

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETAS
KOMUNIKACIJOS INSTITUTAS

**LYDERIO KOMUNIKACIJOS VAIDMUO SKATINANT DARBUOTOJŲ ASMENINĘ
LYDERYSTĘ**

SIGITA JURAVIČIŪTĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. Agota Giedrė Raišienė

2024 m., Vilnius

TURINYS

ĮVADAS	5
1. LYDERIO KOMUNIKACIJOS VAIDMUO ORGANIZACIJOJE	9
1.1. Komunikacijos samprata lyderystės kontekste	9
1.2. Komunikacijos tipų ir kanalų apžvalga	12
1.3. Lyderio komunikacijos įgūdžių analizė	17
2. DARBUOTOJŲ ASMENINĖS LYDERYSTĖS SAMPRATA IR GALIMI SKATINIMO BŪDAI	23
2.1. Asmeninės lyderystės samprata	23
2.2. Pagrindinės lyderystės rūšys ir jų komunikaciniai ypatumai	28
2.3. Darbuotojų asmeninės lyderystės skatinimo būdai	30
2.3.1. Psichologiniai ir emociniai aspektai	32
2.3.2. Kompetencijų ir įgūdžių tobulinimas	34
2.3.3. Individualus pripažinimas ir atlygis	36
3. EMPIRINIS TYRIMAS	39
3.1. Tyrimo metodologija	40
3.2. Kiekybinis tyrimas	39
3.3. Kokybinis tyrimas	55
4. ASMENINĖS LYDERYSTĖS RAIŠKOS SKATINIMO MODELIO PROTOTIPAS	70
4.1. Modelio koncepcija	70
4.2. Modelio įdiegimo procesai	73
IŠVADOS	75
LITERATŪROS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	77
PRIEDAI	83

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1. pav. Siunčiamos komunikacinės žinutės sudedamieji komponentai.....	11
1.2. pav. Efektyvios komunikacijos lyderystėje požymiai.....	18
2.1. pav. Integruota vadovo lyderystės plėtros struktūra.....	23
3.1. pav. Teiginiai, apibūdinantys vadovą.....	42
3.2. pav. Vadovų komunikaciją su darbuotojais apibūdinančių teiginių vertinimas.....	45
3.3. pav. Darbuotojų nurodyti vadovų lyderystės stiliai.....	47
3.4. pav. Atskirų su darbuotojo pasitenkinimu susijusių veiksnių vertinimai.....	50
3.5. pav. Informantų darbo stažas.....	57
3.6. pav. Bendras gebėjimų vertinimo kriterijaus vidurkis.....	66
4.1. pav. Asmeninės lyderystės skatinimo modelio struktūra.....	71

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1. lentelė. Pagrindinės komunikacijos formos ir jų apibūdinimas.....	12
1.2. lentelė. Lyderiui būdingi bendravimo įgūdžiai.....	18
1.3. lentelė. Lyderio elgesio tipai.....	20
2.1. lentelė. Asmeninės lyderystės komponentai ir jų apibūdinimas.....	24
2.2. lentelė. Lyderystės ugdymo supratimo kategorijos ir jų detalizacija.....	26
2.3. lentelė. Lyderystės ugdymo metodai.....	31
3.1. lentelė. Tyrime dalyvavusių darbuotojų socialinės-demografinės charakteristikos.....	41
3.2. lentelė. Teiginiai, apibūdinantys vadovą, pagal darbuotojų socialines-demografines charakteristikas.....	42
3.3. lentelė. Vadovo komunikacijos su darbuotojais efektyvumo vertinimo balai pagal darbuotojų socialines-demografines charakteristikas.....	44
3.4. lentelė. Vadovų komunikaciją su darbuotojais apibūdinančių teiginių vertinimų ir socialinių-demografinių tyrime dalyvavusių darbuotojų charakteristikų sąsajos (Spearmano koreliacija).....	45
3.5. lentelė. Darbuotojų nurodyti vadovų lyderystės stiliai pagal socialines-demografines charakteristikas.....	47
3.6. lentelė. Vadovų komunikaciją su darbuotojais apibūdinančių teiginių vertinimų ir socialinių-demografinių tyrime dalyvavusių darbuotojų charakteristikų sąsajos (Spearmano koreliacija).....	48
3.7. lentelė. Atskirų su darbuotojo pasitenkinimu susijusių veiksnių vertinimų ir socialinių-demografinių tyrime dalyvavusių darbuotojų charakteristikų sąsajos (Spearmano koreliacija).....	51
3.8. lentelė. Vadovo komunikacijos su darbuotojais efektyvumo vertinimo balai pagal darbuotojų socialines-demografines charakteristikas.....	52

3.9. lentelė. Vadovo komunikacijos su darbuotoju stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos (Spearmano koreliacija)	52
3.10. lentelė. Informantų įsivertinimai pagal pateiktus teiginius	63
4.1. lentelė. Galimi kuriamo modelio vertinimo rodikliai	72

IVADAS

Šiais laikais organizacijoms yra būtina turėti efektyviai komunikuojančius lyderius, kurie sugeba suprasti iššūkius ir greitai priimti pokyčius besikeičiančioje globalioje aplinkoje. Lyderiai yra esminiai organizacijų veikimo elementai, nes jų vaidmuo tiesiogiai veikia organizacijos kryptį, darbuotojų darbo efektyvumą ir organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių. Vienas iš pirmųjų tyrimų, patvirtinančių šį teiginį, yra Judge'o ir Piccolo (2004) atlikta metaanalizė, kurioje buvo analizuojama transformacinio ir transakcinio vadovavimo įtaka darbuotojų rezultatams ir organizacijos efektyvumui įvairiose pramonės šakose ir kontekstuose. Tyrimo metu nustatyta, jog transformacinis vadovavimas teigiamai veikia darbuotojų patenkinimą, asmeninę raišką, motyvaciją ir veiklos rezultatus. Nors šis tyrimas atliktas daugiau nei prieš dvidešimt metų, jis sudarė pamatą tolimesniems šių laikų tyrimams.

Vis didesnę reikšmę šiandieniniame organizacijos pasaulyje įgauna darbuotojų asmeninė lyderystė, kuri apima individualų darbuotojo gebėjimą priimti atsakomybę, vadovauti sau, siekti puikių veiklos rezultatų ir inicijuoti pokyčius. Tai yra ne tik lyderių, bet ir kiekvieno darbuotojo sugebėjimų rinkinys, kuris svarbus organizacijos augimui ir prisitaikymui prie nuolat kintančių sąlygų. Mokslinėje literatūroje pastebima nemažai teiginių, kad organizacijai atstovaujantys lyderiai turi gebėti ne tik efektyviai komunikuoti su savo komanda, bet ir pasitelkdami tinkamas komunikacines priemones skatinti darbuotojų asmeninę lyderystę. Tai gali apimti nuolatinį pasidalinimą informacija, motyvacinių kalbų sakymą, individualių pokalbių su darbuotojais organizavimą, atstovaujamos įstaigos vertybių, tikslų ir pokyčių bendravimo metu akcentavimą bei skatinimą bendradarbiauti. Lyderiai, kurių vadybinė praktika skatina asmeninę lyderystę, įgalina darbuotojus pajusti savo, kaip darbuotojo reikšmę organizacijoje, kas daro teigiamą poveikį jų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu. Taigi, komunikacija tarp lyderių ir darbuotojų tampa pagrindiniu veiksmu kuriant efektyvią asmeninės lyderystės kultūrą organizacijoje.

Temos aktualumas. Globaliame konkurencingame pasaulyje organizacijos privalo nuolat kurti naujus, naudingus metodus organizacijos valdymui ir veiklos efektyvinimui pasitelkiant lyderio komunikaciją. Ši tema itin aktuali dėl to, kad šiuolaikinėse organizacijose susiduriama su skirtingais darbuotojų lyderystės sampratos suvokimais, kuriems įtakos turi organizacijoje taikoma lyderių komunikacija ir pasirinktas vadovavimo stilius. Įdomu tai, kad vis didesnis dėmesys sparčiai besikeičiančioje darbo rinkoje skiriamas darbuotojų asmeninei lyderystei, kurios raiškos didėjimui arba mažėjimui taip pat įtaką daro lyderio komunikacija. Tai ne tik vadovams svarbi savybė, bet ir kiekvienam organizacijos nariui. Asmeninė lyderystė apibrėžiama, kaip gebėjimas bendrauti, vadovauti ir pasitelkiant komunikaciją skatinti tarpusavio potencialą tapti lyderiais. Lyderio komunikacija ir vadovavimo stilius tampa išskirtinai svarbūs ir tarpusavyje susiję mechanizmai

kokybiškam organizaciniam valdymui bei vystymuisi užtikrinti. Svarbu paminėti, kad lyderio komunikacija taip pat gali turėti neigiamos įtakos, jei ji yra neaiški, paini arba neatitinka darbuotojų poreikių bei lūkesčių, todėl ypatingai svarbu nagrinėti lyderio komunikacijos ir darbuotojų asmeninės raiškos sąsajas, kylančius komunikacinius iššūkius ir asmeninę darbuotojų raišką įtakojančius veiksnius.

Temos iširtumas. Efektyvi lyderių komunikacija tampa lemiamu veiksmu sėkmingiems organizaciniam pokyčiams bei konkurenciniam pranašumui pasiekti (Mansaray, 2019). Organizacijos veiksmingumas ir inovatyvumas dažnai priklauso nuo darbuotojų asmeninės lyderystės raiškos. Šiame kontekste lyderio komunikacija tampa svarbia priemone, skatinanti darbuotojų asmeninės lyderystės plėtrą. Siekiant išsiaiškinti, kaip lyderis gali skatinti darbuotojų asmeninę lyderystę per komunikaciją su jais, būtina atlikti kiekybinį ir kokybinį tyrimą, kuriame būtų įvertinamas lyderio komunikacijos vaidmuo organizacijoje. Apžvelgus esamus tyrimus pastebima, kad lyderio komunikacijos įtaką darbuotojų asmeninei lyderystei, organizacijų vadovų ir darbuotojų elgesį plačiai nagrinėjo Avolio ir Gardner (2005), kurių tyrimo išvados atskleidė, kad komunikacijos trūkumai, klaidingas suvokimas ar netinkama informacijos perdavimo būdas gali sukelti konfliktus arba pabloginti tarpusavio komunikaciją, įtakoti darbuotojų darbo rezultatus, asmeninę darbuotojų raišką. Friedrich ir kt. (2009), autoriai tyrinėjo kolektyvinės lyderystės aspektus ir joje dalyvaujančių individų komunikaciją. Jie išryškino, kaip lyderių komunikacija su komanda gali skatinti arba slopinti kolektyvinę lyderystę ir bendradarbiavimą. Svarbi tyrimo įžvalga, kad efektyviai komunikuojantis lyderis daro įtaką darbuotojų asmeninei raiškai organizacijoje bei gerėjantiems darbo rezultatams. Kearney ir kt. (2009) papildė išsakytus teiginius, remdamasis su bendraautoriais atliktu tyrimu, kurio tikslas atrasti sąsają, kaip lyderio komunikacija gali veikti įvairių komandos narių poreikius ir gebėjimus, asmeninę raišką. Mokslininkai atkreipia dėmesį į tai, kaip tinkamai suderintas komunikacijos stilius gali skatinti įvairių individualių ir kolektyvinių savybių integraciją ir naudingą komandos veikimą.

Darbo naujumas. Šis tyrimas orientuotas į administracijos darbuotojus. Administracijos sritis yra unikali dėl savo organizacijos struktūros, hierarchijos ir komunikacijos ypatumų. Todėl nagrinėjant lyderio komunikaciją šiame kontekste, galima atrasti specifinius veiksnius, kurie veikia darbuotojų asmeninę lyderystę. Tyrimu siekta suprasti, kaip lyderio komunikacija paveikia administracijos darbuotojų asmeninę lyderystę. Tyrime bus taikomi kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai, kurie padės gauti išsamesnių ir gilesnių įžvalgų į lyderio komunikacijos ir darbuotojų asmeninės lyderystės sąsajas administracijos darbo kontekste. Ši integracija leidžia giliau suprasti šiuolaikinės administracijos iššūkius ir galimus sprendimus. Gauti rezultatai ir išvados gali būti naudingi administracijos lyderiams ir personalui, siekiant tobulinti komunikacijos strategijas ir skatinti darbuotojų asmeninę lyderystę.

Darbo objektas – lyderio komunikacijos vaidmuo organizacijoje skatinant darbuotojų asmeninę lyderystę.

Probleminis klausimas – Kaip lyderis galėtų skatinti darbuotojų asmeninę lyderystę per komunikaciją su jais?

Darbo tikslas - parengti teoriškai ir empiriškai pagrįstą darbuotojų asmeninės lyderystės stiprinimo vadovų pasitelkiamomis komunikacinėmis priemonėmis modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Pateikti literatūros apžvalgą apibrėžiant komunikacijos sampratą lyderystės kontekste, asmeninės lyderystės sampratą, organizacijoje dažniausiai taikomus komunikacinius stilius, kanalus bei vadovui būdingus komunikacinius įgūdžius, turinčius įtaką darbuotojų asmeninės lyderystės raiškai.

2. Empiriškai ištirti darbuotojų suvokimą apie lyderių komunikaciją bei nustatyti, kokie lyderio komunikacijos įgūdžiai ir ypatumai lemia jų lyderystės raišką organizacijoje.

3. Empiriškai ištirti lyderių suvokimą apie jų komunikacijos įtaką darbuotojų asmeninei lyderystei, įvertinant, kokių komunikacinių priemonių taikymas gali paskatinti darbuotojus tapti lyderiais ateityje.

4. Pateikti teoriškai ir empiriškai pagrįstą modelį, skirtą darbuotojų asmeninės lyderystės stiprinimui, pasitelkiant komunikacines priemones.

Siekiant įgyvendinti magistrinio darbo tikslą ir išsikeltus uždavinius, tyrimo dalyje buvo pasitelktos kokybinės ir kiekybinės tyrimo metodologijos. Kiekybinio tyrimo metu buvo atlikta anketinė apklausa švietimo sektoriaus x organizacijos administracijos darbuotojams siekiant įvertinti, kaip jie suvokia asmeninę lyderystę ir, ar jų nuomone, lyderio komunikacija daro įtaką jos formavimuisi. Kokybinis tyrimas apima švietimo sektoriaus x organizacijos vadovų interviu, siekiant gauti gilesnį supratimą apie tai, kaip vadovai suvokia komunikacijos įtaką darbuotojų asmeninės lyderystės raiškai.

Magistrinio darbo kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatai padeda atskleisti svarbius aspektus, susijusius su lyderio komunikacijos vaidmeniu skatinant darbuotojų asmeninę lyderystę organizacijoje.

Darbo struktūra ir apimtis. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas ir keturios pagrindinės dalys, kuriose siekiama įgyvendinti baigiamajame darbe iškeltą tikslą bei darbo uždavinius. Pirmojoje ir antrojoje baigiamojo darbo dalyje atliekama literatūros apžvalga, siekiant apibrėžti komunikacijos sampratą lyderystės kontekste, asmeninės lyderystės sampratą, organizacijoje dažniausiai taikomus komunikacinius stilius, kanalus bei vadovui būdingus komunikacinius įgūdžius, turinčius įtaką darbuotojų asmeninės lyderystės raiškai. Trečiojoje dalyje

aprašoma empirinio tyrimo metodologija bei atliekama tyrimo metu gautų rezultatų analizė ir interpretacija. Ketvirtojoje baigiamojo darbo dalyje pristatomas teoriškai ir empiriškai pagrįstas modelis, skirtas švietimo sektoriaus x organizacijos administracijos darbuotojų asmeninės lyderystės skatinimui, pasitelkiant komunikacines priemones.

Darbą sudaro: 86 puslapiai, 16 lentelių, 10 paveikslų, 58 literatūros ir kiti informacijos šaltiniai, 9 priedai.

1. LYDERIO KOMUNIKACIJOS VAIDMUO ORGANIZACIJOJE

Šiame skyriuje aprašoma komunikacijos, kaip esminio organizacijos veikimo elemento, samprata lyderystėje. Apžvelgiami komunikacijos tipai, kanalai, verbalios ir neverbalios komunikacijos ypatumai bei lyderiui būdingi komunikaciniai įgūdžiai.

1.1. Komunikacijos samprata lyderystės kontekste

Šiame poskyryje aptariama komunikacijos samprata lyderystės kontekste. Analizuojami komunikacinės žinutės sudedamieji komponentai bei pokalbio svarba organizacijoje.

Remiantis Maçães ir Portas (2022), per paskutinius dvejus dešimtmečius komunikacija organizacijose tapo svarbiu akademinio ir praktinio dėmesio objektu. Dažnai organizacijos susiduria su darbuotojų asmeninės lyderystės trūkumo iššūkiais, nes nėra tiksliai susipažinusios su galimais efektyvios lyderių komunikacijos ypatumais, kanalais ir įgūdžiais tiek individualiu, komandos, tiek organizacijos lygmeniu. Veiksmingas bendravimas tampa esminiu lyderio įrankiu, suteikiančiu galimybę daryti įtaką darbuotojams ir kurti poveikį organizacijai. Iš komunikacijos teorijos perspektyvos, komunikacija yra bendražmogiška patirtis, kuri turi lemiamą reikšmę socialiniam elgesiui ir tolimesniam asmeniniam vystymuisi. Socialinėje perspektyvoje komunikaciją galima apibrėžti, kaip procesą, kurio metu kuriama ir palaikoma socialinė santykių, grupių, organizacijų bei visuomenių tvarka. Tai yra svarbus elementas, kuris gali turėti ilgalaikius padarinius organizaciniam klimatui ir bendradarbiavimui (Rizvi ir Popli, 2021). Remiantis Caldarescu ir kt. (2022) įžvalgomis, galima papildyti, kad komunikacija yra procesas, kurio metu keičiamasi idėjomis, nuomonėmis, faktais ar emocijomis tarp dviejų ar daugiau žmonių, siekiant sukurti bendrą supratimo pagrindą. Šis procesas apima informacijos ir pranešimų perdavimą mažiausiai tarp dviejų asmenų – siuntėjo ir gavėjo. Siuntėjas kuria ir siunčia pranešimą gavėjui stengdamasis pasiekti bendrą supratimą (Caldarescu ir kt., 2022).

Pasak Nirmala (2021), lyderystė pasižyminti efektyvia komunikacija – tai komunikacijos procesas, kurį vadovas (kaip komunikatorius) atlieka su savo organizacijos darbuotojais (įvardijama kaip bendrystė). Prasta arba neefektyvi komunikacija, organizacijos darbuotojų poreikių neatliepiantis vadovavimo stilius paprastai sukelia netinkamą organizacijos valdymą ir prastus darbo rezultatus (Kalogiannidis, 2020). Plačiau šį teiginį nagrinėjo Prayogi ir Lesmana (2021) savo atliktame tyrime, kurio rezultatai parodė, kad organizacijos lyderio gebėjimas efektyviai komunikuoti bei taikyti tokius vadovavimo metodus, kurie neapimtų ne tik įsakinėjimo ar nurodinėjimo, bet

skatintų tarpusavio bendradarbiavimą, esamų problemų sprendimą bei motyvaciją, sukuria efektyvią darbo aplinką, kuri užtikrina tinkamą organizacijos valdymą ir gerus darbo rezultatus.

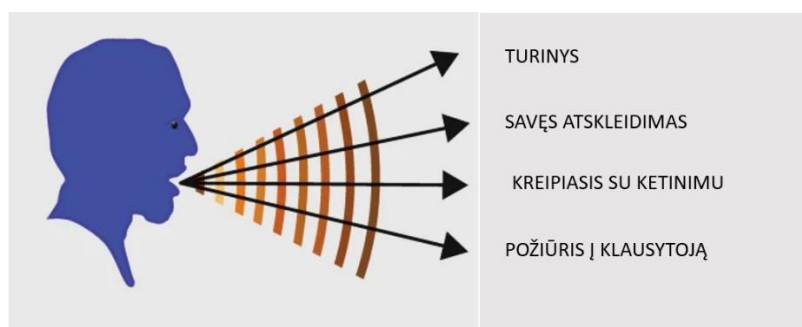
Iki šiol yra nepakankamai išvystytas kalbos vaidmens supratimas lyderystės kontekste, todėl organizacijose kyla vis daugiau iššūkių susijusių su darbo efektyvumu, darbuotojų motyvacija, lojalumu, pasitenkinimu darbu bei iškilusių konfliktų sprendimu. Organizacinės komunikacijos specifika apima struktūrizuotumą, kur susitarimas yra glaudžiai susijęs su pareigomis ir pavestais įgaliojimais. Ryški organizacinės komunikacijos ypatybė yra tai, kad komunikacija organizacijose dažnai paremta taisyklėmis ar standartais, kurių organizacijos nariai turi paisyti (Saputra, 2021). Darbo vieta yra erdvė, kur susirenka įvairūs žmonės, siekdami patenkinti savo ir organizacijos poreikius. Įvairių darbuotojų bei lyderių sąveika gali sukelti bendravimo iššūkių, kurie gali trukdyti darbo našumui ir efektyvumui. Šie iššūkiai komunikaciniame lygmenyje gali sukelti konfliktus, neteisingas interpretacijas, cinizmą, pasitikėjimo praradimą ir nepagarbą, sukurdami nepalankią darbo atmosferą. Efektyvus bendravimas, kuris dažnai tampa nepastebimas arba nesureikšminamas yra esminis veiksmas, padedantis spręsti šiuos iššūkius. Vis įvairėjanti darbo jėga, įvairaus profilio darbuotojai atnešė naujus gero vadovavimo standartus. Šiandieniniai lyderiai susiduria su iššūkiu sukurti aplinką, kurioje įvairaus profilio darbuotojai galėtų lyderiauti, bendradarbiauti, mokytis ir įkvėpti vieni kitus. Norint įgalinti įvairaus profilio darbuotojus būtina ugdyti „naujo tipo“ lyderius – vadovus, kurie yra įtraukiantys, bendraujantys, lankstūs, sąmoningi, dėmesingi ir moka užmegzti ilgalaikius bei pasitikėjimu grindžiamus santykius su kitais (Adams ir kt., 2019). Kompetentingi ir kvalifikuoti komunikatoriai prisiima atsakomybę už komunikacinio pranešimo organizacijoje kūrimą, poveikį įvairiuose kontekstuose, įskaitant žiniasklaidą, tarpasmenines, tarpkultūrines, profesines ir viešąsias sritis (Abdikarimova, 2021).

