MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

ZIGMANTAS PETRIKAS

LYDERYSTĖS RAIŠKA NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas: doc. dr. Rolandas Kripaitis

VILNIUS, 2015

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

LYDERYSTĖS RAIŠKA NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa _____

Vadovas

_____ doc. dr. R. Kripaitis

2015 03 25

Recenzentas

_____

2015

Atliko

LPVmis3 - 01 gr. stud.

_____ Z.Petrikas

2015 03 25

VILNIUS, 2015

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS 5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 6
ĮVADAS 8
1. LYDERYSTĖS KONCEPSIJOS TEORINIS PAGRINDAS 10
1.1. Lyderystės apibrėžimai 10
1.2. Lyderystė ir vadovavimas 12
1.3. Lyderystės teorijos 15
1.4. Kelio-tikslo teorija 15
1.5. Lyderio-nario mainų teorija 18
1.6. Transformacinė ir transakcinėlyderystė 19
1.7. Komandinė lyderystė 23
1.8. Lyderystė kaip santykių menas 25
2. NEVYRIAUSYBINĖS ORGANIZACIJOS 28
2.1. Nevyriausybinių organizacijų samprata ir funkcijos 28
2.2. Lyderystė nevyriausybinėse organizacijose 32
3. TYRIMO METODIKA 35
3.1. Tyrimo tikslai ir uždaviniai 35
3.2. Tyrimo metodas ir instrumentas 35
3.3. Tiriamieji ir jų atranka 37
3.4. Tyrimo eiga 37
3.5. Tyrimo duomenų apdorojimas 38
4. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ 39
4.1. Respondentų socialinė – demografinė charakteristika 39
4.2. Lyderystės teorijų raiška NVO remiantis darbuotojų nuomone 41
4.3. Darbuotojų nuomonė lyderystės ir vadovavimo aspektu 47
4.4. Vadovų nuomonė vadovavimo ir lyderystės aspektu 48
4.5. Darbuotojų ir vadovų nuomonė santykių tarp kolegų aspektu 48
4.6. Vadovų ir darbuotojų nuomonių palyginimas remiantis lyderystės teorijų raiška 51
4.7 Vadovų nuomonė tikslo pasiekimui naudojamų priemonių perspektyva 56
IŠVADOS 58
REKOMENDACIJOS 60
LITERATŪROS SĄRAŠAS 61
ANOTACIJA 66

ANNOTATION 67
SANTRAUKA 68
SUMMARY 69
PRIEDAI 70
1 priedas – darbuotojų anketa 70
2 priedas – vadovų anketa 74

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės funkcijos

2 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės principai

3 lentelė. Lyderystės kūrimo etapai

4 lentelė. Avon transformacinės lyderystės modelis

5 lentelė. Lietuvoje naudojamos sąvokos ir jų kritika

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Pagrindinė kelio-tikslo teorijos idėja

2 pav. Svarbiausios kelio-tikslo teorijos sudedamosios dalys

3 pav. Lyderystės matai

4 pav. Pridėtinis transformacinės lyderystės modelis

5 pav. Hill komandinės lyderystės modelis

6 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį

7 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal lytį

8 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių

9 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal amžių

10 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal stažą

11 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal stažą

12 pav. Pasiskirstymas pagal išsilavinimą

13 pav. Kelio-tikslo teiginių įvertinimas

14 pav. Pasiskirstymas pagal Transformacinės lyderystės bruožus

15 pav. Transakcinės lyderystės teiginių pasiskirstymas

16 pav. Lyderio-nario teorijos teiginių pasiskirstymas

17 pav. Komandinės lyderystės teiginių pasiskirstymas

18 pav. Padalinio vadovas yra ir lyderis

19 pav. Vadovų pasiskirstymas vadovavimo ir lyderystės aspektais

20 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant abipusius santykius

21 pav. Lyderių ryšys su komandos nariais remiantis vadovų perspektyva

22 pav. Darbuotojų ir vadovų nuomonių palyginimas atsakant į kelio-tikslo teorijos teiginius

23 pav. Darbuotojų ir vadovų nuomonių palyginimas atsakant į transformacinės lyderystės teiginius

24 pav. Darbuotojų ir vadovų nuomonių palyginimas atsakant į transakcinės lyderystės teiginius

25 pav. Darbuotojų ir vadovų nuomonių palyginimas atsakant į lyderio-nario mainų teorijos lyderystės teiginius

26 pav. Darbuotojų ir vadovų nuomonių palyginimas atsakant į komandinės lyderystės teiginius

ĮVADAS

Šiuolaikiniame pasaulyje lyderystė suprantama kaip esminis įtakos šaltinis organizacijos veiklos sėkmei. Organizacijoms vienu iš svarbiausių tikslų tampa veiklos efektyvumo maksimizavimas. Šių laikų organizacijų veiklos efektyvumas sparčiai išaugęs, prieš dešimtmetį net būtų sunku pagalvoti apie tokius pasikeitimus. Ankščiaubuvo labiau gilinamasi ir svarbiausiu pasiekimu laikomi materialiniai aspektai, tai dabar iškyla žmogiškieji ištekliai, t. y. socialiniai veiksniai, kuriems skiriama vis daugiau dėmesio norint pasiekti užsibrėžtų rezultatų (Afaq, 2013).

Pagrindinis skirtumas tarp pelno ir viešojo sektoriaus organizacijų nuo nevyriausybinių organizacijų yra tai, kad nevyriausybinės organizacijos nesiekia asmeninės finansinės naudos. Atsižvelgus į pateiktą skirtumą, svarbiu punktu tampa lyderystės efektyvumas, kai lyderis akcentuoja ne galią ir ne pelną. Tokiu atveju, galima teigti, kad nevyriausybinės organizacijos funkcionuoja remdamosis žmogiškaisiais ištekliais.

Nevyriausybinės organizacijos per paskutinius du dešimtmečius sulaukė ypatingai daug dėmesio ir iškilo į viešumą vietiniu, nacionaliniu ir internacionaliniu lygmeniu. Šios organizacijos apima labai platų visuomenės spektrą: dirba su socialiai pažeidžiamomis asmenų grupėmis, organizuoja naujas veiklas, generuoja naujas idėjas siekiant mažinti iškilusias problemas. Atsižvelgus į visus šiuos kriterijus, galima daryti išvadą, kad nevyriausybinės organizacijos vaidina svarbų vaidmenį vystymosi srityje. Taip pat, būtina pažymėti, kad įgyvendindamos savo tikslus, nevyriausybinės organizacijos susiduria su ribotais finansavimo ištekliais bei nepakankamu visuomenės narių dalyvavimu.

Besikeičiant socialinei bei ekonominei aplinkai, prisitaiko ir nevyriausybinės organizacijos. Tinkama linkme nukreiptos nevyriausybinių organizacijų veiklos turi didelį poveikį visuomenės gerovei. Taigi, šioje vietoje atsiranda terpė lyderystei ir jos įtakai nevyriausybinių organizacijų efektyvumui. Lyderystė, kaip reiškinys Lietuvos ir užsienio autorių nemažai tyrinėtas valstybinėse institucijose: A. Raipa (2003) R. Smaliukienė (2009); Turcey (1996); Welsh (2008); Ansoff (1987).Taip pat daug dėmesio lyderystei skiria „Hay Groupe“. „Hay Group“ (2012) atlikto tyrimo duomenimis 45 proc. įmonės efektyvumo tiesiogiai lemia organizacijos vadovo elgesys. Net 70 proc. psichologiniam klimatui, darbuotojų motyvacijai bei efektyvumui įtakos daro vadovo pasirinktas santykis su pavaldiniais.

Kol kas Lietuvoje atiliktų lyderystės tyrimų nevyriausybinėse organizacijose surasti nepavyko, užsienyje lyderystę nevyriausybinėse organizacijose tyrinėjo tokie autoriai kaip Shiva irSuar (2011), Ya-Anan (2011) bei Harrison et al. (2013). Shiva ir Suar (2011) nagrinėjo transformacinės lyderystės

įtaką organizacijos kultūrai, taip pat gilinosi, ar transformacinė lyderystė yra labiausiai tinkama nevyriausybinių organizacijų efektyvumo skatinimui. Ya-Anan (2011) tyrinėjo lyderystę nevyriausybinėse organizacijose siekiant išlaikyti darbuotojus darbo vietose. O tuo tarpu Harrison et al. (2013) ištyrė valdybos lyderystės įtaką nevyriausybinėse ir savanoriškose organizacijose tarptautiniu lygmeniu. Šis tyrimas trūko ne vienerius metus ir buvo atliktas Kanadoje, JAV ir Jungtinėje Karalystėje.

Apžvelgus lyderystės tyrimus tiek Lietuvoje tiek užsienyje, galima daryti prielaidą, kad efektyviausia lyderystė pasireiškia tik verslo įmonėse, švietimo įstaigose, valstybinėse institucijose. Tema aktuali ne tik todėl, kad mažai nagrinėta, bet ir todėl, kad NVO (neretai veikiančios bendruomeniniu pagrindu) lyderystės stiliai turėtų skirtis nuo verslo, valstybinių ir švietimo įstaigų o iš to kyla klausimas, kokios lyderystės apraiškos aptinkamos nevyriausybinėse organizacijose.

Tyrimo objektas–lyderystės raiška nevyriausybinėse organizacijose.

Darbo tikslas –atskleisti lyderystės teorijų raišką nevyriausybinėse organizacijose.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra ir teorinėmis lyderystės tyrimų kryptimis pristatyti lyderystę ir santykiais grindžiamų lyderystės teorijų sampratą;
2. Remiantis moksline literatūra apžvelgti nevyriausybinių organizacijų sampratą ir funkcijas;
3. Ištirti lyderystės teorijų raišką nevyriausybinėse organizacijose.

Darbo struktūrą sudaro 4 dalys: literatūros apžvalga, empirinio tyrimo metodologijos pagrindimas, tyrimo eigos ir rezultatų aprašymas bei apibendrinimai. Teorinėje dalyje analizuojami lyderystės sąvoka, lyderystės ir vadovavimo skirtumai, lyderystės teorijos (kelio-tikslo, lyderio-nario, trasformacinė, transakcinė, komandinė), santykių svarba lyderystėje. Taip pat gilinamasi į nevyriausybinių organizacijų sampratą, rūšis, aptariami lyderystės tyrimai nevyriausybinėse organizacijose. Trečias skyrius apima pasiruošimą tyrimui, t.y. tyrimo metodikos platesnį aprašymą, kuriuo pristatomas tyrimas, jo instrumentas, tiriamieji ir jų atranka, tyrimo eiga ir organizavimas bei programos, kuriomis naudojantis buvo apdoroti tyrimo duomenys. Ketvirtasis darbo skyrius skirtas tyrimo rezultatų aptarimui bei rezultatų analizei. Tolesnę darbo struktūrą sudaro rekomendacijos, išvados bei atskira dalis priedams.

1. LYDERYSTĖS KONCEPSIJOS TEORINIS PAGRINDAS

1.1. Lyderystės apibrėžimai

Iki šių dienų neprieita prie vieningos lyderystės sampratos, vyrauja platus sąvokos apibrėžimų asortimentas. Stogdill (1974 p. 7, cit. pagal Northouse, 2009) atsižvelgiant į konsensuso neegzistavimą, vyrauja sumaištis tarp terminų - kalbant apie lyderystę naudojami tokie terminai kaip *vadovavimas, kontrolė, valdymas* ir kt., dažnai šie terminai naudojami kaip sinonimai, nors apibūdina skirtingas sąvokas. Toks klaidingas terminų panaudojimas suklaidina pačius mokslininkus, bei šios srities studentus.

Apžvelgus dalį mokslinės literatūros, galima įžvelgti, jog ne maža dalis mokslininkų lyderystę traktuoja kaip procesą. Pasak Fleishman (1991, cit. pagal Northous, 2009) „per pastaruosius 60 metų buvo sukurtos daugiau nei 65 skirtingos lyderystės klasifikavimo sistemos“. Kiekviena iš klasifikacijų orientuojasi į vienaip ar kitaip skirtingus lyderystės kriterijus. Bass (1990, cit. pagal Northous, 2009) pasiūlė į lyderystę pažvelgti per darbo grupių procesus. Šioje perspektyvoje lyderis yra grupės kitimų ir pasiekimų centras, įkvepiantis grupę siekti reikalingų tikslų. Kiti apibrėžimų rinkiniai konceptualizuoja lyderystę per asmenybės perspektyvos svarbą, t.y. individo asmenybės ir specialiųjų bruožų kombinaciją. Šie įgūdžiai įgalina individus paskatinti kitus siekti užsibrėžtų rezultatų. Lyderystės požiūriai šį reiškinį apibrėžia kaip individo elgesio arba veiksmų rezultatus, turinčius įtakos organizacijoje arba darbo grupėje vykstančioms permainos bei procesams (Northouse 2009, Yukl, 2013, Mullins, 2004).

Taip pat kai kurie mokslininkai lyderystę apibūdina kaip galios santykius, kurie egzistuoja tarp lyderio ir sekėjo. Iš šios pozicijos lyderiai turi įtakos kitų asmenų pasikeitimų, siekių bei tikslų atžvilgiu (Northouse, 2009). Įtakos reiškinį lyderystės kontekste galima analizuoti iš skirtingų perspektyvų, pvz., kas turi didžiausią įtakos darbo grupėje, arba visoje organizacijoje, galios bei įtakos panaudojimo tikslai, stiliai, manieros, padariniai ir kiti skirtingi aspektai. Šioje vietoje galima daryti prielaidą, kad vienintelis ir nekintantis lyderystės apibūdinimo suformavimas yra netikslingas, nes skirtingi šio reiškinio apibrėžimai yra skirtingų mokslininkų tyrimų atskaitos taškai, leidžiantys plačiau pažvelgti į visą procesą ir jo galimybes bei atrasti naujų įžvalgų šioje srityje.

PasakNorthouse, lyderystę nagrinėjančio daugiau nei 30 metų, galima išskirti keturias svarbiausias lyderystės sudedamąsias dalis:

1. Lyderystė yra procesas;
2. Lyderystė yra susijusi su įtaka;

3. Lyderystė atsiranda grupės kontekste;
4. Lyderystė susijusi su tikslo pasiekimu (Northouse, 2009, psl.15).

Susumavus visas išvardytas lyderystės sudedamąsias dalis autorius suformulavo vieną iš plačiausiai paplitusių lyderystės apibrėžimų: „Lyderystė yra procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaka žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas“ (Northouse, 2009 psl. 15).

Įžvelgiama, kad P. Northouse pabrėžia lyderystės proceso charakteristiką, neįtraukdamas asmeninių lyderio savybių, gebėjimų ar bruožų, o išryškindamas, kad šis procesas yra transakcinis įvykis tarp lyderio ir jo sekėjo. Todėl galima teigti, kad autoriaus apibūdinamą lyderio vietą gali užimti kiekvienas norintis ir pasiruošęs. Northouse (2009, p. 15) teigia, kad lyderystė gimsta grupėje. Būtent grupė yra ta terpė, kurioje lyderystė užima savo vietą. Grupėje susiburia tie asmenys, kurie siekia bendro tikslo, o lyderis jiems padeda eiti jo link. Taigi, galima teigti, kad lyderystė taip pat yra lyderio ir sekėjų sąveikia, užtikrinanti tęstinį darbą. Grupėje lyderis turi būti sumanus ir mokėti dirbti kartu su žmonėmis, juos nukreipti tikslo link sumotyvuoti įveikti visus pasitaikančius sunkumus. Lyderio terpėje žmonės yra jo darbo įrankis, kuriuos tinkamai įkvepiant galima sulaukti tinkamų rezultatų. Lyderiai ir sekėjai yra glaudžiai susiję, tikslų siekimas sklandžiai nevyksta be abiejų pusių. Pasak Northouse (2009) Lyderiai yra santykių iniciatoriai, kurie sukuria komunikavimo ryšius bei juos palaiko.

Prieš tai buvo minėta, kad lyderystę tyrinėjo daugybė mokslininkų, todėl norint suprasti šio reiškinio spektro platumą būtina paanalizuoti ir kitus plačiai paplitusius šio reiškinio apibrėžimus, remiantis kitais autoriais. Hemphill ir Coons (1957, cit. pagal Yukl, 2013) lyderystę įvardija kaip individo elgesį, siekiantį nukreipti grupės darbą norimam tikslui pasiekti.J. Stoner et al. (2000) lyderystę įvardija kaip procesą, kurio metu lyderis nukreipia grupės narių darbą ta linkme, kad būtų pasiektas reikiamas tikslas. Tai reiškia, kad lyderis turi stiprią įtaką savo sekėjams, lyderio ir sekėjų santykis nėra horizontalus, šiame procese jis tampa vertikalus. Mullins (2005) pabrėžia santykių svarbą ir teigia, kad lyderystė yra santykiai, kurių metu vienas asmuo daro įtaką kitų asmenų veiksmams. Žvidrauskas (2006) lyderystę apibūdina kaip kūrybinę ir dvasinę galią, tokie tarpasmeniniai santykiai, kai sekėjai savo valia pasirenka paklusti lyderiui, o ne privalomumo principo vedami. Iš to galima teigti, kad tai yra poveikio žmonėms menas, gebėjimas paskatinti asmenį būti veiklesniu bei santykių vystymo menas, nes kiekvienoje terpėje, kur veikia žmonės, galiausiai viskas sueina į bendravimą ir bendradarbiavimą. Įsigilinus į kiekvieno mokslininko daromą prielaidą lyderystės atžvilgiu matoma jos pagrindinis panašumas – lyderio įtaka grupei siekiant tikslo.

Apibendrinus įvairias lyderystės sampratas, galima teigti, kad šiais laikais lyderystė yra siejama ne su kontrole ar komandavimu, bet su tęstinumo procesu, pabrėžiant lyderio įtaką aplinkiniams, jų įkvėpimą veiklų vykdymui bei tarpasmeninio santykių bei bendravimo aspektus (Mullins, 2005).

1.2. Lyderystė ir vadovavimas

Kadangi lyderystės sąvoka yra dažnai painiojama su vadovavimo sąvoka, tampa svarbu nustatyti šių dviejų reiškinių svarbiausius skirtumus bei, žinoma, paminėti panašumus, dėl kurių terminai nejučia susijungia į vieną. Daugelis teoretikų, ekspertų turi savo nuomonę dėl šių reiškinių skirtumų ir panašumų, kas vis dar sukelia daug diskusijų, bet nepriveda prie vieno vienintelio rezultato.

Pasak Northouse (2009) lyderystė turi panašumo į vadovavimą, taigi prisiminus Northouse lyderystės apibrėžimą, galima įžvelgti, kad lyderio veikla iš dalies atitinka vadovavimo funkciją. Savareikienė (2013) teigia, kad lyderystė buvo sukurta iš žodžio lyderis, o tai apeliuoja į asmenį, rodantį kelią priekyje, vedantį žmogų ar žmonių grupę tam tikra kryptimi siekiamybės link. Vadovas gali būti apibūdinamas kaip vedlys, motyvuojantis pasekėjus siekti užsibrėžtų tikslų. Taigi vadovavimas ir lyderystė būna suvienodinamos, nes abu procesai yra vienareikšmiškai susiję su darbu su žmonėmis, jų grupėmis, stengiantis įgyvendinti siekiamą tikslą.

Anot Mullins (2005) vadovavimas dažniausiai suprantamas kaip organizacijos tikslų pasiekimas pavedant užduočių atlikimą pavaldiniams. Vadovas reaguoja į specifines situacijas ir teikia svarbą iškilusių trumpalaikių problemų sprendimui. Vadovavime vyrauja valdžios ir autoriteto sąvokos, vadovu tapęs asmuo savaime įgauna valdžią pavaldiniams (Zakarevičius,1998). Tuo tarpu lyderystėje akcentuojami tarpasmeniniai santykiai, dažnai susiejama su savanorišku ir entuziastingu pasekėjų dalyvavimu veiklose. Taip pat lyderystė nebūtinai yra susijusi su organizacijos hierarchija (Mullins, 2005). Taigi lyderis yra daug laisvesnis ir neprimetamas žmonėms kaip valdžia.

M. Bath ir T. Bath (2008, p. 23) rašė, kad vadovai vadovauja remdamiesi savo užimamo statuso, formalios jėgos pozicija. O tuo tarpu lyderiai neturėdami galios statuso atsiduoda savo tikslo siekimui ir vadovaujasi socialinės įtakos procesu, suteikdami sekėjams didelę vertę bei pagarbą. Galima teigti, kad asmuo gali būti ir lyderis ir vadovas, bet nebūtinai, šiuo atveju, vadovas ir lyderis gali būti atskiri du asmenys, skirtingais principais veikiantys grupę žmonių. Vadinasi lyderis gali būti paskirtas oficialiu vadovu, ir tokiu būdu būti ir lyderiu ir vadovu, arba lyderiu gali tapti grupės narys, sulaukęs grupės pripažinimo.

Tuo tarpu Kotter (1990, cit. pagal Northous, 2009) išskirstė vadovavimo ir lyderystės funkcijas ir įrodinėja, kad lyderio ir vadovo funkcijos yra visiškai nepanašios. 1 Lentelėje pateikiamos vadovavimo ir lyderystės funkcijos ir atskleidžiamas šių dviejų reiškinių priešingumas. Kaip matoma, vadovas rūpinasi, kad organizacijoje būtų tvarka ir teisingumas, o lyderis siekia teigiamų pokyčių ir judėjimo. Panašiai, priešingumą tarp šių reiškinių įžvelgė ir G. Yukl (2013). Autorius teigė, kad vadovo ir lyderio bruožai yra paprasčiausiai nesuderinami. Kaip teigia kai kurie autoriai, vadovų ir lyderių asmenybės yra per daug skirtingos, kad būtų įmanoma suderinti abiem reiškiniams tinkamus bruožus viename asmenyje. Atsižvelgiant į teoretikų argumentus vadovai turėtų vertinti darbo efektyvumą, stabilumą ir tvarką, jie orientuojasi į trumpalaikius rezultatus bei vengia rizikos, kai tuo tarpu lyderiai beveik visą dėmesį skiria inovacijoms ir lankstumui, jie yra linkę lengvai priprasti prie naujų aplinkybių, vertina organizacijos žmogiškąjį kapitalą bei dažniau orientuojasi į ilgalaikius tikslus, atsižvelgdami į organizacijos tikslus ir misiją (Yukl, 2013, p.22).

1 Lentelė. Vadovavimo ir lyderystės funkcijos

Vadovavimas **Užtikrina tvarką ir nuoseklumą**	**Lyderystė** **Užtikrina pokyčius ir judėjimą**
Planavimas ir biudžeto sudarymas • Sudaryti darbotvarkes • Nustatyti grafikus • Paskirstyti išteklius	Krypties nustatymas • Sukurti viziją • Paaiškinti platesnį vaizdą • Nustatyti strategiją
Organizavimas ir personalo patikrinimas • Pateikti struktūrą • Paskirstyti darbą • Įdiegti taisykles bei procedūras	Žmonių suvienijimas • Supažindyti su tikslais • Siekti atsidavimo • Suburti komandas ir koalicijas
Kontrolė ir problemų sprendimas • Sukurti skatinimo būdus • Pateikti kūrybiškus sprendimus • Imtis koreguojamų veiksmų	Motyvavimas ir įkvėpimas • Įkvėpti ir uždegti • Suteikti pavaldiniams galią • Patenkinti poreikius

J. P. Kotter (1990), sudaryta pagal Northous (2009, p. 21).

Tačiau, Kotter (1990, cit. pagal Northous, 2009) daro išvadą. kad tiek lyderystė, tiek vadovavimas yra reikalingi norint, kad organizacija klestėtų. Bennis (1985) rašo, kad „vadovai yra žmonės, kurie daro dalykus tinkamai, o lyderiai – tai tie, kurie daro tinkamus dalykus“. Taigi, kad „organizacija veiktų efektyviai, jos privalo puoselėti ir kompetentingus vadovus, ir įgudusius lyderius“ (cit. pagal Northous, 2009, p. 21).

Apie lyderystės ir vadovavimo principų ir žmonių organizavimo skirtumus rašo ir Masiulis su Sudnicku (2007). Autoriai teigia, kad „lyderiui būdingi įkvėpimas, aistra, emocijos yra vadybininko

racionalumo, formalumo, sistemingumo priešprieša“ (p. 173). Vadovai pagrindine savo užduotimi laiko veiksmingo darbo užtikrinimą bei organizacijos misijos vykdymą remiantis vadovavimo funkcijomis ir kontrole. Tuo tarpu lyderiai siekia sukurti patogią aplinka, kurioje patys pavaldiniai imasi iniciatyvos įgyvendinant organizacijos vizijas. 2 lentelėje pateikiami vadovavimo ir lyderystės principai, pagal kuriuos aiškiai matosi pagrindiniai skirtumai tarp šių terminų.

2 Lentelė. Vadovavimo ir lyderystės principai

Vadovas	Lyderis
Nustato aiškius išmatuojamus tikslus	Nustato didelius lūkesčius
Užtikrina veiklos standartus	Nustato vertybes ir principus, leidžiančius geriau suvokti prioritetus
Nustato procedūras ir sistemas, leidžiančias veiksmingai dirbti	Ieško galimybių tikslui pasiekti
Sėkmingai spendžia iškilusias problemas	Ruošiasi spręsti ateityje iškilsiančias problemas
Naudojasi praeities patirtimi	Žvelgia iš naujų ir skirtingų perspektyvų
Imasi veiksmų	Numato ateities poreikiu

Sudaryta pagal Masulį ir Sudnicką (2007, p. 174).

Kita dalis mokslininkų prieštarauja lyderių ir vadovų skirstymui į kategorijas ir teigia, kad vadovo ir lyderio savybės įmanoma suderinti viename asmenyje. Pasak Mintzberg (2009) kyla abejonės, kad vadovas neturintis lyderio savybių pasieks gerus rezultatus, bet taip pat bus nuvertintas pavaldinių, kaip nekompetentingas. Taip pat būtų nevertinamas ir lyderis, kuris nesugebėtų valdyti savo pasekėjų ir darbo proceso. Todėl galime daryti išvadą, kad optimaliausias ir efektyviausias būdas pasiekti gerų darbo rezultatų yra meistriškai suderinti ir kaitalioti vadovo ir lyderio savybes, padedančias tikslingai eiti reikiama kryptimi ir siekti puikių darbo rezultatų.

Atsižvelgiant skirtingų autorių nuomones, galima įžvelgti ne mažai šių terminų panašumų bei skirtumų. Nors vieni autoriai teigia, kad vadovas ir lyderis turi būtinai būti atskirti, kiti teigia, kad šiuos reiškinius būtų galima suderinti. Vis dėlto, vadovas yra labiau formalus, priklausomas nuo organizacijos sistemos ir struktūros ir remiasi kontrole, o lyderis lankstus, inovatoriškas, originalus bei orientuotas į žmones ir jų pasitikėjimą. Visas savybes apjungus būtų galima gauti aukščiausio lygio vadovą, bet kadangi kai kurios savybės kertasi tarpusavyje, galima įžvelgti kai kurių autorių ginamą minti, kad toks derinys yra neįmanomas.

