

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

INDRĖ DIRSYTĖ

**POŽIŪRIS Į LYDERYSTĘ BŪDINGŲJŲ
BRUOŽŲ ASPEKTU**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

asist. D. Rupkuvienė

VILNIUS, 2009

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

**POŽIŪRIS Į LYDERYSTĘ BŪDINGŲJŲ
BRUOŽŲ ASPEKTU**

Savivaldos institucijų administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S202

Konsultantas

Doc. dr. A. Patapas

Vadovė

asist. D. Rupkuvienė

2009 11 17

Recenzentas

Doc. dr. V. Smalskys

Atliko

SAm8-01 gr. stud.

I. Dirsytė

2009 12 14

VILNIUS, 2009

TURINYS

IVADAS	7
PAGRINDINĖS SĄVOKOS	9
1. BRUOŽAIS GRINDŽIAMA LYDERYSTĖ	10
1.1. Lyderystės koncepto teorinis pagrindimas	10
1.1.1. Lyderystės samprata	10
1.1.2. Lyderystės ir vadovavimo santykis	11
1.1.3. Vadovams būdingi bruožai	13
1.1.4. Vadovai ir lyderiai	16
1.2. Moksliniai tyrimai	24
1.2.1. Bruožų teorijos	24
1.2.1.1. Lyderiai ir ne lyderiai	24
1.2.1.2. Efektingi ir neefektingi lyderiai	31
1.2.2. Kokybinis lyderio savybių įvertinimas	31
2. VADOVAMS BŪDINGŲ BRUOŽŲ TYRIMAS	33
2.1. Tyrimo metodologija	33
2.2. Tiriamieji	34
2.3. Viešojo ir privataus sektoriaus vadovams būdingų savybių tyrimo rezultatai ir jų analizė	38
2.3.1. Tiriamos savybės	38
2.3.1.1. Ekstraversija – intraversija	39
2.3.1.2. Emocinis pastovumas – nepastovumas	41
2.3.1.3. Temperamento tipas	43
2.3.1.4. Garbingumas	45
2.3.1.5. Socialumas	46
2.3.1.6. Ryžtingumas	47
2.3.1.7. Pasitikėjimas savimi	47
2.3.2. Tiriamų savybių palyginimas viešo ir privataus sektoriaus vyrų ir moterų grupėse	48
2.3.3. Sąsajos tarp vadovų – lyderių savybių ir organizacijos tipo	50
2.4. Vadovams – lyderiams būdingų bruožų tyrimo rezultatų aptarimas	53
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	58
LITERATŪRA	59
ANOTACIJA	63
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA	65
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA	66
PRIEDAI	67

PRIEDAI

Priedas. Tyrimo anketa 67

LENTELĖS

1 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės funkcijos	12
2 lentelė. Skirtumai tarp vadovų ir lyderių	16
3 lentelė. Tradicinis ir šiuolaikinis lyderis.....	17
4 lentelė. Vadovas ir lyderis	18
5 lentelė. Lyderis ir ne lyderis	20
6 lentelė. Penki didieji asmenybės veiksniai	32
7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	36
8 lentelė. Vadovavimo patirtis.....	36
9 lentelė. Vadovų – lyderių pasiskirtymas pagal lytį ir organizacijos tipą.....	41
10 lentelė. Vadovų – lyderių nervų sistemos jautrumas	41
11 lentelė. Viešame ir privačiame sektoriuje dirbančių vadovų – lyderių temperamento tipas.....	44
12 lentelė. Lyderiams būdingų savybių palyginimas vyrų ir moterų grupėse	49
13 lentelė. Įgimtų savybių įvertinimas skirtingo tipo organizacijose ..	50
14 lentelė. Įgytų savybių įvertinimas skirtingo tipo organizacijose	51

PAVEIKSLAI

1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį viešame ir privačiame sektoriuje.....	35
2 pav. Viešo ir privataus sektorių vadovų vyrų ir vadovių moterų darbo stažas	37
3 pav. Viešame ir privačiame sektoriuje dirbančių vadovų – lyderių išsilavinimas	37
4 pav. H. Eysencko asmenybės bruožų tipologija.....	38
5 pav. Vadovų – lyderių ekstraversijos ir intraversijos tyrimas	39
6 pav. Vadovų – lyderių ekstraversijos ir intraversijos tyrimas viešame ir privačiame sektoriuje	40
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ekstraversijos – intraversijos tyrime.....	40
8 pav. Vadovų – lyderių, dirbančių privačiame ir viešame sektoriuje, nervų sistemos jautrumas.....	42
9 pav. Moterų ir vyrų nervų sistemos jautrumas viešame ir privačiame sektoriuje	43
10 pav. Vadovų – lyderių temperamento tipas.....	43
11 pav. Viešo ir privataus sektoriaus vadovų vyrų ir vadovių moterų temperamento tipas.....	45
12 pav. Viešo ir privataus sektoriaus vadovų vyrų ir vadovių moterų garbingumo tyrimas.....	46
13 pav. Viešo ir privataus sektoriaus vadovų vyrų ir vadovių moterų socialumo tyrimas.....	46
14 pav. Viešo ir privataus sektoriaus vadovų vyrų ir vadovių moterų ryžtingumo tyrimas.....	47
15 pav. Viešo ir privataus sektoriaus vadovų vyrų ir vadovių moterų pasitikėjimo savimi tyrimas.....	48

ĮVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Milijonams žmonių pasaulyje lyderystė yra iššūkis ir atsiverianti galimybė realizuoti save tiek profesiniame, tiek asmeniniame gyvenime. Nuo pat seniausių laikų iki šių dienų vadovas – lyderis yra viena iš svarbiausių tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijos dalių. Nei vienoje organizacijoje nerasime vadovo, kuriam nerūpėtų organizacijos ateitis, kuris nenorėtų, kad jo organizacija būtų lanksti, lengvai prisitaikanti prie besikeičiančių ekonomikos sąlygų, efektyviai dirbanti, priimanti visus iššūkius ir konkuruojanti rinkoje. Nuo pat seniausių laikų iki šių dienų diskutuojama, kodėl vienos organizacijos dirba taip sėkmingai, pasiekia pačius geriausius rezultatus, o kitos priešingai – nesugeba realizuoti užsibrėžtų tikslų ir konkuruoti rinkoje? Kas lemia, kad vienos organizacijos pirmauja, kitos dirba nuostolingai? Šie klausimai išliko aktualūs iki šių dienų.

Mokslininkai aptardami vadovavimą ilgą laiką didžiausią dėmesį skyrė jo pagrindinėms funkcijoms: planavimui, organizavimui ir kontrolei. Ir tik vėliau buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad vadovavimas yra efektyvus tik tuomet, kai vadovas sugeba sutelkti žmones sėkmingam tikslų realizavimui. Tai mokslininkai įvardijo kaip lyderiavimą.

Lyderiavimas kaip procesas daugelio autorių apibūdinamas kaip nepriverstinės įtakos naudojimas grupės, komandos narių veiklai koordinuoti, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus. Anot A. Farazmand'o (2007), lyderystė yra esminė organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo ašis, tarsi „organizacijos klijai“. Kad galėtų sėkmingai panaudoti įtaką, lyderis turi turėti savybių, kurios, daugelio autorių nuomone, padeda užtikrinti sėkmingą organizacijos darbą. Manoma, kad geras vadovas yra visos organizacijos sėkmė. (L. J. Merisalo, 2007). Būtent jis lemia organizacijos konkurencinį pranašumą – nuo tinkamo ir profesionalaus vadovavimo priklauso visos organizacijos rezultatai ir ateitis.

Tyrimo problema. Lyderystė, sėkmingas vadovavimas tyrinėjami jau nuo pat seniausių laikų – buvo atlikta daugybė tyrimų, tačiau skirtingi šios krypties tyrinėtojai pateikė skirtingas teorijas, bendros nuomonės iki šiol nėra. Iki šiol nėra aišku, kokiomis savybėmis turi pasižymėti vadovai – lyderiai, kad organizacija dirbtų efektyviai ir pasiektų gerus rezultatus.

Nors daugelyje šalių buvo atlikta nemažai asmenybės savybių tyrimų, požiūris į lyderystę iš asmenybės perspektyvos nėra iki galo ištirtas, nėra prieita prie bendrų išvadų. Lietuvoje, remiantis bruožų teorija, buvo vykdoma tik keltas empirinių tyrimų, o tyrimų, lyginančių viešame ir privačiame sektoriuje vadovams būdingas savybes, iki šiol nebuvo atlikta, todėl būtų ne tik įdomu, bet ir naudinga atlikti tokius tyrimus ir pateikti duomenis.

Tyrimo objektas – Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus vadovai – lyderiai.

Darbo tikslas – remiantis bruožų teorija, nustatyti ir įvardinti, kokiomis asmenybės savybėmis pasižymi dabartiniai Lietuvos vadovai–lyderiai, dirbantys privačiame ir viešame sektoriuje.

Uždaviniai:

1. pateikti išsamią požiūrio į lyderystę iš asmenybės perspektyvos mokslinės literatūros analizę;
2. empiriškai ištirti viešojo ir privataus sektorių vadovų – lyderių savybes;
3. pateikti ir išanalizuoti gautus tyrimo rezultatus;
4. pateikti rekomendacijas, kurios padėtų efektyviau vykdyti vadovų-lyderių atranką į valstybines ir privačias organizacijas.

Magistro darbo metodai:

1. mokslinės literatūros analizė; (Lyginamasis metodas)
2. Eysencko klausimynas ir standartizuota anketa;
3. duomenų statistinė analizė.

Tyrimo hipotezės:

1. vadovams, dirbantiems viešame sektoriuje, įgimtos savybės yra būdingesnės negu vadovams, dirbantiems privačiame sektoriuje.
2. vadovams, dirbantiems privačiame sektoriuje, įgytos savybės yra būdingesnės negu vadovams, dirbantiems viešame sektoriuje.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro įvadas, mokslinės literatūros analizė, tyrimo rezultatų pristatymas, jų analizė.

PAGRINDINĖS SAŲVOKOS

- Bruožų požiūris (kitai dar vadinamas „Didžiojo žmogaus“ požiūris) – lyderystės tyrinėjimo metodas, siekiantis išsiaiškinti ir apibrėžti individualius lyderių bruožus bei savybes, išskiriančias juos iš kitų. (N. Chmiel, 2005)
- Lyderystė – žmogaus ypatingų bruožų arba savybių derinys, skatinantis kitus įvykdyti užduotį. (P. G. Northouse, 2009)
- Lyderystė – procesas, kai asmuo daro įtaką grupės nariams, siekiantiems grupės ar organizacijos tikslų. (N. Chmiel, 2005)
- Privatus sektorius – įvairios rinkos institucijos, kuriose esmę sudaro privatūs interesai. (J. E. Lane, 2001).
- Viešas sektorius – politinės institucijos, vyriausybė bei įstaigos, kurių pagrindinis vyraujantis interesas – visuomenės (viešasis) interesas (J. E. Lane, 2001).
- Vidurinio lygio vadovai – vadovai, esantys organizacijos hierarchijos viduryje, vadovaujantys žemesnio lygio vadovams arba specialistų (paprastai ne vadovų) veiklai. Vidurinio lygio vadovai atsiskaito už save aukštesnio lygio vadovams. (J. A. F. Stoner et al., 2000).

1. BRUOŽAIS GRINDŽIAMA LYDERYSTĖ

1.1. Lyderystės koncepto teorinis pagrindimas

1.1.1. Lyderystės samprata

Lyderystę, kaip ir daugelį kitų socialinių reiškinių, sunku apibrėžti. Anot J. Albrechto (1995), lyderiavimo negalima išprausti į kokius nors formalius rėmus, nes tai – menas, meistriškumas, talentas.

Pastaruoju metu mokslinėje literatūroje pateikiama daugybė įvairiausių lyderystės apibrėžimų bei sampratų. Per pastaruosius 60 metų buvo sukurtos net 65 skirtingos klasifikavimo sistemos lyderystės sampratai apibrėžti (P. G. Northouse, 2009). Skirtingi autoriai pateikia skirtingas lyderystės sampratas – R. M. Stongdillis (1974), apžvelgęs lyderiavimo teorijas ir tyrimus teigė, kad yra beveik tiek pat skirtingų lyderiavimo termino apibrėžimų, kiek ir žmonių, bandžiusių jį apibūdinti. Tačiau šiame darbe analizuojant įvairių mokslininkų pateiktus lyderystės apibrėžimus pastebėta, kad daugelyje apibrėžimų minimi tie patys komponentai: grupė, įtaka ir tikslas.

Viv. Shackletonas, P. Wale'as (2005) lyderystę įvardija kaip procesą, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslai. Taigi pastebime, kad minėti autoriai pateiktoje lyderystės sampratoje akcentuoja įtaka grupės narių elgsenai, siekiant įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslus.

J. A. F. Stoneris, R. E. Freemanas, D. R. Gilbertas (2000) lyderystę apibrėžia kaip grupės narių veiklą, reikalingą užduočiai atlikti, nukreipimo ir lyderio poveikio jiems procesą. Iš šio apibrėžimo matome, kad lyderiavimas ne tik įtraukia kitus: darbuotojus ir pasekėjus, bet ir reiškia nevienodą galios paskirstymą – lyderiai turi daugiau galios ir daro įtaką grupės narių elgesiui.

A. Zaleznikas (1977) aptardamas lyderystės sampratą išskiria dvi kryptis: lyderiavimą kaip procesą ir lyderiavimą kaip savybę. Lyderiavimas kaip procesas apibūdinamas kaip nepriverstinės įtakos naudojimas, bandant kreipti ar koordinuoti grupės narių veiklą, kad būtų pasiektas tikslas. Lyderiavimą kaip savybę minėtas autorius įvardija kaip rinkinį charakteristikų, priskiriamų tam, kuris suvokia galįs tokią įtaką sėkmingai panaudoti. (A. Zaleznik, 1977).

P. G. Northouse'as (2009) remdamasis B. M. Basso pasiūlyta lyderystės sampratos klasifikavimo schema, taip pat aptaria dvi lyderystės sampratos apibrėžimų grupes. Pirmoje grupėje lyderystė įvardijama kaip dėmesio sutelkimas į grupių procesus, o lyderis – kaip grupės pokyčių bei veiklos centras. Antroje grupėje lyderystės samprata formuluojama iš asmenybės perspektyvos. Lyderystė čia neatsiejama nuo

charakterio. Lyderystė suprantama kaip žmogaus ypatingų bruožų arba savybių derinys, skatinantis kitus paklusti – įvykdyti užduotį. (P. G. Northouse, 2009)

Apžvelgus skirtingų autorių sampratas pastebėta, kad lyderystė, kaip tam tikrų bruožų apibūdinimas, labai skiriasi nuo jos aprašymo kaip proceso. Lyderystė darbe bus nagrinėjama iš asmenybės perspektyvos, todėl nutarėme remtis B. M. Basso paeikta lyderystės samprata, kuri formuluojama kaip tam tikrų savybių būdingų skirtingiems žmonėms rinkinys.

1.1.2. Lyderystės ir vadovavimo santykis

Kalbant apie lyderystės sampratą, svarbu paminėti, kad lyderystės sąvoka dažnai painiojama su vadovavimu. Daugelis autorių pritaria nuomonei, kad lyderystė ir vadovavimas nėra tas pats, tačiau nesutaria dėl šių terminų tarpusavio sąsajų.

Nors lyderiavimo ir vadovavimo sampratų santykis aktualus iki šių dienų ir vis dar yra diskusijų objektu, prie bendros nuomonės neprieita iki šiol – nėra bendrai sutarta, kuo skiriasi lyderiavimas nuo vadovavimo.

Vadovavimas, kaip ir lyderystė, turi daug apibrėžimų ir sampratų. Pasak D. A. Yousef'o (1998), skirtingi autoriai vadovavimą apibrėžia skirtingai, tačiau visuose apibrėžimuose išlieka pagrindinė mintis, kad vadovavimas – tai grupės (darbuotojų) nukreipimas link organizacijos tikslų įgyvendinimo.

Norėdamas pabrėžti skirtumą lyderiavimo teoretikas W. G. Bennis (1978) yra pasakęs, jog daugelyje organizacijų per daug vadovaujama ir per mažai lyderiaujama. Minėto autoriaus nuomone, organizacijose kreipiamas per mažas dėmesys į pokyčius, per mažai akcentuojama ateities vizija, dažnai vadovai rūpinasi organizacija čia ir dabar.

Labai vaizdingai skirtumą tarp lyderystės ir vadovavimo aptarė W. Bennis ir B. Nanus (1998). Pasak mokslininkų, lyderystė yra tarsi kelio ieškojimas, o vadyba, vadovavimas –ėjimas jau pramintu keliu. Minėti mokslininkai mano, kad lyderystė yra teisingų dalykų darymas, o vadovavimas – dalykų darymas teisingai. (W. Bennis, B. Nanus, 1998). Iš metaforiškai pateikto W. Bennio ir B. Nanus lyderystės ir vadovavimo santykio galime numanyti, kuo skiriasi vadovas nuo lyderio. Vadovas vykdo tai, kas jam yra gerai žinoma, neieško naujovių ir nieko nekeičia, lyderis priešingai – nebijo naujovių, skatina pokyčius ir drąsiai priima iššūkius „ieškodamas teisingo kelio“.

J. D. Bensonas (2008) taip pat įvardija aiškius skirtumus tarp lyderiavimo ir vadovavimo. Minėtas autorius teigia, kad lyderiavimas yra susijęs su pokyčiais organizacijose, o vadovavimas – su sudėtingais sprendimais ir sunkiais veiksmais.

T. Robert C. Appleby (2003) teigia, kad lyderiavimas yra vadovavimo būdas, vadovo gebėjimas paveikti darbuotojus entuziastingai ir su pasitikėjimu dirbti grupės tikslams, o S. P. Robbins'o (2003) nuomone, vadovavimas yra gebėjimas paveikti grupę, kad ji įgyvendintų išskeltus tikslus.

Iš aptartų tyrėjų sampratų matyti, kad T. R. C. Appleby ir S. P. Robbinsas beveik tais pačiais žodžiais apibūdina dvi skirtingas sąvokas, todėl nusakyti skirtumą tarp lyderiavimo ir vadovavimo, remiantis minėtų autorių nuomone, yra sudėtinga.

P. G. Northouse'o (2009) nuomone, lyderystė ir vadovavimas turi daugybę skirtumų, tačiau yra ir panašumų: „kai vadovai stengiasi daryti įtaką grupei, kad būtų įgyvendinti tikslai, jie užsiima lyderyste. Kai lyderiai planuoja, organizuoja, parenka darbuotojus ir kontroliuoja, jie užsiima vadyba.“ (p. 22)

Taigi aptarus lyderystės ir vadovavimo sampratas matyti, kad nubrėžti ribą tarp lyderystės ir vadovavimo yra gana sunku. Lyderystė daugeliu atvejų sunkiai atsiejama nuo vadovavimo, kaip ir vadovavimas nuo lyderystės.

J. P. Kotteris (1990) pateikia kiek kitokią lyderystės ir vadovavimo sampratą. Jis teigia, kad vadovams rūpi veikla, sukurianti darną ir tvarką organizacijoje, lyderiams – permainingos, galinčios atnešti organizacijai sėkmę. (Viv. Shackleton, P. Wale, 2005). Minėtas autorius siekdamas įrodyti lyderystės ir vadovavimo skirtumus išskyrė svarbiausias jų funkcijas, kurias pateiktos 1 lentelėje:

1 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės funkcijos

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

Šaltinis: Peter G. Northouse (2009)

Iš pateiktų vadovavimo ir lyderystės funkcijų lentelėje matyti, kad lyderiavimas yra susijęs su pokyčiais organizacijose, vadovavimas – su sudėtingų sprendimų priėmimu ir kontrole. Lyderiai organizacijose nustato tik veiklos kryptis, o vadovai planuoja, sudarinėja biudžetus, lyderiai dažniausiai įkvepia žmones, o vadovai kontroliuoja ir sprendžia problemas.

J. P. Rostas (1991) nuomone, lyderystė yra įvairiapusės įtakos darymas santykiams, o vadovavimas yra vienpusiai valdžios santykiai. Anot jo, lyderiams labiau rūpi bendrų tikslų kūrimo procesas, o vadovų pagrindinė funkcija – veiklos koordinavimas, kad darbas būtų atliktas.

Apibendrinant išsakyta autorių nuomonę, galima teigti, kad vadovo pagrindinė funkcija – vadovauti organizacijai čia ir dabar – rūpintis, kad laiku būtų atlikti darbai ir įgyvendinti organizacijos tikslai, o lyderiai daugiau orientuojasi į ateitį – jiems rūpi organizacijos ilgalaikiškumas, sėkmė ir rezultatai ateityje.

Lyderystės ir vadovavimo santykis yra aptartas ir lietuvių autorių. Lietuvoje susiduriama su dar viena problema - angliško žodžio „leadership“ vertimu į lietuvių kalbą. Angliškas žodis „leadership“ į lietuvių kalbą gali būti verčiamas dvejopai: lyderiavimas arba vadovavimas. Būtent dėl šios priežasties, artimai susijusios, bet skirtingą reikšmę turinčios sąvokos dažnai yra painiojamos.

P. Jucevičienės (1996) lyderiavimą įvardindama kaip efektyvaus vadovavimo sąlygą teigia, kad vadovavimas dažniausiai atspindi vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją, o lyderiavimas išreiškia lyderio veiklą telkiant žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti. Apibendrinant minėtos autorės nuomonę, galime teigti, kad vadovavimas būtų neefektyvus, jei nesiremtų lyderiavimu – vadovo sugebėjimu sutelkti žmones užsibrėžtiems tikslams pasiekti.

J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2001) nuomone, vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtakos žmonėms, o lyderiavimas kyla iš socialinės įtakos proceso. Lyderiavimą šie autoriai įvardija, kaip vieną iš vadovavimo poveikio priemonių.