Anot Rizvi ir Popli (2021), lyderystė yra bendras lyderio ir darbuotojo bendravimo procesas, kuriame lyderių dialogai yra esminiai, atveriantys naujas galimybes. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama konkreta (individualaus) pokalbio svarba, kuriame dėmesys yra skiriamas bendravimui su darbuotojais taip, kad tai būtų daugiau kaip įprastas žmonių pokalbis, ne tik įsakymų ar nurodymų pateikimas. Svarbu pabrėžti, kad lyderiai daro įtaką darbuotojų mintims, jausmams, kūrybiškumui, veiksmams ir taip pat lygiagrečiai daro įtaką organizacijos procesams ir pelnui, ypač verslo organizacijose. Šią lyderių įtaką detaliau analizavo Zeb ir kt. (2020) atlikdami tyrimą, kurio rezultatai parodė, kad dalijimasi žiniomis, darbuotojų mąstymą, elgseną ir kūrybiškumą įtakoja lyderio vaidmuo užtikrinant gerą organizacinį klimatą. Jei lyderiai savo darbuotojams sukuria tokią aplinką, kurioje komandos nariai jaučia psichologinį saugumą ir tarpusavio pasitikėjimą, jie noriai dalijasi žiniomis su kolegomis, siekia bendrų tikslų, gerėja jų darbo rezultatai.

Bendravimas yra toks įsišaknijęs ir neatsiejamas nuo žmonių sąveikos, kad jis dažnai laikomas savaime suprantamu aspektu. Dažnai siuntėjas, pavyzdžiui, lyderis, gali manyti, kad

komunikacija įvyko vien tik išsiuntus elektroninį laišką arba surengus susirinkimą, tuo tarpu gavėjams, t. y. darbuotojams, gali atrodyti, kad tokia vadinamoji komunikacija neturi jokio poveikio ir yra tarsi dirbtinė. Todėl lyderio gebėjimas efektyviai komunikuoti yra kritiškas veiksnys, užtikrinantis, kad bet kokia įtakos raiška būtų veiksminga. Svarbiausios lyderystės komunikacijos proceso sudedamosios dalys yra intymumas, interaktyvumas, įtraukimas ir tikslingumas (Rizvi ir Popli, 2021).

Anot Otte (2023), bendraudamas, asmuo išreiškia keturias svarbias žinutes vienu metu, priklausančias nuo jo pasirinktų prioritetų. Pirmiausia, jis perduoda turinį ar informaciją. Tačiau tuo pačiu metu jis perduoda informaciją apie save, savo požiūrį ar jausmus - tai yra savęs pateikimas. Vėliau jis išreiškia savo norus, ketinimus ar pageidavimus, nurodydamas, ko tikisi iš klausytojo – tai vadinama kreipimusi. Galiausiai, siuntėjas parodo, koks yra jo požiūris į klausytoją, atskleisdamas savo santykį su juo. Tai yra bendravimo procesas, veikiamas įvairių aspektų, kurie gali būti tiesiogiai ar netiesiogiai išreikšti kalbos metu (žr. 1.1. pav.).



1.1. pav. Siunčiamos komunikacinės žinutės sudedamieji komponentai

(sudaryta autorės, remiantis Otte, 2023)

Klausydamasi metu klausytojas stebi keturis pagrindinius dalykus: turinį, asmeninį atsiskleidimą, pranešimo patrauklumą ir kalbėtojo požiūrį į santykį su juo. Dažnai vienas iš šių elementų labiau domina klausytoją, todėl jis atidžiau įsiklauso į tai, kas jam svarbiausia. Įvairūs pranešimai gali būti stebimi, ignoruojami, interpretuojami skirtingai, įsimenami arba pamirštami, o tai gali turėti įtakos įvairioms veiksnių, motyvų ir norų interpretacijoms (Otte, 2023).

Apibendrinant galima teigti, kad veiksmingas bendravimas yra esminis lyderio įrankis, suteikiantis galimybę daryti įtaką darbuotojams bei kurti teigiamą organizacinį klimatą. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, jog komunikacija yra daugialypė, apimanti tiek individualų, tiek grupinių santykių aspektus ir turi lemiamą reikšmę organizacijų veikloje. Išskiriami komunikacijos proceso elementai apima informacijos perdavimą, asmeninį atsiskleidimą, norų ir pageidavimų išreiškimą bei santykio su klausytoju demonstravimą. Taip pat pabrėžiama, kad komunikacijos proceso sėkmė priklauso ne tik nuo siuntėjo, bet ir nuo gavėjo suvokimo bei interpretacijos.

1.2. Komunikacijos tipų ir kanalų apžvalga

Šiame poskyryje apžvelgiami įvairūs komunikacijos tipai ir kanalai, aptariamoms dažniausiai pasitaikančias bendravimo kliūtys darbo aplinkoje bei nagrinėjami komunikaciniai modeliai.

Komunikacija organizacijoje yra neatsiejama sėkmingos veiklos rezultato dalis. Komunikacijos procesas, kuris apima skirtingus jos tipus ir kanalus, yra pagrindinis būdas, kaip informacija juda tarp organizacijos darbuotojų, lyderių ir išorinių suinteresuotųjų. Komunikacija apima tiek vidinius, tiek išorinius ryšius (Saputra, 2021). Bendravimas organizacijose laikomas veiksmingu, jeigu perduodama informacija yra tiksli, pateikiama laiku ir priimama palankiai. Jei komunikacijoje yra netikslų duomenų, tai laikoma neefektyviu bendravimu (Newman ir kt., 2019).

Lyderiai pasirenka ir taiko komunikaciją, remdamiesi savo lyderystės gebėjimais, todėl efektyvus bendravimas yra itin svarbus lyderystės įgūdis, reikalingas siekiant užtikrinti sėkmingą vadovavimą ir organizacijos veiklą. Remiantis AlOqlah (2021), komunikacija yra lyderio vadovavimo stiliaus išraiška ar prognozė, nes ji atskleidžia, kaip lyderis sąveikauja su savo komanda, skatina bendradarbiavimą ir įgyvendina bendrus tikslus. Lyderio komunikacijos būdas gali parodyti, kokiais būdais jis motyvuoja, informuoja ir įtraukia savo komandą, o tai lemia jo vadovavimo stilių bei organizacijos veiklos kokybę. Neefektyvios lyderystės problemos dažnai yra netinkamo vadovavimo stiliaus naudojimas ir neefektyvus bendravimas. Kiekvienai organizacijai būdingas tam tikras bendravimo modelis, kuriam yra būdingas veiksmų ir bendravimo ritualų reguliarus pasikartojimas. Bendravimas kasdien vyksta per kiekvieną organizacijos asmenį, nesvarbu, ar tas asmuo yra žemesnio ar aukštesnio vadovavimo lygmenyse. Anot Kalogiannidis (2020), yra išskiriamos dvi pagrindinės komunikacijos formos: horizontali komunikacija, vertikali komunikacija, kurios skykla į dar mažesnius komponentus (žr. 1.1. lentelę).

1.1. lentelė. Pagrindinės komunikacijos formos ir jų apibūdinimas

(sudaryta autorės, remiantis Kalogiannidis, 2020)

Nr.	Komunikacijos forma/modelis	Skirstymas į mažesnius komponentus	Apibūdinimas
1.	Horizontali komunikacija	<i>1. Formali (oficialus informacijos perdavimas tarp vienodo lygio darbuotojų, vykdomas pagal organizacijos nustatytus komunikacijos kanalus);</i> <i>2. Neformali (neoficialus informacijos mainai tarp vienodo lygio darbuotojų, kurie vyksta neplanuotai ir gali būti netiesiogiai susiję su darbo užduotimis);</i> <i>3. Socialinė (apima bendravimą, kuris nesusijęs su tiesioginėmis darbo užduotimis arba organizacijos veikla);</i>	<i>Darbo grupių susitikimai, reguliarios ataskaitos, oficialūs pranešimai arba planuojami projektų apžvalgos susitikimai.</i> <i>Pokalbiai pertraukose, bendravimas bendrų pomėgių metu, neplanuotos diskusijos apie organizacijos veiklą.</i> <i>Bendravimas šventinių ar socialinių renginių, kurie prisideda prie geresnio kolektyvinio bendradarbiavimo, metu.</i> <i>El. paštas, pokalbių programos, bendros duomenų bazės arba socialinės tinklaraščių,</i>

		<i>4. Elektroninė (vyksta naudojant elektronines komunikacijos priemones).</i>	<i>skatinant bendravimą tarp kolegų be tiesioginio fizinio susitikimo.</i>
2.	Vertikali komunikacija	<i>1. Formali (oficialus informacijos perdavimas tarp skirtingų hierarchinių lygių organizacijoje);</i> <i>2. Neformali (neoficialus informacijos perdavimas tarp skirtingų hierarchinių lygių);</i> <i>3. Iš viršaus į apačią (informacijos perdavimas nuo viršaus hierarchijos link žemesnių lygių);</i> <i>4. Iš apačios į viršų (informacijos perdavimas nuo žemesnių hierarchijos lygių link viršesnių).</i>	<i>Vyksta pagal nustatytus komunikacijos kanalus ir gali apimti vadovų duodamus nurodymus, organizacijos politikos pakeitimus ir kitus oficialius pranešimus.</i> <i>Pokalbiai per kavos pertraukas, neplanuoti susitikimai bendroje darbo aplinkoje.</i> <i>Lyderio nurodymai, tikslai, strateginiai sprendimai, kuriuos jis perduoda darbuotojams.</i> <i>Darbuotojų ataskaitos, pasiūlymai, problemų pranešimai arba kita informacija, kurią darbuotojai nori perduoti vadovams.</i>

Horizontali komunikacija apibūdinama kaip informacijos mainai ar sąveika tarp vienodo arba panašaus hierarchinio lygio asmenų organizacijoje. Skirtingai nuo vertikalios komunikacijos, kuri vyksta tarp skirtingų hierarchinių lygių, horizontali komunikacija yra lygiagretiška ir gali apimti keitimąsi informacija, idėjomis, problemų sprendimų siūlymu, bendradarbiavimu tarp darbuotojų, kurie gali priklausyti skirtingiems skyriams ar padaliniams, bet turėti panašų lygį organizacijos struktūroje. Ši komunikacijos forma gali būti svarbi organizacijos efektyvumui, kūrybiškumui ir bendradarbiavimui. Vertikali komunikacija organizacijoje gali būti skirstoma atsižvelgiant į tai, kaip informacija juda hierarchiniuose lygmenyse (Kalogiannidis, 2020).

Darbuotojų asmeninė lyderystė yra darbuotojo gebėjimas veikti kaip lyderis savo darbo aplinkoje, nepriklausomai nuo pareigų ar hierarchinės padėties organizacijoje. Darbuotojų asmeninė lyderystė gali pasireikšti per horizontalią komunikaciją tarp kolegų. Darbuotojai, turintys stiprias asmeninės lyderystės savybes, gali būti iniciatyviai komunikuojantys, skatinantys bendradarbiavimą, dalijimąsi idėjomis ir orientuoti į problemų sprendimą. Asmeninė lyderystė taip pat gali pasireikšti ir per vertikalią komunikaciją su viršesniais vadovais. Darbuotojai su stipriomis lyderystės savybėmis gali būti aktyvūs, iniciatyvūs, teikti pasiūlymus, išsakyti savo nuomonę ir įsitraukti į dialogą su vadovais dėl organizacijos veiklos ir tobulinimo galimybių. Kiekvienas darbuotojas gali daryti įtaką organizacijos veiklai ir jos rezultatams, neturėdamas oficialaus vadovo vardo arba pareigų ir tai yra sėkmingos asmeninės lyderystės išraiška. Galima daryti prielaidą, kad sėkminga asmeninė lyderystė neapibrėžiama tik pagal poziciją arba pavadinimą, bet labiau pagal veiksmus, požiūrį ir įtaką, kurią asmuo turi aplinkiniams. Todėl kiekvienas darbuotojas gali tapti sėkmingu lyderiu, neturėdamas oficialių vadovo vardo arba pareigų, jei jis demonstruoja savybes ir veiksmus, kurie skatina bendruomenės augimą ir plėtrą.

AlOqlah (2021) papildo, išskirdamas dar kelis komunikacinius modelius. Autorius išskiria dvipusio bendravimo modelį, kuris prasideda viena kryptimi ir tęsiasi į kitą. Šio komunikavimo būdo taikymas laikomas viena iš lyderiui būdingų savybių, kuri pasireiškia leidimu visiems dalyvauti ir

keistis informacija. Toks dvipusis bendravimo modelis laikomas veiksmingu, nes jis suteikia tiek siuntėjui, tiek gavėjui pakankamai galimybių pasikalbėti, diskutuoti ir išreikšti savo nuomonę, atsižvelgiant į siuntėjo siunčiamą ir ateityje gaunamą informaciją. Lyderio komunikacijos stiliai, kurie taikomi siekiant organizacinių ar individualių tikslų, yra orientuoti į hierarchinių santykių optimizavimą organizacijose. Užtikrinant efektyvią vidinę komunikaciją, organizacijoje sukuriama tvirti ryšiai tarp visų darbuotojų lygių, o ilgalaikės sėkmės faktoriumi tampa darbuotojų patirtas pasitenkinimas bendravimu, kuriam skiriamas ypatingas dėmesys (Thelen, 2021). Varma ir kt. (2021) identifiko tris dažniausiai pasitaikančias bendravimo kliūti darbe aplinkoje: (1) konteksto elementai (apima kultūrinius, techninius ir komunikacinius aspektus), (2) struktūriniai elementai (apima komunikacijos sudėtingumą, formalumą, nelankstumą ir centralizavimą), (3) elgsenos elementai (susiję su suvokimu ir žmogiškosiomis kliūtimis). Pasak Uzun (2020), egzistuoja keturi pagrindiniai komunikacijos tipai. Vienas pagrindinių iš jų yra intrapersonalinis bendravimas. Ši sąvoka apima vidinį dialogą, kurį asmuo vykdo su savimi, apmąstant, konceptualizuojant ir formuluojant savo mintis ar idėjas prieš jas išreiškiant. Kiekvienas žmogus gali turėti savo unikalų požiūrį į šį vidinį dialogą, kuris priklauso nuo individualių skirtumų. Rašytojai, mąstytojai ir filosofai dažnai skiria ypatingą dėmesį intrapersonaliniam bendravimui. Jie praleidžia daug laiko analizuodami savo mintis ir idėjas, leidžiant giliau suprasti save ir savo nuostatas, o kartu ir geriau parengti aiškią ir svarbią komunikacinę žinutę, kai ateina laikas bendrauti su kitais. Kitas ne mažiau svarbus komunikacijos tipas - tarpasmeninė komunikacija. Šis tipas apima dviejų žmonių bendravimą tarpusavyje. Kasdieninės informacija keitimasis (formalus arba neformalus) tarp siuntėjo ir gavėjo leidžia bendraujantiems matyti vienas kitą iš arčiau, stebėti veido išraiškas, pozą, gestus, kūno kalbą ir t. t. Trečiasis bendravimo tipas yra grupinis bendravimas. Tai tarpasmeninio bendravimo išplėtimas, kai pokalbyje dalyvauja daugiau nei du asmenys. Grupės gali būti tiek formalios, tiek neformalios, priklausomai nuo bendravimo pobūdžio ir tikslų, tačiau dažniausiai joms būdingi bendri interesai ir tikslai. Paskutinis tipas yra masinis bendravimas. Masinėje komunikacijoje komunikatorius yra atskirtas nuo auditorijos laiko ir vietos požiūriu. Bendravimas vyksta vienu metu elektroninio įrenginio pagalba (Uzun, 2020).

Komunikacijos tipai yra glaudžiai susiję su bendravimo formomis: verbaline, neverbaline, vaizdine ir rašytine. Verbalinė bendravimo forma yra kalbos arba žodžių naudojimas informacijai perduoti. Dažnai šis bendravimo tipas būna naudojamas pristatymų, konferencijų, asmeninių pokalbių metu. Neverbalinis bendravimas apima kūno kalbos, gestų ir veido išraiškų naudojimą informacijos perdavimui. Jis gali būti naudojamas tiek sąmoningai, tiek nesąmoningai. Pavyzdžiui, žmogus gali netyčia nusišypsoti išgirdęs malonią ar įdomią idėją arba liūdėti išgirdęs blogas naujienas. Vizualumas apima nuotraukų, meno kūrinių, piešinių, eskizų, diagramų ir grafikų naudojimą informacijos perdavimui. Vaizdinė medžiaga dažnai yra naudojama kaip pagalbinė

priemonė pristatymo metu, siekiant suteikti naudingą kontekstą kartu su rašytiniu ir (arba) žodiniu bendravimu. Galiausiai, rašytinis bendravimo būdas yra simbolių, tokių kaip raidės ir skaičiai, naudojimas informacijos perdavimui raštu, spausdinimu ar kitais būdais. Rašymas dažnai yra naudojamas informacijos platinimui per knygas, tinklaraščius, lankstinukus, laiškus ir pan. (Uzun, 2020). Efektyvi komunikacija priklauso nuo tinkamo pranešimo tipo ir kanalo parinkimo bei išsiuntimo darbuotojams priimtinaisiais formatais. Per pastaruosius kelis metus vidinė komunikacijos aplinka patyrė didelius pokyčius, daugiausia dėl naujų technologijų įtakos.

Pasak Verčič ir Špoljarić (2020), šiuolaikinės organizacijos, siekdamos pasiekti savo vidinę auditoriją, pasitelkia įvairius komunikacijos kanalus: nuo tradicinio, tiesioginio bendravimo iki spausdintų leidinių, elektroninės žiniasklaidos ir socialinių tinklų. Visos vidinės priemonės, tokios kaip spausdinimas, elektroninės žinios ir asmeninės pokalbių galimybės, gali būti veiksmingos, jei naudojami metodai yra priimtini ir atitinka darbuotojų poreikius. Organizacijos komunikacijos kanalų pasirinkimas priklauso nuo daugelio veiksnių, tokių kaip organizacijos dydis, profilis, aplinkos kultūra, taip pat darbuotojų kvalifikacija ar techninio išsivystymo lygis. Kiekviena komunikacijos priemonė nurodo skirtingą įsitraukimo rūšį ir apibrėžia komunikacijos mastą bei greitį. Komunikacijos kanalus galima suskirstyti į dvi pagrindines kategorijas: rašytinius kanalus, apimančius tradicinius kaip laiškus, brošiūras, ataskaitas, vadovus, plakatus, skelbimų lentas, el. paštas, svetainės, internetas, tinklaraštis, *podcast'ai*, pokalbių kambariai, momentinių pranešimų sistemos arba intranetas, leidžiantis darbuotojams perduoti informaciją ir žodinius bendravimo kanalus, kuriuos apima bendravimas akis į akį, pvz., gyvus susitikimus, tikslines grupes, socialinius susibūrimus, pokalbius telefonu, vaizdo konferencijas ir kt. Kadangi komunikacijos kanalai skiriasi sudėtingumu, formalumu, sąnaudomis ir galimybėmis, labai svarbu, kad organizacija ir jos vadovybė atsižvelgtų į darbuotojų poreikius, pageidavimus, išteklius, duomenų perdavimo greitį, siuntėjo tikslus, pranešimo ir gavėjo charakteristikas, siekdamos pasiekti vidines auditorijas (Verčič ir Špoljarić, 2020).