1.3. Lyderystės teorijos

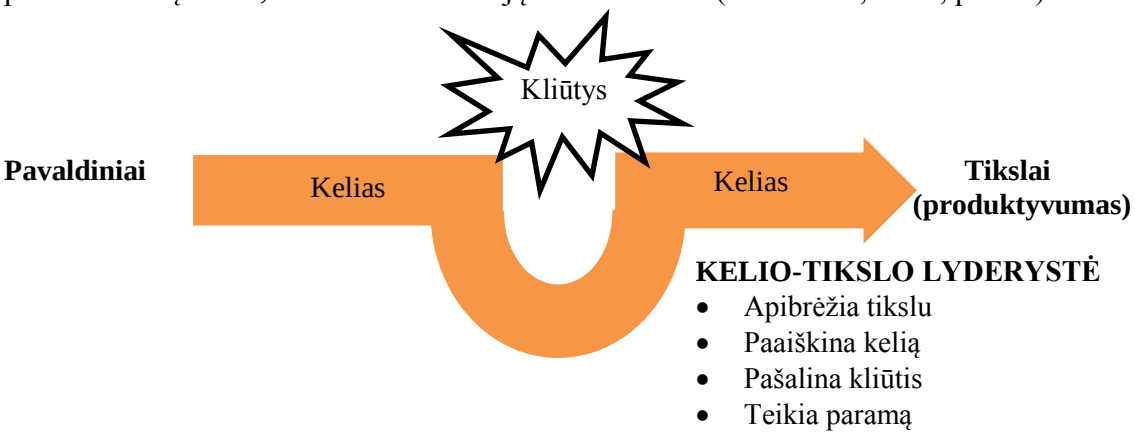
Vyrauja daug įvairių lyderystės teorijų, skirtų lyderystės reiškiniams paaiškinti. Lyderystės teorijos ir jų tyrimų kryptys priklausė nuo tyrėjų lyderystės sampratos. Dauguma tyrėjų pasirinko tyrinėti kurį nors vieną lyderystės aspektą: asmenybės bruožus, elgesį, santykius su pavaldiniais ar kt. (Raižienė, Mažeikienė, 2012). Apžvelgus mokslinę literatūrą galima įžvelgti lyderystės srities mokslinių tyrimų evoliuciją. Remiantis Heilbrun (1994, cit. Raižienė, Mažeikienė, 2012) nuomone, lyderystės mokslas vystėsi trimis etapais: lyderiams būdingų bruožų apžvalga ir nustatymas, orientacija į vadovo elgesį, vadovų ir pasekėjų tarpusavio sąveika ir įtaka.

Buvo pasirinktos penkios skirtingos lyderystės teorijos, siekiant labiau pasigilinti į teorinius aspektus, atsižvelgiant į lyderio ir pasekėjo santykį lyderystės proceso metu. Teorijos buvo nagrinėtos chronologine tvarka, pirmoji pasirinkta buvo kelio-tikslo teorija. Ši teorija pasirodė patraukli dėl orientuotumo į pasekėjų motyvaciją. Šios teorijos atveju pastebimas bendras lyderio darbas su pasekėjais ir jų palydėjimas kelionės metu link tikslo, pašalinant atsiradusius nesklandumus. Antroji teorija – lyderio-nario mainų teorija, didžiausią dėmesį teikia abipusiam ryšiui tarp lyderio ir pasekėjo bei pabrėžia komunikavimo svarbą. Labai svarbu, kad šioje teorijoje komunikavimas grindžiamas pasitikėjimu, pagarba ir įsipareigojimu. Taip pat į sąveiką tarp lyderio ir pasekėjo orientuota yra ir transformacinė lyderystė. Svarbu, kad šios lyderystės metu skiriamas dėmesys yra ne tik mainams (kaip transformacinėje lyderystėje), bet ir tobulėjimui, ypač pabrėžiamas sekėjų poreikis, vertybės ir moralė. Tuo tarpu transakcinės lyderystės modelis remiasi materialiuoju santykiu, kuomet pasekėjui proceso metu yra siūlomas patrauklus atlygis už produktyvų darbą. Ir galiausiai, komandinė lyderystė buvo pasirinkta dėl jos išskirtinumo nepabrėžiant lyderio pozicijos galios, o išryškinant gebėjimą analizuoti situaciją, diagnozuoti problemą ir gerai apgalvojus imtis veiksmo problemos šalinimui. Visos paminėtos teorijos lyderystę aiškina per tam tikrą lyderio ir pasekėjo santykį, vienos teorijos santykį labiau pabrėžia, kitų atveju santykis eina paraleliai su teorija, bet be santykio lyderystė nebūtų įmanoma. Toliau bus apžvelgtos visos išvardytos teorijos.

1.4. Kelio-tikslo teorija

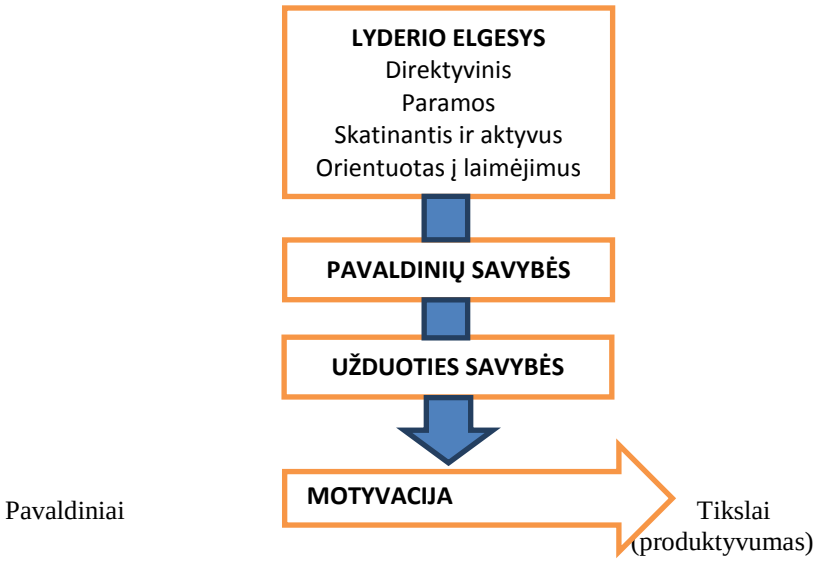
Kelio tikslo teorija pabrėžia ryšį tarp lyderio stiliaus, pavaldinių savybių ir darbo aplinkos (Rowe ir Guerrero, 2011, Northouse, 2009). Ši teorija kalba apie tai, „kaip lyderiai motyvuoja pavaldinius, kad būtų įgyvendinti iškelti tikslai“ (Northouse. 2009, p. 115). House (1996, cit. pagal Malik, 2012, p. 359) teigia, kad „kelio-tikslo teorija, visų pirma, yra užduočių ir į asmenį orientuotos supervizijos elgesio teorija, kurios lyderystė aprėpia ne visą organizaciją, bet tam tikrą padalinį“. Svarbiausias yra toks

lyderio stilius, kuris labiausiai tenkina pavaldinių motyvacinius poreikius, kuriuos galima pasiekti užpildant esamus trūkumus darbo aplinkoje. Pagrindinis lyderio tikslas yra padėti pavaldiniams geriau pasiekti tikslą darbe, teikiant informaciją ar skatinimus (Northouse, 2009, p. 115).



1 pav. Pagrindinė kelio-tikslo teorijos idėja
Sudaryta pagal Northouse (2009, p. 116).

Pasak Kreitner ir Kinicki (2007) lyderio elgesys yra motyvuojantis, kai: sumažina kliūtis, kurios trukdo tikslus pasiekti, teikia paramą ir reikalingą pagalbą pavaldiniams bei pasiūlo tikslingus apdovanojimus už tikslo pasiekimą. Panašiai aiškina House ir Mitchello (1974, cit. pagal Northouse, 2009, p. 116) lyderystė būna motyvuojanti, kai lyderis padidina darbe gaunamų atpildų skaičių bei kai yra pašalinamos kliūtys siekiant tikslo ir darbas paverčiamas teikiančiu daugiau asmeninio pasitenkinimo (žr. 1 pav.). Taigi, lyderio užduotis yra suderinti pavaldinių individualius tikslus su organizacijos tikslais ir palengvinti tokių tikslų pasiekimą, skatinant asmenis pasiekti nubrėžtus tikslus, paaiškinant kaip nueiti link tikslo vedantį kelią ir užtikrint, kad tikslo pasiekimas suteiktų tam tikrą asmeninę vertę pavaldiniui.



2 pav. Svarbiausios kelio-tiklso teorijos sudedamosios dalys
Sudaryta pagal Northouse (2009, p. 116).

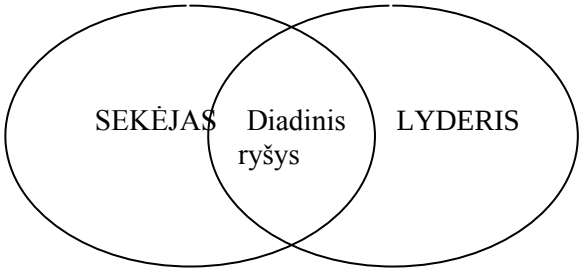
House ir Mitchell (1974, cit. pagal Malik, 2012) identifikuoja keturias lyderio elgesio kategorijas. *Direktyvus* lyderis duoda pavaldiniams tikslius ir specifinius nurodymus, kaip atlikti užduotį ir nurodo veiklos vertinimo standartus. *Paremiantis* lyderis rūpinasi, kad darbas ir aplinka būtų maloni pavaldiniams bei su visais asmenimis elgiasi kaip lygus su lygiais. *Aktyvus* lyderis įtraukia pavaldinius priimant organizacijai svarbius sprendimus, atsižvelgia į jų nuomonę, pasiūlymus. Ir *orientuotas į laimėjimus* lyderis pavaldiniams nustato aukštus tobulumo standartus ir nuolat stengiasi gerinti veiklą. Šio tipo lyderis ne tik daug reikalauja iš pavaldiniu, bet juos įgalina ir tiki, kad jie sugebės įgyvendinti sudėtingus tikslus. Kelio-tikslo teorija teigia, kad lyderio efektyvumas priklauso nuo gebėjimo derinti išvardytus elgesio kategorijas su dviem atsitiktinumo faktoriais: pavaldinių savybėmis ir užduočių savybėmis (Kreitner ir Kinicki, 2007).

Remiantis Northouse (2009) išskiriamos keturias pavaldinių savybės: *priklausomi, struktūrizuoti, trokštantys kontrolės* ir *savarankiški*. Nuo šių pavaldinio savybių priklauso, koks lyderio elgesys jam teiks pasitenkinimą. Paramos lyderystė turėtų labiau patikti poreikį priklausyti turintiems pavaldiniams, nes jiems „draugiškas ir dėmesingas lyderis yra pasitenkinimo šaltinis“ (Northouse, 2009, p. 118). Direktyvinė lyderystė koreliuoja su struktūrizuotumo užduotyse siekiančiais pavaldiniais, nes šie lyderiai pavaldiniams „padeda paaiškindami kelią į tikslą paversdami jį mažiau miglotu“ (Northouse, 2009, p. 118). Kontrolės trokštančius asmenis dar galima išskirstyti į: *vidinės* ir *išorinės* kontrolės rūšis. Išorinės kontrolės norintiems pavaldiniams, taip pat, labiausiai tinkamas direktyvi lyderystė, nes „sutampa su pavaldinių įsitikinimu, kad jų sąlygas kontroliuoja išorinės jėgos“ (Northouse, 2009, p. 119). Tuo tarpu vidinės kontrolės siekiantys pavaldiniai labiausiai vertintų aktyvumą skatinantį lyderį, nes „leidžia pasijusti, kad jie atsako už savo darbą ir dalyvauja priimant sprendimus (Northouse, 2009, p. 119). Tuo tarpu užduočių savybės susideda iš užduoties dizaino, formalios organizacijos valdžios sistemos ir pavaldinių pirminės darbo grupės. Šioje vietoje, gali kilti keblumų dėl užduočių dviprasmiškumų, kur lyderis tampa įrankiu, padedančiu pavaldiniams tas užduotis suprasti ir išsigryninti. Taigi, galima daryti išvadą, kad norint pasiekti geriausius rezultatus, lyderiui nuolatos reikia derinti tinkamiausią elgesį su pavaldinio savybėmis bei atsižvelgus į užduočių savybes, jas kaip įmanoma labiau atskleisti ir išaiškinti pavaldiniams.

Apibendrinus, galima teigti, kad kelio-tikslo teorija buvo sukurta tam, kad būtų paaiškinta, kaip lyderiai gali motyvuoti savo pasekėjus ir pasiekti jų produktyvumą bei pasitenkinimą darbu. Taip pat, ši teorija iš dalies yra aplinkybių teorija, nes organizacijos efektyvumas priklauso nuo lyderio elgesio bei pavaldinių ir užduočių savybių (Northouse, 2009).

1.5. Lyderio-nario mainų teorija

Prieš maždaug 40 metų pasirodė lyderio-nario mainų teorija, kuri lyderystę nagrinėja kaip procesą, sutelktą ties lyderių ir sekėjų sąveika. Lyderio-nario mainų teorija yra vienintelė lyderystės teorijų, kuri atkreipia dėmesį į skirtumus, egzistuojančius tarp lyderio ir jo kiekvieno pasekėjo bei nagrinėjanti lyderystę per santykių prizmę (Kaminskas et al., 2011). Kaminskas el al. (2011) remdamasis teorija, aiškina, kad efektyvi lyderystė atsiranda tuomet, kai lyderio ir pasekėjų bendravimas yra paremtas abipusiu pasitikėjimu, pagarba ir įsipareigojimu. Bendravimas šiuo atveju yra įrankis, kurio pagalba lyderis ir pasekėjai kuria, palaiko ir išsaugo naudingus mainus. 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.



3 pav. Lyderystės matai
Graen ir Uhl-Bien (1995), Sudaryta pagal Northouse (2009, p. 133)

Lyderio-nario mainų teorija svarbiausiu dalyku laiko diadinį ryšį tarp lyderio ir sekėjo (Northouse, 2009, p. 133), kuris implikuoja individualaus ir grupinio lygio rezultatus (Dansereau et al. 1975, cit. pagal Ilies et al., 2007). Lyderio-nario teorijos centras yra supratimas, kad lyderiai diferencijuoja tarp pasekėjų remiantis sukurtų diadinių santykių kokybe (Graen ir Uhl-Bien, 1995). Lussier ir Achua (2010) remdamiesi šia teorija aiškina, jog lyderiai yra linkę formuoti du santykių tipus: aukštos kokybės socialinius mainus ir žemos kokybės ekonominius mainus. Taigi, lyderiai su stipriai įsitraukiančiais pasekėjais formuoja aukštos kokybės santykius, šiems asmenims yra paskiriamos daugiau iššūkių keliančios užduotys bei skiriama daugiau palaikymo. O tuo tarpu žemos kokybės santykius, dažniausiai ekonominius, sukuria su mažiau įsitraukiančiais pasekėjais, jiems paskiriamos prastesnės užduotys bei skiriama mažiau palaikymo, kitaip sakant, ši grupė gauna tik standartinę darbo naudą. Taigi lyderio-nario mainų teorijoje vyrauja vidinės ir išorinės organizacijos narių grupės. Kuriai grupei bus priskirtas narys priklausys nuo to, kaip sėkmingai pasekėjas dirba su lyderiu ir atvirkščiai.

Kaminskas et al. (2011) pabrėžia, kad tiek išorinė, tiek vidinė grupės yra grindžiamos ne tik lyderio įtaka, bet ir pasekėjų sugebėjimu išplėsti savo vaidmenį bendraujant su vadovu.

Naujausiuose lyderio-nario teorijos tyrimuose akcentuojama, kad lyderiai turėtų neskirstyti pasekėjų į vidines ir išorines grupes, o sukurti kokybiškus mainus su visais nariais. Šioje vietoje atsiranda lyderystės kūrimas, kurios metu yra pereinami svetimų žmonių, pažįstamųjų ir partnerystės etapai (Northouse, 2009). Siekdami sukurti brandžią lyderystę reikia pereiti visus tris etapus (žiūrėti 3 lentelę). Lussier ir Achua (2010) analizuodami lyderystės tyrimus pastebėjo, kad tyrimai, kurie rėmėsi lyderio-nario mainų teorija siekdami ištirti lyderio ir darbuotojų santykius gilinantis į darbo rezultatus priėjo bendros išvados: darbuotojai, kurie jautė palaikantį ryšį su lyderiu buvo labiau našūs, jautė pasitenkinimą darbu ir buvo labiau įsipareigoję organizacijai.

3 Lentelė. Lyderystės kūrimo etapai

	1 etapas SVETIMŲ ŽMONIŲ	2 etapas PAŽĮSTAMŲ	3 etapas PARTNERYSTĖS
Vaidmenys	Parengti pagal scenarijų	Išbandyti	Suderėti
Įtaka	Vienpusė	Mišri	Abipusė
Mainai	Nekokybiški	Vidutinės kokybės	Aukštos kokybės
Interesai	Asmeniniai	Asmeniniai ir kitų	Grupiniai

Graen ir Uhl-Bien (1995), sudaryta pagal Northouse (2009, p. 137).

Viską apibendrinus galima daryti išvadą, kad lyderio-nario mainų teorija ypatinga tuo, kad labiausiai akcentuoja santykių svarbą lyderystės proceso metu. Šį teorija koncentruojasi į lyderio ir nario komunikavimo svarbą. Žinoma, pagrindinis ir daugiausiai kritikos susilaukiantis yra pavaldinių išskirstymas į dvi grupes, kurios susilaukia ne vienodo dėmesio. Bet remiantis paskutiniais tyrinėjimais išgryninama, jog svarbu yra vienodai bendrauti su visais pavaldiniais, norint pasiekti geriausio rezultato ir tinkamiausių santykių (Northouse, 2009).

1.6. Transformacinė ir transakcinėlyderystė

Per paskutiniuosius 30 metų transformacinė lyderystė buvo viena labiausiai tyrinėjamų ir diskutuojamų idėjų lyderystės lauke. J. MacGregor Burns pirmasis transformacinės lyderystės terminą pristatė savo klasikiniuose politinio vadovavimo tyrimuose. Pasak autoriaus transformaciniai lyderiai yra tie, kurie palydi per socialinius pasikeitimus, stimuliuoja ir skatina pasiekti nepaprastų rezultatų ir kartu atrasti savo pačių lyderystės gebėjimus. Transformaciniai lyderiai padeda pasekėjams augti ir

formuotis kaip lyderiams, jiems suteikdami savarankiškumo ir išgrynindami kiekvieno pasekėjo tikslus ir pasiekimus (Bass ir Riggio, 2006).

Tyssen et al. (2013) remdamiesi Bass ir Keegan su Den Hartog mintimis transformacinę lyderystę apibūdina kaip reiškinį, kuriame pagrindinis dėmesys skiriamas lyderio gebėjimas transformuoti pasekėjų poreikius ir elgseną bei gebėjimą raiškiai išreikšti patrauklią galimos ateities viziją. Transformaciniai lyderiai motyvuoja kitus daryti daugiau, nei jie įprastai ketino ir dažniausiai net daigiau, nei manė galintys. Šie lyderiai nustato stipriai iššaukiančius lūkesčius ir dažniausiai pasiekia didesnius rezultatus. Northouse (2009) aiškina, kad transformacinė lyderystė yra laikoma procesu, kurio metu sukuriamas stiprus ryšys tarp lyderio ir pasekėjo, teigiamai veikiantis ir lyderio ir pavaldinio motyvaciją bei moralę. Transformacinis lyderis daug dėmesio kreipia į darbuotojų poreikius, motyvus ir siekia padėti jiems kuo efektyviau išnaudoti savo potencialą ir galimybes. Akcentuojama, kad transformacinei lyderystei nebūdingas egoizmas, „tikroji transformacinė lyderystė yra socializuota, jai rūpi kolektyvinė gerovė (Northouse, 2009, p.153).

Būtina paminėti, kad Burns (1978) padarė svarbų tranformacinės lyderystės (kuri buvo praktikuojama tų politinių lyderių, kurie savo pasekėjams ne tik suteikdavo asmeninę naudą, bet ir moralinį pakylėjimą) ir transakcinės lyderystės (kurią jis apibūdino kaip politikų būdą vesti savo pasekėjus siekiant patenkinti ir lyderių ir sekėjų asmeninius interesus) atskirimą (Diaz-Saenz, 2011, p. 299). Transakcinės lyderystės metu dėmesys yra sutelkiamas į mainus, vykstančius tarp lyderio ir sekėjo, mainai dažniausiai yra susiję su tam tikru atlygiu už tinkamai atliktą darbą. Tuo tarpu transformacinės lyderystės metu yra sukuriamas ryšys, didinantis tiek sekėjo, tiek lyderio motyvaciją (Bass ir Riggio, 2006). Kol transformacinė lyderystė visą dėmesį sutelkia motyvavimui ir elgesiui, transakcinė lyderystė orientuojasi į užduotis ir pagrindinį dėmesį skiria stabilumui, o ne kaitai. Taigi transakciniai lyderiai siūlo abiem pusėm naudingus mainus, kurie tenkina sekėjų norus ir lūkesčius bei skatina sekėjus atlikti savo užduotį (Lussier&Achua, 2009, cit. pagal Tyssen ir kt, 2013, p 56). Galima teigti, kad transakcinėje lyderystėje pabrėžiamas lyderių įtakingumas bei apčiuopiamą naudą, o transformacinėje akcentuojamas abipusis sekėjų ir lyderių ugdymasis, kad siekėjai maksimaliai išnaudotų savo gebėjimus.

Bass sukūrė transformacinės ir transakcinės lyderystės modelį, kuriame aprašoma transformacijos proceso dinamika. Dar išsamiau šį modelį bandę paaiškinti mokslininkai (Northouse, 2009) parodė, kad šis modelis apima septynis šio proceso dinamikai svarbius veiksnius, kurie gali būti suskirstyti į tris veiksnių grupes: transformaciniai, transakciniai ir netransakciniai veiksniai (žr. lentelę nr. 3)

4 Lentelė. Avon transformacinės lyderystės modelis

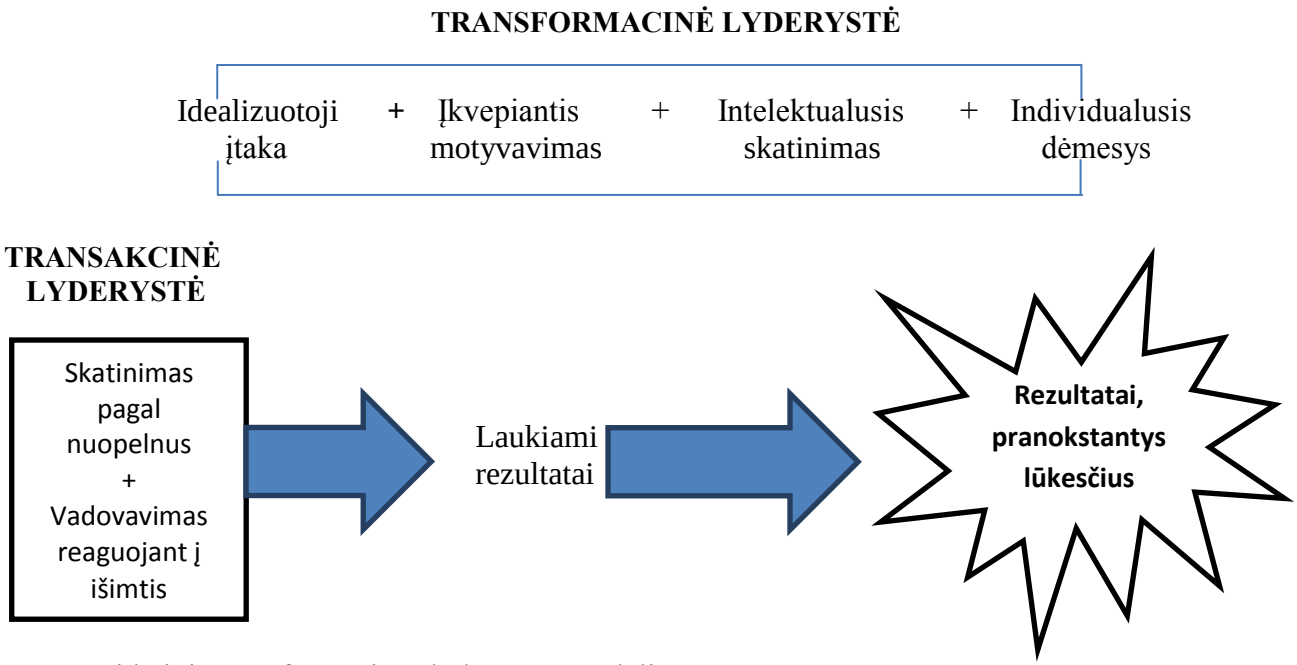
Transformaciniai veiksniai	Transakciniai veiksniai	Netransakciniai veiksniai
Idealizuotoji įtaka (Charizma)	Skatinimas pagal nuopelnus	Nesikišimas
Įkvepiantys motyvavimas	Vadovavimas reaguojant į išimtis	Laissez-faire
Intelektualus skatinimas		
Individualus dėmesys		

Sudaryta pagal P. Northouse, 2009

Transformacinė lyderystė susideda iš keturių komponentų: *idealizuotos įtakos (charizma), įkvepiančio motyvavimo, intelektualaus skatinimo* ir *individualaus dėmesio*. Taigi *idealizuota įtaka* apibūdina lyderius rodančius įtaigų pavyzdį sekėjams, tokius lyderius sekėjai nori sekti bei nori tapti tokiais kaip jie. Taip pat šie lyderiai laikosi labai aukšto moralinio ir etinio elgesio standartų, todėl jais galima pasitikėti (Northouse, 2009). *Įkvepiantis motyvavimas* apima elgesį, siekiantį motyvuoti ir įkvėpti pasekėjus, pasidalinant dideliais lūkesčiais, parodant bendrą viziją bei keliant iššūkius, taip sukeldami grupės narių pastangas siekti daugiau. Entuziazmas ir optimizmas yra įkvepiančios motyvacijos pagrindinės charakteristikos (Bass & Riggio, 2006). Tuo tarpu *intelektualusis skatinimas* leidžia lyderiui padidinti pasekėjų pastangas raginant juos keisti esamas prielaidas, nebijoti naujovių ir mesti iššūkius savo pačių bei organizacijos ir lyderio įsitikinimams ir vertybėms. Pasekėjai yra skatinami savarankiškai mąstyti ir spręsti problemas. Taigi intelektualusis skatinimas reikalauja atvirumo su lyderiu, nebijant kritikos (Bass & Riggio, 2006, Northouse, 2009). Ir galiausiai *individualusis dėmesys*, šiuo atveju lyderiai veikia kaip treneriai ar mentoriai siekdami padėti pasekėjams pasiekti visą jų potencialą. Lyderiai teikia mokymosi galimybes ir kuria tarpusavio paramos atmosferą (Bass & Riggio, 2006) bei elgiasi kaip patarėjai, siekdami padėti sekėjams realizuoti save (Northouse, 2009). Taigi visi šie komponentai užtikrina pasekėjų veiklos gerinimą, motyvavimą kaip įmanoma maksimaliai išnaudoti savo galimybes bei potencialą.

Papildomai transakcinis modelis įtraukia du komponentus: *skatinimas pagal nuopelnus* ir *vadovavimas reaguojant į išimtis* (Diaz-Saenz, 2011). Trancaksiniai lyderiai neskiria tiek dėmesio pavaldiniams, taigi veiksniai yra mažiau suasmeninti. *Skatinimo pagal poreikius* atveju lyderiai sekėjų pastangas išmaino į konkretų paskatinimą. Reiškias, kad lyderis su pavaldiniais sutaria dėl atliekamų užduočių ir atlygių už jas. O *vadovavimo reaguojant į išimtis atveju* būdingas neigiamas paskatinimas, t.y. kritika, skirta klaidoms taisyti. Teoretikai išskiria dvi vadovavimo reaguojant į išimtis formas: aktyviąją ir pasyviąją. Aktyviosios formos ypatumas yra tai, kad lyderis nuolat stebi savo pasekėjus taip užtikrindamas, kad jie nepadarytų klaidų ir nepažeistų taisyklių. Tuo tarpu taikant pasyviąją formą lyderis į pasekėjų darbą įsikiša tik tuo atveju, jei būna pažeisti reikalavimai, ar kyla problemų. Tiek

aktyviosios, tiek pasyviosios vadovavimo formos atveju dažniausiai yra naudojami neigiami paskatinimai. Papildomai dar buvo aptartas ir *nesikišimo* komponentas, kuris priklauso nelyderystės veiksniui, arba laissezz-faire lyderystei. Laissez-faire lyderis „atsižada atsakomybė, vėluoja spręsti, neteikia grįžtamojo ryšio ir nesistengia padėti pavaldiniams tenkinti jų poreikių“ (Northouse, 2009, p. 160).



