuo pasižymintis lyderio savybėmis negalime.

Tačiau labai svarbu suprasti, kad visos deleguotos asmenų grupės aktyvesnis darbas kitos partnerės atžvilgiu nereiškia, kad lyderystė pasireiškė būtent per visus partnerystėje esančius asmenis. Dėl to tyrimo metu vertintas ir aktyvių žmonių skaičius (žr. 13 paveikslą). Tyrimo metu nustatyta, kad: 1, 2 ir 5 atvejyje buvo po 1 lyderį; 3 ir 4 atvejyje buvo po 2 lyderius. Akivaizdu, kad aktyvesnės partnerės pusėje dažniausiai būdavo vienas asmuo, kuris būdavo aktyvesnis, ir tik kai kuriais atvejais galima įtarti, kad tokių asmenų buvo du. Kadangi 4 atvejyje nepavyko nustatyti nei aktyvumo raiškos pusės (partnerystės atžvilgiu) nei nėra aiškus kurioje pusėje ir kiek buvo lyderių tai šio atvejo tolimesni rezultatai turėtų būti vertinami skeptiškai.

Taigi, apibendrinant kas buvo pasakyta galima priimti išvadą, kad šiais analizuojamais atvejais buvo sudarytos pakankamos sąlygos lyderystės raiškai partnerystėje. T.y. partnerystės trukmė buvo pakankama, partnerystės veiklos tipas priimtinas, žmonių santykis partnerystėje ir jų kontakto tipas bei intensyvumas pakankamas. Vadinasi pasirinktos situacijos yra tinkamos analizuoti lyderystės raiškai. Taip pat galime priimti išvadą, kad šių partnerystės atvejais buvo vienas, galbūt du asmenys, kurie partnerystės metu buvo aktyvus ir iniciatyvūs kitų atžvilgiu. Tokių asmenų buvimas partnerystėje suteikia pakankamą pagrindą manyti, kad jie pasižymėjo lyderio savybėmis ir galėjo vienaip ar kitaip paveikti atitinkamos partnerystės eigą bei gautus galutinius rezultatus. Žinant kurioje partnerystės pusėje pasireiškė šis aktyvumas galima objektyviai įvertinti lyderystės raišką partnerystėje, nustatyti raiškos būdus ir įvertinti kaip šie lyderiai paveikė partnerystę.

4.2 Lyderystės raiškos būdų partnerystėje tyrimo rezultatai

Antroje tyrimo dalyje buvo siekiama nustatyti kokiomis lyderiams būdingomis savybėmis pasižymi asmenys, kurie buvo iniciatyvūs ir aktyvus partnerystės metu. Siekiant paprastumo, aiškumo ir tikslumo ši tyrimo dalis buvo atliekama kiekvienam partnerystės atvejui atskirai. Toliau pateikiami rezultatai suskirstyti atvejais, visiems jiems išlaikytas tas pats rezultatų pateikimo principas. Pabaigoje poskyrio pateikiamas visų šios tyrimo dalies rezultatų apibendrinimas.

Pirmasis partnerystės atvejis

Šioje partnerystėje dalyvavo iš viso 8 įmonių deleguoti asmenys (3 iš vienos ir 5 iš kitos). Pirmojoje tyrimo dalyje nustatyta, kad vienas logistikos vadybininkas iš partnerės Y buvo ypač aktyvus ir iniciatyvus. Eliminavus šio asmens ir asmens, kuris nurodė, kad aktyvus asmuo buvo visiškai kitas, anketas atliktas lyderystės bruožų nustatymas. Šių asmenų anketos eliminuotos, nes jie vertino kitus asmenis, o ne tą iniciatyvų, kuris turėjo išskirtines savybes ir paveikė partnerystės eigą. Taip pat labai svarbu pastebėti, kad pastarasis asmuo neturėjo jokių formalių įgaliojimų vadovauti ar kuruoti partnerystės eigą.

Respondentams vertinant kokiomis savybėmis šis asmuo pasižymėjo nustatyta, kad pagrindiniai lyderystės raiškos bruožai yra (žr. 7 lentelę): rūpinimasis aktyviu komandos darbu (9,29 balai), grupės narių koordinavimas (9,14 balai) ir skatinimas rasti tinkamiausią sprendimą (9 balai). Tuo tarpu šiam asmeniui visiškai nebuvo būdinga: siekis išlaikyti grupėje harmoniją (6 balai), siekis apibrėžti darbo sritis ir komunikacijos kanalus (6,26 balai) bei domėjimasis apie visus asmenis, net ir nesusijusiais su partneryste klausimais (6,71 balai). Jei visų lyderystės bruožų vidutinį įvertinimą laikysime atskaitos tašku, tai 7 bruožai iš 15 buvo įvertinti kaip ypač pasireiškę šios partnerystės metu. Taigi, akivaizdu, kad šiame atvejuje tas aktyvus asmuo turėjo daugelį lyderiui būdingų bruožų, o juos pastebėjo ir įvertino kiti asmenys.

7 lentelė. Lyderystei būdingų savybių vertinimo rezultatai (1 atvejis)

Lyderystei būdingas bruožas	Rangas	Vid. Įvert.
Siekė išlaikyti grupėje harmoniją	1	6,00
Apibrėžė darbo sritis ir komunikacijos kanalus	2	6,29
Domėjosi apie visus asmenis, net ir nesusijusiais su partnerystėje klausimais	3	6,71
Skatino siekti užsibrėžtų tikslų	4	7,14
Rodė įtaigų pavyzdį pasitikėti kitais	5	7,14
Žinojo komandos narių privalumus ir trūkumus	6	7,71
Sprendė aktyviai išskylančias problemas	7	7,71
Vertino rizikas ir pasekmes	8	7,71
Rodė asmeninį pavyzdį kaip reiktų dirbti	9	8,14
Koordinavo grupės rezultatus	10	8,29
Užtikrino, kad kiekvienas asmuo grupėje jaustųsi gerai	11	8,57
Tikslino darbo komandos tikslus bei siekiamybes	12	8,71
Skatino rasti tinkamiausią sprendimą	13	9,00
Koordinavo grupės narių darbus	14	9,14
Rūpinosi aktyviu komandos darbu	15	9,29
	VISO:	7,84

Tuo tarpu vertinant šio asmens asmenines savybes nustatyta, kad šis asmuo labiausiai pasižymėjo kaip gerai organizuotas (9,57 balai), produktyvus (9,14 balai) ir dominuojantis (9,14 balai; žr. 8 lentelę). Taigi, šis asmuo turi daugiau kaip pusę lyderiui būdingų savybių, kadangi laikant bendrą vidutinį asmeniui-lyderiui būdingų bruožų įvertinimą atskaitos tašku (atrankos kriterijumi) tai akivaizdu, kad iš pateiktų 11 bruožų 6 buvo įvertinti kaip pasireiškę labiau nei kiti. Savaiame suprantama ir likusios savybės šiame asmenyje pasireiškę ir yra svarbios, tačiau respondentų vertinimu jos nebuvo svarbios ar nepasireiškę taip stipriai.

8 lentelė. Asmeniui lyderiui būdingų savybių vertinimo rezultatai (1 atvejis)

Asmeniui-lyderiui būdingas bruožas	Rangas	Vid. Įvert.
Supratingas ir atsakingas	1	7,71
Daug žinantis (intelektualus)	2	7,71
Buvo atkaklus	3	8,00
Praktiškas	4	8,14
Motyvuojantis kitus	5	8,43
Tolerantiškas	6	8,73
Entuziastingas	7	8,86
Lankstus ir sugebantis prisitaikyti	8	9,00
Jis visuomet dominavo	9	9,14
Buvo ypač produktyvus	10	9,14
Gerai organizuotas	11	9,57
	VISO:	8,56

Remiantis šiais rezultatais (vidutinis lyderystei būdingų bruožų įvertinimas 7,84 ir asmeniui-lyderiui būdingų bruožų vidutinis įvertinimas 8,56) galime priimti darbinę hipotezę (H-2₀). Vadinas šiame analizuotame atvejyje buvo asmuo, kuris pasižymėjo daugeliu lyderiui būdingomis savybėmis. Hipotezės teisingumą patvirtina ir tai, kad likusių asmenų nuomone šios lyderio savybės pasireiškę dėl jo charakterio bruožų bei situacijų, kurios susiformuodavo partnerystės metu. Greičiausiai partnerystės

metu nebuvo kitų asmenų, kurie imtūsi iniciatyvos veiklos organizavimui, todėl esant galimybei šis asmuo valdė ir administravo kai kuriuos procesus, organizavo darbus ir pan.

Vertinant lyderystės raišką per tokius lyderystės raiškos bruožus būtina įvertinti ir likusiųjų asmenų reakciją į atitinkamą lyderio elgesį. Tyrimo metu vertinant kitų asmenų elgesį lyderio šio lyderio atžvilgiu nustatyta, kad toks jo elgesys buvo daugumai priimtinas, kadangi vidutinis tokio elgesio priimtino įvertinimas buvo 8,97 balais iš 10 galimų (kai 10 reiškia visiškai priimtina). Analizuojant kaip elgėsi likusieji asmenys lyderio atžvilgiu pastebėta, kad dauguma pritarė lyderio nuomonei ir sutiko su jo pasiūlymais arba tik atsižvelgė į jo nuomonę ir dalinai sutiko su pasiūlymais. Tik keletas asmenų nuomone jie apskritai neatsižvelgė į šio asmens pasiūlymus. Atlikus statistinių pjųvių analizę paaiškėjo, kad asmenys, kurie pritarė lyderio nuomonei ir sutiko su jo pasiūlymais vertino jo elgesį kaip priimtina geriau nei tie kurie neatsižvelgė į lyderio nuomonę ir nesutiko su jo pasiūlymais (žr. 9 lentelę). Taip pat tyrimo metu nustatyta, kad tie asmenys kurie pritarė lyderio nuomonei ir sutiko su jo pasiūlymais išvelgė daugiau lyderiui būdingų bruožų bei juos vertino kaip labiau pasireiškusius nei tie asmenys, kurie nesutiko su lyderio pateiktais pasiūlymais.