Bendravimas yra sąveikos ir santykių tarp žmonių aspektas, įskaitant tiek individualius, tiek grupių santykius. Pasak Kurniadi ir Mahaputra (2021), komunikacija yra informacijos (pranešimų, idėjų) perdavimo procesas. Efektyviam komunikatoriui būdingi nežodiniai įgūdžiai yra svarbus bendrosios socialinės kompetencijos arba socialinių įgūdžių aspektas. Mokslinėje literatūroje apibrėžiama socialinė kompetencija, kaip žinių (pažinimo) pritaikymo elgesyje derinys. Socialinė sąveika apima įvairius žodinius ir neverbalinius kodų ir ženklų elementus, kurie grindžiami asmeninėmis žiniomis apie tam tikras socialinės ir kultūrinės aplinkos elgesio taisykles. Siekiant būti kompetentingu komunikatoriumi, būtina puikiai išmanyti tiek neverbalinius, tiek verbalinius komunikacijos aspektus. Nežodinio bendravimo raiškos priemonės apima galvą, veidą, įvairias kūno dalis arba patį kūną kaip visumą. Kūno kalba, kuri yra pagrindinė neverbalinio bendravimo dalis, apima gestus, mimiką ir kūno judesius. Nežodinė komunikacija apibrėžiama kaip procesas, kai yra

siunčiami ir gaunami pranešimai nenaudojant žodžių. Pagrindinė neverbalinės komunikacijos funkcija yra perduoti prasmę, stiprinti, keisti arba prieštarauti verbaliniam bendravimui. Be to, nežodinis bendravimas taip pat būna naudojamas siekiant įtakoti kitus žmones ir reguliuoti pokalbio eigą (Uzun, 2020). Neverbalinio bendravimo metu žmonės gali pasidaryti išvadas apie įvairius žmonių jausmus – malonumą, neapykantą, meilę, ilgesį ir įvairius kitus jausmus. Toks bendravimas gali padėti komunikatoriams dar labiau sustiprinti perduodamą žinią ir perprasti žinutės gavėjo reakciją gavus pranešimą. Dažnai šis bendravimas vyksta spontaniškai, nestruktūrizuotai arba neplanuotai (Kurniadi ir Mahaputra, 2021). Nepaisant to, kiek stengiamasi slėpti savo jausmus, pvz., džiaugsmą, liūdesį, pyktį, baimę ir t.t., ilgainiui jie atsiskleidžia per neverbalinio bendravimo išraiškas. Komunikuojant yra svarbu ne tik tai, kas sakoma, bet ir kaip tai daroma. Kalbėdami žmonės dažnai daugiau dėmesio skiria balsui, o ne tik klausosi žodžių. Jie atkreipia dėmesį į kalbėjimo tempą ir ritmą, balso garsumą, toną ir intonaciją, taip pat į bet kokius kitus garsus, kurie gali perteikti supratimą (Uzun, 2020). Remiantis Walker (2023), kalba ir simboliai yra pagrindinė mūsų bendravimo priemonė. Kasdienėje kalboje įprasta naudoti įvairias kalbos funkcijas. Esminiai žodinio bendravimo aspektai – turinys, kompozicija ir pateikimas. Kalbinė komunikacija atlieka skirtingus vaidmenis ir siekia įvairių tikslų, kurie išreiškiami žodžiais. Tai reiškia, kad kalba ne tik informuoja, bet ir įtakoja, įtikina, išreiškia jausmus bei siekia kitų tikslų. Verbalinis bendravimas apima kalbos vartojimą. Anot Hassan ir kt. (2021), kalbėtojas perduodamas savo ketinimus klausytojui, naudoja žodžių rinkinį, kurį sudaro žodiniai veiksmožodžiai, skatinantys komunikacinę ryšį tarp kalbančiojo ir klausytojo. Žodinis bendravimas suteikia galimybę išreikšti įvairius poreikius ir užduoti klausimus, kurie suteikia konkrečią informaciją. Žodinės išraiškos leidžia bendrauti su kitais, aiškinant savo pastebėjimus, mintis, jausmus ir poreikius. Verbalinio bendravimo įgūdžiai laikomi gebėjimu duoti ir gauti įvairaus pobūdžio informaciją (Abdikarimova ir kt., 2021). Verbalinėje komunikacijoje vienas iš svarbių klausymosi įgūdžių bruožų yra akių kontakto palaikymas. Kai gavėjai palaiko akių kontaktą su siuntėjais, jie supranta, kad gavėjai efektyviai supranta informaciją (Kapur, 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad komunikacija organizacijoje yra nepakeičiama sėkmingos veiklos dalis. Tai svarbu ne tik informacijos perdavimui, bet ir santykių stiprinimui bei veiklos efektyvumui. Komunikacijos formų ir modelių įvairovė organizacijose yra didelė. Horizontali ir vertikali komunikacija yra pagrindinės formos, kurios gali turėti įtakos organizacijos veiklai. Taip pat svarbu paminėti darbuotojų asmeninės lyderystės gebėjimus, kurie gali įtakoti horizontalų ir vertikalų komunikacijos srautą. Įdomu pastebėti, kaip komunikacijos tipai skiriasi nuo intrapersonalinio iki masinio bendravimo. Kiekvienas iš jų turi savo svarbą ir atlieka tam tikrą vaidmenį organizacijos dinamikoje. Neverbalinis komunikavimo aspektas yra esminis. Žmonės dažnai supranta ne tik tai, ką kiti sako, bet ir tai, kaip jie tai sako. Tai pabrėžia neverbalinio bendravimo svarbą, įskaitant kūno kalbą, gestus ir veido išraiškas. Kalba taip pat yra esminė komunikacijos dalis, suteikianti galimybę

išreikšti mintis, jausmus ir ketinimus. Įvairūs kalbos įrankiai leidžia žmonėms ne tik bendrauti, bet ir įtikinti, įkvėpti ar įžiebtį emocijas. Galų gale, svarbu suprasti, kad sėkminga komunikacija organizacijoje turi būti abipusė. Tai reiškia ne tik pranešimų perdavimą, bet ir aktyvų klausymąsi bei supratimą tarp visų šalių.

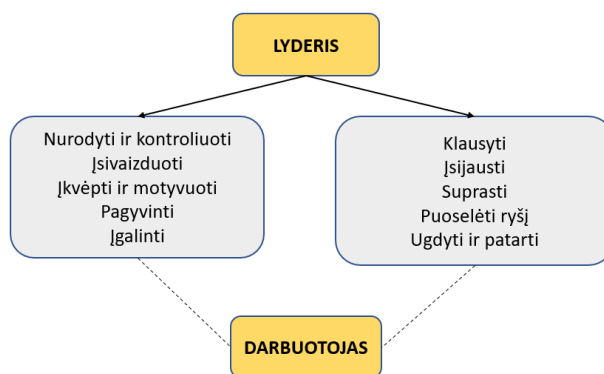
1.3. Lyderio komunikacijos įgūdžių analizė

Šiame poskyryje išskiriami ir analizuojami lyderiui būdingi komunikaciniai įgūdžiai. Pateikiami efektyvios komunikacijos lyderystėje požymiai bei apibūdinamas lyderiui būdingas elgesys.

Sparčiai besivystančiame technologijų pasaulyje, darbo vietose, kintantys darbuotojų profiliai, įvairių kartų darbuotojai bei organizacijos struktūros pokyčiai padidina lyderių komunikacijos iššūkius. Efektyvaus komunikavimo kompetencijos tampa bene svarbiausiu elementu minėtiems iššūkiams spręsti. Lyderio kompetencijos apima etikos demonstravimą, saugumo jausmo užtikrinimą, kitų įgalinimą saviorganizuotis, ryšio ir priklausymo jausmo, atvirumo naujoms idėjoms, mokymosi skatinimą ir puoselėjimą. Nepaisant lyderio gebėjimo komunikuoti svarbos, vadovavimo procese gali trūkti pačių lyderių supratimo ar sąmoningumo, kaip jie bendrauja ir kaip jų bendravimą suvokia darbuotojai (Rizvi ir Popli, 2021).

Jian ir Dalisay (2015) sukūrė vadovo ir darbuotojo pokalbio kokybės skalę, kurioje daugiausia dėmesio skiriama pokalbio turiningumui nustatyti. Tai apima ne tik faktinį informacijos aspektą, bet ir jausminį, emocinį ir socialinį bendravimo turinį. Pavyzdžiui, ar pokalbis skatina bendradarbiavimą, ar yra aiškus ir suprantamas. Skalė taip pat įvertina vadovo ir darbuotojo komunikacijos stilius ir kokią įtaką jie daro darbo efektyvumui, asmeninei lyderystei bei santykių kokybei ilgalaikėje perspektyvoje. Autoriai nustatė pokalbių kokybės prognozuojamąjį poveikį organizaciniam išipareigojimui ir pabrėžė, kad pokalbių organizavimas, kuria stipresnį santykį tarp lyderio ir darbuotojo, padeda organizacijai pasiekti geresnius rezultatus. Tolimesnėse analizėse ir tyrimuose dar labiau išryškinama pokalbio kokybės svarba organizacijose ir pateikiamos pokalbių tobulinimo praktikos. Vienas tokių tyrimų yra Edmondsono ir Besieux (2021), kuriame pristatoma sistema, pagal kurią balso ir tylos formos yra skirstomos į produktyvias ir neproduktyvias. Šią sistemą sudaro keturi elementai - sulaikymas, trikdymas, prisidėjimas ir apdorojimas. Išvardinti elementai apibrėžia esmines grupinių pokalbių veiklas, kuriomis siekiama tikslų, įskaitant organizacijos pokyčius. Mokslininkų sukurta sistema nurodo naujas tyrimų kryptis ir siūlo vadybinę praktiką, kaip pagerinti pokalbių kokybę tarp vadovo ir darbuotojo.

Pasak Rizvi ir Popli (2021), mokslinėje literatūroje išskiriami įvairūs efektyvios komunikacijos lyderystėje požymiai, kurie neabejotinai yra būdingi daugumos organizacijų lyderiams (žr. 1.2. pav.).



1.2. pav. Efektyvios komunikacijos lyderystėje požymiai

(sudaryta autorės, remiantis Rizvi ir Popli, 2021)

Efektyvi komunikacija lyderystėje apima lyderio ir darbuotojo gebėjimą užmegzti ryšį su kitais, išklaudyti, įsijausti, suteikti energijos, motyvuoti, vadovauti, mokyti, dalytis požiūriu, perspektyva, vizija, idėjomis ir sprendimais (Rizvi ir Popli, 2021). Visų šių gebėjimų jungiamuoju komponentu tampa komunikacija. Kapur (2020), papildė įgūdžių ir gebėjimų spektrą dar keletu bendravimo įgūdžių, kurie yra būtini lyderiui organizacijoje (žr. 1.2. lentelę).

1.2. lentelė. Lyderiui būdingi bendravimo įgūdžiai

(sudaryta autorės, remiantis Kapur, 2020)

Nr.	Įgūdis	Paaīškinimas
1.	Aktyvus klausymasis	<i>bendravimas prasideda, kai komunikacinė žinutė užkoduojama siuntėjo, o baigiasi gavėjui ją atkodavus. Siekiant teisingai suprasti siuntėjo žinutę gavėjui, svarbu nuolat tobulinti klausymo įgūdžius.</i>
2.	Neverbalinė komunikacija	<i>nežodinis bendravimas apima komunikaciją per kūno kalbą, gestus, akių kontaktą ir balso toną. Bendraujant, svarbu tinkamai naudoti kūno kalbą, gestus, palaikyti akių kontaktą ir kontroliuoti balso toną.</i>
3.	Aiškus ir glaustas informacijos komunikavimas	<i>kai bendraujama darbo aplinkoje, svarbu, kad informacija būtų perduodama aiškiai ir glaustai, tiek siuntėjams, tiek gavėjams. Aiškumas ir glaustumas iš gavėjų pusės rodo, kad jie supranta pranešimą tinkamai.</i>
4.	Draugiškumas	<i>draugiškumas yra laikomas esminiu elementu siekiant efektyvaus bendravimo. Kai siuntėjai pasitinka kitus draugiškai, tai sukuria palankią atmosferą, kurioje gavėjai jaučiasi norėdami bendrauti. Šis komunikacijos elementas leidžia sukurti bendravimo aplinką, kurioje informacija gali būti lengviau mainoma ir suprantama tarp šalių.</i>
5.	Pasitikėjimas	<i>pasitikėjimas yra svarbus siekiant pasiekti tikslus ir užduotis, tai leidžia drąsiai bendrauti tarpusavyje. Dirbdami kartu, žmonės turi siekti didinti pasitikėjimo lygį vieni kitais, padedant užtikrinti sklandų bendradarbiavimą ir veiksmingą komunikaciją.</i>
6.	Empatija	<i>lyderiaujant, empatija tampa lemiamu faktoriumi, išklausan ir sprendžiant darbuotojams iškilusias problemas. Empatija tampa integralia vadovo atsakomybės dalimi.</i>

7.	Atviras mąstymas	<i>atviro mąstymo bendravimo įgūdžiai yra lemiami, nes jie leidžia žmonėms išsakyti savo mintis ir idėjas bei aktyviai klausytis kitų nuomonių. Šis bendravimo įgūdis yra svarbus visose situacijose, ir svarbu jį praktikuoti nuolat, nepriklausomai nuo bendravimo temų ar situacijų.</i>
8.	Pagarba	<i>pagarba laikoma vienu iš svarbiausių bendravimo įgūdžių, skatinančių darbuotojų ir visos organizacijos lyderystę. Komunikuojant vengiama įžeidinėjimų, nepagarbaus tono, replikų, stengiamasi kreiptis ir bendrauti su pagarba, išlaikant darbinių santykių ir etikos normų ribas.</i>
9.	Grįžtamasis ryšys	<i>gebėjimas teikti grįžtamąjį ryšį yra lemiami lyderio bendravimo įgūdžiai organizacijoje. Vadovams rekomenduojama, kuo įmanoma dažniau suteikti darbuotojams grįžtamąjį ryšį apie jų atliktus darbus, būti atviriems pokalbiui bei pasiekiamiems darbe.</i>
10.	Komunikacinė terpė	<i>kai darbuotojai bendrauja vieni su kitais, jiems labai svarbu pasirinkti tinkamą komunikacinę terpę. Tinkamos terpės pasirinkimas yra raktas į veiksmingą komunikaciją. Kai bus pasirinkta tinkama terpė, asmenys efektyviai perteiks informaciją, keisis idėjomis ir perspektyvomis.</i>

Galima daryti prielaidą, kad veiksmingas bendravimas yra esminis veiksnys lyderystėje tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime. Aktyvus klausymasis, neverbalinė komunikacija, aiškus ir glaustas informacijos perdavimas, draugiškumas, pasitikėjimas, empatija, atviras mąstymas, pagarba, grįžtamasis ryšys ir tinkama komunikacinė terpė - tai pagrindiniai įgūdžiai, kurie skatina sklandų bendravimą, gerina santykius tarp darbuotojų ir jų lyderių, padeda pasiekti bendrus tikslus organizacijoje ar komandoje. Visi šie įgūdžiai turi savo svarbą ir įtaką, o integravus juos į kasdienę komunikaciją, galima sukurti palankią darbo aplinką. Lyderio bendravimo įgūdis yra susijęs su žiniomis ir darbo kompetencija (Thelen, 2021). Šį teiginį papildė Du ir kt. (2020) atliktas tyrimas, kurio metu buvo analizuojama lyderio bendravimo įgūdžių įtaką žinių ir darbo kompetencijai. Tyrimo išvados parodė, kad egzistuoja ryšys tarp lyderio gebėjimo bendrauti ir jo žinių bei darbo kompetencijos lygmenų. Šis tyrimas papildė supratimą apie lyderystės efektyvumą ir jos įtaką organizacijų veiklai. Išvadose išskiriami dar trys dominuojantys lyderystės įgūdžiai: konceptualūs, techniniai ir žmogiškieji.

Tarpasmenis bendravimas organizacijoje nagrinėjamas per keturis dažnai naudojamus rodiklius: pasitikėjimą (gali atspindėti, kaip darbuotojai ir vadovai pasitiki vieni kitais), kontrolės abipusiškumą, pasitenkinimą (apibrėžia, kaip valdžia ir atsakomybės yra pasiskirstę organizacijoje) bei įsipareigojimą (atkreipia dėmesį į darbuotojų ar vadovų įsipareigojimą/lojalumą organizacijai per tarpusavio bendravimą).

Minėti rodikliai sudaro bendravimo dinamikos vertinimo pagrindą ir gali būti naudingi organizacijai siekiant gerinti tarpasmeninius santykius. Tarpasmeninio komunikavimo subtilių išmanymas ir tinkamų rodiklių pasirinkimas ar įsivertinimas tampa stipriu lyderio komunikaciniu įgūdžiu. Nors bendravimas dažnai laikomas neišvengiamu vadovavimo komponentu, yra nemažai organizacijų, kurios turi ribotą suvokimą apie tai, kaip lyderių komunikacija sąveikauja su asmenine lyderyste ir kaip tai gali paveikti darbuotojų rezultatus. Bendravimas ne tik yra vadovavimo įrankis,

bet ir esminis lyderiavimo komponentas. Lyderiai skiria net 70-90 % savo darbo dienos bendravimui su įvairiomis suinteresuotosiomis šalimis, siekdami paveikti įsitikinimus, veiksmus ir emocijas organizacijos tikslų siekimo kontekste (Willett ir kt., 2023). Remiantis Willett ir kt. (2023), komunikacija yra konceptualus keturių etapų procesas, apimantis įvairias kompetencijas ir įgūdžius: (1) bendravimo kompetenciją (žinios, įgūdžiai ir motyvacija), (2) bendravimo elgesį (sąveika, kurios rezultatas yra bendravimas), (3) bendravimo rezultatus (sumažėjęs neapibrėžtumas, bendra prasmė, tikslų pasiekimas, pasitenkinimas bendravimu) ir (4) su bendravimu nesusijusius rezultatus (pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas).

Svarbu atkreipti dėmesį, kad antrajame komunikacijos etape yra svarbus bendravimo elgesys, kurio suvokimas vystėsi remiantis XX a. elgesio lyderystės teorija, kuri buvo grindžiama požiūriu, kad pagrindinis faktorius, lemiantis lyderio įtakojimo efektyvumą, yra jo elgesys, kurį jis demonstruoja vadovavimo procese. Lyderio veiksmai, tokie kaip bendravimas su auditorija, įgaliojimų delegavimas, planavimas, kontrolė ir tikslų nustatymas yra esminiai veiksniai, kurie formuoja vadovo vadovavimo efektyvumą. Lyderio elgsenos teorija sudarė pagrindą tolimesniems tyrimams ir analizėms, kurie atskleidė lyderio elgsenos tipus ir jiems būdingus ypatumus (Cinnioğlu, 2020). Demircioğlu ir Chowdhury (2021) papildė ir išskiria tris lyderio elgesio tipus, kurie apima jiems būdingą komunikaciją, įgūdžius bei tikslus (žr. 1.3. lentelę).

1.3. lentelė. Lyderio elgesio tipai

(sudaryta autorės, remiantis Demircioğlu ir Chowdhury, 2021)

Lyderiui būdingas elgesys	Apibūdinimas
<i>Į užduotį orientuotas lyderystės elgesys</i>	<i>Aiškus komunikavimas, susijęs su nustatytais tikslais ir veiklos standartų nustatymu ir perdavimu; Įtraukia planavimą, vadovavimą ir pavaldinių veiklos koordinavimą; Stipriai akcentuoja aiškius komunikacijos kanalus, procedūrų laikymąsi ir tikslų stebėjimą; Teikia grįžtamąjį ryšį dėl darbo rezultatų ir atitikimo tikslams.</i>
<i>Į santykius orientuotas lyderystės elgesys</i>	<i>Akcentuoja pavaldinių gerovę ir įgalinimą; Remia darbuotojų asmeninį ir profesinį vystymąsi; Skatina palankią darbo aplinką ir bendravimą; Orientuotas į socialinius ryšius ir bendradarbiavimą.</i>
<i>Į pokyčius orientuotas lyderystės elgesys</i>	<i>Siejamas su prisitaikymu prie aplinkos pokyčių; Skatina lankstumą ir naujovių diegimą; Orientuotas į esminius procesus, produktų ar paslaugų pokyčius; Akcentuoja gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų ir skatina organizacijos inovacijas.</i>

Lentelėje išskirti svarbiausi bruožai ir įgūdžiai kiekvienam lyderystės elgesio tipui, tai padeda atskleisti, kaip skirtingi lyderystės stiliai gali paveikti organizacijos bei jos darbuotojų darbo rezultatus. Iš išvardytų lyderystės elgesio tipų matyti, kad kiekvienas iš jų turi unikalius bruožus ir pabrėžia skirtingus aspektus organizacijos valdyme. Į užduotį orientuotas lyderystės elgesys susijęs su aiškiu tikslų nustatymu bei jų komunikavimu, veiklos standartų perdavimu, kuris yra esminis organizacijos veiklos efektyvumo elementas. Į santykius orientuotas lyderystės elgesys akcentuoja žodžiu išreikštą rūpestį pavaldinių gerove, tokiu būdu kuriant palankią darbo aplinką ir skatinant bendravimą. Į pokyčius orientuotas lyderystės elgesys skatina prisitaikymą prie aplinkos pokyčių, naujovių diegimą ir organizacijos inovacijas. Vienas universalus lyderystės stilius ir jam būdingi įgūdžiai ar bruožai neegzistuoja ir sėkmingas lyderis privalo tarpusavyje derinti šiuos elgesio tipus priklausomai nuo konkrečios situacijos ir organizacijos poreikių. Svarbu atkreipti dėmesį, kad kiekvienas lyderystės tipas turi savo stipriąsias savybes ir gali būti efektyvus tam tikroje situacijoje. Lyderiai, gebantys prisitaikyti prie skirtingų aplinkybių ir pasirinkti tinkamiausią lyderystės elgesio tipą, tinkamą komunikacijos stilių, kanalą gali sėkmingai vadovauti organizacijai ir jos darbuotojams siekiant bendrų tikslų (Demircioglu ir Chowdhury, 2021).

Anot Loa ir Hsieha (2019), bendravimo įgūdžius galima suskirstyti į dvi grupes: esminius bendravimo ir tarpasmeninius įgūdžius. Šias įgūdžių grupes apima turinio įgūdžiai, kurie yra svarbūs lyderio ir darbuotojo komunikacijoje, nes jie leidžia suprasti bei interpretuoti informaciją. Lyderis, turintis stiprius turinio įgūdžius, gali efektyviai atrinkti ir perduoti reikšmingiausią informaciją savo komandai. Proceso įgūdžiai taip pat yra esminiai bendravimo aspektai. Jie apima tai, kaip informacija buvo gauta, tvarkyta ir perduota. Lyderis, turintis stiprius proceso įgūdžius, gali užtikrinti sklandų informacijos srautą tarp visų suinteresuotų šalių, padedant efektyviai organizuoti ir vykdyti veiklas. Suvokimo įgūdžiai apima mąstymo procesą ir jausmų suvokimą. Lyderis, turintis aukštus suvokimo įgūdžius, gali suprasti darbuotojo poreikius, atsižvelgti į jo nuotaikas ir skatinti kritinį mąstymą bei pozityvų požiūrį darbo aplinkoje (Loa ir Hsieha, 2019). Galima daryti prielaidą, kad stiprūs turinio, proceso ir suvokimo įgūdžiai suteikia lyderiui galimybę efektyviai bendrauti su savo komanda, užtikrinti sklandų informacijos srautą bei suprasti bei atsižvelgti į individualius darbuotojų poreikius ir jausmus. Turinio įgūdžiai, proceso įgūdžiai ir suvokimo įgūdžiai gali būti klasifikuojami ir kaip esminiai bendravimo įgūdžiai, ir kaip tarpasmeniniai įgūdžiai. Turinio ir proceso įgūdžiai yra labiau susiję su perdavimo ir organizavimo aspektais, kai tuo tarpu suvokimo įgūdžiai daugiau siejami su emociniu intelektu bei bendradarbiavimu. Efektyvus lyderis dažnai turi gerą pusiausvyrą tarp šių skirtingų įgūdžių kategorijų ir moka juos tarpusavyje subalansuoti, kad jie veiktų kaip vientisas mechanizmas (Loa ir Hsieha, 2019).