4 pav. Pridėtinis transformacinės lyderystės modelis
Sudaryta pagal Northouse (2009, p. 159)

Galima teigti, kad transformacinė lyderystė daro didesnį poveikį nei transakcinė: jei transakcinė lyderystė duoda rezultatus, kurių yra tikimasi, tai transformacinė lyderystė tuos rezultatus gerokai pranoksta (Northouse, 2009). Kol transformaciniai lyderiai pasiūlę mainus už užduotį laukia rezultatų, transformaciniai lyderiai viso darbo metu pastoviai bendrauja su grupe bei kiekvienu jos nariu individualiai, juos skatindami ir investuodami geresnių rezultatų vardan.

Apžvelgus mokslinę literatūrą ir įsigilinus į teoretikų darbus, galima prieiti išvados, kad transformacinis lyderis išsiskiria tuo, kad siekia pasekėjų permainų efektyviai su jais dirbdami, keldami pasitikėjimą ir skatindami bendradarbiavimą. Jie užsiima žmonių drąsinimu ir džiaugiasi pasiekimais. Tuo tarpu, transakcinis lyderis išsiskiria kaip teikiantis nurodymus, paaiškinantis pasekėjų vaidmenis ir užduoties reikalavimus, stebintis, kaip vyksta darbas ir prižiūrintis, kad būtų laikomasi nurodymų, atlyginantis sutartomis priemonėmis bei orientuotas į rezultatą. Transformacinės lyderystės teorija yra išplaukusi iš transakcinės ir ją gerokai papildanti. Tuo labiau transformacinės lyderystės idėja vis populiarėja ir pasak Bass ir Avolio (1990, cit. pagal Norhouse, 2009, p. 168) jos galima

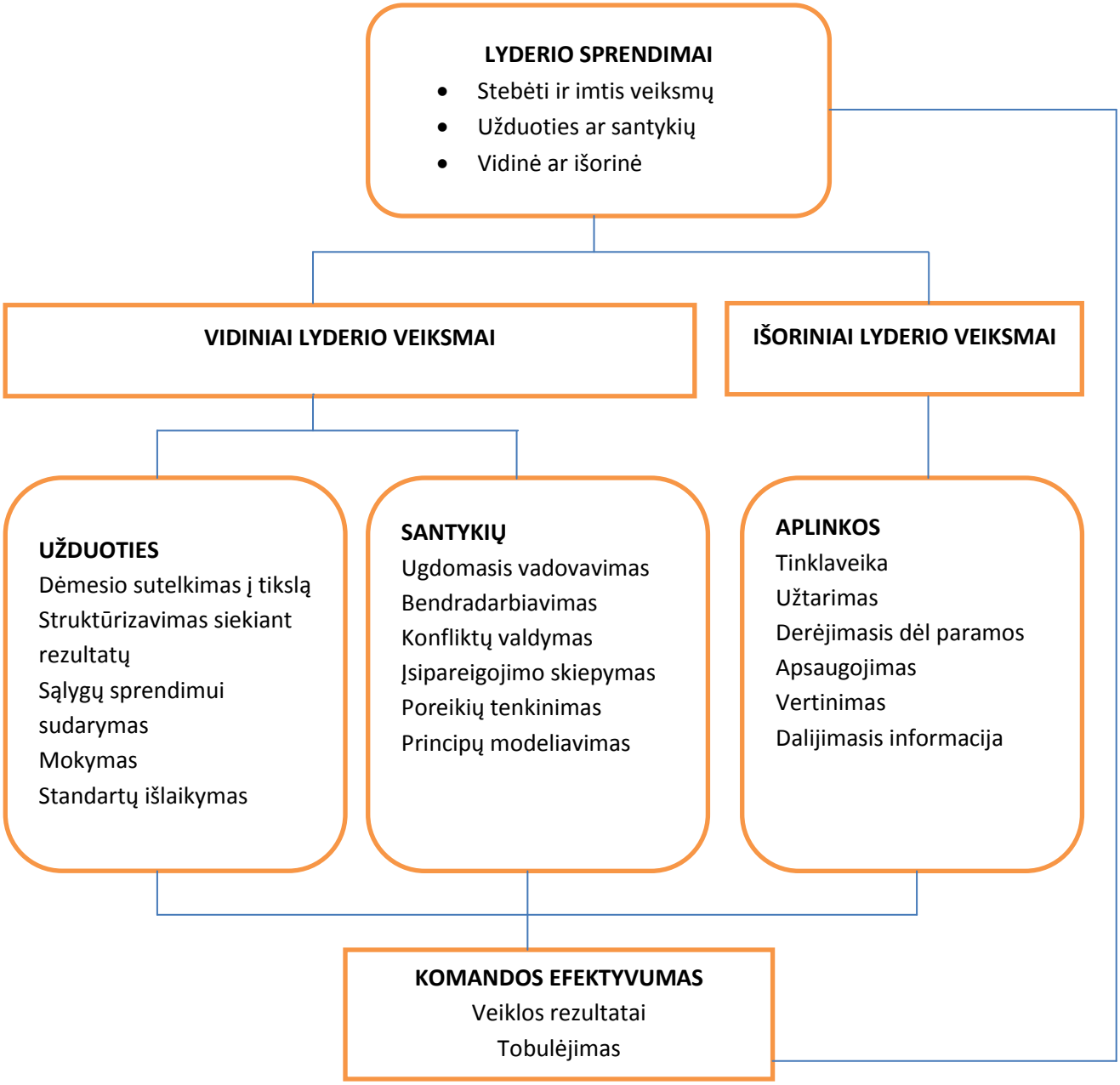
mokyti visų organizacijos lygių darbuotojus ir ji gali daryti teigiama poveikį organizacijos veiklos rezultatams.

1.7.Komandinė lyderystė

Efektyvus lyderis supranta lyderystės paskirti vadovaujant komandai. Salas, Dickinson, Converse ir Tannenbaum (1992 cit. pagal Zaccaro et. al 2001, p. 457) pateikė gerą komandos apibrėžimą: „dviejų ar daugiau asmenų grupė, kurie yra vienas nuo kito priklausantys, turintys bendrus tikslus ir prie jų prisitaikantys bei kuriems buvo paskirti konkretūs vaidmenys ir funkcijos. Kai kurie mokslininkai, kaip Zaccaro, Rittman ir Marks (2001) pasiūlė, kad lyderystė galėtų būti svarbiausiu elementu komandos sėkmėms ir nesėkmėms. Priešingai ankstesnėms lyderystės teorijoms, kur dėmesys buvo skiriamas lyderiams ir daugiausiai individualiai pasekėjams, komandinės lyderystės funkcijos metu dėmesys ir atsakomybė atitenka visai komandai (Daft, 2011, cit. pagal MacKinnon, 2011).

Pasak Hackman ir Walton (1962, p. 5, cit pagal Zaccaro et al. 2001, p. 453-454) pagrindinė lyderio užduotis yra pasirūpinti, kad būtų tinkamai tvarkomasi su grupės poreikiais. Vadovas padaro savo darbą, jei sugeba užtikrinti užduočių atlikimą ir pasirūpinti grupe proceso metu. Zaccaro et al. (2001) remdamiesi šia mintimi teigia, jog komandinę lyderystę galima apibūdinti kaip socialinių problemų sprendimą, kur lyderiai yra atsakingi: pirmiausia, už problemų diagnozavimą, kurios galėtų sudaryti kliūčių organizacijos ar grupės tikslų pasiekimui, antra, generuoti ir planuoti idėjas tinkamiems kilusių problemų sprendimams ir trečia, įgyvendinti sprendimus, tipiškai sudėtingose socialinėse srityse. Taigi, lyderis sukuria problemos ir galimų jos sprendimų modelį, atsižvelgdamas į aplinkos ir organizacijos suvaržymus bei išteklius (Zuccaro et. al, 2001, p. 462).

Northouse (2009) rašydamas apie komandinės lyderystės modelį lyderyį apibūdina kaip komandos efektyvumo vairuotoją. Efektyviam komandos lyderiui reikalingas platus kompetencijų repertuaras, kad galėtų palaikyti sprendimų priėmimą komandoje bei galėtų nuspręsti kokių specialių veiksmų reikia imtis norint pagerinti komandos funkcionalumą. Šiuo atveju lyderio išskirtine pareiga tampa pagalba grupės efektyviam darbui. Siekiant palengvinti ganėtinai sudėtingai skambančias komandinės lyderystės funkcijas Hill (2001) sukūrė modelį, kuris turėtų padėti lyderiui išsiaiškinti problemas, kylančias komandoje ir imtis atitinkamų veiksmų toms problemoms panaikinti.



5 pav. Hill (2009) komandinės lyderystės modelis.

Remiantis šiuo modeliu, „lyderystės elgesys yra laikomas komandomis grindžiamu problemų sprendimu, kurio metu lyderis imasi siekti komandos tikslų, analizuodamas vidinę ir išorinę situaciją ir tada pasirinkdamas bei įgyvendindamas atitinkamus elgesio būdus, kad užtikrintų veiksmingą komandos darbą“ (Fleishman et al., 1991, cit pagal Hill, 2009, p. 181). Pirmajame komandinės lyderystės modelio langelyje (žr. 5 pav.) išvardyti lyderio sprendimai, kuriuos jis turi priimti, spęsdamas, ar reikia kištis, o jei taip, tai kaip, kad pagerintų komandos veiklą. Pirma, svarbus geras apmąstymas, ar toliau tik stebėti komandą, ar jau įsikišti į jos veiklą ir imtis veiksmų (Hill, 2009). Šie sprendimai susideda iš: pirma, ar tęsti komandos stebėjimą, ar imtis veiksmų, antra, jei reikia imtis veiksmų, ar derėtų įsikišti į darbuotojų veiklą, kad būtų patenkintas užduoties ir santykių poreikis ir

trečia, imantis veiksmų nuspręsti ar intervencija turėtų būti vidinė, ar išorinė (MacKinnon, 2011, p. 342).

Lyderio sprendimai daro įtaką komandos veiklos vykdymui ir plėtrai per veiksmus, kurių lyderis imasi norėdamas pagerinti tam tikrą susiklosčiusią situaciją. Komandos lyderiui yra svarbu įvertinti problemą ir pasirinkti strategiškai tinkamiausią intervencijos funkciją, ar veiksmą (Hill, 2009) Lyderio veiksmai gali būti vidiniai ir išoriniai. Remiantis Hill komandinės lyderystės modeliu galima daryti išvadą, kad vidiniai lyderio užduoties veiksmai naudojami siekiant pagerinti komandos gebėjimą atlikti užduotį, o vidiniai lyderio santykių veiksmai skirti pagerinti komandos narių tarpasmeninius ir komandinius santykius. Tuo tarpu išoriniai lyderio aplinkos veiksmai reikalauja apsaugoti komandą nuo išorinės aplinkos ir, taip pat, išlaikyti komandos ryšį su aplinka, kas reiškia, komandos ir aplinkos sąveikos pagerinimą. Taigi, kaip teigia Hill (2009) komandų lyderystė yra sudėtinga, nes nėra vieno paprastos sėkmės formulės, reikia nuolatos stebėti aplinką ir jos dalyvius, įžvelgti galimai kylančias arba jau iškilusias problemas ir rasti joms pačius palankiausius sprendimus.

Įgyvendinus veiksmus, laukiami jų rezultatai, kurie yra įvertinami pagal komandos efektyvumą. Aptariamame modelyje efektyvumas yra skirstomas į dvi funkcijas: veiklos rezultatus ir tobulėjimą. Šiuo atveju veiklos rezultatai remiantis Hill (2009) yra kokybiški sprendimai ir gebėjimas juos įgyvendinti, o komandos tobulėjimas – grupės asmenų gebėjimas patenkinti savo poreikius. Taigi šiame modelyje galima įžvelgti mėginimą sujunti tarpininkavimo ir stebėjimo sąveikas su komandos efektyvumu (Hill, 2009).

Komandinės lyderystės modelis gali būti naudojamas esamos komandinės grupės būklės įvertinimui ir galimų veiklos pagerinimo veiksmų atradimui. Pritaikant šį modelį, komandos lyderis yra tarpininkas, kuris proceso metu nusprendžia, ar geriausia yra komandą stebėti, ar imtis tam tikrų veiksmų, bet prieš imdamasis veikti jis viską gerai apmąsto, kad būtų priimtas pats tinkamiausias sprendimas. Viso proceso metu vyksta komandos veiklos analizė ir jos tobulinimo būdų paieška bei pritaikymas.

1.8. Lyderystė kaip santykių menas

Lyderystės reiškinys visuomet vyksta grupės kontekste. Kaip Hogg ir Terry (2012) pabrėžė, kad lyderystė yra simbiozinis reiškinys: lyderiai negali egzistuoti be grupės siekėjų, o siekėjai negali egzistuoti be lyderių. Be to, kaip jau buvo minėta ankščiau, vienas esminių lyderystės tikslų yra grupės koordinavimas ir grupės tikslų pasiekimas. Apibendrinus aprašytas lyderystės teorijas galima daryti įžvalgą, kad norint pasiekti reikšmingų ir efektyvių rezultatų organizacijoje, reikia skirti daug dėmesio santykių formavimui.

Lyderystė yra elgesio dinamiška forma, vyrauja daugybė kintamųjų, kurie turi įtakos lyderystės santykiams. McGregor (2000) identifikuoja 4 svarbiausius kintamuosius:

1. Lyderio charakteristika;
2. Pasekėjo požiūris, poreikiai ir kitos asmeninės charakteristikos;
3. Organizacijos tikslai, struktūra, ir užduotys, kurios turi būti atliktos;
4. Socialinė, ekonominė ir politinė aplinka.

Taigi, atsižvelgiant į pagrindinius McGregor kintamuosius, galima teigti, kad lyderystė priklauso ne tik nuo lyderio, bet yra sudėtingas kintamųjų santykis (Mullins, 2005, p. 307). Norint sukurti palankius santykius, reikia atsižvelgti į kiekvienos organizacijos ir tuometinės situacijos kintamuosius.

Kalbant apie santykių svarbą lyderystėje labai taikliai rašo Kouzes ir Posner (2002). Pasak šių dviejų autorių lyderystė yra abipusis procesas tarp tų, kurie trokšta vesti ir tų, kurie pasirenka sekti paskui. Kai santykiai tarp lyderio ir jo sekėjų yra sėkmingi ir tikslingi, žmonės būna motyvuoti siekti tikslo, tuomet tikslas tampa „mūsų“ tikslu, o ne „mano“ tikslu. Taip sukoordinavus grupę ir įtraukus ją į bendrą, vieningą veiklą galima pasiekti daug stipresnių rezultatų, nei dirbant po vieną.

Norint sukurti santykius su siekėjais, lyderis pastoviai turi atkreipti dėmesį į grupės narius, visada atliepti į sekėjų poreikius ir jausmus ir labiau pasikliauti laiko tėkmės metodais, pavyzdžiui, grupės narių konsultavimu. Lyderis negali priversti asmenų eiti tuo pačiu keliu, jei nesukuria tinkamo tarpusavio santykio (Lussier ir Achua, 2010). Kadangi lyderio tikslas pasiekti patį geriausią rezultatą, jo sekėjai atsiduos darbui visiškai tik tuo atveju, jei tikės pačiu lyderiu ir jaus jam pagarbą. Kai lyderystė yra pasiekta per jėgą, nelieka pagarbos ir nelieka efektyvumo.

Tai, kad geras lyderis turi būti orientuotas į gerų tarpasmeninių santykių palaikymą grupėje pabrėžė ir Raižienė su Mažeikienė (2012). Lyderis turi pasirūpinti pozityvaus klimato kūrimu, dalyvauti sprendžiant tarpasmeninius konfliktus, patenkinti komandos narių iškilusius poreikius bei vienyti grupę. Autorės analizuodamos tarpasmeninių santykių koreliaciją su tikslo pasiekimu priėjo išvados, kad jei komandoje bus geri tarpasmeniniai santykiai, komandos nariai stengsis dirbti kartu ir tai garantuos komandos tikslo pasiekimą. Jei komandos veikla bus sėkminga, keblumų nekils palaikant gerus santykius tarp grupės narių. Ir priešingai, jei komanda, siekdama tikslo patirs nesėkmių, grupės nariai kaltins vienas kitą, tuomet santykiai blogės, jei kils nesutarimai tarp grupės narių, jie dirbdami kartu nesistengs ir tikslas nebus pasiektas. Vadinasi, lyderio vaidmuo kuriant grupės tarpasmeninius santykius yra vienas iš svarbiausių tikslo pasiekimo elementų.

Lussier ir Achua (2010, p. 248) teigė, kad lyderis turi sugebėti užmegzti ne tik gerą santyki su visa grupe, bet ir puikius santykius su pavieniais grupės nariais. Tam labai svarbu yra gilinimasis į kiekvieną asmenį individualiai – asmens lūkesčių ir galimybių analizė. Lyderis gali pažinęs sekėjus kiekvienam iš jų pritaikyti jiems naudingus pasiūlymus, kas paskatintų grupę dar efektyviau ir sparčiau dirbti. Tai reiškia, kad labai svarbu, jog lyderis gilintųsi į savo sekėjų grupę ne tik kaip į grupę, bet ir kaip į individus, kurie siekia tokio paties tikslo, tik turi skirtingus poreikius ir asmeninius siekius. Išpildžius tuos poreikius ir asmeninius siekius lyderis gali išgauti maksimalų rezultatą bendrai iš visos grupės narių.

Galima teigti, kad bendravimas, gero kontakto ir tarpasmeninių santykių kūrimas grupėje lemia tolimesnį grupės darbą bei to darbo kokybę. Be bendravimo nebūtų grupės, o be grupės nebūtų kam įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Todėl geras vadovas, norėdamas pasiekti puikiausių rezultatų, visu pirmą, turėtų investuoti daug laiko ir asmeninius sugebėjimus kuriant grupės bei savo su grupe santykius, kupinus pasitikėjimo ir pagarbos.

2. NEVYRIAUSYBINĖS ORGANIZACIJOS

2.1. Nevyriausybinių organizacijų samprata ir funkcijos

Nors nevyriausybinės organizacijos (sutrumpintai – NVO) sąvoka yra dažnai vartojama praktikoje, tačiau iki šiol nėra prieita vieningo šio termino apibrėžimo, taip pat, dažnai susiduriama su terminologijos problema. NVO dažnai įvardijamos kaip ne pelno, pelno nesiekiančios, nevalstybinės, savanoriškos, pilietinės, trečiojo sektoriaus ir kt., visų naudojamų terminų prasmės skirtumai vis dar nėra atskleisti. Tai kelia painiavą ne tik moksliniuose šaltiniuose, bet atsispindi ir pačioje Lietuvos Respublikos Konstitucijoje (Šimašius, 2007). Kadangi kartais panašūs terminai gali reikšti ganėtinai skirtingus dalykus, svarbu juos aptarti ir išgryninti.

5 Lentelė. Lietuvoje naudojamos sąvokos ir jų kritika

Sąvokos	**Pagrindinė kritika**
Ne pelno	Sąvokose akcentuojamas pelno nebuvimas ar nesiekimas, bet organizacijos įprastai turi buhalterinį pelną, nors tai nėra veiklos tikslas ir jis nėra paskirstomas dividendams.
Pelno nesiekianti	
Nevyriausybinė	Organizacijos atskiriamos tik nuo valstybinių institucijų, bet neatskiriamos nuo privačiojo sektoriaus.
Nevalstybinė	
Pilietinė	Per siaura sąvoka, nes sudaro įspūdį, kad tai gali būti tik iš fizinių asmenų (piliečių) sudaroma organizacija, nors trečiojo sektoriaus organizacijų nariai taip pat gali būti užsieniečiai ir pilietybės neturintys asmenys, taip pat juridiniai asmenys.
Savanoriška	Kalbama tik apie savanoriškumo pagrindais veikiančias organizacijas. Nors tai yra vienas iš esminių organizacijos požymių, per jį neatsiskleidžia visa šių organizacijų prasmė.
Labdaringa	Sąvokos apima ir yra tinkamos tik konkrečių sričių organizacijoms, o ne visam sektoriui apibūdinti.
Filantropinė	

Sudaryta remiantis NVO koncepcija Lietuvoje (2008)

Lentelėje pateikiami dažniausiai naudojami nevyriausybinių organizacijų sinonimai ir jų kritika. Taigi ne pelno organizacija, arba pelno nesiekianti organizacija nenurodo organizacijos veiklos krypties, tuo tarpu aiškiai apibrėžia pelno naudojimo veiksnius. Kaip pabrėžia Šimašius (2007), terminas nevalstybinė organizacija turėtų išnykti, nes nevalstybinė organizacija daug kam asocijuojasi su antivalstybinėm arba antivisuomeninėm organizacijom, kas suteikia ganėtinai neigiamą atspalvį. Pilietinės organizacijos terminas ilgą laiką reiškė tą pati ką ir visuomeninė organizacija, nes pagal sovietinę tradiciją visuomenės nariais galėjo būti tik jos piliečiai, taigi ši sąvoka sudaro įspūdį, kad tokioje organizacijoje gali dalyvauti tik tos valstybės piliečiai. Savanoriška organizacija remiasi laisvos valios principu, kai tuo tarpu NVO turi tam tikrą institucinį pradą. Ir galiausiai labdaringos ir filantropinės organizacijos dažniausiai veikia kaip teikiančios labdarą ir gelbstinčios vargšus

(Šimašius, 2007). Taigi šių terminų nereiktų naudoti kaip sinonimų, nes galima matyti, kad vyrauja tam tikri skirtumai tarp sąvokų. Toliau šiame darbe bus gilinamasi tik į nevyriausybines organizacijas.

Kaip teigia Šimašius (2009, p.15-16), „Lietuvoje vis labiau plinta NVO terminas, jau kurį laiką įsigalėjęs Vakaruose“. NVO paprastai vadinamos trečiuoju visuomenės sektoriumi, jų veikla dažniausiai suprantama kaip spragų užpildymas, kurias paliko viešasis sektorius ir rinka (Žalimienė ir Rimšaitė, 2007). NVO plėtros koncepcija (2010) nevyriausybinių organizacijų veiklą apibrėžia kaip visuomenės naudai Lietuvoje veikiantį savarankišką, nuo valdžios ir verslo nepriklausantį, pelno ir valdžios rinkimuose nesiekiantį, savanoriškumo pagrindu įsteigtą viešą juridinį asmenį. Šis NVO apibrėžimas yra daug platesnis, nei atsispindi Lietuvos organizacijų veiklose, kadangi Lietuvoje dažniausiai steigiamos socialinės srities organizacijos, sprendžiančios svarbiausias visuomenės problemas. Salamon (1999, cit. pagal Šimašius, 2007, p. 16), siekdamas apibendrinti skirtingus NVO apibrėžimus, išskiria penkis šioms organizacijoms būdingus bruožus:

1. Institucionalizavimas, kai organizacija yra įsteigiama vienokia, ar kitokia teisine forma;
2. Privatumas, kuomet institucija nepriklauso nuo vyriausybės;
3. Pelno neskirstymas, šiuo atveju pelnas nėra skirstomas organizacijos nariams ar dalininkams;
4. Savivalda, organizacija yra kontroliuojama remiantis vidaus procedūromis, o ne valdomos iš išorės;
5. Savanoriškumas, narystė organizacijoje nėra privaloma.

Galima daryti išvadą, kad NVO išskirtinumą užtikrina tai, kad šios organizacijos yra kuriamos be valdžios iniciatyvos, steigiamos laisva žmonių valia ir veikia vadovaudamosi savanoriškumo principu, taip pat yra skirtos užtikrinti ir realizuoti organizacijos narių bei klientų poreikius. Be to, būtina atkreipti dėmesį, kad mokslininkai kalbėdami apie NVO vadovaujasi šių organizacijų atsiribojimu nuo politikos, religijos ir pelno siekimo organizacijų vienu metu. Būtent toks termino interpretavimas yra dažniausiai paplitęs, bet yra tik viena iš NVO galimų formų, nes „neretai profesinės sąjungos, religinių tikslų siekiančios organizacijos ir netgi kooperatyvai gali būti laikomi nevyriausybinėmis organizacijomis“ (Šimašius, 2007, p. 104).

Svarbu paminėti, kad nevyriausybinės organizacijos pirmiausia susiformavo kaip savitarpio pagalbos ir paramą teikiančios organizacijos. Šiuo metu NVO vis auga ir plečia savo veiklų spektrą, orientuodamosi į visuomenės problemas, taip pat, atlieka svarbų vaidmenį savo veiklų įgyvendinimui, pritraukdamos valstybės ir privataus sektoriaus dėmesį ir lėšas, tokiu būdu apšviesdamos visuomenę apie egzistuojančias problemas ir galimus jų sprendimus. Atsižvelgiant į tai, NVO privalo visada būti

budrios, analizuoti savo veiklą, stebėti vystymosi procesus ir atrasti naujas galimybes ir būdus tikslams pasiekti (Šilinskytė, 2013).

Mikolaitytė ir Mejerė (2012) išanalizavusios užsienio autorių (Weisbrod, 1975, Hansmann, 1987, Mansbridge, 1998, Lipsky ir Smith, 1989-1990, Lewis ir Wallance, 2000, Kramer, 1981, Salamon, 1987) darbus išskyrė NVO, kaip socialinių paslaugų teikėjų, veiklos vertinimo perspektyvų opozicijas. „*Pirmosios pozicijos* šalininkai pabrėžia NVO pranašumo valstybinių institucijų atžvilgiu“ (p. 57). Teigiama, kad NVO reaguodamos į vyraujančias valdžios ir ekonomines nesėkmes, praplečia teikiamas paslaugas ir jas pritaiko tam tikru metu aktualioms problemoms spręsti, tokiu būdu užpildydamos atsiradusias spragas viešųjų paslaugų teikimo procese (Weisbrod, 1975, Hansmann, 1987, cit pagal Mikolaitytė ir Mejerė, 2012). Taip pat NVO yra daug lankstesnės už valstybines organizacijas, nes susiduria su mažesniais atsiskaitomumo reikalavimais. Galima sakyti, kad šių šalininkų teigimu NVO yra efektyvesnės, lankstesnės, labiau į asmenį orientuotos organizacijos nei valstybinės, kurios remiasi tam tikromis struktūromis ir taisyklėmis ir pasižymi menku lankstumu. *Antrosios pozicijos* atstovai (Kramer, 1981, Salamon, 1987, cit pagal Mikolaitytė ir Mejerė, 2012, p. 57) „kritiškai vertina NVO funkcionalumą, išryškindami šių organizacijų filantropinį nepakankamumą, glūdintį NVO ribotose ištekliuose, filantropinį prisirišimą prie klientų grupių, filantropinį paternalizmą, kuomet kontroliuojantys pagrindinius resursus gali kontroliuoti ir bendruomenės prioritetus“. Antrasis požiūris atkreipia dėmesį į NVO silpnybes, tokias kaip, ištekliai veiklų įgyvendinimui, nes norint, kad NVO turėtų galimybę vykdyti veiklas, jiems, visų pirmą, reikia daug dėmesio skirti išteklių gavimui. Taigi, abejose pozicijose yra iškeliamos tam tikros realijos, su kuriomis susiduria bei gyvena NVO, pirmuoju atveju yra orientuojamasi į nevyriausybinių laisvumą, o antruoju į jų priklausomumą nuo išteklių ir klientų grupių.

Nevyriausybinių organizacijų įstatymo projekte (2013) nevyriausybinė organizacija apibrėžiama kaip „nuo valstybės ar savivaldybių institucijų ir įstaigų nepriklausomas savanoriškumo pagrindais visuomenės ar jos grupės naudai veikiantis viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas nėra pelno ar politinės valdžios siekimas arba vien tik religijos tikslų įgyvendinimas“. Remiantis šiuo apibrėžimu Butkevičienė ir Vaidelytė (2013) atskyrė, kad NVO neturėtų būti laikomos „politinės partijos, profesinės sąjungos bei darbdavių organizacijos ir jų susivienijimai, įstatymų nustatyta tvarka steigiamos organizacijos (kuriose narystė yra privaloma atitinkamos profesijos atstovams), pelno siekiantys juridinių asmenų susivienijimai, bendrijos ir šeimynos.

