MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

AGNIETĖ RIMKUTĖ

LYDERYSTĖS FENOMENAS: VADOVO AMŽIAUS ĮTAKA LYDERYSTĖS STILIUI

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė: doc. dr. Rūta Dačiulytė

VILNIUS, 2018

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

LYDERYSTĖS FENOMENAS: VADOVO AMŽIAUS ĮTAKA LYDERYSTĖS STILIUI

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programos kodas 6211LX067

Vadovė doc. dr. Rūta Dačiulytė

2018 - -

Recenzentas

_____

2018 - -

Atliko

stud. Agnietė Rimkutė

2018 - 11 - 23

VILNIUS, 2018

TURINYS

PAVEIKSLAI 4
LENTELĖS 5
ĮVADAS 6
PAGRIDNINĖS SĄVOKOS 8
1. LYDERYSTĖS FENOMENO TEORINIS PAGRINDIMAS 9
1.1. LYDERYSTĖS STILIUS 12
1.1.1. Elgesio ir situacinė lyderystė 13
1.1.2. Socialinės sąveikos lyderystė 16
1.1.2.1. Transakcinis lyderystės stilius 17
1.1.2.2. Transformacinis lyderystės stilius 18
1.1.2.3. Liberalusis arba „laissez-faire“ lyderystės stilius 19
1.1.3. Išsamus lyderystės modelis 20
1.2 LYDERYSTĖ KARTŲ SUSILIEJIMO LAIKOTARPIU 23
1.2.1. Kartų skirstymas 24
1.2.2. Darbinė aplinka 25
1.2.3. Organizacijos kultūra 27
1.2.4. Kartų sujungimas 28
1.2.5. Atliktų tyrimų apžvalga 30
2. TYRIMO METODIKA 37
2.1. Tyrimo tikslai ir uždaviniai 37
2.2. Tyrimo metodai 37
2.3. Tyrimo instrumentas 40
2.4. Demografinė statistika 41
3. TYRIMO REZULTATAI 43
3.2. Skalių vidinio suderinamumo su duomenimis tikrinimas 43
3.3. Valdymo stilių analizė 44
3.4. Valdymo stiliaus raiškos sąsaja su vadovo amžiumi (kelio-tikslo teorija) 45
3.5. Valdymo stiliaus raiškos sąsaja su vadovo amžiumi (situacijos sąveikos teorija) 50
3.6. Tyrimo rezultatų aptarimas 53
IŠVADOS 56
PASIŪLYMAI 57
ŠALTINIAI 58
SANTRAUKA 61
SUMMARY 62
PRIEDAI 63

PAVEIKSLAI

1 pav. Kelio-tikslo teorijos modelis.....14
2 pav. Išsamus lyderystės modelis.....21
3 pav. T. Oshagbemi tyrimo rezultatai: lyderystės stiliaus pasirinkimas pagal amžių.....34
4 pav. T. Oshagbemi tyrimo rezultatai: lyderio elgesys pagal amžių.....35
5 pav. Skirtingo amžiaus vadovų pasiskirstymas pagal direktyvaus stiliaus valdymo būdą.....46
6 pav. Skirtingo amžiaus vadovų pasiskirstymas pagal paramos stiliaus valdymo būdą.....47
7 pav. Skirtingo amžiaus vadovų pasiskirstymas pagal aktyvumą skatinančio stiliaus valdymo būdą..48
8 pav. Skirtingo amžiaus vadovų pasiskirstymas pagal į laimėjimus orientuoto stiliaus valdymo būdą.....49

LENTELĖS

1 lentelė. Svarbiausių lyderio savybių tendencijos.....11
2 lentelė. Darbuotojų savybės ir lyderystės stilius.....15
3 lentelė. Esminiai kartų skirtumai.....24
4 lentelė. 2002 metų Kabacoff tyrimo rezultatai.....32
5 lentelė. Statistiniai kriterijai naudojami tyrime ir jų taikymo tikslai.....39
6 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas demografinėse grupėse.....41
7 lentelė. Analizuojamų skalių vidinio suderinamumo su duomenimis rezultatai.....43
8 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal valdymo stiliaus išreikštumą.....44
9 lentelė. Ryšys tarp paramos stiliaus valdymo būdo ir miesto.....50
10 lentelė. Ryšys tarp transakcinio, transformacinio, liberalaus stiliaus išreikštumo ir vadovų amžiaus.....51
11 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į 5-11 anketos klausimus.....52

ĮVADAS

Temos aktualumas:

Nauja darbuotojų karta pasaulio darbo rinkoje, verčia keisti vadybą, vadovavimo bei lyderystės stilius. Žiniasklaidoje taip pat vis labiau pabrėžiama būtinybė verslo organizacijoms mokytis prisitaikyti prie kartų skirtumų, kad būtų užtikrinta tolimesnė organizacijos sėkmė. Besikeičiant darbuotojų, o taip pat ir klientų kartai, keičiasi jų pasaulėžiūra, bruožai, vertybės ir lūkesčiai. Vadovaujamas pozicijas užimantiems ar kitaip turintiems įtakos kolegoms (lyderiams) asmenims tai yra itin aktualu, todėl jie negali delsti su saviugda šiuo aspektu, ypatingai kai esame periode, kur vienoje darbo erdvėje susikerta jauni ir vyresni darbuotojai.

Mokslinis kontekstas:

Esame kartų pasikeitimo etape, susipina prarastųjų, X, Y ir Z kartos (Strauss and Howe 1991, 1593), visos jos ženkliai skiriasi savo bruožais, darbo supratimu ir būdais kaip siekia savo tikslų. Lietuvos mokslininkai, nemažai dėmesio skiria kartų skirtumų nustatymui, tačiau ne jų poveikiui darbo santykiuose ir kaip vadovams reikėtų į tai reaguoti ir renkantis lyderystės stilių. Vienas tyrimas atliktas Jungtinėje Karalystėje tikina, kad vyresnio amžiaus lyderiai vertina pasitarimo, konsultacijų galimybes, neskuba su sprendimų priėmimais, mėgsta komandinį darbą, o jaunesni lyderiai – priešingai (Oshagbemi 2004, 14). Kitas tyrimas atskleidė, kad esminiai skirtumai yra ne tiek elgesyje, o vertybių svarboje: skiriasi nuoširdumo ir atsakingumo supratimas ir reikšmingumas (Sessa, et al. 2007, 53). Šie atlikti tyrimai nepateikė vieningų rezultatų.

Tyrimo objektas:
Skirtingo amžiaus vadovų lyderystės stiliai.

Problema:
Kaip vadovo amžius įtakoja pasirenkamą lyderystės stilių?

Tikslas:
Atskleisti, amžiaus poveikį renkantis lyderystės stilių privačioje organizacijoje.

Darbo uždaviniai:

- Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie skirtingo amžiaus lyderių lyderystės stiliaus pasirinkimus.

- Išnagrinėti atliktus tyrimus apie skirtingo amžiaus lyderių lyderystės stiliaus pasirinkimus.
- Išnagrinėti lyderystės svarbą kartų susiliejimo laikotarpiu.
- Nustatyti skirtingo amžiaus vadovų lyderystės stilius Lietuvos privataus verslo organizacijose.

Tyrimo strategija:

- Bus atliekamas kiekybinis tyrimas. Šiuo metodu gauti duomenys yra objektyvūs ir pasižymi aukštu patikimumu. Surinkti duomenys leis išskirti pagrindinius skirtino amžiaus lyderių bruožų ir lyderystės stilių skirtumus, nustatyti jų reikšmingumą bei svarbą.
- Bus atliekamas anketavimas, naudojant instrumentą – anketą. Naudosiu internetinę anketą, skirtą vadovams ir jų darbuotojams. Šis būdas padės užtikrinti anonimiškumą ir gauti reprezentatyvią imtį bei sutrumpins laiką, kurį turės skirti apklausiamieji atsakantys į anketos klausimus.
- Pasinaudojus SPSS programa, bus atlikta gautų duomenų analizė, padėsianti paruošti ir pateikti išsamias išvadas.

Tyrimo metodai:

- Literatūros analizė,
- Statistinė duomenų analizė,
- Lyginamoji rezultatų analizė.

PAGRIDNINĖS SĄVOKOS

Lyderystė – tai formalus arba neformalus procesas, atsirandantis tarp vadovo ir siekėjų, darantis įtaką žmogui ar žmonių grupei, kad būtų pasiektas tikslas (Antonakis and Day 2018, 5).

Kohorta – visuma individų, kurie gimę per tam tikrą laikotarpį (Lüscher, et al. 2018, 252)

Kontrolės lokusas - Žmogaus psichinė ypatybė - polinkis atsakomybę už savo veiklos rezultatus priskirti išorinėms jėgoms (eksternalinis, arba išorinis, kontrolės lokusas) arba savo paties sugebėjimams ir pastangoms (internalinis, arba vidinis, kontrolės lokusas) (Ruibytė 2011, 162).

Karta – grupė žmonių, gimusių ir augusių panašiu metu, kurie patyrė tuos pačius įvykius ir dalinasi ta pačia socialine, politine, istorine ar ekonomine aplinka. (Williams, Page, 2011, 1).

1. LYDERYSTĖS FENOMENO TEORINIS PAGRINDIMAS

Lyderystė yra pagrindinis veiksnys, verslo psichologijos ir vadybos kontekste, todėl ji jau daugiau nei 200 metų tyrinėjama įvairių mokslininkų, išskiriant vis kitokius nagrinėjimo aspektus (Rosing and Jungmann 2015, 1). Egzistuoja daugybė sąvokų, teorijų, idėjų ir bandymų apibrėžti kas tai yra, vis gi vieningo apibrėžimo taip ir neprieita. Pokario JAV prezidento žmona Rorazila Karter yra pasakiusi: „Lyderis padeda pasiekti žmonėms tai, ko jie siekia. Puikus lyderis padeda pasiekti ir tai, ko žmonės patys nesiekia, bet norėtų pasiekti.“ Net ir nebūdama mokslininke, jos žodžiai atspindi tai, ką išskiria daugelis mokslininkų savo apibrėžimuose: tai formalus arba neformalus procesas, atsirandantis tarp vadovo ir siekėjų, darantis įtaką žmogui ar žmonių grupei, kad būtų pasiektas tikslas (Antonakis and Day 2018, 5). Ray Smith, organizacinės lyderystės mokslų daktaro nuomone lyderystė tai efektyvus santykių valdymas, nepaisant apie kokią sritį kalbėtume. Šiuolaikinei lyderystei būtinas įgūdžių, patirties ir išsilavinimo derinys, tai pabrėžia ir empiriniai tyrimai, nurodantys, kad vieno, geriausio lyderystės stiliaus nėra, sėkmingas lyderis gali būti žmogus, sugebantis objektyviai vertinti situaciją ir derinti savo elgesį prie organizacijos, sekėjų ir savęs (Yu and Miller 2005, 38).

Pirmieji lyderystės tyrinėjimai buvo orientuoti į tai, kokiais vieningais bruožais pasižymi lyderiai, tačiau ilgainiui, tyrinėjimai pakito XX a. mokslininkai didelį dėmesį skyrė transakcinei lyderystei, šiuo metu tyrimų esmė peraugo į tai kaip lyderio ir pasekėjų santykiai veikia tikslų pasiekimą. Ši teorijų grupė įgavo „naujosios lyderystės“ pavadinimą ir šiai dienai tapo viena iš svariausių naujųjų teorijų, kuri vis labiau nagrinėjama – transformacinės lyderysės konceptas, kurio pradžia skaičiuojama nuo 1990 metų, o pradininku laikomas Bernard M. Bass (Diržytė, et al. 2012, 177). Lyderis, yra laikomas pavydžiu, gerai suprantančiu darbuotojų stipriąsias puses, sugebantis juos įkvėpti siekti daugiau nei iš jų tikimąsi. Tai asmuo, sugebantis nukreipti žmones į tikslus, optimizuojančius jų veiklą. Transformacinės lyderystės esmė – darbo kokybei ir motyvacijos veiksniams įtaką daro siekiamų rezultatų įsisąmoninimas ir į komandą arba organizaciją (Cibulskas ir Žydžiūnaitė 2012, 101).

Lyderystė nėra vienalytis ar paprastas procesas, jis apima daugybę uždavinių ir atsakomybių: darbų koordinavimą, užduočių sisteminimą, atstovavimą darbuotojų interesams už organizacijos ribų, reikiamų vidinių ir išorinių išteklių reikalingų tikslams pasiekti užtikrinimu, vadovavimu ir komandos formavimu bei kitų atsakomybių. Lyderis turi turėti daugybę savybių, gebėti jas taikyti skirtingose situacijoje, todėl sunku nustatyti ar šiems gebėjimams įtakos turi lyderių amžius. Dr. Virginijaus Kundroto „Adizes Instituse“ vadovo Lietuvoje nuomone, įsibėgėjus globalizacijos procesui lyderystė yra priversta keistis: lyderis turi išmokti klausyti ir išgirsti, suteikti darbuotojams sprendimų priėmimo

galimybes, išlaviruoti tarp būtinų, bet laisvę varžančių sistemų ir prireikus sugebėti greitai reaguoti į pokyčius. Jo nuomone lyderystės stilius keičiasi iš autoritarinio į demokratinį, todėl ir elgesys turi keistis. Lyderiui neužtenka išmanyti darbo veiklos sritį, jis turi nuolat tobulėti, kad pajėgtų suvaldyti kolektyvą, kuriame lyderio pozicija gali būti perimama labai greitai. Greitas informacijos susisteminimas ir sprendimų priėmimas prastėja žmogui senstant, tačiau sukaupta patirtis, kompetencija, besiplečiantis akiratis, socialiniai įgūdžiai, nepaisant amžiaus išlieka arba net padidėja (Rosing and Jungmann 2015, 2). Dėl šių priežasčių nėra vieningo atsakymo, kaip lyderystės stilius keičiasi keičiantis amžiui.

Tyrimų, atskleidžiančių tiesioginį ryšį tarp amžiaus ir lyderystės stiliaus nėra daug, o ir visų jų rezultatai skirtingi. Nustatyta, kad viena vertus, į rezultatus orientuotą lyderystės stilių arba transakcinę lyderystę naudojantiems asmenims amžius įtakos neturi, kita vertus, vyresni lyderiai labiau akcentuoja santykį ir bendravimą su pasekėjais: labiau konsultuoja, įtraukia į sprendimų priėmimą. Nėra nustatyta vyresni ar jaunesni lyderiai geriau atlieka savo funkcijas, tačiau sutariama dėl vieno – išlikti lyderiu galima tik nuolat reaguojant į pokyčius, imantis inovatyvių sprendimų ir motyvacijos priemonių, pritaikytų prie aplinkybių. Skirtumai gali pasireikšti ne tik dėl skirtingo lyderio amžiaus, bet ir dėl amžiaus skirtumo tarp lyderio ir pasekėjų.

Mokslininkai nėra nustatę sėkmingo lyderio bruožų ar elgesio standartų, tačiau aišku viena: lyderis turi pasižymėti lankstumu ir tolerancija. Lankstumas būtinas prisitaikant prie nuolatinių permainų rinkose, ekonomikos pakilimų ir nuosmukių, bei globalizacijos padarinių, o tolerancija maišantis žmonių rasėms bei atsirandant kartų skirtumams darbo aplinkoje tampa vis svarbesnė. Lyderystė pasižymi atvirumu, daugelis lyderių turi panašių bruožų ir elgesio rinkinį ir naudojasi tais pačiais stiliais, tačiau visi jie skirtingi ir numatyti ko reiktų kiekvienoje situacijoje – sudėtinga.

Jungtinės Karalystės tarptautinė leidybos bei žiniasklaidos organizacija, kasmet vykdo plačią, viso pasaulio įtakingiausių įmonių lyderių, apklausą bandydama nustatyti, kokios yra išskiriamos svarbiausios lyderių savybės kiekvienais metais ir išskiria lyderių savybių tendencijas (žr. 1 lentelė). Tyrimai atskleidžia, kad lyderiai vis labiau turi tobulinti savo kompiuterinio raštingumo ir skaitmenines žinias, tai sąlygoja rinkų globalizacija ir vis didėjanti technologijų pažanga. 2013 metų išvadose pastebima tendencija dėl darbuotojų suvienijimo ir įkvėpimo, kuris tikėtina 2016 metais virto savybe sumažinti kartų atotrūkius. Pearson vadovė Karen Chiang pabrėžia, kad lyderius išskiria sugebėjimai kompleksiškame ir nuolat besikeičiančiame pasaulyje taikyti strateginį mąstymą, sprendimo priėmimo perspektyvos, kūrybiškumas ir ryžtingi problemų sprendimų priėmimo įgūdžiai (Hagemann and Stroope, Developing the next generation of leaders 2013, 124). Iššūkis organizacijoms – ugdyti šias savybes visiems įmonės darbuotojams, visose grandyse.

1 lentelė. Svarbiausių lyderio savybių tendencijos.

	Svarbiausių lyderio savybių tendencija (svarbos tvarka)
2013 metai	1. Kritinis mąstymas 2. Žmonių įkvėpimas, suvienijimas 3. Bendradarbiavimas tarp padalinių 4. Pokyčių inicijavimas 5. Bendras supratimas apie įmonę
2016 metai	1. Mažinti kartų atotrūkį 2. Investicija į žmogiškuosius išteklius 3. Skaitmeninės žinios 4. Darbuotojų suvienijimas 5. Inovacijų skatinimas

Sudaryta darbo autorės pagal Hagemann, Bonnie, Heather Ishikawa, Sattar Bawany, Louise Korver, and Steve Terrell. (2013).

2016 metų tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad kartų susijungimo laikotarpis jau atkreipia dabartinių lyderių dėmesį ir skatina juos apsvarstyti galimybes mažinti būsimus atotrūkius (Hagemann, Ishikawa, et al. 2016). 2017 metais kartų susijungimas darbo aplinkoje tik prasidėjo, prarastoji karta masiškai išleidžiama į pensiją, o Z kartos atstovai pradeda ieškotis darbo, kuriame gali realizuoti save, kupini entuziazmo jie sparčiai kyla karjeros laiptais, kas sąlygoja seniau dirbančių kolegų nepasitenkinimą ir prieštaravimus atsirandantiems pokyčiams. Lyderiai, kurie laiku sugebės prisitaikyti prie naujos kartos subtilybių, bus svarbūs naujos, modernios organizacines kultūros formavime. Vienas iš veiksmingiausių būdų mažinti atskirtį – investuoti į naujus ir senus darbuotojus, mokyti juos ir kartu keisti nusistovėjusias tvarkas. Darbdavio iniciatyva suteikti galimybę savęs tobulinimui – vienas pagrindinių jauniausios kartos prioritetų. Nuolatiniai mokymai padės lyderiams neprarasti pavaldinių prieraišumo, darbuotojų žinios visuomet bus atnaujinamos atsižvelgiant į naujausias tendencijas ir technologinius pokyčius, kas padės jiems jaustis gerai darbo vietoje, o darbdavys žinos, turės galimybę taip užpildyti jaunų asmenų spragas, trukdančias siekti aukštesnių tikslų. Minėto tyrimo metu, nustatyta, kad tik 5% respondentų lyderių pripažino turintys puikias kompiuterinio raštingumo žinias, tuo tarpu 72% patvirtino dalyvaujantys mokymuose, technologinių žinių praplėtimui ir įtvirtinimui. Atskirtys tarp darbuotojų amžiaus, darbo patirties, vertybių ir lūkesčių yra sąlygos lyderiui stengtis suvienyti darbuotojus. Anot Ilja Laurs „vien savo jėgomis toli nenuplauksi“ (Laurs 2013, 104), todėl yra būtina kolegų pagarba, kad ją gauti tinkamai – lyderis turi sugebėti suvienyti skirtingus asmenis bendram tikslui, įvertinęs kiekvieno skirtingus lūkesčius. Pateikiami keli būdai:

- Palaipsniui perkelti metines ataskaitas į virtualią erdvę, suteikiant galimybę iš karto gauti atgalinį ryšį visiems darbuotojams.

- Skatinti darbuotojus teikti pasiūlymus, stebėti jų produktyvumą, kalbėti apie jų įtaką įmonės augimui ir galimybes augti patiems.
- Skatinti komandinį darbą, keisti organizacijos struktūra į horizontalesnę.
- Stebėti darbuotojus, užkertant kelią jų „perkaitimui“.
- Sukurti darbuotojų vertinimo programas.
- Stiprinti organizacinę kultūrą.

Inovacijų skatinimą tyrėjai apibūdina kaip sugebėjimą persiorientuoti ir inovacijas skatinti atsižvelgiant ne į klientų poreikius, bet į organizacijos poreikius (Hagemann, Ishikawa, et al. 2016). Tai reiškia, jei anksčiau organizacijos kurdavo inovatyvius sprendimus prekėms ir paslaugoms, kurios jau buvo pateiktos rinkai ir naudojamos, inovacijos būdavo nukreipiamos į produkto/paslaugos patobulinimą, o šiuo metu reikalingi lyderiai, sugebantys inovacijas pritaikyti prie organizacijos ir jomis įtikinti klientą ir suformuoti jos vartojimo įgūdžius pavyzdžiui muzikos klausymo programa spotify. Tai inovatyvi paslauga, kuri atsirado nauja, suformavo vartojimo poreikį ir sėkmingai generuoja pelną, todėl ateities lyderiai bus sėkmingi tie, kurie sugebės generuoti inovatyvias idėjas, jomis įtikinti organizacija, pasekėjus ir sėkmingai realizuoti rinkoje (Hagemann, Ishikawa, et al. 2016).

Lyderystės fenomenas – netelpa į mokslinius ar teorinius apibrėžimus ir neturi aiškiai nustatytų kriterijų, kadangi atsižvelgiant į situaciją pasaulyje ir kiekvienoje organizacijoje atskirai, lyderio bruožai, elgesys ir prioritetai skiriasi. Neįmanoma tiksliai nustatyti ir aplinkybių, dėl kurių lyderis turėtų išsiugdyti vienokius ar kitokius bruožus ar atitinkamai pasielgti. Kasmet vykdomas Jungtinės Karalystės tarptautinės leidybos bei žiniasklaidos tyrimas dėl besikeičiančių lyderystės prioritetinių savybių tai tik patvirtina, nes nei karto nebuvo gauti vienodi rezultatai. Fenomenalu, kaip daugiau nei 200 metų atliekami tyrimai lyderystės tema, tačiau vis dar iki galo neapibrėžta kas tai yra, kokią įtaką tai daro ir kaip paveikia organizacijos narius. Sutariama tik dėl vieno – tai reikšminga jėga, kuri stipriai veikia žmonės, kurių dėka bet kokia grupė ar organizacija pasiekia rezultatus, kurių dažnai nesitikėjo galintys pasiekti.