Kalogiannidis (2020) papildoma, kad bendravimas nebūtinai yra kalbėjimas, klausymasis ir rašymas. Komunikaciniai įgūdžiai apima veiksmingą informacijos perdavimą, įtraukiant žodinių

bendravimą, tokių kaip kalbos elementai ir klausymosi strategijos, taip pat neverbalinį bendravimą, kuris apima gestus, išraiškas, akių kontaktą ir kūno kalbą. Šie įgūdžiai yra priemonė, kuri leidžia darbuotojui suprasti ir apdoroti gautą informaciją, o lyderiui ją perduoti (Mata ir kt., 2021). Svarbu akcentuoti, kad kalbėjimas, klausymasis ir gebėjimas efektyviai suprasti verbalines ir neverbalines reikšmes yra vieni iš svarbiausių įgūdžių, kuriuos turi turėti vadovai. Pagrindiniai bendravimo įgūdžiai paprastai išmokstami arba ugdomi stebint kitus kompetentingus žmones ir atitinkamai modeliuojant individualų elgesį. Organizacijos, kurioms trūksta efektyvios komunikacijos taikymo, retai pasiekia didesnę našumą, palyginti su tomis, kurios turi aukštą efektyvios komunikacijos lygį. Efektyviausi lyderiai yra tie, kurie aiškiai supranta įvairius komunikacijos aspektus ir jų bendrą poveikį organizacijos aplinkai ar struktūrai. Komunikacijos svarbos suvokimas suteikia vadovams galimybę tobulinti bendravimą organizacijoje, o tai ilgainiui lemia teigiamus rezultatus, ypač darbuotojų produktyvumo požiūriu (Kalogiannidis, 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad šiame skyriuje plačiai nagrinėjami lyderiui būdingi komunikaciniai įgūdžiai bei pateikiami efektyvios komunikacijos lyderystėje požymiai. Sparčiai besivystančiame technologijų pasaulyje ir kintančiose darbo vietose, su įvairių kartų darbuotojais bei organizacijos struktūros pokyčiais, lyderiai susiduria su dideliais komunikacijos iššūkiais. Efektyvus komunikavimas tampa lemiamu elementu spręsti šiuos iššūkius. Remiantis literatūros šaltiniais, lyderiui būdingi komunikaciniai įgūdžiai apima įvairius aspektus, pradedant aktyviu klausymusi, neverbaline komunikacija, aiškumu ir glaustumu informacijos perdavime, draugiškumu, pasitikėjimu, empatija, atviru mąstymu, pagarba, grįžtamuoju ryšiu, tinkama komunikacine terpe ir t. t. Šie įgūdžiai padeda lyderiams užmegzti ryšį su kitais, motyvuoti, vadovauti, mokyti, dalytis idėjomis ir sprendimais, o visa tai yra būtina komunikacijos dalis organizacijoje. Be to, identifikuojami trys pagrindiniai lyderio elgesio tipai: į užduotį orientuotas, į santykius orientuotas ir į pokyčius orientuotas. Kiekvienas iš jų akcentuoja skirtingus aspektus organizacijos valdyme ir bendravime. Į užduotį orientuotas lyderystės elgesys susijęs su tikslų nustatymu ir perdavimu, į santykius orientuotas - su pavaldinių gerove ir bendradarbiavimu, o į pokyčius orientuotas - su prisitaikymu prie pokyčių ir inovacijomis. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į bendravimo įgūdžius, kurie apima turinio, proceso ir suvokimo įgūdžius. Stiprus turinio, proceso ir suvokimo įgūdžiai suteikia lyderiui galimybę efektyviai bendrauti su savo komanda, organizuoti veiklą ir atsizvelgti į individualius darbuotojų poreikius bei jausmus. Galima daryti prielaidą, kad komunikacija yra esminis veiksnys organizacijų veikloje, ir efektyvus lyderis turi suprasti įvairius komunikacijos aspektus bei jų poveikį organizacinėje struktūroje.

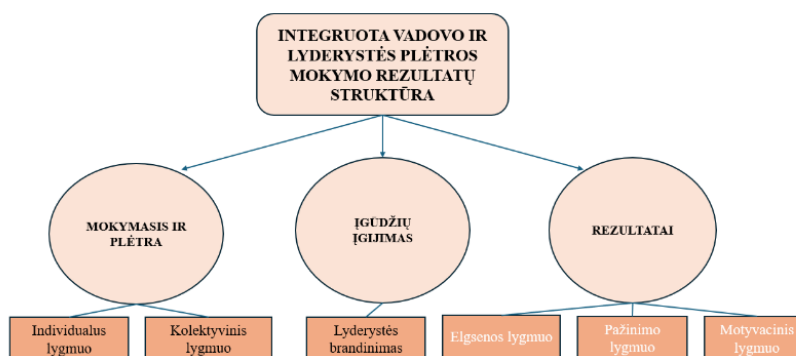
2. DARBUOTOJŲ ASMENINĖS LYDERYSTĖS SAMPRATA IR GALIMI SKATINIMO BŪDAI

Šiame skyriuje analizuojama asmeninės lyderystės samprata, lyderio, kaip organizacijos veikimo elemento, komunikacijos įtaka darbuotojų asmeninei lyderystei. Taip pat apžvelgiami organizacijose dažniausiai taikomi lyderystės stiliai bei jų komunikaciniai ypatumai. Pateikiami galimi darbuotojų asmeninės lyderystės skatinimo būdai.

2.1. Asmeninės lyderystės samprata

Šiame poskyryje nagrinėjama asmeninės lyderystės samprata ir jos sąsajos su efektyvia tarpusavio komunikacija, analizuojamas lyderystės ugdymo supratimas.

Lyderystė, kaip gebėjimas vadovauti, gali pasireikšti bet kur ir bet kada. Lyderystės dinamika atsiskleidžia šeimose, mokyklose, įmonėse, religinėse bendruomenėse ir įvairiose organizacijose. Svarbu pabrėžti, kad nė vienas lyderis nėra tobulas. Taip pat nėra universaliai pripažintos lyderystės teorijos, kuri būtų pritaikoma visoms institucijoms. Anot Aisyah ir kt., (2021) idealus lyderis yra tas, kuris sugeba efektyviai vadovauti, atsižvelgdamas į specifines aplinkybes, sąlygas ir kontekstą atstovaujamoje institucijoje. Remiantis Saputra (2021), lyderystė apibūdinama, kaip elgesio modelis, skirtas vadovams nukreipti ir reguliuoti darbuotojus, kad šie vadovautųsi organizacijos vizija bei misija. Vadovaudamas lyderis naudoja savo įtaką, kad motyvuotų grupės ar organizacijos narius siekti užsibrėžtų organizacijos tikslų. Pasak Lee ir Kim (2021), lyderystę sudaro vadybiniai požymiai (pvz., planavimas, sprendimų priėmimas) ir tarpasmeniniai bruožai (pvz., bendravimo tarp asmenų praktika). Remiantis Wallace ir kt. (2021), mokslinėje literatūroje yra apibrėžta integruota vadovo lyderystės plėtros struktūra, kuri atspindi daugiasluoksnės plėtros kriterijų dimensijas, veikiančias skirtinguose lyderystės plėtros lygmenyse (žr. 2.1. pav.).



2.1. pav. Integruota vadovo lyderystės plėtros struktūra

(sudaryta autorės, remiantis Wallace ir kt., 2021)

Struktūra sudaryta įtraukiant tris sudėtingumo dimensijas: (1) lyderystės mokymasis ir plėtra, kuri vyksta tiek individualiame, tiek kolektyviniame lygmenyse, (2) įgūdžių įgijimas ir lyderystės ugdymas, (3) elgsena, pažinimas bei motyvaciniai rezultatai (Wallace ir kt., 2021).

Organizacijos, siekdamos išlikti konkurencingos, susiduria su daugybe iššūkių, kurie apima ekonomiką, technologijas, teisę, visuomenę ir aplinką bei yra susiję su sudėtingumu, neapibrėžtumu ir nepastovumu. Darbuotojams tenka svarbus vaidmuo, nes iš jų tikimasi ne tik užduočių įvykdymo, bet ir pademonstruoti asmeninės lyderystės kompetencijų, pokyčių ar procesų įgyvendinimo veikloje. Šiame kontekste yra svarbus aktyvus elgesys, o lankstumas bei nuolatinis tobulėjimas grindžiami asmenine iniciatyva (Lisbona ir kt., 2021). Anot Lisbona ir kt. (2021), asmeninė lyderystė apibūdinama kaip tam tikros iniciatyvos forma, kuri egzistuoja tarp aktyvios veiklos, elgesio pokyčių ir sąveikos su aplinkos dinamika. Asmeninei lyderystei būdingi bruožai: savarankiškumas (užsibrėžtų asmeninių tikslų siekimas), iniciatyvumas (sugebėjimas numatyti problemas ir galimybes), atkaklumas (gebėjimas įveikti kliūtis), palankumas organizacijai (atitikimas organizacijos tikslus, misiją, vertybes), gebėjimas modifikuoti aplinką (pokyčių iniciavimas). Svarbu paminėti, kad individas, pasitelkęs asmeninę iniciatyvą, veikia kaip aplinkos modifikatorius. Remiantis Lisbona ir kt. (2021), autentišką lyderystę apibrėžia keturi pagrindiniai komponentai (žr. 2.1. lentelę).

2.1. lentelė. Asmeninės lyderystės komponentai ir jų apibūdinimas

(sudaryta autorės, remiantis Lisbona ir kt., 2021)

Nr.	Asmeninės lyderystės komponentas	Apibūdinimas
1.	<i>Savęs suvokimas</i>	Lyderis suvokia savo vertybes, tapatybę, emocijas, tikslus ir veiksmų pasekmes darbuotojams.
2.	<i>Subalansuotas apdorojimas</i>	Lyderis objektyviai analizuoja faktus ir duomenis, tiek išorinius, tiek referencinius, neiškraipydamas, neperdėdamas ir neneigdamas informacijos.
3.	<i>Moralinė perspektyva</i>	Lyderio elgesys grindžiamas moraliniais ir etiniais standartais, o ne galimu grupiniu, socialiniu ar organizaciniu spaudimu, užtikrinantį etišką ir skaidrų elgesį.
4.	<i>Santykių skaidrumas</i>	Lyderis atvirai dalijasi informacija ir palaiko santykius, komunikuoja su darbuotojais. Santykiai grindžiami nuoširdumu ir sąžiningumu.

Pirmieji du komponentai yra susiję su lyderių gebėjimu sąžiningai ir realistiškai pažinti save, įsipareigoti savo vertybėms ir veikti taip, kad atitiktų šias vertybes. Asmenų prisitaikymo gebėjimas daugiausia priklauso nuo šios savimonės, kuri veikia kaip orientacinė sistema. Be to, savimonė laikoma neatsiejama kompetencija siekiant tapti efektyviu ar autentišku lyderiu. Kiti du komponentai remiasi vertybių sistema, siekiant parodyti, kaip lyderiai elgiasi su kitais. Pirmosios dvi dimensijos yra susijusios su principais, pagal kuriuos vadovaujamos lyderių veiksmuose ir mintyse, o paskutiniai du principai yra susiję su lyderių sprendimų, susijusių su įvairiomis suinteresuotosiomis šalimis,

įgyvendinimo procesu. Kadangi šie komponentai yra daugiausia susiję su socialiniais įgūdžiais, formaliam akademiniam mokymui jie kelia didžiulius pedagoginius iššūkius (Corriveau, 2020).

Autentiško lyderio elgesys ir skaidri komunikacija turi teigiamą įtaką grupės narių įsitraukimui, dalyvavimui sprendimų priėmimo procesuose. Šis elgesys skatina informacijos dalijimąsi, tarpusavio komunikaciją, kuri savo ruožtu padeda žmonėms jaustis saugiau ir geriau organizacinėje aplinkoje. Komandos iniciatyva auga iš įsitikinimo, kad komandos narių patirtis, nuostatos, suvokimas, vertybės, pažinimas ar elgesys, kartu su lyderio vaidmeniu, turės esminį poveikį. Galima teigti, kad asmeninė lyderystė remiasi autentišku lyderio charakteriu, atsidavimu ir pavyzdiniu, etišku bei skaidriu elgesiu, atvira komunikacija bei tarpusavio ryšio kūrimu. Šias mintis papildė Jiang (2023) atliktas tyrimas, kurio rezultatai nustatė, kad skaidrus bendravimas ir darbuotojų įsitraukimas yra pagrindiniai elementai, kurie įtakoja autentiškos lyderystės suvokimą ir darbuotojų elgsenos rezultatus. Taip pat rezultatai išryškino skaidrios organizacijos komunikacijos svarbą skatinant darbuotojų įsitraukimą sprendimų priėmimo procesuose (Lisbona ir kt., 2021).

Pasak Lisbona ir kt. (2021), lyderiai daro įtaką savo darbuotojams per penkis svarbius mechanizmus:

- Skatina asmeninį ir organizacinį identifikavimą, siekdami sustiprinti ryšį ir prisirišimą tarp lyderio, pasekėjo ir organizacijos;
- Pasitelkiant komunikaciją, kuria teigiamą emocinį ryšį, kuris yra būtinas siekiant kurti bendrą, pozityvią ir motyvuojančią darbo būseną;
- Pasižymi pozityviu elgesiu, kuris tarnauja kaip modelis, iš kurio darbuotojai gali mokytis;
- Palaiko asmeninę ar komandinę iniciatyvą, bendraudami perteikia palaikymą, kuris padeda stiprinti veiklą.
- Teigiami socialiniai mainai, kuriuos lyderiai kuria, atvirai bendraudami su savo pasekėjais.

Nors asmeninės lyderystės sąvoka yra ne nauja vadovavimo praktikoje, ji vėl pritraukė dėmesį. Ši lyderystės forma apibūdinama kaip lyderio veikimas pagal asmenines vertybes, jausmus ir įsitikinimus. Vadybos mokyklos jau daugelį metų siūlo lyderystės kursus, šiai kompetencijai ugdyti. Tačiau, nors tradiciniai kursai yra naudingi dėstant teorijas ir formuojant visapusišką lyderystės supratimą, jie seniai yra kritikuojami dėl neefektyvumo ugdyti praktiškai pritaikomus įgūdžius, kurie yra būtini lyderiams šiandienos kompleksiniame socialiniame ir politiniame kontekste (Corriveau, 2020). Remiantis Kjellström ir kt. (2020), lyderystės ugdymas yra daugialypis reiškinys. Lyderystės ugdymo supratimą galima išskirstyti į šešias kategorijas, kurios apima skirtingus lyderystės tobulėjimo aspektus (žr. 2.2. lentelę).

2.2. lentelė. Lyderystės ugdymo supratimo kategorijos ir jų detalizacija

(sudaryta autorės, remiantis Kjellström ir kt., 2020)

Nr.	Lyderystės ugdymo suvokimo kategorija	Suvokimo paaiškinimas
1.	<i>Savęs tobulinimas</i>	<i>Apima veiksmus ir pastangas, kurių lyderis imasi siekdamas asmeninio tobulėjimo ir profesinės kompetencijos didinimo.</i>
2.	<i>Lyderio vaidmens atlikimas</i>	<i>Apima lyderio gebėjimą efektyviai atlikti savo pareigas, vadovauti ir priimti sprendimus, atitinkančius organizacijos tikslus.</i>
3.	<i>Asmeninis tobulėjimas</i>	<i>Atkreipia dėmesį į lyderio vidinės raidos procesą, kuris apima asmeninę brandą, vertybių sistemos stiprinimą ir emocinį intelektą.</i>
4.	<i>Lyderio ir organizacijos tobulėjimas</i>	<i>Įtraukia lyderio pastangas skatinti organizacijos augimą ir plėtrą, užtikrinant tvarų ir efektyvų veikimą bei optimalų išteklių panaudojimą.</i>
5.	<i>Kolektyvinė lyderystė</i>	<i>Apima lyderystės formą, kai kelios asmenybės tarpusavyje bendradarbiauja, dalinasi atsakomybėmis ir kartu siekia bendrų tikslų.</i>
6.	<i>Žmogaus vystymasis</i>	<i>Akcentuoja lyderio atsakomybę skatinti kitų žmonių, ypač komandos narių, tobulėjimą, didinant jų asmeninį ir profesinį augimą.</i>

Pasak Kjellström (2020), kiekviena iš šių kategorijų atskleidžia skirtingus lyderystės ugdymo aspektus, įgalinant lyderį įgyti įvairiapusių ir subalansuotą vadybos kompetencijų derinį. Lyderystės reikšmė tampa subjektyvi ir daugialypiška, nes įvairiuose kontekstuose ir iš įvairių perspektyvų ji gali įgyti skirtingus atspalvius. Lyderystės ugdymo nauda yra plačiai pripažįstama, tačiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad ne visos lyderių ugdymo programos yra vienodai efektyvios arba atitinka dalyvių lūkesčius bei organizacijos poreikius. Net ir gerai suplanuotos lyderystės ugdymo programos gali sukelti neigiamą patirtį darbuotojams. Nepaisant gerų ketinimų, jei programa nepakankamai prisitaiko prie organizacinės aplinkos arba yra nesuderina su dalyvių poreikiais, tai gali lemti darbuotojų pasimetimą, demotyvaciją, visapusišką arba dalinį atsiribojimą nuo organizacijos, pasitraukimą iš darbo. Lyderystės ugdymas suteikia žinias, moko įgūdžių ir gebėjimų, kurie padeda gerinti lyderio ir jo komandos darbo efektyvumą. Tobulėjimas koncentruojamas į asmenį, užimančią vadovo pareigas ir apibrėžiamas kaip nuolatinis procesas, per kurį ši asmenybė mokosi įvairių su vadovavimu susijusių įgūdžių ir gebėjimų rinkinio (Kjellström, 2020).

Remiantis Cristofaro ir Giardino (2020), lyderystės strategijos dažniausiai suskirstomos į tris esmines kategorijas: (1) orientuotos į elgesį, (2) orientuotos į atlygį, (3) orientuotos į konstruktyvios minties modelį. Pirmoji grupė yra sukurta siekiant stiprinti individualią savimone, ypač tais atvejais, kai darbuotojai susiduria su neįveikiamomis, nepatogiomis užduotimis. Bendras visų strategijų bruožas, kad jos visos siekia skatinti teigiamus ir naudingus rezultatus, tuo pačiu mažinant nepalankų požiūrį, kuris galėtų paveikti rezultatus (Cristofaro ir Giardino, 2020). Remiantis Megheirkouni ir Mejheirkouni (2020), lyderystės ugdymas yra sritis, kuri sulaukia didelio tiek mokslininkų, tiek praktikų dėmesio. Tai ne tik viena iš įdomiausių sričių, bet ir sritis, kuri prisideda

prie lyderystės tyrimų pažangos ir empirinių ugdymo pasekmių atradimo. Įgūdžių ugdymas yra būdas įveikti vidinius ir išorinius iššūkius, su kuriais susiduria šiuolaikinės organizacijos. Nors šis metodas yra esminis siekiant pasiekti aukščiausius rezultatus, jis išlieka sudėtingas, prieštaringas ir gali būti įvairiai interpretuojamas vadovavimo praktikoje.

Lyderių ugdymo tikslas yra sustiprinti žmogiškąjį kapitalą ir gerinti gebėjimus, kurie skatintų žmones naujai mąstyti ir veikti (Kjellström, 2020). Lyderystės ugdymo programų kaina gali būti sudėtingas aspektas, ypač mažoms įmonėms ar organizacijoms su ribotais finansiniais ištekliais. Šios išlaidos apima ne tik programos rengimo ir kūrimo kaštus, bet ir dalyviams teikiamų medžiagų, vedėjo ir patalpų išlaidas. Daugelis organizacijų, turinčios finansinių išteklių apribojimus, gali būti linkusios rinktis pigesnius būdus ugdant savo personalą ar ieškoti alternatyvų. Dažnu atveju didesnės organizacijos yra pasirengusios investuoti į vadovavimo ir valdymo mokymus, suprantančios, kad tai yra ilgalaikė investicija, kuri gali atnešti grąžą. Ypač svarbu skatinti asmeninę lyderystę organizacijos nariams, kad jie galėtų įgyti naujų įgūdžių ir prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Taip pat būtina atsižvelgti į tai, kad organizacijos nariai, ypač vadovai, gali suvokti savo silpnąsias vietas ir atrasti jų stiprinimo būdus. Ši pažanga gali padėti organizacijai efektyviau planuoti lyderystės ugdymo programas ir investuoti lėšas ten, kur jos bus labiausiai naudingos (Megheirkouni ir Mejheirkouni, 2020). Šiandieninis bendravimas tampa neatsiejama asmeninio augimo dalimi, leidžiančia žmonėms atrasti save, ugdyti pasitikėjimą savimi ir nustatyti santykį su supančia aplinka (Abdikarimova, 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad asmeninė lyderystė yra procesas, per kurį asmenys kontroliuoja savo elgesį. Šiame poskyryje aptariama asmeninės lyderystės samprata bei jos ryšys su efektyvia tarpusavio komunikacija, taip pat analizuojamas lyderystės ugdymo supratimas. Lyderystė, kaip gebėjimas vadovauti, gali pasireikšti įvairiose srityse, pradedant šeimomis ir baigiant įmonėmis bei religinėmis bendruomenėmis. Nors nėra vienos universaliai pripažintos lyderystės teorijos, svarbu suprasti, kad idealus lyderis yra tas, kuris sugeba efektyviai vadovauti, atsižvelgdamas į specifines aplinkybes ir kontekstą, kuriame veikia. Lyderystės mokslinėje literatūroje išskiriamos skirtingos dimensijos, tokios kaip vadybiniai požymiai ir tarpasmeniniai bruožai. Lyderystės plėtros struktūra atspindi daugiasluoksnės plėtros kriterijų dimensijas, veikiančias skirtinguose lyderystės plėtros lygmenyse. Asmeninė lyderystė apibūdinama kaip tam tikros iniciatyvos forma, kurioje akcentuojami tokie bruožai kaip savarankiškumas, iniciatyvumas, atkaklumas, palankumas organizacijai ir gebėjimas modifikuoti aplinką. Svarbu paminėti, kad lyderiai daro įtaką savo darbuotojams per penkis svarbius mechanizmus, kurie apima asmeninį ir organizacinį identifikavimą, komunikaciją, pozityvų elgesį, palaikymą iniciatyvai ir teigiamus socialinius mainus. Lyderystės ugdymas yra daugialypis reiškinys, apimančios šešias kategorijas, tokias kaip savęs tobulinimas, lyderio vaidmens atlikimas, asmeninis tobulėjimas, lyderio ir organizacijos tobulėjimas, kolektyvinė lyderystė ir žmogaus vystymasis. Taip pat svarbu paminėti lyderystės strategijas, kurios gali būti orientuotos į

elgesį, atlygį ar konstruktyvų mąstymą, siekiant stiprinti individualią savimoneį ir skatinti teigiamus rezultatus.