Nevyriausybinių organizacijų veiklos ir vykdomos funkcijos yra labai plačios. „Jų veikla apima paslaugų teikimą, naujų iniciatyvų propagavimą tokiose srityse kaip žmogaus teisių apsauga ir

mažumų integracija; kultūros, religinių ir etinių vertybių puoselėjimą; švietimą, mokslą ir profesinį tobulinimą; neformalų ir pilietinį ugdymą, nusikalstamumo prevencijos, gyvenamosios aplinkos pritaikymo neįgaliesiems, aplinkos apsaugos ir kitose srityse (Žalimienė ir Rimšaitė, 2007, p. 84). Taigi, dėl veiklų platumo sunku apibrėžti veiklos sritis, todėl egzistuoja įvairūs NVO veiklos vertinimo ir grupavimo metodai, o pagal veiklos tikslus būtų galima išskirti du pagrindinius NVO veiklos tipus: *pasiūlos* ir *paklausos* (Šilinskytė, 2013). Šiame kontekste *pasiūlos* nevyriausybinės organizacijos yra paslaugas teikiančios ir besirūpinančios egzistuojančiomis problemomis visuomenėje, o *paklausos* nevyriausybinės organizacijos turi siekį daryti įtaką viešajai politikai.

Europos Tarybos rekomendacijose (2007) NVO buvo priskirtos tokios funkcijos: „skirtingų visuomenės segmentų ir valstybės valdžios institucijų jungiamosios informacinės grandies vaidmuo, įstatymų ir valstybės politikos pokyčių iniciavimas, paramos kenčiantiems nepriteklių teikimas, techninių ir profesinių standartų rengimas, vykdomų įsipareigojimų, susijusių su vidaus ir tarptautiniais teisės aktais, tikrinimas, bendrų interesų plėtra ir gilinimas“. Kadangi toks funkcijų apibrėžimas yra painus dėl savo platumo, Kunčikas (2001) NVO funkcijas sugrupavo į tris bruožų kategorijas:

- „Piliečių į asociacijas telkimas bei asmeninės ir bendruomeninės atsakomybės už save, savo artimiausios aplinkos ir visuomenės reikalus skatinimas;
- Efektyvus, kokybiškas ir mažesnių sąnaudų (palyginus su valdžios institucijomis) reikalaujančios kvalifikuotos paslaugos;
- Nuolatinis savo narių ir visuomenės grupių interesų atstovavimas darant įtaka valdžios sprendimams“ (p. 6-7).

Remiantis nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centro (NISC) duomenimis, šiuo metu Lietuvoje yra užregistruota 1553 nevyriausybinės organizacijos, iš jų net 714 Vilniuje, taip pat, daugiausiai registruotų kultūros, sveikatos ir socialinių klausimų, tautinių bendruomenės organizacijų bei vaikų ir jaunimo sritis atstovaujančių NVO. NISC užsakymų 2010 ir 2012 metais buvo atliktas nevyriausybinių organizacijų veiklos vertinimo tyrimai Lietuvoje. Tyrimo duomenis per du metus NVO veiklos vertinimas beveik nepasikeitė. Tiek 2010, tiek 2012 metais gyventojai NVO veiklas vertino teigiamai (apie 65% respondentų). Taip pat apie 60% respondentų prieštaravo, kad NVO turi įtakos Vyriausybės priimamiems sprendimas. Remiantis šiais duomenimis, galima daryti išvadą, kad visuomenės parama NVO nėra stipri, o tai turi didelę svarbą tolimesniam šių organizacijų išlikimui.

Viską apibendrinus galima būtų nupiešti labai plačią NVO schemą, kurioje būtų pažymėtas šių organizacijų atsitraukimas nuo politinių ir valstybinių institucijų, savarankiškas ir savanorišku principu

atstovaujamas veikimas. Ir dar vienas svarbiausias aspektas, padedantis nevyriausybinėms organizacijoms išsilaikyti ir įsitvirtinti, tai jų išskirtinis dėmesys problematiškoms grupėms, valstybinių institucijų skylių užkamšymas, teikiant paslaugas, gerinančias esamą situaciją. NVO didžiausią dėmesį skiria esamoms problemoms ir jų sprendimui bei naujų sprendimo galimybių paieškoms. Be to, nors Lietuvoje NVO yra vertinamos ir teigiamai, bet joms dar reikia daug pasiekti, kad galėtų daryti tam tikrą naudingą įtaką Vyriausybei, siekiant įgyvendinti savo tikslus.

2.2. Lyderystė nevyriausybinėse organizacijose

Dauguma literatūros apie lyderyste koncentruojasi ties verslo ar politikos lyderio vaidmeniu, asmenybe, stiliumi, bruožais, ir charakteristika. Dauguma lyderystės tyrimų buvo atlikti išsivysčiusiose ir pramoninėse šalyse, ypač daug dėmesio skiriama Šiaurės Amerikai ir Vakarų Europai. Be to, paskutiniu metu atlikti lyderystės tyrimai nėra susiję su skirtinga socialine, kultūrine ar politine aplinka, kurioje dirba NVO lyderiai (Hailey ir James, 2004). Palyginus mažai tyrimų buvo atlikta nagrinėjant lyderystę NVO lauke, o tyrimai, kuriuos galima pasiekti remiasi JAV ir Europos NVO tarybos ir vykdomosios valdybos santykių patirtimi (Hailey, 2006).

Allison (2002) peržiūrėjo knygas susijusias su NVO vadovavimu tinklapyje Amazon.com ir išsiaiškino, kad tik 10 proc. knygų buvo susijusių su lyderyste. Įdomiausia tai, kad visos knygos nagrinėjo JAV nevyriausybines organizacijas ir daugiausia rūpinosi valdžios reikalais. Vadinasi, dauguma lyderystės tyrimų nėra tiesiogiai susiję su kitomis kultūromis, socialine ar politine aplinka, kurioje NVO lyderiai dirba. (Fowler et al., 2002, Hailey ir James, 2004)

Egzistuojanti literatūra apie NVO lyderystę orientuojasi į tai kokie lyderiai yra, o ne į tai, ką lyderiai daro (Brower et al., 2012). Lyderystė ir pavaldumas yra, iš tiesų, interaktyvūs ir dvipusiai procesai, mokslininkai tirdami lyderystę, ypač NVO vystymosi kontekste, turi atkreipti dėmesį į kontekstą, kuriame lyderiai dalyvauja bei sąveiką tarp lyderio ir pasekėjo. Afaq (2013) tirdamas NVO lyderystę nagrinėja lyderio ir pasekėjo sąveikas ir procesus, į kuriuos įsitraukia NVO lyderiai. Ankščiau atlikti tyrimai kaip vieną pagrindinių iššūkių išskyrė lyderių stoką nevyriausybiniame sektoriuje, pasak Tierney (2006) problema tik blogės sektoriui didėjant. Dauguma tyrimu akcentavo, kad lyderių sėkmė priklauso nuo jų galimybės dirbti įsitraukus, komfortabiliai dalinantis savo lyderyste su kolegomis ir gebėjimo dirbti kartu su komanda. Pasak Hailey (2006) galima teigti, kad dauguma NVO lyderių turi chameleono savybių adaptuoti skirtingas roles ir lyderystės stilius. Taigi, sėkmingos lyderystės NVO skiriamasis ženklas yra jų galimybė laviruoti tarp skirtingų rolių ir balansuoti tarp konkuruojančių poreikių, taip pat parengti strategijas, kurios leistų susidoroti su sudėtingomis išorinėmis aplinkomis.

Harrison et al. (2012) tirdami vadybos lyderystės įtaką NVO teigia, kad vadovybėje pasireiškė tam tikri lyderystės stiliais ir bruožai: emocinė, dvasinė ir transformacinė lyderystė. Šie lyderystės stiliai buvo pastebėti kaip labiau efektyvūs kuriant aukštos kokybės santykius tarp vadovybės ir jų pavaldinių. Šis tyrimas parodo vadovą kaip komandos lyderį, kuris dirba kartu, nei virš ar po komanda.

Lyderio savęs apibrėžimas bendraujant su kolegomis ar darbuotojų grupėmis dažnai daro įtaką lyderystės elgesiui. Dėl to lyderystė nėra apie individus, o labiau apie santykius (Hailey, 2006). Kaip jau buvo minėta ankščiau, lyderystė yra dinaminis procesas, vienodai darantis įtaką tiek lyderiams, tiek jo pasekėjams. Buvo rasta atliktų NVO tyrimų pietų Azijoje bei Afrikoje (Ugandoje), šiuose tyrimuose buvo teigiama, kad NVO būdinga komandinė lyderystė, o šiam modeliui būdingas tamtikras mąstymas ir specifinės vadovavimo kompetencijos, kuriomis vadovaujasi lyderiai. Pirmiausia, tai reiškia, kad sėkmingi lyderiai turėtų gebėti išklausyti ir reaguoti į tai, kas yra sakoma. Jie turėtų gerai žinoti, kaip valdyti susikertančias komandas ir jungti decentralizuotas užduotis. Jų galimybė valdyti tokias komandas priklauso nuo jų gebėjimų klausytis, parodyti empatiją ir dalyvavimo svarbiuose pokalbiuose su darbuotojais, taip pat galimybė įkvėpti ir įtikinti skeptiškai mąstantį (Smillie I., Hailey J., 2001). Taip pat, tradiciškai, į veiklas įsitraukę lyderiai su darbuotojais pasidalina sprendimų priėmimo atsakomybe ir skatina labiau įsitraukiančią kultūrą organizacijose.

Pietų Afrikoje atlikto tyrimo metu buvo analizuojamas vienas paradoksaliausių klausimų susijusių su NVO lyderiais, tai kaip jie vienu metu sugeba susidoroti su kylančiom įtampom ir jas suvaldyti išliekant stipriais lyderiais bei sugeba išlikti intensyviai įsitraukę į veiklas ir kolektyvūs. Daugelis NVO pietų valstybėse palaiko kolektyvinį sprendimų priėmimą ir įsitraukiantį vadovavimą, nors taip pat turi ir aiškią hierarchiją ir priima stiprią lyderystę (Hailey, 2006). Iš ankščiau atliktų tyrimų paaiškėjo, kad ne tik lyderiai atlieka pagrindinį vaidmenį formuodami daugumos NVO ateitį, bet lyderių rolė ir efektyvumas priklauso nuo aplinkos, kurioje jie dirba (Kelleher ir McLaren, 1996, Smillie ir Hailey, 2001, 2004, James et al. 2005, cit. pagal Hailey, 2006, p. 8).

Shiva ir Suar (2011) tyrinėjo transformacinės lyderystės įtaką NVO efektyvumui Indijos regione. Autoriai savo darbe teigia, kad dėl nevyriausybinių organizacijų finansinių išteklių ribotumo galima įžvelgti daugiau transformacinės lyderystės apraiškų. Transformaciniai lyderiai rūpinasi organizacijos vizija bei darbuotojų darbo efektyvumu. Būtent transformacinis lyderis gali patraukti pasekėjus savo charizma, teikti individualų dėmesį kiekvienam darbuotojui, įkvėpti asmenis siekti kuo didesnių rezultatų ir apsiimti iššūkius keliančias užduotis, šiuo atveju lyderiai siūlo asmeninę patirtį ir naujus įgūdžius, o ne vien tik finansinį atlygį. Tyrimo metu buvo atskleistas teigiamas transformacinės lyderystės poveikis NVO darbo kultūrai bei lyderio ir darbuotojo santykiui.

Apibendrinus apžvelgtus tyrimus, galima matyti, kad NVO lyderystė kol kas yra menkai ištyrinėta. Yra tyrimų, kurie gilinosi į lyderystę NVO, bet dauguma tyrimų buvo atlikta JAV bei Anglijoje, buvo rasta įdomių tyrimų Afrikoje, Azijoje bei Indijoje, peržvelgus šiuos tyrimus galima pastebėti komandinės lyderystės bei transformacinės lyderystės apraiškas NVO, bet iki galo nėra aišku, kokios lyderystės yra tinkamiausios, arba labiausiai vartojamos nevyriausybiniame sektoriuje. Lietuvoje nebuvo rasta jokių tyrimų, kurie gilintųsi į lyderystės apraiškas, ar jos būdus nevyriausybinėse organizacijose. Todėl, šio darbo tikslas yra ištirti, kokių teorijų apraiškos vyrauja Lietuvos nevyriausybinėse organizacijose ir ar iš viso lyderystė egzistuoja šiame sektoriuje.

3. TYRIMO METODIKA

1.1 3.1. Tyrimo tikslai ir uždaviniai

Tyrimo tikslas:

Ištirti lyderystės teorijų raišką nevyriausybinėje organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

- Išsiaiškinti, ar nevyriausybinėse organizacijose vadovai atlieka lyderio vaidmenį.
- Ištirti, kaip nevyriausybinių organizacijų darbuotojai vertina savo santykius su lyderiais.
- Ištirti darbe apžvelgtų lyderystės teorijų raišką nevyriausybinėse organizacijose.
- Palyginti darbuotojų ir vadovų nuomonę apie lyderystę.

Tyrimo objektas

Lyderystės teorijų raiška nevyriausybinėse organizacijose.

3.2. Tyrimo metodas ir instrumentas

Lyderystės raišką nevyriausybinėse organizacijose ištirti buvo naudojamas kiekybinis tyrimas. Pasirinktas populiariausias socialinių tyrimų duomenų rinkimo metodas – anketinė apklausa, kurios pagalba nustatomos ir įvertinamos įvairios tiriamojo objekto charakteristikos bei suformuluojamos apibendrinančios išvados. Į anketos klausimus atsakė Vilniaus arkivyskupijos „Caritas“ padalinių darbuotojai ir jų vadovai.

Tyrimo uždaviniams atskleisti sudarytos dvi anketos (priedas Nr. 1 ir priedas Nr. 2) iš uždarų klausimų, naudojant *Likert* skalę. Pirmoji anketa skirta ne vadovaujančias pareigas užimantiems darbuotojams padalinyje, o antroji anketa – padalinių vadovams. Ne vadovaujančias pareigas užimantiems asmenims anketą sudaro 41 klausimas. Visi anketoje pateikti klausimai yra išdėstyti siekiant atskleisti tyrimo uždavinius. Demografinę anketos dalį sudaro 1 – 5 klausimai apie respondentų amžių, lytį, išsilavinimą, darbo stažą, užimamas pareigas. 6-34 teiginiai yra skirti išsiaiškinti teorinėje dalyje aprašytų lyderystės teorijų raišką nevyriausybinėse organizacijos. Teiginiai yra suskirstyti į 5 grupes, pagal kurias galima atsekti skirtingoms teorijoms būdingus lyderystės bruožus. Teiginiai sudaryti remiantis Northouse (2009) pateiktomis lyderystės priemonėmis.

1 grupė. Kelio – tikslo teorijos apraiškos organizacijoje,vertinant lyderio elgesį.	Teiginiai nr. 6 - 11.
2 grupė. Transformacinės lyderystės apraiškos organizacijoje, vertinant lyderio elgesį.	Teiginiai nr. 12 – 18.

3 grupė. Transakcinės lyderystės apraiškos organizacijoje, vertinant lyderio elgesį.	Teiginiai nr. 19-24.
4 grupė. Lyderio-nario mainų teorijos apraiškos organizacijoje, vertinant lyderio elgesį.	Teiginiai nr. 25-31.
5 grupė. Komandinės lyderystės teorijos apraiškos organizacijoje, vertinant lyderio elgesį.	Teiginiai nr. 32-36.

Remiantis šiomis grupėmis buvo siekiama ištirti, kurios lyderystės teorijos vyrauja nevyriausybinėse organizacijose, ar yra viena pagrindinė teorija, ar kombinuojamos kelio, o gal vyrauja visų teorijų mišinys.

37 teiginiu siekiama išsiaiškinti ar organizacijos darbuotojai skiria lyderystę nuo vadovavimo, o 38 klausimas skirtas išsiaiškinti, ar padalinio vadovui yra būtinos lyderio savybės. 39-40 teiginių paskirtis buvo išsiaiškinti, ar lyderio ir vadovo vaidmenį atlieka vienas asmuo ar atskiri asmenys. Kadangi analizuojant teorinius aspektus, buvo pastebėta, kad organizacijose pasitaiko, jog vadovas būna ir lyderis, bet yra atveju, kai lyderis neužima vadovaujančių pareigų.

41, 42 ir 43 teiginiais buvo siekta apžvelgti tarpusavio santykius organizacijoje per skirtingas prizmes: tiriamojo ir lyderio (41), tiriamojo ir komandos (42) bei komandos ir lyderio (43).

Antrasis duomenų rinkimui naudotas klausimynas skirtas vadovams, sudarytas analogiškas pirmam klausimynui bei pritaikytas vadovas. Buvo nuspręsta sudaryti antrąjį klausimyną jau gavus pirmo klausimyno rezultatus ir pastebėjus, kad vyravo nuomonė, jog padaliniuose vadovas atlieka ir lyderio vaidmenį. Klausimyną sudaro 42 klausimai, iš jų 1-4 klausimai sudaro demografinę anketos dalį apie respondentų amžių, lytį, išsilavinimą ir darbo stažą. 5 klausimas buvo kontrolinis, kuriuo buvo siekta atrinkti tik lyderiais save laikančius vadovus, nes tyrimo metu siekta ištirti pačius lyderius. Toliau, analogiškai pirmai anketai, 6-35 teiginiai buvo suskirstyti į 5 grupes, kuriomis buvo siekta ištirti, kokiomis teorijomis vadovaujasi lyderis organizacijoje.

1 grupė. Lyderio elgesys remiantis kelio-tikslo lyderystės teorija.	Teiginiai nr. 6 - 11.
2 grupė. Lyderio elgesys remiantis transformacinės lyderystės teorija.	Teiginiai nr. 12 – 18.
3 grupė. Lyderio elgesys remiantis transakcinės lyderystės teorija.	Teiginiai nr. 19-24.
4 grupė. Lyderio elgesys remiantis lyderio-nario maninų teorija.	Teiginiai nr. 25-31.
5 grupė. Lyderio elgesys remiantis komandinės lyderystės teorija.	Teiginiai nr. 32-36.

Remiantis šiais teiginiais buvo siekta išsiaiškinti, kokius skirtingų teorijų bruožus lyderiai pritaiko nevyriausybinėje organizacijoje. Taip pat, teiginiai buvo sudaryti remiantis Northouse (2009) pateiktomis lyderystės priemonėmis bei perfrazuoti, kad tiktų būtent lyderiams.

37 teiginys skirtas ištirti, ar lyderiai mato skirtumą tarp vadovavimo ir lyderystės. Norint išsiaiškinti, ar vadovui yra būtinos lyderio savybės yra skirtas 38 teiginys, 39 klausimu siekiama išsiaiškinti vadovo nuomonę apie jo kaip lyderio santyki su komanda.40 klausimu siekta išsiaiškinti, kokiomis priemonėmis kuriamas santykis tarp lyderio ir darbuotojų. 41 ir 42 klausimais siekta išsiaiškinti, kokiomis priemonėmis lyderis siekiai užsibrėžto tikslo ir kaip skatina darbuotojus jo siekti.

3.3. Tiriamieji ir jų atranka

Generalinės tyrimo elementų aibės apibrėžimas – nevyriausybinių organizacijų darbuotojai. Tyrimo metu naudota tikslinė, patogioji atranka. Šis atrankos būdas pasirinktas todėl, kad yra objektyvus ir tikslus nagrinėjamos žmonių grupės atžvilgiu. Tikslinė atranka yra geriausias būdas gauti objektyvius duomenis, kurių tikslumą galima būtų išmatuoti. Kadangi šio tyrimo respondentai NVO darbuotojai, buvo žinoma, kur juos galima rasti. O atranka buvo patogioji, nes darbo autorius dirba Caritas organizacijoje ir tokiu būdu buvo galima lengviau pasiekti respondentus.

Norint ištirti lyderystės teorijų apraišką nevyriausybinėse organizacijose, buvo pasirinkta viena didžiausiu Vilniaus nevyriausybinių organizacijų – Caritas. Caritas yra puikiai žinoma katalikiška organizacija tarptautiniu lygmeniu, kaip dirbanti su didele įvairove socialinių problemų (nuo paramos drabužiais ar maistu iki benamystės problemų sprendimo). Lietuvoje organizacija pradėjo kurtis maždaug prieš 25 metus, šiuo metu Vilniuje veikia 14 padalinių, kuriuose yra teikiamas labai platus pagalbos spektras. Šiuo metu Vilniaus padaliniuose dirba 104 darbuotojai, iš jų 17 sudaro padalinių bei organizacijos vadovai. Taigi, tyrimui įgyvendinti buvo pasirinktas būtent Vilniaus arkivyskupijos Caritas, nes ši organizacija yra viena iš giliausias socialines pagalbos tradicijas turinčių organizacijų Lietuvoje ir plačiausią socialinės pagalbos tinklą turinti nevyriausybinė organizacija Vilniaus regione.

3.4. Tyrimo eiga

Ieškant kriterijus atitinkančių tiriamųjų buvo nuspręsta tirti Vilniaus arkivyskupyjos Caritas darbuotojus, nes darbo autorius šioje NVO dirba, tokiu būdu buvo galima lengviau pasiekti tiriamąją grupę. Organizacijos direktorius noriai leido vykdyti tyrimą organizacijos padaliniuose. Tyrimas buvo pradėtas 2015 m. vasario 9 dieną ir baigtas 2015 m. kovo 20 dieną. Siekiant išlaikyti kuo didesnį

respondentų konfidencialumą, buvo nuspręstą anketas patalpinti internetinėje svetainėje www.apklausa.lt. Taip pat, tokiu būdu darbuotojai galėjo patogiausiu jiems metu užpildyti klausimyną. Pirmosios anketos, skirtos ne vadovaujančias pareigas einantiems respondentams, duomenys buvo surinkti kovo 9 dieną. Apžvelgus rezultatus buvo nuspręsta sudaryti antrą anketą, skirtą tik vadovams, kadangi didžioji dalis darbuotojų pasisakė, kad organizacijoje lyderis yra ir vadovas. Šia anketa buvo siekta ištirti lyderius. Antroji anketa buvo paleista, tokiu pačiu būdu (naudojantis internetinę svetaine www.apklausa.lt), kovo 10 dieną. Galutiniai rezultatai surinkti kovo 20 dieną. Iš viso dalyvavo 54 darbuotojai, viena anketa buvo užpildyta neteisingai, todėl buvo analizuotos 53 anketos. Vadovų tyrime dalyvavo 11, visos anketos buvo užpildytos tinkamai. Taigi, iš viso analizuoti buvo 64 respondentų duomenys.

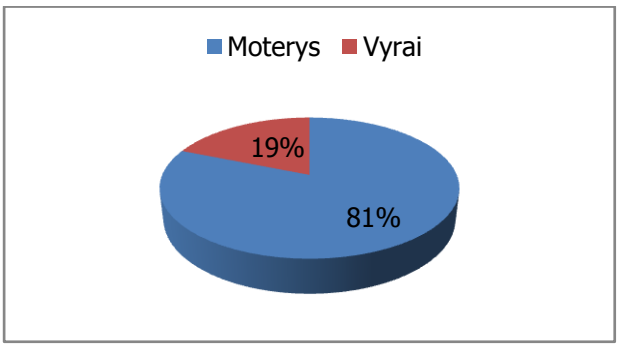
3.5. Tyrimo duomenų apdorojimas

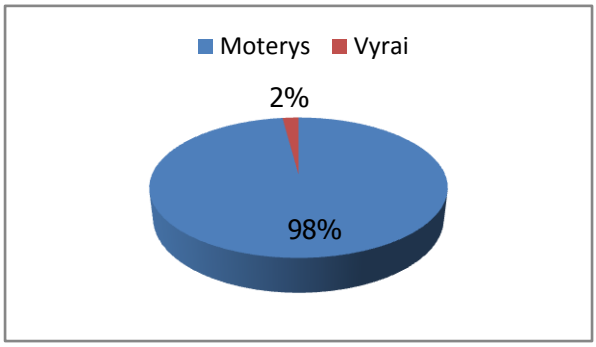
Tyrimo duomenys apdoroti naudojant statistinės analizės programinį paketą „SPSS 17“. Duomenims pateikti naudojamos lentelės, diagramos, procentinis pasiskirstymas.

4. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

4.1. Respondentų socialinė – demografinė charakteristika

Tyrime dalyvavo 64 respondentai, dirbantys Vilniaus Arkivyskupyjos Carite, iš jų 11 padalinių vadovų ir likę 53 ne vadovaujančias pareigas einantys darbuotojai (toliau: darbuotojai). Tarp darbuotojų didžiąją dalį tiriamųjų sudarė moterys 81% (n=43) ir vyrai 19% (n=10), panašiai pasiskirstė ir vadovai pagal lytį: 98% moterys ir 2% vyrai. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pavaizduotas 6 pav. ir 7 pav.

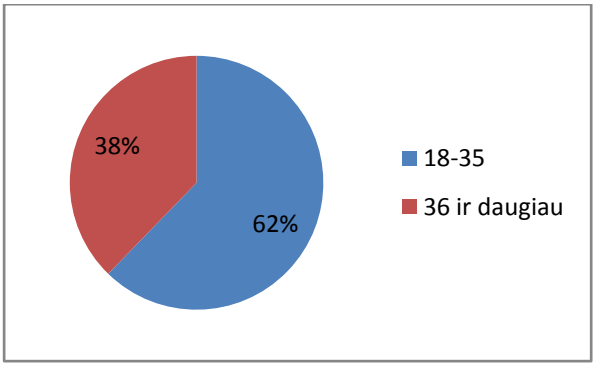


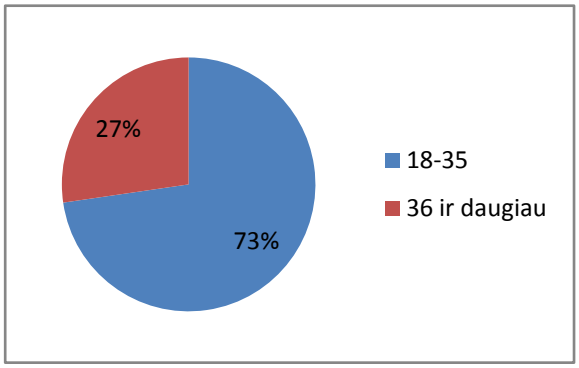


6 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį

7 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal lytį

Siekiant palyginti rezultatus, respondentai buvo padalinti į dvi pagrindines amžiaus grupes: iki 35 metų ir virš 36 metų (žiūrėti 8 pav. ir 9 pav.). Taip siekiama gauti tikslesnius rezultatus apie vyresnių ir jaunesnių respondentų nuomonę apie lyderystės raišką jų padaliniuose. Tokį pjūvį nuspręsta daryti dėl to, kad toks respondentų suskirstymas gali tiksliau atskleisti požiūrio į vadovavimą ir savęs bei savo organizacijos vertinimo skirtumą. Taigi didžiąją dalį darbuotojų (62%) ir vadovų (73%) sudaro jauni žmonės, tuo tarpu vyresni sudaro 38% darbuotojų ir 27% vadovų.Tikėtina, kad vyraujanti jaunų žmonių dauguma gali įnešti daugiau įnovacijų organizacijoje, o vyresnio amžiaus darbuotojai, pasidalinti savo sukaupta patirtimi ir išmokti naujesnių dalykų iš jaunimo.