1.1. LYDERYSTĖS STILIUS

Greitėjant globalizacijos procesui, kiekviena organizacija susiduria su vis kitokiomis problemomis, kurios trukdo pasiekti organizacinius tikslus. Nuolat didėjanti konkurencija dėl kvalifikuotų darbuotojų, skatina organizacijas greičiau imtis priemonių dėl jų išlaikymo ir pritraukimo, kam taip pat įtakos turi ir mažėjantis darbingo amžiaus gyventojų skaičius (Petrulis 2017, 109). Vienas

labiausiai organizacijos sėkmę lemenčių veiksnių – vadovaujantys žmonės, kurie tinkamai disponuodami suteiktais įgaliojimais, materialiniu, technologiniu, finansiniu ir žmogiškuoju įmonės turtu gali iškelti organizaciją į lyderiaujančias pozicijas rinkoje arba ją sužlugdyti. Lyderio efektyvumą nustatyti sunku, o atliktų tyrimų gausa nenurodė vieningo atsakymo, kuris lyderystės stilius garantuoja sėkmę, vis gi tendencijas įžvelgti galima: turi būti pagarba (socialinės sąveikos lyderystė) ir struktūrizavimas (elgesio ir situacinė lyderystė) (Dereškevičiūtė 2000, 7).

Nustatyta, kad sprendimų priėmimas ir tinkamai pasirinktas lyderystės stilius yra pagrindiniai faktoriai, lementys tinkamą rinkos pokyčių suvaldymą. 2003 metų Nihavandi tyrimas nurodė elgesio ir situacinės lyderystės stilių pasirinkimo svarbą priimant sprendimus, nors Rohmann ir Rowold, 2009 metų tyrime nustatyta, kad vis daugiau teigiamų rezultatų suteikia socialinės sąveikos lyderystės stilių taikymas (Nihavandi 2003; Rohmann ir Rowold 2009 cit. iš Uzonwanne 2016, 187, 188). Vieningos nuomonės kurį vieną stilių ar modelį pasitinkti lyderiui nėra, remiantis tyrimais, elgesio, situacinė lyderystė, orientuota į tikslų siekimą iš anksto numatant galimas kliūtis ir būdus jų išvengti ir socialinės sąveikos lyderystė, orientuota į darbuotoją, yra vienos aktualiausių teorijų, kai kurie mokslininkai teigia, kad elgesio ir situacinė lyderystės modelis labiau tinka vyresnės kartos atstovams, o socialinės sąveikos lyderystė – jaunesnės kartos atstovams ir atitinkamus modelius taiko vyresni ir jaunesni lyderiai (Yu and Miller 2005, 40).

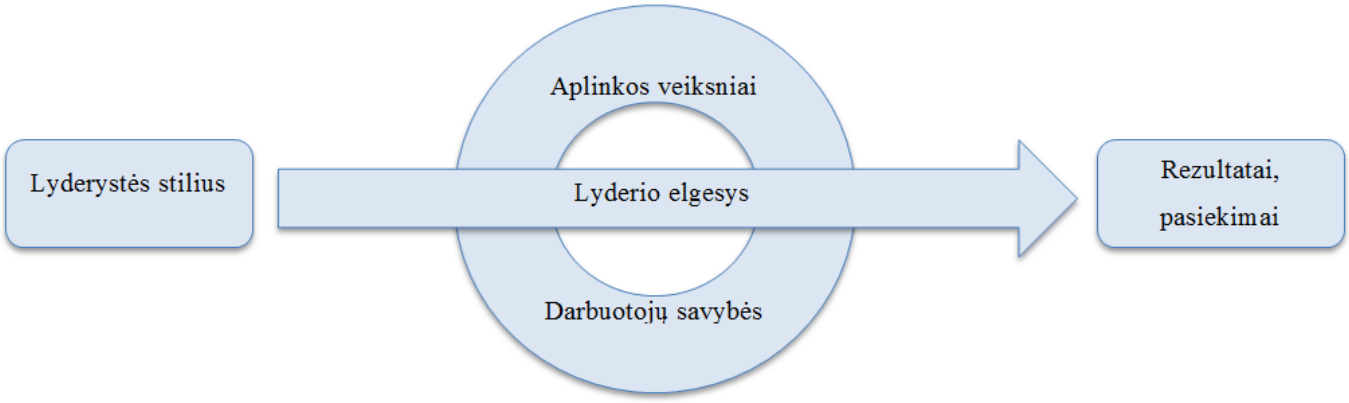
Susipriešinusios mokslininkų Nihavandi ir Rohmann su Rowold nuomonės, paskatino plačiau panagrinėti šias dvi teorijas ir atrasti sąsajas tarp pasirinkto lyderystės stiliaus ir lyderio amžiaus. Abi teorijos yra reikšmingos, todėl toliau nagrinėsime jų esmę ir svarbą šiuolaikiniame verslo pasaulyje, kuris išsiskiria vis spartėjančiu globalizacijos procesu ir skirtingų kartų darbuotojų susijungimo darbo rinkoje metu.

1.1.1. Elgesio ir situacinė lyderystė

Lyderystės stilius – „vadovui būdingų jo bendravimo su pavaldiniais elgsenos bruožų visuma, sąlygota jo nuostatų bei asmenybės savybių“ (Butkus 2008, 14). Pasirinktas lyderystės stilius, parodo lyderio charakterio savybes ir bruožus jam vadovaujant, motyvuojant, siekiant tikslų. Puikūs lyderiai, gali įkvėpti atlikti tiek politinius, tiek socialinius, tiek ekonominius pokyčius, jie taip pat gali įkvėpti kitus kurti, atlikti ir įdiegti naujoves. Analizuojant lyderius susiduriama su problema, kad nėra vieningos lyderystės stiliaus klasifikacijos, to pasekoje, mokslininkai nuolat kuria įvairias teorijas ir sistemas, leidžiančias lengviau identifikuoti ir suprasti lyderystės stilius (Cherry 2018). Sėkminga lyderystė apima asmenines lyderio savybes, elgseną, rezultatyvumą bei tam tikrus situacinius aspektus (Šilingienė 2012, 77). Būtina sugebėti pritaikyti atitinkamą stilių atitinkamai situacijai, kuri, anot V.

Šilingienės, apima šiuos pagrindinius veiksnius: siekėjų poreikius ir asmenines savybes, užduoties pobūdį ir reikalavimus, aplinkos poveikį, disponuojamą informaciją. Atsižvelgdamas į esamą situaciją, lyderis privalo pritaikyti ir savo elgesį, bei lyderystės stilių, kuris būtų tinkamas atsižvelgiant į siekėjų asmenines savybes, aplinkos veiksnius, siekiamus tikslus ir kitus aspektus.

Viena labiausiai žinoma ir naudojama situacinės lyderystės teorija yra kelio – tikslo teorija, kuri leidžia numatyti lyderystės stiliaus efektyvumą skirtingose situacijose. Ji buvo sukurta R. J. House'o ir T. R. Mitchell'o dar 1974 metais, ši teorija akcentuoja tokį vadovo elgesį, kuris skatina pavaldinius siekti savo tikslų, ir stengiasi numatyti vadovavimo efektyvumą įvairiose situacijose (Phillips and Phillips 2016, 148) . Kelio-tikslo teorija yra gerai žinoma dėl savo išsamaus ir tvirto požiūrio į lyderystę, ji įtraukia lyderio elgesį, siekėjų asmenines savybes, situacijų įvairiapusiškumą, leidžia suprasti, išanalizuoti ir įtakoti siekėjų elgesį. Ji yra grindžiama sistema, gali būti pritaikyta ne tik teoriškai, bet ir praktiškai (Phillips and Phillips 2016, 149). Pagal šia teoriją, lyderis turi teikti pavaldiniams pagalbą, nurodant kaip pasiekti užsibrėžtų tikslų pašalinant susidariusias kliūtis ir skatindamas bei motyvuojantis juos, suteikdamas atitinkamą atlygį (1pav.). Lyderio užduotis yra veikti taip, kad darbuotojui apsimokėtų dirbti, nes motyvacija yra vienas svarbiausių komponentų kelio-tikslo teorijoje, tai galima pasiekti tik tinkamai pritaikius lyderystės stilių ir elgesį.



1 pav. Kelio-tikslo teorijos modelis. Sudaryta autorės, pagal Šalčius, Algirdas. 2009, 118psl.

Padrąsinti darbuotoją darbui, motyvuoti jį ir pasiekti tikslus, lyderis turi pasirinkti vieną iš keturių stilių arba derinti kelis juos vienu metu (Šalčius 2009, 117). Išskiriami keturi lyderystės stiliai arba elgesio tipai:

1. *Direktyvus (nukreipiantis) stilius* – pavaldiniams yra aiškiai pasakoma ko iš jų tikimasi, kokie suteikti terminai, bei patariama, kaip reikėtų atlikti užduotis, yra stipriai kontroliuojami.
2. *Paramos (palaikantis) stilius* – didelis dėmesys skiriamas pavaldinių poreikiams ir gerovei. Lyderis yra draugiškas ir empatiškas. Į pavaldinius žiūrima su pagarba ir teikiamas palaikymas,

kai jo reikia. Šis stilius pasiteisina, kai darbuotojui trūksta pasitikėjimo savimi arba yra laikinai demotyvuotas.

3. *Skatinantis aktyvumą (bendraujantis) stilius* – darbuotojų mintys, idėjos ir pastabos yra įtraukiami į galutinio sprendimų priėmimą. Yra tariamasi, klausiama jų, kaip kompetentingų asmenų nuomonės. Jų patarimai lyderiui yra itin svarbūs.
4. *Orientuotas į laimėjimus stilius* – darbuotojams formuojami dideli, sunkiai pasiekiami tikslai, tačiau tikimasi aukštų rezultatų, nes pasitikimą darbuotojų kompetencija.

Kelio-tikslo modelis turi dvi veiksnių grupes, į kurias lyderis turi atsižvelgti pritaikydamas savo elgseną, taip papildydamas arba eliminuojantis šiuos veiksnius. Viena grupė tai aplinkos veiksniai: formali valdžios sistema, užduoties struktūra, darbo grupė, kita grupė darbuotojų asmeninės savybės: kontrolė, patirtis, gebėjimai (Šalčius 2009, 117). Atsižvelgiant į tai, teorija nurodo kokį stilių taikyti (žr. 2 lentelė), o teorijos sėkmė priklauso nuo to, kaip aiškiai vadovas supranta uždavinius tikslui pasiekti.

2 lentelė. Darbuotojų savybės ir lyderystės stilius.

Lyderystės stilius	**Darbuotojų savybės**	**Pavyzdys**
Direktyvus (nukreipiantis)	Nuolat abejoja Žema kompetencija Išorinis kontrolės lokusas Nepasitikėjimas savimi	1. Būtinai užrakink duris, išeidamas iš darbo. 2. Prašau supažindinti naują kolegą su kitais kolektyvo nariais.
Paramos (palaikantis)	Nuobodžios ir monotoniškos užduotys Vidutinė kompetencija Stresinės užduotys Priešinasi stipriai kontrolei Pasitiki savo žiniomis	1. Pailsėk, kai pasijausi pavargęs nuo šio darbo. 2. Girdėjau tavo mama susirgo, kaip ji laikosi?
Skatinantis aktyvumą (bendraujantis)	Aukšta kvalifikacija Stiprus pasitikėjimas savimi Sprendimų svarba Vidinis kontrolės lokusas Priešinasi stipriai kontrolei	1. Norėčiau jūsų nuomonės, kaip teisingai paskirstyti darbus. 2. Kaip manote, kas turėtų dirbti šį savaitgalį?
Orientuotas į laimėjimus	Aukšta kvalifikacija Stiprus pasitikėjimas savimi Mano galintys įtakoti sprendimus	1. Tai sunkus projektas, bet žinau kad susitvarkysite. 2. Šį mėnesį turime padidinti

	Motyvuoja tikslų pasiekimas Pasitiki savo lyderiu, nedvejoja jo sprendimais	pardavimus 10%, kad pasiektume normatyvą. Tikrai žinau, kad tiek pasiekti jums nebus sunku.

Sudaryta darbo autorės pagal Northouse 2009, 117-121psl., Šalčius 2009, 117-118 psl., Phillips and Phillips 2016, 153psl.

Pagrindinė užduotis lyderiui ir vadovui – formuoti darbuotojams teisingus, priimtinus ir suprantamus tikslus, bei nurodyti būdus, kaip juos pasiekti. Būtina nustatyti darbuotojų poreikius ir lūkesčius, formuojant tikslus ir jų įvykdymo atlygį, padėti pašalinant susiklosčiusius nesklandumus ir motyvuojant dirbti toliau.

Kelio-tikslo teorija labiau taikoma vyresnio amžiaus lyderiams, mėgstantiems konkretumą ir aiškumą, orientuotiems į rezultatų pasiekimą, kartais nepakankamai neatsižvelgiant į darbuotojo poreikius, ar nepakankamai socializuojantis su jais. Iki XX a. Pradžios ši teorija buvo viena pagrindinių, kuria vadovavosi mokslininkai ir kuriai buvo išskiriama mažiausiai abejonių, tačiau keičiantis pasaulio organizacijoms ir žmonių kartoms, kurioms būdingi skirtingi požiūriai ir prioritetai, ši teorija pamažu pradėjo prarasti savo populiarumą, todėl vertinama, kad ji labiau tinka vyresnio amžiaus kolektyvui ir jo lyderiams (Uzonwanne 2016, 188).

1.1.2. Socialinės sąveikos lyderystė

Kelio-tikslo teorija orientuota į lyderio elgesį, tačiau ne ką svarbesnė ir jo sąveika ir įtaka su siekėjais. Viena naujausių ir gana plačiai nagrinėjamų teorijų, dar kitaip vadinama „naująja lyderyste“, tai transakcinės ir transformacinės lyderytės teorija, kurios pagrindinis teiginys, kad lyderystės sėkmę lemia lyderio ir pasekėjų santykiai, o ne lyderio bruožai ar elgesys (Diržytė, et al. 2012, 177). Teorijos pradininkas B.M. Bass. Šios teorijos kertinis aspektas – lyderio socialiniai įgūdžiai. Išskiriami du lyderystės stiliai: transakcinis ir transformacinis, nors kai kurie šaltiniai išskiria ir trečią - liberalusis arba „laissez-faire“ (Šilingienė 2012, 79).

Lyderis daugiausia turi įtakos vidiniams organizacijos veiksniams (organizacijos klimatas, žmonės, procesai, strategijos, technologijų taikymas, naudojama įranga), lemiantiems sėkmingą jos vystymąsi ir inovacijas, tačiau tai pasiekti lengviau, turint visos organizacijos palaikymą (Kultalahti, Edinger and Brandt 2013, 152). Manoma, kad lyderiai, taikantys tranfromacinį lyderystės stilių, gali lengviau ir paprasčiau pelnyti kolegų palaikymą, paskatinti jų pasitikėjimą, didinti lojalumą, pagarbą ir paskatinti darbuotoją ne tik siekti įmonės užsibrėžtų tikslų, bet padaryti kur kas daugiau nei iš jo buvo tikimąsi, tuo tarpu taikantys transakcinį lyderystės stilių – orientuojasi tik į iš anksto nustatytų tikslų pasiekimą, už kuriuos iš anksto aiškus priklausantis konkretus atlygis ir remiasi valdymu išimtimis (Dai, et al. 2013, 761).

XXI a. transakcinė ir transformacinė lyderystės stiliai yra plačiai tyrinėjami, siekiant išsiaiškinti, kuris stilius yra tinkamesnis efektyviai organizacijos veiklai. Abu stiliai teikia naudą, ypač jų taikymas bendrai, atsižvelgiant į situaciją, tačiau pastebima tendencija, kad daugėjant jaunų darbuotojų skaičiui tranformacinis stilius yra parankesnis (Zareen, Razzaq and Bahaudin 2015, 534).

1.1.2.1. Transakcinis lyderystės stilius

Transakcinis lyderystės stilius koncentruojasi į lyderio ir darbuotojo mainus, lyderis labiau rūpinasi savais interesais, o santykiai su darbuotojais grindžiami naudos principu. Darbuotojams sureikšminamas pareigos jausmas, už kurį reikia tikėtis paskatinimo arba bausmės, pavyzdžiui pridėti arba panaikinti priedus prie atlyginimo, paaukštinti arba nužeminti pareigose (Cibulskas ir Žydžiūnaitė 2012, 86). Atsižvelgiant į lyderio pageidavimus ir nurodymus, darbuotojai stengiasi juos įgyvendinti, o lyderis įvertina pastangas ir pasiekimus atitinkamomis premijomis ar apdovanojimais. Esminis šio stiliaus bruožas – atlygio sistema, kuri gali būti neigiamo pobūdžio, jei darbuotojas neatlieka nurodytų darbų arba atsisako juos atlikti, arba teigiamo pobūdžio, pagyrimas, dėkingumas, atlygis už tinkamai ir laiku atliktą darbą ar pasiektus tikslus (Zareen, Razzaq and Bahaudin 2015, 534). Šio stiliaus lyderis – nustato darbuotojo poreikius ir pasiūlo juos patenkinti, mainais už laiku įgyvendintas užduotis. Transakcinei lyderystei priskiriamas siekis išsaugoti stabilumą, bei turėti trumpalaikes ateities vizijas (Šilingienė 2012,79). Antra transakcinio lyderystės stiliaus savybė – valdymas išimtimis, kuris gali būti aktyvus arba pasyvus. Lyderiai atidžiai stebi darbuotojų darbą ir atitinkamu metu imasi veiksmų pašalinti trikdžiams, taip užtikrinant, kad darbuotojas laikytųsi nustatytų reikalavimų (Zareen, Razzaq and Bahaudin 2015, 535), o ne veiktų iniciatyviai, kūrybiškai, neįgalintų savęstobulėjimui ar pernelyg nedidintų pasitikėjimo savimi darbo vietoje (Cibulskas ir Žydžiūnaitė 2012, 87). Aktyvus transakcinio lyderio reagavimas, kai lyderis nuolat stebi darbuotojus, kad darbai būtų atliekami pagal taisykles ir pastebėjęs nukrypimus – imasi veiksmų juos pašalinti. Pasyvus reagavimas – kai lyderis imasi veiksmų tik kai iškyla problema (Northouse 2009, 160), nors šio stiliaus lyderiai nepasižymi savybe iš anksto numatyti galimas problemas ar imtis prevencinių priemonių joms išvengti (Cibulskas ir Žydžiūnaitė 2012, 87).

Transakciniai lyderiai su darbuotojais bendrauja principu: ką, kada ir kaip turi padaryti darbuotojas ir kokį atlygį arba bausmę gaus už atliktą ar neatliktą užduotį. Lyderiui siūlant atlygį ir stebint darbuotojo darbo procesą, formuojasi nuolatinis ir apibrėžtas supratimas, kad kiekvienas darbuotojas organizacijoje turi griežtą vaidmenų ir atsakomybių pasiskirstymą. Tokie darbuotojai jaučiasi įsipareigoję organizacijai ir reikšmingi jai (Zareen, Razzaq and Bahaudin 2015, 535). Vis gi, darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus yra menkas, o kartais, atsižvelgiant į situaciją, jo gali iš vis nebūti (Dai, et al. 2013, 762). Didžiausias transakcinės lyderystės stiliaus negatyvas į rinką

ateinant jaunąjai kartai – tai darbuotojų savarankiškumo, inovatyvumo, kūrybiškumo slopinimas organizacijoje, o tai dažnu atveju lemia darbuotojų nepasitenkinimą daro vietoje, ypač paslaugų sektoriuje, todėl mokslininkų teigimu transformacinis lyderystės stilius įgauna vis didesnį populiarumą (Dai, et al. 2013, 763).

1.1.2.2. Transformacinis lyderystės stilius

Transformacinis lyderystės stilius, yra orientuotas ne į mainų tikslą, o į kaitą, procesus, asmeninius panašumus, įsitikinimus ir savybes tarp lyderio ir darbuotojų, sugebėjimą lyderiui įžvelgti, įkvėpti, padėti atskleisti ir išnaudoti visą siekėjo potencialą (Šilingienė 2012, 79). Tai abipusė motyvacija tarp lyderio ir darbuotojo, pasižyminti stipriais emociniais ryšiais, vizijų kūrimu, pokyčių įgyvendinimu, inovacijų skatinimu, darbuotojų įtraukimu į organizacijos tikslų įgyvendinimą (Diržytė, et al. 2012, 178). Didžiausias iššūkis transformainiam lyderiui – įvertinti situacijas ir sugebėti taip motyvuoti darbuotojus, pasitelkiant asmenines savybes, kad priversti juos išeiti iš komforto zonos, pakelti darbuotoją virš asmeninių interesų, kad jis padarytų daugiau, nei iš jo buvo prašoma ar jis pats tikėjosi galįs (Diržytė, et al. 2012, 178). Tokie lyderiai didina pasitikėjimą darbo vietoje, skatina darbuotojus savanoriškai atsisakyti asmeninės naudos dėl organizacijos tikslų, sugeba motyvuoti ir padrąsinti darbuotojus tiek individualiai, tiek komandose (Dai, et al. 2013, 762). Transformacinis lyderis darbuotojams yra kaip pavyzdys, gerai išmanantis jų stipriąsias savybes, įkvepiantis juos, keliantis jiems iššūkius prisiimti didesnę atsakomybę, jei to reikalauja duotasis darbas (Cibulskas ir Žydžiūnaitė 2012, 101). Darbuotojai pasitiki savo lyderiu, žavisi juo, yra jam ištikimi, jaučia pagarbą, tvirtai tiki, kad jų darbas ir indelis organizacijoje yra reikšmingas (Dai, et al. 2013, 762). Transformacinis stilius skatina lyderį kurti ateities viziją ir ilgalaikius planus, įkvepiant darbuotojus siekti šių tikslų, emocijos ir tarpusavio santykiai šiam stiliui yra reikalingesni, nei konkrečios darbo detalės ir terminai, todėl esminė lyderio savybė – charizma, kuri leidžia lengviau įgyti darbuotojų pasitikėjimą ir atsidavimą, įkvėpti ir paskatinti susitapatinti su siekiamais tikslais (Cibulskas ir Žydžiūnaitė 2012, 102).

Transformacinis lyderis pasižymi keturiomis savybėmis: charizma, įkvėpiančia motyvacija, intelektinė stimuliacija, individualiu dėmesiu.

Charizma, kai kuriose šaltiniuose įvardijama kaip „idealizuota įtaka“ – tai lyderiai, sugebantys įtikinamai rodytį pavyzdį siekėjams, sukelia norą jiems tapti panašiais į lyderį, mėgdžioti jį (Northouse 2009, 161). Tokie lyderiai turi elgtis taip, kaip skelbiasi besielgiantys, tuomet jais bus žavimasi, juos gerbs ir besąlygiškai pasitikės. Charizmos principas, jog veiksmai „kalba“ garsiau nei žodžiai (Renjith, G and George 2015, 115). Transformacinis lyderis siekėjams yra pavyzdys, mentorius, kurį siekiama imituoti ir mėgdžioti (Renjith, G and George 2015, 115).

Įkvepianti motyvacija – įkvėpimas ir motyvacija yra pagrindiniai terminai transformacinėje lyderystėje. Toks lyderis motyvuoja ir įkvepia darbuotojus siekti organizacijos tikslų, leisdamas manyti, kad taip bus pasiekti ir jų vidiniai, asmeniniai tikslai, lyderis optimistiškumą dėl ateities ir suteikia visiems priimtiną prasmę dėl numatytų tikslų (Cibulskas ir Žydžiūnaitė 2012, 102). Įkvėpiančios motyvacijos tikslas – sugebėti lyderiui suderinti, sutapatinti asmeninius darbuotojo tikslus su įmonės tikslais, stengtis ugdyti komandinę dvasią ir įsipareigojimus, išgryninti organizacijos viziją, misiją ir strategiją ir sukurti stiprų naudos pojūtį tarp darbuotojų (Renjith, G and George 2015, 114).