2.2. Pagrindinės lyderystės rūšys ir jų komunikaciniai ypatumai

Šiame poskyryje aptariamos pagrindinės lyderystės rūšys ir joms būdingi komunikaciniai ypatumai.

Pasaulyje egzistuoja įvairios lyderystės formos, atspindinčios skirtingus vadovų požiūrius, stilius ir būdus, kaip jie įtakoja savo komandas ar organizacijas. Rūšys įvairiose situacijose gali labai skirtis, tačiau visos siekia bendro tikslo – įkvėpti, organizuoti ir veikti. Nepaisant to, kad lyderystė yra įvairių formų, praktikoje dažniausiai susiduriame su tam tikromis jos apraiškomis, kurios dominuoja organizacijų struktūrose ir bendruomenėse. Svarbu suprasti, kad vadovavimo stiliai nėra visiškai vienareikšmiai ir gali turėti skirtingus poveikius priklausomai nuo įvairių sąlygų. Pasirenkamas vadovavimo stilius dažnai priklauso nuo individualios patirties ir lyderio asmeninio identiteto, įskaitant įsitikinimus, principus ir asmeninį tobulėjimą (AlOqlah, 2021). Šiandieniniame organizacijų pasaulyje yra išsivystę daugybė lyderystės stilių ir jų atmainų. Pagrindinėmis ir populiariausiomis lyderystės rūšimis yra laikomos: autokratinė, tarnaujanti, transformacinė ir vizionari lyderystė.

Autoritarinis arba autokratinis vadovavimas apibūdinamas kaip vadovavimo stilius, kuriame organizacijos vadovas kontroliuoja visus sprendimus, procesus ir užduotis. Šis vadovavimo tipas labai priklauso nuo disciplinos organizacijoje (Mansaray, 2019). Anot Pizzolitto ir kt. (2023), šiems lyderiams būdingas didelis pasitikėjimas savimi ir neabejotinas autoritetas. Taip pat autoritariniai, autokratiniai ir direktyvūs lyderiai apriboja darbuotojų autonomiją ir sprendimų priėmimą, kontroliuodami juos per formalias procedūras ir taisykles. Jie nurodo aiškius nurodymus ir lūkesčius dėl taisyklių laikymosi, linkę centralizuoti sprendimus ir mažinti pavaldinių galimybes išreikšti savo nuomonę. Autoritarinis vadovavimo stilius yra dažnai susijęs su neigiamais darbo rezultatais, blogėjančiu darbo klimatu, padidėjusia kontrole bei sumažėjusia asmenine saviraiška. Šį teiginį galėtų papildyti Sarmah ir kt. (2022) atliktas tyrimas, kurio tikslas buvo iširti ir palyginti, kaip autonomiją palaikantys ir kontroliuojantys vadovavimo stiliai susiję su darbo ištekliais, rezultatais ir darbuotojų gerove. Išsikeltoms hipotezėms (tarpasmeniniu ir vidiniu lygmenimis) patikrinti buvo atliktas skerspjūvio tyrimas ir papildomas kasdienio dienoraščio tyrimas. Rezultatai parodė, kad savarankiškumą palaikantis vadovavimas teigiamai veikia darbo planavimą, rezultatus ir darbuotojų gerovę, o taikant autoritarinį vadovavimo stilių, paremtą taisyklėmis ir griežta kontrole, pastebėtas darbo našumo suprastėjimas, blogėjanti darbuotojų savijauta bei menka saviraiška. Autoritariniui lyderystės stiliui komunikaciniame kontekste būdingas lyderio valdžios akcentavimas. Jis komunikuoja neaktyviai, priima sprendimus be konsultacijų su komanda. Komunikacija yra

vienkryptė ir dažniausiai pernelyg nukreipta į pavaldinius, neįtraukiant jų į sprendimų priėmimo procesą. Dažnai naudojami griežti nurodymai, įsakymai. Darbo organizavimo procese taikoma aiški, konkreti ir nurodomoji komunikacija. Darbo organizavimas vyksta daugiau neverbaliai, pagal aiškiają struktūrą, taisykles, normas, kalbos etiketą (Pizzolitto ir kt., 2023).

Transformaciniai lyderiai skatina, įkvepia ir motyvuoja savo darbuotojus. Ši teorija dažnai taikoma situacijose, kai organizaciją reikia atgaivinti, vyksta dideli pokyčiai arba yra būtina nustatyti naują kryptį. Šis stilius skiriasi nuo kitų vadovavimo formų tuo, kad akcentuoja emocijas ir vertybes, o ne tik loginius procesus. Svarbu paminėti, kad transformacinis vadovavimas skatina siekti savo tikslų savarankiškai. Tai nereiškia, kad loginiai procesai yra ignoruojami, bet pabrėžiama, jog emocijos ir vertybės taip pat yra svarbios vadovavimo proceso dalys. Transformacinis lyderis ne tik siekia pagerinti veiklos rezultatus, bet taip pat kuria misiją ir viziją organizacijai bei skatina asmeninį darbuotojų tobulėjimą. Transformacinei lyderystei būdinga komunikacija apima siekį pakeisti ir tobulinti organizaciją ar komandą įkvėpimo ar motyvavimo būdu. Komunikacija yra labai įkvepianti, jautri ir dažnai remiasi emociniais ryšiais bei bendra vizija. Organizuojant darbo procesą dažnai taikoma pozityviosios psichologijos praktika, sakomos motyvacinės kalbos, pabrėžiamos vertybės, tikslai, aktyviai išreiškiamas rūpinimasis darbuotojais (Cinnioğlu, 2020).

Vizionieriška lyderystė apima troškimą, gebėjimą ir sugebėjimą numatyti sėkmę ir įveikti ateities iššūkius. Vizionieriškas lyderis yra tas, kuris gali numatyti įvykius, valdyti ateitį ir įkvėpti kitus siekti aukščiausių tikslų. Ši lyderystės forma yra orientuota į ateities iššūkius ir skatina organizacijas siekti aukštumų. Vizionieriai lyderiai formuoja asmenines vizijas ir tada sujungia jas į bendrą viziją su savo darbuotojais. Bendravimas vizija yra tai, kas skatina žmones veikti. Vizionieriška lyderystė sutelkia dėmesį į aiškų vizijos kūrimą ir formulavimą, suteikiantį prasmę ir tikslą organizacijos veiklai. Komunikaciniame kontekste vizionieriškai lyderystei būdingas aiškus, nuolat akcentuojamas vizijos išdėstymas. Šio stiliaus lyderiai aktyvūs, atviri pokyčiams, padrašinantys, jiems rūpi, kad jų darbuotojų ir organizacijos vertybės ir vizija sutaptų. Dažnai akcentuoja mokymosi ir ugdymosi visą gyvenimą reikšmę bei suteikia grįžtamąjį ryšį (Khoiri, 2020). Įdomus tyrimas, praplečiantis suvokimą apie vizionarią lyderystę, buvo atliktas bei analizuotas Mazzetti ir Schaufeli (2022) iniciatyva. Tyrimo rezultatai parodė, kad komandos, kuriose lyderis laikomas įkvepiančiu, stiprinančiu ir jungiančiu elementu yra veiksmingesnės, įsitraukiančios, pasiekia geresnius darbo rezultatus. Šie lyderiai sukuria komandinę atmosferą, skatinančią darbuotojų augimą ir tobulėjimą, teikdami grįžtamąjį ryšį apie veiklą, ugdydami pasitikėjimą ir skatindami bendravimą bei dalyvavimą priimančiam sprendimui.

Tarnaujanti lyderystė, apibūdinama kaip lyderystės stilius, kuriame lyderis teikia pirmenybę kitiems ir aktyviai dirba siekdamas jų gerovės, augimo ir vystymosi. Šiam lyderystės stiliui būdingas: įsiklausymas (gebėjimas išgirsti ir suprasti kitų poreikius, mintis ir jausmus), empatija (sugebėjimas

pajusti ir suprasti kitų žmonių emocijas ir perspektyvas), konceptualizavimas (gebėjimas vizualizuoti ir kurti viziją, kuri atitiktų bendrus tikslus ir vertybes), sąmoningumas (būsimų padarinių ir veiksmų supratimas, atsakomybė už savo veiksmus), įtikinėjimas (gebėjimas įtikinti ir įkvėpti kitus siekti bendrų tikslų). Tarnautojų lyderystės esmė - orientacija į kitus, rūpestis, pagarba ir atsidavimas bendruomenės gerovei ir augimui. Komunikacija pasižymi atvirumu, aktyviu verbalinės ir neverbalinės komunikacijos pasireiškimu. Komunikuojant akcentuojamas ryšys, organizuojami dažni pokalbiai, pabrėžiama darbuotojų svarba ir indėlis (Bavik, 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad šiame skyriuje nagrinėjome įvairius lyderystės stilius ir jų įtaką organizacijoms bei komandoms. Pažymėtina, kad lyderystė yra dinamiškas ir sudėtingas reiškinys, kuris gali labai skirtis priklausomai nuo aplinkybių, organizacinės kultūros ir lyderio asmenybės savybių. Autoritarinis ar autokratinis vadovavimas, nors ir gali būti veiksmingas tam tikrose situacijose, dažnai siejamas su neigiamomis pasekmėmis, tokiomis kaip sumažėjęs darbuotojų pasitenkinimas ir motyvacija bei blogėjantis darbo klimatas. Priešingai, transformacinė, vizionieriška ir tarnaujanti lyderystė dažnai sukelia teigiamas organizacijos veiklos rezultatus ir darbuotojų gerovę. Transformacinis vadovavimas skatina siekti pokyčių, o vizionieriška lyderystė orientuojasi į ateities viziją ir aukštus tikslus. Tarnaujantis lyderystės stilius pabrėžia lyderio rūpestį ir atsidavimą komandai bei bendruomenės gerovei. Kiekvienas iš šių lyderystės modelių turi savo unikalų poveikį komunikacijai, sprendimų priėmimui ir organizacijos kultūrai. Svarbu paminėti, kad nėra vieno universalios lyderystės stiliaus, kuris būtų tinkamas visoms situacijoms. Lyderiai turi būti lankstūs ir sugebėti pritaikyti skirtingus vadovavimo metodus pagal konkrečią situaciją bei komandos poreikius. Efektyvus lyderis supranta, kada reikia būti autoritariniu, kada įkvėpti, ir kada būti atsakingu tarnu savo komandai. Todėl vadovų mokymasis, asmeninės savybės ir nuolatinis tobulėjimas yra svarbiausi veiksniai siekiant sėkmingos lyderystės organizacijos kontekste.

2.3. Darbuotojų asmeninės lyderystės skatinimo būdai

Šiame poskyryje yra pateikiami galimi darbuotojų asmeninės lyderystės skatinimo arba ugdymo metodai. Skatinimo būdai nagrinėjami per 3 aspektus: psichologinį (emocinį), kompetencijų ir įvertinimo (atlygio).

Remiantis Newman ir kt. (2019) yra nemažai komunikacijos priemonių ir metodų, kurie yra ypač svarbūs įveikiant vadovavimo iššūkius. Pagrindiniai šių metodų ir priemonių aspektai apima bendravimo dažnį, nuspėjamumą, reagavimą, aiškumą ir režimą. Bendravimo dažnis atspindi kiek kartų lyderis komunikuoja su komandos nariais individualiai arba komandoje. Pastebėta, kad reguliarus bendravimas užtikrinantis tikslų grįžtamąjį ryšį dėl užduočių atlikimo, teigiamai veikia komandos veiklą ir organizacinį įsipareigojimą, palyginti su nenuspėjamu ir nereguliariu užduočių

grįžtamoju ryšiu. Vadovo reagavimo lygmuo arba tai, kaip lyderis laiku atkreipia dėmesį į iškilusius klausimus, taip pat turi teigiamos įtakos komandos rezultatams. Teigiamą ryšį tarp reguliarios komunikacijos ir didėjančio darbuotojų įsitraukimo, darbdavio patrauklumo tyrinėjo Verčič (2021), atlikus nacionalinį tyrimą Kroatijoje, kuriame dalyvavo 12 didelių korporacijų. Šio tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti ar pasitenkinimas vidine komunikacija yra teigiamai susijęs ir gali būti nuspėjamas pagal darbuotojų įsitraukimą, suvokiamą darbdavio patrauklumą. Rezultatai parodė reikšmingą ir teigiamą ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo ir pasitenkinimo vidine komunikacija. Organizacijos vystosi kartu su mokslo, technologijų žinių raida, be to, organizacijos raida negali būti atskirta nuo žmogiškųjų išteklių vaidmens. Žmogiškieji ištekliai – tai asmenys, kurie turi organizacijai reikiamų gebėjimų ir yra jos efektyvumo ir pelningumo variklis (Nirmala, 2021). Siekiant skatinti organizacijos darbuotojų asmeninę lyderystę, didžiausias dėmesys yra skiriamas organizacijos identiteto kūrimui ir pozicionavimui. Organizacijos tapatybė yra didžiausiai orientuota į klausimą „Kas mes esame kaip organizacija?“, nustatant organizacijos „pagrindinę esmę“. Šiuo procesu siekiama sukurti bendrą narių suvokimą apie organizacijos pagrindines, išskirtines ir dažnai ilgalaikes savybes (Aitken ir Treuer, 2020).

Norint sėkmingai atlikti savo pareigas ir pasiekti organizacinius tikslus, būtina orientuotis į tokių kaip laiko valdymo, konfliktų sprendimo, analitinių, sprendimų priėmimo, vadovavimo įgūdžių tobulinimą. Pasak Megheirkouni ir Mejheirkouni (2020), išskiriami 6 rekomenduotini asmeninės lyderystės ugdymo metodai (žr. 2.3. lentelę).

2.3. lentelė. Lyderystės ugdymo metodai

(sudaryta autorės, remiantis Megheirkouni ir Mejheirkouni, 2020)

Nr.	Lyderystės ugdymo metodas	Apibūdinimas
1.	360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodas	<i>Metodas apima informacijos rinkimą apie individualų asmens elgesį ir tokio elgesio įtaką iš vidinių ir išorinių suinteresuotųjų šalių.</i>
2.	Koučingas	<i>Metodas apibrėžia orientaciją į patirtį, tikslą arba grupės vystymosi proceso formą, kuri gali būti trumpalaikė arba ilgalaikė veikla, naudojama lyderystės įgūdžiams ugdyti, siekiant pagerinti veiklos rezultatus ir asmeninį pasitenkinimą.</i>
3.	Mokymasis veikiant	<i>Apima humanistinį požiūrį į žmogų per patirtinį mokymąsi sprendžiant sudėtingas situacijas darbo aplinkoje</i>
4.	Darbo rotacija	<i>Darbo rotacija pagrįsta vadovybės darbuotojų, vadovų ir aukščiausio lygio lyderių, turinčių lyderystės potencialą, ugdymu, priskiriant jiems naujus vaidmenis organizacijoje ar už jos ribų.</i>
5.	Tinklaveika ir mentorystė	<i>Tinklų kūrimas yra socialinio kapitalo plėtra. Tinklo sistema yra pagrįsta idėja dalytis informacija ar paslaugomis su kitais.</i>

360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodas yra galingas įrankis, leidžiantis gauti įvairiapusį ir objektyvų požiūrį į lyderio veiklą. Šis metodas suteikia galimybę identifikuoti stipriąsias sritis,

kuriose lyderis gali tobulėti. Koučingo metodas yra labai individualizuotas, nes yra orientuotas į asmens vystymąsi ir tobulėjimą. Tai skatina refleksiją ir savęs pažinimą, leidžiant lyderiams išplėsti savo potencialą ir įgūdžius. Mokymasis veikiant yra humanistinis požiūris į žmogų per patirtinį mokymąsi sprendžiant sudėtingas situacijas darbo aplinkoje. Šis metodas remiasi praktiniais uždaviniais ir tikrovės situacijų modeliavimu, kad būtų lengviau įsisavinti naujus įgūdžius ir išmokti taikyti juos realiame gyvenime. Darbo rotacija remiasi vadovybės darbuotojų, aukščiausio lygio lyderių ugdymu, priskiriant jiems naujus vaidmenis organizacijoje ar už jos ribų. Tinklaveika ir mentorystė yra orientuotas į socialinį kapitalą ir informacijos dalijimąsi su kitais. Tai puikus būdas pasinaudoti bendrų idėjų ir patirties ištekliais. Mentorystė yra vertinga lyderystės ugdymo priemonė, nes ji leidžia naujiems lyderiams gauti patarimų, patirties ir palaikymo iš patyrusių vadovų ar kolegų. Bendradarbiavimas su tinklais ir mentorystė padeda plėtoti lyderystės įgūdžius ir gerinti organizacijos veiklą (Megheirkouni ir Mejheirkouni, 2020).

2.3.1. Psichologiniai ir emociniai aspektai

Pastebima, kad džiaugsmo, laimės, susijaudinimo, meilės, prieraišumo ir šilumos jausmai gali patenkinti darbuotojų psichologinius abipusės pagarbos, rūpesčio, ryšio ir tarpusavio priklausomybės poreikius organizacijose bei sustiprinti darbuotojų pasitikėjimo, įsipareigojimo organizacijai jausmus (Rizvi ir Popli, 2021).

Remiantis Frémeaux ir Pavageau (2020), prasmingas darbas tampa dominuojančiu asmeninės lyderystės skatinimo veiksmu. Darbas yra ne tik būdas užsidirbti atlyginimą ar dalyvauti prekių ir paslaugų gamyboje; jis apima ir kitas dimensijas, tokią kaip socialinė ir simbolinė prasmė. Šios dimensijos, dažnai vadinamos vidinėmis, nėra tiesiog susijusios su išorinėmis arba materialistinėmis orientacijomis. Lyderiai gali prisidėti prie šios patirtos prasmės dinamikos išaiškinimo ir skatinimo. Vienas iš būdų per komunikaciją akcentuoti darbo prasmę, pabrėžti dvasines savybes, tokias kaip klausymas, sąžiningumas, dėmesys, sąžinė ir empatija. Taip pat tikslingai priminti organizacijos vertybes, misiją, viziją, jų sąsają su darbuotojų identitetu. Atsižvelgdami į komunikacinį aspektą, organizacijų lyderiai dažnai taiko motyvuojančios kalbos praktiką, taip siekdami paveikti ir suaktyvinti darbuotojus.

Įdomu tai, kad Hanke (2021) atliktame tyrime, kuriame nagrinėjama, ar darbuotojų rezultatams gali turėti įtakos motyvuojančios kalbos vartojimas tarp kolegų ir ar šie kolegos gali pakeisti vadovo poreikį vartoti tokio tipo kalbą. Rezultatai rodo, kad kolegų motyvacinės kalbos vartojimas gali daryti teigiamą įtaką darbuotojų rezultatams. Tyrime pabrėžiama, kad motyvacinės kalbos vartojimas turėtų būti kruopščiai pritaikytas skirtingoms kultūroms, ypač kai kalbama apie darbo aplinką. Kolektyvistinėse kultūrose, kuriose labiau vertinami tarpasmeniniai santykiai ir

bendradarbiavimas, motyvacinė kalba turėtų būti orientuota į kolektyvinius aspektus, pabrėžiant bendradarbiavimą, komandos dvasią ir bendrą tikslų siekimą. Tai gali reikšti, kad motyvacinės kalbos turinys turėtų būti sukuriamas siekiant įkvėpti ir įtraukti visą komandą, pabrėžiant kolektyvinius pasiekimus ir bendrą ilgalaikį tikslą. Palyginti su individualistinėmis kultūromis, kuriose daugiau dėmesio skiriama asmeniniams pasiekimams ir iniciatyvai, motyvacinės kalbos tonas ir turinys gali skirtis. Individualistinėse kultūrose motyvacinė kalba gali būti orientuota į asmeninius siekius, ambicijas ir savirealizaciją. Taigi, supratimas apie kultūrinius skirtumus yra esminis motyvacinės kalbos sėkmės veiksnys. Prisitaikyti prie kiekvienos kultūros konteksto padės užtikrinti, kad motyvacinė kalba būtų efektyvi ir įtraukianti, skatinant visus darbuotojus siekti bendrų tikslų ir užtikrinti sėkmingą komandinį darbą (Hanke, 2021).