9 lentelė. Lyderio elgesio priimtino ir jo bruožų vertinimo rezultatai (statistinis pjuvis; 1 atvejis)

	Pritarė nuomonei ir sutiko su pasiūlymais	Atsižvelgė į nuomonę ir dalinai sutiko su pasiūlymais	Atsižvelgė į nuomonę ir nesutiko su pasiūlymais
Tokio elgesio priimtino vidutinis įvertinimas	9,74	9,21	7,96
Lyderiui būdingų bruožų skaičius, kurių įvertinimai didesni nei vidutinis įvertinimas (vidutinis įvertinimas)	9 (8,93)	7 (8,12)	7 (7,34)
Asmeniui-lyderiui būdingų bruožų skaičius, kurių įvertinimas didesnis nei vidutinis įvertinimas (vidutinis įvertinimas)	8 (9,23)	6 (8,45)	5 (7,81)

Taigi, šio atvejo analizė atskleidė, kad šioje partnerystėje buvo asmuo lyderis, kuris pasižymėjo daugeliu lyderiui būdingomis savybėmis. Jo elgesys ir turimų lyderystės bruožų kompleksas (tas kuris pasireiškė partnerystės metu) buvo priimtinas daugeliui asmenų. Šie asmenys buvo paveikti, kadangi daugelis jų pritarė šio asmens pateiktai nuomonei ir sutiko su jo pasiūlymais.

Antrasis partnerystės atvejis

Šioje partnerystėje dalyvavo iš viso 8 įmonių deleguoti asmenys (po 4 iš kiekvienos įmonės). Pirmojoje tyrimo dalyje nustatyta, kad vienas pardavimų vadybininkas iš partnerės X buvo ypač aktyvus ir iniciatyvus. Eliminavus šio asmens ir dviejų asmenų, kurie nurodė, kad aktyvus asmuo buvo visiškai kitas, anketas atliktas lyderystės bruožų nustatymo tyrimas. Šių asmenų anketos eliminuotos, nes jie vertino kitus asmenis, o ne tą iniciatyvų, kuris turėjo išskirtines savybes ir paveikė partnerystės

eigą. Taip pat labai svarbu pastebėti, kad pastarasis asmuo neturėjo jokių formalių įmonės įgaliojimų vadovauti ar kuruoti šios partnerystės eigą.

Atlikus šios situacijos duomenų analizę nustatyta, kad pagrindiniai lyderystės raiškos bruožai šiuo atveju buvo: asmeninio pavyzdžio rodymas kaip reikia dirbti (9,67 balai), grupės rezultatų koordinavimas (8,83 balai) ir darbo komandos tikslų bei siekiamybių tikslinimas (8,83 balai; žr. 10 lentelę). Tuo tarpu mažiausiai pasireiškę (prasčiausiai įvertinti) lyderystės raiškos bruožai buvo aktyvus iškilusių problemų sprendimas (7 balai), rūpinimasis aktyviu komandos darbu (7,5 balai) ir komandos narių privalumų ir trūkumų žinojimas (7,83 balai). Jei visų lyderystės bruožų vidutinį įvertinimą laikysime atskaitos tašku, tai 9 bruožai iš 15 buvo įvertinti kaip ypač pasireiškę šios partnerystės metu. Akivaizdu, kad ir šios partnerystės metu buvo asmuo lyderis, kuris buvo akivaizdžiai orientuotas į darbo efektyvų ir kryptingą darbų organizavimą. Lyginant šio atvejo rezultatus su pirmojo atvejo rezultatais akivaizdu, kad šiuo atveju lyderiui būdingų bruožų pasireiškė daugiau ir jų įvertinimai respondentų nuomone didesni. Svarbu pastebėti ir tai, kad lyginant atvejus tarpusavyje matoma skirtingų bruožų raiška. T.y. jei vienu atveju pasireiškia labiau vieni bruožai, kitu atveju kiti. Dėl to galima daryti prielaidą, kad egzistuoja tam tikri veiksniai, kurie nulemia konkrečioje situacijoje tam tikrų lyderystės raiškos bruožų raišką (tačiau tai nėra šio tyrimo objektas).

10 lentelė. Lyderystei būdingų savybių vertinimo rezultatai (2 atvejais)

Lyderystei būdingas bruožas	Rangas	Vid. Įvert.
Sprendė aktyviai išskylančias problemas	1	7,00
Rūpinosi aktyviu komandos darbu	2	7,50
Žinojo komandos narių privalumus ir trūkumus	3	7,83
Užtikrino, kad kiekvienas asmuo grupėje jaustųsi gerai	4	7,83
Siekė išlaikyti grupėje harmoniją	5	8,00
Koordinavo grupės rezultatus	6	8,00
Rodė įtaigų pavyzdį pasitikėti kitais	7	8,00
Domėjosi apie visus asmenis, net ir nesusijusiais su partneryste klausimais	8	8,33
Skatino siekti užsibrėžtų tikslų	9	8,33
Skatino rasti tinkamiausią sprendimą	10	8,33
Vertino rizikas ir pasekmes	11	8,50
Apibrėžė darbo sritis ir komunikacijos kanalus	12	8,67
Tikslino darbo komandos tikslus bei siekiamybes	13	8,83
Koordinavo grupės narių darbus	14	8,83
Rodė asmeninį pavyzdį kaip reiktų dirbti	15	9,67
VISO:		8,24

Vertinant asmeniui-lyderiui būdingas asmenines savybes pastebėta, kad šioje situacijoje pasižymėjęs asmuo buvo gerai organizuotas (9,5 balai), siekė dominuoti (9,33 balai), buvo lankstus ir sugebantis prisitaikyti (8,6 balai; žr. 11 lentelę). Bendrą vidutinį asmeniui-lyderiui būdingų bruožų įvertinimą laikant atskaitos tašku galima teigti, kad iš pateiktų 11 bruožų 7 buvo įvertinti geriau. Vadinasi šioje partnerystėje lyderis pasižymėjo daugeliu lyderiui būdingomis savybėmis. Svarbu pastebėti ir tai, kad šiam lyderiui būdingos jo asmeninės savybės tyrėjo įtakos tam tikriems lyderystės raiškos bruožams. T.y. tik asmuo gerai organizuotas, siekiantis dominuoti bei esantis lankstus ir gebantis

prisitaikyti gali sėkmingai paveikti darbuotojus rodant asmeninį pavyzdį kaip reikia dirbti ar tikslingai koordinuodamas visos grupės darbą bei pasiekiamus rezultatus.

11 lentelė. Asmeniui lyderiui būdingų savybių vertinimo rezultatai (2 atvejais)

Asmeniui-lyderiui būdingas bruožas	Rangas	Vid. Įvert.
Motyvuojantis kitus	1	6,67
Buvo atkaklus	2	7,50
Supratingas ir atsakingas	3	7,83
Daug žinantis (intelektualus)	4	7,83
Entuziastingas	5	8,16
Buvo ypač produktyvus	6	8,17
Praktiškas	7	8,17
Tolerantiškas	8	8,17
Lankstus ir sugebantis prisitaikyti	9	8,50
Jis visuomet dominavo	10	9,33
Gerai organizuotas	11	9,50
	VISO:	8,15

Remiantis šiais rezultatais (vidutinis lyderystei būdingų bruožų įvertinimas 8,24 ir asmeniui-lyderiui būdingų bruožų vidutinis įvertinimas 8,15) galime priimti darbinę hipotezę (H-2₀). Vadinas šiame analizuotame atvejyje buvo asmuo, kuris pasižymėjo daugeliu lyderiui būdingomis savybėmis. Hipotezės teisingumą patvirtina ir tai, kad likusių asmenų nuomone šios lyderio savybės pasireiškė pirmiausiai dėl partnerystės metu susiformavusios situacijos. Tyrimo metu paaiškėjo, kad šis asmuo partnerystės metu dirbo tik su veiklomis susijusiomis su partneryste. Natūralu, kad jo iniciatyvumas kitų asmenų atžvilgiu buvo daug didesnis, todėl dauguma likusių asmenų tiesiog taikėsi prie jo organizuojamos ir valdomos veiklos. Galbūt dėl šios priežasties kai kurie respondentai tyrimo metu nurodė, kad pagrindinis veiksnys lėmė tokių šio lyderio savybių atsiradimą buvo tiesiog „likusių darbuotojų nusiteikimas ir reakcija į jį“.

Vertinant lyderystės raišką per tokius lyderystės raiškos bruožus būtina įvertinti ir likusiųjų asmenų reakciją į atitinkamą lyderio elgesį. Tyrimo metu vertinant kitų asmenų elgesį lyderio šio lyderio atžvilgiu nustatyta, kad toks jo elgesys buvo daugumai priimtinas, kadangi vidutinis tokio elgesio priimtumo įvertinimas buvo 8,31 balai iš 10 galimų (kai 10 reiškia visiškai priimtina). Analizuojant kaip elgėsi likusieji asmenys lyderio atžvilgiu pastebėta, kad dauguma atsižvelgė į lyderio nuomonę ir dalinai sutiko su jo pateiktais pasiūlymais. Tik keli asmenys nurodė, kad dauguma atsižvelgė į lyderio nuomonę ir pilnai sutiko su jo pateiktais pasiūlymais. Atlikus statistinių pjūvių analizę paaiškėjo, kad asmenys, kurie pritarė lyderio nuomonei ir sutiko su jo pasiūlymais vertino jo elgesį kaip priimtina prasčiau nei tie kurie atsižvelgė į lyderio nuomonę bet tik dalinai sutiko su jo pasiūlymais (žr. 12 lentelę). Tai reiškia, kad šiame atvejyje asmenys nepaisant to, kad manė partnerystėje asmenį-lyderį, tačiau ne visais atvejais sutiko su jo pasiūlymais. Dėl kokių priežasčių, sunku pasakyti, kadangi šio tyrimo metu nebuvo tirtos tokios priežastys. Taip pat šio atvejo analizės metu nustatyta, kad tie asmenys kurie pritarė lyderio nuomonei bet nesutiko su jo pasiūlymais išvelgė

mažiau lyderiui būdingų bruožų bei juos vertino kaip mažiau pasireiškusius nei tie asmenys, kurie sutiko su lyderio pateiktais pasiūlymais. Tokie rezultatai atskleidžia vieną svarbią priklausomybę (tokia pati priklausomybė nustatyta ir pirmojoje atvejo analizėje). T.y. lyderio bruožų raiškos gausa, jų raiškos intensyvumas ir priimtumas kitiems asmenims yra susijęs su kitų asmenų reakcija į lyderį. Akivaizdu, kad kai lyderis pasižymi didesne gausa lyderiui būdingomis savybėmis ir jo elgesys yra priimtinas dažniausiai likusieji pritaria jo nuomonei ir sutinka su jo pasiūlymais. Tačiau tais atvejais kai likusieji neįžvelgia asmenyje tiek daug lyderiui būdingų savybių ar neįvertina jų kaip ypač svarbių tuomet jiems to asmens elgesys nėra visiškai priimtinas ir nors jie atsižvelgia į šio asmens nuomonę, tačiau tik dalinai sutinka ar apskritai nesutinka su jo pateikiamais pasiūlymais.