Aptarus tiek užsienio, tiek lietuvių autorių išsakytas mintis vadovavimo ir lyderiavimo tema galime teigti, kad vis dar yra sunku nubrėžti aiškią ribą tarp vadovavimo ir lyderiavimo. Skirtingi autoriai pateikia skirtingas sampratas, o bendros nuomonės, kas yra vadovavimas ir kas yra lyderiavimas iki šiol nėra priimta.

1.1.3. Vadovams būdingi bruožai

Nuo pat seniausių laikų iki šių dienų domimasi efektyviai veikiančių vadovų – lyderių veikla. Pats pirmasis kriterijus, pagal kurį vadovai skirstomi į sėkmingus ir nesėkmingus, jau gilioje senovėje buvo jų asmeninės savybės.

Pirmieji rašytiniai duomenys apie vadovo savybes randami Konfucijaus filosofijoje (VI – V a. pr. Kr.). Konfucijus įvardijo 4 būdingas ir nuo vadovavimo neatsiejamas savybes – meilę, teisingumą, vadovavimą, pagarbą vyresniajam ir doktrinos suvokimą. Gero vadovo (kilmingo vyro) savybės geriausiai išryškėja mokytojo ir mokinio pokalbyje. Konfucijaus nuomone, valdyti reikia gerbiant penkias puikias savybes ir „raunant keturias šlykščias“. Puikus vadovas apibūdinamas kaip dosnus, bet ne švaistūnas, didingas, bet neišpuikęs, ragindamas dirbti nesukeliantis pykčio, siekdamas pagarbos – nežiaurus. Pasak Konfucijaus, „šlykščios savybės“ – tai žiaurumas, šiurkštumas, žodžio laužymas, gobšumas. Šias savybes geriausiai iliustruoja Konfucijaus pateiktas vadovo elgesio pavyzdys: „Jeigu valdinius ne mokai, o muši – tai vadinama žiaurumu. Jeigu neišpėji dirbančio, o reiški nepasitenkinimą pamatęs darbo rezultata – tai vadinama šiurkštumu. Jeigu verti greitai baigti darbą, prieš tai davęs nurodymą neskubėti – tai vadinama žodžio laužymu. Jeigu pažadėjai atpildą, bet jo gaili – tai vadinama gobšumu.“ (Konfucijus, 2004)

Savybes, kuriomis turėtų pasižymėti vadovai, savo veikaluose aptarė ir daugelis kitų mąstytojų. Kinų literatūroje filosofas Lao Tzu išskiria efektyviai dirbančio vadovo asmenines savybes. Anot jo, vadovas turi būti protingas, sąžiningas, nesavanaudiškas, mokantis spręsti konfliktus, sugebantis sutelkti žmones siekti bendrų tikslų. (L. S. Pheng, 2003) Lao Tzu kalbėdamas apie vadovams būdingas savybes pabrėžia, kad sėkmingą vadovavimą lemia ir vadovo mokėjimas prisitaikyti. Prisitaikydami vadovai išekvoja mažiau energijos, gauna pastovesnę ir ilgiau išliekantį rezultatą. (L. S. Pheng, 2003)

Senovės graikų filosofo Platono (2000) nuomone, kiekvienas vadovas turi pasižymėti išmintimi, narsumu, nuoseklumu, teisingumu, nesmulkmėniškumu, darbštumu, gera atmintimi, gabumu mokslams.

Bizantijos mąstytojo Paladijaus nuomone, vadovas turi būti dievobaimingas ir teisingas, išmanantis savo darbą, mokytas ir ryžtingas. (R. Razauskas, 1997)

Ne tik valstybių vadovai, bet ir karo vadai turėjo pasižymėti išskirtinėmis savybėmis, kurios nėra būdingos visiems žmonėms. Išsamiai, aiškiai karo vadams reikalavimus yra išdėstęs A. Suvorovas. Jo nuomone, vadas turi būti: drąsus, bet ne karštakošis; greitas, bet ne skubotai veikiantis, veiklus, bet ne lengvabūdis; paklusnus, bet ne nusižeminantis; nugalėtojas, bet ne pagyrūnas; ambicingas, bet ne pasiutęs; išdidus, bet ne išpuikęs; tvirtas, bet ne užsispyręs; atviras, bet ne naivus; malonus, bet ne vėjavaikis; įžvalgas, bet ne landus; paslaugus, bet ne savanaudis. (R. Razauskas, 1997).

Iš pateiktų pavyzdžių, kuriuose buvo apžvelgtos vadovams būdingos savybės matyti, kad nuo pat seniausių laikų vadovams buvo keliami tam tikri reikalavimai, vadovai turėjo turėti tokias savybes, kurios paprastai žmonėms – ne vadovams buvo nebūtinės. Taigi apibendrinant minėtų autorių išsakytas mintis galima teigti, kad lyderystė yra būdinga tik išrinktiesiems, ir lyderiais gali būti tik tie, kurie turi ypatingų, įgimtų talentų.

Pastebėta, kad dauguma pačiais seniausiais laikais įvardintų geriems vadovams būdingų savybių yra išlikę ir yra minimos iki šių dienų. Nors keitėsi visuomenė ir vadovais šiuo metu vadinami ne tik valstybių vadovai, bet ir įmonių ar kitų organizacijų, kai kurios vadovams būdingos savybės vertinamos taip pat, kaip ir prieš daugelį šimtų metų.

Ilgą laiką daugelis vadybos mokslo pradininkų savo darbuose analizavo, bandė suformuluoti ir išskirti savybes, kurios yra būdingos vadovams. Tokių bandymų buvo daug.

Vadybos mokslo pradininkas A. Fajolis teigė, kad vadovas turi būti ne tik geras administratorius, t.y. sugebėti atlikti pagrindines valdymo funkcijas, kompetentingas - išmanantis specialiąsias įmonės funkcijas, bet ir pasižymintis gera sveikata bei moralinėmis savybėmis - valia, energija, atsakomybės jausmu, pareigingumu ir t.t. (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000)

Vienas iš garsiausių vadybos pradininkų Lietuvoje P. Lesauskis 1936 m. publikuotame straipsnyje „Vado reikšmė organizacijoje“ išsamiai aptarė efektyviam vadovui 6 reikalingiausias savybes:

1. Kūno ir dvasios energija. Vadovai turi turėti daugiau veržlumo, fizinės ir dvasinės energijos, būti tvirtesni negu vidutinis žmogus.

2. Tikslas ir krypties nujautimas. Vadovas turi aiškiai žinoti tikslą ir būdus jam pasiekti.

3. Entuziazmas. „Aiškų tikslą turėti dar nereiškia jį pasiekti. Jis turi būti jaučiamas visų. Kitaip sakant, jis turi būti lydymas dinamiško jausmo, pasitikėjimo, pasiryžimo laimėti ir pasitenkinimo, džiaugsmo siekiant jo. Tai vadinama maždaug entuziazmu. Geras vadas giliai jaučia, yra jausmingas, turi galią sužadinti kitų jausmus. Geras vadas yra entuziastas. Jis tampa įrankiu to tikslo ar jėgos, kuri juomi naudojasi. Jisai jaučiasi valdomas jėgų ir galių, kurias savo ruožtu jisai patsai valdo.“ (R. Razauskas ir kt., 1991, p. 116)

4. Techninis sugebėjimas. P. Lesauskio (1936) nuomone, vadovavimas reikalauja specialaus pasiruošimo, kuris nėra įgyjamas aukštesniosiose arba aukštosiose mokyklose. Kiekvienas vadovas turi mokėti derinti įvairią veiklą, pvz.: formuluoti tikslus, juos perduoti, interpretuoti, nuolat stebėti visos organizacijos veiklą ir t.t.

5. Ryžtingumas. Vadovas turi pasižymėti entuziazmu, ryžtu, aktyvumu įgyvendinant organizacijos tikslus, t.y. siekiant rezultato.

6. Tikėjimas. Vadovas turi tvirtai tikėti tai, ką daro. (R. Razauskas ir kt., 1991)

Apibendrinus nuo pat seniausių laikų iki XX a. vadovams būdingas savybes galime teigti, kad vadovams būdingos savybės keičiantis amžiams mažai tepasikeitė ir požiūris į vadovus, kaip į išskirtines asmenybes, ilgą laiką išliko.

1.1.4. Vadovai ir lyderiai

Anot P. G. Northouse'o (2009), šiuolaikinėse organizacijose paprastai sutinkami du lyderių tipai: paskirtieji ir iškilusieji lyderiai. Vieni žmonės yra lyderiai dėl savo formalių pareigų organizacijoje – paskirtieji, kiti jais tampa dėl grupės narių požiūrio į juos – iškilusieji lyderiai (P. G. Northouse, 2009).

Paskirtas į vadovaujančias pareigas asmuo ne visada yra tikrasis lyderis. Kartais jis neturi lyderiams būdingų savybių ir įvairiose situacijose elgiasi ne taip, kaip pasielgtų lyderis. Anot P. G. Northouse'o (2009), organizacija, kuriai vadovauja paskirtas į vadovaujančias pareigas asmuo, neturintis lyderiui būdingų savybių, nėra sėkminga ir dažniausiai nepasiekia gerų rezultatų. Atsižvelgiant į minėto autoriaus nuomonę, paskirtus lyderius galima būtų skirti į dvi grupes: į lyderius ir vadovus.

Vyrauja nuomonė, kad žmogus gali būti efektingas vadovas – geras planuotojas ir puikus administratorius, bet jam gali trūkti lyderiui būtinų motyvavimo sugebėjimų arba jis gali būti efektingas lyderis, sugebantis įžiebtį kitų žmonių entuziazmą ir pasišventimą, bet jam gali trūkti vadovo įgūdžių (J. A. F. Stoner et al., 2000).

Kiekvienoje organizacijoje yra žmonių, kurie neužima aukštų pareigų, tačiau yra lyderiai. Iškilę lyderiai organizacijose ne visada užima vadovaujančias pareigas. Žmogus, neužimantis vadovaujamų pareigų, gali tapti lyderiu per kitus organizacijos narius, kurie remia jo elgesį ir pritaria jam. Tapant tokiu lyderiu didžiausią įtaką turi žmogaus asmeninės savybės: žodinis aktyvumas, informuotumas, noras sužinoti kitų nuomonę, naujų idėjų siūlymas, tvirtinimas. (P. G. Northouse, 2009)

Šiuo metu egzistuoja tendencija lyderiais ir vadovais laikyti tuos pačius žmones. Pasak R. H. Beinecke'o (2009), jeigu nori būti geru vadovu, pirmiausia turi būti geru lyderiu. L. Juoazitienės ir J. Steponkienės (2006) nuomone, XXI a. neužtenka, kad įmonėms vadovautų tik vadovai, šiuo metu jau reikia lyderių, kurie mąsto strategiškai, žino, kas yra ir kas bus svarbu organizacijai ateityje. Tačiau tiek viešame, tiek privačiame sektoriuje dar ne visi vadovai yra lyderiai. Ir skirtumai tarp vadovų ir lyderių yra gana ryškūs (žr. į 2 lentelę).

2 lentelė. Skirtumai tarp vadovų ir lyderių

Vadovai	Lyderiai
Funkcionieriai	Inovatoriai
Pripažįsta atsakomybę	Siekia atsakomybės
Kontroliuoja darbuotojus	Pasitiki darbuotojais
Kompetentingi	Kūrybingi

Specialistai	Lankstūs
Nustato realius tikslus	Kelia didesnius tikslus
Siekia patogios darbo aplinkos	Siekia įdomios darbo aplinkos
Atsargiai deleguoja	Entuziastingai deleguoja
Darbuotojus suvokia kaip samdinius	Darbuotojus suvokia kaip šalininkus

Šaltinis: L. Juozaitienė, J. Steponkienė, 2006

Iš pateiktų lentelėje lyderio ir vadovo apibūdinimų pastebima, kad vadovo veiklą lemia iš anksto nustatytos organizacijos taisyklės, vadovai neeksperimentuoja, neieško naujovių. Jų tikslas – suorganizuoti darbuotojų darbą taip, kad būtų pasiekti realūs organizacijos tikslai. Lyderiai atvirkščiai – savo veikimo būdą kuria patys: nebijo naujovių – nuolat jų ieško, pasitiki darbuotojais ir kartu su komanda yra pasiryžę dirbti prisitaikant prie nuolat kintančių sąlygų. Lyderiai kūrybingi, siekiantys ir keliantys didesnius tikslus – jie vadovauja ne tik čia ir dabar, bet ir bando numatyti ateitį. Taigi apibendrinant skirtumus tarp vadovų ir lyderių galime daryti išvadas, kad sėkmingais lyderiais tampa tie, kurie mąsto sistemiškai, pasitiki savo kolegomis, mažiau orientuojasi į kasdieninius, tradicinius darbus, o daugiau į tendencijas ir esminius pokyčius skatinančias jėgas. Tai ypač svarbu šiuolaikiniame, nuolat besikeičiančiame pasaulyje.

P. D. Gibsonas ir D. P. Lacy (2000), remdamiesi naujosios viešojo sektoriaus lyderystės teorijos elementais, išskyrė du lyderių tipus: tradicinį ir šiuolaikinį valstybiniame sektoriuje dirbantį lyderį. Viešame sektoriuje dirbančių vadovų – lyderių būdingi bruožai pateikti 3 lentelėje:

3 lentelė. Tradicinis ir šiuolaikinis lyderis

Tradicionis lyderis	Šiuolaikinis lyderis
Ekspertas, atsargus naujovėms	Atviras naujovėms
Koalicijų kūrėjas	Konsensuso kūrėjas
Kontroliuojantis	Padedantis
Nurodinėjantis	Pasidalijantis informacija
Manipuliuojantis	Įgalinantis
Nekantrus	Kantrus / tolerantiškas
Orientuotas į tikslą	Lankstus tikslų atžvilgiu
Ribotai pasiekiamas	Pasiekiamas
Motyvuotas, išitraukiantis	Motyvuojantis / įtraukiantis

Kategoriškas, agresyvus	Lankstus / atlaidus
Filtruojantis informaciją	Skleidžiantis informaciją

Šaltinis: E. Butkevičienė ir kt., 2009

Iš pateiktų lyderiams būdingų bruožų matyti, kad tradicinis lyderis atitinka įprasto, daugelio autorių savo tyrimuose aptarto, vadovo sampratą. Tai vadovas, nesiimantis naujovių, vykdamas iš anksto numatytus planus, kontroliuojantis ir neeksperimentuojantis, netgi turintis ydingų savybių – nekantrus, manipuliuojantis, agresyvus ir pan. Tradicinis lyderis yra šiuolaikinio lyderio priešingybė. Visų pirma, tai vadovas, kuriam rūpi organizacijos ateitis. Tai vadovas, kuris siekia pačių geriausių rezultatų motyvuodamas, įtraukdamas kolegas. Šiuolaikinis lyderis nenurodinėja, jis padeda, pataria, pasidalina reikiama informacija, yra lankstus ir atlaidus. Šiuolaikiniam lyderiui svarbu efektyviai dirbanti komanda – tokią komandą suburti padeda jam būdingos savybės.

W. C. Byhamas, A. B. Smithas, M. J. Paese'as, S. Chowdhury (2002) kalbėdami apie vadovus taip pat akcentuoja šiuolaikinio vadovo – lyderio sugebėjimą prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos. Lygindami tradicinio praėjusio amžiaus vadovo ir šiuolaikinio vadovo – lyderio funkcijas, pabrėžia, kad prisitaikant prie besikeičiančių ekonomikos sąlygų, kinta ir vadovui reikalingų savybių svarba (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Vadovas ir lyderis

Tradicinis praėjusio amžiaus vadovas	Šiuolaikinis vadovas – lyderis
Vienas priimdavo visus reikšmingus sprendimus organizacijoje, sprendė visas valdomoje komandoje kylančias problemas, atliko eksperto vaidmenį;	Dalijasi atsakomybe su kitais grupės nariais.
Kontroliavo darbo procesą, prisiimdavo visą atsakomybę už savo grupės veiklos rezultatus;	Padeda darbuotojams spręsti problemas.
Atsakydavo į visus įmanomus klausimus, veikė kaip ekspertas;	Skatina darbuotojų savivaldą.
Kurdavo taisykles;	Kelia svarbius klausimus; užtikrina darbuotojų ir atitinkamų specialistų komunikavimą;
Vertino kolektyvo sutarimą ir nuomonės vieningumą;	Aiškiai formuluoja savo grupės ateities viziją, suburiančią organizacijos darbuotojus ir esmines vertybes;
Siekė pagal galimybes vengti konfliktų;	Vertina žmonių sugebėjimus ir siekius išsakyti įvairias nuomones;
Kaip taisyklė reagavo į vienus ar kitus įvykius, priešinosi pokyčiams;	Konfliktus vertina kaip galimybę siekti sinergijos ir praturtinti sprendimų priėmimo procesus;
	Aktyviai veikia: pats inicijuoja permainas. Jis

<p>Pagrindinį dėmesį skyrė darbo uždaviniams, produkcijai ir techniniams įgūdžiams;</p> <p>Naudojo linijinį, analitinį mąstymo stilių;</p> <p>Siekė kaupti specializuotą, funkcinę patirtį ir žinias;</p> <p>Domėjosi tik savo kompetencijos klausimais;</p> <p>Šiurkščiai konkuravo su kolegomis;</p> <p>Veikė tik savo šalies teritorijoje;</p> <p>Personalą vertino kaip besikeičiantį organizacijos išteklių;</p> <p>Pirmoje vietoje organizacijos, o ne joje dirbančių žmonių poreikiai;</p> <p>Vengė rizikos;</p> <p>Mąstymo stilius funkcionalus, orientuotas į trumpą laikotarpį.</p>	<p>vertina kaip organizacijos gyvavimui svarbų elementų.</p> <p>Pagrindinį dėmesį skiria tiek darbo procesui, tiek žmonėms;</p> <p>Mąsto globaliai;</p> <p>Siekia tapti įvairių sričių specialistu ir pažinti įvairias kultūras;</p> <p>Domisi visais organizacijos veiklos klausimais, siekia tapti patikimu partneriu kitoms organizacijos grupėms ir padaliniams;</p> <p>Toks pat šiurkštus konkurentas, tačiau neretai tenka siekti partnerystės su kitais konkurentais ir pardavėjais;</p> <p>Turi sugebėti veikti tarptautiniu mastu</p> <p>Personalą vertina kaip brangiausią, ką turi organizacija, nes žino, jog gerą darbuotoją pakeisti kitu labai sunku;</p> <p>Siekia suderinti organizacijos ir jos personalo poreikius;</p> <p>Pasirengęs rizikuoti;</p> <p>Mąstymo stilius sistemiškas, orientuotas į ilgalaikes perspektyvas.</p>
---	--

Šaltinis: W. C. Byham et al., 2002

Apžvelgus pagrindines tradicinio praėjusio vadovo ir šiuolaikinio vadovo – lyderio funkcijas, pastebimi reikšmingi skirtumai. Galime daryti išvadą, kad šiuolaikinis vadovas – lyderis yra priešingybė tradiciniam parėjusio amžiaus vadovui. Tai atviras naujovėms, besirūpinantis organizacija ir personalu, komunikabilus, lankstus, pasitikintis savimi, ryžtingas. Šiuolaikinis vadovas – lyderis mąsto globaliai, domisi visais, su organizacija susijusiais klausimais, didelį dėmesį skiria personalui – vertina jį ir supranta, kad tik dirbant darnioje komandoje galima pasiekti geriausių rezultatų.

P. C. McGraw'o (2000) nuomone, visi sėkmingai dirbantys vadovai – lyderiai pasižymi tam tikrais bruožais:

1. įžvalga. Anot minėto autoriaus, linkę laimėti vadovai – lyderiai visuomet pasiekia tai, ko nori, nes aiškiai gali įvardinti norus.

2. strategija. Vadovai linkę pasiekti tai, ko trokšta, nes visada turi gerai apgalvotą strategiją, kuri padeda įgyvendinti užsibrėžtus tikslus.

3. aistringumu. Siekiami tikslai įkvepia, todėl vadovai elgiasi aistringai.

4. tiesa. Vadovai turi reikalauti teisybės iš savęs ir aplinkinių. Teisingumas – svarbi ir neatsiejama nuo organizacijos sėkmės savybė.

5. lankstumu. Vadovai, norintys pasiekti geriausių rezultatų, turi būti lankstūs – lengvai priimti pokyčius, prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos, ekonominių bei socialinių sąlygų.

6. rizika. Prisitaikant prie besikeičiančių sąlygų vadovai visuomet turi būti pasiruošę rizikuoti.

7. branduoliu. Geros, efektyviai dirbančios komandos subūrimas padeda pasiekti organizacijos užsibrėžtus tikslus. Vienas vadovas negali suspėti viską atlikti, jam reikalinga darni komanda.

8. veiksmingumu. Lyderiai niekada nebijo rizikuoti ir yra pasirengę veikti.

9. pirmenybe. Vadovai labai atsakingai renkasi prioritetus.

10. mokėjimu valdytis.

11. temperamentu. Nuo temperamento tipo priklauso vadovo gyvybingumas, aktyvumas, energingumas. (P. C. McGraw, 2000)

V. Shackletono (1995) nuomone, pagrindinis skirtumas tarp vadovo ir lyderio yra lyderio sugebėjimas numatyti ateities veiksnius – turėti aiškią viziją ir parinkti tinkamas strategijas jai pasiekti. Minėto autoriaus nuomone, visa tai ir nulemia organizacijos sėkmę. Lyderis nesureikšmina dabarties įvykių, jis tvirtai žino, koku keliu eina organizacija ir ką ji turi daryti, kad ateityje būtų viena iš pirmaujančių. Lyderis yra atviras naujovėms, vadovas – atsargus ir bijantis naujovių. Kaip labai svarbią lyderiams savybę V. Shackletonas išskiria ir motyvaciją. Anot jo, lyderis turi motyvuoti grupės narius, nes tik kartu su komanda dirbant įmanoma pasiekti užsibrėžtus tikslus.