Svarbu paminėti, kad bendraudami su darbuotojais lyderiai pasitelkia įvairius kalbų tipus su tikslu skatinti darbuotojų darbo motyvaciją ir pasiekti teigiamus psichologinius bei elgesio rezultatus. Pasak Yue (2020) yra išskiriamos trys lyderių taikomos motyvacinės kalbos rūšys: (1) prasmę kurianti kalba, (2) empatiška kalba, (3) kryptį nurodanti kalba. Lyderiai, taikantys prasmę kuriančią kalbą, privalo sukurti aiškų organizacijos vertės, misijos, vizijos ir tapatybės vaizdą, kurį sugebėtų perduoti darbuotojams. Šis procesas gali būti interpretuojamas kaip prasmės formavimo etapas. Tuomet, vadovai turi nustatyti ryšius tarp darbuotojų individualių tikslų ir bendrų organizacijos tikslų. Tai galima pasiekti pripažįstant kiekvieno pavaldinio unikalumą ir stiprybes, skatinant juos „rasti savo nišas“ ir pripažįstant juos kaip organizacijos dalį. Lyderiai, taikydami empatišką kalbą, gali pasinaudoti ja tiek darbo, tiek asmeninių renginių metu, pavyzdžiui, sveikindami darbuotoją su sėkmingai atliktu darbu, asmeniniais įvykiais ir suteikdami paguodą bei palaikymą nutikus asmeninėmis nesėkmėmis. Perduodami emocijas, tiek lyderiai, tiek darbuotojai atskleidžia ir parodo savo žmogiškąją pusę, kuri pasižymi empatija, autentiškumu ir pažeidžiamumu. Nors lyderiai gana retai pasinaudoja šia priemone, tyrimai rodo, kad empatiško bendravimo naudojimas siejamas su padidėjusiu darbuotojų pasitenkinimu ir įsitraukimu darbe. Kryptį nurodanti kalba apima aiškų procesų išdėstymą, kaip pasiekti organizacijos tikslus, aiškinimą apie užduočių aspektus, suteikdama grįžtamąjį ryšį apie įvykdytas veiklas. Efektyviai pranešant apie užduoties tikslus ir apibrėžiant atlyginimus už nenumatytus atvejus, darbuotojai gali aiškiai suprasti, ko gali tikėtis atlikę užduotį. Dar vienas veiksmingas būdas skatinti organizacijos darbuotojų asmeninę lyderystę, tai taikyti simetriškos komunikacijos koncepciją. Pati koncepcija apima komunikaciją apie etišką pasaulėžiūrą, kurią organizacijos priima bendraudamos su savo suinteresuotosiomis šalimis. Ši pasaulėžiūra labai pabrėžia atvirumą, reagavimą, tarpusavio supratimą, abipusį prisitaikymą, tarpusavio priklausomybę, interesų ir galios pusiausvyrą. Pagrindinis simetrinio modelio taikymo motyvas yra komunikuojant derėtis, koreguoti ir skatinti idėjas bei elgesį, kad būtų gerbiamos ir priimtose visos dalyvaujančios šalys. Taigi ji prieštarauja manipuliaciniam, vienusiam, asimetriniam metodui iš viršaus į apačią ir

yra laikoma etiškiausia ir efektyviausia komunikacijos sistema. Literatūroje pabrėžiama, kad simetriška vidinė komunikacija turi funkcinių ir konceptualių skirtumų nuo motyvacinės kalbos. Funkciniu aspektu simetriška vidinė komunikacija yra daugiausia skirta oficialiai organizacijos komunikacijai, kuri pirmiausia platinama iš vadovybės darbuotojams per įvairius masinės komunikacijos kanalus, tokiais kaip intranetas, el. paštas, naujienlaiškiai ir socialinės žiniasklaidos platformos (Yue, 2020).

Organizacijos požiūriu pasitenkinimas bendravimu yra apibrėžiamas kaip pasiekiamas asmeninis malonumas iš įvairių bendravimo formų, kurios įvyksta tarp asmenų, grupių ir įvairiu organizaciniu lygmeniu. Bendravimas yra esminė darbo santykių sudedamoji dalis, turinti svarbų vaidmenį organizacijų tikslų ir užduočių įgyvendinime (Thelen, 2021). Lee ir Kim (2021) teigia, kad organizacijos ištekliai stipriai motyvuoja individus siekti asmeninių tikslų, didindami jų mokymąsi, augimą ir tobulėjimą. Šių išteklių pavyzdžiai apima organizacinę aplinką, pvz., dalyvavimo priimant sprendimus laipsnį, autonomijos lygį ir grįžtamąjį ryšį. Žvelgiant iš komunikacijos perspektyvos, komunikacijos klimatas, darbo kultūra ir pagalba gali būti laikomi svarbiausiais darbo ištekliais.

Pasak Kapur (2020), dar vienas iš būdų skatinti darbuotoją ugdyti asmeninės lyderystės įgūdį yra reguliariai organizuoti grupines diskusijas, kurių metu darbuotojai dalyvauja diskusijose su kitais organizacijos nariais, aptariant koncepcijas, metodus ir strategijas, reikalingas efektyviam darbo vykdymui. Diskusijų metu dalyviai dalinasi įvairiais metodais ir požiūriais. Todėl reguliarius grupinių diskusijų renginiai yra laikomi svarbiomis priemonėmis, skirtomis tobulinti bendravimo ir asmeninės lyderystės įgūdžius darbo vietoje. Gerą emocinį organizacijos klimatą padeda palaikyti pozityviosios psichologijos požiūrio organizacijų kontekste praktikavimas, kuris siekia pabrėžti gerovę, komunikuojant teigiamus aspektus ir taip užtikrinti individo augimą bei pažangą darbo vietoje. Tai yra alternatyvus požiūris, kuris skiriasi nuo tradicinio fokuso į problemų sprendimą. Pozityviosios psichologijos taikymas darbo kontekste yra laikomas vienu iš labiausiai darbuotojų asmeninę lyderystę skatinančių būdų. Žvelgiant iš pozityviosios psichologijos perspektyvos, ištraukimas yra pageidautina būseną, susijusi su gerove ir reiškia laisvę ta prasme, kad darbuotojai gali būti tokie, kokie yra iš tikrųjų (Gruman ir Saks, 2019).

2.3.2. Kompetencijų ir įgūdžių tobulinimas

Šiuolaikiniai darbuotojai save suvokia kaip kompetentingus specialistus, turinčius žinių ir sugebėjimų darbo aplinkoje. Ši samprata yra itin reikšminga šiuolaikinėje žinių ekonomikoje, kur techninės, tarpasmeninės ir koncepcinės kompetencijos tarp vadovų ir pavaldinių skiriasi nedaug. Todėl yra natūralu, kad pavaldiniai tikisi lygiaverčio ir pagarba paremto bendravimo su vadovais. Šis lūkesčių lygiavertiškumo kontekstas atsiranda iš poreikio būti išklaustytiems ir įvertintiems dėl savo

idėjų, kurias tikimasi išreikšti kiekviename bendravimo su vadovų procese (Rizvi ir Popli, 2021). Siekiant patobulinti organizacijos darbuotojų kompetencijas ir įgūdžius, labai dažnai organizacijose praktikuojamas mokymasis tarpusavyje. Lyderis, kuris aktyviai dalinasi žiniomis ir skatina darbuotojų įgūdžių tobulinimą, ne tik puoselėja savo asmeninę lyderystę, bet ir kuria aplinką, kurioje skatinamas kolektyvinis mokymasis. Toks lyderis tampa katalizatoriumi, kuris skatina žinių mainus tarp skirtingų darbuotojų grupių ir pats tampa žinių, kompetencijų ir įgūdžių šaltiniu savo darbuotojams. Jeigu lyderis yra išpareigojęs mokyti naujų įgūdžių ir dalintis žiniomis, organizacija tampa dinamiškesnė, o darbuotojai pajunta, kad jie turi galimybę klysti, mokytis ir yra pastebimas bei vertinamas jų darbo įnašas. Būtent tai efektyviausiai ugdo ir „užaugina“ asmeninius lyderius (Cakir ir Adiguzel, 2020).

Vienas iš šiuolaikinių organizacijų iššūkių yra lyderių su įvairiais įgūdžiais trūkumas. Vienu iš galimų sprendimų šiai problemai - organizacijos gali įdarbinti ar ugdyti įvairių įgūdžių turinčius lyderius. Tai gali būti pasiekama naudojant horizontaliąją ir vertikaliąją darbo rotaciją, leidžiančią lyderiams įgyti patirties ir turėti galimybę užimti skirtingas pareigas organizacijoje. Šis metodas ne tik skatina lyderių įvairinimą, bet ir padeda organizacijai atsikratyti įgūdžių trūkumo. Įdomu tai, kad vienas iš faktorių, turinčių įtakos darbuotojo rezultatams, yra turima ir įgaunama darbo patirtis, kuri ne tik gali pagerinti darbuotojo veiklą, bet taip pat prisidėti prie jo asmeninės lyderystės vystymuisi. Įgyjant darbo patirtį, esminis aspektas yra nuolatinis žinių, įgūdžių ir gebėjimų tobulinimas. Kitas reikšmingas veiksnys, lemiantis darbuotojo rezultatus, yra įgūdis, kuris nulemia jo sugebėjimą atlikti užduotis. Mokslinėje literatūroje skelbiama, kad yra dvi pagrindinės gebėjimų kategorijos - fiziniai ir intelektualiniai, kurie savo ruožtu skirstomi į tris formas: žinias, įgūdžius ir talentą. Be darbo patirties ir gebėjimų, darbuotojo rezultatus veikia darbo motyvacija, kurią būtina skatinti. Motyvacija, svarbi įtaka darbuotojo pasiekimams, gali būti suskirstyta į dvi rūšis - vidinę ir išorinę. Vidinė motyvacija apima asmeninį pasitenkinimą darbu, siekimą asmeninių tikslų bei savo kompetencijos tobulinimą. Išorinė motyvacija, priešingai, apima išorines paskatas, tokiu būdu darbuotojas siekia tam tikrų tikslų, pvz., gauti atlyginimą arba išvengti bausmės (Anastasya ir Ernawati, 2021).

Mokymosi fokusas dešimtmečiais buvo orientuotas į padidintą tiesioginio patyrimo ir individualaus mokymosi svarbą. Tačiau mokslinių tyrimų pagalba pastebėta, kad dauguma individų įgyja naujas žinias ir įgūdžius per socialinius modelius bei stebėdami kitų elgesį. Socialinis mokymasis gali vykti per kitų užduotį atliekančių asmenų stebėjimas arba per nurodymus, kaip atlikti užduotis. Toks mokymosi modelis pradėtas praktikuoti organizacijose. Daugumai organizacijų būdingas specializuotų padalinių egzistavimas, kurie skatina įvairius darbo metodus ir užduotis. Kadangi organizacijos nariai yra priklausomi vienas nuo kito, mokymasis tarpusavyje koordinuoti procesus yra esminė organizacijos mokymosi dalis. Socialinį mokymąsi atspindi patirties įgavimas ir dalijimasis tarp komandų. Mokymasis prasideda nuo patirties, kurią galima apibrėžti kaip vieneta

užduoties atlikimo. Svarbiausias patirties aspektas yra tai, ar asmuo tiesiogiai įgyja patirtį iš pagrindinio padalinio, kuriame dirba, arba netiesiogiai - iš kito padalinio. Organizacinis mokymasis yra procesas, kuriuo patirtis, įgyta vykdant užduotis, transformuojama į žinias, kurios įtakoja organizaciją ir jos ateities veiklą. Analitiniais tikslais mokymosi procesą galima suskirstyti į kelis etapus: paiešką, žinių kūrimą, žinių išsaugojimą ir žinių perdavimą. Organizacinio vieneto patirties interpretavimas lemia žinias. Žinios gali būti tylios arba aiškios. Organizacija įgijus ir išlaikius žinias, ji gali jas perduoti kitiems padaliniais organizacijoje. Žinių perdavimas gali baigtis naujų žinių kūrimu (Argote ir kt., 2020). Darbdaviai gali suteikti galimybę darbuotojams dalyvauti vidiniuose arba išoriniuose mokymuose arba finansuoti darbuotojų dalyvavimą seminaruose, taip sustiprindami jų įgūdžius ir kompetencijas (Coffelt ir Smith, 2020).

Organizacinėje literatūroje skiriama daug dėmesio organizacinio teisingumo fenomenui, kuris žymi svarbų vaidmenį organizacijų kultūros formavime ir narių elgesio nulėmime. Sąvoka „teisingumas“ yra svarbi organizacijų elgesio srityje. Organizacinio teisingumo samprata remiasi darbuotojų suvokimu apie tai, kaip sąžiningai organizacijose su jais elgiamasi. Tai apibrėžia, kaip darbuotojai vertina sprendimus, paskirstymo procedūras, komunikaciją ir kitus veiksmus, kurie veikia jų darbo aplinką (Akram ir kt., 2020). Apibendrintai galima teigti, kad organizacijos sėkmė glaudžiai susijusi su įvairiais veiksniais, kuriuos galima suskirstyti į kelias svarbias kategorijas. Darbo patirtis yra vienas iš lemiamų faktorių, nes joje kaupiami įgūdžiai, žinios ir gebėjimai, kurie gali patobulinti darbuotojų darbo efektyvumą ir rezultatyvumą. Šis aspektas yra esminis, norint pasiekti geresnių organizacijos rezultatų. Dar vienas kritinis veiksnys yra darbuotojų gebėjimai, kurie apima tiek fizinį, tiek intelektualinį aspektą. Įgūdžiai, žinios ir talentai lemia darbuotojo pajėgumą atlikti užduotis ir prisidėti prie organizacijos tikslų. Šie gebėjimai, kartu su darbo patirties nauda, sudaro solidų pagrindą darbuotojo veiksmingumui. Be to, svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų motyvaciją, kuri yra kompleksinis procesas, apimantis vidinius ir išorinius veiksmus. Vidinė motyvacija, grindžiama asmeniniais tikslais, dažnai lemia ilgalaikį įsipareigojimą ir aukštesnį pasiekimų lygį. Vadovų parama ir palaikymas taip pat yra būtini organizacijos sėkmei, nes ji skatina darbuotojų geriausius pasiekimus ir suteikia jiems reikalingą palaikymą. Galiausiai, darbo motyvacija, kuriai įtaką daro organizacinė kultūra ir darbo aplinka, yra lemiamas faktorius. Palanki aplinka, kurioje vertinamas bendradarbiavimas, pripažinimas ir dalyvavimas, skatina aukštą darbuotojų motyvaciją, o tai tiesiogiai susiję su geresniais organizacijos pasiekimais.

2.3.3. Individualus pripažinimas ir atlygis

Individualus grįžtamasis ryšys ir pripažinimas yra susijęs su darbuotojų suvokimu apie veiklos procedūrų ir standartų aiškumą, taip pat su jausmu, kad jų pastangos yra pripažįstamos.

Bendravimas su lyderiais apima suvokimą, kiek vadovas išklauso, vadovauja, pasitiki ir yra atviras idėjoms (Thelen, 2021). Darbuotojų suvokimas apie lyderį yra svarbus aspektas, nulemiantis lyderio įvaizdį ir priėmimą specifiniame kontekste. Yra kelios esminės sričių sąveikos, kurios formuoja šį suvokimą. Asmeninė lyderystė yra lyderio savojo „aš“ sukūrimas ir visiškas įtikėjimas, gebėjimas sukurti ryšį su darbuotojais. Tai yra tiesioginis veiksnys, lemiantis, kaip darbuotojai vertina lyderį ne tik kaip vadovą, bet ir kaip asmenybę. Ryšiai tarp komunikacijos ir lyderystės yra išskirtinai svarbūs. Lyderio gebėjimas komunikuoti su darbuotojais, išklaudyti, perteikti viziją, pasirinkti tinkamą komunikavimo stilių ar kanalą yra svarbūs veiksniai asmeninės darbuotojo lyderystės skatinimui, jo gebėjimui veiksmingai vadovauti organizacijai (Chua ir Ayoko, 2019). Išdėstytas mintis papildo po metų Meslec ir kt. (2020) atliktas tyrimas, kuris apėmė empirinių įrodymų apie charizmatiškos lyderystės ir atlygio įtaką individualiam veiklos rezultatui, asmeninei darbuotojų raiškai, pateikimą. Šio tyrimo rezultatai patvirtina, kad charizmatiškas vadovavimas ir nuo veiklos rezultatų priklausantis atlygis teigiamai paveikia individualius veiklos rezultatus, asmeninės lyderystės raišką. Kintamųjų sąsajos ir įtaka buvo tikrinami tiksliniai grupei asmenų pateikus sudėtingą užduotį, vaizdo įrašais grįstas manipuliacijas. Ši metodologinė inovacija leido tiksliau įvertinti šių kintamųjų įtaką individualiam veiklos rezultatui.

Anot Baqir ir kt. (2020), organizacija gali įtraukti ir skatinti darbuotojų asmeninę lyderystę per atlygį ir pripažinimą. Svarbu įvertinti bei numatyti atlygį, naudą, dovanas ir paskatinimus darbuotojams, kad jie noriai siektų organizacijos tikslų. Lyderio paramą ir įvertinimą apima ne tik materialinei apdovanojimais, bet ir empatija, rūpestis, grįžtamasis ryšys ir kiti veiksmai, todėl šiame kontekste didžiulę reikšmę įgauna komunikacija. Atlygis gali būti įvairių formų, tai gali būti finansinė, nefinansinė ir psichologinė nauda, kurią skiria organizacija. Atlygis apibūdinamas kaip nauda, kurią organizacija teikia savo darbuotojams už gerus darbo rezultatus. Atlygis taip pat skirstomas į 2 formas, t. y. išorinį ir vidinį. Išorinio atlygio pavyzdžiai yra atlyginimo skatinimas, atostogos užsienyje, narystė klube, pageidaujamos pietų valandos, išpūdingi titulai ir premijos. Vidinis atlygis yra tas atlygis, kuris yra susijęs su darbuotojo asmeniniais interesais ir užduotimis. Vidinio atlygio pavyzdžiai yra pasitikėjimas, savigarbos jausmas, išitraukimas, sąžiningumas, pripažinimas, pasitenkinimas darbu, kūrybiškumas, įgalinimas, socialinė padėtis, asmeninis tobulėjimas ir efektyvus grįžtamasis ryšys. Atlygio ir pripažinimo tikslas yra sukurti aplinką, per kurią darbuotojai gali džiaugtis darbu (Baqir ir kt., 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad šiame skyriuje išryškėja įvairūs metodai bei priemonės, skirtos skatinti darbuotojų asmeninę lyderystę organizacijose. Skatinimo būdai buvo išskirstyti į tris pagrindinius aspektus: psichologinį (emocinį), kompetencijų ir įvertinimo (atlygio). Aptartos skirtingos lyderystės ugdymo metodikos, įskaitant 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodą, koučingą, mokymąsi veikiant, darbo rotaciją, tinklaveiką ir mentorystę. Kiekvienas iš šių metodų buvo išsamiai

apibūdintas, pateikiant jo esmę ir panaudojimo sritis organizacijose. Be to, pabrėžtina psichologinių ir emocinių aspektų svarba skatinant darbuotojų asmeninę lyderystę. Tai apima vidinių motyvacijos veiksnių stiprinimą, empatijos bei bendravimo įgūdžių lavinimą, konfliktų valdymo mokymus ir gebėjimą kritiškai mąstyti. Tuo pačiu metu išryškinta ir lyderių vaidmens svarba sukurti palankią darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi palaikyti, suprasti bei įvertinti. Skatinant darbuotojų asmeninę lyderystę organizacijose yra svarbu kurti palankias sąlygas darbuotojų tobulėjimui ir plėtrai. Tai apima tiek struktūrinių ir procedūrinių pokyčių diegimą, tiek ir bendravimo bei mokymo procesų skaidrumą bei efektyvumą.

3. EMPIRINIS TYRIMAS

Šioje baigiamojo darbo dalyje aprašoma tyrimo metodologija. Taip pat pristatoma atlikta išsami kokybinio ir kiekybinio tyrimų analizė apie švietimo sektoriaus x organizacijos darbuotojų ir vadovų asmeninės lyderystės suvokimas, įvertinant lyderio komunikacijos įtaką asmeninės lyderystės raiškai. Šiame skyriuje taip pat apibrėžiami organizacijos darbuotojų ir vadovų požiūriu galimi darbuotojų asmeninės lyderystės skatinimo būdai.

3.1. Tyrimo metodologija

Kiekybinio tyrimo duomenų analizė buvo atlikta naudojant SPSS Statistics programinę įrangą ir MS Excel 2016 kompiuterinę programą. Naudojant aprašomąją statistiką, buvo apibūdintas duomenų pasiskirstymas, vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir kiti rodikliai. Buvo taikomi statistiniai metodai, tokie kaip chi-kvadrato testas, Z testas, Studento t testas, ANOVA analizė ir koreliacijos koeficientas, siekiant nustatyti statistiškai reikšmingus skirtumus ir sąsajas tarp tiriamų kintamųjų. Aprašomosios statistikos analizė leido geriau suprasti duomenų pasiskirstymą, apibūdinti tiriamų kintamųjų charakteristikas. Duomenų priklausomybei nustatyti taikytas Chi kvadrato testas (χ^2). Šis testas naudojamas vertinant kintamųjų priklausomybę arba nesiskiriamumą tarp kategorinių kintamųjų. Pavyzdžiui, kiekybiniame tyrime Chi kvadrato testas (χ^2) padėjo nustatyti, ar darbuotojų lytis arba amžius susiję su jų požiūriu į vadovo lyderystę. Kiekybiniame tyrime taip pat taikytas Z testas, kuris padėjo palyginti dviejų proporcijų skirtumus ir patikrinti jų reikšmingumą. Šiame tyrime jis buvo naudojamas norint nustatyti, ar moterys dažniau nei vyrai įvardina savo vadovą kaip žmogų, kurio bijoma. Studento t testas leido nustatyti, ar yra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp grupių vidurkių, pavyzdžiui, kokybiniame tyrime testas padėjo nustatyti ar vadovai ir nevadovaujantys darbuotojai turi skirtingą požiūrį į lyderystę atsižvelgiant į jų demografines charakteristikas. Analizuojant kiekybinio tyrimo duomenis taikytas ANOVA analizės metodas. Ši analizė naudojama palyginti trijų ar daugiau grupių vidurkius. Šis testas itin svarbus, kai turime daugiau nei dvi grupes, kurias norime palyginti. ANOVA analizė kokybiniame tyrime padėjo nustatyti ar yra statistiškai reikšmingų sąsajų tarp vadovo komunikacijos stilių ir darbuotojų pasitenkinimą darbu. Atliekant statistinę duomenų analizę taip pat taikytas koreliacijos koeficientas (Spearman koreliacija). Šio koeficiento naudojimas padėjo nustatyti, kiek stiprus yra ryšys tarp dviejų kintamųjų.