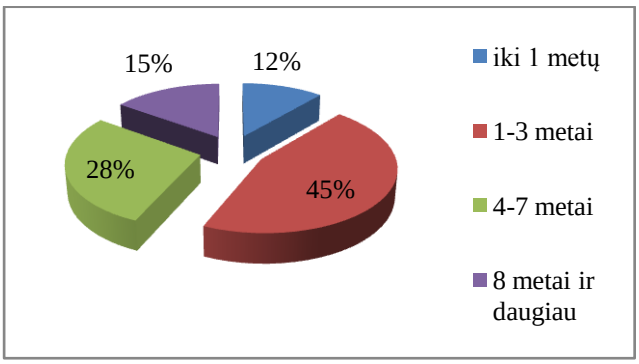


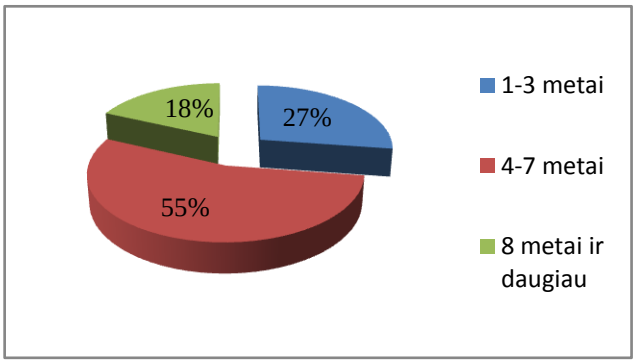
8 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių

9 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal amžių

Analizuojant darbuotojų nuomonę, svarbu buvo išsiaiškinti jų darbo stažą. Kadangi nuo laiko, kurį asmuo praleido organizacijoje susiformuoja darbuotojų darbo lauko pažinimas, patirtis, taip pat susikūria tam tikras santykis tiek su vadovais, tiek su kitais kolegomis, visi šie veiksniai gali turėti įtakos santykių koreliacijai. Buvo nuspręsta darbuotojus padalinti į keturias grupes: iki metų, 1-3 metai, 4-7 metai ir 8 metai bei daugiau. Toks smulkus išskirstymas buvo pasirinktas, norint plačiau apžvelgti, kiek įtakos darbo laikas padalinyje turi tarpasmeninių santykių susiformavimui organizacijoje, ar yra skirtumas tarp susiformavusių santykių tarp ilgiau dirbančių darbuotojų ir naujų (neturinčiu metų stažo). Pasiskirstymas pagal darbo stažą matomas 10 pav. Didžiąją dalį darbuotojų (45%) sudaro nuo 1 iki 3 metų stažą sukaupusių asmenų, antroje vietoje 28% yra 4-7 metus dirbantys asmenys, mažesnę dalį sudaro ilgiausiai 15% ir mažiausiai 12% dirbantys asmenys. Matoma, kad darbo stažas organizacijoje yra ganėtinai įvairus, proporcingai egzistuoja naujokų ir patirtį sukaupusių asmenų proporcija. Ganėtinai didelis procentas ilgai dirbančių darbuotojų leidžia daryti prielaidą, kad organizacijoje vyrauja stabilumas, yra kaupiama patirtis ir tai lemia darbo kokybiškumą, bei užtikrintumą.

Pagal tokį patį principą buvo suskirstyti ir vadovai (11 pav.). Jų atveju matoma, kad didžioji dalis respondentų organizacijoje dirba 4-7 metus (55%), ketvirtis darbuotojų sudaro 1-3 metus pradirbę asmenys ir mažiausiai (18%) ilgą laiką dirbančių vadovų. Svarbu pastebėti, kad nė vienas vadovas nėra visiškas naujokas organizacijoje, todėl galima teigti, kad asmenys jau išmano savo darbą ir yra ganėtinai gerai susipažinę su organizacijai svarbiomis vizijomis, tikslais ir t.t.



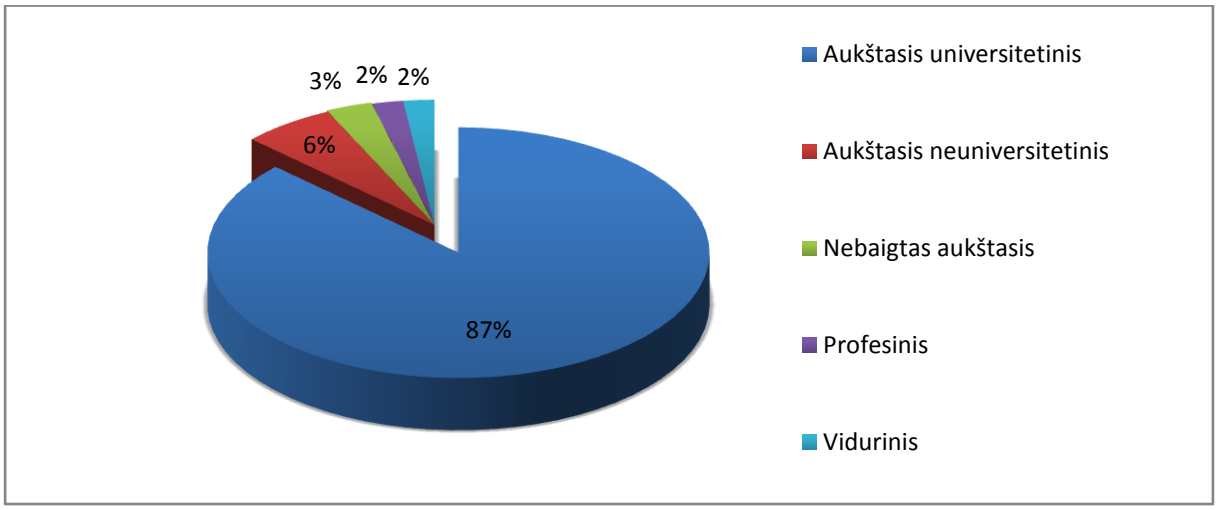


10 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal stažą

11 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal stažą

Tiriamojoje organizacijoje daugiausiai yra dirbama su žmonėmis, patiriančiais socialinę atskirtį, susidūrusiais su socialinėmis problemomis ar sunkumais. Tyrimo metu darbuotojų buvo prašoma įrašyti, kokias pareigas jie užima organizacijoje. Šiuo atveju, kadangi organizacijos padalinių vadovai buvo apklausiami atskirai, tai duomenys apie užimamas paeigas yra pateikiami tik iš darbuotojų perspektyvos, kad būtų galima įžvelgti, kokių specialistų dauguma vyrauja socialinio pobūdžio NVO.

Rezultatai parodė, kad didžioji respondentų dalis yra socialiniai darbuotojai (83%), daug mažesnę dalį sudaro psichologai (9%) ir likę dirba įvairiose kitose srityse (paramos koordinatoriai, teisininkai, viešųjų pirkimų specialistai). Akivaizdžiai, kadangi Caritas labiausiai koncentruojasi į atskirtyse atsidūrusiais, įvairias socialines problemas patiriančius asmenis, organizacijoje daugiausiai yra socialinio darbo specialistų. Taip pat, didžioji dalis darbuotojų (šiuo atveju įtraukiami ir vadovai), net 87% yra įgyję aukštąjį universitetinį išsilavinimą (žiūrėti 12 pav.). Svarbu paminėti, kad visi respondentai, užimantys vadovaujančias pareigas pažymėjo, jog yra įgyję aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Atsižvelgiant į šiuos duomenis galima pabrėžti, kad veiklas organizacijoje vykdo specialistai, o ne mėgėjai.



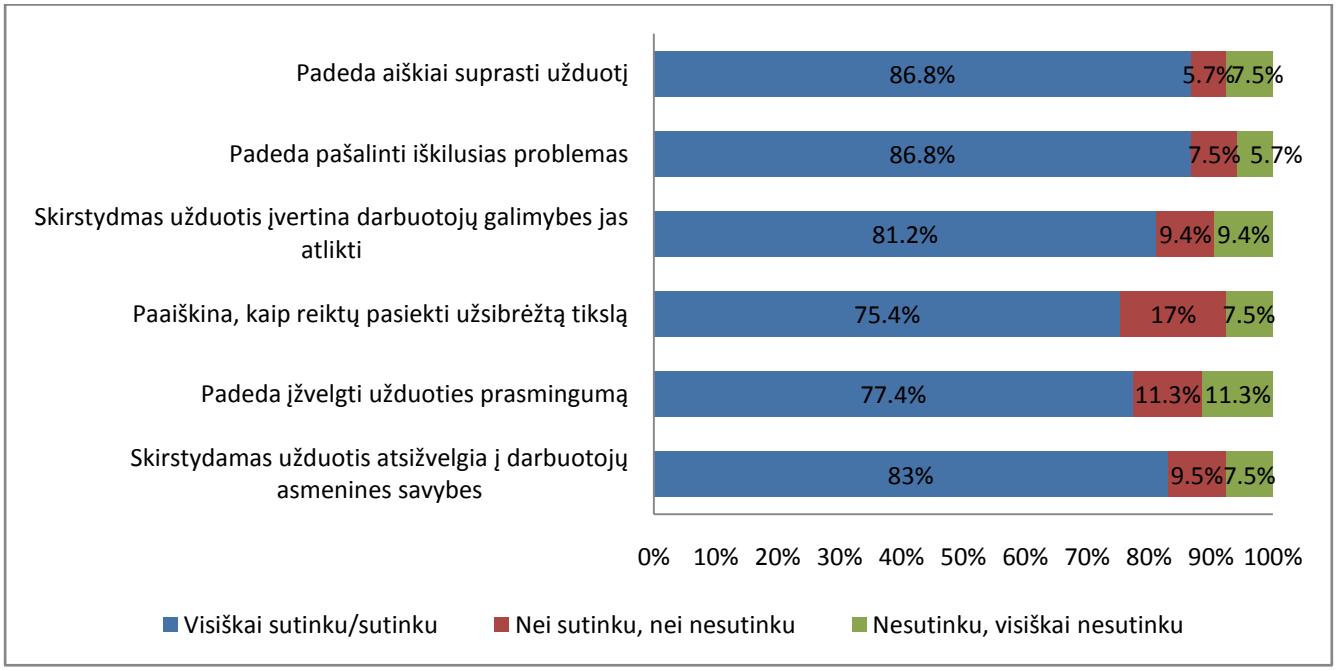
12 pav. Pasiskirstymas pagal išsilavinimą

4.2. Lyderystės teorijų raiška NVO remiantis darbuotojų nuomone

Remiantis aptarta literatūra ir ankščiau atliktais tyrimais, sėkmingos lyderystės NVO skiriamasis ženklas yra jų galimybė laviruoti tarp skirtingų rolių bei pritaikyti įvairias teigiamas patirtis ir būdus, siekiant geriausio rezultato. Siekiant ištirti lyderystės teorijos raišką Lietuvos NVO, respondentams buvo pateikti pagrindiniai kiekvienos teorijos aspektai, kuriuos reikėjo įvertinti. Respondentų atsakymo variantai buvo suskirstyti į tris kategorijas (*visiškai sutinku/sutinku; nei sutinku, nei nesutinku; nesutinku/visiškai nesutinku*).

Pirmoji tirta teorija buvo kelio-tikslo. Atsižvelgiant į gautus rezultatos (žiūrėti 13 pav.), aiškiai matoma, kad kiekvienas teorijos teiginys buvo įvertintas teigiamai. Net 86,8 % respondentų sutiko, kad jų lyderis padeda pašalinti iškilusias problemas, toks pats procentas respondentų teigia, kad lyderis padeda aiškiai suprasti užduotį, taip pat gerokai didelė dalis pasisakė teigiamai (75,4%) dėl to, kad lyderiai paaiškina, kaip pasiekti užsibrėžtą tikslą. Šie trys teiginiai iš esmės atskleidžia kelio-tikslo

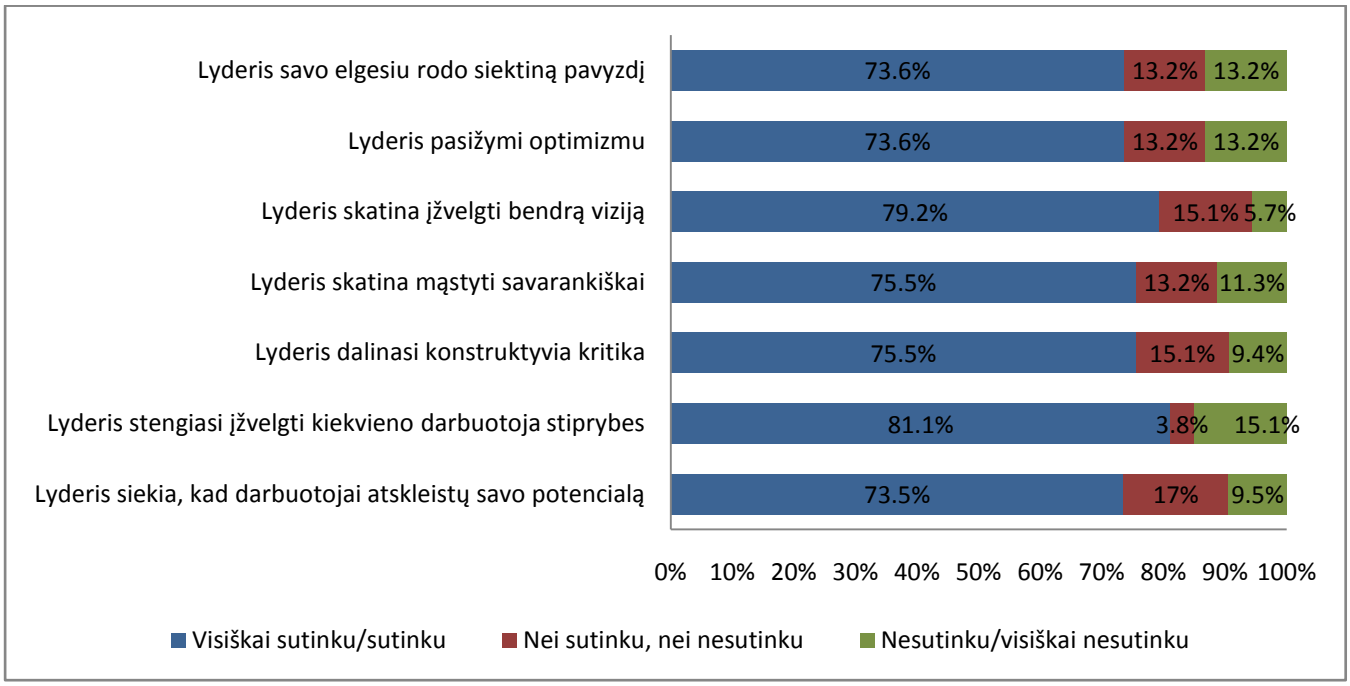
lyderystės esmę. Kreitner ir Kinicki (2007) teigė, kad lyderis motyvuoja darbuotojus sumažindamas kliūtis, trukdančias pasiekti tikslus ir tokiu būdu užtikrina efektyvų darbą. Panašus procentas darbuotojų (81,2%) sutiko dėl užduočių paskirstymo atsižvelgiant į darbuotojų galimybes jas atlikti ir net 83% sutiko dėl lyderio užduočių skirstymo atsižvelgiant į darbuotojų asmenines savybes. Toks paskirstymas taip pat sumažina galimų kliūčių atsiradimą, nes yra įsigilinama į tokius darbuotojų sugebėjimus, kurie užtikrintų kokybišką užduoties įgyvendinimą. 77,4% respondentų teigiamai pasisakė dėl lyderio gebėjimo padėti darbuotojams įžvelgti užduoties prasmingumą. Šis teiginis yra svarbus ne tik šios teorijos bruožas, norint produktyviai ir efektyviai dirbti, kiekvienas darbuotojas turėtų įžvelgti savo darbo prasmę. Atsižvelgiant į rezultatus, galima sakyti, kad su visais teiginiais buvo stipriai sutikta, toks stiprus pasiskirstymas leidžia daryti prielaidą, kad NVO lyderiai yra linkę darbuotojus įvesti į darbo užduotis, padeda išspręsti dilemines situacijas bei nurodo konkrečius tikslus, kuriuos reikia pasiekti. O svarbiausia, kad darbuotojai suvokia savo darbo prasmę ir yra didelė tikimybė, kad kitokiu atveju lyderis bus pasiryžęs darbuotojui padėti atrasti prasmę darbo eigoje.



13 pav. Kelio-tikslo teiginių įvertinimas

Tiriant transformacinės teorijos raišką NVO buvo sudaryti 7 teiginiai, kurie geriausiai atskleidė šios teorijos bruožus ir ypatybes. Panašiai kaip kelio-tikslo teorijoje, daugiau nei pusė respondentų teiginius įvertino teigiamai. Transformacinės teorijos pagrindinis pritaikimo principas yra santykis. Kaip teigė Northouse (2009) transformacinė lyderystė yra laikoma procesu, kurio metu sukuriamas stiprus ryšys tarp lyderio ir pasekėjo, teigiamai veikiantis ir lyderio ir pavaldinio motyvaciją bei moralę.Remiantis gautais rezultatais (žiūrėti 14 pav.) galima daryti išvadą, kad santykis su kolegomis yra ganėtinai

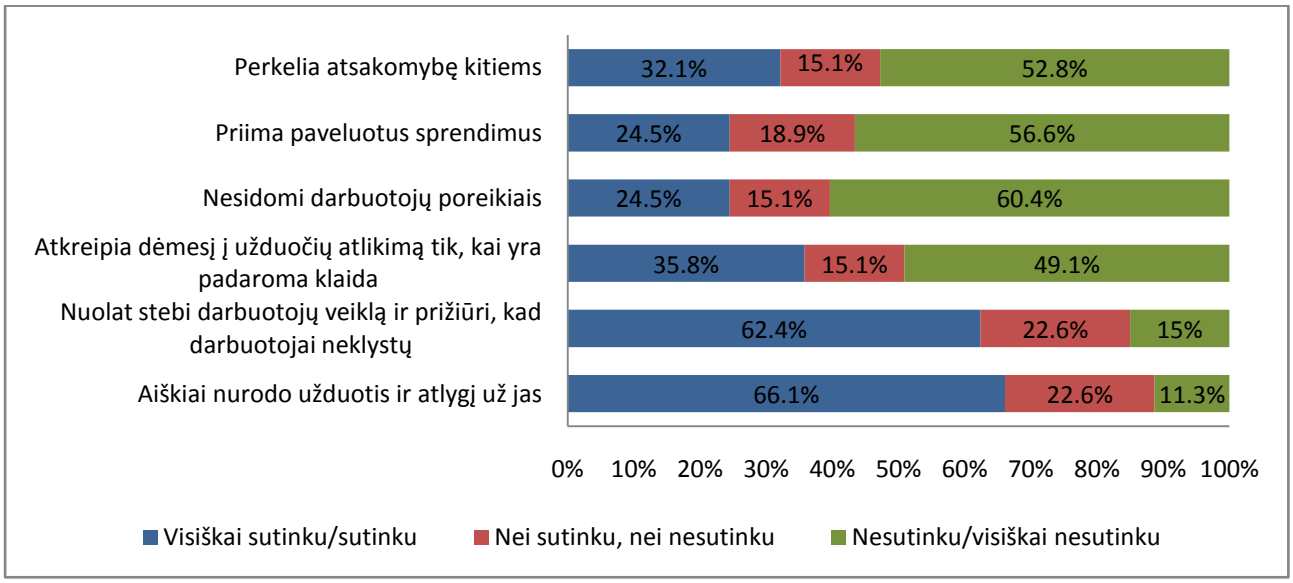
stiprus, kadangi net 81,1% darbuotojų teigiamai įvertino teiginį, jog lyderis įžvelgia kiekvieno darbuotojo stiprybes. Kiekvieno komandos nario stiprybes įžvelgti padeda nuolatinis bendravimas ir interakcijos. Taip pat, didelė dalis respondentų (79,2%) sutiko, kad lyderis skatina įžvelgti bendrą viziją. Toks vieningos vizijos įžvelgimas suvienija komandą ir skatina žmones efektyviau dirbti siekiant geriausių užsibrėžtų rezultatų. Taip pat, vieną pagrindinių teorijos bruožų atskleidžia teiginys, kad lyderis siekia, jog darbuotojai atskleistų savo potencialą. Tyrimo rezultatai parodė, kad net 73,5% darbuotojų sutiko su šiuo teiginiu ir remiantis tokiais rezultatais galima teigti, kad didelė dalis lyderių siekia darbuotojų ugdymo ir skatina juos siekti aukštų rezultatų. Respondentai labai procentaliai panašiai pasidalino vertindami likusius keturius teiginius. Kadangi visi teiginiai sulaukė didesnio nei 70% teigiamo įvertinimo, galima teigti, kad Transformacinis lyderis daug dėmesio kreipia į darbuotojų poreikius, motyvus ir siekia padėti jiems kuo efektyviau išnaudoti savo potencialą ir galimybes. Taip pat labai tinka Bass ir Riggio (2006) mintis, kad transformaciniai lyderiai padeda pasekėjams augti ir formuotis kaip lyderiams, jiems suteikdami savarankiškumo ir išgrynindami kiekvieno pasekėjo tikslus ir pasiekimus.



14 pav. Pasiskirstymas pagal Transformacinės lyderystės bruožus

Transakcinis lyderis išsiskiria kaip teikiantis nurodymus, paaiškinantis pasekėjų vaidmenis ir užduoties reikalavimus, stebintis, kaip vyksta darbas ir prižiūrintis, kad būtų laikomasi nurodymų, atlyginantis sutartomis priemonėmis bei orientuotas į rezultatą. Transakcinės lyderystės metu dėmesys yra sutelkiamas į mainus, vykstančius tarp lyderio ir sekėjo, mainai dažniausiai yra susiję su tam tikru atlygiu už tinkamai atliktą darbą (Bass, Riggio, 2006). Atsižvelgiant į šians transakcinės lyderystės

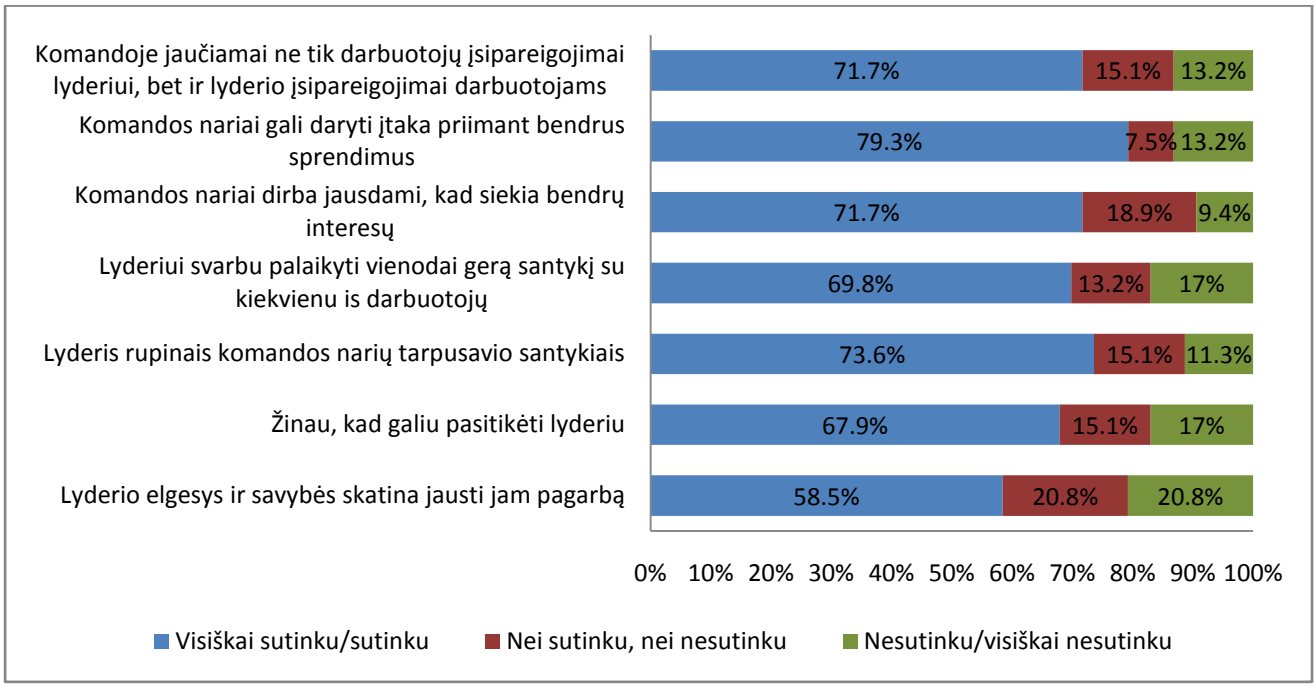
bruožus buvo sudaryti teiginiai, kuriuos respondentai turėjo įvertinti. Kaip matoma 15 pav., didžiausia dalis respondentų (66,1%) sutiko su teiginiu, kad lyderiai aiškiai nurodo užduotį ir atlygį už jas. Taigi, pagrindinis transakcinės lyderystės bruožas yra naudojamsas NVO. Bet svarbu pabrėžti, kad tiriamojoje organizacijoje darbuotojai gauna iš anksto numatytą užmokestį už darbą ir kiekviena atskira užduotis neturi atskirų įkainių, nebet tai būtų laisvos dienos, ar kokie kiti mainai. Su teiginiu, kad lyderiai nuolat stebi darbuotojų veiklą ir prižiūri, kad nebūtų klaidų sutiko 62,4%. Šiuo atveju darbuotojai nuolat gali jaustis kaip po didamuoju stiklu, bet, taip pat, sukūriamas saugumo jausmas, kad lyderis visada pastebės, jei kas ne taip ir klaida laiku bus pataisyta. Daugiausia respondentų (60,4%) nesutiko su teiginiu, kad lyderis nesidomi darbuotojų poreikiais. Taip pat didžioji dalis respondentai nesutiko su teiginiais, kad lyderis perkelia atsakomybę kitiems (52,8%), priima pavėluotus sprendimus (56,6%) ir atkreipia dėmesį į užduočių atlikimą tik, kai jau būna padaryta klaida (49,1%). Toks respondentų pasiskirstymas leidžia teigti, kad iš transakcinės lyderystės modelio NVO lyderiai perima tik nustatytus atlygius už atliktą darbą ir nuolatinį stebėjimą. Iš dalies šie du lyderystės būdai yra ganėtinai svarbūs transakcinei teorijai, bet svarbu pabrėžti, kad didžioji dalis teiginių sulaukė neigiamų rezultatų, kas leidžia daryti išvadą, kad transakcinė lyderystė nėra labai reikšminga NVO sektoriuje, kadangi joje beveik nejaučiamas santykis su lyderiu, o vyrauja kontrolės mechanizmas.