Kaip atskirti lyderį nuo ne lyderio išsamiai yra aptaręs R. Razauskas knygoje „Aš vadovas“. Lyderio ir ne lyderio charakteristika pateikta lentelėje (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Lyderis ir ne lyderis

Lyderis	Ne lyderis
Žmones laiko sau lygiais	Vadovauja miniai
Remiasi geriausiomis žmonių savybėmis, pataria, žaismingas	Nematomas – duoda nurodymus personalui ir tikisi, kad jie bus įvykdyti
Rūpinasi darbuotojų veiklos rezultatyvumu ir svarsto, kaip jiems atsidėkoti	Mąsto apie savo veiklos įvertinimą, rūpinasi, kaip atrodo iš šalies

Bendrauja su žmonėmis jų darbo vietose	Bendraudamas jaučiasi sukaustytas
Neturi rezervuotos automobilio aikštelės, tualetu, pietų kambario ar lifto	Naudojasi privilegijomis
Vadovauja be didelių pastangų	Negabus
Atidžiai klausu, ką sako kiti	Daug kalba pats
Nesididžiuoja bendraujant	Žemesnių pareigų žmonėms neprieinamas
Teisingas visiems	Teisingas tik aukštesniems pareigūnams
Kuklus	Arogantiškas
Nebijo spręsti nemalonių problemų	Stengiasi išvengti nemalonių problemų
Problemas supaprastina	Padaro taip, kad viskas atrodo labai sudėtinga
Pakantus atviram prieštaravimui	Nepakantus
Žino aplinkinių vardus	Nepažįsta žmonių
Kai reikia, dirba juodą darbą	Laiko, kad dirbti juodą darbą jam žema
Pasitiki žmonėmis	Tiki tik skaičiais popieriuje ir nepasitiki žmonėmis
Reklamuoja savo firmą likdamas nepastebimas	Labiau reklamuoja save nei firmą
Prisiima kaltę	Ieško atpirkimo ožio
Gaudamas informaciją, kuria grįžtamąjį ryšį	Informacija eina viena kryptimi – į jo kabinetą
Žino, kaip ir kada atleisti žmones	Stengiasi išvengti nemalonios užduoties
Gerbiam visus	Galvoja, kad pavaldiniai yra tingūs ir diletantai
Mato darbus ir pažįsta žmones, galinčius juos atlikti	Nepažįsta reikalingų žmonių
Be reikalo nekontroliuoja	Stiprina kontrolę
Labiau mėgsta kalbėtis nei skaityti pranešimus ar ataskaitas	Linkęs skaityti ilgas ataskaitas, pranešimus
Tiesus	Suktas
Nuoseklus ir patikimas	Jo veiksmų neįmanoma numatyti
Pripažįsta savo klaidas ir palaiko kitus, kai tie pripažįsta savo	Išitikinęs, kad nedaro klaidų, kaltina kitus
Valdo savo emocijas	Nevaldo emocijų, nuotaikos žmogus
Atviras	Uždaras
Leidžia kilti karjeros laiptais žmonėms, dirbantiems firmoje	Aukštesnėms pareigoms ieško žmonių ne firmoje
Tesi pažadus	Netesi pažadų

Kabinetas kuklus	Kabinetas ištaigingas
Mano, kad firmoje dirba 2-3 žmonės, galintys būti gerais vadovais	Stengiasi padaryti, kad firmoje neatsirastų galinčio vadovauti
Visą dėmesį skiria firmos reikalams ir tikslams	Dėmesį telkia tik į save
Mano, kad iš klaidų galima pasimokyti	Mano, kad už klaidas reikia bausti

Šaltinis: R. Razauskas, 1997

Iš R. Razausko pateiktos lyderio ir ne lyderio sampratos matyti, kad vadovas – ne lyderis apibūdinamas labai negatyviai. Ne lyderis pasižymi ydingomis savybėmis: nevaldo emocijų, yra nepakantus, negabus, siekiantis garbės, suktas, arogantiškas ir t.t. Pastebime, kad R. Razauskas (1997) labai neigiamai vertina ne lyderio darbą. Iš pateiktos jo nuomonės galime susidaryti įspūdį, kad organizacija, kurioje vadovauja ne lyderis yra nesėkminga, vadovas daugiau naudos siekia sau, o ne organizacijai.

Lyderį minėtas autorius pirmiausiai apibūdina kaip gerą žmogų, puikiai valdantį organizaciją ir išmanantį savo darbą. Pastebime, kad kalbant apie lyderį, visų pirma, akcentuojamos geros asmeninės savybės ir teigiamas požiūris. Lyderis puikiai sutaria su komanda, gerbia savo darbuotojus, be reikalo nekontroliuoja, yra patikimas, supratingas, sumanus.

J. Albrechtas (2005) taip pat išskiria pagrindinius vadovo – lyderio asmens bruožus. Pasak jo, vadovas lyderis:

1. prieinamas visiems darbuotojams, sprendžiant ne tik organizacijos problemas, bet ir teikiant asmeninę paramą;
2. aktyviai dalyvauja personalo valdyme, taiko progresyvias materialinio skatinimo formas, yra asmeniškai pažįstamas su daugeliu darbuotojų, skiria daug laiko jų tobulėjimui, personalo paieškai ir atrankai;
3. netoleruoja kabinetinio vadovavimo stiliaus, mėgsta bendrauti su eiliniaisiais darbuotojais, išklaudyti ir aptarti jų problemas. Jis ryžtingas ir atkaklus, noriai prisiima atsakomybę, mėgsta rizikuoti;
4. pakantus atviro nesutikimo apraiškoms, deleguoja įgaliojimus vykdytojams, santykius su darbuotojais grindžia pasitikėjimu;
5. prisiima kaltę dėl nesėkmių ir negaišdamas laiko ieško kaltininkų. Tačiau svarbiausia jam – klaidos ištaisymas;
6. rūpinasi organizacijos darbuotojų karjera. Į atsakingas pareigybes pirmiausia rekomenduoja bendradarbius ir tik išimtiniais atvejais – iš šalies siūlomus, kitų rekomenduojamus kandidatus;

7. skatina savarankiškus darbuotojus, nes savarankiškumo laipsnis turi visiškai atitikti profesionalaus darbuotojo gabumus;

8. be reikalo nesikiša į darbuotojų veiklą, kontroliuoja vien galutinį rezultatą ir kelia naujus uždavinius;

9. pasitikintis savo jėgomis, nesėkmes suvokia kaip laikiną dalyką;

10. nuolat pertvarko savo darbą, ieško ir diegia efektyvias naujoves, todėl jo vadovaujama organizacija tampa mobili, atspari krizinėms situacijoms, efektyviai dirbanti ir nuolat besivystanti. (J. Albrechtas, 2005)

Apžvelgus J. Albrechto pateiktą lyderiui būdingų savybių modelį pastebime, kad jis panašus į P. D. Gibson'o ir D. P. Lacy pateiktą šiuolaikinio lyderio modelį (žr. 14 p.). Akcentuojamos naujovės, pasitikėjimas, motyvavimas. Vadovas – lyderis ne tik atsakingas, pakantus, bet ir aktyvus, veiklus.

R. Želvys (2001) taip pat išskiria sėkmingai dirbančio vadovo – lyderio asmenybės bruožus. Pasak jo, svarbiausias bruožas yra intelektas, kuris turi būti aukštesnis už vidutinį. Vadovas, minėto autoriaus nuomone, turi gebėti mąstyti globaliai, sugebėti greitai spręsti sudėtingas problemas, būti savarankiškas ir iniciatyvus bei ryžtingas – veiklos imtis pats ir skatinti bei motyvuoti įsitraukti į ją kitus.

Pasak J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2005), lyderis yra tas, kuris:

1. rūpinasi aktyviu komandos darbu.
2. patikslina komandos tikslus, telkia narius,
3. žino narių privalumus bei trūkumus,
4. apibrėžia darbo sritis ir komunikacijos kanalus,
5. ekstravertas, ramus, patikimas,
6. dominuojantis, bet ne despotiškas, greičiau – entuziastingas,
7. jo privalumas – sugebėjimas patraukti ir suvienyti žmones,
8. savo valdžią realizuoja neagresyviai.

Apžvelgus įvairių autorių pateiktus lyderio asmens bruožus matyti, kad kai kurie bruožai kartojasi: intelektas, siekimas atsakomybės, pasitikėjimas savimi, ieškojimas ir diegimas naujovių, darbuotojų veiklos koordinavimas paliekant jiems laisvės ir t.t. Šie bruožai ir išskiria lyderius nuo ne lyderių ar paprastų vadovų. Tačiau kyla klausimas, ar jie ir nulemia šiuolaikinių vadovų – lyderių sėkmę? Ar visi sėkmingai dirbantys vadovai – lyderiai pasižymi minėtomis savybėmis? Į šiuos klausimus padės atsakyti mokslinių tyrimų apžvalga bei empirinis tyrimas, kurio metu bus apklausiami tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus vadovai – lyderiai.

1.2. Moksliniai tyrimai

1.2.1. Bruožų teorijos

Lyderystė nuo pat seniausių laikų buvo tyrinėjama įvairiais aspektais. Tyrimų kryptys priklausė nuo tyrėjo požiūrio į „lyderystės“ sąvoką ir nuo to, kokiai metodologijai buvo teikiama pirmenybė. Didžioji dauguma lyderystės studijų skirstomos į 4 grupes, atspindinčias skirtingus požiūrius:

1. būdingųjų bruožų;
2. bihevioristinių;
3. situacinių;
4. galios ir įtakos. (K. Masiulis, T. Sudnickas, 2007)

Darbe buvo išsikeltas tikslas išanalizuoti pačią pirmąją teoriją, bandžiusią paaiškinti efektyvaus vadovavimo prielaidas. Tai „didžiojo žmogaus“ teorija (dar kitaip vadinama savybių / būdingųjų bruožų teorija). Visi šiai teorijų grupei priskiriami teoretikai rėmėsi teiginiu, kad žmogaus asmenybė yra tam tikrų bruožų arba asmeniui būdingų elgimosi būdų, jausmų, minčių, reakcijų ir t.t. visuma.

Būdingųjų bruožų („didžiojo žmogaus“) požiūris nagrinėja individualius lyderių bruožus bei savybes. Ilgą laiką buvo vadovaujama prielaida, kad vadovais – lyderiais gimstama, o ne tampama. Teorijos atstovai tvirtino, kad gimdamas žmogus atsineša su savimi tam tikrą įgimtų savybių rinkinį, kuris ir nulemia, ar ateityje jis galės tapti geru vadovu – lyderiu, ar ne. Taigi psychologams ir kitiems mokslininkams rūpėjo nustatyti efektyviems, t.y. sėkmingai vadovaujantiems, vadovams – lyderiams būdingas savybes bei būdo bruožus, skiriančius juos nuo kitų žmonių. Ieškodami įvertinamų lyderiavimo bruožų, tyrėjai paprastai rėmėsi dviem požiūriais:

1. lygino asmenų, kurie tapo lyderiais, ir asmenų, kuriems tai nepavyko, bruožus;
2. lygino efektingų ir neefektingų lyderių bruožus. (J. A. F. Stoner et al., 2000)

1.2.1.1. Lyderiai ir ne lyderiai

Ilgą laiką buvo vadovaujama prielaida, kad visos gerai pasaulyje žinomos asmenybės, visi didieji lyderiai turi tam tikrų bendrų bruožų. Teorija buvo pradėta kurti, remiantis savybėmis, kurių turėjo garsiausiasieji to meto lyderiai. Taigi dėmesys buvo sutelktas į įgimtas didžiųjų socialinių, politinių ir karinių lyderių savybes bei bruožus. Atlikta nemažai tyrimų, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti visiems lyderiams būdingas savybes. Ilgą laiką buvo tikima, kad egzistuoja savybės, kurias turi visi vadovai – lyderiai. Taip pat buvo aiškinamasi, ar yra kokių nors bruožų, skiriančių lyderius nuo jų pasekėjų. Būdingųjų bruožų

teorijos atstovai, pasitelkdami atvejų metodą, ilgą laiką analizavo lyderių gyvenimus. Buvo kruopščiai analizuojama lyderių praeitis, bandoma įvardinti tas savybes, kurios nulėmė tai, jog jie tapo lyderiais. Mokslininkai ištyrė gerai pasaulyje žinomų lyderių, pvz.: Adolfo Hitlerio, Napoleono, Winstono Churchillio, Motinos Terezos, Fidelio Kastro ir kt., savybes ir padarė prielaidą, kad lyderiai yra labiau apsišvietę, ekstravertai, labiau pasitikintys savimi negu paprasti žmonės – ne lyderiai. Tai buvo tos savybės, kurios, pasak mokslininkų, išskyrė to meto lyderius nuo ne lyderių. Analizuojant šias mokslininkų įvardintas savybes, buvo pastebėtas trūkumas – tokiais savybėmis gali pasižymėti milijonai žmonių, kurie niekada nebuvo ir nebus lyderiais.

Pasak J. Kasiulio, V. Barvydienės (2001), asmuo gali turėti visą „gerų savybių kompleksą“, bet neturėti sugebėjimo vadovauti. Todėl ieškant atsakymo, kokios savybės būdingos lyderiams, buvo atlikta be galo daug mokslinių tyrimų.

Būdingųjų bruožų teorijos pradininku yra laikomas Galtonas (1869). Galtono atliekamų tyrimų metu buvo nagrinėjama vienos kartos lyderių ir genijų koreliacija. Atlikus tyrimus paaiškėjo, kad lyderiams būdingas neeilinis intelektas. Tai išskirtinė įgimta ir neišugdoma savybė. Analizuojant vadovams – lyderiams būdingųjų bruožų tyrimus pastebėta, kad ši savybė akcentuojama ir daugelyje vėliau atliktų tyrimų.

Pirmuosius empirinius tyrimus, kuriuose buvo siekiama atskirti lyderius nuo ne lyderių, atliko Termanas (1904). Jis tyrinėjo moksleivius. Tyrimų metu buvo išskirtos 6 lyderiams būdingas savybės:

1. gera iškalba;
2. intelektas;
3. drąsa;
4. kilnumas;
5. neemocionalumas;
6. socialumas (S. J. Zaccaro et al., 2004).

Išsamius mokslinius tyrimus, kuriuose buvo bandoma atskirti lyderius nuo ne lyderių, atliko Birdas (1940), Jenkinsas, (1947), o juos kiek vėliau apibendrino R. Stogdillas (1948). Skiriant lyderius nuo ne lyderių buvo remiamasi 6 metodais:

1. žmonių elgesio grupėse stebėjimu ir pagal jų elgesį nustatymu, kuris iš grupės yra lyderis;
2. tos pačios amžiaus grupės ar socialinės padėties lyderių ir ne lyderių analize;
3. kvalifikuotu lyderių ir ne lyderių stebėjimu bei vertinimu;
4. žmonių, užimančių vadovų pareigas, tyrimas;
5. lyderių ir ne lyderių biografijų analize;
6. interviu su vadovais, siekiant išsiaiškinti lyderiams būdingas savybes. (S. J. Zaccaro et al., 2004).

Šie 6 metodai atspindi 1948 metų R. Stogdillio apžvalgoje, kurioje buvo aptarti daugiau nei 124 bruožų tyrimai, atlikti 1904 – 1947 m. Tyrimu metu paaiškėjo grupė svarbių lyderystės bruožų, susijusių su tuo, kaip asmenys įvairiose grupėse tampa lyderiais. Buvo išskirti 8 lyderiams būdingi bruožai:

1. intelektas;
2. budrumas;
3. įžvalgumas;
4. atsakingumas;
5. iniciatyvumas;
6. atkaklumas;
7. pasitikėjimas savimi;
8. socialumas. (P. G. Northouse, 2009)

Išvardinti bruožai atspindėjo, kuo skiriasi žmogus atliekantis lyderio vaidmenį, nuo paprasto grupės nario. Palyginus pirmuosius Termano 1904 metais atliktus tyrimus su 1948 metų R. Stogdillo pateikta tyrimų apžvalga matyti, kad tik keletas savybių kartojasi – tai intelektas, socialumas.

1974 metais R. Stogdillas išanalizavo 163 lyderio savybių studijas, atliktas 1948 – 1970 m. Apibendrinamas atliktus tyrimus R. Stogdillas išskyrė 10 lyderiams būdingų savybių:

1. veržlumas imtis atsakomybės ir siekimas, kad užduotis būtų įvykdyta;
2. energingumas ir atkaklumas siekiant tikslo;
3. polinkis rizikuoti ir originalumas sprendžiant problemas;
4. iniciatyvumas socialinėse situacijose;
5. pasitikėjimas savimi ir asmeninio tapatumo pojūtis;
6. pasiryžimas atsakyti už sprendimų bei veiksmų padarinius;
7. pasirengimas absorbuoti santykių su žmonėmis sukeltą stresą;
8. noras toleruoti frustraciją ir vėlavimus;
9. gebėjimas daryti įtaką kitų žmonių elgesiui;
10. gebėjimas kurti socialinės sąveikos sistemas tikslui pasiekti. (P. G. Northouse, 2009)

Palyginus 1948 ir 1974 metų tyrimų apžvalgas pastebime, kad 1974 metų tyrimų apžvalga yra tarsi papildymas 1948 metų tyrimo apžvalgos. Antrasis R. Stogdillo tyrimas, tyrimų apžvalga patvirtino pradinį savybių perspektyvos teiginį, kad vadovo asmenybė yra svarbi vadovavimo dalis. 1974 metais išskirtos lyderiams būdingos savybės yra sukonkretintos, labiau akcentuojamas lyderio iniciatyvumas (čia jis įvardijamas kaip veržlumas, energingumas, atkaklumas) įgyvendinat organizacijos tikslus. Taip pat didesnis dėmesys skiriamas laimėjimų siekimui. R. Stogdillas atlikęs tiek pirmą, tiek antrą tyrimų apžvalgą pateikė tik teigiamai su vadovavimu susijusius bruožus.

Mannas (1959) taip pat atliko panašų tyrimą, kurio metu išanalizavo ir apibendrino daugiau nei 1400 tyrimų duomenų apie asmenybę ir lyderystę mažose grupėse. Savo išvadose Mannas teigė, kad 6 asmeniniai bruožai gali būti naudojami norint išskirti vadovus iš kitų asmenų. Tai:

1. intelektas;
2. vyriškumas;
3. prisitaikymas;
4. dominavimas;
5. ekstravertiškumas;
6. konservatyvumas. (P. G. Northouse, 2009)

Lordas, DeVaderis ir Alligeris (1986) iš naujo įvertino atliktus Manno tyrimus ir patvirtino faktą, kad įvairiose situacijose pagal asmenybės bruožus galima išskirti lyderius nuo ne lyderių. Taip pat šie mokslininkai nustatė, kad asmeninės savybės lemia asmens supratimą apie vadovavimą. Šie tyrėjai įvardija 3 lyderiams būdingus bruožus. Tai:

1. intelektas;
2. vyriškumas;
3. dominavimas. (P. G. Northouse, 2009)

Apibendrinus Manno (1959), Lordo, DeVaderio ir Alligerio (1986) pateiktus lyderiams būdingus bruožus pastebime, kad lyderystė visų šių mokslininkų siejama su įgimtomis savybėmis – intelektu ir draša.

M. Woodcockas ir O. Francis (1991) remdamiesi daugybe atliktų tyrimų, teigė, kad vadovams privaloma:

1. sugebėti susivaldyti;
2. turėti protinių gebėjimų;
3. aiškiai siekti asmeninių tikslų;
4. nuolat tobulėti;
5. sugebėti spręsti problemas;
6. turėti išradingumo ir naujovių nuojautą;
7. būti susipažinus su šiuolaikiniais valdymo principais;
8. sugebėti paveikti aplinkinius,
9. sugebėti vadovauti, mokyti ir ugdyti darbuotojus, formuoti ir ugdyti efektyvias darbo grupes. (A. Seilius, 1998).

Pastebime, kad M. Woodcockas ir O. Francis netiesiogiai įvardija tam tikras savybes, kurios turėtų būti būdingos vadovams. Tai intelektas, pasitikėjimas savimi, sugebėjimas valdyti, ryžtingumas, novatoriškumas ir t.t.

S. A. Kirkpatrickas ir E. A. Locke (1991) teigė, kad geri vadovai yra kai kuriais aspektais išskirtinių tipų asmenys, pasižymintys šiomis savybėmis:

1. veržlumu ir ambicingumu;
2. troškimu vadovauti kitiems ir daryti jiems įtaką;
3. sąžiningumu ir principingumu;
4. pasitikėjimu savimi;
5. intelektu;
6. nuodugniu išmanymu tos srities, už kurią yra atsakingi (S. A. Kirkpatrick., E. A. Locke, 1991).

Pastebėta, kad S. A. Kirkpatrickas ir E. A. Locke (1991) išskirti bruožai yra labiausiai panašūs į R. Stogdill 1974 metais aptartus lyderiams būdingus bruožus. Akcentuojamas veržlumas ir ambicingumas, pasiryžimas siekti tikslų, vadovauti kitiems ir pan.

R. Helleris (2000) remdamasis Didžiosios Britanijos „Ižvalgų“ konsultacinės firmos atliktais tyrimais išskyrė 5 vidines ir 5 išorines savybes, kurios, anot jo, yra reikalingos geram vadovui – lyderiui. Prie vidinių savybių priskiriama:

1. ambicingumas;
2. drąsa;
3. principingumas;
4. pasitikėjimas savimi;
5. vaizduotė.

Prie išorinių savybių priskiriama:

1. bendravimas;
2. įžvalga;
3. kolegiškumas;
4. atidumas;
5. atsidavimas. (R. Heller, 2000)

Iš R. Heller pateiktos lyderių charakteristikos matyti, kad atsiranda iki šiol ankstesniuose tyrimuose neminėti bruožai – vaizduotė, atidumas.

M. S. Wilsonas (2004) apibendrinamas asmenybės savybių tyrimus teigė, kad geras vadovas – lyderis turi būti:

1. atsidavęs;

2. praktiškas;
3. linkęs bendradarbiauti;
4. kategoriškas;
5. išvaizdas;
6. analitiškas.