Kokybinė tyrimo analizė buvo atlikta taikant turinio analizės metodą. Siekiant įgyvendinti išsikeltus tyrimo tikslus ir patvirtinti arba paneigti išsikeltas tyrimo prielaidas, kokybinio tyrimo duomenims gauti buvo taikomas struktūrizuoto interviu metodas, kurio metu apklausiami švietimo sektoriaus x organizacijos vadovai. Tyrimų duomenys analizuoti interviu transkribavimu ir svarbiausių įžvalgų žymėjimu. Gauti rezultatai buvo interpretuoti remiantis atrastomis sąsajomis su teorine analize, interviu transkriptu ir kiekybinio tyrimo išvadomis. Tyrimo metu buvo užtikrintas dalyvių konfidencialumas ir anonimiškumas. Visi duomenys buvo tvarkomi laikantis tyrimo etikos principų ir teisės aktų reikalavimų.

3.2. Kiekybinis tyrimas

Kiekybinio tyrimo tikslas yra nustatyti, kaip švietimo sektoriaus x organizacijos administracijos darbuotojai suvokia ir vertina lyderių komunikaciją atstovaujamoje organizacijoje, skatinant jų asmeninę lyderystę. Pagrindiniai klausimai apima įvairius aspektus, tokius kaip darbuotojų nuomonė apie sėkmingą lyderį, reikšmingus lyderystės bruožus bei veiksnius, darančius įtaką jų asmeninei raiškai organizacijos darbo procese. Siekiant įgyvendinti išsikeltą tyrimo tikslą buvo suformuluotos šešios tyrimo prielaidos: TP1 - Darbuotojo suvokimas apie vadovo lyderystę skiriasi pagal darbuotojų amžių ir darbo stažą; TP2 - Vadovo komunikacijos su darbuotoju stilius susijęs su vadovo lyderystės stiliumi; TP3 - Vadovo komunikacijos su darbuotoju stilius susijęs su jų pasitenkinimu darbu; TP4 - Vadovo komunikacija su darbuotoju susijusi su jo asmeninės lyderystės raiška darbo procese. TP5 - Vadovo komunikacija su darbuotoju susijusi su didesniu darbuotojų įsipareigojimu; TP6- Vadovo komunikacija su darbuotoju yra susijusi su organizaciniu darbo klimatu.

Tyrimo metu buvo atliktas švietimo sektoriaus x organizacijos administracijos darbuotojų anketavimas. Kiekybinio tyrimo respondentų charakteristikos apibrėžia, kad apklausos dalyviai buvo atsitiktinai pasirinkti administracijos darbuotojai iš švietimo sektoriaus x organizacijos, kurie įvairiais atžvilgiais atstovauja skirtingiems padaliniais ar skyriams. Atsižvelgiant į tai, kad švietimo sektoriaus x organizacijoje dirba 1537 darbuotojai, iš jų 1000 yra dėstytojai (mokslo darbuotojai), pasirinkta apytiksliai 30-40% administracijos darbuotojų, kas sudarytų apie 150-200 respondentų iš švietimo sektoriaus x organizacijos. Tyrimo imtis apskaičiuota remiantis administracijos darbuotojų skaičiumi švietimo sektoriaus x organizacijoje: 1537 (bendras darbuotojų skaičius)– 1000 (dėstytojai/ mokslo darbuotojai) = 537 (administracijos darbuotojai).

$$30\% \text{ administracijos darbuotojų imtis} = 0.30 \times 537 = 161.$$

$$40\% \text{ administracijos darbuotojų imtis} = 0.40 \times 537 = 215.$$

Norint pasirinkti apytiksliai 30-40% administracijos darbuotojų, reikia apklausti nuo 162 iki 215 respondentų iš X organizacijos. Svarbu paminėti, kad atlikto kiekybinio tyrimo metu švietimo

sektorius x organizacijos respondentai nebuvo itin aktyvūs ir pasiekti maksimalaus apklaustųjų skaičiaus nepavyko. Iš viso apklausoje dalyvavo 115 administracijos darbuotojų iš švietimo sektoriaus x organizacijos. Kiekybinio tyrimo pradžia - vasario 12 d., pabaiga – balandžio 28 d. Tyrimo metu buvo apklausta 115 organizacijos darbuotojų, kurių socialinės-demografinės charakteristikos pateikiamos žemiau esančioje lentelėje (žr. 3.1 lentelę).

3.1. lentelė. Tyrime dalyvavusių darbuotojų socialinės-demografinės charakteristikos (sudaryta autorės)

Charakteristika		Vnt.	Proc.
Lytis	Vyrai	66	57,9
	Moterys	48	42,1
Amžius	18-35 m.	30	26,1
	35-55 m.	31	27,0
	55-65 m.	35	30,4
	Virš 65 m.	19	16,5
Darbo patirtis švietimo sektoriaus x organizacijoje	Iki 6 mėn.	11	9,6
	6 mėn. - 1 m.	15	13,2
	1-5 m.	27	23,7
	5-10 m.	30	26,3
	Virš 10 m.	31	27,2
Pareigos	Vadovai	13	11,4
	Administracijos darbuotojai	79	69,3
	Ūkio darbuotojai	22	19,3

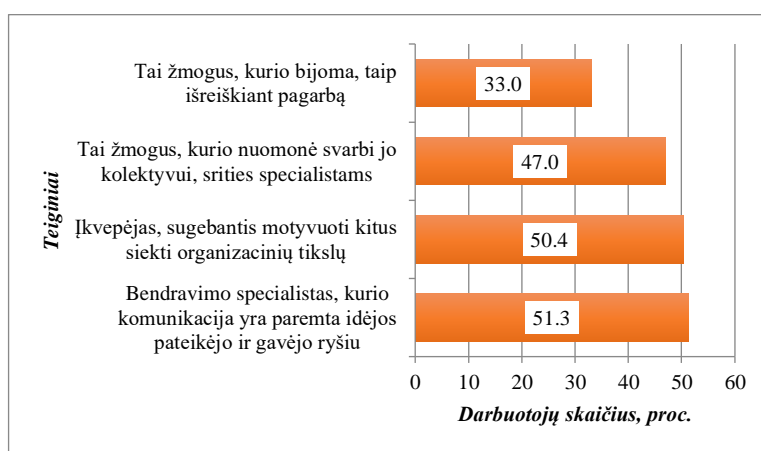
Matyti, kad daugiau nei pusė (58 proc.) tyrime dalyvavusių administracijos darbuotojų buvo vyrai, tuo tarpu moterys sudarė 42 proc. Pagal amžių daugiausiai buvo 55-65 m. darbuotojų (30 proc.), mažiausiai buvo vyresnių nei 65 m. darbuotojų (10 proc.). Pagal darbo patirtį organizacijoje daugiausiai buvo dirbančių virš 10 m. (27 proc.) ir dirbančių 5-10 m. (26 proc.), tuo tarpu pagal pareigas vadovai sudarė 11 proc., likusieji buvo administracijos ir ūkio darbuotojai. Norėdami tyrimo rezultatus palyginti pagal pareigas, arba įvertinti tyrimo rezultatų sąsajas su pareigomis, administracijos ir ūkio darbuotojus apjungiamo į vieną nevadovaujančių darbuotojų grupę.

Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant SPSS Statistics 20 programinę įrangą ir MS Excel 2016 kompiuterinę programą. Nagrinėjamų požymių pasiskirstymui pasirinktoje imtyje įvertinti taikyta aprašomoji duomenų statistika – absoliutūs (N, vnt.) ir procentiniai dažniai (proc.), kiekybine skale išreikštų kintamųjų aprašymui buvo apskaičiuoti vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. Požymių ryšiams vertinti sudarytos susijusių požymių lentelės, požymių priklausomybei nustatyti skaičiuotas „Chi kvadrato“ (χ^2) kriterijus, proporcijų lygybė vertinta z testu. Dviejų nepriklausomų imčių, kurių skirstinys statistiškai reikšmingai nuo normaliojo nesiskyrė, vidurkiams palyginti naudotas Stjudento t testas, trijų ir daugiau nepriklausomų imčių atveju taikyta ANOVA analizė. Kintamųjų imčių normalumo patikrinimui buvo taikyti Smirnovo-Kolmogorovo ir Šapiro-Vilko

testai. Ryšio tarp ranginių ir (ar) binominių kintamųjų stiprumas analizuotas apskaičiuojant Spearman koreliacijos koeficientą (r). Jei $0 < |r| \leq 0,3$, dydžiai silpnai priklausomi, jei $0,3 < |r| \leq 0,7$, vidutiniškai priklausomi, jei $0,7 < |r| \leq 1$, stipriai priklausomi. Koreliacijos koeficientas laikomas teigiamu, kai vienam dydžiui didėjant, didėja ir kitas, neigiamas – kai vienam dydžiui didėjant, kitas mažėja. Kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$, požymių skirtumas tiriamųjų grupėse laikytas statistiškai reikšmingu.

Tiesioginio vadovo apibūdinimo nustatymas

Siekiant nustatyti, kaip savo vadovą apibūdina švietimo sektoriaus x organizacijos administracijos darbuotojai, tyrime dalyvavusių darbuotojų buvo prašoma pasirinkti teiginius, kurie geriausiai apibūdina jų tiesioginį vadovą, o gauti rezultatai pateikiami žemiau esančiame paveiksle (žr. 3.1. pav.).



3.1. pav. Teiginiai, apibūdinantys vadovą (sudaryta autorės)

Analizuojant rezultatus nustatyta, kad dažniausiai vadovas buvo apibūdinamas kaip bendravimo specialistas, kurio komunikacija yra paremta idėjos pateikėjo ir gavėjo ryšiu (51 proc.) ir kaip įkvėpėjas, sugebantis motyvuoti kitus siekti organizacinių tikslų (50 proc.), rečiau kaip žmogus, kurio nuomonė svarbi jo kolektyvui, srities specialistams (47 proc.) bei rečiausiai kaip žmogus, kurio bijoma, taip išreiškiant pagarbą (33 proc.). Tyrimo metu buvo palyginta, kaip savo vadovus apibūdino organizacijos darbuotojai pagal socialines-demografines charakteristikas (žr. 3.2. lentelę).

3.2. lentelė. Teiginiai, apibūdinantys vadovą, pagal darbuotojų socialines-demografines charakteristikas (sudaryta autorės)

			Tai žmogus, kurio nuomonė svarbi jo kolektyvui, srities specialistams	Bendravimo specialistas, kurio komunikacija yra paremta idėjos pateikėjo ir gavėjo ryšiu	Tai žmogus, kurio bijoma, taip išreiškiant pagarbą	Įkvėpėjas, sugebantis motyvuoti kitus siekti organizacinių tikslų
Lytis	Vyrai	Vnt.	34	34	17	38
		Proc.	51,5	51,5	25,8	57,6

	Moterys	<i>Vnt.</i>	19	24	21*	19
		<i>Proc.</i>	39,6	50,0	43,8	39,6
	χ^2		1,590	0,026	4,048	3,598
	<i>lls</i>		1	1	1	1
	<i>p</i>		0,207	0,873	0,044	0,058
Amžius	18-35 m.	<i>Vnt.</i>	18	17	12	15
		<i>Proc.</i>	60,0	56,7	40,0	50,0
	35-55 m.	<i>Vnt.</i>	16	16	9	16
		<i>Proc.</i>	51,6	51,6	29,0	51,6
	55-65 m.	<i>Vnt.</i>	13	17	9	18
		<i>Proc.</i>	37,1	48,6	25,7	51,4
	Virš 65 m.	<i>Vnt.</i>	7	9	8	9
		<i>Proc.</i>	36,8	47,4	42,1	47,4
χ^2		4,453	0,569	2,437	0,105	
<i>lls</i>		3	3	3	3	
<i>p</i>		0,217	0,904	0,487	0,991	
Darbo patirtis organizacijoje	Iki 6 mėn.	<i>Vnt.</i>	6	9	6	5
		<i>Proc.</i>	54,5	81,8	54,5	45,5
	6 mėn. - 1 m.	<i>Vnt.</i>	8	8	7	7
		<i>Proc.</i>	53,3	53,3	46,7	46,7
	1-5 m.	<i>Vnt.</i>	15	11	6	17
		<i>Proc.</i>	55,6	40,7	22,2	63,0
	5-10 m.	<i>Vnt.</i>	9	14	11	14
		<i>Proc.</i>	30,0	46,7	36,7	46,7
	Virš 10 m.	<i>Vnt.</i>	16	17	8	14
<i>Proc.</i>		51,6	54,8	25,8	45,2	
χ^2		5,021	5,738	5,868	2,396	
<i>lls</i>		4	4	4	4	
<i>p</i>		0,285	0,220	0,209	0,663	
Pareigos	Vadovai	<i>Vnt.</i>	9	7	0	10**
		<i>Proc.</i>	69,2	53,8	0,0	76,9
	Nevadovaujantys darbuotojai	<i>Vnt.</i>	44	51	38	47
		<i>Proc.</i>	43,6	50,5	37,6	46,5
	χ^2		3,050	0,052	7,337	4,254
<i>lls</i>		1	1	1	1	
<i>p</i>		0,081	0,820	0,007	0,039	

χ^2 – „Chi kvadrato“ testo reikšmė, *lls* – testo laisvės laipsnių skaičius, *p* – statistinis reikšmingumas.

*Statistiškai reikšmingi (kai $p < 0,05$) skirtumai paryškinti.

** $p < 0,05$, lyginant su vyrais.

*** $p < 0,05$, lyginant su nevadovaujančiais darbuotojais.

Apskaičiavus „Chi kvadrato“ testus (χ^2) ir papildomai palyginus proporcijas z testų pagalba, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi (kai $p < 0,05$) skirtumai, kurie parodė, kad savo vadovą kaip žmogų, kurio bijoma taip išreiškiant pagarbą jam, reikšmingai dažniau įvardino moterys, lyginant su vyrais, o kaip įkvėpėją, sugebantį motyvuoti kitus siekti organizacinių tikslų, reikšmingai dažniau įvardino vadovai, lyginant su nevadovaujančiais darbuotojais. Tuo tarpu kitais atvejais vadovo

apibūdinimai statistiškai reikšmingai pagal socialines-demografines tyrime dalyvavusių darbuotojų charakteristikas nesiskyrė (nes $p > 0,05$).

Vadovo komunikacijos su darbuotoju nustatymas

Siekiant nustatyti organizacijos vadovų komunikacijos su darbuotojų efektyvumą, tyrime dalyvavusių darbuotojų buvo prašoma atsakyti į 13 teiginių klausimą, kiekvieną teiginį įvertinant penkiabalėje Likerto skalėje nuo „Visiškai nesutinku“ (balas 1) iki „Visiškai sutinku“ (balas 5). Susumavus visų teiginių įverčius, buvo apskaičiuotas bendras vadovo komunikavimo su darbuotoju efektyvumo lygis (sumuojant įverčius, keturių neigiamą reikšmę turinčių teiginių įverčiai buvo reversuoti), kuris gali svyruoti nuo 13 iki 65 balų (aukštesnis balas rodo, kad komunikacija su darbuotoju yra efektyvesnė). Analizuojant gautus rezultatus nustatyti, kad bendrai organizacijos vadovų komunikacija yra gana efektyvi, kadangi apskaičiuotas vidurkis buvo gana aukštas ir sudarė $47,6 \pm 8,2$ balus. Taip pat palyginome vadovo komunikavimo balus pagal socialines-demografines tyrime dalyvavusių darbuotojų charakteristikas (žr. 3.3. lentelę).

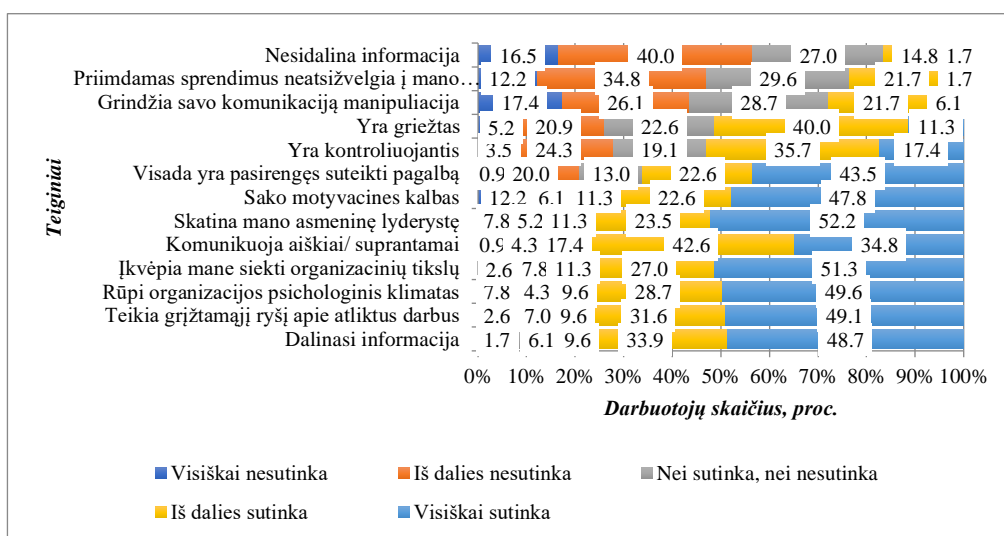
3.3. lentelė. Vadovo komunikacijos su darbuotojais efektyvumo vertinimo balai pagal darbuotojų socialines-demografines charakteristikas (sudaryta autorės)

Charakteristika		Vadovo komunikacijos efektyvumas		Testas	p
		Vid.	SN		
Lytis	Vyrai	48,21	7,23	t=1,066	0,289
	Moterys	46,56	9,29		
Amžius	18-35 m.	47,17	8,80	F=0,170	0,916
	35-55 m.	48,48	8,07		
	55-65 m.	47,49	7,55		
	Virš 65 m.	47,11	9,04		
Darbo patirtis organizacijoje	Iki 6 mėn.	46,64	6,27	F=0,662	0,620
	6 mėn. - 1 m.	49,20	8,03		
	1-5 m.	49,11	8,18		
	5-10 m.	46,20	8,64		
	Virš 10 m.	47,00	8,58		
Pareigos	Vadovai	51,38	4,75	t=1,813	0,072
	Nevadovaujantys darbuotojai	47,05	8,43		

t – Stjudento testo reikšmė, *F* – ANOVA testo reikšmė, *p* – statistinis reikšmingumas.

Apskaičiavus parametrinius Stjudento t testus (dviejų nepriklausomų imčių atveju) ir ANOVA testus (trijų ir daugiau nepriklausomų imčių atvejais), statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta (nes $p > 0,05$), kas rodo, kad bendrai organizacijos vadovų komunikacijos efektyvumo vertinimas pagal organizacijos darbuotojų socialines-demografines charakteristikas reikšmingai nesiskiria.

Žemiau esančiame paveiksle (žr. 3.2 pav.) pateikiami atskirų teiginių apibūdinančių vadovo komunikaciją su darbuotojais, vertinimai.



3.2. pav. Vadovų komunikaciją su darbuotojais apibūdinančių teiginių vertinimas (sudaryta autorės)

Analizuojant gautus rezultatus nustatyta, kad labiausiai darbuotojai sutiko su tuo, kad efektyvus vadovas dalinasi informacija (visiškai sutiko ir sutiko 83 proc.), teikia grįžtamąjį ryšį apie atliktus darbus (visiškai sutiko ir sutiko 81 proc.) ir rūpinasi organizacijos psichologiniu klimatu (visiškai sutiko ir sutiko 73 proc.) bei įkvėpia juos siekti organizacijos tikslų (visiškai sutiko ir sutiko 78 proc.). Mažiausia buvo sutinkama su tuo, kad efektyvus vadovas nesidalina informacija (visiškai sutiko ir sutiko tik 17 proc.), priimdamas sprendimas neatsižvelgia į darbuotojų nuomonę (visiškai sutiko ir sutiko tik 24 proc.) ir savo komunikaciją grindžia manipuliacija (visiškai sutiko ir sutiko tik 28 proc.). Tyrimo metu taip pat buvo siekiama nustatyti vadovų komunikaciją su darbuotojais apibūdinančių teiginių vertinimų ir socialinių-demografinių tyrime dalyvavusių darbuotojų charakteristikų sąsajas (žr. 3.4. lentelę).