12 lentelė. Lyderio elgesio priimtumo ir jo bruožų vertinimo rezultatai (statistinis pjūvis; 2 atvejais)

	Pritarė nuomonei ir sutiko su pasiūlymais	Atsižvelgė į nuomonę ir dalinai sutiko su pasiūlymais
Tokio elgesio priimtumo vidutinis įvertinimas	8,14	8,48
Lyderiui būdingų bruožų skaičius, kurių įvertinimai didesni nei vidutinis įvertinimas (vidutinis įvertinimas)	8 (8,31)	7 (8,16)
Asmeniui-lyderiui būdingų bruožų skaičius, kurių įvertinimas didesnis nei vidutinis įvertinimas (vidutinis įvertinimas)	8 (8,3)	6 (8,07)

Taigi, šio atvejo analizė atskleidė, kad šioje partnerystėje buvo asmuo lyderis, kuris pasižymėjo daugeliu lyderiui būdingomis savybėmis. Jo elgesys ir turimų lyderystės bruožų kompleksas (tas kuris pasireiškė partnerystės metu) buvo priimtinas daugeliui asmenų, tačiau tik dalis jų sutiko su lyderio pateikiamais pasiūlymais. Dėl to kategoriškai teigti, kad šie asmenys buvo paveikti lyderio šiuo atveju negalime.

Trečiasis partnerystės atvejis

Šioje partnerystėje dalyvavo iš viso 9 įmonių deleguoti asmenys (iš X partnerės 5, o Y partnerės 4). Pirmojoje tyrimo dalyje nustatyta, kad vienas pardavimų vadybininkas iš partnerės X buvo ypač aktyvus ir iniciatyvus. Eliminavus šio asmens ir asmens, kuris nurodė, kad aktyvus asmuo buvo visiškai kitas, anketas atliktas lyderystės bruožų nustatymo tyrimas. Šių asmenų anketos eliminuotos, nes jie vertino kitus asmenis, o ne tą iniciatyvų, kuris turėjo išskirtines savybes ir paveikė partnerystės eigą. Taip pat labai svarbu pastebėti, kad pastarasis asmuo šiuo atveju buvo paskirtas abiejų įmonių veiklos administravimui ir komunikacijos tarp įmonių užtikrinimui.

Po atliktos detalios situacijos analizės nustatyta, kad pagrindiniai lyderystės raiškos bruožai šiuo atveju buvo asmeninio pavyzdžio kaip reikia dirbti rodymas (9,44 balai), komandos narių privalumų ir trūkumų žinojimas (9,44 balai) bei grupės rezultatų koordinavimas (8,89 balai; žr. 13 lentelę). Tuo tarpu mažiausiai pasireiškę ir prasčiausiai įvertinti lyderystės raiškos bruožai buvo siekis išlaikyti grupėje harmoniją (6,89 balai), grupės narių darbo koordinavimas (7,22 balai) ir skatinimas siekti užsibrėžtų tikslų (7,56 balai).

13 lentelė. Lyderystei būdingų savybių vertinimo rezultatai (3 atvejais)

Lyderystei būdingas bruožas	Rangas	Vid. Įvert.
Siekė išlaikyti grupėje harmoniją	1	6,89
Koordinavo grupės narių darbus	2	7,22
Skatino siekti užsibrėžtų tikslų	3	7,56
Rūpinosi aktyviu komandos darbu	4	7,89
Skatino rasti tinkamiausią sprendimą	5	7,89
Vertino rizikas ir pasekmes	6	8,00
Sprendė aktyviai išskylančias problemas	7	8,25
Rodė įtaigų pavyzdį pasitikėti kitais	8	8,25
Užtikrino, kad kiekvienas asmuo grupėje jaustųsi gerai	9	8,33
Apibrėžė darbo sritis ir komunikacijos kanalus	10	8,44
Domėjosi apie visus asmenis, net ir nesusijusiais su partneryste klausimais	11	8,44
Tikslino darbo komandos tikslus bei siekiamybes	12	8,78
Koordinavo grupės rezultatus	13	8,89
Žinojo komandos narių privalumus ir trūkumus	14	9,44
Rodė asmeninį pavyzdį kaip reiktų dirbti	15	9,44
VISO:		8,24

Jei visų lyderystės bruožų vidutinį įvertinimą laikysime atskaitos tašku, tai 9 bruožai iš 15 buvo įvertinti kaip ypač pasireiškę šios partnerystės metu. Akivaizdu, kad šios partnerystės metu buvo asmuo, kuris turėjo lyderiui būdingų bruožų, o juos pastebėjo ir įvertino kiti asmenys. Šį partnerystės atvejį lyginant su praeitu svarbu pastebėti kelis dalykus: pirmiausiai, lyderiui būdingų bruožų kurių įvertinimai didesni nei vidutinis buvo daugiausiai šiuo atveju; antra, tai atvejis, kuriame iniciatyvus asmuo pasižymėjo didžiausia įvairove lyderiui būdingų bruožų; trečia, lyginant šį atvejį su prieš tai dviem analizuotais matomas akivaizdus lyderio bruožų raiškos skirtingumas. T.y. jei vienu atveju pasireiškia labiau vieni bruožai, kitu atveju kiti.

Vertinant asmeniui-lyderiui būdingas asmenines savybes pastebėta, kad šiame atvejyje pasižymėjusiam asmeniui būdingas atkaklumas (9,89 balai), dominavimas (9,87 balai) ir intelektualumas (9,11 balai; žr. 14 lentelę). Šio atvejo analizės rezultatai ypač skiriasi nuo pirmojo ir antrojo analizuotų atvejų, kadangi pastarojo atvejo asmeniui-lyderiui būdingi bruožai (dauguma jų įvertinti kur kas geriau).

14 lentelė. Asmeniui lyderiui būdingų savybių vertinimo rezultatai (3 atvejais)

Asmeniui-lyderiui būdingas bruožas	Rangas	Vid. Įvert.
Supratingas ir atsakingas	1	7,67
Lankstus ir sugebantis prisitaikyti	2	8,11
Motyvuojantis kitus	3	8,22
Praktiškas	4	8,76
Gerai organizuotas	5	8,76
Buvo ypač produktyvus	6	8,78
Tolerantiškas	7	8,78
Entuziastingas	8	9,11
Daug žinantis (intelektualus)	9	9,11
Jis visuomet dominavo	10	9,78
Buvo atkaklus	11	9,89
VISO:		8,74

Savaime suprantama, kad nepaisant išskirtinumo šio atvejo rezultatai taip pat patvirtina išvadą, kad šioje grupėje buvo lyderis, kuris aktyviai reikėsi partnerystės metu ir vienaip ar kitaip paveikė kitus asmenis. Bendrą vidutinį asmeniui-lyderiui būdingų bruožų įvertinimą laikant atskaitos tašku galima teigti, kad iš pateiktų 11 bruožų 8 buvo įvertinti geriau. Vadinasi asmuo ir šioje partnerystėje pasižymėjo daugeliu lyderiui būdingų savybių, o kai kurios savybės pasireiškė ypač stipriai.

Remiantis šiais rezultatais (vidutinis lyderystei būdingų bruožų įvertinimas 8,24 ir asmeniui-lyderiui būdingų bruožų vidutinis įvertinimas 8,78) galime priimti darbinę hipotezę ($H-2_0$). Vadinasi šiame analizuotame atvejyje buvo asmuo, kuris pasižymėjo daugeliu lyderiui būdingomis savybėmis. Hipotezės teisingumą patvirtina ir tai, kad likusių asmenų nuomone šios lyderio savybės pasireiškė pirmiausiai dėl buvusių aplinkos veiksnių ir antra, dėl likusių darbuotojų nusiteikimo ir reakcijos į jį. Natūralu, kad respondantai nurodė būtent šias priežastis lėmusias lyderio bruožų raišką, kadangi šis asmuo turėjo formalius įgaliojimus organizuoti ir administruoti šios partnerystės veiklą.

Tyrimo metu vertinant kitų asmenų elgesį šio lyderio atžvilgiu nustatyta, kad toks jo elgesys buvo daugumai priimtinas, kadangi vidutinis tokio elgesio priimtino įvertinimas buvo 9,14 balai iš 10 galimų (kai 10 reiškia visiškai priimtina). Analizuojant kaip elgėsi likusieji asmenys lyderio atžvilgiu pastebėta, kad pusė šios partnerystės asmenų pritarė lyderio pateiktai nuomonei ir sutiko su jo pasiūlymais. Likusioji dalis asmenų sutiko su jo pateikta nuomone, tačiau pritarė dalinai arba apskirtai nepritarė jo siūlymams.

Atlikus statistinių pjūvių analizę paaiškėjo, kad asmenys, kurie pritarė lyderio nuomonei ir sutiko su jo pasiūlymais vertino jo elgesį kaip priimtina geriau nei tie kurie neatsižvelgė į lyderio nuomonę ir nesutiko su jo pasiūlymais (žr. 15 lentelę). Šio atvejo analizės rezultatai labai panašūs į pirmojo atvejo gautus rezultatus. Taip pat šio atvejo analizės metu nustatyta, kad tie asmenys kurie pritarė lyderio nuomonei ir sutiko su jo pasiūlymais išžvelgė daugiau lyderiui būdingų bruožų bei juos vertino kaip labiau pasireiškusius nei tie asmenys, kurie nesutiko su lyderio pateiktais pasiūlymais. Šis lyderis sugebėjo pademonstruoti ypač didelį lyderiui būdingų bruožų spektrą kitų asmenų atžvilgiu, tačiau jų raiškos intensyvumas nebuvo toks didelis kaip kitais analizuotais atvejais. Galbūt dėl šios priežasties kai kurie asmenys liko abejingi lyderio pateikiamiems pasiūlymams.

15 lentelė. Lyderio elgesio priimtino ir jo bruožų vertinimo rezultatai (statistinis pjūvis; 3 atvejais)

	Pritarė nuomonei ir sutiko su pasiūlymais	Atsižvelgė į nuomonę ir dalinai sutiko su pasiūlymais	Atsižvelgė į nuomonę ir nesutiko su pasiūlymais
Tokio elgesio priimtino vidutinis įvertinimas	9,61	9,17	8,64
Lyderiui būdingų bruožų skaičius, kurių įvertinimai didesni nei vidutinis įvertinimas (vidutinis įvertinimas)	10 (9,14)	8 (8,16)	7 (8,08)
Asmeniui-lyderiui būdingų bruožų skaičius, kurių įvertinimas didesnis nei vidutinis įvertinimas (vidutinis įvertinimas)	9 (9)	8 (8,82)	7 (8,51)

Taigi, šio atvejo analizė atskleidė, kad šioje partnerystėje buvo asmuo lyderis, kuris pasižymėjo daugeliu lyderiui būdingomis savybėmis. Jo elgesys ir turimų lyderystės bruožų kompleksas (tas kuris pasireiškė partnerystės metu) buvo priimtinas daugeliui asmenų, dėl to daugelis šių asmenų atsižvelgę į jo nuomonę visiškai ar dalinai sutiko su jo pasiūlymais.