Pastebime, kad M. S. Wilsono pateikta gero vadovo – lyderio samprata skiriasi nuo kitų tyrėjų pateiktų sampratų. Šis tyrėjas akcentuoja savybes, kurių iki šiol aptartuose tyrimuose nebuvo. Pabrėžiama vadovo išvaizda, akcentuojama, kad vadovas turi būti kategoriškas.

J. M. Kouzes 'as ir B. Z. Postneris (2007) norėdami nustatyti svarbiausias lyderio savybes ir bruožus apklausė 75 tūkstančius respondentų. Apibendrinti rezultatai parodė, kad lyderiams būdingos šios savybės:

1. sąžiningumas;
2. kompetentingumas;
3. protingumas;
4. teisingumas.

Iš J. M. Kouzes'o ir B. Z. Postnerio įvardintų savybių matyti, kad norint būti geru vadovu – lyderiu svarbu turėti tinkamą išsilavinimą.

P. G. Norhouse (2009) apibendrindama visas lyderystės tyrimų studijas pateikia penkių lyderiams būdingų bruožų sąrašą:

1. Intelektas. Pasak P. G. Northouse (2009), intelektas yra tiesiogiai susijęs su lyderyste. Mokslinių tyrimų metu buvo nustatyta, kad lyderių intelektas yra aukštesnis už ne lyderių. Intelektas apibrėžiamas kaip savybė, padedanti lyderiui spręsti sudėtingas problemas. Ši savybė akcentuojama daugelyje tyrimų.

2. Pasitikėjimas savimi. Tai gebėjimas tvirtai jaustis dėl savo turimų žinių ir įgūdžių. Pasitikėjimą sudaro savivertė, saviklioja ir tikėjimas savo sugebėjimais siekti tikslų bei vykdyti permainas.

3. Ryžtingumas. Ryžtingam lyderiui būdingos šios savybės: iniciatyvumas, atkaklumas, dominavimas ir veržlumas. Ryžtingi lyderiai ne tik vadovauja organizacijoje priimtomis taisyklėmis, bet ir patys imasi iniciatyvos – kuria kažką naujo, kelia naujus tikslus ir siekia juos įgyvendinti.

4. Garbingumas. Lyderiams būdinga savybė, apimanti sąžiningumą, ir patikimumą. Garbingi lyderiai įkvėpia pasitikėjimą kitiems, jie lojalūs, patikimi ir teisingi.

5. Socialumas. Pasaka P. G. Northouse (2009), tai lyderio polinkis ieškoti malonių socialinių santykių. Socialūs lyderiai – tai palankiai nusiteikę, mėgstantys bendrauti, mandagūs, taktiški, diplomatiški, jautriai reaguojantys į kitų žmonių poreikius ir besirūpinantys jų gerove. Tokie lyderiai teigiamai veikia grupės narius, motyvuoja dirbti (P. G. Norhouse, 2009).

Lietuvoje 1979 – 1982 m., remiantis bruožų teorija, taip pat buvo vykdomas tyrimas, kurio metu buvo siekiama sudaryti sėkmingai vadovaujančio vadovo normatyvinį modelį. Tyrime buvo apklausti 456 vadovai, atlikta gerai ir blogai dirbančių žemesniojo bei viduriniojo vadovų lygio įvairių asmenybių charakteristikų lyginamoji analizė. Apibendrinus rezultatus buvo išskirtos šios vadovams būdingos savybės:

1. ekstraversija;
2. atsakomybė;
3. intelektas;
4. autoritetas;
5. impulsyvumas;
6. siekimas teigiamo socialinio vertinimo;
7. siekimas eksperimentuoti;
8. pasitikėjimas savo jėgomis. (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2001)

Iš įvardintų pačių svarbiausių vadovams – lyderiams būdingų savybių, galime susidaryti nuomonę, kokios savybės yra būdingos 1979 – 1982 m. vadovams Lietuvoje.

E. Butkevičienė, E. Vaidelytė ir G. Žvaliauskas 2008 metais atliko tyrimą, kurio metu buvo siekiama atskleisti viešajame sektoriuje dirbančių lyderių būdingas kompetencijas, išryškinant socialinių gebėjimų ir asmeninių savybių spektrą. Atlikus tyrimus paaiškėjo, kad pačios svarbiausios lyderių savybės yra šios:

1. sąžiningumas;
2. atsakingumas;
3. komunikabilumas;
4. darbštumas;
5. pareigingumas;
6. tolerantiškumas;
7. iniciatyvumas;
8. teisingumas;
9. imlumas;
10. atvirumas naujovėms;
11. invovoriškumas;
12. kūrybiškumas arba kūrybingumas.

Iš pateiktų pačių svarbiausių lyderių savybių matyti, kad viešojo sektoriaus lyderiams būdingų savybių sąrašas atitinka P. D. Gibsono ir D. P. Lacy pateiktą šiuolaikinio lyderio modelį. Tai ne tik

protinga, bet ir kūrybinga asmenybė, nebijanti naujovių, priimanti iššūkius ir orientuota į ateities rezultatus.

Apibendrinus visų tyrėjų išskirtas lyderiams būdingas savybes ir bruožus pastebėta, kad lyderiams būdingi bruožai dažnai kartojasi, nė vienas autorius nepateikė visiškai skirtingo lyderiams būdingų bruožų sąrašo. Kadangi iki šiol nėra priimta bendro, visiems lyderiams būdingų bruožų sąrašo – tai vis dar lieka diskusijų objektu ir egzistuoja daugybė variantų.

1.2.1.2. Efektingi ir neefektingi lyderiai

Naujesnis ir ne toks paplitęs požiūris, bandant nustatyti lyderiams būdingus bruožus ar savybes, yra teoretikų pastangos palyginti efektingų ir neefektingų lyderių charakteristikas. Buvo atliekami tyrimai, kurių metu buvo lyginami efektingi ir neefektingi lyderiai.

T. R. C. Appleby (2003), kaip esminius efektyvaus lyderiavimo bruožus įvardija gebėjimą įtikinti, patraukti, būti pavyzdžiu. Taip pat pabrėžia, kad lyderiui yra svarbiau būti pripažintam nei populiariam. (T. R. C. Appleby, 2003).

L. Montgomeris efektyvų lyderį apibūdina kaip visų gerbiama, patikimą, įkvepiantį. (T. R. C. Appleby, 2003).

Kitų tyrimų metu paaiškėjo, kad intelektas, iniciatyva ir pasitikėjimas savimi yra labai susiję su aukštu valdymo lygiu ir darbo rezultatyvumu. Buvo iširta, kad svarbiausias veiksnys, susijęs su valdymo lygiu ir rezultatyvumu, yra vadovo sugebėjimas „prižiūrėti“, t.y. vadovo įgūdžiai panaudoti „prižiūrėjimo“ metodus, tinkamus konkrečiai situacijai. Dauguma atliktų tyrimų šioje srityje teigia, kad efektingas lyderiavimas nepriklauso nuo kokio nors būdingų bruožų derinio, bet greičiau nuo to, kaip lyderio bruožai atitinka situacijos reikalavimus (J.A.F. Stoner et al., 2000).

Apibendrinat minėtus tyrimus galima teigti, kad yra didesnė tikimybė, jog žmogus, turintis vadovavimui reikalingas savybes, taps efektyviu vadovu – lyderiu.

1.2.2. Kokybinis lyderio savybių įvertinimas

Tyrinėdami asmenybės bruožus Amerikos psichologai G. Alportas ir H. S. Odbertas 1936 m. suskaičiavo visus anglų kalbos žodžius, kuriais būtų galima apibūdinti žmogų. Jų buvo apie 18 000 (D. G. Myers, 2000) Ilgą laiką buvo bandoma sugrupuoti visus bruožus ir savybes į tam tikras grupes. Mokslininkams pavyko susitarti ir bendru sutarimu išskirti 5 pagrindiniai veiksniai, apibūdinantys asmenybę. Jie dar vadinami „didžiuoju penketu“ (P. G. Northouse, 2009). Norėdami įvertinti ryšį tarp

„didžiojo penketo“ veiksmų ir lyderystės Judge, Bono, Iliesas ir Gerhardtas atliko 78 tyrimus. Rezultatai parodė, kad tam tikri asmenybės bruožai yra susiję su veiksmingu lyderiavimu. Penki didieji asmenybės veiksniai pateikti 6 lentelėje:

6 lentelė. Penki didieji asmenybės veiksniai

Neurotiškumas	Polinkis būti prislėgtam, susirūpinusiam, nesaugiam, pažeidžiamam ir priešiškam
Ekstraversija	polinkis būti draugingam ir atkakliam bei turėti teigiamos energijos
Atvirumas	polinkis būti informuotam, kūrybingam, įžvalgiam ir smalsiam
Sutarimas su kitais	polinkis būti palankiam, prisitaikančiam, pasitikinčiam ir puoselėjančiam
Sąžiningumas	polinkis būti nuodugniai, tvarkingam, susivaldančiam, patikimam ir ryžtingam

Šaltinis: Peter G. Northouse, 2009

Pagal atliktą mokslininkų tyrimą, ekstraversija buvo stipriausiai su lyderyste susijęs veiksnys. Taigi galime teigti, kad tai pats svarbiausias veiklių lyderių bruožas. Ekstraversiją išsamiai yra aptarę H. ir S. Eysenckai. Anglų psichologai Hansas ir Sybil Eysenckai teigia, kad yra genetiškai nulemtų, t.y. įgimtų, savybių: ekstraversija/intraversija, emocinis pastovumas/emocinis nepastovumas, kurias galima laikyti kaip pagrindinius asmenybių matmenis. (D. G. Myers, 2000). Šios savybės turi įtakos ir efektyviam vadovavimui. Vadovai ekstravertai yra aktyvūs, komunikabilūs, nebijantys naujovių, drąsiai priimantys iššūkius. Ši įgimta vadovų – lyderių savybė padeda suformuoti gerą komandą, motyvoja komandos narius, įkvėpia entuziazmą. (J. E. Bono, T. A. Judge, 2004).

Sąžiningumas buvo antras pagal reikšmę veiksnys. Sąžiningumas tyrimuose siejamas su patikimumu.

Toliau buvo įvardinti neurotiškumas ir atvirumas. Tyrimų metu paaiškėjo, kad neurotiškumas neigiamai veikia lyderystę. Lyderis, turintis tokių savybių, yra nerimastingas, jaučiantis nesaugus. Atliktų tyrimų metu taip pat paaiškėjo, kad silpniausiai su lyderyste iš „didžiojo penketo“ veiksmų susijęs sutarimas su kitais. Taigi galime daryti išvadą, kad ši savybė nėra būtina lyderiams.

2. VADOVAMS BŪDINGŲ BRUOŽŲ TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

Apklausa buvo siekiama išsiaiškinti, kokios savybės būdingos Lietuvos viešajame ir privačiajame sektoriuje dirbantiems vidurinio lygio vadovams – lyderiams.

Kiekybinis tyrimas buvo vykdomas 2009 birželio – rugsėjo mėn. Vilniaus mieste.

Buvo naudojamas netiesioginės apklausos tyrimo metodas – anketinė apklausa. Anketa buvo patalpinta www.publika.lt. Ją galėjo užpildyti tik tie asmenys, kuriems buvo perduota nuoroda su slaptažodžiu. Anketa pateikta 1 - ame priede.

Ižanginėje anketos dalyje buvo paaiškinta pildymo technika, akcentuojamas tyrimo anonimiškumas. Anketos pradžioje pateikti 5 bendro pobūdžio sociodemografiniai klausimai, kurie padėjo nustatyti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, stažą bei sektorių, kuriame dirba.

Tyrimo metu buvo naudojamas Eysencko klausimynas (I. Karužienė, 1998) – 57 klausimai, padedantys nustatyti atvirumo (ekstraversijos) ir uždarumo (intraversijos) lygį, nervų sistemos savybes (dirglumą – nepastovumą ir ramumą – stabilumą) bei temperamento tipą. Išsiaiškinti kitoms savybėms, t.y. garbingumui, socialumui, pasitikėjimui savimi, ryžtingumui, buvo pateikti papildomi klausimai – teiginiai. Iš viso klausimyną sudarė 69 klausimai – teiginiai, padedantys identifikuoti vadovams būdingas savybes. Į klausimus atsakydami respondantai turėjo rinktis vieną iš dviejų galimų atsakymų. Atsakymai suformuluoti dvimatėje skalėje („taip“ arba „ne“) Eysencko klausimynas sudarytas taip, kad būtų galima įsitikinti atsakymų patikimumu – pateikti 9 klausimai (vad. „melo testas“), skirti atsakymų patikimumo kontrolei. Nesąžiningai atsakiusiųjų į daugiau nei 4 „melo testo“ klausimus, duomenys darbe nebus interpretuojami.

Pateikto klausimyno skalės bendram vidiniam suderinamumui nustatyti buvo naudojamas Cronbach'o α koeficientas. Šiame tyrimo Cronbach'o $\alpha = 0,810$. Tai yra pakankamas vidinis skalės patikimumas ir tokią skalę galima naudoti statistinėje duomenų analizėje (R. Vaitkevičius, A. Saudargienė, 2006).

Norint įsitikinti, kad klausimynas yra tinkamas, anketa yra aiški ir suprantama, buvo atliktas „pilotinis“ tyrimas, kurio metu buvo apklausti 25 vadovai. Patikrinus klausimyno skalės bendrą vidinį suderinamumą, Cronbach'o α koeficientas buvo lygus 0,721. Pakankamas vidinis skalės patikimumas patvirtino, kad parinkta metodika šiam tyrimui yra tinkama.

Duomenys buvo analizuojami ir tvarkomi statistinio paketo socialiniams mokslams (SPSS for Windows) 13-ąja versija, taip pat kompiuterine programa Microsoft Office Excel. Duomenų statistinei analizei buvo naudojama: aprašomoji statistika; siekiant nustatyti skirtumus tarp valstybinių ir privačių organizacijų vadovams būdingų savybių – Mann - Whitney kriterijus, vidurkių lygybių tikrinimui – vienfaktorinė dispersinė analizė (ANOVA modelis). Atliekant statistinę duomenų analizę, pasirinktas reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$.

2.2. Tiriamieji

Tyrimo metu buvo apklausti 217 viduriniojo lygio vadovai, dirbantys viešame ir privačiame sektoriuje Vilniaus mieste. Tiriamieji buvo pasirinkti „patogiosios“ imties sudarymo principu.

13 respondentų atsakymai tyrime nebus interpretuojami, nes pagal „melo testą“ šių respondentų atsakymai nepatikimi. Duomenų statistinė analizė atlikta iš 204 respondentų atsakymų.

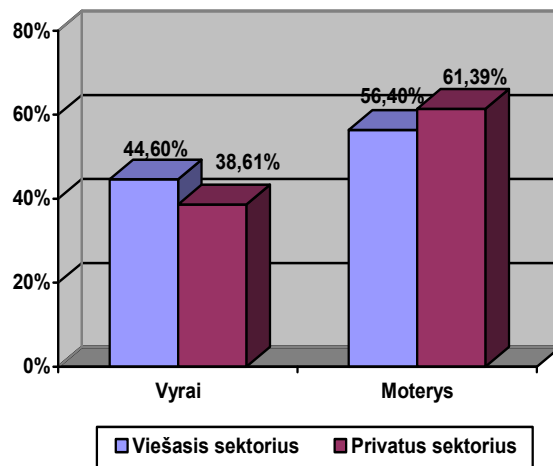
Šiame tyrime siekiama palyginti viešo ir privataus sektoriaus vidurinio lygio vadovams būdingas savybes, todėl buvo stengiamasi, apklausti maždaug po vienodą skaičių vadovų, tiek iš viešojo, tiek iš privataus sektoriaus.

Duomenų analizė bus atliekama iš 101 vidurinio lygio vadovo, dirbančio privačiame sektoriuje ir 104 vidurinio lygio vadovų, dirbančių viešajame sektoriuje, atsakymų. Apklausoje dalyvavo po vieną – penkis vidurinio lygio vadovus iš šių privataus sektoriaus įmonių: UAB „Omnitel“, UAB „Bitė Lietuva“, UAB „Star Communications Worldwide“, UAB „Mediacom Lietuva“, UAB „Omnicom Media Group“, UAB „Creative Media Services“, UAB „Media Contacts“, UAB „Inspired Communications“, UAB „Adnet“, UAB „Valstiečių laikraštis“, UAB „Carat“, UAB „Verslo Media“, UAB „Alfa Media“, UAB „Cursus“, UAB „Swedbank“, UAB „Žurnalų leidybos grupė“, UAB „Mineraliniai vandenys“, UAB „Neo-Press“, UAB „Laisvas ir nepriklausomas kanalas“, AB „Stumbras“, UAB „UPG Baltic“, UAB „Šeimos klinika“, UAB „Adcom“, UAB „Admobi“, UAB „VRS grupė“, UAB „Novaturas“, UAB „Adform“, UAB „Baltic Clipper“, UAB „Apranga“, AB „SEB bankas“, UAB „Publicum“, AB „TEO LT“, UAB „Tele2“, UAB „Transcom Worldwide Vilnius“, UAB „Alma Littera“, UAB „Pigu“, UAB „TradeDoubler“, UAB „Milk Agency“, UAB „Leo Burnett Vilnius“, UAB „Euroreklama“, UAB „Media Bridge Vilnius“, UAB „Mediapool“, UAB „Via Media“, UAB „Trendmark“, UAB „Arbomedia Vilnius“, UAB „Media House“, UAB „15 min“, UAB „Bilietų Pasaulis“, UAB „Mototoja“, UAB „Jungtiniai leidiniai“, UAB „Douglas LT“, UAB „Diginet LT“.

Iš viešojo sektoriaus apklausoje dalyvavo po vieną – septynis vidurinio lygio vadovus iš SI „Susisiekimo paslaugos“, „LR Žemės ūkio ministerijos“, „Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės

ūkio ministerijos“, „LR Finansų ministerijos“, „LR Užsienio reikalų ministerijos“, „Valstybinės mokesčių inspekcijos prie LR Finansų ministerijos“, „Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos“, VšĮ „Vilniaus psichosocialinės reabilitacijos centro“, „Vilniaus miesto savivaldybės“, „LR Vyriausybės“, „LR Aplinkos ministerijos“, „Vilniaus darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnybos“, VšĮ „Centro poliklinikos“, VšĮ „Vilniaus miesto universitetinės ligoninės“, VšĮ „Šeškinės poliklinikos“, „Vilniaus miesto socialinės paramos centro“, „Vilniaus darbo biržos“, VšĮ „Lietuvos verslo paramos agentūros“, „Policijos departamento prie VRM“, „Lietuvos vaikų ir jaunimo centro“, „Statistikos departamento prie LR vyriausybės“, VĮ „Registų centro“, „Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos“, „Vilniaus apskrities Adomo Mickevičiaus viešosios bibliotekos“, „LR Švietimo ir mokslo ministerijos“, „Lietuvos nacionalinio operos ir baleto teatro“, „Vilniaus teritorinės ligonių kasos“, „Valstybinės ligonių kasos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“.

Iš 204 apklausoje dalyvavusių vidurinio lygio vadovų – lyderių – 85 vyrai (41,7 %) ir 119 moterų (58,3 %). Iš 101 privačiame sektoriuje dirbančių vadovų – lyderių – 39 (38,61 %) vyrai, 62 (61,39 %) moterys. Iš 103 viešojo sektoriaus vadovų – lyderių 46 (44,6 %) vyrai ir 57 (56,4 %) moterys (žr. 1 pav.).



1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį viešame ir privačiame sektoriuje

Analizuojant respondentų amžių matyti, kad bendras visų respondentų amžiaus vidurkis =37,85, SD =9,061. Vyrų amžiaus vidurkis =40,02, SD=9,743. Moterų amžiaus vidurkis =36,30, SD=8,236. Jauniausias tyrimo dalyvis 24 m., o vyriausias – 59 m. Jauniausias vadovas – lyderis dirba privačioje organizacijoje, o vyriausias – valstybinėje. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių privačiose ir valstybinėse organizacijose pateiktas 1 lentelėje:

7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Tiriamųjų amžius	Organizacijos tipas	
	Privati	Valstybinė
24-30 metai	44 (43,5 %)	16 (15,5 %)
31-40 metai	35 (34,7 %)	36 (35 %)
41-50 metai	17 (16,8 %)	39 (37,9 %)
51-59 metai	5 (5 %)	12 (11,6%)

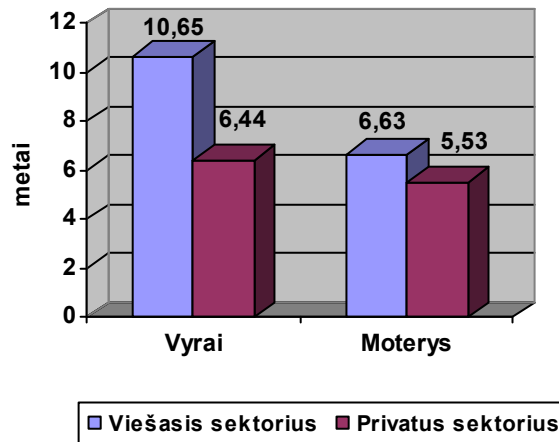
Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal amžių pastebėta, kad privačiose organizacijose vadovai yra jaunesni nei viešose. Privačiose organizacijose beveik 3 kartus daugiau 24-30 metų amžiaus vadovų, o valstybinėse – dukart daugiau 41-50 m. amžiaus vadovų nei privačiose organizacijose (žr.1 lentelę).