15 pav. Transakcinės lyderystės teiginių paisskirtymas

Lyderio-nario mainų teorijos pagrindinis aspektas yra abipusis ryšys tarp lyderio ir pasekėjo. Todėl labai svarbu tyrimo metu buvo pamatuoti, kai darbuotojai iš skirtingų perspektyvų įvertina lyderį. Remiantis gautais rezultatais (žiūrėti 16 pav.) matoma, kad visi teiginiai buvo įvertinti teigiamai, daugiau nei 50% respondentų sutiko su kiekvienu teiginiu. Daugiausiai respondentų (79,3%) sutiko su

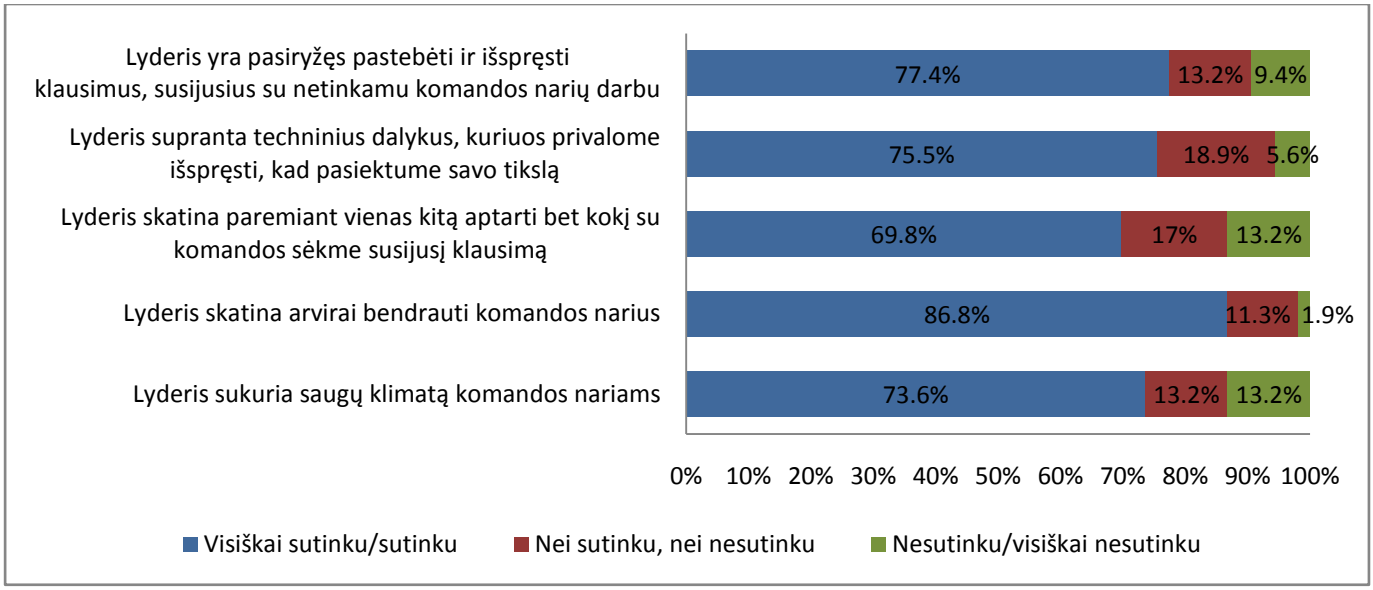
teiginiu, kad komandos nariai gali daryti įtaką priimant bendrus sprendimus. Šis teiginis patvirtina abipusės įtakos galimybes organizacijoje, nes darbuotojams suteikiama galimybė daryti įtaka dažniausiai būna tuomet, kai ryšys tarp abiejų pusių yra stiprus ir paremtas pasitikėjimu. Taip pat didelis procentas (73,6%) respondentų sutiko, kad lyderis rūpinasi komandos narių tarpusavio santykiais. Tai dar labiau patvirtina lyderio-nario mainų teorijos esmę, kad santykiai yra pats savrbiausias efektyvaus darbo įrankis. Kadangi didelė dalis (71,7%) respondentų sutinka, kad darbovietėje jaučiamas abipusis įsipareigojimas, tiek iš lyderio pusės darbuotojams, tiek iš darbuotojų lyderiui, galima teigti, kad NVO vyrauja stiprus abipusis ryšis, kuris sukuria pasitikėjimo jausmą, palengviną darbą komandoje. Taigi, atsižvelgus į gautus rezultatus, galima daryti prielaidą, kad lyderio-nario mainų teorijos principais yra vadovaujamasi NVO. Kaminskas el al. (2011) teigia, kad efektyvi lyderystė atsiranda tuomet, kai lyderio ir pasekėjų bendravimas yra paremtas abipusiu pasitikėjimu , pagarba ir įsipareigojimu. Gauti rezultatai šiuos teiginius stipriai patvirtina.



16 pav. Lyderio-nario teorijos teiginių pasiskirstymas

Komandinėje lyderystėje svarbiausias yra bendravimas, bendradarbiavimas, atvirumas bei veikimas tinkamu metu. Taip pat komandinės lyderystės funkcijos metu dėmesys ir atsakomybė atitenka visai komandai, o ne pavieniems jos nariams. Atrinkti 5 teiginiai būtent atspindi šiuos pagrindinius teorijos bruožus. Įdomu tai, kad 17 pav. pateiktuose rezultatuose matomas stiprus respondentų sutikimas su pateiktais teiginiais. Net 86,8% respondentų sutiko su mintimi, jog lyderis skatina atvirai bendradarbiauti komandos narius. Tai reiškia, kad organizacijoje vyrauja saugus, baimių nekeliantis santykis tarp kolegų. Toks bendravimas žmonėms leidžia lengviau atsiskleisti, nebijoti veikti ir siūlyti

naujas įdėjas, skatina kūrybiškumą ir tobulėjimą. Taip pat, matoma, kad didelė dalis respondentų (77,4%) sutiko su teiginiu, kad lyderis yra pasiryžęs pastebėti ir išspręsti klausimus, susijusius su netinkamu komandos narių darbu. Tai glaudžiai susiję su prieš tai minėtu atvirumu ir tik dar labiau patvirtina, kad atviri santykiai, kuomet yra mokomasi iš padaromų klaidų yra svarbūs organizacijos darbuotojams. 75,5% respondentų sutiko, kad lyderis supranta techninius dalykus, kuriuos būtina išspręsti siekiant tikslo. Vadinasi, komandoje vyrauja pasiskirtymas tarp užduočių, šiuo atveju lyderis rūpinasi tuo, kad organizacijoje viskas sklandžiai veiktų. 73,6% respondentų sutiko, kad lyderis sukuria saugų klimata komandoms nariams. Tokiu būdų darbuotojai yra skatinami be išorinių problemų ar nepatogumų gilintis į esamas užduotis ir efektyviai įgyvendinti tikslus. Taip pat didelis procentas (69,8%) respondentų sutiko, kad lyderis skatina atvirai aptarti bet kokį su komandos sėkme susijusį klausimą. Atvirumo skatinimas stiprina komandą ir leidžia susikoncentruoti į rimtas problemas bei jų pašalinimą. Apibendrinus gautus rezultatus matoma, kad komandinės lyderystės principai stipriai vyrauja NVO, labai maža dalis nesutiko su pateiktais teiginiais, taigi šie rezultatai tik patvirtina komandinio darbo svarbą NVO sektoriuje.



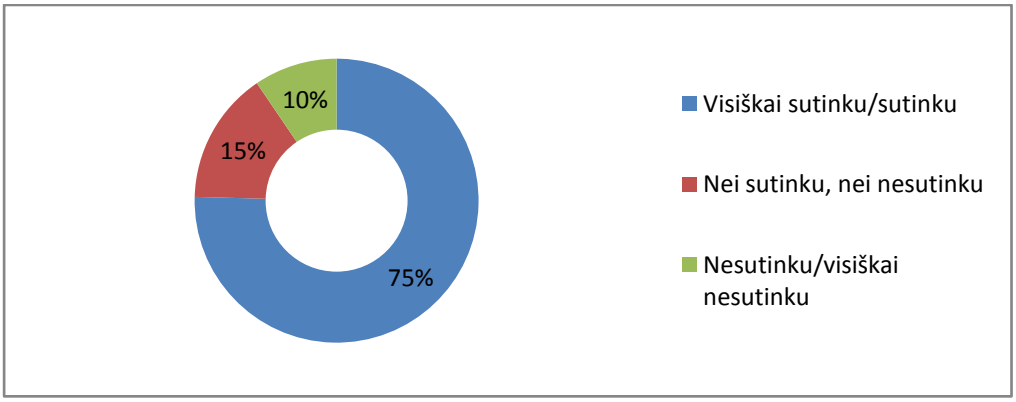
17 pav. Komandinės lyderystes teiginių pasiskirstymas

Apibendrinus visu Lyderystės teorijų teiginių įvertinimus, labai akivaizdžiai pasitvirtina Hailey (2006) teiginys, kad dauguma NVO lyderių turi chameleono savybių adaptuoti skirtingas roles ir lyderystės teorijas. Nors mažiausiai procentaliai atitiko transakcinė lyderystė, bet kaip matoma, keli svarbūs teorijos bruožai apsireiškia ir NVO sektoriuje. O kelio-tikslo, transformacinė, lyderio-nario mainų bei komandinė lyderystėsgali būti ganėtinai stipriai aptinkamos šiame sektoriuje. Bet būtina pastebėti, kad pasireiškia būtent teigiami ir daugiausiai su santykiais susiję teorijų bruožai. Taigi, galima daryti

išvada, kad NVO lyderiai išsirinko jiems pačius patogiausius ir efektyviausius išvardytų teorijų bruožus, juos pritaikė ir sukūrė naują chameleono bruožą.

4.3. Darbuotojų nuomonė lyderystės ir vadovavimo aspektu

Atsižvelgiant į tai, kad dažnai lyderystės sąvoka yra painiojama su vadovavimo sąvoką, o ne retai šie du reiškiniai yra visiškai suplakami į vieną, tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, ar lyderio vaidmenį atlieką padalinio vadovas. Gauti rezultatai labai aiškiai parodo, kad NVO vyrauja tendencija, jog vadovas atlieka ir lyderio vaidmenį. Net 75% respondentų teigia, kad jų padalynio vadovas yra ir padalinio lyderis (18 pav.). Tokį respondentų pasiskirstymą galėjo nulemti tai, kad lyderystė turi panašumo į vadovavimą, nes abu šie procesai yra susiję su įtakos darymu, žmonės yra šių procesų pagrindinė sudedamoji dalis, kuria remiantis siekiama įgyvendinti tikslą (Northouse, 2009). Apžvelgus respondentų atsakymus į klausimą, ar padalino vadovas yra ir padalinio lyderis, sutikusių respondentų buvo 75%. Siekiant patikrinti, kiek sutikusių su tuo, kad padalino vadovas yra ir padalino lyderis respondentų nesutiko su teiginiu, kad padalinys turi atskirus vadovą ir lyderį buvo taikytas chi kvadrato homogeniškumo kriterijus. Kadangi gauta p reikšmė 0,001 yra mažesnė už pasirinkta reikšmingumo lygmenį (p=0,05), galima daryti išvadą, kad sutinkančių su tuo, kad padalinio vadovas yra ir padalino lyderis ir nesutinkančių kad padalinys turi atskirus vadovą ir lyderį yra statistiškai reikšmingai daugiau (90%) nei sutinkančių su šiuo teiginiu (10%). Iš šių rezultatų galima daryti prielaidą, kad dauguma nevyriausybinėse organizacijose dirbančių vadovų darbuotojų nuomone yra ir lyderiai.



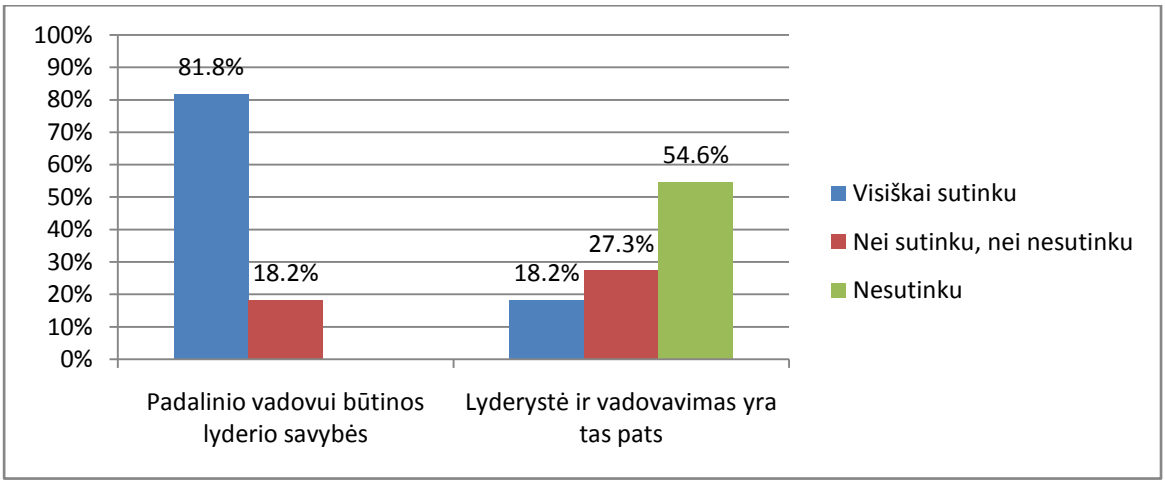
18 pav. Padalinio vadovas yra ir lyderis

Įdomiausia tai, kad į teiginį, lyderystė ir vadovavimas yra tas pats, teigiamai atsakė 47,1 %, o 32,1% su teiginiu nesutiko. Matant tokį pasiskirstymą, galima teigti, kad NVO darbuotojai nėra pakankamai

susipažinę su lyderystės reiškiniu ir tai galėjo turėti įtakos jų atsakymams dėl vadovo ir lyderio vaidmens.

4.4. Vadovų nuomonė vadovavimo ir lyderystės aspektu

Norint apžvelgti iš kelių skirtingų rakusų, apie vadovavimą ir lyderystę buvo apklausti ir vadovai (žiūrėti 19 pav). Beveik visiškai atitiko vadovų nuomonė darbuotojų nuomonei sutinkant, kad padalinio vadovui būtinos lyderio savybės. 81,8% vadovų sutiko su šiuo teiginiu, o prisiminus ankščiau aptartus rezultatus, 84,9% darbuotojų taip pat sutiko su teiginiu. Tokie rezultatai stipriai patvirtina išvadą, kad norint būti stipriu vadovu, reikalingi yra lyderio įgūdžiai.



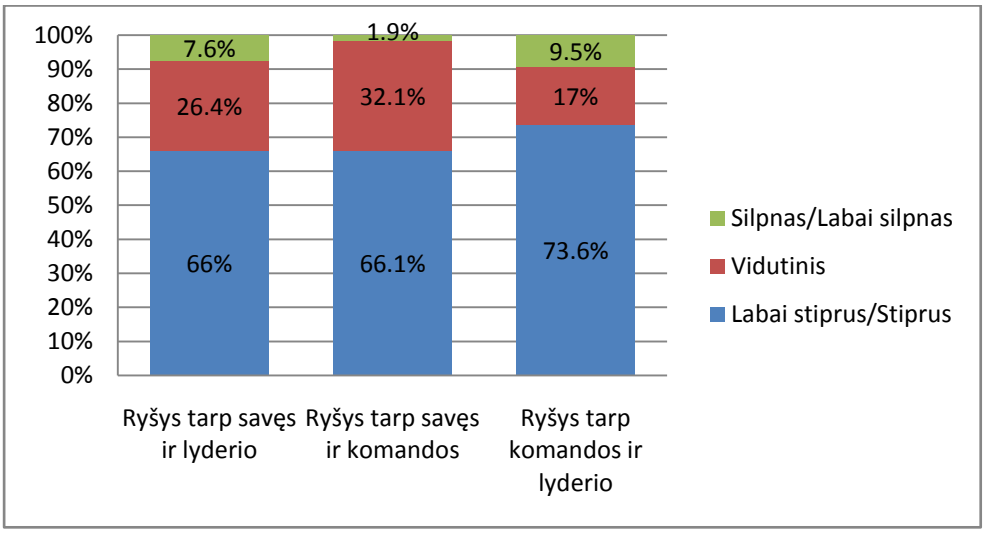
19 pav. Vadovų pasiskistymas vadovavimo ir lyderystės aspektais

Taip pat svarbu buvo įsitikinti, ar tikrai NVO darbuotojai nėra susipažinę su lyderystės reiškiniu. Apžvelgus vadovų rezultatus (žiūrėti 19 pav.), matoma, kad yra skiriama, kas yra lyderystė, o kas yra vadovavimas. 54,6% vadovų teigia, kad vadovavimas ir lyderystė yra du skirtingi dalykai. Taip galėjo atsitikti dėl to, kad vadovai ir atlieka lyderių vaidmenį, todėl jie yra geriau susipažinę su pačia lyderystė ir jos principais. Todėl galima būtų teigti, kad NVO sektorius nėra visiškai atitolęs nuo šių terminų ir reiškinių suvokimo.

4.5. Darbuotojų ir vadovų nuomonė santykių tarp kolegų aspektu

Santykio formavimas organizacijoje turėtų užimti labai svarbią vietą, nes būtent geras santykis tarp kolegų lemia gerų rezultatų pasiekimą. Kaip teigė Lussier ir Achua (2010), tik sukūręs tinkamą tarpusavio santykį lyderis gali paskatinti asmenis eiti kartu su juo tuo pačiu keliu. Organizacijos darbuotojų buvo prašyta įvertinti santykių stiprumą tarp jų ir lyderio, jų ir kolegų bei visos komandos ir lyderio. Remiantis 20 pav. pateiktais duomenimis matoma, kad ryšis tarp šių trijų grupių yra stiprus.

Įdomu yra tai, kad ryšį tarp komandos ir savęs, bei ryšį tarp lyderio ir savęs darbuotojai įvertino vienodai (66%). Iš to galima spręsti, kad asmenys neskirsto santykių svarbos tarp organizacijos darbuotojų ir vienodai svarbius laiko santykius tiek su lyderiu, tiek su kitais darbuotojais. Taip pat, svarbu pabrėžti, kad labai maža dalis respondentų santykius įvertino silpnai, ypač nė vienas darbuotojas silpnai neįvertino santykių tarp savęs ir komandos. Taigi, šiuo atveju galima teigti, kad NVO vyrauja ypatingai stiprus ryšys tarp komandos narių, kas lemia tolimesnio grupės darbo kokybę bei efektyvumą.



20pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant abipusius santykius

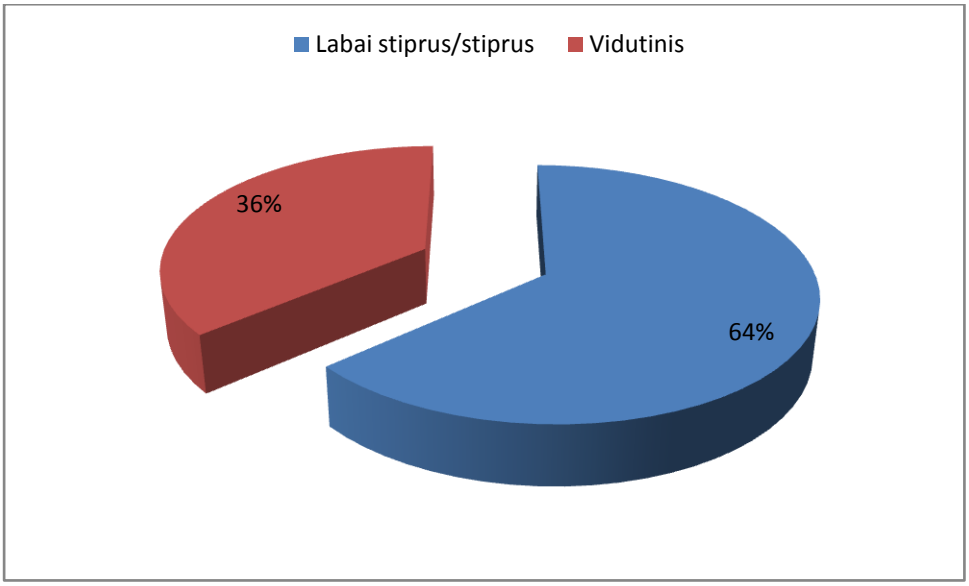
Buvo įdomu patikrinti, ar darbuotojų darbo stažas padalinyje koreliuoja su santykio tarp darbuotojo ir lyderio stiprumu. Taikant Pearson koreliaciją gautas koreliacijos koeficientas r=0,654, p reikšmė lygi 0,00 yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį (p=0.05), todėl galima daryti išvadą, kad ilgesnis darbo stažas padalinyje statistiškai reikšmingai koreliuoja su santykio tarp darbuotojų ir lyderio stiprumu. Vadinasi, darbuotojų ryšys su lyderiu gali priklausyti nuo darbo tame padalinyje trukmės.

Taip pat svarbu buvo išsiaiškinti, ar lyderio santykiai su darbuotojais gali priklausyti nuo individualaus lyderio dėmesio kiekvienam darbuotojui. Pritaikius Pearson koreliaciją gautas koreliacijos koeficientas r=0,562, p reikšmė lygi 0,01 yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį (p=0.05), todėl galima daryti išvadą, kad individualus lyderio dėmesys darbuotojams skirstant užduotis statistiškai reikšmingai koreliuoja su santykio tarp komandos ir lyderio stiprumu. Galima būtų daryti prielaidą, kad ryšio tarp komandos ir lyderio stiprumas priklauso nuo lyderio skiriamo individualaus dėmesio kiekvienam darbuotojui. Taigi santykio stiprumas priklauso ir nuo laiko, kurį darbuotojas bendrauja su

lyderiu, kuo ilgiau santykis tęsiasi, tuo geresnis ryšys gali išsivystyti. Taip pat, didelę įtaką santykių formavimui duoda lyderio skiriamas individualus dėmesys darbuotojams.

Bandant patikrinti, ar respondentai, sutinkantys su teiginiu, kad lyderiui svarbu palaikyti gerą santykį su kiekvienu iš darbuotojų, sutinka su teiginiu, kad gali pasitikėti lyderiu. Buvo taikytas chi kvadrato homogeniškumo kriterijus, kadangi p reikšme lygi 0.005 ir yra mažesnė už pasirinkta reikšmingumo lygmenį (p=0,05), galima daryti išvadą, kad pasitikinčių lyderiu ir sutinkančių su teiginiu, kad lyderiui svarbu palaikyti gerą kontaktą su kiekvienu iš darbuotojų yra statistiškai reikšmingai daugiau (86,5%) nei nepasitikinčių lyderiu ir sutinkančių su šiuo teiginiu (13,5%). Žvelgiant į gautus procentus, būtų galima daryti prielaidą, kad lyderiai, kurie stengiasi palaikyti vienodai gerą santykį su kiekvienu iš darbuotojų labiau skatina darbuotojus jais pasitikėti. Taigi, teiginys dar stipriau pabrėžia santykių svarbą lyderystės proceso metu.

Tiriant lyderius, jų buvo paprašyta įvertinti tarpusavio santykio ryšį tarp lyderio ir komandos narių. Apibendrinus gautus rezultatus (žiūrėti 21 pav.), matoma, kad 64% lyderiu laiko, kad jų ryšys su darbuotojais yra stiprus, o tik 36% respondentų pasisakė, kad ryšys yra vidutinis. Nė vienas lyderis nepažymėjo, kad jų ryšys su darbuotojais būtų silpnas. Tai leidžia teigti, kad santykiai organizacijoje yra stiprūs ir, žinoma, dar yra kur tobulėti. Kadangi toks didelis procentas atiteko stipriems santykiams, tai galima būtų patvirtinti, kad NVO teikia didelę svarbą santykiams ir jų kūrimui ir suvokią santykių svarbą organizacijos efektyvumo didinimui.

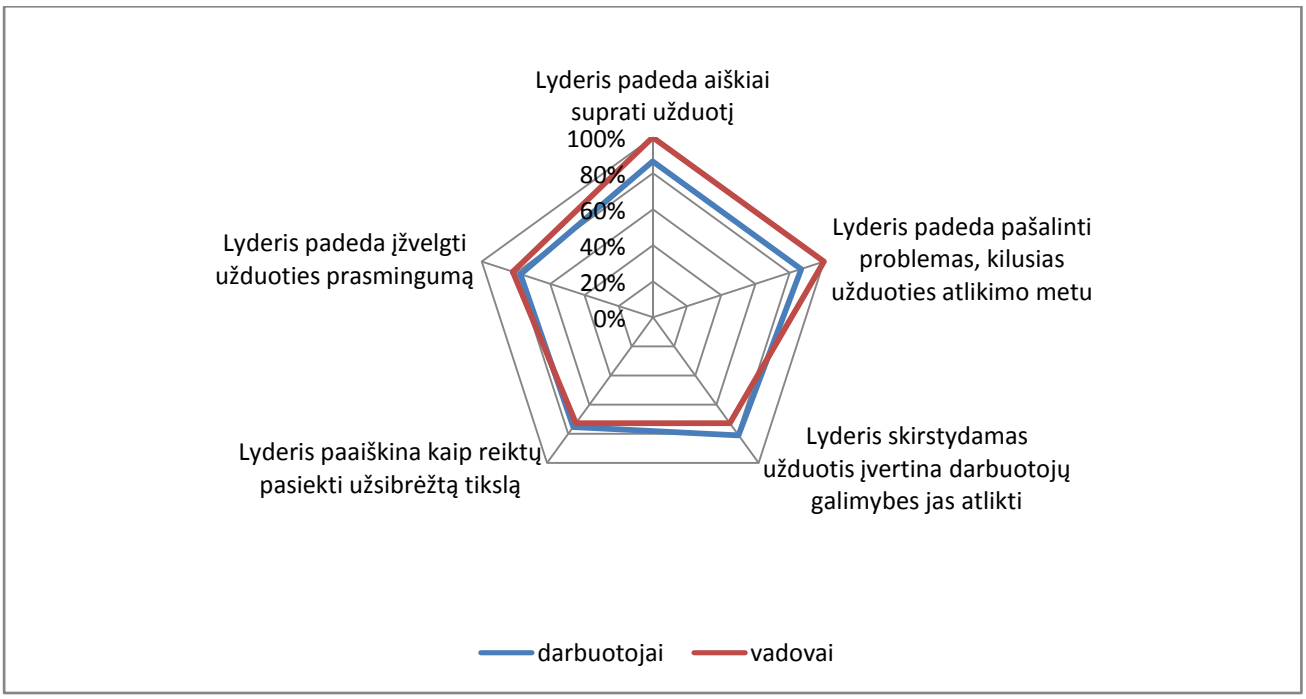


21 pav. Lyderių ryšys su komandos nariais remiantis vadovų perspektyva

Apžvelgus respondentų atsakymus į atvirą klausimą „Kokiomis priemonėmis kuriate santykį tarp darbuotojų ir savęs organizacijoje?“ Didžioji respondentų dalis įvardijo, kad santykiams taip pat svarbus pasitikėjimas, todėl jie stengiasi savo veiksmais parodyti, jog kiekvienas darbuotojas jiems svarbus, taip pat, net šešiose anketose vienaip ar kitaip buvo paminėtas žodžio arba pažadų laikymasis. Respondentų atsakymuose taip pat buvo galima įžvelgti ir tokių santykio kūrimo būdų: dažni bendri susirinkimai, kuriuose nuomonę išreiškia kiekvienas darbuotojas, galimybė bet kada kreiptis į lyderį iškilus problemai, lyderio noras gauti atgalinį ryšį iš darbuotojų. Vienas respondentas kaip santykio kūrimo priemonę įvardijo išvažiuojamuosius seminarus, kuomet visi komandos nariai neformalioje aplinkoje sprendžia svarbius padaliniui klausimus, taip pat atlieka patyrimo užduotis, kurios skatina geriau pažinti visus komandos narius ir taip kurtį stipresnį tarpusavio santykį. ?“ apibendrinant gautus atsakymus galima teigti, kad dauguma respondentų santykį tarp darbuotojų ir savęs kuria pasitelkdami ne tik formalų, su darbo reikalais susijusį bendravimą, tačiau ir neformalų kontaktą, nebūtinai susijusį su darbu.