Intelektinė stimuliacija – lyderis skatina ir vertina inovatyvias ir kūrybingas darbuotojų idėjas ir pasiūlymus, nesmerkia ir viešai nekaltina darbuotojų už klaidas, o prisiima galimas rizikas, įgalina priimti sprendimus, skatina ieškoti naujų sprendimo būdų (Renjith, G and George 2015, 115). Darbuotojai yra skatinami mąstyti savarankiškai, teikti idėjas, spręsti iškilusius nesklandumus, šiems lyderiams mokymasis yra vertybė (Cibulskas ir Žydžiūnaitė 2012, 101).

Individualus dėmesys – supratingas, užjaučiantis lyderis, kuris teikdamas užduotis ar patarimus, atsižvelgia į kiekvieno darbuotojo poreikius, lūkesčius ar kitą situaciją, jis yra empatiškas, atvirai bendrauja ir palaiko darbuotoją (Cibulskas ir Žydžiūnaitė 2012, 101). Lyderis elgiasi kaip mentorius savo siekėjams skatina juos u kurybiškumą ir inovatyvumą, toks lyderis turi puikius komunikacinius sugebėjimus ir pasižymi puikiais tarpasmeniniais sugebėjimais. Darbuotojai yra palaikomi, užjaučiami ir skatinami kiekvienas individualiai, atsižvelgiant į tuo metu esančią jų sitaciją ir poreikius. Darbuotojai įgalinti priimti sprendimus suteikiant jiems reikiamus išteklius, jie skatinami nuolatiniam tobulėjimui (Renjith, G and George 2015, 115).

Mokslininkų teigimu tai „naujosios lyderystės“ stilius, kuris ilgainiui turėtų pakeisti šiuo metu papilitusius stilius, kadangi jis skatina darbuotojus siekti daugiau nei iš jų reikalaujama, skatina juos saviugdos, kas yra labai svarbu naujosios kartos darbuotojams (Petrulis, vadovavimas darbuotojams demografinių pokyčių kontekste 2015, 54), kurie atsižvelgiant į prognozes, jau 2020 metais taps pinaverčiais organizacijų darbuotojais (Knight 2015, 3).

1.1.2.3. Liberalusis arba „laissez-faire“ lyderystės stilius

Liberalusis lyderystės stilius (kai kuriuose šaltiniuose įvardijamas kaip „laissez-faire“, nesikišimo, nelyderystės stiliumi) įgalina darbuotojus priimti visus reikiamus sprendimus tikslo pasiekimui, pats nevykdo savo, kaip vadovo pareigų, stokoja darbuotojams dėmesio. Šio tipo lyderiai, beveik arba iš vis nepalaiko darbuotojų, nesirūpina proceso eiga ir galima jo baigtimi, suteikia darbuotojams visišką laisvę veikti jų pačių nuožiūrą, tiesiog duodamas bazinius įrankius ir išteklius (Zareen, Razzaq and Bahaudin 2015, 536). Darbuotojams suteikiama daug teisių ir iš jų tikimasi

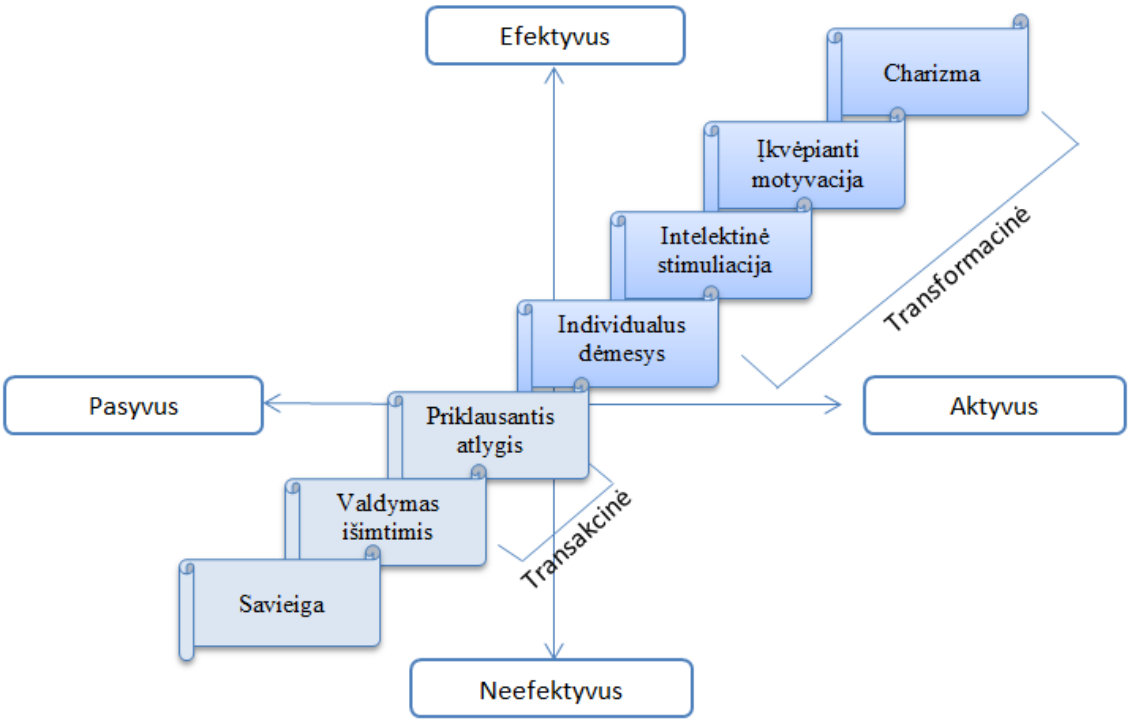
aukštų rezultatų, bei sugebėjimo savarankiškai išsispręsti viskas galimas problemas. Šį stilių rekomenduojama naudoti tik tiksliai žinant, kad darbuotojai turi aukštas kvalifikacijas, stipriai motyvuoti sugebantys ir norintys atlikti užduotis savarankiškai. Liberalus lyderis laikosi nesikišimo ir visiško pasitikėjimo darbuotojais principu (Northouse 2009, 160). „Laissez-faire“ lyderystės stilius yra tinkamas, kai iškeltos užduotys reikalauja dažnų sprendimų priėmimų, sprendimai nėra sudėtingi ir darbuotojai turi reguliarius ir įprastus uždavinius su keliais sudėtingesniais atvejais arba uždaviniai turi aiškias iš anksto nustatytas tvarkas, kaip pasiekti reikiamo tikslo. Šio stiliaus reikėtų vengti, jei darbuotojams trūksta žinių, kompetencijos, nepasitiki savo jėgomis (Zareen, Razzaq and Bahaudin 2015, 536).

Kol kas „laissez-faire“ lyderystės stilius nėra plačiai naudojamas, tačiau į darbo rinką ateinant naujajai Z kartai, taip vertinančiai laisvę ir saviugdą, moklininkai įžvelgia jo populiarėjimą. 2014 m. atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo 41% respondentų nuo 20 iki 30 metų amžiaus ir 59% nuo 31 iki 40 metų amžiau atskleidė, kad tuo metu populiariausias lyderystės stilius buvo transakcinis, „laissez-faire“ liko antras, o transformacinis stilius liko trečias (Renjith, G and George 2015, 540, 547).

Liberalusis stilius, vienas iš tų, kuris kelią nemažai papildomų klausimų dėl savo teigiamos reikšmės organizacijoje, tačiau atlikti tyrimai nurodo jo populiarėjimą ir jau išskiriami atvejai, kuomet jis teikia naudos (Zareen, Razzaq and Bahaudin 2015, 536), tikėtina, kad priežastis ta pati – naujosios Z kartos įsijungimas į darbo rinką.

1.1.3. Išsamus lyderystės modelis

Atsižvelgiant į tai, kokius veiksnius prioretizuoja lyderis, amerikiečių psichologas, Bernard M. Bass, sudarė išsamų lyderystės modelį, kuris su papildymais, atsiradusiais rašant šį darbą pateiktas paveiksle nr. 2.



2 pav. Išsamus lyderystės modelis. Sudaryta autorės pagal Bass, Bernard M., and Ronald E. Riggio. 2006.

Transformacinis lyderystės stilius orientuotas į darbuotojų vertybių ir įsitikinimų transformavimą, įkvėpiant juos. Transakcinis stilius orientuotas į stiprų darbuotojų stebėjimą, motyvuojant juos už pasiekimus papildomu atlygiu arba bausme. Liberalusis stilius palieka visišką laisvę darbuotojui veikti savo nuožiūra, organizacijai suteikiant jiems reikiamus išteklius (Zareen, Razzaq and Bahaudin 2015, 532).

Tyrimai teigia, kad geriausias lyderystės stilius tai kombinuotas transakcinės ir transformacinės stilių taikymas, atsižvelgiant į esamą situaciją ir numanomus trikdžius, kurie gali iškilti siekiant išsikeltų tikslų (Fein, Tziner and Vasiliu 2010, 366). Lyderystės stilius turi būti pritaikytas darbuotojų poreikių tenkinimui esamoje situacijoje (Petrulis 2017, 112). Lyderio asmeninės savybės, organizacijos tipas ir darbuotojų sudėtis, yra dar viena veiksnių grupė, kuri įtakoja lyderystės stiliaus pasirinkimą, todėl skirtingų stilių taikymas padeda lyderiui suprasti ne tik savo darbuotojus, bet ir save, skatina tobulėti, suprasti savo, kaip organizacijos dalies, vertę ir galiausiai pasiekti įmonės tikslus (Petrulis 2017, 113).

Darbuotojo motyvaciją įtakoja vertybės, elgesys ir pasirinktas lyderytės stilius. Globalizacijos, inovacijų ir darbo rinkos jaunėjimo laikotarpiu lyderio ir jo siekėjų sąveika yra svarbi siekiant organizacijos tikslų, tinkamai parenkant komunikacines priemones, koordinuojant darbus, nustatant darbuotojams tikslus ir terminus jiems pasiekti, kad organizacija kiltų ir tobulėtų (Zareen, Razzaq and

Bahaudin 2015, 532). Šiuolaikinis vadovas privalo keisti savo įpročius, pritaikyti reikiamą lyderystės stilių konkrečiai situacijai, palaikyti ir skatinti darbuotojus padedant sunkiose užduotyse. Iki šiol atlikti tyrimai lyderystės stiliaus, organizacijos vertybių, nuostatų, konkretaus elgesio aspektais, kurie motyvuoja darbuotojus siekti organizacijos tikslų, leido išskirti tris svarbius lyderytės stilius: transakcinį, transformacinį ir liberalujį (Zareen, Razzaq and Bahaudin 2015, 532).

1.2 LYDERYSTĖ KARTŲ SUSILIEJIMO LAIKOTARPIU

Sparčiai kintančios technologijos ir robotizacija vis dažniau keičia gyvąją darbo jėgą, tačiau kol kas nei viena organizacija nėra įsivaizduojama be gyvosios darbo jėgos. Demografiniai pokyčiai: mažėjantis jaunimo skaičius, įsitraukiančio į darbo rinką ir darbo jėgos senėjimas, verčia organizacijos lyderį daugiau dėmesio skirti darbo jėgai (Petrulis, vadovavimas darbuotojams demografinių pokyčių kontekste 2015, 54). Per paskutinius dvedešimt metų, vyrsnio amžiaus darbuotojai buvo raginami perleisti savo darbo vietas jaunesnei kartai ir išeiti į pensiją, taip suteikiant galimybę formuotis stereotipams, kad vyresnio amžiaus darbuotojai dirba lėčiau, neatlieka pavestų užduočių, stabdo organizacijos inovacijų plėtrą (Petrulis, vadovavimas darbuotojams demografinių pokyčių kontekste 2015, 55). Sėkmingas lyderis padeda bet kokiai organizacijai pasiekti savo užsibrėžtus tikslus, maksimaliai panaudojant kiekvieną organizacijos narį. Pagrindinės šiuolaikinio lyderio kliūtys pasiekti numatytus tikslus greičiau yra:

- besikeičianti demografinė padėtis,
- keturių kartų susiliejimas vienoje darbo vietoje,
- skirtingų kultūrų ir tautybių darbuotojai,
- naujos socialinių medijų technologijos.

Šie faktoriai verčia lyderius keistis, nes kiekviena karta turi skirtingą potencialą, vertybes ir lūkesčius. Lyderio užduotis – atskleisti ir tinkamai panaudoti kiekvieno darbuotojo potencialą, paversti tai nauda įmonei ir suteikti darbuotojui atitinkamą grįžtamąjį ryšį. Amžiaus įvairovė organizacijoje gali atverti naujas perspektyvas ir suteikti didelė naudą bet kokiai įmonei, tačiau tai kelia ir papildomas grėsmes bei iššūkius lyderiui ir vadovui (Dwyer and Azvedo 2016, 282). Šiai nuomonei pritaria ir „Hay Group“ Baltijos šalių generalinė direktorė Neda Songin, teigdama, kad į darbo rinką atėjus Z kartai, virtualių darbo vietų skaičius išaugs, kadangi taip užtikrinamas darbuotojų gyvenimo balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, todėl bet koks lyderis, turės išmanyti virtualias motyvavimo priemones, tokias kaip skype ar viber. Lyderis turės sugebėti vesti pasekėjus skaitmeninėje erdvėje, nes vien autoriteto – bus negana (Džerveckytė ir Kmieliauskas 2012).

Sėkmingas ateities lyderis turės sugebėti tinkamai pasirinkti lyderystės stilių, kuris be jau esamų ir žinomų kliūčių organizacijai siekiant savų tikslų, turės padėti sujungti skirtingas kartas: vyresniesiems tapti jaunesniųjų mokytojais, perduodant sukauptas žinias, o jaunesniesiems padedant vyresniesiems pasidalinant naujom techninėm galimybėm ir technologijos žiniomis.

1.2.1. Kartų skirstymas

Vis kalbant apie skirtingas kartas, su kuriomis lyderiui tenka susitikti darbo rinkoje, pravartu paanalizuoti kartų skirstymą, skirtumus ir jų reikšmę vadovui renkantis lyderystės stilių. Pirmieji kartų skirtumo tyrimai buvo pradėti 1923 metais, vengrų sociologas Karl Mannheim pateikė teoriją, kad kartos tai asmenų kohortai, kurie gimė ir augo tame pačiame laikotarpyje, veikiami tokios pat socialinės ir istorinės aplinkos. 1991 metais W. Strauss ir N. Howe, pateikė teoriją, kad visus žmones galima suskirstyti į tam tikras grupes, pagal jų gimimo laikotarpį. Jų teorija teigia, kad šios grupės susidaro maždaug kas dvidešimt metų. Tolimesni patvirtino šias teorijas, tos pačios kartos arba kohortos individai, turi panašias vertybes, tikslus, pasaulėžiūra, įsitikinimus ir net panašų elgesį, tai lėmė istoriniai laikmečio aspektai, todėl ir darbinėje aplinkoje vyrauja panašūs lūkesčiai, požiūris į darbą ir atsakomybės lygmuo (Dwyer and Azvedo 2016, 283) (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Esminiai kartų skirtumai

Prarastoji (kūdikių bumo karta) 1946-1965m.	***X karta 1966-1979m.***	***Y karta (mileniumo karta) 1980-1999m.***	***Z karta (google karta) 2000-2019m.***
Sveikata ir asmeninė gerovė, siekia darbo saugumo, finansinio stabilumo.	Draugai ir šeima, siekia balanso tarp darbo ir laisvalaikio.	Prasmė ir įvairovė, siekia laisvės ir lankstumo, kad darbas teiktų malonumą.	Saugumas ir stabilumas.
Karjeros kelią formuoja darbovietė, lojalūs jai.	Lojalumas profesijai bet ne darbdaviui.	Skaitmeniniai verslininkai.	Nuolat keičia darbo vietas ir veiklos sritis.
Televizija.	Asmeninis kompiuteris.	Planšetės ir išmanieji telefonai.	Google akiniai, nano kompiuterija, savaeigiai automobiliai.
Bendravimas akis į akį arba laiškais.	Telefonu arba el. paštu.	Virtualiai arba trumposiomis žinutėmis.	Vaizdo pokalbiais realiu laiku.
Bijo permainų ir iššūkių.	Siekia permainų ir nebijo iššūkių.	Svarbi aplinkinių nuomonė, siekia	Siekia būti išskirtiniu kolektyve.

		pripažinimo.	
Nevengia kritikuoti, sunkiai keičia nuomonę.	Pripažįsta klaidas, diskutuoja, ieško sprendimų.	Konfliktus sprendžia lengvai ir racionaliai.	Vengia rizikos, nemėgsta taisyklių.
Nevengia dirbti viršvalandžius, kad pasiekti įmonės tikslų.	Siekia grįžtamojo ryšio, savarankiški, vertina tobulėjimo galimybes.	Veiklūs, atviri naujovėms, pristatantys idėjas, lankstūs pokyčiams.	Geba greitai priimti sprendimus, numatyti strategijas.

Sudaryta darbo autorės pagal Dwyer, Rocky J., and Ana Azvedo. (2016): 281-305.

Visos kartos turi skirtingas asmenines vertybes, skiriasi jų darbo metodai, komunikacijos stilius, kalba ir požiūris į gyvenimą. Šie skirtumai skatina konfliktus darbinėje aplinkoje. Organizacijos ir jų lyderiai turi iš anksto pasiruošti ir išanalizuoti šiuos skirtumus, kad suvaldytų būsimas situacijas, nukreiptų kiekvieną potencialą reikiama linkme ir sugebėtų suvaldyti skirtingo amžiaus darbo jėgą. Šie skirtumai turi būti suprantami ir tinkamai įvertinti, tuomet kiekvienam asmeniui bus galima pritaikyti atitinkamas motyvavimo ir bausmių priemones, taip organizacija taps stipri, inovatyvi, pasieks savo užsibrėžtų tikslų ir bus patraukti naujiems klientams ir darbuotojams.

1.2.2. Darbinė aplinka

Mokslininkai prognozuoja, kad jau 2020 metais, pasaulio laukia ženklus pokytis, kadangi darbo aplinką sudarys net keturios kartos vienu metu (Knight 2015, 3). Skirtingi lūkesčiai, vertybės, bendravimo būdai ir supratimas taps iššūkiu organizacijos lyderiams. Norint pritraukti, motyvuoti ir išlaikyti darbuotojus, reikės suprasti kultūros ir visuomenės pokyčius, naudotis naujomis technologijomis. Manoma, kad vyresnio ir jaunesnio amžiaus darbuotojai, dėl savo darbinės ir gyvenimiškos patirties, perspektyvų ir socialinių tinklų, turi skirtingas stipriąsias ir silpnąsias puses (Petrulis 2015, 56). Darbo rinkoje vyrauja suformuotas stereotipinis požiūris, kad vyresnis žmogus yra mažiau produktyvus, tačiau atlikti tyrimai nurodo, kad nėra ryšio tarp amžiaus ir produktyvumo, vis gi pastebima, kad neproduktyviose ūkio šakose yra ženkliai daugiau vyresnio amžiaus darbuotojų ir jie yra lojalesni darbdaviui (Petrulis 2015, 56,57), o jaunesnio amžiaus darbuotojai vyrauja IT ir aptarnavimo sferose (Knight 2015, 3).

Prarastosios kartos atstovai aukštiną hierarchinę struktūrą ir pagarbą, kai jaunesnį darbuotojai labiau vertina lankstumą, o užaugę globaliame ir dinamiškame pasaulyje Y ir Z kartos atstovai tikisi globalaus kilimo ir visiškos laisvės (Yu and Miller 2005, 38). Jaunesnioji karta, užaugę technologijų

amžiuje išsiskiria dideliu smalsumu, drąsa reikšti savo nuomonę ir klausinėti, jų elektroninės erdvės įvaldymas ir naudojimas – ženkliai skiriasi nuo senųjų kartų. Amerikos vadybos specialistas, kurio specializacija kartų skirtumai darbo aplinkoje, 2004 metais atliko tyrimą, kuris truko net 10 metų ir atskleidė, kad kartų skirtumo dėka darbo atmosfera keičiasi kardinaliai (Tulgan 2004, 25). Ilgamečiai darbdavio ir darbuotojų santykiai nebėra darbuotojų prioritetas, nustatyta, kad darbuotojai vis labiau vertina greitus pasiekimus ir trumpalaikes motyvacijos priemones, kitaip sakant, darbuotojai labiau stengiasi pasiekti greitus tikslus, kurių grąža nėra tokia didelė, tačiau greičiau pasiekiama. Greičiau gauti smulkų priedą už lengvai pasiekiamą tikslą, negu padirbėti, pasiekti didesnį tikslą ir gauti ženkliai didesnį priedą tačiau po ilgesnio laikotarpio. Minėtas tyrimas parodė, kad organizacijos, kurios tai perprato ir sugebėjo prisitaikyti prie šio pokyčio, o ne ir toliau rinkosi nusistovėjusius lyderystės stilius ir veiklos eigą - sustiprino ryšį tarp lyderių ir darbuotojų. Galima daryti išvadą, kad kartų susimaišymo darbinėje aplinkoje laikotarpiu, lyderis privalo skirti savo laiko ir pastangų suprasti kiekvieną darbuotoją asmeniškai, suvokti jo kartos skirtumus, kad galėtų užkirsti kelią galimoms problemoms, efektyviai reaguoti į besikeičiančią darbinę aplinką ir atmosferą. Lyderis turi suprasti įvairius darbuotojų tipus, nepamiršdamas ir savo paties atsakomybių, kad išsiaiškinti ir patenkinti įvairaus amžiaus darbuotojų poreikius. Anot Minda Zetlin, nesvarbu kokio amžiaus yra pats lyderis, jam vis tiek teks susidurti su kartų atotrūkių, kurį teks suvaldyti, o būdai, kuriais jis tai darys – priklausomai nuo amžiaus gali skirtis. Jos atliktas tyrimas nustatė, kad kai vienos kartos lyderis veda kitos kartos darbuotojus pirmyn, esantis atotrūkis tampa viena iš esminių problemų, kurią privalu išspręsti, jos siūlytas sprendimas - Y kartai norint tapti lyderiu tereikia pelnyti kitų kartų pasitikėjimą ir pagarbą, atviru ir nuolatiniu bendravimu, prašant iš jų atgalinio ryšio ir klausiant jų nuomonės, tuomet atskirtis sumažės ir bus lengviau dirbti (Zeitlin 1992, 13). Tyrimais nustatyta, kad prarastųjų kartai vis paliekant darbo rinką (išeinant į pensiją) ir ją užimant ne tokiais lojaliais darbdaviui darbuotojais, ilgainiui gali pradėti trūkti būtent senųjų specialistų, kurie yra sukaupę ilgametę patirtį ir įgiję aukštą kompetenciją, todėl lyderis turi siekti išlaikyti visų kartų darbuotojus, mažinti atskirtis tarp jų.

Šiuo metu lyderiai jau ima susidurti su kartų susiliejimo iššūkiais darbo aplinkoje, tai tik pabrėžia tinkamo lyderystės stiliaus pasirinkimo svarbą ateityje. Skirtingo amžiaus darbuotojams, turintiems skirtingus prioritetus ir požiūrį į gyvenimą negalima taikyti to paties stiliaus, tai kas iki šiol lyderiui pavykdavo ir ką manė žinantis, reikės pergalvoti ir ieškoti naujų metodų tiems patiems arba geresniems rezultatams organizacijoje pasiekti bei išlaikyti ir sustiprinti kolektyvą.