Ne tik vadovų amžiumi, bet ir vadovavimo patirtimi skiriasi viešojo ir privataus sektorių vidurinio lygio vadovai. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal vadovavimo patirtį (stažą) pateiktas 2 lentelėje:

8 lentelė. Vadovavimo patirtis

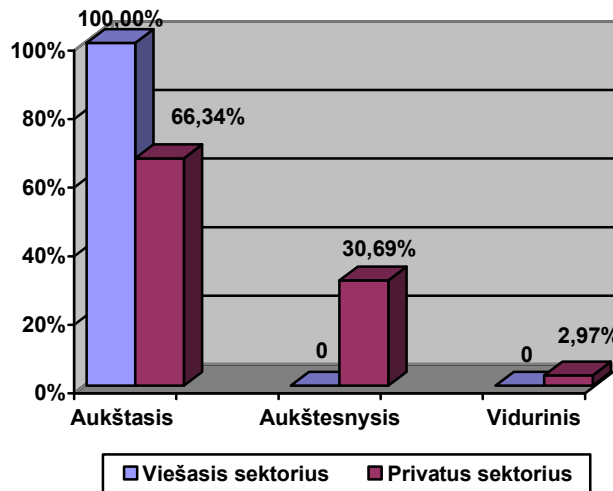
Vadovavimo patirtis (stažas)	Organizacijos tipas	
	Privati	Valstybinė
1-5 metai	65 (64,4 %)	42 (40,8 %)
6-10 metai	25 (24,8 %)	26 (25,2 %)
11-20 metai	8 (7,9 %)	30 (29,2 %)
21-30 metai	3 (2,9 %)	3 (2,9 %)
31-36 metai	0 (0 %)	2 (1,9 %)

Bendras visų respondentų vadovavimo stažo vidurkis =7,17, SD=5,819. Vadovų, dirbančių privačiose organizacijose, vadovavimo stažo vidurkis =5,88, SD=5,027, valstybinėse organizacijose stažo vidurkis =8,43, SD=6,276. Analizuojant duomenis matyti, kad skiriasi vyrų ir moterų vadovavimo patirtis privačiose ir valstybinėse organizacijose. Privačių organizacijų viduriniojo lygio vadovų vyrų vadovavimo stažo vidurkis =6,44, SD=6,692, moterų stažo vidurkis =5,53, SD=3,634. Viešojo sektoriaus vadovų vadovavimo stažo vidurkis =10,65, SD=6,136, moterų stažo vidurkis =6,63, SD=5,842 (žr. 2 pav.).



2 pav. Viešo ir privataus sektorių vadovų vyrų ir vadovių moterų darbo stažas

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal išsilavinimą, pastebėta, kad visi (103) vidurinio lygio vadovai, dirbantys viešajame sektoriuje, turi aukštąjį išsilavinimą. Privačiame sektoriuje 3 (2,97 %) vadovai įgiję vidurinį išsilavinimą, 31 (30,69 %) – aukštesnįjį, 67 (66,34 %) – aukštąjį (žr. 3 pav.)



3 pav. Viešame ir privačiame sektoriuje dirbančių vadovų – lyderių išsilavinimas

Analizuojant respondentų, dirbančių privačiame sektoriuje, pasiskirstymą pagal lytį, matyti, kad 3 (7,69 %) vadovai - vyrai yra įgiję vidurinį išsilavinimą, 10 (25,64 %) aukštesnįjį, 26 (66,67 %) aukštąjį. Moterų, įgijusių vidurinį išsilavinimą, nebuvo, aukštesnįjį – 21 (33,87 %), aukštąjį - 41 (66,13 %).

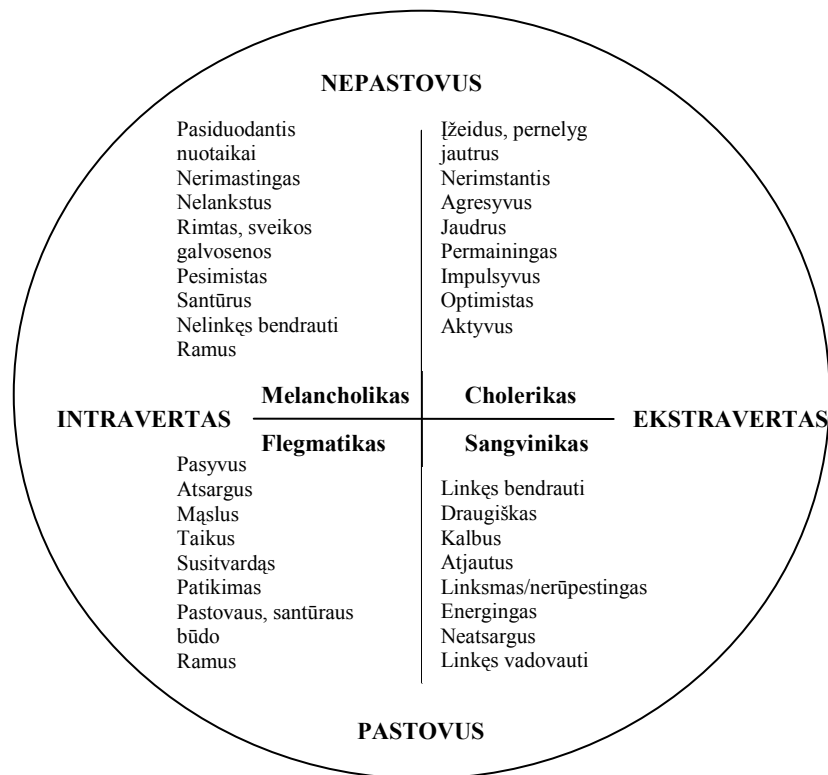
2. 3. Viešojo ir privataus sektoriaus vadovams būdingų savybių tyrimo rezultatai ir jų analizė

2.3.1. Tiriamos savybės

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad nuo seniausių laikų iki šių dienų lyderiams priskiriama daugybė bruožų. Svarbiausi bruožai, nuolat nurodomi asmeninių savybių tyrimuose, yra pasitikėjimas savimi, ryžtingumas, socialumas, garbingumas (P. G. Northouse, 2009). Taip pat mokslininkai tirdami lyderiams būdingas savybes pastebėjo stiprų ryšį tarp lyderystės ir penkių veiksnų asmenybės modelio aprašomų bruožų. Su lyderyste siejama ekstraversija, nedidelis neurotiškumas. Tyrime šioms savybėms bus skiriamas didžiausias dėmesys.

Anglų psichologų Hanso ir Sybil Eyseckų nuomone, asmenybės bruožų tyrimui užtenka dviejų genetiškai sąlygojamų matmenų – ekstraversijos – intraversijos ir emocinio pastovumo – nepastovumo. (D. G. Myers, 2000.) Dviejų svarbiausių asmenybės veksnų – ekstraversijos/intraversijos ir pastovumo/nepastovumo – deriniai naudojami įvardyti kitus, konkretesnius bruožus (žr. 1 schemą).

4 pav. H. Eysencko asmenybės bruožų tipologija

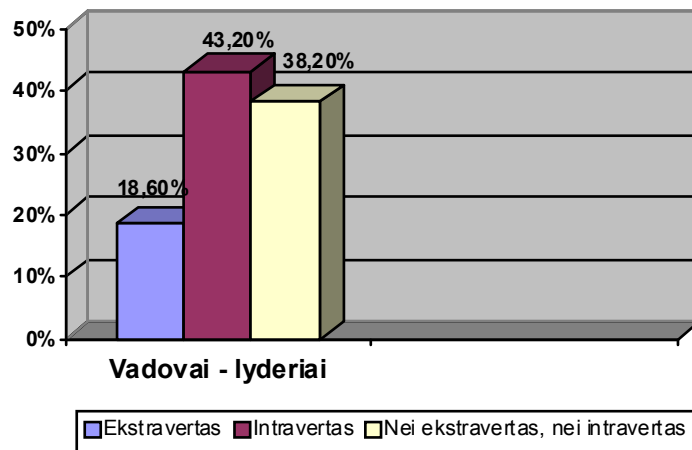


Viešo ir privataus sektoriaus vidurinio lygio vadovams – lyderiams būdingų savybių tyrime, be H. ir S. Eysenckų išskirtų savybių, buvo siekiama išsiaiškinti, ar vadovams – lyderiams būdingas pasitikėjimas savimi, ryžtingumas, socialumas, garbingumas. Tirti šias savybes nuspręsta neatsitiktinai, šios savybės dominavo daugelyje ankstesnių tyrimų – R. Stogdillo, S. A. Kirkpatricko ir E. A. Locke, R. Hellerio ir kt.) ir yra pripažintos vienos iš svarbiausių lyderiams būdingų savybių.

Ankstesniuose mokslininkų tyrimuose nustatyta, kad pasitikėjimas savimi, ryžtingumas gali būti įgimtas, ir sėkmingai išsiugdomas. Anot F. Alberoni (2006), šios savybės yra būtinos kiekvienam tikram lyderiui. Garbingumas ir socialumas priskiriamos prie išugdomų (įgyjamų) savybių. Šios savybės daugelio mokslininkų įvardijamos kaip labai svarbios vadovavimo procese: garbingumas reikalingas įkvepiant pasitikėjimą kitiems, socialumas – sukuriant bendradarbiavimą skatinančius santykius (P. G. Northouse, 2009).

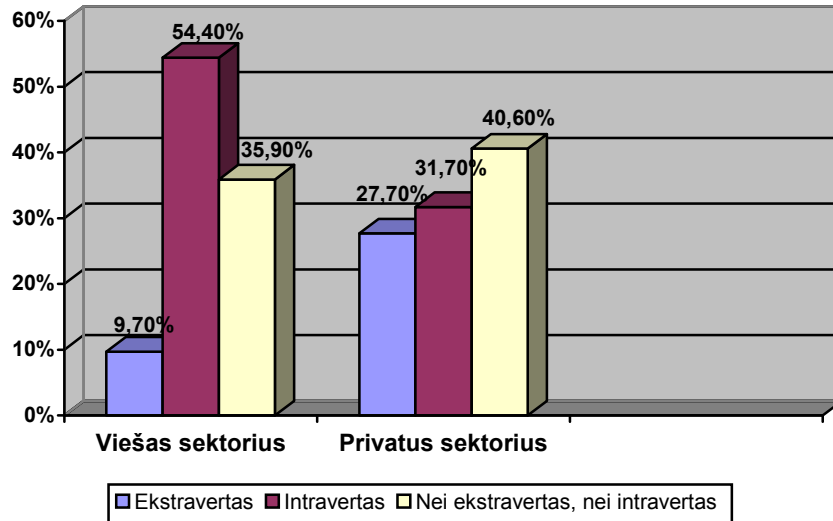
2.3.1.1. Ekstraversija – intraversija

Analizuojant ekstraversiją ir intraversiją, matyti, kad iš 204 apklaustų vidurinio lygio vadovų – 38 (18,6 %) ekstravertai, 88 (43,2 %) intravertai, 78 (38,2 %) nei ekstravertai, nei intravertai (žr. 5 pav.).



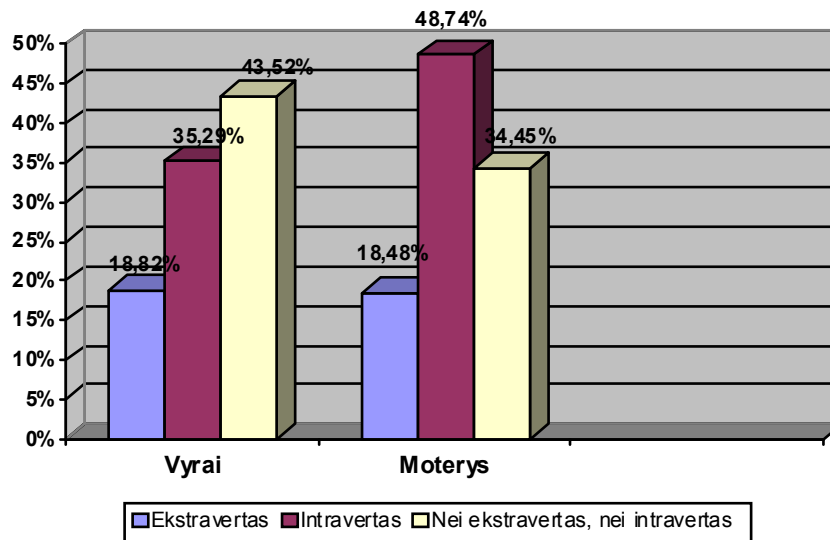
5 pav. Vadovų – lyderių ekstraversijos ir intraversijos tyrimas

Atskirai analizuojant viešąjį ir privatų sektorius, matyti, kad iš 103 viešojo sektoriaus vidurinio lygio vadovų – 10 (9,7 %) ekstravertų, 56 (54,4 %) intravertai, 37 (35,9 %) nei ekstravertai, nei intravertai. Privačiame sektoriuje iš 101 vidurinio lygio vadovo – 28 (27,7 %) ekstravertai, 32 (31,7 %) intravertai, 41 (40,6 %) nei ekstravertas, nei intravertas (žr. 6 pav.).



6 pav. Vadovų – lyderių ekstraversijos ir intraversijos tyrimas viešame ir privačiame sektoriuje

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal lytį, matyti, kad iš 38 ekstravertų - 16 (18,82 %) vyrų ir 22 (18,48 %) moterys; iš 88 intravertų - 30 (35,29 %) vyrų ir 58 (48,74 %) moterys, iš 78 nei ekstravertų, nei intravertų - 37 (43,52 %) vyrai ir 41 (34,45 %) moteris (žr. 7 pav.).



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ekstraversijos – intraversijos tyrime

Vadovų ekstravertų, intravertų ir nei ekstravertų, nei intravertų pasiskirstymas pagal organizacijos tipą ir lytį pateiktas lentelėje (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Vadovų – lyderių pasiskirstymas pagal lytį ir organizacijos tipą

Ekstraversija - intraversija	Organizacijos tipas			
	Privati		Valstybinė	
	Vyras	Moteris	Vyras	Moteris
Ekstravertas	15	23	3	7
Intravertas	9	17	21	35
Nei ekstravertas, nei intravertas	15	26	22	15

2.3.1.2. Emocinis pastovumas – nepastovumas

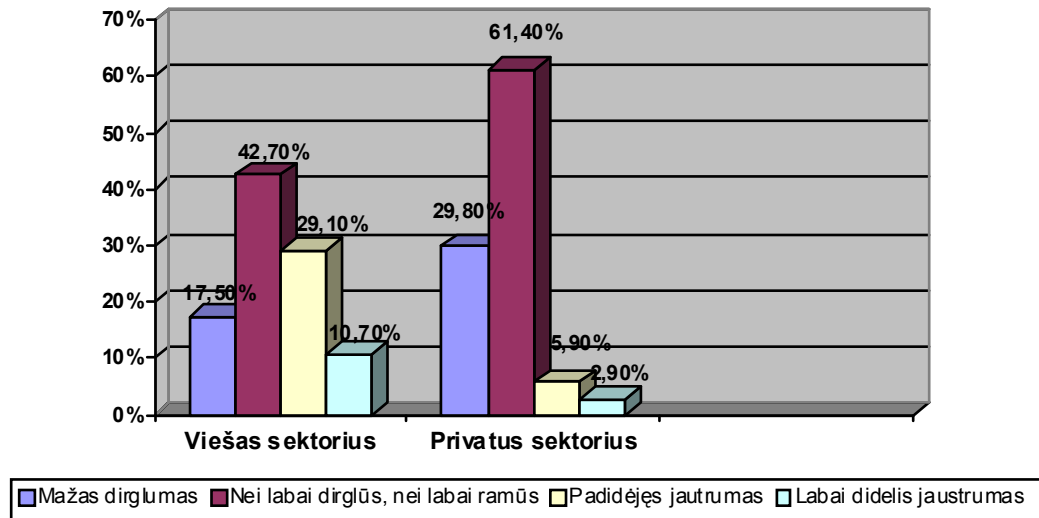
Analizuojant respondentų emocinį pastovumą – nepastovumą, pastebėta, kad daugiausia vadovų nei labai dirglūs nei labai ramūs – 106 iš 204, tai sudaro 52 % visų apklaustųjų. Vadovų, kuriems būdingas padidėjęs ir labai didelis nervų jautrumas, iš viso buvo 50 (24,5 %). Mažas dirglumas (emocinis pastovumas) būdingas – 48 (23,5 %) (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Vadovų – lyderių nervų sistemos jautrumas

Nervų sistemos jautrumas	Vadovai
Mažas dirglumas (emocinis pastovumas)	48 (23,5 %)
Nei labai dirglūs, nei labai ramūs	106 (52 %)
Padidėjęs jautrumas	36 (17,6 %)
Labai didelis nervų sistemos jautrumas (nepastovumas)	14 (6,9 %)

Atskirai analizuojant viešą ir privatų sektorius, pastebimi nemaži skirtumai. Privačiame sektoriuje vadovų, kuriems būdingas mažas dirglumas, yra 30 (29,8 %), nei labai dirglių, nei labai ramių yra 62 (61,4 %), padidėjęs jautrumas būdingas 6 (5,9 %) vadovams, labai didelis nervų sistemos jautrumas – 3 (2,9 %) vadovams.

Viešame sektoriuje emocinis pastovumas būdingas 18 (17,5 %) vadovų, nei labai dirglių, nei labai ramių yra 44 (42,7 %), padidėjęs jautrumas būdingas 30 (29,1 %) vadovų, kurių labai didelis nervų sistemos jautrumas – 11 (10,7 %) (žr. 8 pav.).



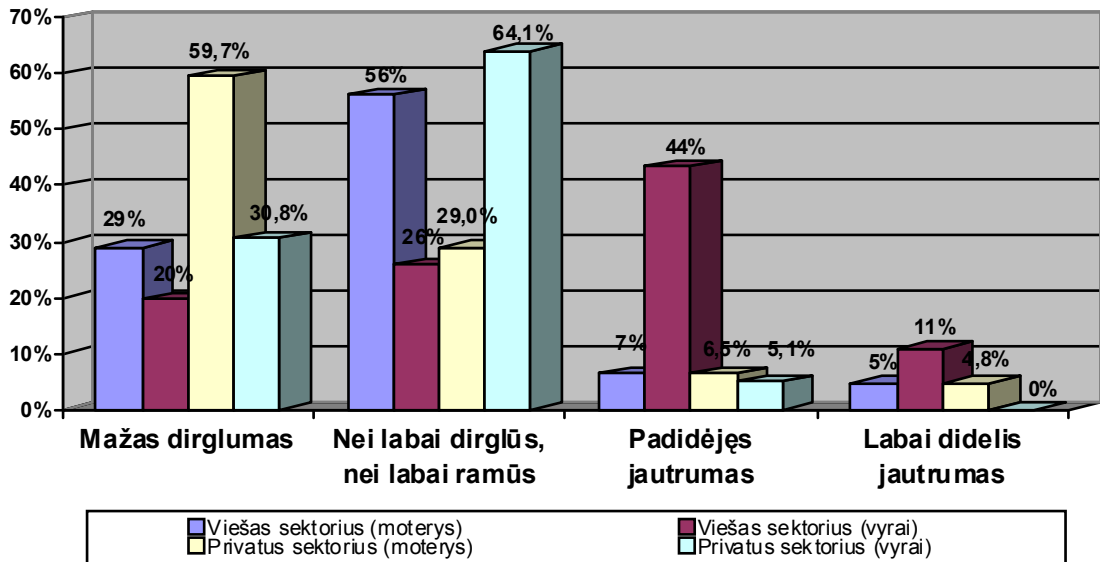
8 pav. Vadovų – lyderių, dirbančių privačiame ir viešame sektoriuje, nervų sistemos jautrumas

Analizuojant duomenis pastebėti reikšmingi skirtumai tarp vyrų ir moterų, dirbančių viešame ir privačiame sektoriuose. Tyrimo rezultatai parodė, kad viešame sektoriuje daugiausia dirba nei labai dirglių, nei labai ramių moterų – 32 (56,2 %), mažas dirglumas būdingas 9 (15,8 %) moterims, padidėjęs jautrumas – 10 (17,5 %), labai didelis jautrumas – 6 (10,5 %) moterims.

Privačiame sektoriuje nei labai dirglių, nei labai ramių moterų – 37 (59,7 %), mažas dirglumas būdingas 18 (29 %) moterų, padidėjęs jautrumas – 4 (6,5 %), labai didelis jautrumas – 3 (4,8 %) moterims.

Vyrų, dirbančių viešame sektoriuje, nervų sistemos tyrimo rezultatai tokie: mažas dirglumas būdingas 9 (19,6 %) vyrams, nei labai dirglūs nei labai ramūs – 12 (26 %), padidėjęs jautrumas būdingas 20 (43,5 %) vyrų, labai didelis jautrumas – 5 (10,9 %).

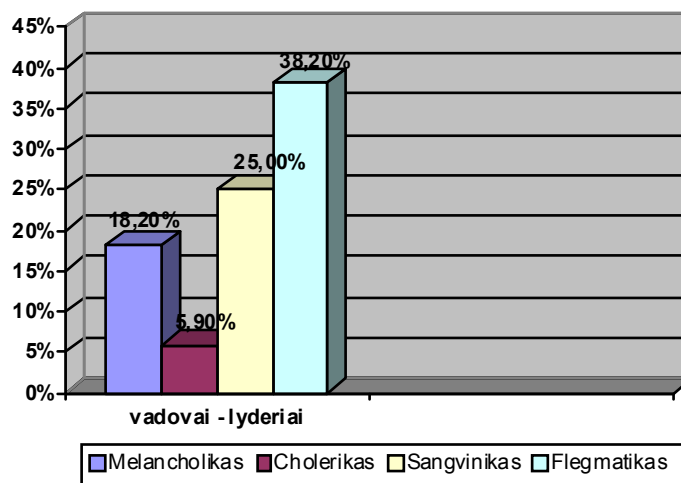
Privačiame sektoriuje mažas dirglumas būdingas 12 (30,8 %) vyrų, nei labai dirglūs, nei labai ramūs – 25 (64,1 %) vyrai, padidėjęs jautrumas būdingas 2 (5,1 %) vyrams, didelis jautrumas nebūdingas (žr. 9 pav).



9 pav. Moterų ir vyrų nervų sistemos jautrumas viešame ir privačiame sektoriuje

2.3.1.3. Temperamento tipas

Atlikus tyrimą taip pat paaiškėjo viduriniojo lygio vadovų – lyderių temperamento tipai. Iš 204 tiriamųjų – 37 (18,2 %) melancholikai, 12 (5,9 %) cholerikų, 26 (12,7 %) sangvinikai, 51 (25 %) flegmatikas, 78 (38,2 %) mišraus temperamento (žr. 10 pav.).