Ketvirtasis partnerystės atvejis

Šioje partnerystėje dalyvavo iš viso 4 įmonių deleguoti asmenys (po 2 asmenis iš kiekvienos įmonės). Pirmojoje tyrimo dalyje šiuo atveju nenustatytas nei vienas asmuo, kuris būtų išsiskyręs iš kitų savo aktyvumu ir iniciatyva organizuojant visas partnerystės veiklas. Dėl šios priežasties šis atvejis analizuotas kitaip, t.y. analizuota tik lyderiui būdingų savybių raiška bendrai.

Nustatyta, kad šiame atvejyje pagrindiniai lyderystės raiškos bruožai visų respondentų nuomone buvo partnerystės narių darbų koordinavimas (10 balų), rizikų ir pasekmių vertinimas (9,25 balai) ir užsibrėžtų tikslų skatinimas (9,25 balai; žr. 16 lentelę). Tuo tarpu mažiausiai pasireiškę (prasčiausiai įvertinti) lyderystės raiškos bruožai buvo asmeninio pavyzdžio demonstravimas kaip reikia atlikti darbus (7,50 balai), komandos narių privalumų ir trūkumų žinojimas (7,75 balai) ir įtaigaus pavyzdžio pasitikėti kitais rodymas (7,75 balai). Toks pasiskirstymas logiškas žinant, kad šioje partnerystėje nebuvo asmens, kuris būtų išsiskyręs iš kitų. Dėl to tokios lyderio savybės kaip pavyzdžio demonstravimas kaip reikia atlikti darbus, komandos narių privalumų ir trūkumų žinojimas, geras darbų organizavimas ir koordinavimas įvertinti žemesniu balu nei vidutinis. Pastarųjų lyderystės bruožų raiškos vertinimas ganėtinai tolygus, tačiau neišsiskiriantis iš kitų analizuotų atvejų. Jei visų lyderystės bruožų vidutinį įvertinimą laikysime atskaitos tašku, tai 8 bruožai iš 15 buvo įvertinti kaip ypač pasireiškę šios partnerystės metu.

16 lentelė. Lyderystei būdingų savybių vertinimo rezultatai (4 atvejais)

Lyderystei būdingas bruožas	Rangas	Vid. Įvert.
Rodė asmeninį pavyzdį kaip reiktų dirbti	1	7,50
Žinojo komandos narių privalumus ir trūkumus	2	7,75
Rodė įtaigų pavyzdį pasitikėti kitais	3	7,75
Apibrėžė darbo sritis ir komunikacijos kanalus	4	8,00
Skatino rasti tinkamiausią sprendimą	5	8,25
Tikslino darbo komandos tikslus bei siekiamybes	6	8,50
Užtikrino, kad kiekvienas asmuo grupėje jaustųsi gerai	7	8,50
Domėjosi apie visus asmenis, net ir nesusijusiais su partneryste klausimais	8	8,65
Rūpinosi aktyviu komandos darbu	9	8,75
Sprendė aktyviai išskylančias problemas	10	8,75
Siekė išlaikyti grupėje harmoniją	11	8,75
Koordinavo grupės rezultatus	12	9,00
Skatino siekti užsibrėžtų tikslų	13	9,25
Vertino rizikas ir pasekmes	14	9,25
Koordinavo grupės narių darbus	15	10,00
	VISO:	8,57

Vertinant asmeniui-lyderiui būdingas asmenines savybes pastebėta, kad šioje situacijoje asmenims buvo svarbus (ir pastebėtas) žmogaus atkaklumas (9,50 balai), produktyvumas (9,50 balai) ir tolerantiškumas (9,25 balai; žr. 17 lentelę). Lyginant tarpusavyje 1-4 atvejų rezultatus šio atvejo rezultatai labiausiai išskyrė iš kitų, kadangi buvo įvertinti tie lyderiui būdingi bruožai, kurie kitais atvejais nebuvo taip gerai vertinami. Savaimė suprantama visi analizuoti bruožai vienaip ar kitaip pasireiškė ir buvo pastebėti kitų asmenų, tačiau jų įtaka nebuvo respondentų įvertinta kaip ypač reikšminga. Bendrą vidutinį asmeniui-lyderiui būdingų bruožų įvertinimą laikant atskaitos tašku galima teigti, kad iš pateiktų 11 bruožų 7 buvo įvertinti geriau. Savaimė suprantama nereikia pamiršti, kad šie vertinimai yra apie kelis asmenis, o ne vieną, konkretų asmenį.

17 lentelė. Asmeniui lyderiui būdingų savybių vertinimo rezultatai (4 atvejais)

Asmeniui-lyderiui būdingas bruožas	Rangas	Vid. Įvert.
Jis visuomet dominavo	1	7,75
Lankstus ir sugebantis prisitaikyti	2	8,00
Praktiškas	3	8,25
Motyvuojantis kitus	4	8,50
Entuziastingas	5	8,75
Supratingas ir atsakingas	6	8,75
Daug žinantis (intelektualus)	7	8,75
Gerai organizuotas	8	8,75
Tolerantiškas	9	9,25
Buvo ypač produktyvus	10	9,50
Buvo atkaklus	11	9,50
VISO:		8,70

Remiantis šiais rezultatais (vidutinis lyderystei būdingų bruožų įvertinimas 8,57 ir asmeniui-lyderiui būdingų bruožų vidutinis įvertinimas 8,70) negalime priimti darbinės hipotezės (H-2₀). Šiuo atveju nėra vieno asmens, kuris pasižymėtų lyderiui būdingomis savybėmis ir jos būtų įvertintos kitų asmenų kaip išskirtinės. Šios lyderio savybės respondentų nuomone pasireiškė dėl dviejų priežasčių: pirmiausiai dėl buvusių konkrečios aplinkos ir antra, dėl likusių darbuotojų nusiteikimo ir reakcijos į jį. Tokia situacija galima ir greičiausiai paaiškinanti kodėl šiuo atveju nepavyko nustatyti vieno asmens-lyderio. Akivaizdu, kad šioje partnerystėje tam tikrais momentais (tam tikrose situacijose) pasireikšdavo vis kitas asmuo, o vieno tokio, kuris būtų aktyvus ir iniciatyvus visos partnerystės metu nebuvo.

Tyrimo metu vertinant kitų asmenų elgesį vienas kito atžvilgiu nustatyta, kad toks jo elgesys buvo daugumai priimtinas, kadangi vidutinis tokio elgesio priimtimumo įvertinimas buvo 9,14 balai iš 10 galimų (kai 10 reiškia visiškai priimtina). Tyrimo metu vertinant kitų asmenų elgesį lyderio atžvilgiu šiame atvejyje nustatyta, kad toks elgesys yra priimtinas vidutiniškai 8,45 balais iš 10 galimų (kai 10 reiškia visiškai priimtina). Pastebėta, kad net 50 % šioje partnerystėje dalyvavusių asmenų pritarė lyderio nuomonei ir sutiko su pasiūlymais, kai likusioji dalis (50 %) atsižvelgė į lyderio nuomone ir dalinai sutiko arba apskirtai nesutiko su pateiktais pasiūlymais. Deja šiame

analizuojamame atvejuje neįmanoma atlikti statistinio pūvio, kadangi nėra lyderiaujančio vieno asmens.

Penktasis partnerystės atvejis

Šioje partnerystėje dalyvavo iš viso 5 įmonių deleguoti asmenys (iš X partnerės 3, o Y partnerės 2). Pirmojoje tyrimo dalyje nustatyta, kad vienas pardavimų vadybininkas iš partnerės X buvo ypač aktyvus ir iniciatyvus. Šiuo atveju svarbu pastebėti, kad visi šioje partnerystėje buvę asmenys (tiek iš partnerės X, tiek iš partnerės Y) vienbalsiai nurodė tą patį aktyvų asmenį. Eliminavus šio asmens anketą atliktas lyderystės bruožų nustatymo tyrimas. Taip pat labai svarbu pastebėti, kad pastarasis asmuo šiuo atveju neturėjo jokių juridinių įmonės įgaliojimų organizuoti ir vykdyti šios partnerystės veiklas.

Atlikus šios situacijos duomenų analizę nustatyta, kad pagrindiniai lyderystės raiškos bruožai buvo grupės rezultatų koordinavimas (9,80 balai), bandymas užtikrinti, kad kiekvienas grupėje esantis asmuo jaustųsi gerai (9,80 balai) ir siekis išlaikyti grupėje harmoniją. (9,60 balai; žr. 18 lentelę). Tuo tarpu mažiausiai pasireiškę (prasčiausiai įvertinti) lyderystės raiškos bruožai buvo komandos narių privalumų ir trūkumų žinojimas (7,40 balai), aktyvus problemų sprendimas (7,80 balai) ir domėjimasis apie visus asmenis, net ir nesusijusiais su partneryste klausimais (8 balai). Šio atvejo lyderystei būdingų bruožų vertinimas kontraversiškas ankstesnių atvejų gautų rezultatų atžvilgiu. T.y. 1-3 atvejuje gerai įvertinti raiškos bruožai šiuo atveju vertinami prastai ir priešingai. Jei visų lyderystės bruožų vidutinį įvertinimą laikysime atskaitos tašku, tai 7 bruožai iš 15 buvo įvertinti kaip ypač pasireiškę šios partnerystės metu. Akivaizdu, kad šios partnerystės metu buvo asmuo, kuris turėjo lyderiui būdingų bruožų, o juos pastebėjo ir įvertino kiti asmenys. Šis lyderis buvo ypač suinteresuotas grupės darbų organizavimu taip, kad būtų pasiektas maksimalus rezultatas tikslo atžvilgiu, tačiau užtikrinant, kad visų darbų atlikimas būtų harmoningas ir priimtinas kiekvienam asmeniui.