1.2.3. Organizacijos kultūra

Amžius dažniausiai yra vienas didžiausių faktorių, turintis poveikį lyderio ir darbuotojo bendravimui. Dažniausiai konfliktai vyksta dėl netinkamo komunikavimo stiliaus arba priemonių. X ir Y kartos nori gauti atsakymą kuo skubiau, o prarastosios kartos atstovai gali tai suprasti kaip įžeidimą, todėl lyderis turi pritaikyti savo veiksmus ir kalbą prie komandos, kad pasiektų užsibrėžtus strateginius tikslus. Vieniems atsakymai turi būti pateikti akis į akį, kitiems, galime tai padaryti per socialines medijas ar kitas technologijas ir tęsti darbus tokiais pat kanalais.

Pokyčių priėmimas – kitas sunkus iššūkis, kuris keičia organizacijos kultūrą. Senosios kartos atstovai nėra linkę priimti pokyčių, kai kitos kartos vis labiau generuoja pokyčius ir siekia nuolatinio tobulėjimo. Kidwell, rekomenduoja spręsti šią problemą suteikiant darbuotojams nuolatinius kvalifikacinius mokymus, kurių tikslas – pabrėžti, kad kiekvienas darbuotojas turi galimybę įtakoti sprendimų priėmimus (Kidwell 2003, 892). Mokymai gali turėti įvairias formas: seminarai, studijos, kompiuteriniai mokymai, palaikytini skirtingi mokymo stiliai ir formatai. Nors prarastoji karta ir priešinsis pokyčiams ir net tokiems mokymams, bet tai gali sumažinti šį pasipriešinimą leidžiant atsakingiems asmenims lengviau priimti sprendimus ir reikalauti juos vykdyti. Kartų skirtumo tyrimą, kurį atliko „Society of Human Resorce management“, atskleidė, kad 30% vyresnio amžiaus darbuotojų patvirtino, kad jaučia nepasitenkinimą, būdami atskaitingi jaunesnio amžiaus kolegoms, nes vertina juos, kaip asmenis, neturinčius reikiamos gyvenimiškos patirties (Knight 2015,), T. Oshagbemi tyrimai patvirtino, kad į vyresnius lyderius pavaldiniai žiūri palankiau, todėl lyderis turi sugebėti skirtingų kartų atstovus skatinti gerbti vienas kito darbus, padėti žiniomis arba sugebėjimais, kurių neturi kita pusė (Oshagbemi 2004, 15). Kiekvieno vertybės turi būti vertinamos, tačiau ir kitos turi būti suprantamos ir nediskriminuojamos. Dar vienas būdas - padėti darbuotojams suprasti jų kartų skirtumus, mokymu metu leisti jiems bendrauti, o lyderiui stebėti ir daryti išvadas apie kiekvieną darbuotoją atskirai: jo silpnąsias ir stipriąsias puses. Hatfield dar 2002 metais teigė, kad atskirtį padėtų mažinti mokymai, ar susirinkimai, kurių metu lyderis skatintų darbuotojus kalbėtis, uždavinėti vieni kitiems klausimus, o atsiradus sunkumams ar darbinėms krizėms – ugdytų abipusiškai naudingus darbo santykius.

Darbo požiūrio aspektai taip pat skiriasi. Kuo jaunesnis darbuotojas – tuo jo santykis tarp darbo ir asmeninio gyvenimo stiprėja. Vyresnioji karta, kuri bijo pokyčių yra lojalūs darbdaviui, prioritizuoja įmonės tikslus, todėl dirba sunkiai ir tiek kiek reikia tikslui pasiekti, nevengia viršvalandžių, tačiau jaunėjat darbo jėgai, ši tendencija keičiasi. Vis svarbesnis darosi asmeninis gyvenimas, X karta siekia balanso, o Y karta jau į darbą žiūri kur kas paprasčiau, tai šiai kartai turi

teikti malonumą, Z kartai dar nenustatytas tikslus požiūris, tačiau manoma, kad ši karta neprisiriš nei prie darbdavio, nei prie profesijos. Augant šalių ekonomikoms, dingus tarpvalstybinėms sienoms – pinigai vis labiau praranda motyvavimo galią. Vyresnioji karta iš darbdavio tikisi neprarasti darbo, gauti stabilų atlygį, vis gi jaunesnioji karta vertina darbdavį, kaip galimybę jiems asmeniškai tobulėti, atrasti save, gauti papildomų priedų, nebūtinai finansinių. Išlaikyti balansą lyderis gali skatindamas jaunesnius priimti pagalbą iš vyresniųjų, skatinti jų bendradarbiavimą, suteikti bendrą veikimo laisvę ar net sudaryti iš jų komandas.

Dar vienas būdas, kurį išskiria Hathield – motyvacinių priemonių priderinimas prie kiekvieno poreikių, vertybių ir sugebėjimų (Hagemann, Ishikawa, et al. 2016). Skirtingos kartos vertina skirtingus atlygius, vieniems didžiausias atlygis – laisvadienio suteikimas, kitiems – tik finansinės premijos ar dar kas kita. Skirtingų motyvacijos priemonių taikymas, atsižvelgiant į skirtingas vertybes yra laikoma esminiu darbuotojų išlaikymo veiksniu (Moritz 2014).

Šiai dienai, sugebėjimas staigiai prisitaikyti prie vyraujančių pokyčių rinkoje ar pasaulyje yra viena didžiausių vertybių, ką anot tyrimų sugeba padaryti jaunesnės kartos atstovai (Hagemann and Stroope, Developing the next generation of leaders 2013, 123). Norint išvengti neigiamų emocijų tarp darbuotojų, lyderis turi aiškiai dalintis informacija su darbuotojais, nurodyti kriterijus dėl darbų, paaukštinimo ar priedų skyrimo tvarkos visiems darbuotojams, jiems suprantamu būdų. Vienas iš svarbesnių pokyčių anot Hathield, lyderiams atėjo metas suprasti, kad nustatytos griežtos darbo valandos nebėra pliusas, net ir vyresnei kartai. Įvestas lankstumas darbe turi pliusą jauniems darbuotojams, kurie vertina laisvę, draugus ir šeimą labiau nei darbą, o ir vyresniems – kurie nuo ilgų darbo metų turi didelę tikimybę perkaisti ir prarasti savo darbo našumą, todėl tai turi sąlygoti trumpesnes darbo valandas.

Organizacijos kultūrą formuoja darbuotojai, o darbuotojus formuoja jų lyderiai. Artėjantys pokyčiai darbo rinkoje, verčia labiau gilintis į kartų skirtumus, nustatyti galimus trikdžius organizacijus tikslų siekimui ir juos pašalinti kaip galima anksčiau, kad pavyktų išlaikyti tvirtą ir motyvuotą kolektyvą, bei neprarasti lyderio pozicijos.

1.2.4. Kartų sujungimas

Dabartinėje darbo aplinkoje vyrauja trys kartos: parastoji, X ir Y karta, ilgainiui pradeda jungtis ir naujoji Z karta. Kiekvienos iš šių kartų atstovai turi skirtingus norus ir įsivaizdavimus, kaip jiems turėtų būti vadovaujama ir elgiamasi. Šie skirtumai kyla iš skirtingos mąstysenos, būdingos kiekvienai iš minėtų grupių: požiūris, įsitikinimai, elgesys, vertybės (Kultalahti, Edinger and Brandt 2013, 152). Prarastoji karta tikisi, sąžiningumo, nuoširdumo, kompetentingumo, energingumo iš

lyderių, kai jaunesnės kartos vis labiau vertina lyderius, kurie kelia iššūkius nusistovėjusiai sistemai, inicijuoja pokyčius, jiems nebėra aktualus nuoširdumas, dėl siekiamų asmeninių tikslų nėra vengiama laužyti taisykles arba elgtis nesąžiningai (Dwyer and Azvedo 2016, 285). Vis labiau vertinamas lyderystės stilius, kuris balansuoja tarp lankstumo, aukštų reikalavimų, atsakomybės, bandymų ir klaidų toleravimo, aiškių tikslų ir laisvės priimant sprendimus. Visa tai turi lydėti nuolatinis ir konstruktyvus grįžtamasis ryšys. Jaunesniajai kartai labiau reikalingas asmeninis įvertinimas už grupinį ir vis didesnę reikšmę teikia balanso suradimui tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Kultalahti, Edinger and Brandt 2013, 152). Kuo jaunesnis darbuotojas, tuo jam yra svarbiau įgyti vadovų ir kitų kolegų pagarbą ir pasitikėjimą. Greitai pasiekiamos premijos ar kitos gaunamos privilegijos jaunajai kartai yra geriausias grįžtamasis ryšys, įgalinimas ir atsakomybių praplėtimas, jų, kaip darbuotojų reikšmingumo pojūtis suteikia jiems lankstumo, kurį taip vertina (Hurst and Good 2009, 577).

Lyderiai turi daugiau dėmesio skirti bendravimui su savo pavaldiniais ir kolegomis,o išlaikyti skirtingo amžiaus darbuotojus turėtų padėti sociopsichologinės žinios: naujos psichologinės žinios ir veiksmingi metodų taikymo būdai, tokie kaip psichologiniai motyvacijos skatinimai, personalo atranka ir vertinimas, darbinės atmosferos tobulinimas, streso įveikimo būdai (Petrulis 2015, 59). Anksčiau taikoma uždarų durų politika turi būti keičiama, o darbuotojai turi būti drąsinami tikslintis klausimais apie jiems iškeltus uždavinius, jei kyla neaiškumų. Vis labiau darbuotojai vertina darbines situacijas per emocinį suvokimą, todėl jos gali skatinti arba demotyvuoti dirbti, tai yra priežastys, dėl kurių lyderis darbo vietoje turi kurti psichologinį klimatą, kuris skatintų darbuotojo inovatyvumą ne tik darbe, bet ir asmeniniame gyvenime (Petrulis 2015, 59). Motyvacinės priemonės turi suteikti galimybes augti ne tik kaip specialistui, bet ir kaip asmenybei, pasiekimai turi būti vertinami ir įvertinti. Komandinio darbo skatinimas, dalinantis žiniomis ir patirtimi vienas esminių lyderiu užduočių. Ugdyti jaunesniosios kartos pasitikėjimą savimi, suteikti galimybę gauti patarimus iš vyresnių kolegų, bet ne vadovų. Jaunesni darbuotojai, priešingai nuo vyresniųjų, stokoja darbinės ir gyvenimiškos patirties, tačiau vyresnieji lėčiau mokosi ir prisitaiko prie technologinių pokyčių (Petrulis 2015, 56).

Įsidiegti ugdymo programas, mokymus, skatinančius inovatyvios organizacijos kultūrą ir įgalinančius darbuotojus įtakoti priimamus sprendimus. Skatinti kūrybiškumą, didinti darbuotojų pasitikėjimą vienas kitų, kad esant poreikiui sulaukti tinkamų ir drąsių pasiūlymų ir palaikymo iš vienas kito. Padėti kartoms suprasti vienas kito skirtumus ir juos išnaudoti teigiamiems rezultatams. Kaip įmanoma labiau sumažinti pasipriešinimą pokyčiams, dėl kartų skirtumų, pritaikant reikiamas komunikacijos priemones ir technikas. Motyvacines priemones taikyti skirtingas, priklausomai nuo darbuotojų vertybių, lūkesčių ir poreikių, greičiau pasiekiamais apdovanojimais bet ne tokiais vertingais arba vertingesniais apdovanojimais, bet pasiekiamais per ilgesnį laikotarpį arba tiesiog nuo

jų noro būti pripažintiems. Taikyti įvairaus formato mokymus, pastebėti ir skatinti naujų įgūdžių atsiradimą ar panaudojimą darbinėje aplinkoje. Atkreipti dėmesį į kiekvieno balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo ir skirtingą tobulėjimo poreikį, kas sąlygoja lankstesnį darbą, pritaikytas karjeros tobulėjimo galimybes ir kelius joms pasiekti (Dwyer and Azvedo 2016, 283).

Amžiaus poveikis darbo aplinkai ir organizacijos rezultatų pasiekimui visuomet buvo svarbus aspektas, atsižvelgiant į tai, kad artėja laikotarpis, kurio dar nėra buvę t.y. keturių skirtingų kartų susiliejimui vienoje darbo rinkoje ir tikėtina organizacijoje, akcininkams ar įmonių savininkams turi rūpėti ar leisti esamiems vadovams vesti jų įmones toliau, ar jie sugebės prieš tai taikytinais lyderystės stiliais pasiekti tolimesnių rezultatų ar vis gi ieškoti jaunesnių lyderių su nauju požiūriu ir naujomis idėjomis. Egzistuojant požiūriui, kad jaunesnis darbuotojas kupinas jėgų ir iššūkių troškimo pasieks daugiau nei vyresnis, tampa itin svarbu tyrimais atskleisti, kaip vis gi amžius įtakoja pasirinktos lyderystės stilių ir ar jis tinka esamai organizacijos darbo aplinkai ir situacijai.

1.2.5. Atliktų tyrimų apžvalga

Lyderystė – fenomenas, kurio negalima įsprausti į kokius nors rėmus, apibrėžti griežtomis taisyklėmis arba teorijomis. Kiekvienai taisyklei ar teorijai visada bus randama sėkmės istorijų ir neįtikėtinų faktorių, kurie paneigia taisykles. Mokslininkų plačiai tyrinėta lyderystė lyčių aspektu ar organizacijos struktūros aspektu, tačiau visai pamiršta amžiaus aspekto svarba.

Požiūris į darbą, atsižvelgiant į skirtingas darbuotojų amžiaus grupes, yra svarbus veiksnys lyderiui. Teigiama, kad darbuotojai, turintys skirtingą požiūrį į darbą, dirbs efektyviau, jei žinant šį požiūrį lyderis taikys atitinkamą lyderystės stilių. Stauffer, dar 1997 atliko tyrimą ir nurodė, kad didžiausias pokytis, kuri įvyksta nuo 20 iki 40 metų – tai vertybių pasikeitimas (Yu and Miller 2005, 36). Pastebima tendencija, kad X karta laužo Maslow poreikių piramidės principą ir prioritetus teikia individualiai vystymosi pažangos schemai. Vyresnioji karta palaipsniui siekdavo savęs pripažinimo ir poreikių patenkinimo: išsilavinimas, tuomet karjera, šeima, paaukštinimas darbe. Jaunesnioji karta visa tai suvienodino, vienu metu jie nori visko, maža to, vengia darbo ir asmeninio gyvenimo persipynimo, kad darbas netrukdytų asmeniniam gyvenimui, nes jų prioritetas asmeniškumas: laisvalaikis, šeima, gyvenimo būdas, draugai yra svarbiau už karjerą, todėl jie yra nelojalus darbuotojai ir vengia savanoriško įsitraukimo į darbą, nes pasitenkinimas darbe jiems yra svarbiau nei paaukštinimas (Yu and Miller 2005, 36,37).

Kobacoff ir Stoffey, 2001 metais vieni pirmųjų inicijavo tyrimą apie amžiaus poveikį lyderystės stiliui ir lyderio bruožams (Uzonwanne 2016, 188). Tokio tyrimo svarbą jie grindė trimis argumentais:

1. Artėjant skirtingų kartų susijungimo metui, vyresniems ir didesnę darbinę patirtį turintiems darbuotojams teks susidurti su jaunesniais kolegomis, kurie neturės tokios patirties, tačiau užims įvairias pozicijas darbe ir jiems teks dirbti kartu, siekti bendrų tikslų. Vieni jų taps lyderiais, kiti vadovais ar eiliniais kolegomis, bet kuriuo atveju tai įves sumaišties darbo aplinkoje. Lyderiui ir vadovui reikės sugebėti suvaldyti vyresnius ir jaunesnius darbuotojus, juos suvienyti taip, kad įmonės tikslai būtų išlipdyti. Visos amžiaus grupės turi stipriųjų pusių, kurios reikalingos organizacijai: technologinės ir inovacijų žinios suteikia jauniems darbuotojams greitesnės karjeros kylimo galimybes, nors vyresni darbuotojai yra reikšmingesni dėl kompetencijų ir patirties gausos. Šiuolaikinėje organizacijoje, vis labiau sąveikaujant vyresnio ir jaunesnio amžiaus darbuotojams, lyderystės poreikis keičiasi ir ji vis mažiau tampa priklausoma nuo patirties ar žinių. Nuo 2020 metų, kai darbo aplinkoje vyraus keturių skirtingų kartų atstovai, išlaikyti stiprią ir tvirtą organizaciją sugebės tik toks lyderis, kuris prisitaikys prie pokyčių: supras, išmoks ir sugebės suvaldyti ir tinkamai panaudoti kartų įvairovę bei jos skirtumus (Knight 2015, 3).
2. Amžius – vienas svarbiausių aspektų, formuojančių ir nulemiančių darbuotojų požiūrį, o tai daro poveikį darbuotojų elgesiui darbe (Kakabadse, Kakabadse and Myers 1998, 353). Titus Oshegbemi išanalizavęs 1998 metais Australijos Vyriausybėje atliktą tyrimą, kuris išskyrė tris lyderių tipus, rado jog jie atitinka kartų skirstymą: radikalai – jauniausia Y ir Z karta, biurokratai – X karta ir komandinio darbo šalininkai – prarastoji, kūdikių bumo karta (Oshagbemi 2004, 15). Vyriausioji karta pasižymėjo branda, iššūkiai ir iniciatyvumas kėlė susižavėjimą bet kartu ir nerimą, pirmenybę teikė ilgalaikėms perspektyvoms tiek siekiant organizacijos tikslų, tiek skatinant ir valdant žmogiškuosius išteklius. Jaunesnioji karta pasižymėjo konkurencingumu, energingumu, orientacija į rezultatus ir labiau vertino laisvesnį vadybos ir vadovavimo stilių. Kurio tipo darbuotojai yra reikšmingesni organizacijai – nustatyti sunku, nes tai priklauso nuo pačios organizacijos veiklos pobūdžio, o ir tyrimų apie tai trūksta (Oshagbemi 2004, 14).
3. Prielaida, kad kartų skirtumai tarp organizacijos darbuotojų tiesiogiai paveikia lyderio elgesį, kas turi įtakos asmeniniams ir organizacijos rezultatams. Atlikti tyrimai nepateikė vieningų rezultatų, kad darbuotojų amžius turi arba neturi įtakos organizacijos efektyvumo didinimui. Nustatyta, kad vyresni lyderiai yra tvirtesni, atmeta inovacijas ar pokyčius darbo procese ir yra našta bet kokiai įmonei, tačiau jų branda, patirtis ir išmintis, leidžia jiems numatyti galimus sunkumus ir problemas, iš anksto joms pasiruošti ir įveikti ramiai ir santūriai (Uzonwanne 2016, 188).

Nuolat kintančiame technologijų pasaulyje, asmenys sugebantys greitai prisitaikyti prie pokyčių tiek organizacijoje, tiek žmonių valdyme yra itin svarbūs, ypač kai demografiniai rodikliai patvirtina apie senstančią visuomenę. Jauni asmenys sparčiai kyla karjeros laiptais, norėdami ten išlikti jie turi rasti sąsajas tarp skirtingų amžiaus grupių asmenų, nes vien energingumo neužtenka, kiekviena organizacija siekia rezultatų. 2013 metų Samanez-Larkin atliktas tyrimas, kurio tikslas buvo atskleisti sąsajas tarp amžiaus ir finansinių sprendimų priėmimo, atskleidė, kad didžiausi finansiniai sprendimai verslo ir politikos srityse, buvo priimami esant vidutinio amžiaus t.y. apie 45-50 metų (Uzonwanne 2016, 188). Yra teigiama, kad žmogui senstant, jis vis mažiau konsultuojasi ir svarsto priimdamas sprendimus, o tai suteikia galimybę priimti netinkamus sprendimus. Norint to išvengti, vyresnio amžiaus žmogus, turi ne tik gauti reikiamą informaciją, bet sugebėti ją išanalizuoti, patikrinti ir tik tuomet priimti sprendimus bei tinkamai juos pateikti pavaldiniams (Uzonwanne 2016, 189).

2002 metais Kobacoff pateikė savo tyrimų išvadas dėl amžiaus ir lyderystės stiliaus pasirinkimo priklausomybės. Tyrimas apėmė Amerikos ir Kanados vadybininkus, atliekančius lyderio funkcijas įvairaus profilio organizacijose. Tyrimo tikslas – ištirti kartų skirtumus lyderio bruožuose ir jų amžiaus įtaką jų darbo elgsenoje. Tyrimo metu, respondentai buvo suskirstyti į dvi amžiaus grupes jauni (25-35 metai), vyresni (45-55 metai) (Kobacoff 2002, cit. iš Oshagbemi 2004, 20).

4 lentelė. 2002 metų Kabacoff tyrimo rezultatai.

Jaunesni (25-35 metai)	Mėgsta besikeičiančią aplinką, yra linkę rizikuoti, nuolat ieško naujų metodų ar būdų, siekiant tikslų.
	Dirba energingiau ir intensyviau, geba užvesti kitus.
	Yra linkę pasinaudoti galimybėmis, imtis vadovavimo, ryžtingai ir energingai siekia aukštų rezultatų.
	Individualistai
	Dirba dėl asmeninio tobulėjimo ir pasiekimų.
Vyresni (45-55 metai)	Mėgsta stabilią aplinką, problemas sprendžia atsižvelgiant į praeities patirtį, neleidžia atsirasti atsitiktinumams, taip stengiasi sumažindami riziką.
	Dirba ramiai, švelnus elgesys.
	Vertina savo žinias ir jomis naudojasi įveikiant problemas.
	Vertina komandinį darbą, bendradarbiauja, didesnis empatijos lygmuo, rūpinasi kitais darbuotojais.
	Dirba, dėl kitų interesų ir tikslų.

Sudaryta darbo autorės pagal Oshagbemi, Titus. (2004): 14-29.

Šis tyrimas atskleidė, kad darbuotojų elgesys, atsižvelgiant į jų amžių iš tiesų turi įtakos jų efektyvumui ir elgesiui darbe, tačiau neparodė, kaip skirtingo amžiaus lyderių lyderystės stilius ir bruožai tai paveikia. Kokie yra būtent skirtingo amžiaus lyderių privalumai ir trūkumai renkantis lyderystės stilių įvairių kartų darbuotojams ir kaip tai įtakoja organizaciją. Tai davė pagrindą tolimesniems tyrimams ir hipotezėms. Kakabadse buvo įsitikinės, kad esminiai faktoriai lemiantys organizacijos lyderio elgesį yra: darbo patirtis įmonėje, amžius ir jo požiūris. Jis teigė, kad kuo labiau subrendęs lyderis, tuo geriau jis sugeba valdyti kitus žmones ir lengviau siekia nustatytų tikslų.