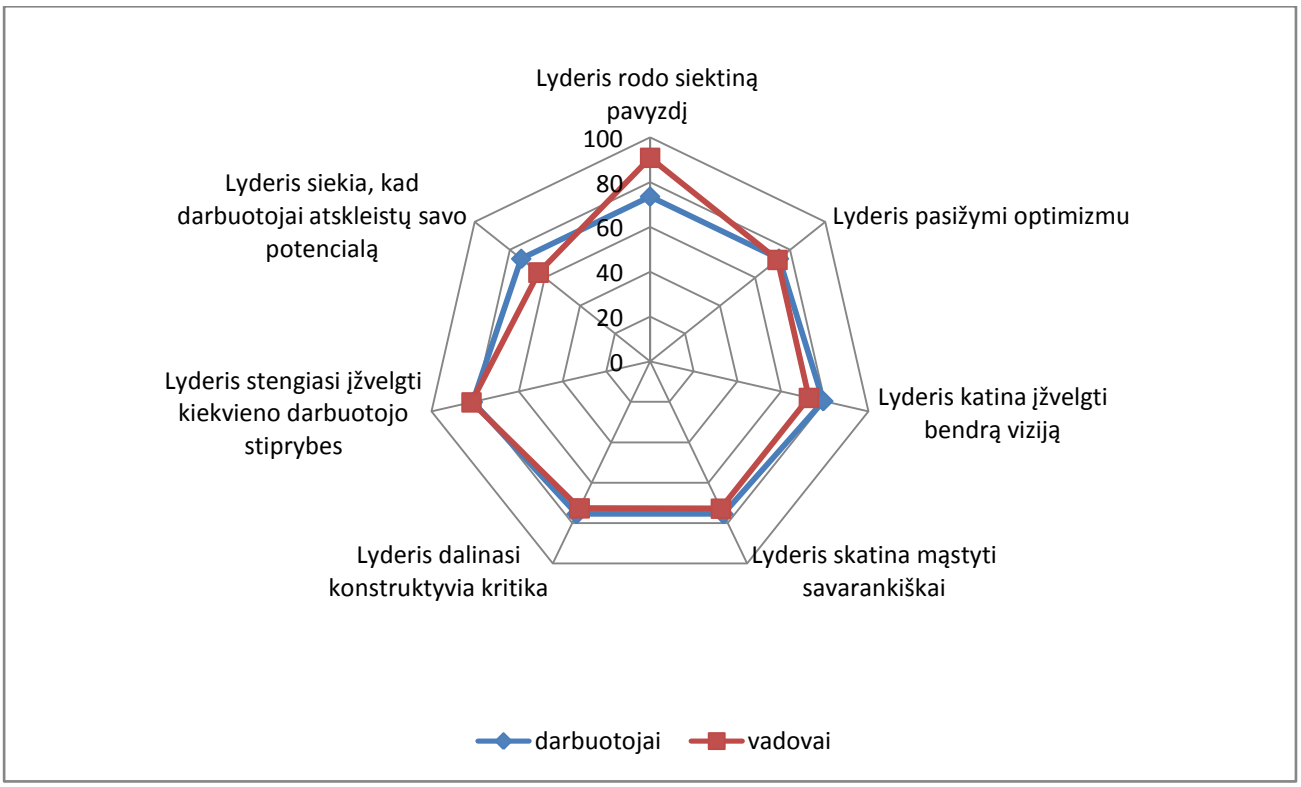
4.6. Vadovų ir darbuotojų nuomonių palyginimas remiantis lyderystės teorijų raiška

Siekiant plačiau apžvelgti lyderystės teorijų raišką nevyriausybinėse organizacijose buvo nuspręsta organizacijos padalinių vadovus apklausti atskirai. Jiems buvo sudaryti tokie patys teiginiai, tik pateikti iš lyderio pozicijos, bet analizuojantys tuos pačius kiekvienos aprašytos lyderystės bruožus. Kadangi tirtoje organizacijoje dauguma darbuotojų pasisakė, kad jų padalinio vadovas yra ir lyderis, o duodant pildyti anketą vadovams buvo paruoštas kontrolinis klausimas, kuriuo buvo patikrinta, ar vadovas atlieka ir lyderio vaidmenį. 100% vadovų nesutiko su teiginiu, kad padalinys turi atskirą vadovą ir lyderį, todėl buvo nagrinėjamos visos vadovų užpildytos anketos. Tokiu būdu buvo galima atlikti lyginamąją analizę ir apžvelgti, ar vienodai organizacijoje vykstančius lyderystės reiškinius supranta šios dvi respondentų grupės.



22 pav. Darbuotojų ir vadovų nuomonių palyginimas atsakant į kelio-tikslo teorijos teiginius

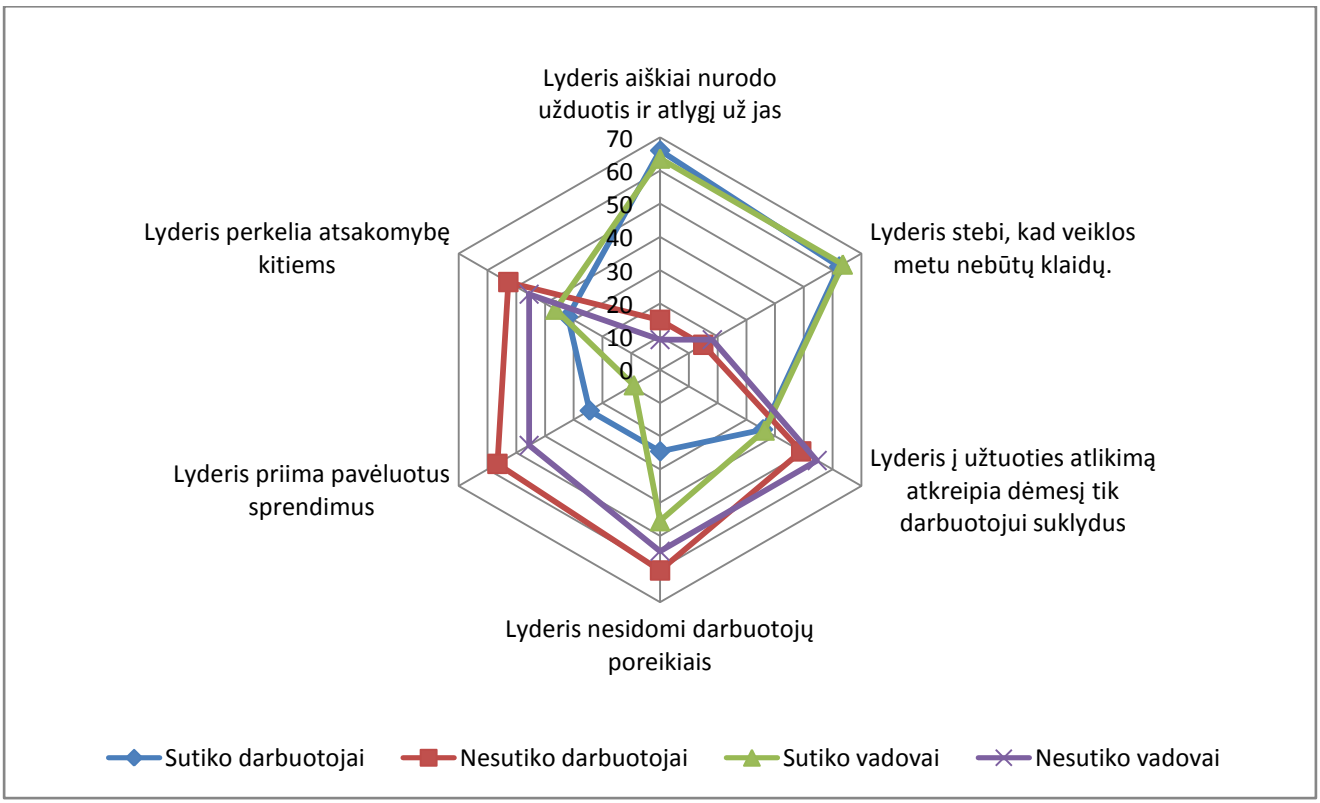
Apžvelgus gautus rezultatus labai akivaizdžiai respondentų nuomonės sutapo. Didžioji dalis vadovų sutiko su teiginiais, su kuriais sutiko ir darbuotojai. Vertinant kelio-tikslo teorijos teiginius, galima įžvelgti beveik identišką pasiskirstymą. Kadangi abiejų grupių didžioji dalis sutiko su kelio-tikslo teiginiais, 23 pav. vaizduojamas minimalus skirtumas tarp vadovų ir darbuotojų atsakymų. Kaip matoma, kad lyderis padeda aiškiai suprasti užduotis sutiko 86,8% darbuotojų ir 100% vadovų, tokia pati proporcija susidarė ir vertinant teiginį, kad lyderis padeda pašalinti problemas, kilusias užduoties atlikimo metu. Beveik visiškai sutapo procentinis pasiskirstymas atsakant į teiginį, kad lyderis padeda įžvelgti užduoties prasmingumą, šiuo atveju 75,4% darbuotojai ir 72,8% vadovai pasisakė teigiamai. Remiantis pateiktais rezultatais galima daryti išvadą, kad tiek NVO vadovai, tiek darbuotojai vienodai įžvelgia kelio-tikslo lyderystės pasireiškiančius aspektus savo darbo vietoje.



23 pav. Darbuotojų ir vadovų nuomonių palyginimas atsakant į transformacinės lyderystės teiginius

Apžvelgus respondentų atsakymus į transformacinės lyderystės teiginius matyti, kad sutikusių su teiginiais vadovų ir darbuotojų procentinis pasiskirstymas yra labai panašus, vietomis - identiškas. Didžiausias skirtumas pasimatė palyginus teiginį, kad lyderis rodo siektiną pavyzdį. Šiuo atveju 90,9% vadovų ir 73,6% darbuotojų sutiko, skirtumas yra ganėtinai mažas, bet vis tiek galima būtų įžvelgti, kad lyderiai mano rodantys geresnį pavyzdį, nei darbuotojai pastebi. Tarp kitų teiginių pasiskisrtymas visiškai minimaliai skiriasi, todėl galima teigti, kad transformacinės lyderystės aspektai vienodai pasireiškia tiek lyderių, tiek darbuotojų nuomone. Todėl galima patvirtinti, kad šios teorijos bruožai vyrauja NVO.

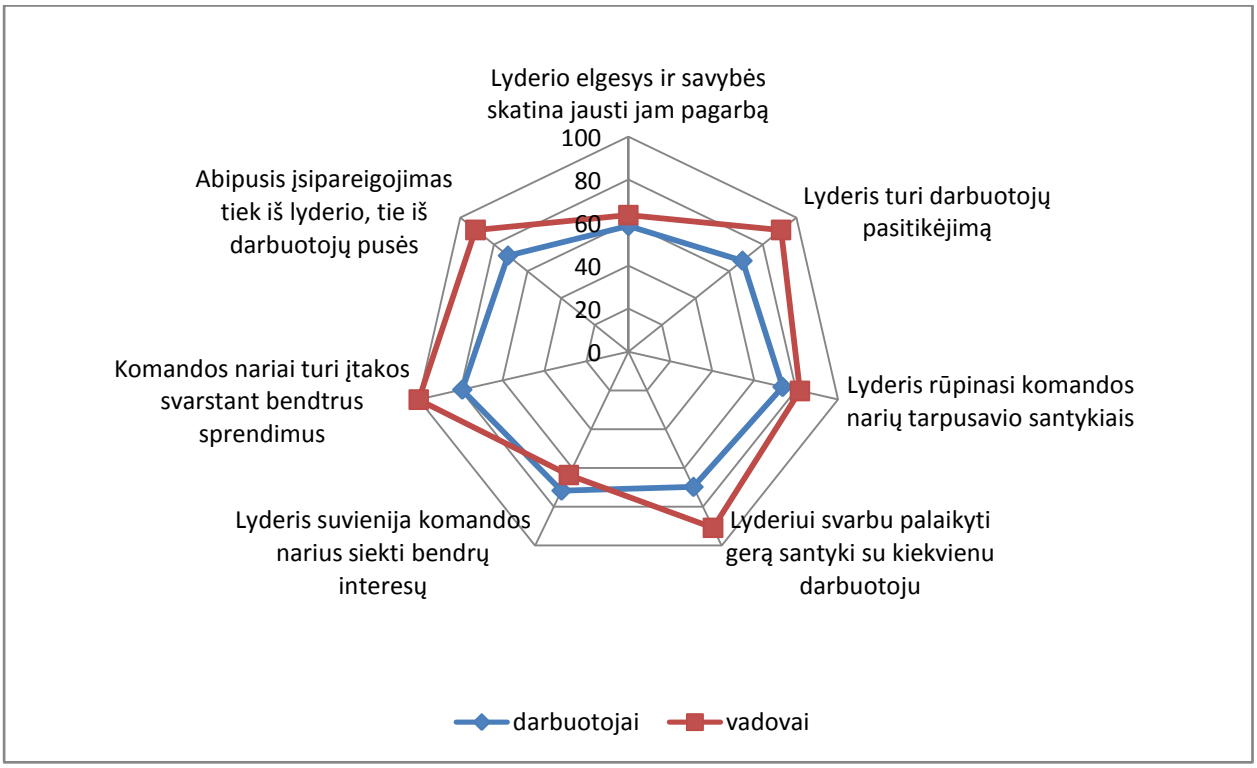
Tokia pati situacija ir su transakcinės lyderystės modeliu. Palyginus gautus rezultatus, galima teigti, kad tiek vadovai, tiek lyderiai mato tokią pačią situaciją organizacijoje. Labai panašus procentas vadovų ir darbuotojų sutiko arba nesutiko su pateiktais teiginiais (žiūrėti 24 pav.). Pavyzdžiui su teiginiu, kad lyderis aiškiai nurodo užduotis ir atlygį už jas sutiko 66,1% darbuotojų ir 63,7% vadovų. Šis teiginys įrodo, kad, vis dėlto, tam tikra dalis transakcinės lyderystės vyrauja NVO sektoriuje ir darbuotojai yra linkę skatinti darbuotojus siūlydami jiems mainus. Taip pat 60,4% darbuotojų ir 54,6% vadovų nesutiko, kad lyderis nesidomi darbuotojų poreikiais. Remiantis ankščiau atlikta apžvalga ir lyderių atsakymams ją patvirtinus, galima teigti, kad NVO galima aptikti labai mažą dalį transakcinės lyderystės.



24 pav. Darbuotojų ir vadovų nuomonių palyginimas atsakant į transakcinės lyderystės teiginius

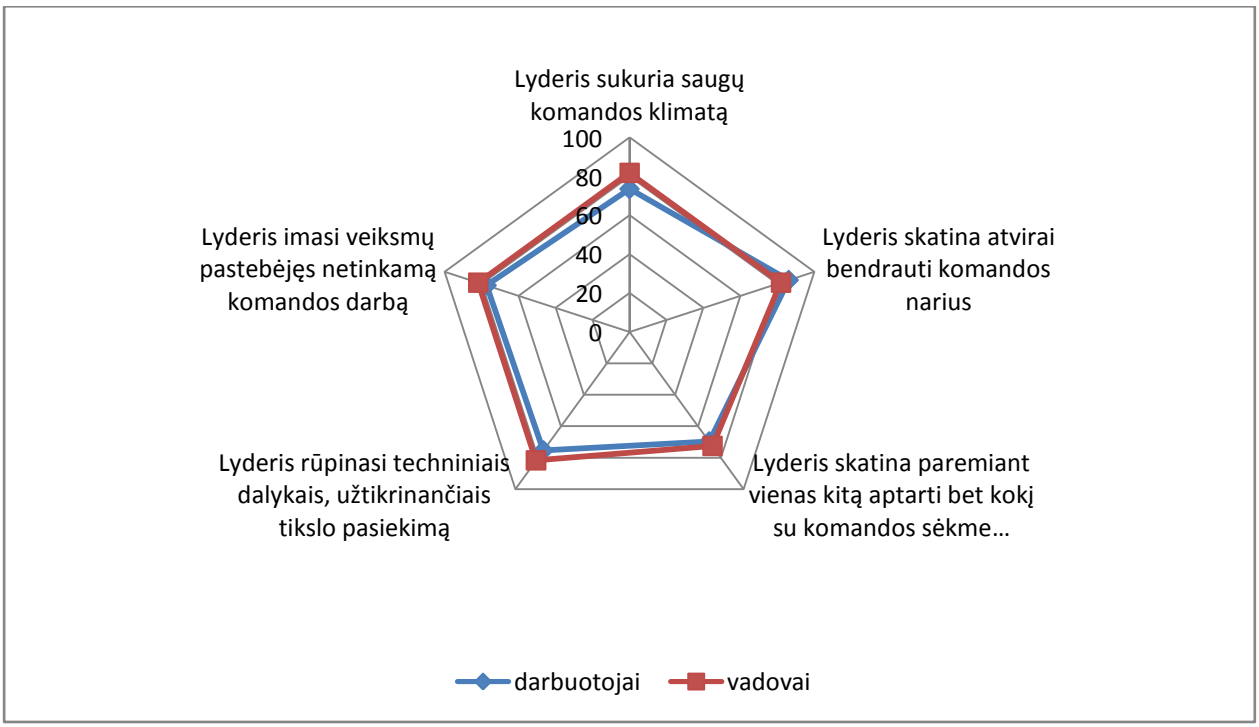
Analizuojant lyderio-nario mainų teorijos rezultatus (žiūrėti 25 pav.) galima pastebėti, kad šiuo atveju pasitaiko panašus procentinis pasiskirstymas tiek tarp lyderių, tiek tarp darbuotojų, kurie sutiko su pateiktais teiginiais. Bet atidžiau vertinant, keturiuose teiginiuose matomas šiek tiek ryškesnis procentinis skirtumas tarp respondentų grupių. Su teiginiu, kad lyderis turi darbuotojų pasitikėjimą sutiko 90,9% vadovų ir šiek tiek mažiau (67,9%) darbuotojų. Remiantis šiais rezultatais būtų galima manyti, kad vadovai yra linkę manyti, kad daugiau darbuotojų jais pasitiki, nei gali būti iš tiesų. Nepaisant to, pasitikėjimas lyderiu yra didelis ir abi respondentų grupės šį teiginį patvirtino. Taip pat 90,9% vadovų sutiko, kad lyderiams svarbu palaikyti gerą santykį su kiekvienu darbuotoju, tuo tarpu mažesnė dalis (69,8%) darbuotojų mano tą patį. Kadangi procentinis skirtumas yra mažas, galima teigti, kad abi grupės mano vienodai, tik mažesnė dalis darbuotojų skiria tokią didelę reikšmę individualiems santykiams su lyderiu. Net 100% vadovų pasisakė, kad darbuotojai turi įtakos svarstant bendrus sprendimus, tuo tarpu su šiuo teiginiu sutiko 79,3% darbuotojai. Tai gali reikšti, kad nors vadovai ir mano leidžiantys darbuotojams daryti įtaką, pasitaiko situacijų, kai vadovas turi priimti sprendimą labiau remdamasis savo nuožiūrą. Toks sprendimų priėmimas galėjo lemti mažesnį darbuotojų sutikimą su teiginiu. Taip pat daugiau vadovų (90,9%) sutiko, kad vyrauja abipusis įsipaireigojimas tarp lyderių ir darbuotojų, kai tuo tarpu 71,7% darbuotojų sutiko su šiuo teiginiu. Toks pasiskirstymas nėra labai stipriai atitolęs, bet galėtų reikšti, kad vadovai yra labiau linkę į abipusius įsipareigojimus, nei darbuotojai. Likę trys teiginiai beveik vienodai svarbūs tiek darbuotojų, tiek

vadovų požiūriu. Toks panašus rezultatų pasiskirstymas leidžia daryti išvadą, kad lyderio-nario mainų teorijos bruožai labai panašiai įžvelgiami ir darbuotojų ir lyderių ir pakankamai stipriai pasireiškia nevyriausybinių organizacijų sekrotiuje. Nors vyrauja minimalus procentinis skirtumas tarp sutikusių su teiginiais daugumos, bet sunku pagal tokius skaičius būtų daryti radikalias išvadas. Nebent, kad vadovų nuomone, jie labiau yra linkę į abipusius įsipareigojimus, įtakos suteikimą priimant sprendimus komandos nariams, santykio palaikymą su kiekvienu darbuotoju ir komandos narių pasitikėjimo turėjimą.



25 pav. Darbuotojų ir vadovų nuomonių palyginimas atsakant į lyderio-nario mainų teorijos lyderystės teiginius

Komandinės lyderystės atveju (žiūrėti 26 pav.) pastebimas labai panašus pasiskirstymas tarp darbuotojų ir vadovų nuomonių. Su teiginiu, kad lyderis imasi veiksmų, pastebėjęs netinkamą komandos darbą sutiko 81,8% vadovų ir 77,4% darbuotoju. Toks minimalus skirtumas visiškai patvirtina teiginį. Taip pat atsitiko ir su teiginiu, kad lyderis skatina atvirai bendrauti komandos narius, sutiko 81,9% vadovų ir 86,2% darbuotojų. Kad lyderis sukuria saugų klimatą pasisakė 81,8% vadovų ir 73,6% darbuotojų. Pasiskirstymas taip pat yra labai panašus. Taigi, komandinės lyderystės atveju galima sakyti visiškai pasitvirtino visi teiginiai tiek iš vadovų, tiek iš darbuotojų pozicijos. Komandinės lyderystės teorijos bruožai taip pat, gal net stipriausiai, egzistuoja NVO sektoriuje ir yra pastebimi tiek lyderių, tiek darbuotojų.



26 pav. Darbuotojų ir vadovų nuomonių palyginimas atsakant į komandinės lyderystės teiginius

Visi gauti rezultabai ir palyginimo duomenis patvirtina mintį, kad NVO sektoriuje yra pritaikomos visos penkios: kelio-tikslo, transformacinė, transakcinė, lyderio-nario mainų bei komandinė teorijos. Stipriai atitiko ir darbuotojų ir vadovų nuomonės vertinant lyderystės teorijas. Mažiausiai buvo sutikta su transakcinės lyderystės bruožus atspindinčiais teiginiais, bet pagrindiniai bruožai, vis tiek, buvo aptikti organizacijoje. Panašu, kad stipriausiai pasitvirtino komandinės lyderystės principai, todėl būtų galima teigti, kad ji ryškiausiai vyrauja organizacijoje.

4.7 Vadovų nuomonė tikslo pasiekimui naudojamų priemonių perspektyva

Apibendrinant respondentų atsakymus į klausimą „Kokiais būdais siekiate užsibrėžtų tikslų organizacijoje/padalinyje? Kaip skatinate darbuotojus įgyvendinti tikslus?“ daugiau nei pusė respondentų atsakė, kad tikslus yra linkę aptarti su darbuotojais ir pasiskirstyti darbus reikalingus tikslams pasiekti, po to pradėti dirbti tikslų siekimo linkme. Respondentų teigimu, eigoje neretai būna organizuojami aptarimai, savęs įsivertinimai, siekiant pastebėti, kaip sekasi siekti tikslų, su kokiais sunkumais susiduriama, kaip galima juos pašalinti. Trys respondentai nurodė, kad siekdami tikslų jie atsižvelgia į kiekvieno darbuotojo galimybes ir savo nuožiūra paskiria darbuotojams užduotis, reikalingas tikslams pasiekti. Apžvelgus gautus atsakymus taip pat reiktų paminėti dalies respondentų išreikštą nuomonę, jog svarbu apie tikslus diskutuoti su darbuotojais, nes kai darbuotojai geriau suvokia tikslą arba supranta jo reikalingumą, įgyvendinimas gali tapti prasmingesnis ir lengviau

pasiekiamas. Atsakymai į klausimo dalį apie darbuotojų skatinimą įgyvendinti tikslus buvo gana panašūs, nes dauguma Vilniaus arkivyskupijos „Caritas“ darbuotojų gauna fiksuotą ir nekintantį darbo užmokestį, todėl respondentų įvardintos skatinimo priemonės buvo ne materialios, o daugiau orientuotos į kitokią darbuotojų gerovę: papildomi laisvadieniai, galimybė dėliotis patogesnį darbo laiką, galimybė dalyvauti mokymuose ar supervizijose, galimybė perskirstyti atsakomybes. Taigi, visos išvardytos naudojamos priemonės: aptarimų organizavimas, savęs kaip darbuotojo įvertinimas, sunkumų išsakymas, situacijų sprendimo galimybių aptarimas, darbuotojų nuoseklus supažindinimas su tikslu, leidžia prieiti ir pakartoti ankščiau paminėta išvadą, kad NVO vyrauja įvairių lyderystės teorijų principų pritaikymas. Taip pat, visi principai yra grindžiami gerais tarpusavio santykiais.

IŠVADOS

1. Nėra prieita vieningos lyderystės sampratos bei konkretaus šio reiškinio apibrėžimo, todėl vyrauja sumaištis bandant išsiaiškinti reiškinio esmę. Yra pripažinta, kad dažnai lyderystės terminas yra painiojamas su vadovavimu. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad 32,1% organizacijos darbuotojų skiria lyderystę nuo vadovavimo, taip pat net 54,6% vadovaujančias pareigas einančių asmenų pasisakė, kad lyderystė nėra tas pats kaip vadovavimas. Dėl termino menko pristatymo visuomenei ir lyderystės sampratos stokos, tik dalis organizacijos darbuotojų skiria lyderystę nuo vadovavimo.
2. Vyrauja daug įvairių lyderystės teorijų, skirtų lyderystės reiškiniams paaiškinti. Kiekviena egzistuojanti teorija turi savo bruožus ir principus kuriais lyderiai vadovaujasi siekdami efektyviausių rezultatų. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad NVO vyrauja įvairių teorijų mišinys (tirtos buvo kelio-tikslo, transformacinė, transakcinė, lyderio-nario mainų ir komandinė teorijos). NVO sektoriaus lyderiai yra linkę adaptuoti palankiausus teorijų bruožus atsižvelgiant į susiklosčiusią situaciją. Mažiausiai pritaikoma pasirodė transakcinė lyderystė, kadangi ji labiau gilinasi tik į rezultatą ir mainus, o ne patį procesą ir santykius. O stipriausiai pasitvirtino komandinės lyderystės principai, todėl būtų galima teigti, kad ji ryškiausiai vyrauja NVO. Taip pat ir kitos darbe minėtos lyderystės teorijos gana stipriai pasireiškia NVO, nes yra grindžiamos santykių pagrindu, bendradarbiavimo ir kliūčių šalinimo principais bei tobulėjimo siekimu.
3. Dažnai pasitaiko, kad vadovas atlieka ir lyderio vaidmenį, būna atvejų, kai lyderis iškyla iš pasekėjų lygmens, tokiu atveju vadovu ir lyderiu tampa du atskiri žmonės. Tyrimo rezultatai parodė, kad NVO vyrauja tendencija, kad lyderio vaidmenį atlieka vadovas. Tai patvirtino 75% respondentai (darbuotojai).
4. Tyrimas atskleidė, kad organizacijoje tiek vadovai (lyderiai), tiek darbuotojai labai panašiai vertina lyderystės raišką, pastebi tuos pačius principus ir su jais sutinka. Kaip svarbiausius principus grindžia santykius, nuolatinę komunikaciją tarp komandos narių, pasitikėjimą ir pagarbą.
5. Lyderystės proceso metu pagrindinį vaidmenį atlieka sukurti santykiai tarp lyderio ir darbuotojų bei tarp visos komands bendrai paėmus. Norint pasiekti reikšmingų ir efektyvių rezultatų organizacijoje, reikia skirti daug dėmesio santykių formavimui. Remiantis tyrimo rezultatais didžioji dalis respondentų (66%) santykius tarp kolegų ir savęs bei lyderio ir savęs įvertino stipriai. NVO dirbantys asmenys yra linkę kurti stiprius ryšius su kolegomis

naudodamiesi neformaliu bendravimu, atvirumu, atgalinio ryšio suteikimu, galimybe kiekvienam pasireikšti susirinkimų metu.