18 lentelė. Lyderystei būdingų savybių vertinimo rezultatai (5 atvejais)

Lyderystei būdingas bruožas	Rangas	Vid. Įvert.
Žinojo komandos narių privalumus ir trūkumus	1	7,40
Sprendė aktyviai išskylančias problemas	2	7,80
Domėjosi apie visus asmenis, net ir nesusijusiais su partneryste klausimais	3	8,00
Rodė įtaigų pavyzdį pasitikėti kitais	4	8,00
Rodė asmeninį pavyzdį kaip reiktų dirbti	5	8,20
Tikslino darbo komandos tikslus bei siekiamybes	6	8,40
Apibrėžė darbo sritis ir komunikacijos kanalus	7	8,40
Rūpinosi aktyviu komandos darbu	8	8,40
Koordinavo grupės narių darbus	9	8,71
Skatino rasti tinkamiausią sprendimą	10	8,80
Skatino siekti užsibrėžtų tikslų	11	9,40
Vertino rizikas ir pasekmes	12	9,40
Siekė išlaikyti grupėje harmoniją	13	9,60
Užtikrino, kad kiekvienas asmuo grupėje jaustųsi gerai	14	9,80
Koordinavo grupės rezultatus	15	9,80
	VISO:	8,65

Vertinant asmeniui-lyderiui būdingas asmenines savybes pastebėta, kad šioje situacijoje pasižymėjusiam asmeniui ypač būdingas geras organizuotumas (10 balų), atkaklumas (10 balų) ir siekis motyvuoti kitus (9,40 balai; žr. 19 lentelę). Bendrą vidutinį asmeniui-lyderiui būdingų bruožų įvertinimą laikant atskaitos tašku galima teigti, kad iš pateiktų 11 bruožų 5 buvo įvertinti geriau. Nepaisant to, kad dauguma savybių nebuvo įvertintos geriau nei vidutinis įvertinimas šie rezultatai patvirtino ankstesnių atvejų gautus rezultatus. Pastarieji teigia, kad asmeniui-lyderiui būdingas dominavimas, atkaklumas ir organizuotumas. Svarbu pastebėti, kad šiame atvejyje visi asmenys vieningai įvardiją tą pati asmenį kaip lyderį jo asmenines savybes: „organizuotumas” ir „atkaklumas” – buvo įvertinti po 10 balų (nei vienu kitu analizuotu atveju tokio dydžio įvertinimų nebuvo).

19 lentelė. Asmeniui lyderiui būdingų savybių vertinimo rezultatai (5 atvejais)

Asmeniui-lyderiui būdingas bruožas	Rangas	Vid. Įvert.
Buvo ypač produktyvus	1	7,80
Entuziastingas	2	7,80
Supratingas ir atsakingas	3	8,00
Daug žinantis (intelektualus)	4	8,20
Tolerantiškas	5	8,40
Jis visuomet dominavo	6	8,60
Lankstus ir sugebantis prisitaikyti	7	8,75
Praktiškas	8	8,80
Motyvuojantis kitus	9	9,40
Buvo atkaklus	10	10,00
Gerai organizuotas	11	10,00
VISO:		8,69

Remiantis šiais rezultatais (vidutinis lyderystei būdingų bruožų įvertinimas 8,65 ir asmeniui-lyderiui būdingų bruožų vidutinis įvertinimas 8,69) galime priimti darbinę hipotezę (H-2₀). Vadinasi šiame analizuotame atvejyje buvo asmuo, kuris pasižymėjo daugeliu lyderiui būdingomis savybėmis. Hipotezės teisingumą patvirtina ir tai, kad likusių asmenų nuomone šios lyderio savybės pasireiškė pirmiausiai dėl buvusių aplinkos veiksnių ir antra, dėl to asmens asmeninių įgūdžių ir charakterio bruožų.

Tyrimo metu vertinant kitų asmenų elgesį lyderio šio lyderio atžvilgiu nustatyta, kad toks jo elgesys buvo daugumai priimtinas, kadangi vidutinis tokio elgesio priimtino įvertinimas buvo 9,73 balai iš 10 galimų (kai 10 reiškia visiškai priimtina). Iš visų analizuotų atvejų tai labiausiai priimtinas lyderio elgesys kitų asmenų atžvilgiu. Analizuojant kaip elgėsi likusieji asmenys lyderio atžvilgiu pastebėta, kad visi (išskyrus patį lyderį) asmenys pritarė lyderio pateiktai nuomonei ir sutiko su jo pasiūlymais. Dėl šios priežasties statistinio pjūvio analizė lyderio elgesio priimtino ir jo bruožų vertinimo atžvilgiu nelogiška, kadangi gaunami tie patys rezultatai kaip ir ką tik aptarti.

Taigi, šio atvejo analizė atskleidė, kad šioje partnerystėje buvo asmuo lyderis, kuris pasižymėjo daugeliu lyderiui būdingomis savybėmis. Jo elgesys ir turimų lyderystės bruožų kompleksas (tas kuris

pasireiškė partnerystės metu) buvo priimtinas visiems asmenims, dėl to visi asmenys atsižvelgė į jo nuomonę ir pilnai sutiko su jo pateiktais pasiūlymais.

Partnerystės atvejų analizės rezultatų apibendrinimas.

Atlikus lyderystės raiškos būdų analizę nustatyta, kad 9 raiškos būdai iš 15 analizuotų yra pasireiškiantys dažniau ir intensyviau nei likusieji (respondentų vidutinis šių raiškos būdų įvertinimas yra didesnis negu bendras visų raiškos būdų vidutinis įvertinimas). Vadinasi tokiose partnerystėse asmuo, krusi pasižymi siekiu (žr. 20 lentelę): koordinuoti grupės rezultatus, koordinuoti grupės narių darbus, tikslinti darbo komandos tikslus ir siekius, užtikrinti, kad kiekvienas asmuo grupėje jaustųsi gerai, rodyti asmeninį pavyzdį kaip reiktų dirbti, vertinti rizikas ir pasekmes, skatinti rasti tinkamiausią sprendimą, rūpintis aktyviu komandos darbu, skatinti užsibrėžtų tikslų – gali būti laikomas lyderiu ir išskirtiniu asmeniu iš kitų. Toks asmuo bus pastebėtas ir įvertintas kitų partnerystėje deleguotų asmenų.

20 lentelė. Asmeniui lyderiui reikiamų savybių vertinimo rezultatai

Lyderystei būdingas bruožas	Vid.	Asmeniui būdingas bruožas	Vid.
Rodė įtaigų pavyzdį pasitikėti kitais	7,82	Supratingas ir atsakingas	7,99
Siekė išlaikyti grupėje harmoniją	7,85	Motyvuojantis kitus	8,24
Sprendė aktyviai išskylančias problemas	7,90	Daug žinantis (intelektualus)	8,32
Apibrėžė darbo sritis ir komunikacijos kanalus	7,96	Praktiškas	8,38
Domėjosi apie visus asmenis, net ir nesusijusiais su partneryste klausimais	8,00	Lankstus ir sugebantis prisitaikyti	8,44
Žinojo komandos narių privalumus ir trūkumus	8,03	Entuziastingas	8,50
Skatino siekti užsibrėžtų tikslų	8,34	Tolerantiškas	8,60
Rūpinosi aktyviu komandos darbu	8,36	Buvo ypač produktyvus	8,68
Skatino rasti tinkamiausią sprendimą	8,45	Jis visuomet dominavo	8,92
Vertino rizikas ir pasekmes	8,57	Buvo atkaklus	8,98
Rodė asmeninį pavyzdį kaip reiktų dirbti	8,59	Gerai organizuotas	9,28
Užtikrino, kad kiekvienas asmuo grupėje jaustųsi gerai	8,61	VIDURKIS	8,58
Tikslino darbo komandos tikslus bei siekiamybes	8,65		
Koordinavo grupės narių darbus	8,72		
Koordinavo grupės rezultatus	8,79		
VIDURKIS	8,31		

Šioje vietoje svarbu pastebėti ir tai, kad visose penkiose analizuotose atvejuose buvo priimtos darbinės hipotezės ($H-2_0$), kad lyderystė pasireiškia logistikos įmonės sudarytos partnerystės atveju. Dėl šios priežasties galima priimti ir mokslinę hipotezę ($H-1_0$). Vadinasi lyderystė pasireiškia logistikos įmonių sudaromose partnerystėse ir lyderystės raiškos būdai gali būti naudojami strategiškai siekiant paveikti partnerystę.

Tyrimo metu vertinant kitų asmenų elgesį lyderių atžvilgiu nustatyta, kad toks jų elgesys yra daugumai priimtinas, kadangi vidutinis tokio elgesio priimtimumo įvertinimas buvo 8,53 balai iš 10 galimų (kai 10 reiškia visiškai priimtina). Analizuojant kaip elgėsi likusieji asmenys lyderių atžvilgiu pastebėta, kad daugeliu atveju su lyderio nuomone yra sutinkama, ir arba pritariama arba dalinai pritariama jų pateiktiems pasiūlymams. Taip pat nustatyta, kad kai kuriais atvejais į lyderių

pateikiamus pasiūlymus iš viso neatsižvelgiama. Tai priklauso nuo kelių priežasčių. Pirmiausiai, kaip elgsis kiti asmenys lyderio atžvilgiu priklauso nuo to kaip iniciatyviai pasireiškia lyderis. Jei jis linkęs į darbų koordinavimą, patirties ir gebėjimų dalijimąsi su kitais, siekiu užtikrinti gerą mikro klimatą ir pan. – likusieji tokį asmenį pastebi ir pasiduoda jo įtakai, kadangi jo toks elgesys yra priimtinas. Antra, tai tikrai priklauso nuo to kiek tokių asmenų yra partnerystėje. Akivaizdu, kad analizuotais atvejais kai buvo vienas lyderis likusieji dažniausiai jam pritardavo ir sutikdavo su jo pasiūlymais. Tačiau tais atvejais kai lyderis buvo neaiškus (ar jų buvo keli) susidaro konfrontacija tarp lyderių ir likusieji asmenys nežino kurį sekti, kyla dvejonų.

Atlikus bendrą visų atvejų statistinių pjūvių analizę paaiškėjo, kad asmenys, kurie pritarė lyderių nuomonei ir sutiko su jų pasiūlymais vertino jų elgesį kaip priimtina geriau nei tie kurie atsižvelgė į lyderių nuomonę ir tik dalinai sutiko su jų pasiūlymais (žr. 21 lentelę). Taip pat galima teigti, kad tie asmenys kurie pritarė lyderių nuomonei ir sutiko su jų pasiūlymai įžvelgė daugiau lyderiui būdingų bruožų bei juos vertino kaip labiau pasireiškusių nei tie asmenys, kurie dalinai sutiko su lyderio pateiktais pasiūlymais.