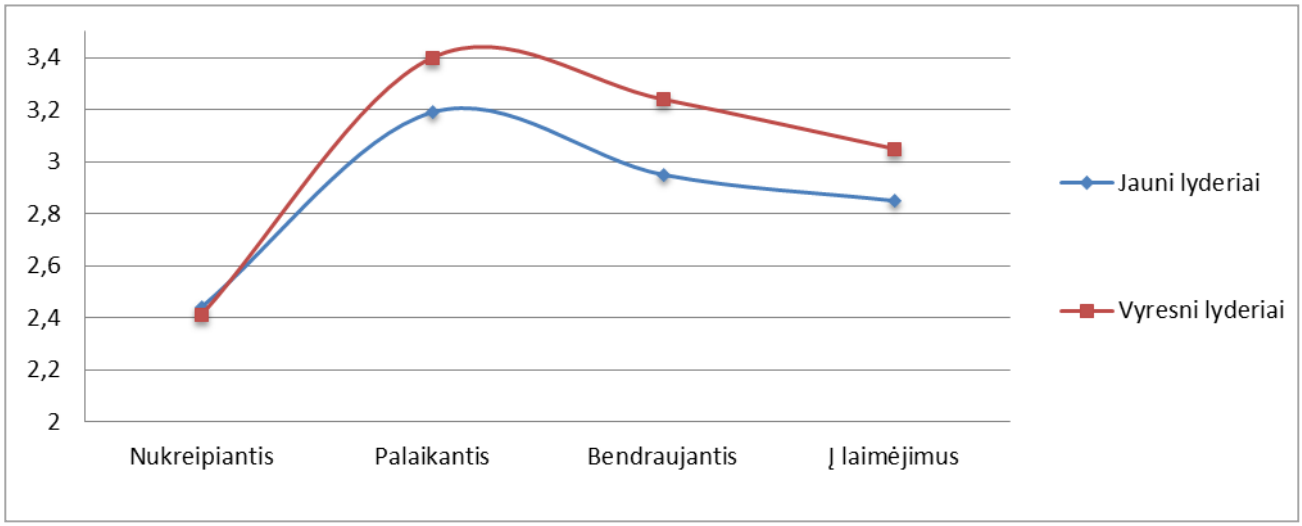
Schubert tyrinėjo sąsają (Schubert 1977, 763) tarp amžiaus ir aktyvios ir pasyvios lyderystės stilių, metus laiko tiesiogiai stebėdamas miesto merus susitikimų metu. Tyrimu pateikė išvadas, kad merų aktyvumas naudojant lyderystės stilius didėja iki penkiasdešimties metų, o vyresni merai naudoja mažiau aktyvius stilius ir aktyvumas nuosekliai mažėja sulig didėjančiu amžiumi. Buvo nustatyta, kad politinė patirtis sąveikavo su amžiumi ir tai darė įtaką pasirenkant aktyvesnį vadovavimo stilių. Merai, kurie turėjo mažiau patirties bet buvo priskirti tai pačiai amžiaus grupei, demonstravo mažiau ambicingą lyderystės stilių, bet merai, turintys didžiausią patirtį ir buvę vyriausi pagal amžiaus grupę, rinkosi pasyvų vadovavimo stilių .

2000 metais, Mitchell iškėlė hipotezę (Mitchell 2000, cit. Iš Oshagbemi 2004, 23), kad egzistuoja du faktoriai, veikiantys skirtingų kartų darbo stiliaus pasirinkimą, tai išsilavinimas ir amžius. Jis teigė, kad išsilavinimas išgrynina asmens vertybes, poreikius ir suformuoja elgesio normas. Amžius, jo nuomone, sąlygoja asmens individualizmo lygmenį, kas padeda labiau priartėti prie vienos ar kitos darbuotojų kartos.

Sturges, 1999 metais atliko tyrimą (Sturges 1999, cit. iš Santos 2016, 76), kurio tikslas buvo išsiaiškinti vyrų ir moterų, vyresnių ir jaunesnių asmenų nuomonę apie tai kas jiems yra karjeros sėkmė. Tyrimo metu nustatyta, kad materialioji sėkmingos karjeros pusė su amžiumi praranda svarbą, lyginant su įtakos ir savarankiškumo galimybėmis. Moterys pripažino, kad vyresniame amžiuje joms tampa ne taip svarbu asmeninis pripažinimas ir laimėjimų gausa. Tiek vyrai, tiek moterys parėžė, kad vyresniame amžiuje jiems tapo svarbu, kad darbas teiktų malonumą, ko būnant jaunesniems – jiems nereikėjo, vis gi nepavyko nustatyti kaip amžius daro įtaką karjeros sėkmei.

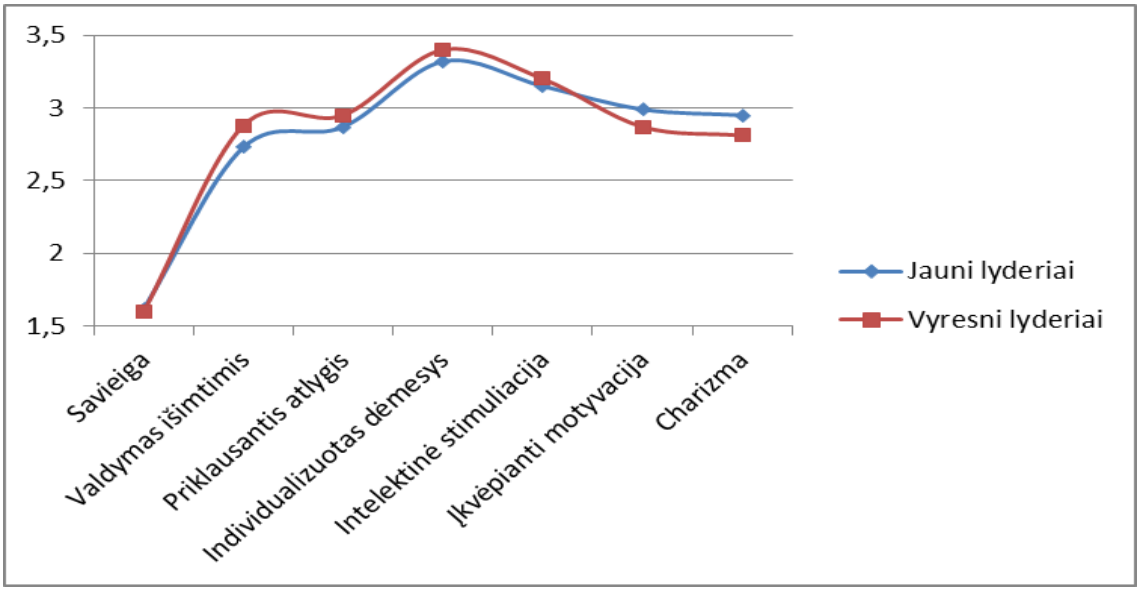
Tyrimas, tiesiogiai nurodantis amžiaus įtaką lyderystės stiliaus pasirinkimui ir lyderio elgesio bruožams buvo atliktas Jungtinėje Karalystėje 2004 m., kurį atliko Titus Oshagbemi (Oshagbemi 2004, 26). Apklausoje dalyvavo 405 respondentai, vadovai iš įvairių verslo sričių. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad vyresnių ir jaunesnių lyderių naudojamas stilius – skiriasi (žr. 1 pav.). Neženkliai, tačiau jaunesni lyderiai dažniau naudoja nukreipiamąjį (direktyvų) stilių, kuris byloja apie tai, kad jie skatina individualų darbą, yra labiau orientuoti į rezultatus, vengia užduočių delegavimo, priešingai nei vyresnieji. Pastarieji skatina kolektyvinį darbą, konsultacijas, pokalbius ir bendrą sprendimų

priėmimą, paremtą praktiniais aspektais. Šie pastebėjimai patvirtino Kabacoff anksčiau atlikus tyrinėjimus, kad jauni lyderiai dažniau imasi rizikingų sprendimų, inicijuoja naujoves ir pokyčius, nepaiso buvusios praktikos, o vyresni ieško precedentų, užtrunka ilgiau ieškodami tinkamo sprendimo, taip bandydami kuo labiau sumažinti galimą riziką. Palaikančio ir bendraujančio stilių pasirinkimas ženkliai skyrėsi tarp lyderių: jaunesnioji karta pasižymi dideliu pasitikėjimu savo jėgomis, todėl nemato poreikio tartis su kolegomis ir bendrai priimti sprendimus, priešingai nei vyresnioji karta. Atotrūkis renkantis į laimėjimus orientuotą stilių – nebuvo ženklus, nors vyresnieji buvo linkę jį pasirinkti dažniau.



3 pav. T. Oshagbemi tyrimo rezultatai: lyderystės stiliaus pasirinkimas pagal amžių. Sudaryt autorės, pagal Oshagbemi, Titus. (2004): 14-29.

Antroji tyrimo dalis siekė išsiaiškinti ar skiriasi lyderių elgesys, taikant lyderystės stilius. Apžvelgus rezultatus, galima daryti išvadą, kad elgesys nesiskiria, tačiau reikalingas papildomas tyrimas apie tai, kokiais būdais iššaukiamas vienoks ar kitoks lyderio elgesys. Gauti rezultatai pateikti 4 paveiksle.



4 pav. T. Oshagbemi tyrimo rezultatai: lyderio elgesys pagal amžių. Sudaryt autorės, pagal Oshagbemi, Titus. (2004): 14-29

Saviegos pasirinkimo rodiklis buvo itin žemas, kas leidžia teigti, kad lyderiai nepalieka klausimų spręstis pasitelkiant sėkmę, jiems tai asocijuojasi su neatsakingumu, neveiksnumu ir pripažinimu, jog trūksta kompetencijos. Valdymas išimtimis parodė neženklų skirtumą, t. y. nepaisant amžiaus lyderis tiek pat dažnai atsirenka kada jam kištis į procesą, o kada palikti siekėjus spręsti patiems. Šie du aspektai anot Oshagbemi, turėjo būti reikšmingiausi lyginant vyresnius ir jaunesniu lyderius. Atlygio ir apdovanojimo skatinimas vyresniems lyderiams buvo reikšmingesnis, nepaisant amžiaus, abiejų tipų lyderiai stengiasi išnaudoti turimus išteklius ir skirti priedus atsižvelgiant į organizacijos tikslus ir galimybes. Individualizuotas dėmesys darbuotojui – įvertintas aukščiausiais balais, lyderiai didelį dėmesį skiria kiekvienam individui, išskirdami tai svarbiausiu veiksniu. Rodydami išskirtinį dėmesį kiekvienam darbuotojui, patvirtinimas teiginys, kad svarbu stebėti ir skatinti kiekvieno asmeninius sugebėjimus, pritarti jų vertybėms ir lūkesčiams, mokyti, suteikti atgalinį ryšį. Stebinantis, nors ir nežymus skirtumas atskleistas intelektinės stimuliacijos elgesyje. Nors jaunoji karta pasižymi didesniu smalsumu, inovacijos poreikiais ir asmeninio tobulėjimo perspektyvomis, vis gi jaunesni lyderiai tai skatina mažiau nei vyresni. Įkvepiančio motyvacijos priemones labiau taiko jaunesni lyderiai, kaip ir labiau naudojasi savo charizma. Jaunoji karta išsiskiria pasitikėjimo savimi raiška, užtikrintumu, entuziazmu ir noru iškelti savo pasiekimus, todėl nevengia tuo pasinaudoti skatinant darbuotojus, motyvuojant juos siekti įmonės tikslų per asmeninius pasiekimus.

Taigi, esminės aukščiau paminėtų tyrimų išvados – amžius turi poveikį pasirenkant lyderystės stilių, tačiau kardinaliai nekeičia lyderių elgesio, skiriasi būdai tiems patiems rezultatams pasiekti. Vis

gi, išvada negali būti galutinė, nes kiekvienas tyrimas buvo orientuotas į skirtingus aspektus, todėl vieninga nuomonė nebuvo pasiekta. Kiekvienas mokslininkas savaip interpretavo gautus rezultatus, atsižvelgiant į tai, kad įtakos faktorių yra daug ir smulkiai išskirstytų – kiekvienas jų yra teisus. „Verslo žinios“, išanalizavus 1000 Lietuvos didžiausių šalies įmonių paskelbė, kad 2017 metais vadovų iki 35 metų amžiaus buvo 8,5% ir šis skaičius kasmet auga, todėl tyrimas atskleidžiantis skirtingo amžiaus lyderių lyderystės stilius ir elgesio bruožus yra itin aktualus (Tarcijonaite 2018).

Kitas svarbus aspektas – artėjantis darbinės aplinkos pokytis, dėl vis augančio jauno amžiaus darbuotojų integracijos į darbo rinką ir net kelių kertų susiliejimo joje, ko prieš tai nėra buvę. Tai verčia dabartinius lyderius peržvelgti savo naudojamus lyderystės stilius, metodus ir strategijas, mokytis naujų pritaikymo būdų, keistis patiems ir keisti jau esamus darbuotojus arba jų požiūrį.

Viena esminių lyderio savybių – segebėjimas prisitaikyti prie pokyčių iki jiems ateinant, todėl jau dabar privalu šviestis kartų skirtumų, naujausių lyderystės stilių, metodų ir būsimų pokyčių srityse.

Tai kad iki XX a. viena populiariausių lyderystės teorijų buvo kelio-tikslo teorija, o šiuo metu vis populiarėja situacijos sąveikos teorija įrodo, kad lyderystės negalima apidrėžti jokiomis taisyklėmis ar kriterijais, o tai yra fenomenalu.

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo tikslai ir uždaviniai

Tyrimo objektas – lyderystės stiliaus taikymas Lietuvos privačiame sektoriuje.
Tyrimo tikslas – nustatyti amžiaus įtaką vadovams renkantis lyderystės stilių Lietuvos privačiame sektoriuje.
Tyrimo probleminis klausimas – kaip amžius įtakoja lyderystės stiliaus raišką?
Tyrimo uždaviniai:

- Išsiaiškinti, kokie lyderystės stiliai būdingi Lietuvos privačiame sektoriuje.
- Ištirti lyderystės stiliaus raiškos sąsają su vadovo amžiumi pagal kelio-tikslo teoriją.
- Ištirti lyderystės stiliaus raiškos sąsają su vadovo amžiumi pagal situacijos sąveikos teoriją.

Tyrimo tipas – Kiekybinis tyrimas.
Tyrimo dalyviai – Lietuvos privataus sektoriaus darbuotojai ir vadovai.

2.2. Tyrimo metodai

Amžiaus įtaką naudojamam lyderystės stiliui ištirti buvo naudojamas kiekybinis tyrimas, kuris padeda atskleisti ryšį tarp teorijos ir gautų faktų (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014, 13). Atsižvelgiant į tai, kad būtina surinkti kuo daugiau tiriamųjų nuomonių, kad būtų galima susisteminti ir tiksliau nustatyti sąsajas ir pasikartojamumą, kiekybinis tyrimas šiuo atveju yra tinkamiausias būdas. Atlikus anksčiau atliktų mokslinių tyrimų (Kakabadse, Kakabadse and Myers 1998; Oshagbemi 2004; Santos 2016; Schubert 1977 ir kt.) analizę teorinėje dalyje, matoma tendencija, jog nemažai tyrimų lyderystės srityje buvo atliekama naudojant kiekybinį metodą. Šis metodas imties prasme suteikia galimybe dideliam reprezentatyvumui, struktūrizuotam duomenų rinkimui ir statistinei duomenų analizei. Kiekybiniu metodu gauta informacija nėra išsami, tačiau ji stipriai struktūrizuota, todėl tampa objektyvi, patikima ir tinkama teorijai tikrinti ir sudaryti universaliems teiginiams, duomenų sulyginimui, o jo rezultatai leidžia formuoti rekomendacijas (Staniulienė ir Dilienė 2014, 85).

Tyrime naudotas duomenų rinkimo metodas – anketavimas, pasirinkus instrumentą – anketą. Tokiu būdu gauti duomenys yra apdorojami ir pateikiami skaitmenine (kiekybine) forma, todėl galima kiekybiškai ištirti požymių reikšmių pasiskirstymą tiriamojoje populiacijoje (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014, 13). Apklausa buvo atliekama kiekvieno respondento individualiai, pildant sudarytą autorės

klausimyną internete. Apklausa buvo sudaryta www.manoapklausa.lt platformoje, kadangi ji suteikia patogumą koduojant gautus duomenis skaitmenimis, pagal SPSS programos reikalavimus. Apklausa buvo platinama internete keliais būdais: siunčiant nuorodą tiesiogiai asmenims el. paštu, viešinant socialiniuose tinkluose esančiose viešose grupėse, siunčiant nuorodas socialiniuose tinkluose asmeniškai asmenims. Atsižvelgiant į tai, kad 2017 metais buvo nustatyta, kad Lietuvos privataus sektoriaus vadovų, kuriems iki 35 metų amžiaus, buvo 8,5% (Tarcijonaite 2018), darytina prielaida, kad atliekant tyrimą būtina įvertinti galimybes pasiekti jaunesnius vadovus ir jų darbuotojus, todėl internetinė apklausa yra tinkamas būdas pasiekti jaunesnius respondentus (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014, 85). Šis savarankiškas klausimyno pildymo būdas padeda išvengti interviuotojo įtakos, yra pigus ir padeda užtikrinti pilną klausimyno užpildymą, kadangi sistema neleidžia baigti apklausos neatsakius nors į vieną klausimą, todėl taip užtikrinama gautų duomenų kokybė.

Literatūros apžvalga atskleidė tarptautiniu mastu naudojamą matavimo priemonę, skirtą naudojamam lyderystės stiliui organizacijoje nustatyti, tai yra kelio-tikslo lyderystės klausimynas (Murdoch 2013, 22). Šis klausimynas turi dvidešimt klausimų, apie vadovo elgesį, kur prašoma ranginėje skalėje nuo 1 (niekada) iki 7 (visada) pažymėti kaip dažnai nurodytas teiginys atitinka lyderio elgesį. Pagal įverčius suskaičiuojama gauta suma ir nukreipiama į atitinkamą lyderystės stilių (Northouse 2009, 130).

Tyrimo laikas. Tyrimo pradžia 2018 m. Spalio mėn. 5 d., tyrimo pabaiga 2018 m. Lapkričio 04d.

Tyrimo etika. Tyrimo metu buvo laikomasi anketinės kiekybinio tyrimo etikos reikalavimų. Apklausos metu buvo užtikrinti tyrimo etikos principai (Rutkienė ir Tandzegolskienė 2014, 15):

- Savanoriškas sutikimas dalyvauti tyrime, buvo prašoma užpildyti anketą, tačiau neprivaloma;
- Žalos tyrimo dalyviams nebūvimas, to buvo vengta atsakingai formuluojant klausimus;
- Anonimiškumas, nebuvo klausimų, galinčiu kokiu nors būdu identifikuoti respondentą;
- Konfidencialumas, buvo paaiškinta, kad svarbūs tik apibendrinti tyrimo rezultatai.

Duomenų apdorojimas. Kiekybiniai duomenys buvo analizuojami atliekant statistinę duomenų analizę Microsoft Excel programa ir duomenų analizės sistema SPSS 23.00 versija. Statistinės analizės metu buvo naudoti aprašomosios statistikos metodai, skaičiuoti statistiniai kriterijai Cronvach alfa, spearman, chi-kvadrato koeficientai. Duomenims pateikti naudotos lentelės, diagramos, procentinis pasiskirstymas.

Tyrime naudotų statistinių kriterijų apibendrinimas pateiktas 1 lentelėje. Lentelėje pateikiamas statistiniai kriterijai ir jų taikymo tikslai. Statistiniai kriterijai buvo pasirinkti remiantis tyrimo tikslais ir anketinių duomenų charakteristikomis.

5 lentelė. Statistiniai kriterijai naudojami tyrime ir jų taikymo tikslai

Kriterijus	**Taikymo tikslas**
Cronbach alfa koeficientas	Norint įvertinti klausimyno patikimumą ir atskirų skalių vidinį suderinamumą su duomenimis.
Spearman koreliacija	Įvertinamos sąsajos tarp kiekybinio amžiaus rodiklio ir liberalaus, transakcinio bei transformacinio stiliaus.
Chi-kvadrato kriterijus	Įvertinamos sąsajos tarp amžiaus ir lyderystės stiliaus pasirinkimo privačiame sektoriuje. Sugrupuoto amžiaus rodiklis yra vertinamas ranginėje skalėje (3 amžiaus grupės), o lyderystės stilių išreikštumo lygis (3 lygiai), taip pat, ranginėje skalėje, todėl šių rodiklių sąsajoms įvertinti buvo taikytas Chi-kvadrato kriterijus.

Sudaryta darbo autorės pagal Pakalniškienė 2012, 11-13, 20, 67 psl.

Validumas ir patikimumas. Anketos klausimai sudaryti remiantis moksliniuose tyrimuose naudotais klausimynais, padedančiais nustatyti kokie lyderystės stiliai yra naudojami (Petrulis, vadovavimas darbuotojams demografinių pokyčių kontekste 2015; Oshagbemi 2004, Northouse 2009). Pasirinktos priemonės yra pripažintos ir įvertintos (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014, 24). Sudarius anketą buvo atliktas pilotinis tyrimas, taip patikrinant klausimų validumą. Detaliai aprašyta tyrimo metodologija ir eiga bei atlikti Cronbach alfa koeficiento skaičiavimai patvirtina tyrimo patikimumą.

Tyrimo apribojimas. Tyrime surinkta informacija esamos ekonominės ir demografinės šalies situacijos metu pateiktą respondentų nuomonę. Keičiantis ekonominei ir/ arba demografinei situacijai arba veikiant kitiems išorės veiksniams, respondentų vertinimai gali keistis. Buvo naudojami tik privataus sektoriaus respondentų atsakymai, todėl negalima gautų išvadų taikyti viešajame sektoriuje dirbantiems Lietuvos vadovams, tam reikalingas atskiras tyrimas.

Tyrimo imtis. Tyrimas atliekamas Lietuvos privačiame sektoriuje, turint ribotus resursus, todėl sudėtinga eliminuoti tikimybę, kad respondentų tarpe neatsirastų asmenų, dirbančių viešajame sektoriuje, todėl tyrime taikyta netikimybinė atranka (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014, 33), tačiau vienas pirmųjų klausimų apie organizacijos tipą padėjo pašalinti tyrimui netinkamus respondentus. Tokia imtis neužtikrina reprezentatyvumo, todėl gautos išvados nebus pritaikytos visai populiacijai, nes imties tikslumas negali būti vertinamas objektyviai(Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014, 33). Elektrininiais laiškais buvo išsiųsti 129 laiškai Lietuvos privataus sektoriaus verslo organizacijų vadovams, kurių kontaktai nurodyti Valstybinės mokesčių inspekcijos internetinėje svetainėje, socialiniuose tinkluose buvo išsiųsta 70 laiškų, kas yra maksimalu socialiniame tinkle, todėl vėliau tinklas blokavo tolimesnius užklausų siuntimus, papildomai internetinė nuoroda buvo įkelta į socialinio tinklo sukurtą grupę, kurioje 1958 nariai, todėl anketa iš viso išsiųsta 2157 kartų, anketą užpildė 117 respondentų. Anketos grįžtamumas 5,42 proc., neatmetama galimybė, jog anketa buvo publikuojama pačių respondentų.