10 pav. Vadovų – lyderių temperamento tipas

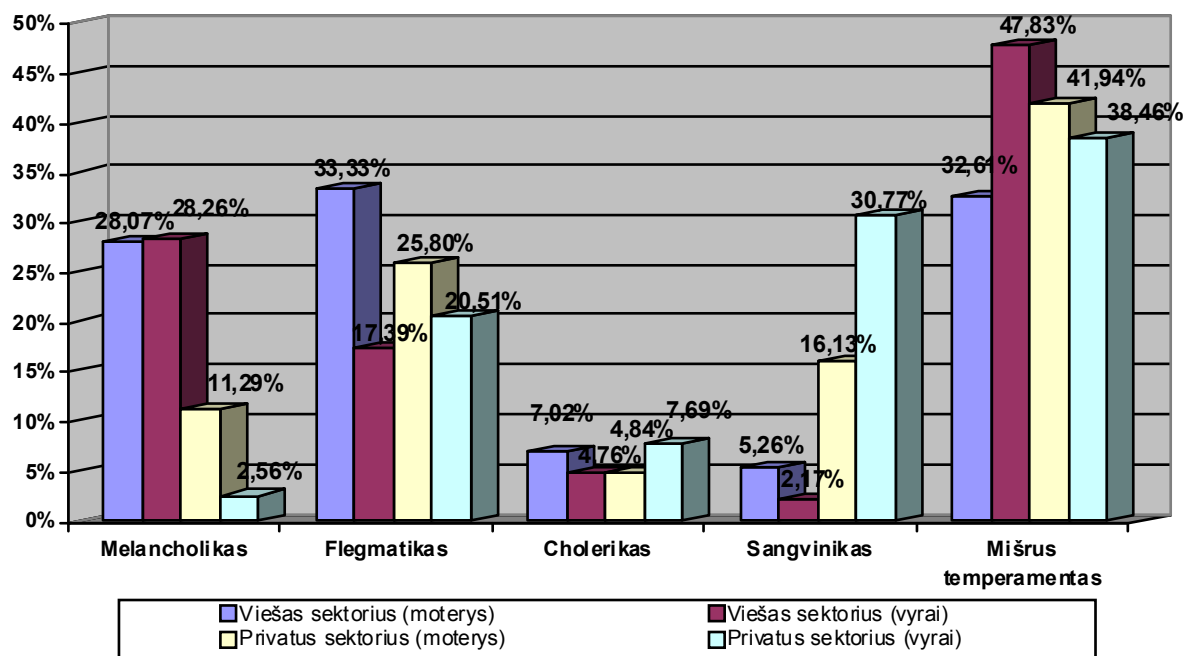
Analizuojant atskirai viešąjį ir privatų sektorius, buvo pastebėti reikšmingi skirtumai. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal temperamento tipą ir sektorių pateiktas 11 lentelėje:

11 lentelė. Viešame ir privačiame sektoriuje dirbančių vadovų - lyderių temperamento tipas

Temperamento tipas	Organizacijos tipas	
	Privati	Valstybinė
Melancholikas	8 (7,9 %)	29 (28,2 %)
Flegmatikas	24 (23,8 %)	27 (26,2 %)
Cholerikas	6 (5,9 %)	6 (5,8 %)
Sangvinikas	22 (21,8 %)	4 (3,9 %)
Mišrus temperamentas	41 (40,6 %)	37 (35,9 %)

Atskirai analizuojant respondentų temperamentų tipus pagal lytį ir organizacijos tipą, pastebėta, kad privačiame sektoriuje iš 39 vidurinio lygio vadovų vyrų – 1 (2,56 %) melancholikas, 8 (20,51 %) flegmatikai, 3 (7,69 %) cholerikai, 12 (30,77 %) sangvinikų ir 15 (38,46 %) mišraus temperamento. Iš 62 viduriniojo lygio vadovių moterų, dirbančių privačiame sektoriuje, 7 (11,29 %) melancholikės, 16 (25,80 %) flegmatikių, 3 (4,84 %) cholerikės, 10 (16,13 %) sangvinikių ir 26 (41,94 %) mišraus temperamento tipo. Taigi pastebime reikšmingus skirtumus tarp moterų ir vyrų, dirbančių privačiame sektoriuje, temperamento tipų.

Viešame sektoriuje iš 46 vidurinio lygio vadovų vyrų – 13 (28,26 %) melancholiku, 8 (17,39 %) flegmatikai, 2 (4,76 %) cholerikai, 1 (2,17 %) sangvinikas, 22 (47,83 %) mišraus temperamento tipo. Iš 57 vidurinio lygio vadovių moterų, dirbančių viešame sektoriuje, 16 (28,07 %) melancholikių, 19 (33,33 %) flegmatikių, 4 cholerikės (7,02 %), 3 sangvinikės (5,26 %), 15 (32,61 %) mišraus temperamento tipo (žr. 11 pav). Viešame sektoriuje taip pat pastebimi reikšmingi skirtumai vyrų ir moterų grupėse.

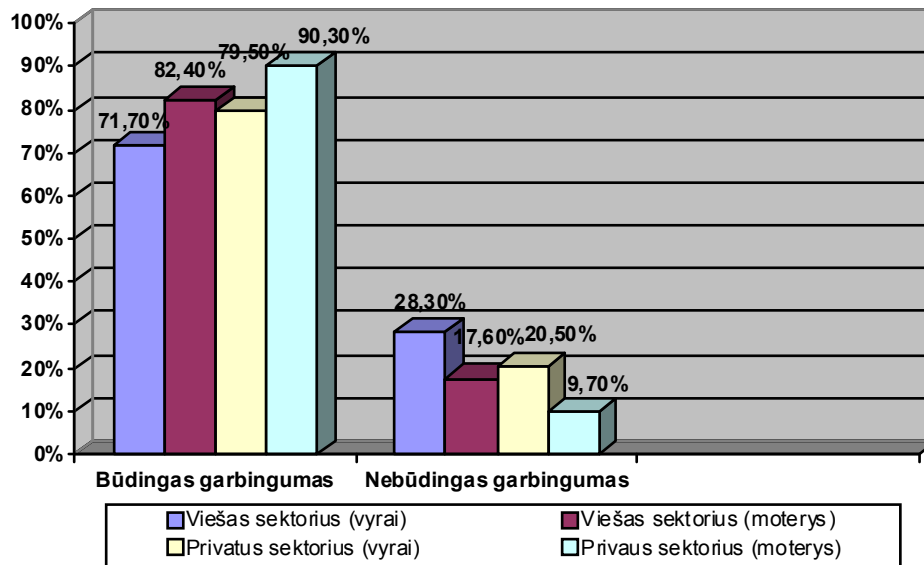


11 pav. Viešo ir privataus sektoriaus vadovų vyrų ir vadovių moterų temperamento tipas

2.3.1.4. Garbingumas

Iš 204 apklaustų vidurinio lygio vadovų – lyderių garbingumas būdingas 167 (81,9 %), nebūdingas 37 (18,1 %) vadovams. Atskirai analizuojant viešąjį ir privatų sektorius, matyti, kad iš 101 privataus sektoriaus vidurinio lygio vadovų garbingumas būdingas 87 (86,1 %), nebūdingas 14 (13,9 %) vadovų, iš 103 viešo sektoriaus vadovų garbingumas būdingas 80 vadovų (77,7 %), nebūdingas - 23 (22,3 %) vadovams.

Privačiame sektoriuje garbingumas nebūdingas 8 (20,5 %) vyrams ir 6 (9,7 %) moterims, viešame – 13 vyrų (28,3 %) ir 10 (17,6 %) moterų (žr. 12 pav.).

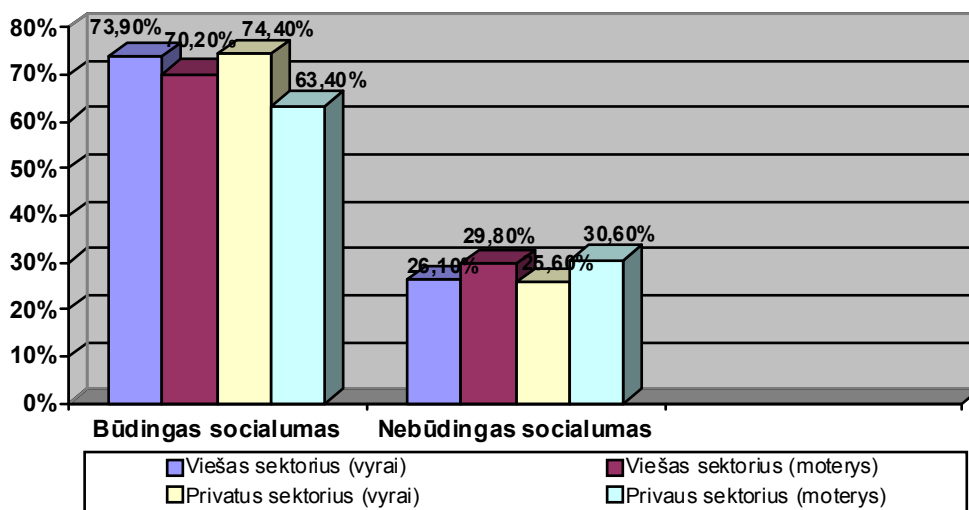


12 pav. Viešo ir privataus sektoriaus vadovų vyrų ir vadovių moterų garbingumo tyrimas

2.3.1.5. Socialumas

Iš 204 apklaustų vidurinio lygio vadovų socialumas būdingas 146 (71,6 %), nebūdingas 58 (28,4 %) vadovams. Atskirai analizuojant viešą ir privatų sektoriuss, matyti, kad socialumas būdingas 72 (71,3 %), nebūdingas 29 (28,7 %) privačiame sektoriuje dirbantiems vidurinio lygio vadovams. Dirbantiems viešame sektoriuje socialumas būdingas 74 (71,8 %), nebūdingas 29 (28,2 %) vidurinio lygio vadovams.

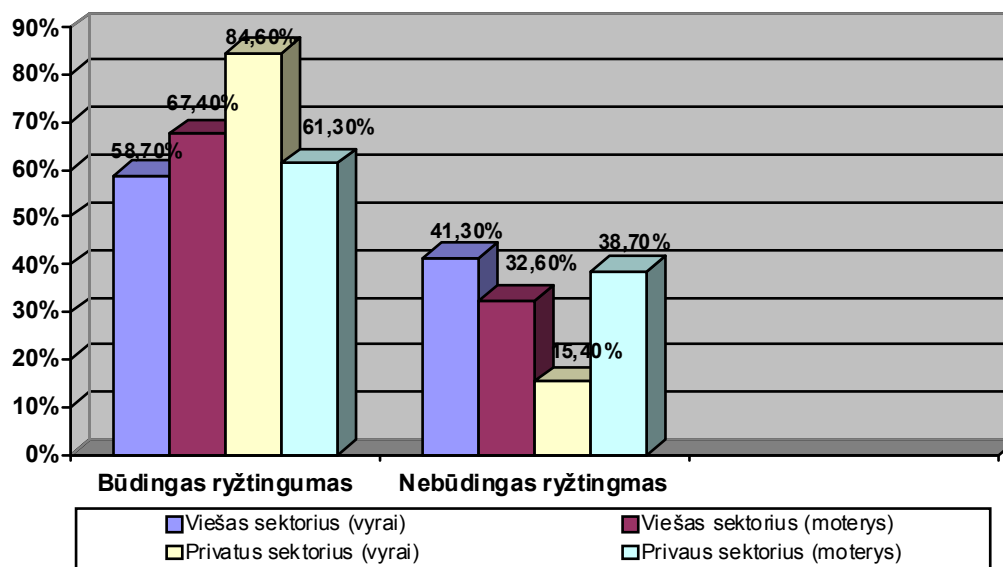
Privačiame sektoriuje socialumas nebūdingas 10 (25,6 %) vyrų ir 19 (30,6 %) moterų, viešame – 12 vyrų (26,1 %) ir 17 (29,8 %) moterų (žr. 13 pav.).



13 pav. Viešo ir privataus sektoriaus vadovų vyrų ir vadovių moterų socialumo tyrimas

2.3.1.6. Ryžtingumas

Iš 204 apklaustų viešo ir privataus vidurinio lygio vadovų ryžtingumas būdingas 140 (68,7 %), nebūdingas 64 (31,3 %) vadovams. Atskirai analizuojant viešąjį ir privatų sektorius, pastebima, kad didelių skirtumų nėra. 30 (29,7 %) vadovų – 6 vyrams (15,4 %) ir 24 (38,7 %) moterims – dirbantiems privačiame sektoriuje, ryžtingumas nebūdingas. Viešame sektoriuje jis nebūdingas 34 (33,0 %) vadovams – 19 (41,3 %) vyrų ir 15 (32,6 %) moterų (žr.14 pav.).

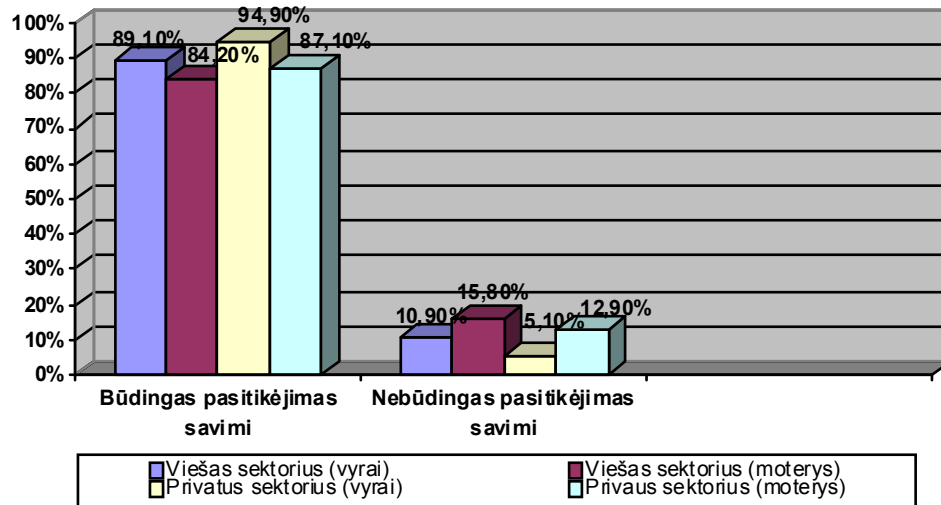


14 pav. Viešo ir privataus sektoriaus vadovų vyrų ir vadovių moterų ryžtingumo tyrimas

2.3.1.7. Pasitikėjimas savimi

Iš 204 apklaustų vidurinio lygio vadovų pasitikėjimas savimi būdingas 180 (88,2 %), nebūdingas 24 (11,8 %) vadovams. Pasitikėjimas nebūdingas 10 (9,9 %) vadovų iš privataus ir 14 (13,6 %) iš viešojo sektoriaus.

Analizuojant tyrimo duomenis pagal lytį, paaiškėjo, kad 5 (10,9 %) vyrams ir 9 (15,8 %) moterims iš viešo sektoriaus nebūdingas pasitikėjimas savimi. Privačiame sektoriuje pasitikėjimas savimi nebūdingas 2 (5,1 %) vyrams ir 8 (12,9 %) moterims (žr. 15 pav.)



15 pav. Viešo ir privataus sektoriaus vadovų vyrų ir vadovių moterų pasitikėjimo savimi tyrimas

2.3.2. Tiriamų savybių palyginimas viešo ir privataus sektoriaus vyrų ir moterų grupėse.

Analizuojant mokslinę literatūrą apie vadovams – lyderiams būdingas savybes, pastebėta, kad vadovų sociodemografiniai duomenys turi įtakos jų būdingoms savybėms. D. G. Myersas (2002), Y. Hallbergas, D. Skoldas (2004), Dž. Roseneris (1990), M. Lodenas (2003) pastebi lyčių skirtumus valdymo procese. Minėtų autorių nuomone, įgimti lyčių skirtumai yra akivaizdesni už fiziologinius ir apima visą spektrą savybių, kurios vyrų ir moterų yra skirtingos (L. Šimanskienė, 2006). Taigi šio darbo tyrime siekiama patikrinti, ar dabartinių vadovų – lyderių sociodemografiniai duomenys, šiuo atveju lytis, yra susiję su jiems būdingomis savybėmis.

Išsamesnei duomenų analizei buvo palygintos viešame ir privačiame sektoriuje dirbančių moterų grupės su viešame ir privačiame sektoriuje dirbančių vyrų grupėmis pagal visas savybes (7 faktorius). Palyginimui atlikti buvo naudojama dispersinė analizė (ANOVA modelis). Duomenys pateikti 12-oje lentelėje.

12 lentelė. Lyderiams būdingų savybių palyginimas viešo ir privataus sektoriaus vyrų ir moterų grupėse

Savybės	Savybių vertinimas skirtingose grupėse								F kriterijus	Kriterijaus p reikšmė
	Vyrų privatus sektorius (N=39)		Vyrų viešas sektorius (N=46)		Moterys privatus sektorius (N=62)		Moterys viešas sektorius (N=57)			
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
Ekstraversija	0,3846	0,49286	0,0652	0,24964	0,2097	0,41040	0,1228	0,33113	5,792	0,001
Intraversija	0,8462	0,36552	0,6522	0,48154	0,7581	0,43175	0,5965	0,49496	2,875	0,037
Neurotiškumas	9,5128	3,44026	12,5217	4,67969	10,3387	4,46826	11,9123	4,52485	4,645	0,004
Ryžtingumas	1,3026	0,19932	1,4217	0,28041	1,4226	0,27605	1,3895	0,22810	2,169	0,093
Pasitikėjimas savimi	1,2256	0,14639	1,2652	0,21931	1,2677	0,20145	1,2912	0,25374	0,736	0,532
Socialumas	1,3795	0,21445	1,3391	0,18235	1,3935	0,20153	1,4211	0,21608	1,395	0,246
Garbingumas	1,3692	0,22729	1,4217	0,22795	1,3032	0,17270	1,3404	0,18885	3,206	0,024

M-vidurkis; SD-standartinis nuokrypis

Atlikus palyginimą tarp privačiame ir viešame sektoriuje dirbančių vyrų bei privačiame ir viešame sektoriuje dirbančių moterų grupių matyti, kad reikšmingi skirtumai yra tarp kai kurių grupių, turinčių šias savybes: ekstraversiją, intraversiją, neurotiškumą ir garbingumą.

Panaudoję vidurkių palyginimo Games – Howell testą, galime teigti, kad vyrams, dirbantiems privačiame sektoriuje, ekstraversija yra būdingesnė nei vyrams, dirbantiems viešame sektoriuje ($p = 0,003$; $p < \alpha$), o vyrams, dirbantiems privačiame sektoriuje, ekstraversija yra būdingesnė nei moterims, dirbančioms viešame sektoriuje ($p = 0,026$; $p < \alpha$).

Analizuojant neurotiškumą matyti, kad vyrams, dirbantiems viešame sektoriuje, padidėjęs arba labai didelis jautrumas yra būdingesnis nei vyrams, dirbantiems privačiame sektoriuje ($p = 0,006$; $p < \alpha$), o moterims, dirbančioms viešame sektoriuje, padidėjęs arba labai didelis jautrumas būdingesnis nei vyrams, dirbantiems privačiame sektoriuje ($p = 0,021$; $p < \alpha$).

Analizuojant intraversiją paaiškėjo, kad moterims, dirbančioms viešame sektoriuje, intraversija yra būdingesnė nei vyrams dirbantiems privačiame sektoriuje ($p = 0,028$; $p < \alpha$).

Analizuojant garbingumą, paaiškėjo, kad vyrams, dirbantiems viešame sektoriuje, garbingumas yra būdingesnis nei moterims, dirbančioms viešame sektoriuje ($p = 0,021$; $p < \alpha$). Tarp kitų grupių reikšmingų skirtumų nėra. Visi vidurkiai pateikti 12 – oje lentelėje.

2.3.3. Sąsajos tarp vadovų – lyderių savybių ir organizacijos tipo.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad vadovams, dirbantiems skirtinguose sektoriuose, būdingos skirtingos savybės. Tiek viešame, tiek privačiame sektoriuje akcentuojama, kad organizacijose lyderiai turi būti asmenybės, darančios teigiamą įtaką žmonėms, siekiančios užsibrėžtų tikslų ir nebijančios iššūkių. Anot P. D. Gibsono, D.P. Lace (2000), M. Bordo, R. Kramerio (2003), R. Yeungo (2007), K. P. Werdnerio, D. Holtzhauseno (2009), vadovauti viešajame sektoriuje neužtenka gero išsilavinimo ir gerų bendravimo įgūdžių, prieš užimant vadovaujamas pareigas viešame sektoriuje, yra būtina turėti įgimtas lyderio savybes. Remiantis minėtų autorių nuomone, šiame tyrime buvo iškelta **pirmoji hipotezė**, kad *vadovams, dirbantiems viešame sektoriuje, įgimtos savybės yra būdingesnės negu vadovams, dirbantiems privačiame sektoriuje*. Šiai hipotezei patikrinti buvo naudojamas Mann – Whitney kriterijus nepriklausomoms imtims palyginti. (Kriterijaus parinkimą lėmė duomenų pasiskirstymas ne pagal normalųjį skirstinį. Buvo tikrinama pagal Kolmogorovo ir Smirnov testą.) Rezultatai pateikiami 7-oje lentelėje.

13 lentelė. Įgimtų savybių įvertinimas skirtingo tipo organizacijose

Įgimtos	Savybės skirtingo tipo organizacijose		Statistikos Z reikšmė	Kriterijaus p- reikšmė
	Vadovų, dirbančių privačiame sektoriuje vidutiniai rangai	Vadovų, dirbančių viešame sektoriuje vidutiniai rangai		
Ekstraversija	111,78	93,40	-3,296	0,01
Intraversija	93,88	111,29	-2,669	0,008
Neurotiškumas	88,19	116,53	-3,436	0,01

Analizuojant įgimtą savybę – ekstraversiją (žr. 13 lentelę) tarp vadovų, dirbančių viešose ir privačiose organizacijose, gautas statistiškai patikimas skirtumas ($p = 0,01$; $p < \alpha$, vidurkius žiūrėti 13 – oje lentelėje). Vadovų, dirbančių valstybinėse organizacijose vidutinis rangas (vidutinis rangas = 93,40) yra mažesnis už vadovų, dirbančių privačiose organizacijose vidutinį rangą (vidutinis rangas = 111,78).

Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad įgimta savybė – ekstraversija yra būdingesnė vadovams dirbantiems privačiame sektoriuje, nei vadovams dirbantiems viešame.

Analizuojant įgimtą savybę - intraversiją (žr. 13 lentelę) tarp vadovų, dirbančių viešose ir privačiose organizacijose, gautas statistiškai patikimas skirtumas ($p = 0,008$; $p < \alpha$). Vadovų, dirbančių valstybinėse organizacijose, vidutinis rangas (vidutinis rangas = 111,29) yra didesnis už vadovų, dirbančių privačiose organizacijose vidutinį rangą (vidutinis rangas = 93,88). Tad galima teigti, jog įgimta savybė – intraversija yra būdingesnė vadovams dirbantiems viešame sektoriuje, nei vadovams dirbantiems privačiame.

Analizuojant neurotiškumą (žr. 13 lentelę) tarp vadovų, dirbančių viešose ir privačiose organizacijose, gautas statistiškai patikimas skirtumas ($p = 0,01$; $p < \alpha$). Vadovų, dirbančių valstybinėse organizacijose vidutinis rangas (vidutinis rangas = 116,53) yra didesnis už vadovų, dirbančių privačiose organizacijose vidutinį rangą (vidutinis rangas = 88,19) Tad galima teigti, jog neurotiškumas yra būdingesnis vadovams, dirbantiems viešame sektoriuje, nei vadovams dirbantiems privačiame.

Palyginus nepriklausomas imtis, galime teigti, kad pirmoji hipotezė buvo patvirtinta.

Išanalizavus įvairių autorių tyrimus: P. D. Gibsono, D.P. Lace (2000), R. Yeungo (2007), K. P. Werdnerio D. Holtzhauseno (2009), L. J. Merisalo (2007), F. Sh. Birkmano (2009) galima teigti, kad privačiame sektoriuje asmenys, tapę vadovais, nebūtinai turi turėti vadovavimo patirties, lyderiui būdingas savybes ar aukštąjį išsilavinimą. Vadovaujant privačiame sektoriuje suteikiama galimybė mokytis ir dirbant išsiugdyti vadovavimui reikalingas savybes. Priešingai, viešo sektoriaus vadovai, prieš užimdami vadovaujamas pareigas, būtinai turi turėti aukštąjį išsilavinimą, vadovavimo patirties bei tam tikrų asmeninių bei dalykinių savybių. Taigi šiame tyrime buvo iškelta **antroji hipotezė**, kad vadovams, dirbantiems privačiame sektoriuje, įgytos savybės yra būdingesnės negu vadovams, dirbantiems viešame sektoriuje. Šiai hipotezei patikrinti buvo naudojamas Mann-Vitney kriterijus nepriklausomoms imtims palyginti. Rezultatai pateikiami 14-oje lentelėje.

14 lentelė. Įgytų savybių įvertinimas skirtingo tipo organizacijose

Įgytos	Savybės skirtingo tipo organizacijose		Statistikos Z reikšmė	Kriterijaus p-reikšmė
	Vadovų, dirbančių privačiame sektoriuje vidutiniai rangai	Vadovų, dirbančių viešame sektoriuje vidutiniai rangai		
Socialumas	103,56	101,46	-0,266	0,790
Garbingumas	97,05	107,84	-1,389	0,135

Analizuojant įgytą savybę - socialumą viešosiose ir privačiosiose organizacijose, matyti (žiūrėti 14 lentelę), kad vadovų, dirbančių viešame sektoriuje vidutinis rangas (vidutinis rangas =101,46) yra mažesnis už vadovų, dirbančių privačiame sektoriuje vidutinį rangą (vidutinis rangas =103,56), tačiau reikšmingo statistinio skirtumo nėra ($p= 0,790$; $p> \alpha$). Tad galime teigti kad socialumas vienodai būdingas tiek viešame, tiek privačiame sektoriuje dirbantiems vadovams.

Analizuojant garbingumą viešosiose ir privačiosiose organizacijose, matyti (žiūrėti 14 lentelę), kad viešojo sektoriaus vadovų vidutinis rangas (vidutinis rangas = 107,84) yra didesnis už privataus sektoriaus vadovų vidutinį rangą (vidutinis rangas = 97,05), tačiau reikšmingo statistinio skirtumo nėra ($p= 0,135$; $p> \alpha$). Taigi garbingumas taip pat būdingas tiek viešame, tiek privačiame sektoriuje dirbantiems vadovams.

Antroji hipotezė nebuvo patvirtinta.

2.4. Vadovams – lyderiams būdingų bruožų tyrimo rezultatų aptarimas

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad nuo pat seniausių laikų iki šių dienų domimasi efektyvia vadovų – lyderių veikla, analizuojamos jiems būdingos savybės. Daugelį metų bandoma atsakyti į klausimus, ar tapimą lyderiu lemia vien tik įgimtos savybės, o galbūt jas galima išsiugdyti? Nors šie klausimai aktualūs ir šiandien, Lietuvoje vis dar trūksta empiriškai patvirtintos informacijos apie tai, kokios įgimtos ir kokios įgytos savybės būdingos viešajame ir privačiame sektoriuje dirbantiems vadovams – lyderiams. Nepavyko aptikti tyrimų, kuriuose būtų palygintos viešojo ir privataus sektorių vadovams – lyderiams būdingos savybės. Būtent dėl šių priežasčių buvo atliktas tyrimas, kurio tikslas – remiantis bruožų teorija, nustatyti ir įvardinti, kokiomis asmenybės savybėmis pasižymi dabartiniai Lietuvos vadovai – lyderiai, dirbantys viešame ir privačiame sektoriuose. Tikslui pasiekti buvo naudojamos metodikos, leidžiančios įvertinti vadovų – lyderių įgimtas ir įgytas savybes.

Tiek privačiame, tiek viešame sektoriuose šiuo metu vyrauja nuomonė, kad organizacijos veiklos efektyvumas neįmanomas be gerai sutvarkyto organizacijos personalo. Didžiausias vaidmuo tiek privačiame, tiek viešame sektoriuje tenka vadovui – nuo jo efektyvaus vadovavimo priklauso organizacijos sėkmė. Analizuotoje literatūroje dažnai akcentuojama šiuolaikinio vadovo – lyderio pagrindinė užduotis – sutarti su komanda ir pateikti jiems užduotis ne kaip įsakymus, o kaip bendradarbiavimo pasiūlymą, kuris padėtų įgyvendinti įmonės tikslus. (W. C. Byham et al., 2002; P. C. McGraw, 2000 ir kt.) Tai pasiekti padeda vadovams – lyderiams būdingos savybės.

Pasaulyje vis dar egzistuoja nuomonė, kad geri vadovai turi ypatingų, išskirtinių asmeninių savybių. Šios savybės yra arba įgimtos arba įgytos, t.y. išsiugdytos.

Šiuolaikiniai vadovai – lyderiai dažnai išsivaizduojamos kaip stiprios, ambicingos, drąsios, pasitikinčios savimi, intelektualios asmenybės. Analizuojant mokslinę literatūrą, pastebėta, kad dauguma mokslininkų pateiktų lyderiams būdingų savybių kartoja (ryžtingumas, pasitikėjimas savimi, socialumas ir t.t.), taip pat buvo pastebėtas stiprus ryšys tarp lyderystės ir penkių veiksmų asmenybės modelio aprašomų bruožų. Atsižvelgiant į tai, šiame tyrime buvo siekiama ištirti ekstraversiją/intraversiją, neurotiškumą, garbingumą, socialumą, pasitikėjimą savimi, ryžtingumą bei nustatyti vadovų – lyderių temperamento tipą.

Atlikus tyrimą ir palyginus viešąjį ir privatų sektorius, pastebimi reikšmingi skirtumai. Viešo ir privataus sektorių vidurinio lygio vadovai skiriasi tiriamomis savybėmis, amžiumi, vadovavimo patirtimi, išsilavinimu.

Analizuojant atlikto tyrimo duomenis buvo pastebėti gana ryškūs skirtumai tarp viešo ir privataus sektorių vidurinio lygio vadovų – lyderių amžiaus. Viešame sektoriuje vadovauja vyresni vadovai, privačiame – jaunesni. Amžiaus skirtumas gana didelis. Atlikus tyrimą, taip pat pastebėti reikšmingi skirtumai tarp viešo ir privataus sektorių vadovų vyrų ir vadovių moterų vadovaujamo darbo stažo. Viešame sektoriuje tiek vadovai vyrai, tiek vadovės moterys turi didesnę vadovavimo patirtį negu privačiame sektoriuje vadovaujantys vadovai (ir vyrai, ir moterys). Taigi galime teigti, kad viešame sektoriuje vadovauja vyresni, didesnę vadovavimo patirtį turintys vadovai. Tam įtakos turi viešame sektoriuje vykdoma vadovų atranka.

Viešame sektoriuje ypatingai daug dėmesio skiriama vadovų atrankai. Vyrauja nuomonė, kad lyderis valstybės tarnyboje turėtų, pirmiausia, būti kompetentingas savo srities žinovas, profesionalas. (E. Butkevičiūtė ir kt., 2009). M. Bordo, R. Kramerio (2003) nuomone, šiuolaikiniai viešojo sektoriaus vadovai – lyderiai turi būti stiprios asmenybės, turinčios įgimtų vadovavimo savybių, sugebančios palaikyti demokratines vertybes, suvienyti žmones į komandą, nebijančios naujovių. Todėl pretendentams į vadovaujamas pareigas skiriami aukšti reikalavimai: vertinamas sugebėjimas vadovauti, vadybos darbo ir profesinė patirtis, dalykinės bei asmeninės savybės.

Privačiame sektoriuje reikalavimai ne tokie griežti, užimti vadovaujamas pareigas gali ir neturintys išsilavinimo ar reikalingų įgūdžių vadovai. Tai patvirtino ir atliktas tyrimas – visi vidurinio lygio viešame sektoriuje dirbantys vadovai yra įgiję aukštąjį išsilavinimą ir turi nemažą vadovavimo patirtį. Priešingai, privačiame sektoriuje vadovauja ir vidurinį bei aukštesnįjį išsilavinimą įgiję vadovai, turintys mažesnę vadovavimo patirtį negu viešame sektoriuje vadovaujantys vadovai.

Valstybinėse institucijose atrenkant vadovus, dėmesys kreipiamas ne tik į išsilavinimą, darbo patirtį, bet ir į asmenines savybes. Pasak P. D. Gibsono, D. P. Lace'o (2000), M. Bordo, R. Kramerio (2003), R. Yeungo (2007), K. P. Werdnerio, D. Holtzhauseno (2009), asmeninės įgimtos lyderių savybės užimant vadovaujamas pareigas viešame sektoriuje kartais būna netgi svarbesnės už vadovavimo patirtį. Remiantis minėtų autorių nuomone, darbe buvo iškelta hipotezė, kad vadovams – lyderiams, dirbantiems viešame sektoriuje, įgimtos savybės yra būdingesnės negu vadovams, dirbantiems privačiame sektoriuje. Atlikto tyrimo rezultatai tai patvirtino. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad įgimtos savybės būdingesnės vadovams, dirbantiems viešame sektoriuje nei privačiame. Tai galėjo turėti įtakos atrankos į valstybės tarnybą kriterijai ir nusistovėjusi nuostata, kad asmenys, paskirti vadovauti ne pelno siekiančiose organizacijose, turi būti išskirtinės asmenybės, turinčios įgimtas efektyviam vadovavimui reikalingas savybes.

Analizuotoje mokslinėje literatūroje taip pat kalbama, kad vadovai, dirbantys privačiame sektoriuje, gali ir neturėti įgimtų savybių, jiems keliami mažesni reikalavimai nei vadovams, dirbantiems viešame sektoriuje. Tad manoma, kad įgytos, išugdomos lyderiavimui reikalingos savybės yra būdingesnės

privačiame sektoriuje dirbantiems vadovams negu viešame. Tačiau atlikus tyrimą buvo nustatyta, kad įgytos savybės būdingos tiek viešame, tiek privačiame sektoriuje dirbantiems vadovams – lyderiams. Reikšmingų skirtumų tarp sektorių, analizuojant įgytas/išsiugdytas savybes, nebuvo pastebėta.

Atskirai apžvelgiant vadovams – lyderiams būdingas savybes, pastebėti reikšmingi skirtumai tarp viešo ir privataus sektoriaus vadovams būdingos savybės – ekstraversijos/intraversijos. Vadovų ekstravertų daugiau privačiame sektoriuje, intravertų – viešame, abiejuose sektoriuose nemažai vadovų, kurie priskiriami nei ekstravertų, nei intravertų tipui.

Vadovai ekstravertai paprastai apibūdinamos kaip labai aktyvios, komunikabilios, nebijančios naujovių, drąsiai priimančios iššūkius, asmenybės. Daugelyje ankstesnių tyrimų pabrėžiama, kad sėkmingas vadovavimas neatsiejamas nuo ekstraversijos. Ekstraversija minima nuo pat pirmųjų asmenybės tyrimų, kaip sėkmingas lyderiavimo bruožas ji išskiriama jau 1959 metais atliktame Manno tyrime. Pasak J. E. Bono, T. A. Judge'o (2004), tai patys geriausi vadovai, nes jiems nėra sunku suformuoti gerą komandą, jie sugeba motyvuoti komandos narius, įkvėpti entuziazmą.

Intravertai yra uždaresnės, ramesnės, tačiau labai rūpestingos, taikios asmenybės. Mokslininkų nuomone, intravertams dėl ramaus ir uždaro būdo sunkiau prisitaikyti, suburti kolektyvą, priimti sprendimus, spręsti problemas, numatyti ateities viziją. (J. B. Kahnweiler, 2009)

Analizuojant intraversiją viešo ir privataus sektoriaus vyrų ir moterų grupėse pastebimi reikšmingi skirtumai. Moterims, dirbančioms viešame sektoriuje, intraversija yra būdingesnė nei vyrams dirbantiems privačiame sektoriuje, o vyrams, dirbantiems privačiame sektoriuje, ekstraversija yra būdingesnė nei vyrams, dirbantiems viešame sektoriuje, taip pat vyrams, dirbantiems privačiame sektoriuje, ekstraversija yra būdingesnė nei moterims, dirbančioms viešame sektoriuje. Nors ekstravertai daugelio mokslininkų nuomone yra geresni vadovai nei intravertai, tačiau atlikus tyrimą matyti, kad Lietuvoje vadovauja gana maža dalis ekstravertų.

Analizuojant neurotiškumą, taip pat pastebimi reikšmingi skirtumai tarp sektorių. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad neurotiškumas yra būdingesnis viešame sektoriuje dirbantiems vidurinio lygio vadovams – lyderiams nei privačiame. Ypač ryškus skirtumas pastebimas tarp viešame sektoriuje dirbančių vadovų vyrų – jiems padidėjęs ir labai didelis jautrumas yra būdingesnis nei privačiame sektoriuje dirbantiems vyrams ir abiejuose sektoriuose dirbančioms vadovėms moterims. Kiek netikėti tyrimo rezultatai paneigė vyraujančią stereotipą, kad moterims padidėjęs arba labai didelis jautrumas yra būdingesnis nei vyrams. Lyginant neurotiškumą viešo ir privataus sektoriaus vyrų ir moterų grupėse matyti, kad vyrams, dirbantiems viešame sektoriuje, padidėjęs arba labai didelis jautrumas yra būdingesnis nei vyrams, dirbantiems privačiame sektoriuje, o moterims, dirbančioms viešame sektoriuje, padidėjęs arba labai didelis jautrumas, būdingesnis nei vyrams, dirbantiems privačiame sektoriuje. Tai galėjo turėti įtakos

dabartinė ekonominė padėtis bei situacija darbo rinkoje. Vadovas, kuriam būdingas didelis jautrumas, nuolat jaučia nerimą, nesaugumo jausmą. Yra manoma, kad didelis jautrumas gali turėti neigiamos įtakos efektyviam vadovavimui (P. G. Northouse, 2009).

Tyrimo metu taip pat išryškėjo vadovų – lyderių temperamento tipo skirtumai tarp vadovų dirbančių viešame ir privačiame sektoriuje. Anot P. C. McGraw (2000), nuo temperamento tipo priklauso vadovo gyvybingumas, aktyvumas, energingumas. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad tiek viešame, tiek privačiame sektoriuje daugiausia vadovų yra mišraus temperamento tipo. Viešame sektoriuje be mišraus temperamento tipo vyrauja melancholikai ir flegmatikai, privačiame – sangvinikai ir flegmatikai. Pastebėti reikšmingi skirtumai tarp viešojo ir privataus sektoriaus vadovų melancholikų ir sangvinikų skaičiaus. Viešame sektoriuje daugiau melancholikų, privačiame – sangvinikų.

Flegmatikai paprastai apibūdinami kaip ramūs, kantrūs, nemėgstantys tuščiai kalbėti, ištvermingi, neikvojantys jėgų be reikalo, sistemingai dirbantys, tačiau sunkiai prisitaikantys prie aplinkos, nekalbūs, individualistai (I. Karužienė, 1998). Melancholikai – pasiaukojantys, kuklūs, jautrūs, labai reiklūs sau ir kitiems, kaip ir flegmatikai – sunkiai prisitaikantys prie naujos aplinkos, uždari, bailūs. (I. Karužienė, 1998) Apžvelgus šių tipų teigiamas ir neigiamas savybes, matyti, kad vadovai flegmatikai ir vadovai melancholikai bijo naujovių, sunkiai prisitaiko prie besikeičiančių sąlygų.

Privačiame sektoriuje be melancholikų, vyrauja sangvinikai. Tai greitos reakcijos, linksmi, drąsūs, veiklūs, nuoširdūs, draugiški, komunikabilūs, optimistai, tačiau kartais ir nepareigingi, nesilaikantys duoto žodžio, nebaigiantys darbų. (I. Karužienė, 1998) Taigi matome, kad kiekvienas temperamento tipas turi teigiamų ir neigiamų savybių, pasak I. Karužienės (1998), nėra „gero“ ar „blogo“ temperamento tipo.

Analizuojant socialumą, pasitikėjimą savimi, ryžtingumą reikšmingų skirtumų tarp sektorių nepastebėta. Socialumas, pasitikėjimas savimi, ryžtingumas daugumai (bet ne visiems) vadovams – lyderiams, dirbantiems tiek privačiame, tiek viešame sektoriuje yra būdingas. Tarp tiriamųjų vidurinio lygio vadovų – lyderių buvo pastebėta ir tokių, kuriems nebūdingas nei pasitikėjimas savimi, nei ryžtingumas, nei socialumas. Vadovai neturintys visų minėtų savybių vadovauja privačiame sektoriuje.

Analizuojant garbingumą, buvo pastebėti nedideli skirtumai tarp viešo ir privataus sektorių. Privačiame sektoriuje dirbantiems vidurinio lygio vadovams – lyderiams garbingumas būdingesnis nei viešame. Analizuojant garbingumą viešo ir privataus sektoriaus vyrų ir moterų grupėse, paaiškėjo, kad vyrams, dirbantiems viešame sektoriuje, garbingumas yra būdingesnis, nei moterims, dirbančioms viešame sektoriuje.

Apibendrinus tyrimo rezultatus matyti, kad Lietuvoje (nors ir maža dalis) vadovauja vadovai, kuriems nebūdingas garbingumas, pasitikėjimas savimi, ryžtingumas. Neryžtingi, nepasitikintys savimi, negarbingi vadovai paprastai nesugeba suburti darnios komandos, vadovauti ir siekti užsibrėžtų tikslų.

todėl labai svarbu prieš atrenkant vadovą įsitikinti, ar šios savybės jam yra būdingos, ar asmuo tinka užimti vadovaujamas pareigas.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad nuo seniausių laikų iki šių dienų lyderiams priskiriama daugybė bruožų. Dažniausiai asmeninių savybių tyrimuose pasikartojantys bruožai yra intelektas, ekstraversija, pasitikėjimas savimi, ryžtingumas, socialumas, garbingumas ir sąžiningumas.
2. Atlikus vidurinio lygio vadovų, dirbančių viešame ir privačiame sektoriuose, asmeninių savybių tyrimą, galima teigti, kad šiuo metu vadovai vadovauja tiek su įgimtomis, tiek su išugdytomis lyderio savybėmis. Pastebėti reikšmingi skirtumai tarp viešo ir privataus sektorių.
3. Įgimtos savybės yra būdingesnės viešame sektoriuje dirbantiems vadovams – lyderiams nei privačiame. Atlikus statistinę analizę (Mann-Whitney kriterijus) nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai.
4. Įgytos/išugdomos savybės būdingos tiek viešame, tiek privačiame sektoriuje dirbantiems vadovams – lyderiams. Atlikus statistinę analizę (Mann-Whitney kriterijus) statistiškai reikšmingi skirtumai nenustatyti.
5. Atlikus asmeninių savybių tyrimą matyti, kad didžiausi skirtumai tarp viešo ir privataus sektorių vadovų – lyderių yra tarp ekstraversijos, intraversijos, neurotiškumo ir temperamento tipo. Remiantis tyrimo duomenimis galima sudaryti šiuolaikinio vadovo – lyderio, dirbančio viešame ir privačiame sektoriuose, portretą. Vidurinio lygio vadovui – lyderiui, dirbančiam viešame sektoriuje, būdinga intraversija, neurotiškumas, socialumas, pasitikėjimas savimi, ryžtingumas, garbingumas. Privačiame sektoriuje – ekstraversija, socialumas, pasitikėjimas savimi, garbingumas, ryžtingumas. Viešame sektoriuje be mišraus temperamento tipo vyrauja melancholikai ir flegmatikai, privačiame – sangvinikai ir flegmatikai.
6. Nuo efektyvaus vadovavimo priklauso organizacijos sėkmė, todėl labai svarbu tinkamai vykdyti vadovų – lyderių atranką. Atsižvelgiant į darbe išsamiai aptartą mokslininkų požiūrį į lyderystę iš asmenybės perspektyvos ir atliktą tyrimą, vykdant vadovų – lyderių atranką, siūlyčiau atsižvelgti ne tik į išsilavinimą, darbo stažą ar dalykines savybes, bet didelį dėmesį skirti ir asmeninėms būsimų vadovų – lyderių savybėms. Be dalykinių savybių ir kandidatų patirties įvertinimo, asmeninių savybių – ekstraversijos – intraversijos, neurotiškumo, garbingumo, pasitikėjimo savimi, ryžtingumo, socialumo – įvertinimas padėtų efektyviau atrinkti potencialų vadovą – lyderį.