REKOMENDACIJOS

1. Turėtų būti skiriama pakankamai dėmesio santykio kūrimui ir jo tobulinimui organizacijoje, kadangi tai yra vienas pagrindinių efektyvaus darbo veiksnių.
2. Turėtų būti skiriama daugiau dėmesio tiek NVO darbuotojų, tiek visuomenės švietimui apie lyderystės sampratą, galimą lyderystės ir vadovavimo savokų persidengimą, jų panašumus bei skirtumus.
3. Šią temą galima toliau tyrinėti kitose nevyriausybinėse organizacijose siekiant nuodugniai ištirti lyderystės raišką šiose organizacijose.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Afaq A., Capacity Development and Leadership Challenges in the NGO Sector of Pakistan, 2013, prieiga per internetą <http://diginole.lib.fsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=7760&context=etd>, (žiūrėta 2014-12-17).
2. Astin A.W., Astin H. S., Leadership Reconsidered: Engaging Higher Education in Social Change, 2000 prieiga per internetą <http://eric.ed.gov/?id=ED444437>(žiūrėta 2015-01-15).
3. Avolio, B. J., Gardner, W. L.,*Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, The Leadership Quarterly Nr. 16, 2005, p. 315–338, prieiga per internetą <http://www.keyleadership.com/Downloads/Authentic%20Leadership%20Development%20.pdf>, (žiūrėta 2015-01-16).
4. Avolio B. J., Yammatino F. J. (red.), Transformational and Charismatic Leadership: the road ahead, second edition, UK: Emerald Group Publishing Limited, 2013, ISBN 1479-3571.
5. Bass M. B., Bass R., The Bass Handbook of Leadership: Theory, Researches, and Managerial Applications, fourth edition, New York: Free Press, 2008, p. 23.
6. Bass, B. M., & Riggio, R. E., *Transformational leadership. Second edition*., New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006, prieiga per internetą https://play.google.com/books/reader?id=2WsJSw6wa6cC&printsec=frontcover&output=reader&hl=en&pg=GBS.PT16.w.1.4.28, (žiūrėta 2014-12-29).
7. Bartkienė L. Organizacijos veiklos efektyvumo didinimas taikant balso analizę: sisteminis požiūris. Vilnius: Vilniaus Gedinimo Technikos universitetas// Statyba, 2009, 1 tomas, Nr. 5. ISSN - 2029-2252.
8. Brower R. et al., The paradox of charismatic Leaders and third sector capacity building: Evidence from three countries. Indianapolis: Association for Research on Non-profit organizations and voluntary associations, 2012.
9. Butkevičienė E., Vaidelytė E., Nevyriausybinės organizacijos ir jų veikla, Kaunas: Kauno Technologijos Universitetas, Sociologijos katedra, 2013, ISBN 978-609-02-1025-3
10. Carlin Val and Jess Kemp. Leadership Styles. Pathways: The Ontario Journal of Outdoos Education, 2012. p. 28-31. ISSN-0840-8114.
11. Dalyvavimas savanoriškoje veikloje ir NVO vertinimas, Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centro tyrimas, Vilnius, 2010, prieiga per internetą <http://www.3sektorius.lt/docs/Savanoryste_NVO_tyrimas_2013-01-17_15_42_28.pdf >, (žiūrėta 2015-02-08).

12. Diaz-Saenz, H. R., Transformational leadership, kn. The SAGE Handbook of Leadership (Bryman A. et. al (red.), CA: Thousand Oaks, 2011, p. 299-310, ISBN 978-1-84860-146-8.
13. Graein G. B., Uhl-Bien M., Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, Manefment Department Faculty Publications, Nr. 57, 1995, prieiga per internetą: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=managementfacpub>, (žiūrėta 2015-02-05).
14. Harrison Y. et al., Perceptions of Board Chair Leadership Effectiveness, International Society for Third-Sector Research and The John's Hopkins University in Nonprofit and Voluntary Sector Organizations, 2012, Nr. 24:688–712, p. 687-712.
15. Herbst T. H. H., Conradie P. D.P., Leadership effectiveness in Higher Education: Managerial self-perceptions versus perceptions of others., Prieiga per internetą <http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/867/1000>, (žiūrėta 2015-01-13).
16. Hill K.E.S., Komandinė lyderystė, kn. Lyderystės teorija ir praktika, Northouse G. P., 2009, p. 179-207.
17. Hogg M. A., Terry D. J. (red.), Social Identity Processes in Organizational Context., New York: Psichology Press, 2012, ISBN 13:978-1-84169-057-5.
18. Hogg, M. A., A social identity theory of leadership. School of Psychology University of Queensland: 2001, prieiga per internetą <http://psr.sagepub.com/content/5/3/184.short>, (žiūrėta 2015-01-12).
19. Huczynski A.A., Buchanan D.A., Organizational Behaviour. Second edition, London: Prentice Hall International, 1991.
20. Ilies R. et al., Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis, Journal of Applied Psychology, Nr. 92, 2007, prieiga per internetą <https://www.msu.edu/~morgeson/ilies_nahrgang_morgeson_2007.pdf>, (žiūrėta 2015-02-07).
21. Yukl, G. Leadership in Organizations. eight edition, Harlow: Pearson Education, 2013, ISBN 13:9780273765660.
22. Kaminskas G., et al., Leadership as Reciprocity of Leader and Followers, Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, Nr. 22(2), 2011, prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367174721762/datastreams/DS.002.1.01.ARTIC/content>, (žiūrėta 2015-02-18).
23. Kreitner R. and Kinicki A.,Organizational Behaviour, Boston: McGraw-Hill, 2007.

24. Kouzes J. M., Posner B. Z. The Leadership Chalange. Third edition, 2002. ISBN 0-7879-6833-1.
25. Kunčikas, A., Didieji lūkesčiai, Savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų partneryst,. Vilnius: Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras, 2001, p. 6–7
26. Lyderystės stiliai ir darbovietės psichologinis klimatas (2012). Vadybos ir konsultacijų bendrovės „Hay Group“. Prieiga per internetą http://www.lrt.lt/naujienos/ekonomika/4/16261/lietuvos_imoniu_vadovai_linke_taikyti_dirbk_ir_neklausinek_principa_>, (Žiūrėta 2015-01-03).
27. Lussier, Ch. Achua, Leadership: Theory, Application, & Skill Development, Fourth edition, Mason: South Western Cengage Learning, 2010, ISBN 10:0-324-59655-3.
28. MacGregor M.G., Leadership 101: Developing Leadership Skills for Resilient Youth Facilitator's Guide., 2000. ISBN-10: 0967798108.
29. Malik S. H., Relationship betveen Leader Behavior and Employees‘ Job Satisfaction: A Path-Goal Approach, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Nr. 7 (1), 2012, 209-222 p.
30. Mikolaitytė J., Mejerė O., NVO valdymo konceptas: samprata, principai ir modeliai, Šiauliai: Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 2 (26), 2012, p. 56-64, prieiga per internetą <http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2012_2_26/mikolaityte_mejere.pdf>, (žiūrėta 2015-02-10).
31. Miner J. B., Organizational behavior 4: From theory to practice, New York: 2007, 163 p.
32. Mintzberg H., Managing, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009, ISBN 978-1-57675-340-8.
33. Mullins L.G. Management and organisational behavior. Harlow : Prentice-Hall : Financial Times, 2004. ISBN 091001388181.
34. Northouse P.G. Lyderystė: teorija ir praktika. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2009. ISBN 091001869222.
35. NVO duomenų bazė, prieiga per internetą <http://www.3sektorius.lt/trecias-sektorius/nvo-duomenu-baze/>, (žiūrėta 2015-02-08).
36. NVO koncepcija Lietuvoje, 2009, Prieiga internete http://www.nvoteise.lt/files/u1/projektas/pirmoji_d_1_koncepcija.pdf, (žiūrėta 2015-02-08).
37. Puccio G.J., Mance M., Murdock M.C. Creative Leadership: Skills that drive change. - Sage Publicaions, 2011. - ISBN-10: 1412977576.

38. Raižienė S., Mažeikienė A.,Versl psichologija. Mykolo Romerio universitetas, 2012. ISBN 978-9955-19-363-0.
39. Recommendation of the Committee of Ministers to member states on the legal status of nongovernmental organisations in Europe, 2007, prieiga per internetą https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=1194609, (žiūrėta 2015-02-08).
40. Rowe W. G., Guerrero L., Cases in Leadership, seconf edition, London: SAGE publication, 2011, ISBN 978-4129-8019-7.
41. Davareikienė D., Cross-Cultural Differences and Motivation, kn. Journal of Management, Nr. 2 (23), 2013, p. 155-162.
42. Shiva M. A.S.M, Suar D., Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental organizations, International Society for Third-Sector Research and The John's Hopkins University in Nonprofit and Voluntary Sector Organizations, 2011, Nr. 23:684–710, p. 684-710.
43. Smaliukienė R., Vadybos ypatumai Rytų ir Vidurio Europoje: lyderystė ir jos apraiškos, Public Administration, Nr. 2, 2012 p. 66-74, prieiga per internetą <http://www.ltvk.lt/file/manual/Vadyba/Vadyba_2013_23.pdf>, (žiūrėta 2015-01-16).
44. Smillie I., Hailey J., Managing for Change: Leadership, Strategy and Management in Asian NGOs, London: Earthscan, 2001.
45. Souba WW. Jr., The Being of Leadership, BioMed Central, Nr. 6, 2014, p.1-11, prieiga per internetą<http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=94a3bffa-ccf0-4ff7-b4db-e2fd7d578b0c%40sessionmgr111&vid=23&hid=115>, (žiūrėta 2015-01-13).
46. Stoner J. A. F. et al. Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000. 647 p. ISBN 9986-850-28-2.
47. Šilinskytė A., Nevyriausybinių organizacijų veikla ir vaidmuo Lietuvoje, Vilnius: Viešoji politika ir administravimas, Nr. 2, 2013, p. 326-338, prieiga per internetą https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/viewFile/412/391, (žiūrėta 2015-02-05), ISSN 2029-2872.
48. Šimašius R., Ne pelno organizacijos. Prigimtis ir reglamentavimas. Eugrimas, Vilnius, 2007. ISBN 978-9955-682-62-2.
49. Thomas G., et al., Leadering groups: Leadering as a group process, Group Processes & Intergroup Relations, Nr. 16, 2013, p. 3-16.
50. Zakarevičius P., Vadyba: genezė, darbas, tendencijos, Kaunas: VDU, 1998, 41 p. ISBN 9986-501-10-5.

51. Žalimienė L., Rimšaitė E., Nevyriausybinių organizacijų metamorfozės - nuo labdaringos pagalbos vargšams XVIII amžiuje iki socialinių paslaugų rinkos dalyvio šiuolaikinėje visuomenėje, Socialinis darbas, Mokslo darbai, 2007, 83-96 p.
52. Žvirdauskas D. Mokyklos vadovo lyderystės raiška: Tyrimo ataskaita. Kaunas: 2006. 218 p., prieiga per internetą <http://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/Lyderystes_tyrimo_atask_2007_04_17.pdf>, (žiūrėta 2015-01-13).
53. Vadapalas V., Jočienė D. Nevyriausybinės Organizacijos Tarptautinėje ir Europos Sąjungos Teisėje. Vilnius, 2001 ISBN 9955-501-08-1.
54. Hailey J., James R.,Learning leaders: the key to learning organisations, kn. Development in Practice, Nr. 12(3), 2002, p. 398–408, ISSN 0961-4524.
55. James R. et al. Realities of Change: How African NGO Leaders Develop, Praxis Paper Nr.6, Oxford: INTRAC, 2005, prieiga per internetą <www.intrac.org/pages/praxis_papers>, (žiūrėta 2015-02-10).
56. Tierney, T. (2006) 'The leadership deficit', Stanford Social Innovation Review, Nr. 4(2), 2006, 26–35, prieiga per internetą <http://www.cce-rochester.org/ResourceLibraryPages/ResourceLibraryFiles/Leadership_DeficitTierney_SSIR_Summer_2006.pdf>, (žiūrėta 2015-02-11).

ANOTACIJA

Baigiamajame magistro darbe buvo analizuojamas lyderystės teorijų taikymas nevyriausybinėse organizacijose. Magistro teorinėje dalyje buvo plačiau analizuojama lyderystės sąvoka, lyderystės ir vadovavimo sąvokos, apžvelgtos penkios, santykiais grindžiamos, lyderystės teorijos, kuriomis buvo remtasi formuojant tyrimo įrankį bei analizuojant gautus rezultatus. Taip pat buvo apžvelgta santykių svarba lyderystės proceso metu bei analizuotos nevyriausybinių organizacijų, jų funkcijos ir lyderystės specifiškumas NVO sektoriuje. Darbo metodologinėje dalyje buvo keliami darbo tikslai, kuriami tyrimo modeliai bei grindžiami tyrime naudoti modeliai. Paskutinėje darbo dalyje buvo nagrinėjami tyrimo rezultatai, atlikti Vilniaus arkivyskupijos Carite. Analizuota darbuotojų ir padalinių vadovų apklausa siekiant išsiaiškinti, lyderystės teorijų raišką nevyriausybinėse organizacijose.

Raktiniai žodžiai*:* lyderystė, lyderystės teorijos, nevyriausybinė organizacija, santykiai.

ANNOTATION

In this master thesis was analysed leadership theories application at non government organisations. In the theory part the notion of leadership, leadership and guiding was more widely analysed. There were five main theories based by relationships reviewed and used as a tool for the research part by analyzing results. Also the importance of relationships in leadership process was reviewed and non government organisations functions and leadership specificity in non government organisations sector was analysed. In the methodology part there were set goals, created models for research and the use of them in the research was backed. In the last part the results of the research were analysed in Vilnius archdiocese Caritas. The survey of workers and their executives was analysed to find out how expressed leadership theories are in non government organisations.

Key words: leadership, theories of leadership, non governmental organization, relationship.

SANTRAUKA

Darbo problema. Šiuolaikiniame pasaulyje lyderystė suprantama kaip esminis įtakos šaltinis organizacijos veiklos sėkmei. Lyderystės procesui būtini žmonės, nes būtent nuo žmonių, jų gebėjimų, asmeninių talentų bei savybių priklauso organizacijos sėkmė. Organizacijos lyderiams pagrindinė užduotis yra tinkamai panaudoti visą žmogaus potencialą ir padėti pasiekti užsibrėžtą tikslą. Dažnai lyderystė yra tapatinamas su vadovavimu, nes abu šie procesai yra susiję su įtakos darymu, žmonių vedimu siekiamybės link. Dėl plataus lyderytės paplitimo buvo atlikta nemažai šio reiškinio tyrimų, bet mažiausiai išnagrinėtas yra NVO laukas. Lietuvoje tyrimų, susijusių su lyderyste NVO sektoriuje aptikti nepavyko.

Šio darbo tikslas – pristatyti lyderystės ir NVO sektoriaus teorinius aspektus bei atskleisti pasirinktų lyderystės teorijų raišką nevyriausybinėse organizacijojse. Buvo pasirinktos penkios, labiausiai į santykius besigilinančios teorijos: kelio-tikslo, lyderio-nario mainų, transformacinė, transakcinė ir komandinė. Šiam tikslui pasiekti buvo numatyti trys uždaviniai: 1. Remiantis moksline literatūra ir teorinėmis lyderystės tyrimų kryptimis pristatyti lyderystę ir santykiais grindžiamų lyderystės teorijų sampratą; 2. Remiantis moksline literatūra apžvelgti NVO sampratą ir funkcijas; 3. Ištirti lyderystės teorijų raišką nevyriausybinėje organizacijoje: apklausus Vilniaus arkivyskupijos Caritas darbuotojus bei vadovaujančias pareigas užimančius asmenis.

Tyrimo metodika. Norint atlikti tyrimą buvo nagrinėta mokslinė literatūra, straipsniai, organizuota anketinė organizacijos darbuotojų ir vadovų apklausa. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad NVO vyrauja įvairių teorijų mišinys (tirtos buvo kelio-tikslo, transformacinė, transakcinė, lyderio-natio mainų ir komandinė teorijos). NVO sektoriaus lyderiai yra linkę adaptuoti palankiausus teorijų bruožus atsižvelgiant į susiklosčiusią situaciją.

Darbo struktūra. Magistrinį darbą sudaro 4 dalys: literatūros apžvalga, empirinio tyrimo metodologijos pagrindimas, tyrimo eigos ir rezultatų aprašymas bei apibendrinimai. Teorinėje dalyje analizuojami lyderystės sąvoka, lyderystės ir vadovavimo skirtumai, lyderystės teorijos (kelio-tikslo, lyderio-nario, trasformacinė, transakcinė, komandinė), santykių svarba lyderystėje. Taip pat gilinamasi į nevyriausybinių organizacijų sampratą, rūšis, aptariami lyderystės tyrimai nevyriausybinėse organizacijose. Metodologinėje dalyje atskleidžiama tyrimo problema, tikslas, uždaviniai, grindžiami tyrimo metodai. Analitinėje darbo dalyje nagrinėjami tyrimo rezultatai bei teikiamos išvados.

SUMMARY

Thesis problem. In modern world leadership is understood as main influencer for the success of the organisation. People are needed for leadership process because they and their abilities are the key elements in organisational success. Leaders are given main task to fully use the potential of his workers and achieve set goals. Oftenly leadership is also identified as management because both proccesses are related to influencing and guiding for the goal. Due to leadership being widely used there were many researches caried out. However the research of leadership in non government organisations is not that fully researched. There were none researches carried out in Lithuanian non government organisations.

Goal of thesis. To present the thoeretical aspects of of non government organisations and leadership. Also to reveal the expression of the main leadership theories in non government organisations. Five main theories based by relationships were chosen: path-goal, leader-member exchange, transformational, transactional and team based leadership theory. To achieve this goal there were set three main tasks: 1. Refering to science literature and theoretical leadership research directions to present leadership and relationship based leadership theories conception. 2. Refering to science literature to review non government organisations conception and functions. 3. To research leadership expression in non government organisations by questioning Caritas workers and their managers.

Methodology of research. To perform the reasearch science literature and articles were examined. Also questionaire was organised for the workers and their managers. The results of the research revealed that in non government organisations there were a mix of leadership theories being used (the researched theories were these: path-goal, leader-member exchange, transformational, transactional and team based leadership theories). In non government organisation sector leader are prone to adapt the most useful parts of the theories depending on each situation.

Structure of thesis. Thesis is divided in four main parts: literature review, empirical research methodology review, motion of the research and the results and conclusions. In the theory part the leadershop notation, leadership and directing differences, leadership theories (path-goal, leader-member exchange, transformational, transactional and team based leadership theories) and the the importance of relationships were analysed. Also the defining the conception on non government organisations, types and leadershop researches carried out in non government organisations. In the methology part the problem of the thesis, goal, tasks and methods are revealed. In the analytical part the results were analysed and conclusions were made.

PRIEDAI

1 priedas – darbuotojų anketa

Lyderystės teorijų raiška nevyriausybinėse organizacijose

Gerbiamas respondente, Esu Mykolo Romerio universiteto, Politikos ir vadybos fakulteto, lyderystės ir pokyčių valdymo studijų programos studentas Zigmantas Petrikas. Atlieku tyrimą apie lyderystės apraiškas nevyriausybinėse organizacijose. Jūsų nuomonė bei patirtis yra labai svarbi, todėl būčiau dėkingas, jeigu skirtumėte savo brangaus laiko ir atsakytumėte į žemiau pateiktus klausimus. Surinkti duomenys bus apdorojami statistiškai, skelbiami tik apibendrinti ir panaudojami tik mano magistro darbe. Ši anketa yra anoniminė ir pateikti atsakymai nebus siejami su konkrečiu asmeniu.

Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami

1. Jūsų lytis o Vyras o Moteris	2. Jūsų amžius o 18-25 o 26-35 o 36-45 o 46-55 o 56 ir daugiau
3. Jūsų darbo stažas šiame padalinyje o Iki metų o 1-3 metai o 4-7 metai o 8 ir daugiau metų	4. Jūsų išsilavinimas o Aukštasis universitetinis o Aukštasis neunivesitetinis o Nebaigtas aukštasis o Aukštesnysis o Profesinis o Vidurinis o Kita

5. Jūsų pareigos (įrašykite)

_____

Pasirinkite tinkmiausią Jūsų padalinio lyderio apibūdinimą.

Atsakydami į klausimus atsižvelkite į vieną populiariausių lyderystės apibrėžimų: "Lyderystė yra procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaka žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas" (Northouse, 2009).

	Visiškai sutinku	**Sutinku**	**Nei sutinku nei nesutinku**	**Nesutinku**	**Visiškai nesutinku**
6. Lyderis padeda aiškiai suprasti užduotį					
7. Lyderis padeda darbuotojui pašalinti problemas, kilusias užduoties atlikimo metu					
8. Lyderis skirstydamas užduotis įvertina darbuotojų galimybes užduotis atlikti					
9. Lyderis paaiškina kaip reiktų pasiekti užsibrėžtą tikslą					
10. Lyderis padeda įžvelgti užduoties prasmingumą					
11. Lyderis skirstydamas užduotis atsižvelgia į darbuotojų asmenines savybes					
12. Lyderis savo elgesiu rodo siektiną pavyzdį darbuotojams					
13. Lyderis pasižymi optimizmu					
14. Lyderis skatina įžvelgti bendrą viziją					
15. Lyderis skatina mąstyti savarankiškai					
16. Lyderis dalinasi konstruktyvia kritika					
17. Lyderis stengiasi įžvelgti kiekvieno darbuotojo stiprybes					
18. Lyderis siekia kad darbuotojai atskleistų savo potencialą					
19. Lyderis aiškiai nurodo užduotis ir atlygį už jų atlikimą					
20. Lyderis nuolat stebi darbuotojų veiklą ir prižiūri, kad darbuotojai neklystų					
21. Lyderis į užduoties atlikimą atkreipia dėmesį tada, kai kažkas yra daroma ne taip, kaip turėtų					
22. Lyderis nesidomi darbuotojų poreikiais					

23. Lyderis priima pavėluotus sprendimus					
24. Lyderis perkelia atsakomybę kitiems					
25. Lyderio elgesys ir savybės skatina jausti jam pagarbą					
26. Žinau, kad galiu pasitikėti lyderiu					
27. Lyderis rūpinais komandos narių tarpusavio santykiais					
28. Lyderiui svarbu palaikyti vienodai gerą santykį su kiekvienu iš darbuotojų					
29. Komandos nariai dirba jausdami, kad siekia bendrų interesų					
30. Komandos nariai gali daryti įtaką priimant bendrus sprendimus					
31. Komandoje jaučiamai ne tik darbuotojų įsipareigojimai lyderiui, bet ir lyderio įsipareigojimai darbuotojams					
32. Lyderis sukuria saugų klimatą komandos nariams.					
33. Lyderis skatina arvirai bendrauti komandos narius.					
34. Lyderis skatina paremiant vienas kitą aptarti bet kokį su komandos sėkme susijusį klausimą.					
35. Lyderis supranta techninius dalykus, kuriuos privalome išspręsti, kad pasiektume savo tikslą					
36. Lyderis yra pasiryžęs pastebėti ir išspręsti klausimus, susijusius su netinkamu komandos narių darbu					

Pažymėkite Jūsų nuomone tinkamiausią atsakymo variantą.

	Visiškai sutinku	**Sutinku**	**Nei sutinku nei nesutinku**	**Nesutinku**	**Visiškai nesutinku**
37. Lyderystė ir vadovavimas yra tas pats					
38. Padalinio vadovui būtinos lyderio savybės					
39. Padalinio vadovas yra ir padalinio lyderis					
40. Padalinys turi atskirus vadovą ir lyderį					

Įvertinkite tarpusavio santykio (tarpusavio ryšio) stiprumą

	1 (Labai siplnas)	**2 (Siplnas)**	**3 (Vidutinis)**	**4 (Stiprus)**	**5 (Labai stiprus)**
41. Tarp savęs ir lyderio					
42. Tarp savęs ir komandos					
43. Tarp komandos ir lyderio					

2 priedas – vadovų anketa

Lyderystės teorijų raiška nevyriausybinėse organizacijose

Gerbiamas respondente, Esu Mykolo Romerio universiteto, Politikos ir vadybos fakulteto, lyderystės ir pokyčių valdymo studijų programos studentas Zigmantas Petrikas. Atlieku tyrimą apie lyderystės apraiškas nevyriausybinėse organizacijose. Jūsų nuomonė bei patirtis yra labai svarbi, todėl būčiau dėkingas, jeigu skirtumėte savo brangaus laiko ir atsakytumėte į žemiau pateiktus klausimus. Surinkti duomenys bus apdorojami statistiškai, skelbiami tik apibendrinti ir panaudojami tik mano magistro darbe. Ši anketa yra anoniminė ir pateikti atsakymai nebus siejami su konkrečiu asmeniu.

Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami

Pažymėkite tinkamą atsakymo variantą.

1. Jūsų lytis: o Vyras o Moteris	44. Jūsų darbo stažas šiame padalinyje o Iki metų o 1-3 metai o 4-7 metai o 8 ir daugiau metų
3. Jūsų amžius o 18-25 o 26-35 o 36-45 o 46-55 o 56 ir daugiau	4. Jūsų išsilavinimas o Aukštasis universitetinis o Aukštasis neunivesitetinis o Nebaigtas aukštasis o Aukštesnysis o Profesinis o Vidurinis o Kita

Pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą.

	Visiškai sutinku	**Sutinku**	**Nei sutinku, nei nesutinku**	**Nesutinku**	**Visiškai nesutinku**
5. Padalinyje esu ne tik vadovas, bet ir lyderis					

Pasirinkite tinkamiausią Jūsų, kaip lyderio apobūdinimą.

Atsakydami į klausimus atsižvelkite į vieną populiariausių lyderystės apibrėžimų: "Lyderystė yra procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaka žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas" (Northouse, 2009).

	Visiškai sutinku	**Sutinku**	**Nei sutinku nei nesutinku**	**Nesutinku**	**Visiškai nesutinku**
6. Aš padedu darbuotojams suprasti užduotį					
7. Aš padedu darbuotojams pašalinti problemas, kilusias užduoties atlikimo metu					
8. Skirstydamas užduotis vertinu darbuotojų galimybes jas atlikti					
9. Stengiuosi paaiškinti kaip pasiekti užsibrėžtą tikslą					
10. Stengiuosi padėti darbuotojams įžvelgti užduoties prasmingumą					
11. Skirstydamas užduotis stengiuosi atsižvelgti į darbuotojų asmenines savybes					
12. Stengiuosi savo elgesiu rodyti siektiną pavyzdį darbuotojams					
13. Į darbe kylančias problemas stengiuosi žvelgti optimistiškai					
14. Stengiuosi padėti darbuotojams įžvelgti bendrą organizacijos viziją					
15. Skatinu darbuotojus daugiau mąstyti savarankiškai					
16. Mano kritika darbuotojams yra konstruktyvi					
17. Stengiuosi įžvelgti kiekvieno darbuotojo stiprybes					
18. Siekiu, kad darbuotojai atskleistų					

savo potencialą					
19. Aiškiai nurodau užduotis ir atlygį už jų atlikimą					
20. Nuolat stebiu darbuotojų veiklą ir prižiūriu, kad darbuotojai neklystų					
21. Į užduoties atlikimą atkreipiu dėmesį tada, kai darbuotojas kažką daro ne taip, kaip turėtų					
22. Man nėra įdomūs darbuotojų poreikiai					
23. Kartais mano sprendimai būna pavėluoti					
24. Dalinuosi savo atsakomybėmis su kitais					
25. Stengiuosi, kad mano elgesys skatintų darbuotojų pagarbą					
26. Stengiuosi elgtis taip, kad darbuotojai žinotų, jog gali manimi pasitikėti					
27. Man svarbūs komandos narių tarpusavio santykiai					
28. Man svarbu palaikyti vienodai gerą santykį su kiekvienu iš darbuotojų					
29. Stengiuosi, kad komandos nariai siektų bendrų interesų					
30. Komandos nariai gali daryti įtaką svarstant bendrus sprendimus					
31. Siekiu ne tik darbuotojų įsipareigojimo, bet įsipareigoju jiems ir pats					
32. Stengiuosi kurti saugų komandos klimatą					

33. Skatinu atvirai bendrauti komandos narius					
34. Skatinu paremiant vienas kitą aptarti bet kokį su komandos sėkme susijusį klausimą.					
35. Rūpinuosi techniniais dalykais, užtikrinančiais bendro tikslo pasiekimą					
36. Pastebėjęs netinkamą komandos narių darbą imuosi atitinkamų veiksmų					

Pažymėkite Jūsų nuomone tinkamiausią atsakymo variantą.

	Visiškai sutinku	**Sutinku**	**Nei sutinku nei nesutinku**	**Nesutinku**	**Visiškai nesutinku**
37. Lyderystė ir vadovavimas yra tas pats					
38. Padalinio vadovui būtinos lyderio savybės					

Įvertinkite tarpusavio santykio (tarpusavio ryšio) stiprumą.

	1 (Labai siplnas)	**2 (Siplnas)**	**3 (Vidutinis)**	**4 (Stiprus)**	**5 (Labai stiprus)**
39. Tarp savęs ir komandos					

Atsakykite į pateiktus klausimus.

40. Kokiomis priemonėmis kuriate santykį tarp darbuotojų ir savęs organizacijoje?

_____
_____
_____

41. Kokiais būdais siekiate užsibrėžtų tikslų organizacijoje/padalinyje?

_____
_____
_____

42. Kaip skatinate darbuotojus įgyvendinti tikslus?

_____
_____
_____