2.3. Tyrimo instrumentas

Tyrimui pasirinktas anketinės apklausos instrumentas, kurį sudaro iš anksto suformuluoti bei aiškiai, nekintama tvarka pateikti klausimai (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014, 11). Atsižvelgiant į teorinėje dalyje analizuotus mokslinius šalinius ir atliktus tyrimus, buvo sudaryta struktūrizuota anketa (2 priedas). Anketos pradžioje pateiktas paaiškinimas ir įžanga į anketą. Į respondentus buvo kreipiamasi aiškia, taisyklinga ir paprasta lietuvių kalba, paaiškintas tyrimo tikslas ir pabrėžiama kiekvieno respondento atsakymų svarba tyrimui, užtikrinant, kad svarbūs tik susisteminti rezultatai, todėl jų anonimiškumas yra garantuojamas (Rutkienė ir Tandzegolskienė 2014, 12).

Anketą sudarė 11 klausimų, neskaičiuojant demografinių rodiklių klausimų (lytis, amžius, gyvenamoji vieta), kuriuos galima suskirstyti į tris grupes: vadovo amžius (Klausimas nr. 3), naudojamas lyderystės stilius pagal kelio-tikslo teoriją (klausimas nr. 4), naudojamas lyderystės stilius pagal sitacinės sąveikos teoriją (klausymai 5-11).

Pirmasis klausimas, padeda identifikuoti privataus sektoriaus respondentus, nes tyriami Lietuvos privataus sektoriaus atstovai. Antrasis klausimas („Užimamos pareigos“), leidžia identifikuoti respondentų poziciją įmonėje. Trečias klausimas esminis šiame tyrime „kokio amžiaus yra Jūsų vadovas/-ė“, paliktas atviras atsakymo laukas, siekiant tiksliau suskirstyti aptariamus vadovus į atitinkamas amžiaus grupes. Ketvirtas klausimas, buvo sudarytas pagal visuotinai priimtiną klausimyną, pritaikytą pagal J. Indvik nepaskelbtą daktaro disertaciją 1985 metais (Northouse 2009, 130). Šį klausimą sudarė 20 teiginių, kur reikėjo nurodyti kaip dažnai išvardintas

vavovo elgesys yra pastebimas, gavus atsakymus ir pasinaudojus nustatytais įverčiais, buvo išskiriami lyderystės stiliai, pagal kelio-tikslo teoriją. Klausimai nuo 5 iki 11, buvo sudaryti autorės atsižvelgiant į teorinės dalies turinį ir A. Petrulio 2017 metais atliktą tyrimą „Darbuotojams priimtiniausias vadovavimo stilius organizacijoje" (Petrulis, 2017, 113-117). Šie klausimai buvo sudaryti naudojantis likerto skale (Dikčius 2011, 58), buvo pateikta grupė teiginių apie vadovo elgesį, tiek pozityvūs, tiek negatyvūs, ir kiekvienas atitiko tam tikra lyderystės stilių pagal situacijos sąveikos teoriją: pirmas teiginys atitiko liberalųjį stilių, antrais transakcinį,o trečiasis transformacinį stilių.

Sudaryta anketa buvo išbandyta pilotinėje apklausoje, kurioje dalyvavo 3 respondentai. Gavus pastebėjimus, klausimynas buvo koreguotas, kad pagrindinio tyrimo metu būtų išvengta nesusipratimų ar neteisingų klausimų interpretavimo, kas galėjo pakenkti tyrimui.

2.4. Demografinė statistika

Tyrime dalyvavo 117 respondentų, tačiau atsižvelgiant į tai, kad buvo tiriami Lietuvos privataus sektoriaus vadovai, viešąjį sekotorių atstovaujantys vadovai buvo eliminuoti, todėl liko 104 respondentai iš kurių didžiąją dalį apklaustųjų sudaro moterys (68.3 %). Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal amžių matyti, kad daugumą sudaro iki 35 m. amžiaus asmenys (61.5 %). Tiriamųjų pasiskrstymas pagal gyvenamą vietą, taip pat, netolygus. Dauguma tiriamųjų gyvena Klaipėdos apskrityje (26.9 %). Lyginant tyrime dalyvavusių darbuotojų ir vadovų skaičių matyti, kad daugumą sudarė darbuotojai (71.2 %). Vadovai sudarė kiek daugiau nei ketvirtadalį visos imties (28.8 %). Analizuojant respondentų organizacijos tipus matyti, kad didžioji dalis dirba paslaugų sektoriuje (66.3 %). Tyrimo metu respondentai turėjo nurodyti vadovų amžių. Apibendrinus rezultatus matyti, kad kiek daugiau nei pusės vadovų amžius yra tarp 35 ir 50 m. (51.9 %). Detalus pasiskirstymas pagal demografinius rodiklius, pateiktas 2 lentelėje.

6 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas demografinėse grupėse

		N	**Procentas**
Respondento lytis	Moteris	71	68.3
	Vyras	33	31.7
Respondento amžius	Iki 35 m.	64	61.5
	35 - 50 m.	24	23.1
	50 m. ir daugiau	16	15.4
Gyvenamoji vieta	Alytaus apskritis	1	1
	Kaunas	7	6.7
	Kauno apskritis	2	1.9
	Klaipėdos apskritis	28	26.9

	Panevėžio apskritis	7	6.7
	Šiaulių apskritis	3	2.9
	Vilniaus apskritis	5	4.8
	Vilnius	51	49
Užimamos pareigos	Darbuotojas	74	71.2
	Vadovas/-ė	30	28.8
Organizacijos tipas	Paslaugos	69	66.3
	Prekyba	29	27.9
	Kita	6	5.8
Kokio amžiaus yra Jūsų vadovas/-ė?	Iki 35 m.	25	24
	35 - 50 m.	54	51.9
	50 m. ir daugiau	25	24

3. TYRIMO REZULTATAI

3.2. Skalių vidinio suderinamumo su duomenimis tikrinimas

Sekančiame tyrimo etape įvertintas klausimyno skalių vidinis suderinamumas su duomenimis. Siekta nustatyti, ar teorinėje darbo dalyje analizuotos skalės bei atskiri klausimų blokai, yra gerai suderinti su duomenimis ir yra tinkami naudoti tyrime. Kelio-tikslo lyderystę vertinančios skalės sudarytos sumuojant klausimų reikšmes pagal teorinėje darbo dalyje pateiktą metodiką.

Skalių patikimumui vertinti naudotas Cronbach alfa koeficientas, kuris parodo, ar skalė yra gerai suderinta su duomenimis t.y. ar klausimų bloko elementai pakankamai stipriai koreliuoja tarpusavyje ir atspindi analizuojamą reiškinį. Skalės suderinamumas laikytas priimtinu, jei Cronbach alfa reikšmė yra didesnė nei 0.6.

Remiantis Cronbach alfa rezultatais matyti, kad visos sudarytos skalės, išskyrus „Į laimėjimus orientuoto stiliaus“ (0.497), yra gerai suderintos su duomenimis, nes jų Cronbach alfa yra didesnės nei 0.6 (žr. 7 lentelę). Iš to seka, jog visos kelio-tikslo teorijos lyderystės stiliaus skalės, išskyrus į laimėjimus orientuoto stiliaus, yra gerai suderintos ir yra tinkamos naudoti tyrime. Pastarajai skalei gautas išvadas tolimesniame tyrimo etape analizuosime, turėdami omenyje, kad klausimai, kurie apima šią skalę, vertinami ne vienoda kryptimi (pvz. jei respondentas atsako į pirmą klausima labiau pritariant, į antrą atsako visiškai nepritariant, tuomet leidžiama manyti, jog skalės įvertis nesuderintas, nes tuo pačiu aspektu yra priešingos nuomonės).

7 lentelė. Analizuojamų skalių vidinio suderinamumo su duomenimis rezultatai

	Cronbach alfa statistika	**Klausimų skaičius**
Direktyvinis stilius	0.713	5
Paramos stilius	0.839	5
Aktyvumą skatinantis stilius	0.745	5
Į laimėjimus orientuotas stilius	0.497	5
Bendra skalė	0.882	20

3.3. Valdymo stilių analizė

Sekančiame tyrimo etape atlikta kelio-tikslo lyderystės teorijos valdymo stilių analizė. Remiantis metodologija sudarytos lyderystės stilių skalės, kurios įvertina skirtingų stilių išreikštumą. Sudarius skales ir sugrupavus vadovus pagal tam tikro stiliaus išreikštumą nustatyta, jog pusei vadovų direktyvinis stilius yra vidutiniškai išreikštas, 44.2 % būdingas aukštas direktyvinio stiliaus išreikštumas, o 5.8 % - žemas.

Tai pat nustatyta, jog 51.92 % vadovų būdingas vidutiniškai išreikštas paramos stilius, 34.62 % vadovų būdingas silpnai išreikštas paramos stilius, o 13.46 % smarkiai vadovaujasi paramos stiliaus valdymu.

Analizuojant vadovų naudojamą aktyvumą skatinantį stilių matyti, kad didžioji dalis vadovaujasi būtent šiuo valdymo stiliumi, nes šis stilius yra smarkiai išreikštas tarp 65.38 % vadovų. Vidutiniškai ir silpnai išreikštą aktyvumą skatinantį stilių dažniausiai naudoja, atitinkamai, 19.23 % ir 15.38 % vadovų.

Analizuojant vadovų naudojamą, į laimėjimus orientuotą stilių matyti, kad didžioji dalis vadovų vadovaujasi šiuo valdymo stiliumi, nes šis stilius yra smarkiai išreikštas tarp 59.62 % vadovų. Vidutiniškai ir silpnai išreikštą į laimėjimus orientuotą stilių dažniausiai naudoja, atitinkamai, 36.54 % ir 3.85 % vadovų (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal valdymo stiliaus išreikštumą

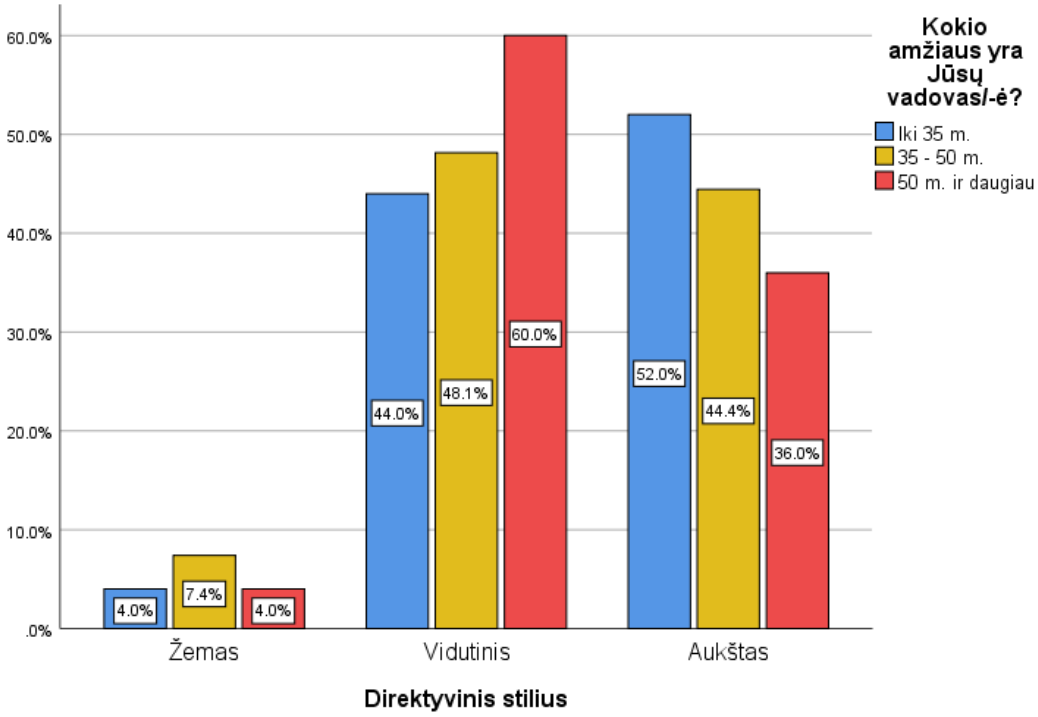
		N	**Procentas**
Direktyvinis stilius	Žemas	6	5.8
	Vidutinis	52	50.0
	Aukštas	46	44.2
Paramos stilius	Žemas	36	34.6
	Vidutinis	54	51.9
	Aukštas	14	13.5
Aktyvumą skatinantis stilius	Žemas	16	15.4
	Vidutinis	20	19.2
	Aukštas	68	65.4
Į laimėjimus orientuotas stilius	Žemas	4	3.8
	Vidutinis	38	36.5
	Aukštas	62	59.6

Apibendrinant valdymo stilius, naudojant kelio-tikslo teoriją, galima teigti, kad labiausiai išreikštas vadovavimo stilius yra aktyvumą skatinantis stilius, nes net 65.38 % vadovų yra linkę jį naudoti vadovavimo procese. Tuo tarpu, rečiausiai naudojamas vadovavimo stilius yra paramos vadovavimo stilius, nes didesnė dalis vadovų šį stilių yra linkę taikyti vidutiniškai dažnai (51.92 %) arba retai (34.62 %).

3.4. Valdymo stiliaus raiškos sąsaja su vadovo amžiumi (kelio-tikslo teorija)

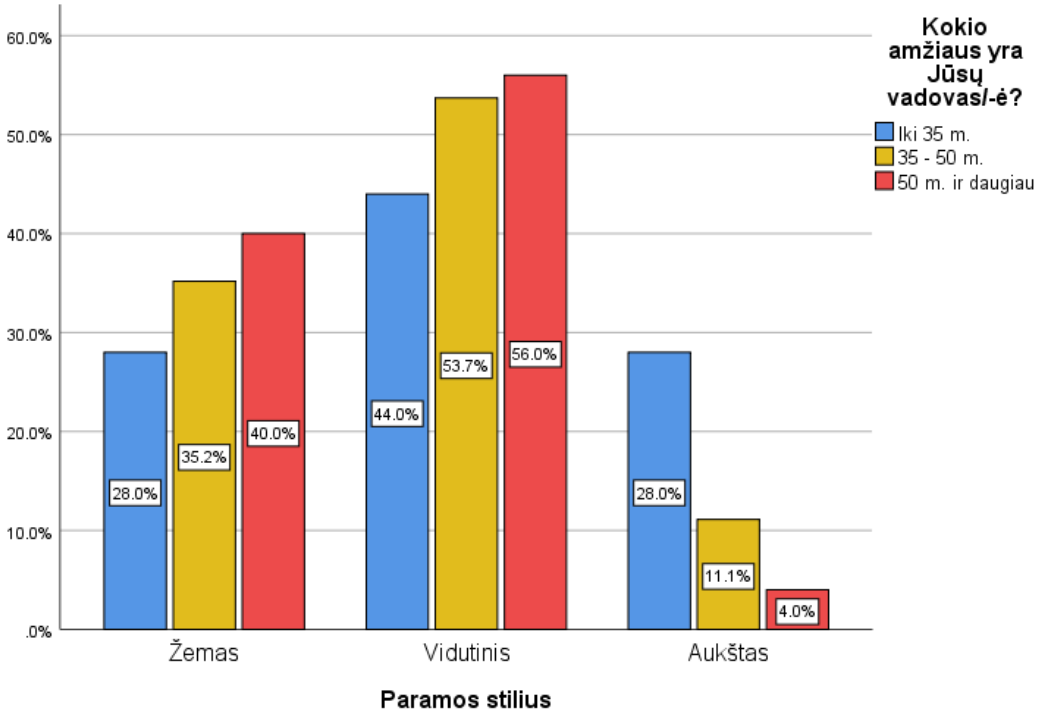
Sekančiame tyrimo etape siekta nustatyti, ar vadovų valdymo stiliai, apibrėžti kelio-tikslo teorijoje, yra susiję su vadovų amžiumi. Kitaip tariant, ieškotos sąsajos tarp vadovų amžiaus ir skirtingų valdymo stilių išreikštumo. Tam tikslui, pirmiausiai anketinių duomenų rezultatai pavaizduoti stulpelinėse procentinių dažnių diagramose, o sąsajų vertinimui naudotas Chi-kvadrato kriterijus.

Gauti rezultatai parodė, kad direktyvinis valdymo stilius labiausiai išreikštas (52 %) tarp jauniausių vadovų (iki 35 m.). Vertinant 35-50 m. vadovų direktyvinio valdymo stiliaus išreikštumą matyti, kad pastarųjų tarpe šis valdymo stilius yra vidutiniškai (48.1 %) arba smarkiai išreikštas (44.4 %). Tuo tarpu, vyriausiųjų vadovų tarpe pagrinde dominuoja vidutinis direktyvinio stiliaus išreikštumas (60 %) (5 pav.). Pritaikius Chi-kvadrato kriterijų nenustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp vadovo amžiaus ir direktyvinio valdymo stiliaus išreikštumo, nes chi = 1.96; df= 4; p = 0.742 > 0.05. Galima teigti, kad direktyvinio valdymo stiliaus išreikštumas nepriklauso nuo vadovo amžiaus.



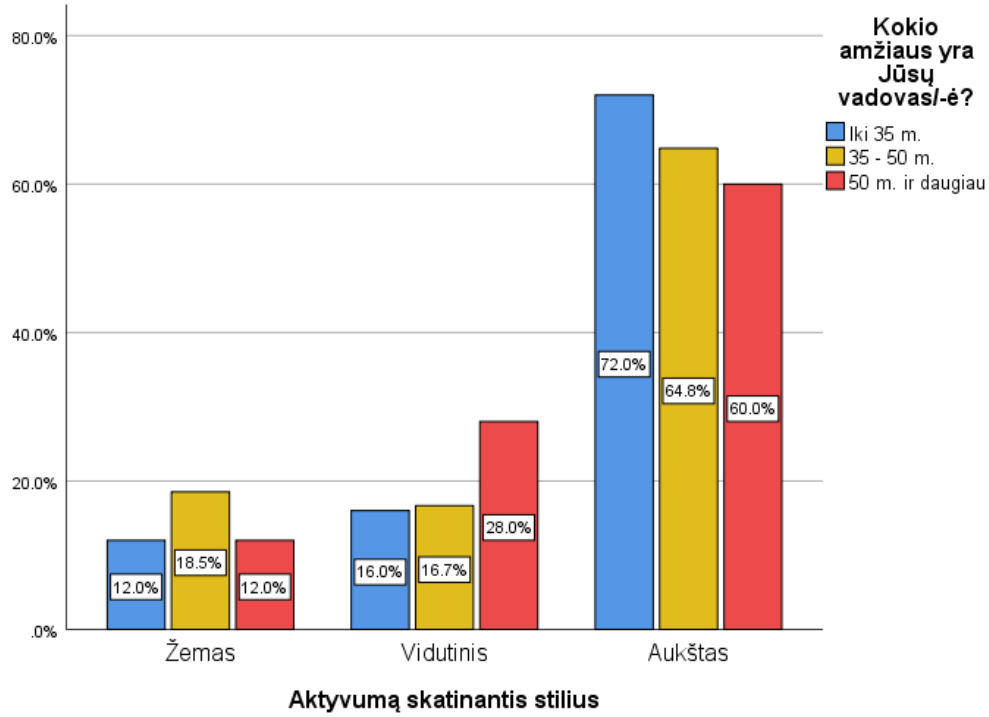
5 pav. Skirtingo amžiaus vadovų pasiskirstymas pagal direktyvaus stiliaus valdymo būdą. chi = 1.96; df = 4; p = 0.742

Sekančiame etape analizuota sąsaja tarp paramos stiliaus naudojimo ir vadovų amžiaus. Gauti rezultatai parodė, kad paramos valdymo stilius labiausiai išreikštas tarp jauniausių vadovų (iki 35 m.) (28 %). Vertinant 35-50 m. bei 50 m. ir vyresnių vadovų paramos valdymo stiliaus išreikštumą matyti, kad pastarųjų grupėse, šis valdymo stilius dažniausiai yra vidutiniškai išreikštas (atitinkamai, 53.7 % ir 56 %) (6 pav.). Pritaikius Chi-kvadrato kriterijų nenustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp vadovo amžiaus ir paramos valdymo stiliaus išreikštumo, nes chi = 6.76; df = 4; p = 0.149 > 0.05. Galima teigti, kad paramos valdymo stiliaus išreikštumas nepriklauso nuo vadovo amžiaus.



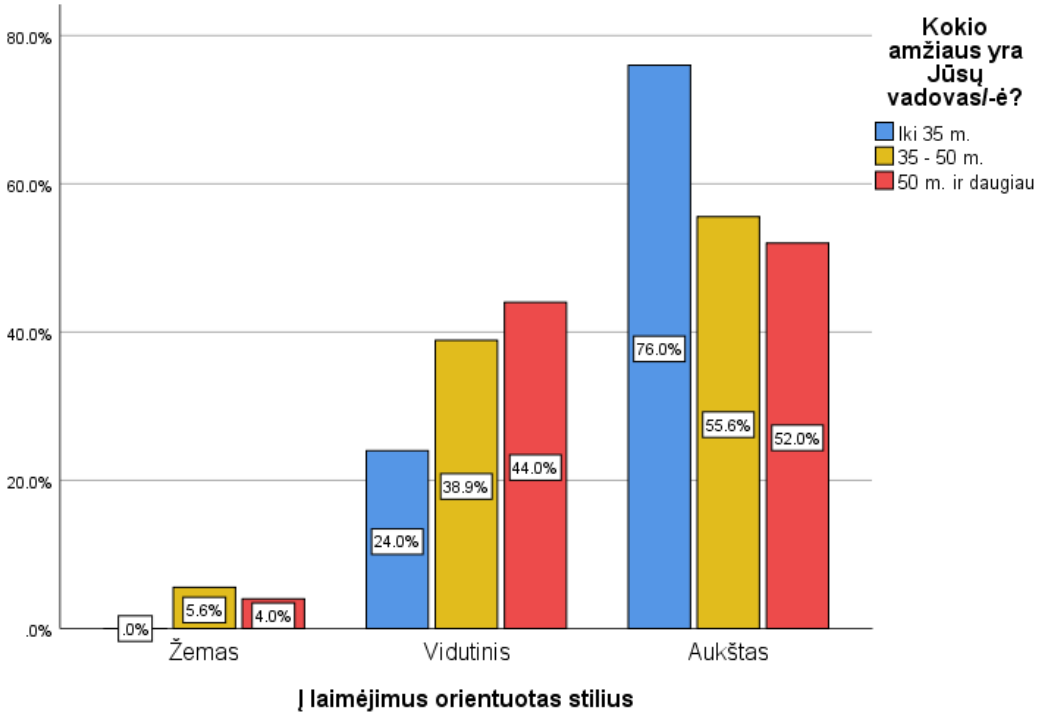
6 pav. Skirtingo amžiaus vadovų pasiskirstymas pagal paramos stiliaus valdymo būdą.
chi = 6.76; df = 4; p = 0.149

Toliau tikrinta, ar aktyvumą skatinančio stiliaus išreikštumas yra susijęs su vadovų amžiumi. Gauti rezultatai parodė, kad aktyvumą skatinantis stilius labiausiai išreikštas tarp jauniausių vadovų (iki 35 m.) (72 %). Kitose amžiaus grupėse šis valdymo stilius, taip pat, yra aukštai išreikštas (7 pav.). Nepaisant to, pritaikius Chi-kvadrato kriterijų nenustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp vadovo amžiaus ir aktyvumą skatinančio stiliaus išreikštumo, nes chi = 2.32; df = 4; p = 0.678 > 0.05. Galima teigti, kad aktyvumą skatinančio stiliaus išreikštumas nepriklauso nuo vadovo amžiaus ir dauguma visų amžiaus grupių vadovų šį stilių taiko panašiai dažnai.