21 lentelė. Lyderio elgesio priimtimumo ir jo bruožų vertinimo rezultatai (statistinis pjūvis)

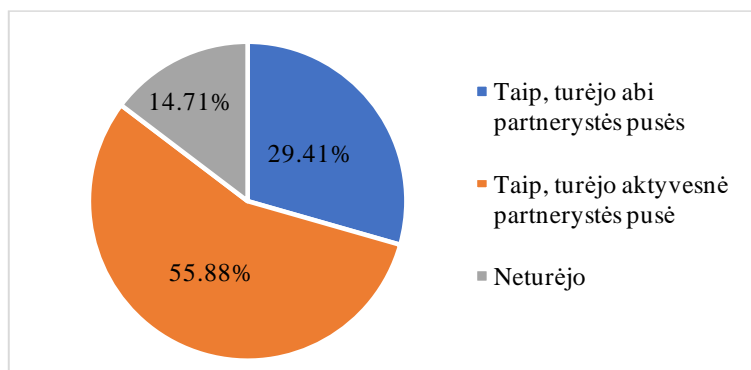
	Pritarė nuomonei ir sutiko su pasiūlymais	Atsižvelgė į nuomonę ir dalinai sutiko su pasiūlymais	Atsižvelgė į nuomonę ir nesutiko su pasiūlymais
Tokio elgesio priimtimumo vidutinis įvertinimas	9,32	8,74	8,03
Lyderiui būdingų bruožų skaičius, kurių įvertinimai didesni nei vidutinis įvertinimas (vidutinis įvertinimas)	9 (9,19)	8 (9,01)	7 (8,48)
Asmeniui-lyderiui būdingų bruožų skaičius, kurių įvertinimas didesnis nei vidutinis įvertinimas (vidutinis įvertinimas)	8 (8,93)	8 (8,94)	7 (8,73)

Taigi, ši analizė atskleidė, kad šiose partnerystėse (išskyrus 4 atvejį) visuomet buvo asmuo lyderis, kuris pasižymėjo daugeliu lyderiui būdingomis savybėmis. Jų elgesys ir turimų lyderystės bruožų komplektas (tas kuris pasireiškė kiekvienos partnerystės metu) dažniausiai yra priimtinas daugelio asmenų, dėl to daugelis jų atsižvelgia į lyderių nuomonę ir visiškai ar bent dalinai sutinka su jo pasiūlymais. Tik retais atvejais su pasiūlymais apskritai nėra sutinkama.

4.3 Lyderystės raiškos partnerystėje sukuriamos naudos tyrimo rezultatai

Tyrimo trečioje dalyje siekta įvertinti kokią naudą sukuria lyderystės raiška partnerystėje. Pirmiausiai tyrimo metu respondentai, kurie tiesiogiai buvo susiję su partneryste vertino gaunamą naudą iš partnerystės. Paaiškėjo, kad daugiau kaip pusė visų respondentų (t.y. 55,88 %) mano, kad aktyvesnė partnerystės pusė turėjo didesnės naudos (žr. 12 paveikslą). Svarbu pastebėti, kad tokį

atsakymo variantą pateikė ir tie asmenys, kurie buvo partnerystės pasyvioje pusėje. Tuo tarpu tik 29,41 % respondentų mano, kad naudos turėjo abi partnerystės pusės, o 14,71 % kad naudos niekas neturėjo apskritai. Pastarasis įvertinimas (kad niekas neturėjo papildomos naudos iš lyderystės) yra ketvirtojo analizuoto atvejo, kai buvo analizuojama partnerystė, kurioje buvo po du deleguotus asmenis iš kiekvienos partnerės ir lyderystės raiška tyrimo metu nebuvo nustatyta. Dėl šios priežasties šį įvertinimą reiktų vertinti kritiškai. Tačiau remiantis likusiais duomenimis galime priimti išvadą, kad asmenys, kurie aktyviai dirba partnerystės metu sukuria savo partnerystės pusei didesnę naudą.



12 pav. Respondentų partnerystės naudos vertinimo rezultatai (proc. nuo visų apklaustųjų)

Taip pat tyrimo metu buvo vertintos gaunamos pajamos partnerystės metu. Pirmiausia buvo vertinamos pajamos, kurias partnerės sutarė partnerystės pasirašymo dieną ir gavo per visą partnerystės laikotarpį. Tyrimo metu nustatyta, kad trimis atvejais iš penkių įmonė, kuri delegavo lyderį į partnerystę gavo didesnes pajamas (žr. 22 lentelę). Pavyzdžiui, pirmame analizuotame atvejuje partnerystės sudarymo metu partnerės sutarė ir pasidalino perkamą produkcijos kiekį tam tikru santykiu. Tokiu būdu partnerės buvo įsipareigojusios iš gamintojo nupirkti ir parduoti Lietuvos rinkoje tam tikrą atgabentos produkcijos kiekį. Šis minimalus perkamas kiekis iš gamintojo partnerių sutarimu buvo parduodamas vietinėje rinkoje už tą pačią kainą, nes buvo siekiama išlaikyti tarpusavio konkurencingumą. Žinant partnerių įsipareigotą nupirkti ir atgabenti produktų kiekį bei kainą už kurią partnerės šį produktą pardavinėjo rinkoje galima apskaičiuoti kokias pajamas jos uždirbo iš šios prekybos. Svarbu pastebėti, kad šiais atvejais šių pajamų dydis priklauso tik nuo vieno kintamojo – t.y. partnerių perkamo kiekio, o pastarasis nustatytas derybų būdu partnerystės metu, todėl galėjo būti paveiktas lyderystės raiškos. Taigi, pirmuoju atveju kompanijos X pajamų dalis iš bendros prekybos buvo 415,68 Eur, antrosios 431,35 Eur (svarbu priminti, kad įmonė siekdama konfidencialumo ir nenorėdama atskleisti realių duomenų visus skaičius padaugino it tam tikro koeficiento). Gaunamų pajamų santykis didesnis negu 1 (lygus 1,03) kas reiškia, kad kompanija Y, kuri lyderiavo šioje partnerystėje gavo didesnes pajamas už iš anksto sutartą prekybą. Tokia pati situacija užfiksuota ir antrame bei trečiame atvejuose. Ketvirtojo atvejo metu nustatyta, kad gautos pajamos tarp partnerių

buvo lygios, o penktojo atvejo metu nustatyta, kad partnerė kuri lyderiavo partnerystės metu gavo mažesnes pajamas nei ta kompanija, kuri nebuvo tokia aktyvi partnerystėje.

22 lentelė. Sutartos partnerystės naudos pasiskirstymas

	1 atvejis	2 atvejis	3 atvejis	4 atvejis	5 atvejis
Kompanija X	415,68	230,26	387,16	236,84	272,83
Kompanija Y	431,35	221,63	341,36	236,37	358,55
Santykis (lyderis/ne lyderis)	1,03	1,03	1,13	1,00	0,76

Partnerystės eigoje partnerės galėjo gauti ir papildomas pajamas už tų pačių produktų pardavimą. T.y. reikia nepamiršti, kad partnerės turėjo galimybę pirkti ir didesnę produktų kiekį iš gamintojo negu buvo planuota (kaip jau buvo minėta gamintojas buvo nustatęs tik minimalų perkamą kiekį). Dėl to partnerės įgyvendinusios minimalų prekybos planą galėjo ir toliau pirkti ir parduoti produktą. Lentelėje (žr. 23 lentelę) pateikiamos papildomos gautos pajamos per visą partnerystės laikotarpį. Galutiniai rezultatai pirmu ir antru analizuotais atvejais patvirtina, kad partnerė delegavusi lyderį į partnerystę turėjo nenuginčijamai didesnes pajamas. Trečiuoju atveju pradinės gautos pajamos buvo didesnės kompanijos, kuri delegavo lyderį, tačiau jos partnerė gavo didesnę papildomų pajamų dalį. Svarbu pastebėti, kad sukauptų papildomų pajamų pasiskirstymo santykis šiuo atveju yra 0,92, kai tuo tarpu sukauptos partnerystės pajamos pasiskirstymo santykis šiuo atveju 1,13. Neabejotina, kad ir šiame atvejuje partnerė delegavusi lyderį gavo didesnes pajamas nei partnerė neturėjusi tokio lyderio partnerystėje. Ketvirtojo atvejo rezultatas nulinis, todėl buvusi išvada nepasikeičia. Šiame atvejuje nenustatyta nei lyderystės raiška, nei nustatytas gaunamų pajamų skirtumas, todėl išvada nepasikeičia. Tuo tarpu penkto atvejo metu nors ir partnerė delegavusi lyderį gavo mažesnes sutartas partnerystės pajamas (santykis buvo 0,76), tačiau jos sukauptų papildomų pajamų dalis buvo daugiau negu du kartus didesnė negu partnerės ne delegavusios lyderio.

23 lentelė. Sukauptų papildomų pajamų pasiskirstymas

	1 atvejis	2 atvejis	3 atvejis	4 atvejis	5 atvejis
Kompanija X	44,47	97,36	43,17	0	91,27
Kompanija Y	71,82	56,37	47,06	0	40,81
Santykis (lyderis/ne lyderis)	1,62	1,73	0,92	-	2,24

Taigi, apibendrinant svarbu pastebėti, kad antroji šio tyrimo mokslinė hipotezė (H-3₀) patvirtinta, kadangi daugiau negu pusėje analizuotų atvejų partnerių delegavusių lyderį į partnerystę gautos pajamos vienareikšmiškai didesnės nei partnerių nedelegavusių lyderių. Vadinasi lyderystės raiška partnerystėje sukuria papildomas pajamas kompanijai.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus „lyderystės raiškos verslo partnerystėje: logistikos paslaugų atvejo analizė“ tyrimą galima priimti šias išvadas:

- 1) Remiantis mokslinės literatūros bei mokslinių tyrimų šioje tematikoje analize galima teigti, kad partnerystė yra reiškinys kurio metu dvi ar daugiau pusės susitaria dėl tam tikros veiklos vykdymo kartu. Partnerystės sudaryme ir jos įgyvendinime dalyvauja keli įmonių deleguoti asmenys. Partnerystės sudarymo ar vykdymo metu susidaro sąlygos lyderystės raiškai. Lyderystė kaip reiškinys apibrėžiamas įvairiai, tačiau tai iš principo yra asmens savybių reiškinys, kurių raiška priverčia kitus asmenis imtis tam tikrų veiksmų. Lyderiai dažniausiai siekia įtakoti ar paveikti kitus asmenis siekiant tam tikrų tikslų. Akivaizdu, kad lyderystė gali būti strategiškai taikoma tam tikrose situacijose. Lyderystės raiškos verslo partnerystėje vertinimas yra nuoseklus procesas, kuris apima kelis vertinimus: pirmiausia, lyderystės raiškos partnerystėje nustatymą; ir antra, gautos naudos vertinimą lyderiaujančios partnerės atžvilgiu. Savaime suprantam lyderystės raiškos įvertinimas nėra paprastas. Jis savaime apima asmenų aktyvumo tam tikroje grupėje vertinimą, tam tikrų jo asmeninių ir profesinių savybių vertinimą. Tuo tarpu naudos vertinimas paprastas, jei naudos gali ir yra išreiškiamos kiekybiškai. Savaime suprantam lyderystės raiškos sukuriamos naudos gali būti tiek tiesioginės, tiek netiesioginės.
- 2) Pirmoje tyrimo dalyje, vertinant pasirinktus atvejus, nustatyta, kad: pirmiausiai, visose atvejuose buvo sudarytos palankios sąlygos partnerystės raiškai. T.y. partnerystėse buvo pakankamas darbuotojų skaičius ir jų santykis tarp partnerių, partnerystės metu buvo aktyvus tiesioginis kontaktas tarp darbuotojų, buvo organizuojami dažni susitikimai ir pan.; antra po apklausos duomenų analizės 4 iš 5 analizuotų atvejų buvo nustatyta, kad vienoje partnerystės pusėje buvo vienas ar du asmenys, kurie aktyviai pasireiškė partnerystės metu. Tai tipinės lyderystės požymiai, kadangi rezultatai atskleidė situacijas kai vienas asmuo savo elgesiu paveikė kitus grupėje esančius asmenis (ar bent jau turėjo tam elgesiui įtakos). Šios tyrimo dalies metu patvirtinta pirmoji mokslinė hipotezė
- 3) Antroje tyrimo dalyje, analizuojant lyderystės raiškos būdus buvo nustatyta, kad 9 raiškos būdai iš 15 analizuotų yra pasireiškiantys dažniau ir intensyviau nei likusieji (respondentų vidutinis šių raiškos būdų įvertinimas yra didesnis negu bendras visų raiškos būdų vidutinis įvertinimas). Vadinasi tokiose partnerystėse asmuo, krusi pasižymi siekiu: koordinuoti grupės rezultatus, koordinuoti grupės narių darbus,

tikslinti darbo komandos tikslus ir siekius, užtikrinti, kad kiekvienas asmuo grupėje jaustųsi gerai, rodyti asmeninį pavyzdį kaip reiktų dirbti, vertinti rizikas ir pasekmes, skatinti rasti tinkamiausią sprendimą, rūpintis aktyviu komandos darbu, skatinti užsibrėžtų tikslų – gali būti laikomas lyderiu ir išskirtiniu asmeniu iš kitų. Toks asmuo bus pastebėtas ir įvertintas kitų partnerystėje deleguotų asmenų. Įmonės žinodamos tai gali strategiškai paskirti tokiomis savybėmis pasižyminčius asmenis į partnerystes, siekdamas dominavimo jose.

- 4) Trečiojoje tyrimo dalyje nustatyta, kad 4 atvejais iš penkių analizuotų įmonė, kuri delegavo lyderį į partnerystę gavo didesnę finansinę naudą (išreikštą pajamomis) nei ta įmonė kuri buvo pasyvi partnerystėje. Nors naudos paskirstymas ir nėra tolygus, tačiau bendruoju atveju galime teigti, kad lyderystės raiška partnerystėje sukuria papildomos finansinės naudos tai partnerei, kuri deleguoja lyderio savybėmis pasižymintį asmenį.

Apibendrinus tyrimo rezultatus rekomenduotina logistikos įmonėms, kurios sudaro partnerystes su kitomis įmonėmis visais atvejais prieš pradant derybas dėl partnerystės parengti asmenį, kuris sugebėtų koordinuoti tokio tipo žmonių grupę, gebėtų stebėti ir koordinuoti grupės rezultatus, turėtų gerus organizacinius ir planavimo įgūdžius bei sugebėtų sukurti tokią atmosferą, kurioje kiekvienas darbuotojas jaustųsi gerai ir būtų vertinamas. Tyrimo rezultatų pagrindu galima rekomenduoti, kad tokio asmens dalyvavimas partnerystėje būtinas jos sudarymo ir vykdymo momentais, kai sprendžiamos pagrindinės partnerystės problemos. Šis asmuo nuolatos ir aktyviai turi pasireikšti planuojant veiklas, nuolatos diskutuoti ir bendrauti su kitais partnerystėje esančiais asmenimis. To sekoje įmonė gali tikėtis didesnės finansinės, greičiausiai ir ne finansinės, naudos.

LITERATŪRA

1. Alsarayreh M. N., Al-Omari B. A., Jaradat M. F. J., Alsaraureh, M. Y. (2014). Leadership role in tourism companies to achieve loyalty among subordinates. *Economics, Management & Financial Markets*. Vol. 9 Issue 1, Prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=c762352b-0be9-424c-8063-3abaf88093f4%40sessionmgr4004&hid=4214>>
2. Amofa, A. K., Okronipa, G. A., ir Boateng, K., (2016). Leadership Styles and Organisational Productivity: A Case Study of Ghana Cement Limited *European Journal of Business and Management* Vol.8, No.2
3. Andreas, K. (2006). 'Among the Audience' , *The Economist*, 22/04/06.
4. Bristow, N., Bucner, K., Folkman, J.,McKinnon P. (2005). *The Leadership Skills Audit*. Cambridge.
5. Burns, J. M. (2014). *Leadership*. New York: Harper & Row.
6. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
7. Corbett, C. J., Blackburn, J. D., Wassenhove, L. N. (1999). Partnerships to improve supply chains. *Sloan Management Review*, p. 71 – 82.
8. Dargis, R. (2016). Lietuvoje vis dar trūksta verslo lyderystės – žiūrėta 2017 – 01 – 02. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/verslas/verslas/r-dargis-lietuvoje-vis-dar-truksta-verslo-lyderystes.d?id=70940478>
9. E. Butkevičienė, E. Baidelytė ir G. Žvaliauskas (2009). Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji Politika ir Administravimas* Nr. 27.
10. Ekene, C. ir Ugwunwanyi, A. (2016). Leadership and economic development in a developing economy: a critical look at the nigerias' experience. Prieiga per internetą: <<http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Leadership-and-Economic-Development-in-a-Developing-Economy.pdf>>
11. Europos Komisija (2017). Verslo partneriai. – žiūrėta 2016 – 12 – 21. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/small-business/most-of-market/business-procurement/index_lt.htm>
12. Farazmand, A. (1997). *Ethics, Professionalism and the Image of the Public Service*. Report prepared by United Nations Secretariat.
13. Gardner, J. T., Cooper, M. C.; Noordwier, T. (1994). Understanding Shipper – carrier and shipper – warehouse relationships: partnerships revised. *Journal of business Logistics*, vol. 15, no. 2.
14. Gentry, J. J. (1996). The role of carriers in buyer – supplier strategic partnerships: a supply chain management approach. *Journal of business logistics*, vol. 17, no. 2.

15. Giles S. (2016). The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World – žiūrėta 2017 – 09 -16. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>
16. Glaso, L., Skogstad, A., Einarsen, S., (2017). Leadership, affect and outcomes: symmetrical and asymmetrical relationships. *Leadership & Organization Development Journal*
17. Glikman, D. C. (2010). *Lyderystė mokymuisi: kaip padėti mokytojams sėkmingai dirbti*. Vilnius: LR ŠMM Švietimo aprūpinimo centras.
18. Hackman, M. Z., Johnson, C. E. (2013). *Leadership: a communication perspective* (6th ed.). Waveland Press.
19. Hammonds, K.H. (2006). *Grassroots Leadership – Ford Motor Co. Fast Company* Prieiga per internetą: www.fastcompany.com/online/33/ford.html
20. Hao, M. J. ir Yazdanifard, R. (2015). How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation. Prieiga per Internetą: https://globaljournals.org/GJMBR_Volume15/1-How-Effective-Leadership.pdf
21. Henry, P. (1971). *Personality and Leadership Behavior*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 884–89.
22. Herder, A. (2010). Leadership and its Impact on Productivity. Prieiga per internetą: http://ilsf.ie/FILES/DOCUMENTS/Productivity_Link__Leadership_and_its_Impact_on_Productivity.pdf
23. Hester, C. J. (2013). The Importance of Leadership and Learning Organizations. Prieiga per Internetą: <http://docshare03.docshare.tips/files/26165/261650686.pdf>
24. House, R. G.; Stank, T.P. (2001) Insight from industry. *Insights from a logistics partnership. Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 6.
25. Yang, C. W. (2008). The Relationships Among Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation, and Business Performance Prieiga per Internetą: <https://search.proquest.com/openview/09949716b50db58f88ea9acd1893e7fa/1?pq-origsite=gscholar&cbl=706341>.
26. İkinci, S. S. (2014). Organizational Change: Importance of Leadership Style and Training. *Management and Organizational Studies* Vol. 1, No. 2.
27. Jaafar, H. S., Rafiq, M. (2005). Logistics outsourcing practices in the UK: a survey. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, vol. 8, no. 8.
28. Kreitner, R. (1995). *Management*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
29. Kruse K. 2013. What is Leadership? – žiūrėta 2016 – 12 – 21. Prieiga per internetą: <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/#7bb6e684713e>
30. Laarhoven, P., Berglund, M., Peters, M. (2000). Third-party logistics in Europe -five years late. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 30, no. 5.

31. Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., Gardner, J. T. (1996). Developing and implementing supply chain partnerships. *The international journal of logistics management*, vol. 7, no. 2.
32. Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., Gardner, J. T. (1999). Building successful logistics partnerships. *Journal of business logistics*, vol. 20, no. 1.
33. Lambert, L. (2011). Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklų pažanga. UAB „Vitae Litera“.
34. Ledbetter, B. (2016). Business leadership for peace – žiūrėta 2016 – 12 – 21. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.vdu.lt/ehost/detail/detail?vid=5&sid=ed365a16-6304-4308-aa89-1fc976babbd0%40sessionmgr104&hid=130&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVybCx1aWQmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=119345814&db=a9h>
35. Lewis, J. (2001). Senior-Leadership Evaluation Methods – žiūrėta 2016 – 12 – 25. Prieiga per internetą: <http://smallbusiness.chron.com/seniorleadership-evaluation-methods-38226.html>
36. Makukha, K., Gray, R. (2004). Logistics partnerships between shippers and logistics service providers: the relevance of strategy. *International journal of Logistics: Research and Applications*, vol. 7, no. 4.
37. McDermott, F. (2012). The Leadership Factor: Grooming New Leaders. Prieiga per internetą: <http://www.cpaireland.ie/docs/default-source/Students/Study-Support/Strategy-Leadership/the-leadership-factor---grooming-new-leaders.pdf?sfvrsn=0>
38. Mentzer, J. T., Rutner, S. M., Matsuno, K. (1996). Application of the means – end value hierarchy model to understanding logistics service value. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 27, no. 9.
39. Morgan S. (2013). The three main business leadership styles – žiūrėta 2016 – 12 – 18. Prieiga per internetą: <http://nata.aero/data/files/safety%201st%20documents/etoolkit/safety%201st%20etoolkit%20april2013.pdf>
40. Muenjohn N., Pimpa N. ir Montague A. (2016). Developing leadership curriculum for business education program in Asia – žiūrėta 2016 – 12 – 21. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.vdu.lt/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=ed365a16-6304-4308-aa89-1fc976babbd0%40sessionmgr104&hid=130>
41. Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*, Thousand Oaks, CA: Sage.
42. Northouse, P. G. *Lyderystė (2009) Teorija ir praktika*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
43. *of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 26, no. 3.
44. Popescu, G. H. (2013). Macroeconomics, effective leadership, and the global business environment. *Contemporary Readings in Law & Social Justice*. Vol. 5 Issue 2.
45. Rauch A. ir kt. 2009. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x/full>

46. Razzaque, M. A., Sheng, C. C. (1998). Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 28, no. 2.
47. Silva, A. (2014). What Do We Really Know About Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (4), 1-4.
48. Sitkin, S. B. ir Emery, J. D. (2009). Executive Leadership Survey – žiūrėta 2016 – 12 – 25. Prieiga per internetą: <https://centers.fuqua.duke.edu/cole/wp-content/uploads/sites/8/2015/07/Executive-Leadership-Survey-Report.pdf>
49. Smaliukienė, R. (2008). Lyderystė viešajame administravime: teoriniai aspektai. *Public Administration*, 18 (2), 34 – 41.
50. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Technologija.
51. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Leidykla „Technologija“.
52. Šilingienė, V., (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste // *Ekonomika ir vadyba*, Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367177864476/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
53. Tredway L. ir Hedgspeth C. 2012. A tripartite Framework for leadership Evaluation – žiūrėta 2017 – 01 – 12. Prieiga per internetą: https://principals.berkeley.edu/sites/default/files/A_Tripartite_Framework_for_Leadership_Evaluation.pdf
54. Valdiserri, A. G. ir Wilson, L. J. (2010). The study of leadership in small business organizations: impact on profitability and organizational success Prieiga per internetą: <https://search.proquest.com/openview/0064dc7aa7c3838392f1a2cb1aba46a0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=28211>.
55. Wagner, B. (2009). The increase in productivity as a result of the role of leadership in training and maintenance team at the factory floor. Prieiga per internetą: <https://www.pomsmmeetings.org/confpapers/011/011-0948.pdf>
56. Webster, F. E. (2011). The elements of a successful logistics partnership. *International Journal*
57. Wyncarczyk, P., Watson, R. (2005). Firm Growth and Supply Chain Partnerships: An Empirical Analysis of U.K. SME Subcontractors. *Small Business Economics* 24.

PRIEDAI

DALYVIO ANKETA

Esu, Kauno Technologijos Universiteto magistratūros studijų studentas ir atlieku tyrimą apie partnerystės logistikos rinkoje. Prašau Jūsų padėti man pasiekti užsibrėžtų tikslų užpildant šią tyrimo anketą. Anketa yra anoniminė, jokie duomenys nebus viešinami. Ačiū už pagalbą.

SVARBU – anketą būtina pildyti nuosekliai, atsakant į kiekvieną pateiktą klausimą. Įdėmiai perskaitykite klausimą ir tik tuomet jį atsakinėkite. Anketoje nėra teisingų-klaidingų atsakymo variantų, tai tik Jūsų nuomonės raiška.

Jūs dirbate kompanijoje X, kuri per paskutinius pusantrų metų buvo sudariusi partnerystę su kompanija Y. Jūs buvote deleguotas atstovauti savo kompaniją partnerystės derybose, dalyvavote jos įgyvendinime ir užbaigime. Remiantis įgyta patirtimi šioje partnerystėje prašau toliau atsakyti į šiuos klausimus.

- 1) Kiek laiko truko ši partnerystė?

<input type="checkbox"/> 2-3 mėn.	<input type="checkbox"/> 4-5 mėn.	<input type="checkbox"/> 6-7 mėn.	<input type="checkbox"/> 8 ir daugiau mėn.
-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	--

- 2) Kuris iš pateiktų teiginių geriausiai apibūdina šią partnerystę:

<input type="checkbox"/> buvo ypač sėkminga	<input type="checkbox"/> buvo sėkminga	<input type="checkbox"/> neturiu nuomonės
<input type="checkbox"/> buvo vidutiniška (buvo iškilę keltos problemų)		
<input type="checkbox"/> buvo ypač nesėkminga (nebuvo pasiekti užsibrėžti tikslai)		

- 3) Kuriame iš pateiktų partnerystės etapų buvo ypač didelis dialogas (kontaktas) su kita kompanija

<input type="checkbox"/> suderinimo	<input type="checkbox"/> pasirašymo	<input type="checkbox"/> įgyvendinimo	<input type="checkbox"/> rezultatų apibendrinimo
-------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------------	--

- 4) Įvertinkite 10 balų skalėje šios partnerystės tarpusavio dialogo intensyvumą (t.y. kiek kompanijos tarpusavyje intensyviai turėjo bendradarbiauti):

Visiškai neintensyviai	Labai intensyviai								
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10

- 5) Kaip dažnai susitikdavo ar kitaip bendraudavo asmenys susiję su šia partneryste;

<input type="checkbox"/> ypač dažnai	<input type="checkbox"/> dažnai	<input type="checkbox"/> retai	<input type="checkbox"/> ypač retai	<input type="checkbox"/> nebendravo visiškai
--------------------------------------	---------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------	--

- 6) Šios partnerystės metu abi kompanijos susitarė dėl bendradarbiavimo taisyklių, tačiau:

<input type="checkbox"/> veiklą vykdė atskirai	<input type="checkbox"/> dalį veiklos vykdė atskirai ir dalį veiklos vykdė kartu
<input type="checkbox"/> visą veiklą vykdė kartu	
<input type="checkbox"/> buvo teikiamos tik papildomos paslaugos	
<input type="checkbox"/> buvo pradėta nauja veikla	

- 7) Kiek Jūsų kompanija delegavo asmenų partnerystės sudarymui ir įgyvendinimui:

<input type="checkbox"/> 1 – 2	<input type="checkbox"/> 3 – 4	<input type="checkbox"/> 5 – 6	<input type="checkbox"/> 7 – 8	<input type="checkbox"/> 9 ir daugiau
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	---------------------------------------

- 8) Kiek Jūsų partnerė delegavo asmenų partnerystės sudarymui ir įgyvendinimui:

<input type="checkbox"/> 1 – 2	<input type="checkbox"/> 3 – 4	<input type="checkbox"/> 5 – 6	<input type="checkbox"/> 7 – 8	<input type="checkbox"/> 9 ir daugiau
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	---------------------------------------

Toliau pateikti klausimai turėtų būti atsakyti remiantis patirtimi iš susirinkimų ir derybų, kurios vyko prieš ir eigoje partnerystės

- 9) Kurios kompanijos darbuotojai labiausiai buvo aktyvus, iniciatyvus ir suinteresuoti partnerystės pasirašymu ir įgyvendinimu?
- Kompanijos x (mūsų kompanijos deleguoti žmonės)
- Kompanijos y (partnerės siūsti žmonės)
- 10) Kiek šioje aktyvių žmonių grupėje (priklausomai nuo 9 klausymo atsakymo), buvo aktyvių žmonių partnerystės metu (buvo ypač išskirtiniai, charizmatiški ir pasižymėjo iniciatyvumu)?
- Vienas Du Trys Keturi Penki visi
- 11) Įvertinkite toliau pateikiamus teiginius 10 balų skalėje (galvojant TIK apie tuos aktyvius asmenis partnerystėje):

Savybė	Visiškai nesutinkate					Visiškai sutinkate				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tikslino darbo komandos tikslus bei siekiamybes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žinojo komandos narių privalumus ir trūkumus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apibrėžė darbo sritis ir komunikacijos kanalus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rūpinosi aktyviu komandos darbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendė aktyviai iškylančias problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užtikrino, kad kiekvienas asmuo grupėje jaustųsi gerai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Domėjosi apie visus asmenis, net ir nesusijusiais su partneryste klausimais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siekė išlaikyti grupėje harmoniją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordinavo grupės narių darbus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordinavo grupės rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rodė asmeninį pavyzdį kaip reiktų dirbti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skatino rasti tinkamiausią sprendimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skatino siekti užsibrėžtų tikslų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rodė įtaigų pavyzdį pasitikėti kitais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertino rizikas ir pasekmes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12) Priėmus prielaidą, kad šioje aktyvių žmonių grupėje buvo vienas lyderis, įvertinkite toliau pateikiamus teiginius 10 balų skalėje (galvojant tik apie tą aktyvų žmogų):

Savybė	Visiškai nesutinkate					Visiškai sutinkate				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jis visuomet dominavo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buvo ypač produktyvus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buvo atkaklus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entuziastingas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motyvuojantis kitus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lankstus ir sugebantis prisitaikyti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supratingas ir atsakingas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktiškas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daug žinantis (intelektualus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerantiškas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gera organizuotas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13) Kas Jūsų manymu labiausiai įtakojo šio žmogaus tokią elgseną?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Asmeninės savybės, charakterio bruožai | <input type="checkbox"/> Konkretni situacija |
| <input type="checkbox"/> Noras pademonstruoti savo žinias | <input type="checkbox"/> Aplinkos veiksniai |
| <input type="checkbox"/> Įmonės suteikti įgaliojimai | <input type="checkbox"/> Likusių darbuotojų nusiteikimas ir reakcija į jį |

14) Kaip elgėsi kiti deleguoti asmenys šio arba šių aktyvių asmenų atžvilgiu?

- Pritarė nuomonei ir sutiko su pasiūlymais
- Atsižvelgė į nuomonę ir dalinai sutiko su pasiūlymais
- Atsižvelgė į nuomonę ir nesutiko su pasiūlymais
- Neatsižvelgė į nuomonę ir nesutiko su pasiūlymais

15) Įvertinkite 10 balų skalėje šio aktyvaus žmogaus (ar žmonių) elgesio ir siekio priimtumą kitiems asmenims:

Visiškai nepriimtinas					Visiškai priimtinas				
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10

16) Jūsų nuomone, ar toks aktyvus asmenų pasireiškimas partnerystėje turėjo įtakos partnerystės galutiniam rezultate:

- Taip, turėjo abi partnerystės pusės
- Taip, turėjo aktyvesnę partnerystės pusę
- Neturėjo