LITERATŪRA:

- Adair J.** 100 patarimų vadovui. – Vilnius: Alma Litera, 2006. – 208 p. – ISBN 9955-24-068-7
- Alberoni F.** Menas vadovauti. – Vilnius: Dialogo kultūros centras, 2006. – 184p. – ISBN 9955-545-29-1
- Albrechtas J.** Asmenybė ir karjera. - Vilnius : Naujoji matrica, 2005. – 233 p. – ISBN 9986-645-17-4
- Appleby C. R.** Šiuolaikinio verslo administravimas. – Vilnius: Charibdė, 2003. – 488 p. – ISBN 9986-745-63-2
- Barvydienė V.,** Vadovavimas ir vadovas viešojoje organizacijose. – Kaunas: Technologija, 2003. – 156 – ISBN 9986-13-704-7
- Barvydienė V., Kasiulis J.** Vadovavimo psichologija: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2001.– 327 p. – ISBN 9555-09-078-2
- Beinecke R. H.** Introduction: Leadership for Wicked Problems. The Public Sector Innovation Journal, Vol. 14(1), 2009, p. 1-17. – ISN 1715-3816
- Beržinskas G.** Vadovo asmenybės ugdymo etika.- Vilnius, 2006.- 311 p.- ISBN 9986-19-968-9
- Bennis W., Nanus B.** Lyderiai: atsakomybės strategija. – Algarvė, 1988. – 239 p.– ISBN 9986-856-19-1
- Benson J. D.** Leadership & Motivation // Research Starters business: Leadership & Motivation. 2008, p.1 – 5.
- Birkman F. Sh.** Born Leaders? // Leadership Excellence, 2009, Vol. 26, p. 7, ISSN 8756-2308
- Bordas M., Kramer R.** Best Practices for Transforming Managers into Leaders, 2003.
- Bono E.J., Judge T. A.** Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis //Journal of Applied Psychology.- American Psychological Association, 2004, Vol. 5, p. 901 - 910.
- Butkevičienė E. ir kt.** Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2009, Nr. 27, p. 36 – 44 p. ISSN 1648-2603
- Chmiel N.** Darbo ir organizacinė psichologija. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. – 480 p.- ISBN 9986-850-53-3
- Collins J.** Nuo gero – prie puikaus. Kodėl vienos kompanijos padaro šuolį, o kitos – ne. Vilnius: Goldratt Baltic Network ir D. Radkevičiaus PĮ Rgrupė, Leidybos centras Dakra, 2004 –360 p.– ISBN 9949-10-417-3

Fink Sh. B., Born Leaders? // Leadership Excellence, 2009, Vol. 26, p. 7. – AN 36836518

Humphreys J. H., Leadership and Temperament Congruence: Extending the Expectancy Model of Work Motivation // Journal of Leadership and Organizational Studies, 2004, Vol. 10, No. 4, p. 58 -79. - ISSN 1548-0518

Yousef D. A. Correlates of perceived leadership style in a culturally mixed environment // Journal of leadership & Organization development.1998, vol. 19, p.275-284.

Jucevičienė P., Organizacijos elgsena: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 1996. – 284 p. – ISBN 9986-134-33-1

Juozaitytė L., Staponkienė J. Verslo ir vadybos įvadas: mokomoji knyga. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2006. – 141 p. – 296 p. – ISBN 9986-386-84-5

Karužienė I. Kario etika. – Kaunas: Gabija, 1998. – ISBN 9986-517-77-X.

Kahnweiler J. B. The Introverted Leader: Building on Your Quiet Strength. – 2009. – p. 97. - ISSN: 1535-7740

Kirkpatrick S. A., Locke E. A. Leadership: Do Traits Matter? // Academy of Management Executive, 1991, May. p. 48-60

Konfucijus, Pašnekesiai. – Vilnius: Tyto alba, 2004. – 313 p. – ISBN 9986-16-335-8

Kvederavičius J., Jasevičiūtė – Ufartienė L. Lyderio minties veiklos įtaka organizacijos vystymuisi // Organizacijos vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas 2007, Nr. 43, p. 69 – 83, ISSN 1392-1142

Lane J. E. Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai. – Vilnius: Margi raštai, 2001. – 463 p.– ISBN 9986-09-228-0.

Masiulis K., Sudnickas T. Elitas ir lyderystė: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras , 2007 – 296 p. – ISBN 978-9955-19-066-0.

Merisalo L. J. What makes a great leader? // Health Care Registration: The Newsletter for Health Care Registration Professionals. 2007, vol. 17, p.2-3.

MacCoby, M. To win the respect of followers, leaders need personality intelligence. // Ivey Business Journal, 2009, Vol. p. 6, ISSN 1481-8248

McGraw P. C. Gyvenimo strategija. – Vilnius, 2000 – 287 p. – ISBN 9986-856-59-0

Myers D. G. Psichologija. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000. – 1079 p. – ISBN 978-9986-850-61-8

Northouse P. G. Lyderystė. Teorija ir praktika. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2009. – 336 p. – ISBN 978 -9986-850-63-2.

- Pheng, L. S.** Lessons from Lao Tzu's for the facilities manager. // *Facilities*, 2003, vol. 21, p. 280 – 288. – ISSN 0263-2772
- Platonas**, Valstybė. – Vilnius: Pradai, 2000. – 461 p. – ISBN 9986-943-26-4
- Razauskas R.** Aš vadovas: gero vadovo ieškant. – Vilnius: Pačiolis, 1997. – 166 p. – ISBN 9986-487-40-4
- Razauskas R. ir kt.** Vadyba Lietuvoje 1918 – 1940 metais. – Vilnius: Mintis, 1991. – 366 p. – ISBN 5-417-00480-4.
- Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas : Poligrafija ir informatika, 2006. – 374 p. – ISBN 9986-850-46-0
- Sakalas A., Šilingienė V.** Personalo valdymas: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2000. – 205 p. – ISBN 9986-138-18-3
- Seilius A.** Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda, 1998. – 274 p. – ISBN 998650-571-2
- Shackleton V.** Business Leadership. – USA, 1995. – 193 p. – ISBN 1-86152-975-9
- Smaliukienė R.** Lyderystė viešajame administravime: teoriniai aspektai // *Viešasis administravimas*, 2008, Nr.2 (18), p. 34–41. ISSN 16484541
- Stoner J. A. F. et al.** Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000. – 647 p. – ISBN 9986-850-28-2
- Šimanskienė L.** Lyčių skirtumai valdymo procese: mitas ar tikrovė? // *Organizacijos vadyba: sisteminiai tyrimai*. – Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas, 2006, Nr. 40, p. 163 -178, ISSN 1392 - 1142
- Šimanskienė L.** The Research on Personal Qualities of Leaders and Team Members // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. – Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas, 2004, Nr. 32, p. 175 – 187, ISSN 1392 -1142
- Thom N.** Vadovavimas ir lyderystė // *Personalo vadyba*. – Vilnius : Ekonomikos mokymo centras, 2008, Nr.1 (83), p. 15 –16, – ISSN 1392-5385
- Vaitkevičius R. ir kt.** Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose. – Kaunas: VDU leidykla, 2006. – 224 p. – ISBN 9955-12-138-6
- Washbush, J. B.** From where will the leaders come? // *Journal of Education for Business*, 1994, Vol. 69, p. 240
- Wilmarth M., et al.** Leadership Advantage // *Journal of Family & Consumer Sciences*, 2006, Vol. 98. p 60-74. - ISSN: 0883-2323
- Zaccaro J. S., et al.** Leader Traits and Attributes (chapter 5) // Antonakis J., et al. The nature of leadership. – CA: Sage Publications, 2004. – 448 p. – ISBN 978-0761-927-15-0

Zakarevičius P. Vadyba: valdymas, administravimas...// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.– Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas. – 1996, Nr. 3, p. 154-159, ISSN 1392-1142

Zaleznik A. Managers and Leaders: Are They Different. // Harvard Business Review, 1977, vol. 76, p.74 -81, – ISSN 1527-1129

Župerkienė E. Vadovui svarbių asmeninių ir dalykinių savybių analizė // Ekonomika ir vadyba. – Klaipėda, 2007, Nr. 12, p. 540 – 547, –ISSN 1822-6515

ANOTACIJA

Dirsytė I. Požiūris į lyderystę būdingųjų bruožų aspektu / Savivaldos institucijų administravimo baigiamasis darbas. Vadovas asist. D. Rupkuvienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2009. – 66 p.

Magistro baigiamajame darbe išsamiai išanalizuotas požiūris į lyderystę būdingųjų bruožų aspektu. Empiriškai ištirtos ir aptartos viešo ir privataus sektorių vidurinio lygio vadovams – lyderiams būdingos savybės, pateiktos rekomendacijos, kurios padėtų efektyviau vykdyti vadovų – lyderių atranką į valstybines ir privačias organizacijas. Pirmoje darbo dalyje aptariama lyderystės samprata, lyderystės ir vadovavimo santykis, vadovams būdingi bruožai. Šioje dalyje taip pat aptariami ir analizuojami ir iki šiol atlikti šios krypties tyrinėtojų moksliniai tyrimai. Antroje dalyje pristatomi viešo ir privataus sektoriaus vadovams būdingų savybių tyrimo rezultatai ir jų analizė. Išsamiai aptariamos visos tirtos savybės, atliekama lyginamoji analizė, ieškoma sąsajų tarp vadovų – lyderių savybių ir organizacijos tipo.

Pagrindiniai žodžiai: lyderis, vadovas, lyderystė, vadovavimas, būdingųjų bruožų požiūris, vadovams – lyderiams būdingos savybės.

ANNOTATION

Dirsyte I. The attitude towards leadership in the aspect of specific traits / Master's Work in Administration of Local Authorities. Supervisor assist. D. Rupkuvienė. – Vilnius: Faculty of Public Administration, Mykolas Romeris University, 2009. – 66 p.

The attitude towards leadership in the aspect of specific traits is analyzed in detail in the master's degree graduation thesis. The traits specific for leaders of medium level in state and private sectors are empirically investigated and discussed and recommendations on effective selection of managers/leaders at state and private organizations are introduced. The conception of leadership, the relations between leadership and management and traits specific to managers are discussed in the first section. The scientific investigations of the researchers of the branch accomplished till now are discussed and analyzed in this section too. The results of the survey of the features specific for leaders in state and private sectors and their analysis are presented in the second section. There are disputed all investigated features and made

comparative analysis and search of relations between the traits of managers/leaders and type of organization.

Key Words: leader, manager, leadership, management, aspect of specific traits, traits specific to leaders.

SANTRAUKA

Dirsytė I. Požiūris į lyderystę būdingųjų bruožų aspektu / Savivaldos institucijų administravimo baigiamasis darbas. Vadovas asist. D. Rupkuvienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2009. – 66 p.

Vadovas – lyderis yra viena iš svarbiausių tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijos dalių. Todėl lyderystė, sėkmingas vadovavimas tyrinėjami jau nuo pat seniausių laikų. Nors daugelyje šalių buvo atlikta nemažai asmenybės savybių tyrimų, požiūris į lyderystę iš asmenybės perspektyvos nėra iki galo iširtas, nėra prieita prie bendrų išvadų.

Lietuvoje, remiantis bruožų teorija, buvo vykdoma tik keltas empirinių tyrimų, o tyrimų, lyginančių viešame ir privačiame sektoriuje vadovams būdingas savybes, iki šiol nebuvo atlikta, todėl magistro baigiamajame darbe ne tik pateikiama išsami požiūrio į lyderystę iš asmenybės perspektyvos mokslinės literatūros analizė, bet ir vykdomas tyrimas, kuriuo siekiama nustatyti ir įvardinti Lietuvos vadovams – lyderiams, dirbantiems privačiame ir viešame sektoriuje, būdingas savybes.

Tyrimo dalyvavo 204 vidurinio lygio vadovai – lyderiai. Buvo naudojamas netiesioginės apklausos tyrimo metodas - Eysencko klausimynas ir standartizuota anketa.

Tyrimo buvo tikrinamos dvi hipotezės:

1. vadovams, dirbantiems viešame sektoriuje, įgimtos savybės yra būdingesnės negu vadovams, dirbantiems privačiame sektoriuje.
2. vadovams, dirbantiems privačiame sektoriuje, įgytos savybės yra būdingesnės negu vadovams, dirbantiems viešame sektoriuje.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad įgimtos savybės yra būdingesnės viešame sektoriuje dirbantiems vadovams – lyderiams nei privačiame (pirmoji hipotezė buvo patvirtinta), o įgytos/išugdomos savybės būdingos tiek viešame, tiek privačiame sektoriuje dirbantiems vadovams – lyderiams (antroji hipotezė nebuvo patvirtinta). Atlikus asmeninių savybių tyrimą matyti, kad didžiausi skirtumai tarp viešo ir privataus sektorių vadovų – lyderių yra tarp ekstraversijos, intraversijos, neurotiškumo ir temperamento tipo.

Pagrindiniai žodžiai: lyderis, vadovas, būdingųjų bruožų požiūris, savybės, viešas sektorius, privatus sektorius.

SUMMARY

Dirsytė I. The attitude towards leadership in the aspect of specific traits / Master's Work in Administration of Local Authorities. Supervisor assist. D. Rupkuvienė. – Vilnius: Faculty of Public Administration, Mykolas Romeris University, 2009. – 66 p.

Leader is one of the main elements of both private and public sector organizations. That's why the leadership and successful management are investigated since the ancient times. The attitude towards leadership from the prospect of the individual is not carried through finally and it is not agreed upon common findings though not a few investigations on personal traits were made in many countries.

There were made only few empiric investigations based on traits theory in Lithuania and investigations comparing the traits specific for managers in public and private sectors were never made before, that's why not only detailed analysis of scientific literature on the attitude towards leadership from the prospect of the individual is presented in the master's degree graduation thesis but also the survey on establishment and definition of the traits specific for Lithuanian leaders in state and private sectors is executed.

There participated 204 leaders of medium level in public and private sectors in the survey. The approach of indirect poll – Eysenck questioning and standardized questionnaire – was used.

Two hypotheses were tested during survey:

1. The inborn traits are more specific for the managers working in the public sector than for those in the private.
2. The acquired traits are more specific for the managers working in the private sector than for those in the public.

The results of the survey revealed that the inborn traits are more specific for the leaders working in the public sector than for those in the private (the first hypothesis was approved) and that acquired/trained traits are specific for the managers working both in the private and public sectors (the second hypothesis was not approved). The investigation of personal traits shows that the most significant differences between managers/leaders in public and private sectors are found among type of extroversion, introversion, nervousness and temperament.

Key Words: leader, manager, aspect of specific traits, traits, public sector, private sector.

PRIEDAI

1 Priedas. Tyrimo anketa

Gerbiamas (-a) respondente,

Šią apklausą atlieka Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto studentė Indrė Dirsytė. Apklausą siekiama iširti vadovams būdingas savybes. Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną klausimą ir pažymėti Jums labiausiai tinkantį atsakymą. Apklausos rezultatai bus analizuojami ir pateikiami tik apibendrintai (ne individualizuojant), todėl labai prašome į klausimus atsakyti atvirai ir nuoširdžiai.

1. Jūsų lytis (apibraukite):

- a) vyras;
- b) moteris.

2. Jūsų amžius (įrašykite): _____ m.

3. Organizacija, kurioje Jūs dirbate (pasirinkite):

- a) privati;
- b) valstybinė.

4. Jūsų išsilavinimas (pasirinkite):

- a) vidurinis;
- b) aukštesnysis;
- c) aukštasis.

5. Jūsų vadovaujamo darbo stažas (įrašykite) _____ m.

7. Į toliau pateiktus klausimus atsakykite „*taip*“ arba „*ne*“:

1. Ar dažnai trokštate naujų išpūdžių, kurie Jus išjudintų, sujaudintų?
2. Ar dažnai prireikia draugų, kurie padėtų spręsti problemas, paskatintų ar paguostų?
3. Ar galima Jus pavadinti nerūpestingu žmogumi?
4. Jums atrodo, kad labai sunkiai sakote „ne“?
5. Ar susimąstote prieš ką nors nutardamas?
6. Ar visada padarote tai, ką pažadėjote, net jeigu Jums ir neparanku tesėti pažadą?
7. Ar dažnai Jūsų nuotaika svyruoja, t.y. staiga virsta bloga arba pakilia?
8. Paprastai Jūs veikiate ir kalbate greitai, nesusimąstydamas?
9. Ar dažnai jaučiatės nelaimingas, nors tam nėra rimtų priežasčių?
10. Ar beveik viską galėtumėte padaryti susilažinęs?
11. Ar sutrinkate, susigėstate ir pasijuntate nedrąsiai, kai norite prašnekinti simpatišką nepažįstamą žmogų?
12. Ar pasitaiko prarasti savitvardą, supykti?
13. Ar dažnai veikiate pagautas trumpalaikio impulso?
14. Ar dažnai nerimaujate dėl to, kad pasakėte, padarėte ką nors netinkamo?
15. Paprastai skaityti knygą Jums maloniau, nei bendrauti su žmonėmis?
16. Ar Jus lengva įskaudinti?

17. Mėgstate ir dažnai lankotės įvairiose kompanijose?
18. Ar pasitaiko minčių, kurias norėtumėte nuslėpti nuo kitų?
19. Kartais Jūs būnate toks energingas, kad bemat viską nuveikiate, o kartais esate visiškai vangus?
20. Manote, jog geriau turėti mažiau draugų, užtat labai artimų?
21. Ar dažnai svajojate?
22. Kai ant Jūsų rėkia, ar Jūs atsakote tuo pačiu?
23. Ar dažnai jaučiatės kaltas?
24. Ar visi Jūsų įpročiai geri?
25. Ar mokate atsipalaiduoti ir iš širdies pasilinksminti kompanijose?
26. Ar Jūs save laikote jautriu ir lengvai užsiplieskiančiu žmogumi?
27. Ar kiti Jus laiko linksmu ir guviu?
28. Ar dažnai nuveikęs ką nors svarbaus, jaučiate, kad galėjote viską padaryti dar geriau?
29. Ar tarp žmonių Jums labiau patinka tylėti?
30. Ar kartais perpasakojate gandus?
31. Ar būna, kad įvairios mintys lenda Jums į galvą ir trukdo užmigti?
32. Jeigu Jūs norite ką nors sužinoti, tai ieškote knygoje (internete), nes nemėgstate klausinėti kitų?
33. Ar Jus vargina sustiprėjęs širdies plakimas?
34. Ar Jums patinka darbas, kuriam reikia nuolatinio dėmesio?
35. Ar Jums pasitaiko drebulio priepuolių?
36. Ar visuomet mokėtumėte už visuomeninį transportą, jeigu nebijotumėte kontrolės?
37. Ar Jums nemalonu būti su žmonėmis, kurie šaiposi vienas iš kito?
38. Ar lengvai susierzinate?
39. Ar Jums patinka darbas, kur reikia greitai susiorientuoti ir veikti?
40. Ar jaudinatės dėl nemalonių dalykų, kurie galėtų įvykti ateityje?
41. Ar mėgstate greitą vairavimą?
42. Ar Jums pasitaiko kur nors vėluoti?
43. Ar dažnai sapnuojate košmarus?
44. Jūs taip mėgstate kalbėti, kad nepraleidžiate progos pabendrauti net ir su nepažįstamu žmogumi?
45. Ar Jus vargina kokie nors skausmai?
46. Ar jaustumėtės nelaimingas, jeigu negalėtumėte iki valiai bendrauti su kitais žmonėmis?
47. Ar pavadintumėte save nervingu?
48. Ar tarp Jūsų pažįstamų yra žmonių, kurie Jums tikrai nepatinka?
49. Ar galite pasakyti, kad pasitikite savo jėgomis?

50. Ar greitai įsižeidžiate, kai kiti pamini Jūsų darbo trūkumus, klaidas, arba pamini netinkamus Jūsų poelgius?
51. Ar manote, kad vakarėlyje sunku gerai pailsėti?
52. Ar Jums atrodo, kad esate blogesnis už kitus?
53. Ar sugebate išjudinti gana nuobodžią kompaniją?
54. Ar Jums pasitaiko kalbėti apie dalykus, kurių Jūs neišmanote?
55. Ar Jūsų sveikata kelia Jums susirūpinimą?
56. Ar mėgstate šaipytis iš kitų?
57. Ar Jus vargina nemiga?
58. Jūs lengvai užmezgate kontaktus?
59. Labiau pasikliaujate savo patirtimi nei kitų patarimais?
60. Tikite savimi ir savo gebėjimais?
61. Sprendimus priimate greitai, nesiblaškite?
62. Ar pritariate posakiui „Elkis su kitais taip, kaip norėtum, kad elgtųsi su tavimi“?
63. Jeigu suklydote - pripažįstate padaręs klaidą ir nesistengiate ieškoti kaltų?
64. Visuomet veikiate užtikrintai?
65. Ar pritariate posakiui “Geriau turėti daug draugų, negu daug pinigų”?
66. Su darbuotojais palaikote tik su darbu susijusius santykius?
67. Laikotės griežtų principų ir visuomet atsakote už savo poelgius?
68. Drąsiai priimate naujoves, pasikeitimus?
69. Siekiate tikslų, nepaisydamas iškilusių trukdymų?

*Dėkoju už Jūsų atsakymus,
Indrė Dirsytė*