7 pav. Skirtingo amžiaus vadovų pasiskirstymas pagal aktyvumą skatinančio stiliaus valdymo būdą. chi = 2.32; df = 4; p = 0.678

Toliau tikrinta, ar į laimėjimus orientuoto stiliaus išreikštumas yra susijęs su vadovų amžiumi. Gauti rezultatai parodė, kad į laimėjimus orientuotas stilius labiausiai išreikštas tarp jauniausių vadovų (iki 35 m.) (76 %). Kitose amžiaus grupėse šis valdymo stilius, taip pat, yra aukštai išreikštas (8 pav.). Pritaikius Chi-kvadrato kriterijų nenustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp vadovo amžiaus ir į laimėjimus orientuoto stiliaus išreikštumo, nes chi = 4.43; df = 4; p = 0.351 > 0.05. Galima teigti, kad į laimėjimus orientuoto valdymo stiliaus išreikštumas nepriklauso nuo vadovo amžiaus ir dauguma visų amžiaus grupių vadovų šį stilių taiko panašiai dažnai.



8 pav. Skirtingo amžiaus vadovų pasiskirstymas pagal į laimėjimus orientuoto stiliaus valdymo būdą. chi = 4.43; df = 4; p = 0.351

Vertinant kitų demografinių rodiklių sąsajas tarp analizuotų valdymo stilių, beveik visais atvejais, valdymo stilių išreikštumas nėra reikšmingai susijęs su demografiniais rodikliais. Vis tik, ryšys tarp paramos stiliaus išreikštumo ir miesto, kuriame gyvena vadovas, buvo statistiškai reikšmingas, nes chi = 29.11; df = 14; p = 0.01 < 0.05. Iš 9 lentelės matyti, kad paramos stilius labiausiai išreikštas tarp vadovų gyvenančių Šiaulių apskrityje (66.7 %). Tuo tarpu, paramos stilius rečiausiai naudojamas tarp vadovų, gyvenančių Alytaus apskrityje (100 %).Tokiems rezultatams įtakos galėjo turėti, tai kad iš minėtų apskričių buvo surinkta mažiausiai respondentų atsakymų, atitinkamai Šiaulių apskrityje 3 respondentai, Alytaus apskrityje 1 respondentas. Norint patvirtinti gautą rezultatą, būtinas papildomas tyrimas, kurio pagrindinis aspektas būtų nukreiptas į sąsają tarp lyderystės stiliaus pasirinkimo ir lyderio apskrities.

9 lentelė. Ryšys tarp paramos stiliaus valdymo būdo ir miesto.

	Paramos stilius		
	Žemas	**Vidutinis**	**Aukštas**
Alytaus apskritis	100%	0.0%	0.0%
Kaunas	57.1%	28.6%	14.3%
Kauno apskritis	50.0%	50.0%	0.0%
Klaipėdos apskritis	32.1%	64.3%	3.6%
Panevėžio apskritis	85.7%	14.3%	0.0%
Šiaulių apskritis	0.0%	33.3%	66.7%
Vilniaus apskritis	0.0%	100%	0.0%
Vilnius	29.4%	51.0%	19.6%

chi = 29.11; df = 14; p = 0.01 < 0.05

Apibendrinant vadovų valdymo stiliaus naudojimo sąsajų su amžiumi rezultatus galima teigti, kad visi valdymo stiliai yra labiau išreikšti jauniausiųjų vadovų tarpe (iki 35 m.), tačiau ir kitų amžiaus grupių vadovams būdingas panašus minėtų stilių išreikštumas, todėl nėra pagrindo manyti, kad skirtingo amžiaus vadovai yra linkę naudoti skirtingus valdymo stilius.

3.5. Valdymo stiliaus raiškos sąsaja su vadovo amžiumi (situacijos sąveikos teorija)

Sekančiame tyrimo etape analizuotas ryšys tarp, situacijos sąveikos teorijoje minimų, teiginių, kurie įvertina liberalų, transakcinį ir transformacinį valdymo stilių bei vadovų amžiaus. Norint nustatyti, ar egzistuoja reikšminga sąsaja tarp vadovų amžiaus ir jiems būdingo taikomo valdymo stiliaus. Sąsajų įvertinimui gerai tinka Pearson koreliacijos koeficientas, nes šis koreliacijos koeficientas įvertina ryšį tarp dviejų kiekybinių rodiklių. Kadangi tyrime buvo analizuotas kiekybinis vadovų amžius (matuojamas metais) o taip pat, kiekybinis vadovavimo stilių išreikštumo lygis, kurį matuoja skirtingi klausimai (matuojami balais) ir buvo vykdomas sumavimas, Pearson koreliacijos koeficiento skaičiavimas yra priimtinas.

Apskaičiavus Pearson koreliacijos koeficientus, gauti rezultatai parodė, kad vertinant liberalaus valdymo stiliaus aspektus, statistiškai reikšmingai reikšmingos koreliacijos stebėtos tarp respondentų amžiaus ir vadovo asmeninės atsakomybės neprisiėmimo (r = 0.31*), vadovo problemų nesprendimo (r = 0.23*), vadovo nesidomėjimo užduoties atlikimo eiga ir rezultatų laukimo (r = 0.23*) ir vadovo pasyvumo darant įtaką darbuotojų sprendimams (r = 0.2). Minėtos koreliacijos yra teigiamos, todėl galima teigti, kad egzistuoja tiesioginis ryšys tarp minėtų aspektų ir amžiaus. Tai reiškia, jog vyresni vadovai yra labiau linkę neprisiimti asmeninės atsakomybės, nespręsti problemų, nesidomėti užduoties atlikimo eiga, pasyviai elgtis darant įtaką darbuotojų sprendimams nei jaunesni vadovai.

Tuo tarpu, vertinant transakcinio valdymo stiliaus aspektus, statistiškai reikšmingai reikšminga koreliacija stebėta tarp respondentų amžiaus ir vadovo reiklumo nustatytai drausmei (r = 0.22*). Tai rodo, kad vyresni vadovai yra reiklesni reglamentuotai nustatytai drausmei nei jaunesni vadovai.

Apskaičiavus koreliacijas tarp transformacinio valdymo stiliaus ir vadovų amžiaus, statistiškai reikšmingų koreliacijų nenustatyta, nes visoms koreliacijoms, p > 0.05 (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Ryšys tarp transakcinio, transformacinio, liberalaus stiliaus išreikštumo ir vadovų amžiaus.

Stilius (balai)	**Klausimas**	**Vadovų amžius (metai)**	
		r	**p**
Liberalus	Vadovas nesprendžia problemų	0.23*	0.021
	Vadovas nesidomi užduoties atlikimo eiga, laukia rezultatų (Kaip dažnai naudojami išvardinti užduočių pateikimo būdai?	0.23*	0.024
	Vadovas neprisiima asmeninės atsakomybės (Kaip dažnai naudojami išvardinti atsakomybės pasidalinimo būdai?	0.31*	0.002
	Dažniausiai priklauso nuo vadovo nusiteikimo kitų asmenų atžvilgiu (Kaip dažnai naudojami išvardinti požiūriai į darbuotoją?	0.06	0.579
	Vadovas nedaro jokios įtakos darbuotojo sprendimams (Kaip dažnai naudojami išvardinti santykių su darbuotojais būdai?	0.20*	0.042
	Vadovas netaiko drausminių nuobaudų (Kaip dažnai naudojami išvardinti atsakomybės pasidalinimo būdai?	0.09	0.372
	Vizijos ir vertybės neperduodamos darbuotojams (Kaip dažnai vertybės ir vizijos pateikiamos žemiau nurodytais būdais?	0.11	0.292
Transakcinis	Vadovas nustato, ką darbuotojai turi padaryti	-0.08	0.420
	Vadovas įsakmiai nurodinėja, ką ir kaip reikia daryti (Kaip dažnai naudojami išvardinti užduočių pateikimo būdai?	-0.07	0.523
	Vadovas prisiima atsakomybę, bet esant blogiems rezultatams baudžia darbuotojus (Kaip dažnai naudojami išvardinti atsakomybės pasidalinimo būdai?	0.11	0.292
	Vadovas nesirūpina darbuotojų asmeniniu tobulėjimu (Kaip dažnai naudojami išvardinti požiūriai į darbuotoją?	0.19	0.064
	Naudingas bendravimas nukreiptas į atlygį (Kaip dažnai naudojami išvardinti santykių su darbuotojais būdai?	0.11	0.265
	Vadovas reiklus reglamentuotai nustatytai drausmei (Kaip dažnai naudojami išvardinti atsakomybės pasidalinimo būdai?	0.22*	0.028
	Skatinant pirmiausia per santykinius atlyginimu grįstus mainus (Kaip dažnai vertybės ir vizijos pateikiamos žemiau nurodytais būdais?	0.06	0.575
Transformacinis	Sprendimai priimami bendru susitarimu, darbuotojai skatinami dalyvauti juos priimant, jų sprendimo nebandoma paveikti	0.02	0.879
	Darbuotojai skatinami pakilti aukščiau asmeninių interesų (Kaip dažnai naudojami išvardinti užduočių pateikimo būdai?	0.08	0.404
	Atsakomybę kolektyvinė arba deleguojama (Kaip dažnai naudojami išvardinti atsakomybės pasidalinimo būdai?	-0.02	0.827
	vadovas padeda nustatyti darbuotojų talentus, stengiasi juos panaudoti (Kaip dažnai naudojami išvardinti požiūriai į darbuotoją?	-0.20	0.051
	Vadovas nepriekabus, bendradarbiaujantis (Kaip dažnai naudojami išvardinti santykių su darbuotojais būdai?	-0.05	0.597
	Vadovas reikalauja sąmoningai save drausminti (Kaip dažnai naudojami išvardinti atsakomybės pasidalinimo būdai?	-0.02	0.811
	Skatinant darbuotojus priimti sprendimus ir juos įgyvendinti (Kaip dažnai vertybės ir vizijos pateikiamos žemiau nurodytais būdais?	-0.12	0.243

** koreliacija yra statistiškai reikšminga, kai statistinio reikšmingumo lygmuo lygus 0.05*

Įvertinus bendrinius tyrimo rezultatus (žr. 11 lentelę), stebėtina, kad aukščiausiais balais respondentai vertino teiginius, atitinkančius transformacinį lyderystės stilių, bendras įvertinimo

vidurkis 3,47. Šis lyderystės stilius buvo įvertintas, kaip dažniausiai naudojamas daugumoje iš pateiktų klausimų grupių. Atsižvelgiant į tai, galime teigti, kad Lietuvos privataus sektoriaus vadovai gana dažnai naudoja šį lyderystės stilių savo darbinėje aplinkoje. Transakcinio stiliaus bendras vidurkis 3,04, tai nėra ženklus atotrūkis nuo transformacinio stiliaus. Anot respondentų, rečiausiai pastebimas vadovo elgesys, atitinkantis liberalųjį lyderystės stilių (bendras pasirinkimo vidurkis 2,75).

11 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į 5-11 anketos klausimus.

Pasirinkimas	1	2	3	4	5	Įverčių vidurkis
	Proc.	Proc.	Proc.	Proc.	Proc.	
5. Kaip dažnai naudojami išvardinti sprendimo priėmimo būdai?						
Vadovas nesprendžia problemų	31,6	18,8	29,9	94,0	10,3	***2,48***
Vadovas nustato, ką darbuotojai turi padaryti	2,6	8,5	26,5	24,8	37,6	***3,86***
Sprendimai priimami bendru susitarimu, darbuotojai skatinami dalyvauti juos priimant, jų sprendimo nebandoma paveikti	9,4	12,0	22,2	31,6	24,8	***3,50***
6. Kaip dažnai naudojami išvardinti užduočių pateikimo būdai?						
Vadovas nesidomi užduoties atlikimo eiga, laukia rezultatų	17,9	17,9	23,9	19,7	20,5	***3,07***
Vadovas įsakmiai nurodinėja, ką ir kaip reikia daryti	33,3	12,8	28,2	11,1	14,5	***2,48***
Darbuotojai skatinami pakilti aukščiau asmeninių interesų	10,3	12,0	25,6	27,4	24,8	***3,44***
7. Kaip dažnai naudojami išvardinti atsakomybės pasidalinimo būdai?						
Vadovas neprisiima asmeninės atsakomybės	35,0	17,1	24,8	14,5	8,5	***2,44***
Vadovas prisiima atsakomybę, bet esant blogiems rezultatams baudžia darbuotojus	31,6	16,2	23,1	17,1	12,0	***2,62***
Atsakomybę kolektyvinė arba deleguojama	12,8	16,2	31,6	18,8	20,5	***2,94***
8. Kaip dažnai naudojami išvardinti požiūriai į darbuotoją?						
Dažniausiai priklauso nuo vadovo nusiteikimo kitų asmenų atžvilgiu	18,8	15,4	30,8	23,1	12,0	***2,94***
Vadovas nesirūpina darbuotojų asmeniniu tobulėjimu	30,8	17,9	27,4	15,4	8,5	***2,53***
vadovas padeda nustatyti darbuotojų talentus, stengiasi juos panaudoti	12,8	12,0	19,7	23,1	32,5	***3,50***
9. Kaip dažnai naudojami išvardinti santykių su drabuotojais būdai?						
Vadovas nedaro jokios įtakos darbuotojo sprendimams	12,0	23,1	38,5	15,4	11,1	***2,91***
Naudingas bendravimas nukreiptas į atlygį	13,7	12,0	34,2	17,9	22,2	***3,23***
Vadovas nepriekabus, bendradarbiaujantis	3,4	16,2	12,0	27,4	41,0	***3,86***
10. Kaip dažnai naudojami išvardinti atsakomybės pasidalinimo būdai?						
Vadovas netaiko drausminių nuobaudų	24,8	14,5	29,1	11,1	20,5	***2,88***
Vadovas reiklus reglamentuotai (nustatytai) drausmei	8,5	6,8	27,4	22,2	35,0	***3,68***
Vadovas reikalauja sąmoningai save drausminti	14,5	12,0	29,1	19,7	24,8	***3,28***

11. Kaip dažnai vertybės ir vizijos pateikiamos žemiau nurodytais būdais?						
Vizijos ir vertybės neperduodamos darbuotojams	26,5	24,8	24,8	15,4	8,5	***2,55***
Skatinant pirmiausia per santykinius atlyginimu grįstus mainus	22,2	12,0	33,3	17,9	14,5	***2,91***
Skatinant darbuotojus priimti sprendimus ir juos įgyvendinti (siekti tikslo)	5,1	10,3	26,5	22,2	35,9	***3,74***

3.6. Tyrimo rezultatų aptarimas

Apibendrinant atliktą skirtingo amžiaus vadovo lyderystės stiliaus tyrimą ir remiantis kelio-tikslo teorija, galima teigti, kad Lietuvos privataus sektoriaus organizacijos lyderio naudojamas lyderystės stilius nepriklauso nuo amžiaus, nors pastebima, kad jaunesnio amžiaus vadovai yra linkę labiau varijuoti tarp kelio-tikslo teorijos išskirtų lyderystės stilių: direktyvinio, paramos, aktyvumą skatinančio ir į laimėjimus orientuoto. Tai patvirtina ankstesnius mokslinius tyrimus, kad jaunesnio amžiaus lyderiai greičiau reaguoja į pokyčius ir nebijo rizikuoti priimant sprendimus ar bandyti vis kitus būdus tikslui pasiekti (Dwyer and Azvedo 2016, 298; Kidwell 2003, 894), tačiau paneigia Oshagbemi tyrimo išvadas, kad pagal kelio-tikslo teorijos lyderystės stilius, amžius turi įtakos naudojamam lyderystės stiliui (Oshagbemi 2004, 25). Didžiausias skirtumas, kai amžius lėmė pasirinkimą, buvo atskleistas tarp palaikančiojo ir bendraujančiojo stiliaus naudojimo, vi gi skirtumai nebuvo ženklūs, atsižvelgiant į tai kad minėtame tyrime dalyvavo 405 respondentai, o šio darbo tyrime 117, neatmetama galimybė, kad platesnis tyrimas Lietuvos privačiame sektoriuje būtų atskleidęs daugiau skirtumų.

Remiantis situacijos sąveikos teoriją, kuri išskiria liberalųjį, transakcinį ir transformacinį lyderystės stilius, tyrimo rezultatai patvirtino amžiaus taką tam tikriems stilių pasirinkimams. Atsižvelgiant į 2005 metų tyrimą atliktą Yu ir Miller, kuris atskleidžia, kad ši lyderystės teorija labiau tinkama jaunesnio amžiaus lyderių stiliaus pasirinkimų nustatymui (Yu and Miller 2005, 40), šio darbo tyrimas gali patvirtinti minėtą išvadą, nes šios tyrimo dalies rezultatai labiau atskleidžia amžiaus įtaką lyderystės stiliui. Liberalusis arba „laissez-faire“ stilius, kuris kai kuriuose tyrimuose nėra išskiriamas kaip savarankiškas stilius, nurodė daugiausia sąsajų su lyderio amžiumi, t.y. darbuotojams paliekama visiška veikimo laisvė, skatinamas jų kūrybiškumas. Nustatyta, kad jaunesni lyderiai yra linkę mažiau kištis į darbuotojams paskirtų užduočių vykdymo eigą, problemų sprendimą, vengia asmeninės atsakomybės prisiėmimo ir yra pasyvūs darant įtaką darbuotojų sprendimams, kas patvirtina Dwyer ir Azvedo 2016 metų tyrimą, kuris atskleidė, kad jaunėjant darbo rinkai, darbuotojai vis labiau vertina lyderius, kurie dvejoja esama sistema, nevengia laužyti taisyklių ir suteikia darbuotojams vis didesnę laisve bei galimybę saviugdai (Dwyer and Azvedo 2016, 285), tačiau

nepamirštant kad už netinkamus sprendimus ne lyderis o jis pats prisiims atsakomybes, kurios gali būti tiek teigiamos, tiek neigiamos. Tyrimo rezultatai, kurie parodė amžiaus priklausomybę pasirenkant liberalųjį lyderystės stilių dėl individualizmo svarbos, atsakomybės neprisiėmimo ir rezultato siekimo eigos nesigilinimo, patvirtina ir Oshagbemi tyrimo išvadas, kuriose išskirta, kad jaunesni lyderiai labiau vertina individualų darbą, yra labiau orientuoti į galutinius rezultatus, mažiau gilinasi į darbų procesą (Oshagbemi 2004, 25). Atsižvelgiant į tai, kad 2020 metais prognozuojamas skirtingų kartų darbuotojų susiliejimas vienoje darbo rinkoje (Knight 2015, 3), tyrimo rezultatai patvirtina mokslininkų įžvagas dėl X ir pararstosios kartos atstovų lyginant su Y ir Z kartos atstovais, kurie labiausiai išskiriami dėl savo laisvės siekimo, taisyklių nesilaikymo, globalaus kilimo ir rizikos vengimo (Yu and Miller 2005, 38).

Teorinėje dalyje išskirti pastebėjimai pasitvirtino ir vertinant transakcinį stilių, kur nustatyta, kad vyresni lyderiai yra reiklesni nustatytai drausmei, t.y. ribojama darbuotojo savirealizacija, o jaunesni šio aspekto taip nesureikšmina. Vyresniems svarbus atlygis ir stabilumas, kas jaunesniems nėra taip reikšminga (Santos 2016, 76).

Transformacinis stilius, kuris pasauliniu mastu įgauna vis daugiau populiarumo, Lietuvos privataus sektoriaus lyderių tarpe nebuvo reikšmingas ar stipriai naudojamas bet kokio amžiaus vadovų, todėl ir amžiau poveikį transformaciniam stiliui įžvelgti nepavyko. Tam gali turėti įtakos stiliaus naujumas, mokymų vadovams ir informacijos apie šio stiliaus teikiamą naudą trūkumas. Tai vienas naujausių lyderystės stilių, kuris įgauna vis didenį populiarumą tarp mokslininkų tiek Lietuvoje, tiek užsienyje. Didžiojoje dalyje tyrimų šis stilius vertinamas, kaip tinkamiausias į rinką įžengiant jaunajai darbuotojų kartai, kadangi skatina darbuotojų aktyvesnį ir efektyvesnį rezultatų pasiekimą (Belschak ir Hartog 2010, Rank, Nelson, Allen ir Xu 2009 cit. iš Miselytė ir Bagdžiūnienė 2017, 41). Transformacinio stiliaus svarbą skatinant darbuotojus inicijuoti pokyčius patvirtino ir kiti mokslininai (Strauss, Griffin and Rafferty 2009), kas ateinančiai darbuotojų kartai yra svarbu, todėl galima teigti kad netolimoje ateityje šis lyderystės stilius turėtų tapti labiau naudojamu tarp Lietuvos privataus sektoriaus vadovų ir lyderių.

Atlikto tyrimo rezultatai tiesiogiai nepatvirtino nei vieno iš anksčiau atliktų ir darbe aptartų mokslinių tyrimų, tikėtina, kad tam įtakos turėjo skirtingos tyrinėjimų sąsajos su pasirenkamu lyderystės stiliumi ir per trumpas apklausos vykdymo terminas, kuris turėjo reikšmės surinktų respondentų atsakymų skaičiui.

Kiekvienas asmuo turi potencialą tapti lyderių organizacijoje, tam reikalingas tinkamas įgimtų lyderystės bruožų ir išsiugdytų lyderystės įgūdžių ir sugebėjimų derinys. Kiekvienas lyderis turi savo unikalų įgimtų ir išmoktų sugebėjimų komplektą, padedančiu jam pasiekti organizacijos ir asmeninius tikslus, kurį sudaro tokios savybės kaip asmeniškumai, emocinis intelektas, sugebėjimas įsiteikti ir

paveikti ir kt. (Akers 2018, 3). Lyderystė yra fenomenali, kadangi ji linkusi nuolat keistis, ypač XXI amžiuje, kur technologijos sparčiai tobulėja taip keisdamos žmonių pasaulėžiūrą, vertybes ir siekius, ateinant jaunoms kartos, kurios labai skiriasi tarpusavyje ir taip skatina keisti pačius lyderius ir jų elgesį, labiau įsigilinant į kartų poreikius ir pageidavimus darbo rinkoje. Idėja, kad sėkmingam lyderiui reikalingas unikalus, kaip pirštų antspaudai, skirtingų lyderystės bruožų derinys kartu su supratimu, kad lyderystė nuolat vystosi, kad atitiktų naujos kartos unikalius poreikius ir pageidavimus, kelia nemalonių dviprasmybių. Norint išlaikyti lyderio poziciją, jam privalu iš anksto domėtis ir suvokti darbuotojų kartų skirtumus, jų prioritetus, įsitikinimus, vertybes bei poreikius (Akers 2018, 3), kad atitinkamai pritaikytų savo naudojamą lyderystės stilių. Yra manančių, kad šis kartų susiliejimas, kurio dar nėra buvę modernioje darbo aplinkoje, Z kartos dėka kardinaliai pakeis vyraujančias nuostatas į darbą organizacijose, todėl pabrėžiama, kad vieningo lyderystės stiliaus negali būti (Lanier 2017, 288). Lyderis turi suprasti kokioje darbo atmosferoje dirba, kokie darbuotojai jį supa ir atitinkamai pritaikyti savo elgesį ir naudojamą lyderystės stilių. Šiuo metu stipriai besikeičiant darbuotojų sudėčiai darbo rinkoje ir taip verčiant esamus lyderius pergalvoti savo elgesį ir naudojamus metodus tikslams pasiekti, kyla prielaida, kad tyrimas neišskyrė ženkaus ryšio tarp amžiaus ir lyderytės stiliaus pasirinkimo, kadangi minėti pokyčiai verčia keitis ir organizacijos lyderius, tikėtina, kad stabilizavusis darbo rinkai, skirtino amžiaus darbuotojų atžvilgiu, vertėtų tyrimą pakartoti.

IŠVADOS

1. Lyderystė yra fenomenali, kadangi ji nuolat keičiasi, vystosi, neturi vieningo apibrėžimo, neįsprausta į jokius rėmus, plačiai pritaikoma ir unikali kiekvieno asmens situacijoje. Šis nuolatinis procesas suteikia pagrindą mokslininkams kurti naujas teorijas, bandančias paaiškinti šį procesą. Atitinkamame laikotarpyje kinta ir šių teorijų populiarumas, dar iki XX amžiaus populiari Kelio-tikslo teorija ilgainiui pakeičiama situacijos sąveikos teorija.
2. Išanalizavus mokslinę literatūrą negalime tvirtai užtikrinti arba atmesti, jog amžius turi įtakos pasirenkamam lyderystės stiliui. Patvirtintas tam tikras poveikis, tačiau vieningos nuomonės neprieita.
3. 2020 metais pasaulio darbo rinka susidūrus su keturių žmonių kartų susiliejimu bendroje darbo rinkoje, ko pasekoje lyderiams tampa svarbu suvokti kiekvienos kartos išskirtinumus ir tinkamai bei laiku prie jų pritaikyti naudojamą lyderystės stilių.
4. Skirtingos žmonių kartos ženkliai skiriasi savo pasaulėžiūra, vertybėmis, siekiamybėmis, techniniu išprusimu ir kitais niuansais. Susijungus keturioms kartoms, atotrūkis tarp senosios, pararastųjų, ir naujosios, Z, kartos yra itin didelis, todėl lyderiui nebepakanka vien įgimtų lyderystės sugebėjimų, jam būtina mokytis suprasti ir sujungti skirtingas kartas.
5. Iki šiol atlikti tyrimai nurodo, kad amžius turi įtakos lyderystei, tačiau tyrinėjama nevieningais aspektais ir nevienodomis sąlygomis, todėl ir vieningo rezultato negauta. Nustatyta, kad amžius yra reikšmingas lyderio elgesiui, tačiau jo kardinaliai nekeičia, skiriasi būdai, kuriais siekiama rezultatų.
6. Atlikto tyrimo rezultatai, neparodė aiškaus amžiaus poveikio Lietuvos privataus sektoriaus lyderių naudojamiems lyderystės stiliams. Pagal kelio-tikslo teoriją, nustatyta, kad amžius neturi žymaus poveikio, pagal situacijos sąveikos teoriją, amžius turi įtaką renkantis transakcinį ir liberalųjį stilius.

PASIŪLYMAI

Atlikus Lietuvos privataus sektoriaus vadovų amžiaus įtakos renkantis lyderystės stilių tyrimą, nustatytas neženklus amžiaus poveikis renkantis lyderystės stilių, todėl teikiami pasiūlymai, kaip atitinkamo amžiaus lyderiai turėtų atreikti dėmesį norėdami toliau išlikti šiose pozicijose.

1. Keičiantis žmonių kartoms darbo rinkoje, ateinant naujai kartai, lyderis negali vadovautis iki šiol turimomis žiniomis. Tyrimu ir mokslininkų įžvalgomis nustatyta, kad vyresniame amžiuje žmonės nustoja mokytis ir vis labiau pasikliauja savo patirtimi, o tai atveria galimybę jaunesniam lyderiui užimti senojo lyderio poziciją organizacijoje.
2. Sklandus tolimesnio darbo užtikrinimas bus tik tuomet, jei lyderis ne tik pats tobulės ir mokysis dirbti su skirtingo amžiaus siekėjais, bet ir siekėjus sugebės paruošti darbui su skirtingo amžiaus kolegomis. Tai galima padaryti mokymų, švietimo, darbinių funkcijų perskirstymo pagalba, priverčiant jaunus darbuotojus padėti vyresniems, ir vyresnius darbuotojus skatinant mokyti jaunuosius.
3. Tyrimu nustatyta, kad Lietuvos privataus sektoriaus lyderiai nevengia naudoti kelių stilių ir juos derina tarpusavyje, tačiau rekomenduotina didesnį dėmesį skirti naujosios lyderystės stiliams, kurie skatina darbuotojų saviugdą ir tobulėjimą, kadangi tai svarbu jaunajai Z kartai, kuri bus darbo rinkos ateitis, mažai reikšmės skirianti materialioms motyvacinėms atlygio sistemoms.

ŠALTINIAI

1. Akers, Katie Lynn. "Leading after the boom:developing future leaders from a future leader's perspective." *Journal of management development* 37, no. 1 (2018): 2-5.
2. Antonakis, John, and David V. Day. *The nature of leadership.* 3. Los Angeles: Sage, 2018.
3. Bass, Bernard M., and Ronald E. Riggio. *Transformational leadership.* London: Lawrence erlbaum associates, 2006.
4. Bolt, James F. . *Trends in executive development 2014.* Benchmark, London: Executive Development Associates, 2014.
5. Butkus, Fabijonas Saulius. *Vadyba kiekvienam.* Vilnius: Eugrimas, 2008.
6. Cherry, Kendra. *Leadership styles and frameworks you should know.* March 14, 2018. https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312? (accessed June 18, 2018).
7. Cibulskas, Gintautas, ir Vilma Žydžiūnaitė. *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis.* Vilnius: Švietimo ir moksli ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2012.
8. Dai, You-De, You-Yu Dai, Kuan-Yang Chen, and Hui-Chun Wu. "Transformational vs transactional leadership: which is better? A study on emploees of international tourist hotels in Taipei city." *International journal of contemporary hospitality management* 25, no. 5 (2013): 760-778.
9. Dereškevičiūtė, Edita. „Psichologiniai vadovavimo efektyvumo matmenys.“ *Psichologija*, 2000: 7-20.
10. Dikčius, Vytautas. *Anketos sudarymo principai.* Vilnius: Vilniaus universitetas, 2011.
11. Diržytė, Aistė, et al. *Verslo psichologija.* Vilnius: Baltijos kopija, 2012.
12. Dubauskas, Gediminas. *Organizacijos elgsena.* Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006.
13. Dwyer, Rocky J., and Ana Azvedo. "Preparing leaders for the multi-generational workforce." *Journal of Enterprising Communities: People and places in the Global Economy* 10, no. 3 (2016): 281-305.
14. Džerveckytė, Rasa, ir Linas Kmieliauskas. *Jauni vadovai kuria savas vadybos taisykles.* 2012 m. 08 15 d. https://www.vz.lt/archive/article/2012/8/15/jauni-vadovai-perkuria-taisykles (kreiptasi 2018 m. 06 18 d.).
15. Fein, Erich C., Aharon Tziner, and Cristinel Vasiliu. "Age cohort effects, gender, and Romanian leadership preferences." *Journal of management development* 29, no. 4 (2010): 364-376.
16. Gaižauskaitė, Inga, ir Svajonė Mikėnė. *Socialinių tyrimų metodai: apklausa.* Vilnius: VGTU leidykla Technika, 2014.
17. Hagemann, Bonnie, Heather Ishikawa, Sattar Bawany, Louise Korver, and Steve Terrell. *Trends in Executive Development 2016: A Benchmark Report.* Benchmark, New York: Executive Development Associates, Inc., 2016.
18. Hagemann, Bonnie, and Saundra Stroope. "Developing the next generation of leaders." *Industrial and commercial training* 45, no. 2 (2013): 123-126.
19. Hurst, Jessica L., and Linda K. Good. "Generation Y and career choice. The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions." *Career Development International*, 14, no. 6 (2009): 570-593.
20. Yu, Hui Chun, and Peter Miller. "Leadership style:The X generation and babay boomers compared in differet cultural contexts." *Leadership & organizational development journal* 26, no. 1 (2005): 35-50.

21. Kakabadse, Andrew Korac, Nada Korac Kakabadse, and Andrew Myers. "Demographics and leadership philosophy: exploring gender differences." *Journal of Management Development* 17, no. 5 (1998): 351-388.
22. Kidwell, R.E. Jr. "Helping older workers cope with continous quality improvement." *Journal of Management Development* 22, no. 10 (2003): 890-905.
23. Knight, Rebecca. "When your boss is younger than you." *Harvard Business Review* , 10 09, 2015: 2-6.
24. Kultalahti, Susanna , Piia Edinger, and Tiina Brandt. "Expectations for Leadership- Generation Y and Innovativeness in the Limelight." *9th European Conference on Management Leadership and Governance.* Klagenfurt, Austria, 2013. 152-161.
25. Lanier, Kimberly. "5 things HR professionals need to know about generation Z." 16, no. 6 (2017): 288-290.
26. Laurs, Ilja. *Verslas naujai.* Vilnius: Vaga, 2013.
27. Lüscher, Kurt , et al. *Kartos, kartų santykiai, kartų politika.* Vokietija: Universität Konstanz, 2018.
28. Miselytė, Marija, ir Dalia Bagdžiūnienė . „Socialinės paramos ir vadovo proaktyvaus elgesio reikšmė darbuotojų proaktyviam elgesiui.“ *Psichpologija* 56 (2017): 37-55.
29. Moritz, Bob. "The US chairman of PwC on keeping Millennials engaged." *https://hbr.org/*. November 4, 2014. https://hbr.org/2014/11/the-us-chairman-of-pwc-on-keeping-millennials-engaged (accessed 11 4, 2014).
30. Murdoch, Leana Polston. "An Investigation of Path-Goal Theory, Relationship of Leadership Style, Supervisor-RelatedCommitment, and Gender." *Emerging Leadership Journeys* 6, no. 1 (2013): 13-44.
31. Northouse, Peter G. *Lyderystė. Teorija ir praktika.* Kaunas: UAB "Poligrafija ir informatika, 2009.
32. Oshagbemi, Titus. "Age influences on the leadership styles and behaviour of mahagers." *Employee Relations* 261 (2004): 14-29.
33. Pakalniškienė, Vilmantė. *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir valydumo nustatymas.* vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2012.
34. Petrulis, Arnoldas. „Darbuotojams priimtiniausias vadovavimo stilius organizacijoje.“ *Regional Formation & Development Studies*, nr. 21 (2017): 109-121.
35. Petrulis, Arnoldas. „vadovavimas darbuotojams demografinių pokyčių kontekste.“ *Regional Formation & Development Studies*, 2015: 54-65.
36. Phillips, Antoinette S., and Carl R. Phillips. "Behavioral styles of path-goal theory: An exercise for developing leadership skills." *Management teaching review* I(3) (2016): 148-154.
37. Renjith, Vishnu, Renu G, and Anice George. "Transformational leadership in nursing." *International Journal of Scientific Research and management studies* 2, no. 2 (May 2015): 112-118.
38. Rosing, Kathrin, and Franziska Jungmann. "Leadership and aging." *Encyclopedia of Geropsychology*, January 2015.
39. Ruibytė, Laima . „Asmenybės ypatumų ryšys su streso pasėkmių vertinimu ir streso įveikimo pobūdžiu statutinėje organizacijoje.“ *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 2011: 160-169.
40. Rutkienė , Aušra, ir Ilona Tandzegolskienė. *Studentų savarankiškumo skatinimas studijuojant universitete.* Vilnius: Versus aureus, 2014.
41. Santos, Gina Gaio. "Career barriers influencing career success: A focus on academics' perceptions and experiences." *Career development international* 21, no. 1 (2016): 60-84.
42. Schubert, James N. "Age and active-passive leadership style." *The American Political Science Review* (American Political Science Association) 82, no. 3 (09 1977): 763-772.

43. Sessa, Valerie I., Robert I. Kabacoff, Jennifer Deal, and Heather Brown. "Generational differences in leader values and leadership behaviors." *The psychologist-manager journal* 10, no. 1 (2007): 47-75.
44. Staniulienė, Sonata, ir Dovilė Dilienė. „Organizacijų kultūrų tyrimai:problemos ir galimybės.“ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2014: 79-93.
45. Strauss, K., M. A. Griffin, and A. E. Rafferty. "Proactivity directed toward the team and organization." *British journal of management* 20, no. 3 (2009): 279-291.
46. Strauss, William, and Neil Howe. *Generations: The history of America's future, 1584-2069.* Vol. 20. New York: Morrow, 1991.
47. Šalčius, Algirdas. *Organizacijos valdymas.* Vilnius: Efrata, 2009.
48. Šilingienė, Violeta. *Lyderystė.* Kaunas: Technologija, 2012.
49. Tarcijonaite, Milda. *Verslo zinios.* 2018 m. 05 02 d. https://www.vz.lt/verslo-valdymas/2018/05/02/vadovavimo-receptas-klausineti-tol-kol-bus-visiemsaisku (kreiptasi 2018 m. 05 25 d.).
50. Tulgan, Bruce. "Trends point to a dramatic generational shift in the future workforce." *Employment Relations Today* 30, no. 4 (Janurary 2004): 23-31.
51. Uzonwanne, Francis C. "Influence of age and gender on decision-making models and leadership styles of non-profit excutitives in Texas, USA." *International journal of Organizational Analysis* 24, no. 2 (2016): 186-203.
52. Williams, Kaylene C., and Robert A. Page. "Marketing to the Generations." *Journal of Behavioral studies in business*, 2011: 1-17.
53. Zareen, Memoona, Kiran Razzaq, and Mujtaba G. Bahaudin. "Impact of transactional, transformational and laissez-faire leadership styles on motyvation: a quantitavive study of banking employees in Pakistan." *Springer science business media*, 2015: 531-549.
54. Zeitlin, Minda. "Young managers face a generation gap." *Management Review* 81, no. 1 (june 1992): 10-15.

SANTRAUKA

Unikaliu periodu, kai į pasaulio darbo rinką, kurioje jau vyrauja trys skirtingos kartos, įsilieja naujausia Z karta, turinti išskirtines savybes, pasaulėžiūra ir siekius, tampa itin aktualu suprasti ateities lyderio viziją. Lyderystė fenomenali, kadangi ji nuolat kinta ir transformuojasi atitinkamai nuo situacijos, žmonių ir siekiamų rezultatų. Iki šiol sėkmingai lyderystės savybes ir stilius naudojusiam asmeniui gali nepavykti susidorosi su būsimais iššūkiais, nes jis iki šiol dirbo su jam žinomomis kartų grupėmis, ši sąlyga keičiasi, todėl jis turi sugebėti adaptuotis, mokytis ir tobulėti kas anot mokslininkų yra sudėtinga senstant žmogui. Kuo jaunesnis žmogus, tuo jis veržlesnis, turintis daugiau idėjų ir noro jas realizuoti bei sugebantis uždegti aplinkinius, todėl šio darbo tikslas atskleisti amžiaus poveikį vadovui renkantis lyderystės stilių, taikomą savo pavaldiniams taip kad jis neprarastų savo lyderio vaidmens organizacijoje.

Išanalizavus lyderystės fenomenalumą ir tendencijas, esminius kartų skirtumus atsiskleidžiančius darbuotojų elgesyje ir lūkesčiuose, aptarus sunkumus kartų susiliejimo laikotarpiu ir išanalizavus panašių tyrimų rezultatus, anketinės apklausos būdu atliktas tyrimas, kurioje dalyvavo 117 respondentų, tiriamų vadovų amžius nuo 25 iki 60 metų. Juo siekta nustatyti kaip amžius įtakoja lyderystės stilių ir kaip galima šį faktorių panaudoti lyderio pozicijos išlaikymui.

Darbas atskleidžia lyderystės reikšmę rezultatyvios organizacijos gyvenime, padeda susipažinti su numatomais lyderystės pokyčiais ir teikia pasiūlymus kaip nepaisant amžiaus išlikti vertinamu, gerbiamu ir pripažintu lyderiu.

Raktiniai žodžiai: lyderystės fenomenas, jauni lyderiai, lyderių amžius, kartų susiliejimas, lyderystės stilius

SUMMARY

In a unique period of time, when in a workplace with existing three generations of employees is coming the forth one, Z generation, that has its own characteristics, view of world and aims it is especially important to understand the vision of a future leader. Leadership is phenomenon as it is constantly evolving and transforming because of the situation, people and the results of which are sought. If a current leader has successfully managed to choose innate band leadership styles it can be complicated to do the same in the future workforce, because so far he's experience was to work with generations that he knew very well. This condition is changing that why leader has to adapt, learn and start improving his self and according to scientists it becomes more complicated with the age. Younger person is more dashing has more new ideas witch he is willing to realize them and manage to inspire others better that is why the purpose of this research is reveal the influence of age to the leader in choosing his leadership styles so that he could hold up his leaders position in organization.

As leadership phenomena and tendencies, essential differences between generations are being analyzed as well as problems of managing varied generations in the workplace and the point of view of the scientist have been discussed, a questionnaire have been made with the 117 respondents where the leaders with the age range from 25 to 60 were researched. The aim of it was to identity how the leader's age influences his choice what leadership style to use and how this factor can be used to improve leader's position. The research has showed that there is insignificant impact of the age when choosing leadership style that's why there are suggestions how to use it and become a successful leader.

Key words: leadership phenomena, young leaders, leaders age, generation workplace, leadership styles

PRIEDAI

1 Priedas

Anketa

SKIRTINGO AMŽIAUS VADOVO LYDERYSTĖS STILIAI



Esu Mykolo Romerio universiteto magistro studijų programos studentė, šiuo metu atlieku tyrimą, kurio tikslas išsiaiškinti kokie naudojami lyderystės stiliai būdingi skirtingo amžiaus vadovams. Jums pateikiama anketa, kurią prašau užpildyti, nes kiekvienas jūsų atsakymas yra labai svarbus, suteikiantis daug informacijos ir naudos. Surinkta informacija bus anonimiška, o atsakymai nebus skelbiami pavieniui. Svarbūs tik apibendrinti tyrimo duomenys. Dėkoju už atsakymus.

Įvesk savo duomenis:

Lytis

Amžius

Gyvenamoji vieta

1. Organizacijos tipas

- ☐ Paslaugos
- ☐ Prekyba
- ☐ Viešasis sektorius
- ☐ Kita

2. Užimamos pareigos

- ☐ Vadovas/-ė
- ☐ Darbuotojas

3. Kokio amžiaus yra Jūsų vadovas/-ė? (Atsakymą pateikite TIK skaičiais)

4. Nurodykite kaip dažnai kiekvienas teiginys atitinka jūsų vadovo elgesį.
1-niekada, 2-labai retai, 3-retai, 4-kartais, 5-dažnai, 6-paprastai, 7-visada

	1	2	3	4	5	6	7
Pasako pavaldiniams ko iš jų tikimasi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Su pavaldiniais palaiko draugiškus santykius Susidūręs su problema, tariasi su pavaldiniais	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Įdėmiai išklauso pavaldinių minčių bei siūlymų Pavaldiniams praneša, kas ir kaip turi būti padaryta Leidžia pavaldiniams suprasti, kad iš jų tikimasi aukščiausių veiklos rezultatų	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Veikia nepasitaręs su savo pavaldiniais	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Įvairiomis smulkmenomis stengiasi pasiekti, kad priklausyti grupei būtų malonu Reikalauja, kad pavaldiniai laikytųsi standartinių taisyklių bei nurodymų	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Iškelia gana ambicingus pavaldinių veiklos tikslus Sako dalykus, kurie žeidžia pavaldinių jausmus	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Prašo, kad pavaldiniai teiktų siūlymus, kaip vykdyti užduotis	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Skatina pavaldinius nuolat tobulinti savo veiklą Pavaldiniams paaiškina, kokio lygio rezultatų iš jų tikimąsi Padeda pavaldiniams įveikti problemas, trukdančias vykdyti užduotis	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Reiškia savo abejones dėl to, ar pavaldiniai pajėgs įgyvendinti daugumą tikslų Klausia pavaldinių nuomonės apie tai, kokias užduotis reikėtų skirti	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Miglotai paaiškina, ko iš pavaldinių tikimasi darbe	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Pavaldiniams nuolat kelia ambicingus tikslus Rodo dėmesį pavaldinių asmeniniams poreikiams	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Kaip dažnai naudojami išvardinti sprendimo priėmimo būdai? (1-niekada, 5-visada)

	1	2	3	4	5
Vadovas nesprendžia problemų	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas nustato, ką darbuotojai turi padaryti	☐	☐	☐	☐	☐
Sprendimai priimami bendru susitarimu, darbuotojai skatinami dalyvauti juos priimant, jų sprendimo nebandoma paveikti	☐	☐	☐	☐	☐

6. Kaip dažnai naudojami išvardinti užduočių pateikimo būdai? (1-niekada, 5-visada)

	1	2	3	4	5
Vadovas nesidomi užduoties atlikimo eiga, laukia rezultatų Vadovas įsakmiai nurodinėja, ką ir kaip reikia daryti	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojai skatinami pakilti aukščiau asmeninių interesų	☐	☐	☐	☐	☐

7. Kaip dažnai naudojami išvardinti atsakomybės pasidalinimo būdai? (1-niekada, 5-visada)

	1	2	3	4	5
Vadovas neprisiima asmeninės atsakomybės	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas prisiima atsakomybę, bet esant blogiems rezultatams baudžia darbuotojus Atsakomybę kolektyvinė arba deleguojama	☐	☐	☐	☐	☐

8. Kaip dažnai naudojami išvardinti požiūriai į darbuotoją? (1-niekada, 5-visada)

	1	2	3	4	5
Dažniausiai priklauso nuo vadovo nusiteikimo kitų asmenų atžvilgiu	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas nesirūpina darbuotojų asmeniniu tobulėjimu	☐	☐	☐	☐	☐
vadovas padeda nustatyti darbuotojų talentus, stengiasi juos panaudoti	☐	☐	☐	☐	☐

9. Kaip dažnai naudojami išvardinti santykių su darbuotojais būdai? (1-niekada, 5-visada)

	1	2	3	4	5

	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas nedaro jokios įtakos darbuotojo sprendimams Naudingas bendravimas nukreiptas į atlygį	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas nepriekabus, bendradarbiaujantis	☐	☐	☐	☐	☐

10. Kaip dažnai naudojami išvardinti atsakomybės pasidalinimo būdai? (1-niekada, 5-visada)

	1	2	3	4	5
Vadovas netaiko drausminių nuobaudų	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas reiklus reglamentuotai (nustatytai) drausmei	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas reikalauja sąmoningai save drausminti	☐	☐	☐	☐	☐

11. Kaip dažnai vertybės ir vizijos pateikiamos žemiau nurodytais būdais? (1-niekada, 5-visada)

	1	2	3	4	5
Vizijos ir vertybės neperduodamos darbuotojams Skatinant pirmiausia per	☐	☐	☐	☐	☐
santykinius atlyginimu grįstus mainus	☐	☐	☐	☐	☐
Skatinant darbuotojus priimti sprendimus ir juos įgyvendinti (siekti tikslo)	☐	☐	☐	☐	☐