3.4. lentelė. Vadovų komunikaciją su darbuotojais apibūdinančių teiginių vertinimų ir socialinių-demografinių tyrime dalyvavusių darbuotojų charakteristikų sąsajos (Spearmano koreliacija) (sudaryta autorės)

Teiginiai		Lytis	Amžius	Darbo patirtis organizacijoje	Pareigos
Mano tiesioginis vadovas visada yra pasirengęs suteikti pagalbą	<i>r</i>	0,026	-0,249	-0,150	-0,069
	<i>p</i>	0,780	0,007	0,112	0,468
Mano tiesioginis vadovas nesidalina informacija	<i>r</i>	-0,058	0,081	0,075	0,052
	<i>p</i>	0,540	0,390	0,427	0,581
Mano tiesioginis vadovas priimdamas sprendimus neatsižvelgia į mano nuomonę	<i>r</i>	-0,009	0,124	0,026	0,206
	<i>p</i>	0,922	0,186	0,786	0,028
Mano tiesioginis vadovas yra griežtas	<i>r</i>	-0,034	0,055	0,144	0,007
	<i>p</i>	0,718	0,558	0,127	0,937

Mano tiesioginis vadovas komunikuoja aiškiai/ suprantamai	<i>r</i>	-0,003	-0,006	-0,107	0,002
	<i>p</i>	0,971	0,949	0,259	0,981
Mano tiesioginis vadovas grindžia savo komunikaciją manipuliacija	<i>r</i>	-0,050	0,200	0,099	0,173
	<i>p</i>	0,599	0,032	0,293	0,066
Mano tiesioginis vadovas dalinasi informacija	<i>r</i>	-0,050	-0,046	-0,113	-0,155
	<i>p</i>	0,598	0,623	0,230	0,099
Mano tiesioginis vadovas teikia grįžtamąjį ryšį apie atliktus darbus.	<i>r</i>	-0,062	0,008	0,018	-0,107
	<i>p</i>	0,511	0,934	0,851	0,258
Mano tiesioginis vadovas įkvėpia mane siekti organizacinių tikslų.	<i>r</i>	-0,006	-0,044	-0,039	-0,251
	<i>p</i>	0,951	0,644	0,684	0,007
Mano tiesioginis vadovas yra kontroliuojantis	<i>r</i>	0,109	-0,089	-0,046	0,010
	<i>p</i>	0,247	0,342	0,626	0,912
Mano tiesioginis vadovas sako motyvacines kalbas	<i>r</i>	-0,078	0,056	0,046	-0,153
	<i>p</i>	0,409	0,552	0,624	0,105
Mano tiesioginis vadovas skatina mano asmeninę lyderystę	<i>r</i>	-0,020	-0,001	0,066	-0,190
	<i>p</i>	0,835	0,989	0,484	0,043
Mano tiesioginiui vadovui rūpi organizacijos psichologinis klimatas	<i>r</i>	-0,091	0,055	0,049	-0,180
	<i>p</i>	0,334	0,557	0,604	0,055

r – Spearmano koreliacijos koeficientas, *p* – statistinis reikšmingumas.

*Statistiškai reikšmingos (kai $p < 0,05$) sąsajos paryškintos.

Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo kintamieji yra ranginiai ir binominiai (dvireikšmiai), buvo apskaičiuoti Spearmano koreliacijos koeficientai ir nustatytos statistiškai reikšmingos ($p < 0,05$), nors ir silpnos ($r < 0,3$) sąsajos, kurios parodė, kad:

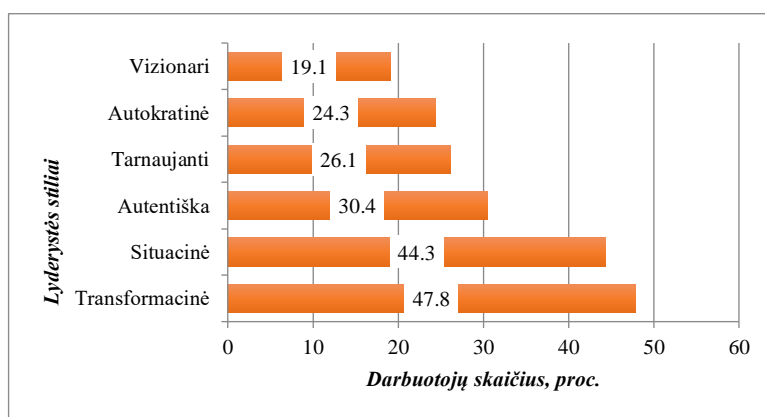
- Su tuo, kad tiesioginis vadovas visada yra pasirengęs suteikti pagalbą, reikšmingai labiau sutiko jaunesni darbuotojai.
- Su tuo, kad vadovas priimdamas sprendimus neatsižvelgia į mano nuomonę, reikšmingai labiau sutiko nevadovaujantys darbuotojai.
- Su tuo, kad tiesioginis vadovas grindžia savo komunikaciją manipuliacija, reikšmingai labiau sutiko vyresni darbuotojai,
- Su tuo, kad vadovas įkvėpia siekti organizacinių tikslų, reikšmingai labiau sutiko vadovujančias pareigas užimantys darbuotojai.
- Su tuo, kad tiesioginis vadovas skatina asmeninę lyderystę, reikšmingai labiau sutiko vadovujančias pareigas užimantys darbuotojai.

Tuo tarpu kitais atvejais statistiškai reikšmingų sąsajų nebuvo nustatyta (nes $p > 0,05$), t.y. likusių teiginių vertinimų ir socialinių-demografinių charakteristikų reikšmingų sąsajų nėra.

Vadovo lyderystės stiliaus nustatymas

Tyrime dalyvavusių švietimo sektoriaus x organizacijos administracijos darbuotojų buvo prašoma nurodyti, kokiam lyderystės stiliui galima priskirti jų vadovus, o gauti rezultatai

pateikiami žemiau esančiame paveiksle (žr. 3.3. pav.) (pastaba – vienas darbuotojas vienam vadovui galėjo priskirti ir kelis stilius).



3.3. pav. Darbuotojų nurodyti vadovų lyderystės stiliai (sudaryta autorės)

Nustatyta, kad dažniausiai organizacijos vadovams buvo priskiriamos transformacinės (48 proc.) ir situacinės (44 proc.) lyderystės, kiek rečiau – autentiškos (30 proc.) ir tarnaujančios (26 proc.) lyderystės, rečiausiai – vizionarios (19 proc.) ir autokratinės (24 proc.) lyderystės.

Taip pat kiekybinio tyrimo metu buvo palyginti darbuotojų nurodyti vadovų lyderystės stiliai pagal socialines-demografines charakteristikas (žr. 3.5. lentelę).

3.5. lentelė. Darbuotojų nurodyti vadovų lyderystės stiliai pagal socialines-demografines charakteristikas

(sudaryta autorės)

			Autokratinė	Transformacinė	Situacinė	Autentiška	Tarnaujanti	Vizionari
Lytis	Vyrai	<i>Vnt.</i>	14	33	31	22	17	12
		<i>Proc.</i>	21,2	50,0	47,0	33,3	25,8	18,2
	Moterys	<i>Vnt.</i>	14	21	20	12	13	10
		<i>Proc.</i>	29,2	43,8	41,7	25,0	27,1	20,8
	χ^2		0,949	0,435	0,316	0,922	0,025	0,125
	<i>lls</i>		1	1	1	1	1	1
<i>p</i>		0,330	0,509	0,574	0,337	0,874	0,723	
Amžius	18-35 m.	<i>Vnt.</i>	7	13	14	8	9	7
		<i>Proc.</i>	23,3	43,3	46,7	26,7	30,0	23,3
	35-55 m.	<i>Vnt.</i>	9	20	17	7	8	7
		<i>Proc.</i>	29,0	64,5	54,8	22,6	25,8	22,6
	55-65 m.	<i>Vnt.</i>	7	12	14	12	10	4
		<i>Proc.</i>	20,0	34,3	40,0	34,3	28,6	11,4
	Virš 65 m.	<i>Vnt.</i>	5	10	6	8	3	4
		<i>Proc.</i>	26,3	52,6	31,6	42,1	15,8	21,1
	χ^2		0,785	6,451	2,971	2,572	1,396	1,968
	<i>lls</i>		3	3	3	3	3	3

	<i>p</i>		0,853	0,092	0,396	0,462	0,706	0,579	
Darbo patirtis švietimo sektoriaus x organizacijoje	Iki 6 mėn.	<i>Vnt.</i>	3	4	7	1	3	2	
		<i>Proc.</i>	27,3	36,4	63,6	9,1	27,3	18,2	
	6 mėn. - 1 m.	<i>Vnt.</i>	3	9*	9	5	5	2	
		<i>Proc.</i>	20,0	60,0	60,0	33,3	33,3	13,3	
	1-5 m.	<i>Vnt.</i>	6	19*	8	9	6	8	
		<i>Proc.</i>	22,2	70,4	29,6	33,3	22,2	29,6	
	5-10 m.	<i>Vnt.</i>	9	9	14	9	6	3	
		<i>Proc.</i>	30,0	30,0	46,7	30,0	20,0	10,0	
	Virš 10 m.	<i>Vnt.</i>	7	14	13	10	10	7	
		<i>Proc.</i>	22,6	45,2	41,9	32,3	32,3	22,6	
	χ^2		0,836	10,863	5,639	2,595	1,801	4,082	
	<i>lls</i>		4	4	4	4	4	4	
	<i>p</i>		0,934	0,028	0,228	0,628	0,772	0,395	
Pareigos	Vadovai	<i>Vnt.</i>	0	10**	6	5	1	3	
		<i>Proc.</i>	0,0	76,9	46,2	38,5	7,7	23,1	
	Nevadovaujantys darbuotojai	<i>Vnt.</i>	28	44	44	29	28	18	
		<i>Proc.</i>	27,7	43,6	43,6	28,7	27,7	17,8	
		χ^2		4,777	5,141	0,031	0,523	2,436	0,212
		<i>lls</i>		1	1	1	1	1	1
	<i>p</i>		0,029	0,023	0,859	0,470	0,119	0,645	

χ^2 – „Chi kvadrato“ testo reikšmė, *lls* – testo laisvės laipsnių skaičius, *p* – statistinis reikšmingumas.

*Statistiškai reikšmingi (kai $p < 0,05$) skirtumai paryškinti.

** $p < 0,05$, lyginant su darbuotojais, turinčiais iki 6 mėn., 5-10 m. ir virš 10 m. darbo patirtį organizacijoje.

*** $p < 0,05$, lyginant su nevadovaujančiais darbuotojais.

Apskaičiavus „Chi kvadrato“ testus (χ^2) ir papildomai palyginus proporcijas z testų pagalba, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi (kai $p < 0,05$) skirtumai, kurie parodė, kad savo vadovui transformacinės lyderystės stilių reikšmingai dažniau priskyre darbuotojai, turintys 6 mėn. – 1 metų ir 1-5 m. darbo patirtį organizacijoje, lyginant su darbuotojais, turinčiais iki 6 mėn., 5-10 m. ir virš 10 m. darbo patirtį organizacijoje, bei vadovai, lyginant su nevadovaujančiais pareigas užimančiais darbuotojais. Tuo tarpu kitų lyderystės stilių priskyrimas savo vadovui statistiškai reikšmingai pagal darbuotojų socialines-demografines charakteristikas nesiskyrė (nes $p > 0,05$). ***Atsižvelgiant į tai, prielaidą Nr. 1, teigiančią, kad darbuotojo suvokimas apie vadovo lyderystę skiriasi pagal darbuotojų amžių ir darbo stažą, galime patvirtinti tik iš dalies.*** Siekiant patikrinti prielaidą Nr. 2, teigiančią, kad vadovo komunikacijos su darbuotoju stilius reikšmingai susijęs su vadovo lyderystės stiliumi, buvo bandoma nustatyti sąsajas tarp vadovo komunikacijos ir lyderystės stiliaus (žr. 3.6 lentelę).

3.6. lentelė. Vadovų komunikaciją su darbuotojais apibūdinančių teiginių vertinimų ir socialinių-demografinių tyrime dalyvavusių darbuotojų charakteristikų sąsajos (Spearmano koreliacija) (sudaryta autorės)

	Autokratinė	Transformacinė	Situacinė	Autentiška	Tarnaujanti	Vizionari
<i>r</i>	-0,556	0,499	-0,158	0,474	-0,020	0,386

Bendras vadovo komunikacijos efektyvumas	<i>p</i>	0,000	0,000	0,091	0,000	0,832	0,000
Mano tiesioginis vadovas visada yra pasirengęs suteikti pagalbą	<i>r</i>	-0,493	0,295	0,084	0,138	0,067	0,204
	<i>p</i>	0,000	0,001	0,370	0,141	0,476	0,029
Mano tiesioginis vadovas nesidalina informacija	<i>r</i>	0,321	-0,442	0,157	-0,279	0,148	-0,277
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,093	0,002	0,115	0,003
Mano tiesioginis vadovas priimdamas sprendimus neatsižvelgia į mano nuomonę	<i>r</i>	0,357	-0,412	0,148	-0,236	0,012	-0,305
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,115	0,011	0,895	0,001
Mano tiesioginis vadovas yra griežtas	<i>r</i>	0,140	-0,185	0,211	-0,256	0,078	-0,215
	<i>p</i>	0,135	0,048	0,024	0,006	0,405	0,021
Mano tiesioginis vadovas komunikuoja aiškiai/suprantamai	<i>r</i>	-0,376	0,398	-0,127	0,405	-0,129	0,299
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,177	0,000	0,170	0,001
Mano tiesioginis vadovas grindžia savo komunikaciją manipuliacija	<i>r</i>	0,411	-0,313	0,019	-0,213	0,083	-0,245
	<i>p</i>	0,000	0,001	0,838	0,022	0,380	0,008
Mano tiesioginis vadovas dalinasi informacija	<i>r</i>	-0,401	0,381	-0,139	0,389	-0,029	0,315
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,138	0,000	0,757	0,001
Mano tiesioginis vadovas teikia grįžtamąjį ryšį apie atliktus darbus.	<i>r</i>	-0,480	0,363	-0,047	0,362	0,084	0,231
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,618	0,000	0,374	0,013
Mano tiesioginis vadovas įkvėpia mane siekti organizacinių tikslų.	<i>r</i>	-0,523	0,392	-0,068	0,315	0,050	0,300
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,472	0,001	0,596	0,001
Mano tiesioginis vadovas yra kontroliuojantis	<i>r</i>	0,198	0,035	-0,014	-0,214	0,054	-0,277
	<i>p</i>	0,034	0,707	0,880	0,022	0,567	0,003
Mano tiesioginis vadovas sako motyvacinę kalbą	<i>r</i>	-0,422	0,405	-0,084	0,393	-0,003	0,233
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,374	0,000	0,978	0,012
Mano tiesioginis vadovas skatina mano asmeninę lyderystę	<i>r</i>	-0,501	0,449	-0,096	0,358	0,015	0,308
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,306	0,000	0,874	0,001
Mano tiesioginiui vadovui rūpi organizacijos psichologinis klimatas	<i>r</i>	-0,490	0,447	-0,112	0,404	0,002	0,293
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,234	0,000	0,984	0,002

r – Spearmano koreliacijos koeficientas, *p* – statistinis reikšmingumas.

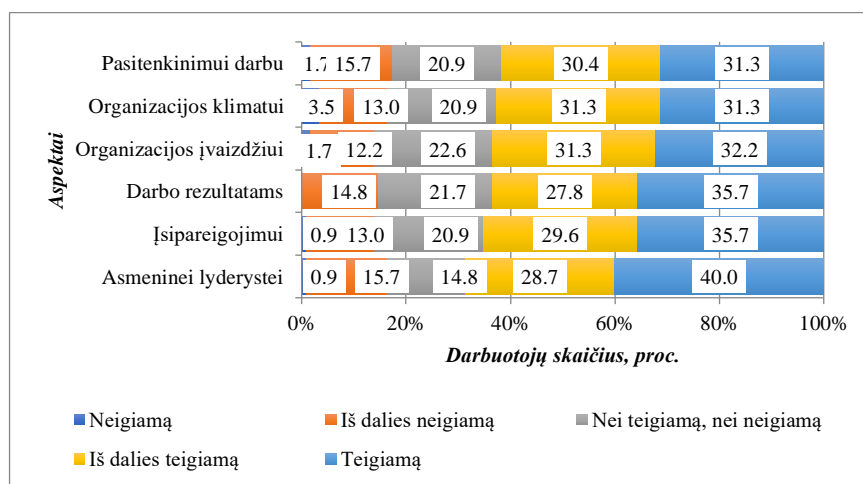
*Statistiškai reikšmingos (kai $p < 0,05$) sąsajos paryškintos.

Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo kintamieji yra ranginiai ir binominiai (dvireikšmiai), buvo apskaičiuoti Spearmano koreliacijos koeficientai ir nustatytos statistiškai reikšmingos ($p < 0,05$), nors ir silpnos ($r < 0,3$) ir vidutiniškai stiprios ($0,3 < r < 0,7$) sąsajos. Nustatyta, kad bendras vadovo organizacijos efektyvumo įvertinimas reikšmingai koreliuoja su autokratinė lyderyste (neigiama koreliacija, kuri rodo, kad kuo efektyvesnė vadovo komunikacija, tuo rečiau jo lyderystė buvo traktuojama kaip autokratinė), transformacine lyderyste (kuo efektyviau vertinta vadovo komunikacija, tuo dažniau jo lyderystė buvo priskirta prie transformacinės), autentiška lyderyste (kuo efektyviau vertinta vadovo komunikacija, tuo dažniau jo lyderystė buvo priskirta prie

autentiškos) ir vizionaria lyderyste (kuo efektyviau vertinta vadovo komunikacija, tuo dažniau jo lyderystė buvo priskirta prie vizionarios), tuo tarpu reikšmingos sąsajos tarp bendro komunikacijos efektyvumo ir vadovo lyderystės priskyrimo prie situacinės ir tarnaujančios nebuvo nustatyta (nes $p > 0,05$), kas rodo, kad priskyrimas prie šios lyderystės nesusijęs su tuo, kokia yra šio vadovo komunikacija. Taip pat pastebima, kad panašiai koreliuoja ir atskirų teiginių vertinimai, t. y. daugeliu atveju sąsajos taro vadovo priskyrimo prie lyderystės ir atskirų teiginių vertinimų buvo reikšmingos, kas rodo, kad esant konkrečiai lyderystei, su teiginiu buvo reikšmingai labiau sutinkama (kai koreliacijos koeficientas r buvo teigiamas) ir buvo reikšmingai mažiau sutinkama (kai koreliacijos koeficientas r neigiamas). Taip pat, analogiškai kaip ir bendros komunikacijos atveju, atskirų teiginių vertinimai reikšmingų sąsajų su vadovų lyderystės priskyrimu prie situacinės ir tarnaujančios lyderystės nebuvo nustatyta. ***Atsižvelgiant į prielaidą Nr. 2, kuri teigė, kad vadovo komunikacijos su darbuotoju stilius susijęs su vadovo lyderystės stiliumi, galime patvirtinti tik iš dalies*** (t. y. prielaida pasitvirtina tik esant autokratinei, transformacinei, autentiškai ir vizionariai lyderystei).

Darbuotojų pasitenkinimo darbu nustatymas ir sąsajos su asmenine lyderyste

Siekiant įvertinti tyrime dalyvavusių švietimo sektoriaus x organizacijos darbuotojų pasitenkinimą organizacija, buvo prašoma penkių balų Likerto skalėje (nuo „Neigiamai“ – balas 1, iki „Teigiamai“ – balas 5) įvertinti penkis su pasitenkinimu susijusius aspektus, o gauti rezultatai pateikiami žemiau esančiame paveiksle (žr. 3.4 pav.).



3.4. pav. Atskirų su darbuotojo pasitenkinimu susijusių veiksnių vertinimai
(sudaryta autorės)

Matyti, kad bendrai vertinimai buvo labai panašūs ir visus aspektus 61-69 proc. darbuotojų įvertino kaip iš dalies teigiamai ir teigiamai.

Taip pat tyrimo metu buvo siekiama nustatyti atskirų su darbuotojo pasitenkinimu susijusių veiksnių vertinimų ir socialinių-demografinių tyrime dalyvavusių darbuotojų charakteristikų sąsajas (žr. 3.7 lentelę).

3.7. lentelė. Atskirų su darbuotojo pasitenkinimu susijusių veiksnių vertinimų ir socialinių-demografinių tyrime dalyvavusių darbuotojų charakteristikų sąsajos (Spearmano koreliacija) (sudaryta autorės)

Rodiklis		Lytis	Amžius	Darbo patirtis organizacijoje	Pareigos
Įsipareigojimui	<i>r</i>	0,015	-0,083	-0,057	-0,253
	<i>p</i>	0,875	0,376	0,546	0,007
Pasitenkinimui darbu	<i>r</i>	-0,017	0,006	-0,036	-0,228
	<i>p</i>	0,859	0,946	0,707	0,015
Darbo rezultatams	<i>r</i>	0,037	-0,099	-0,059	-0,226
	<i>p</i>	0,695	0,291	0,534	0,016
Asmeninei lyderystei	<i>r</i>	0,014	0,010	0,031	-0,287
	<i>p</i>	0,883	0,912	0,745	0,002
Organizacijos klimatui	<i>r</i>	-0,075	0,006	-0,019	-0,291
	<i>p</i>	0,429	0,946	0,839	0,002
Organizacijos įvaizdžiui	<i>r</i>	-0,058	-0,063	-0,052	-0,315
	<i>p</i>	0,541	0,503	0,582	0,001

r – Spearmano koreliacijos koeficientas, *p* – statistinis reikšmingumas.

***Statistiškai reikšmingos (kai $p < 0,05$) sąsajos paryškintos.**

Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo kintamieji yra ranginiai ir binominiai (dvireikšmiai), buvo apskaičiuoti Spearmano koreliacijos koeficientai ir nustatytos statistiškai reikšmingos ($p < 0,05$), nors ir silpnos ($r < 0,3$) sąsajos, kurios parodė, kad visų aspektų vertinimai reikšmingai susiję su darbuotojo pareigomis, t. y. kiekvieną aspektą labiau teigiamu vertina vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai. Tuo tarp reikšmingų sąsajų tarp aspektų vertinimo ir darbuotojų lyties, amžiaus ir darbo patirties nebuvo nustatyta (nes $p > 0,05$). Susumavus visų atskirų aspektų vertinimo įverčius, buvo apskaičiuotas bendras darbuotojo pasitenkinimo darbu balas, kuris gali svyruoti nuo 6 iki 30 balų (aukštesnis balas rodo, kad darbuotojo pasitenkinimas yra aukštesnis). Analizuojant gautus rezultatus nustatyti, kad bendras pasitenkinimas yra gana geras, kadangi apskaičiuotas vidurkis buvo gana aukštas ir sudarė $22,9 \pm 6,1$ balą. Toliau palyginome vadovo pasitenkinimo balus pagal socialines-demografines tyrime dalyvavusių darbuotojų charakteristikas (žr. 3.8 lentelę).

3.8. lentelė. Vadovo komunikacijos su darbuotojais efektyvumo vertinimo balai pagal darbuotojų socialines-demografines charakteristikas (sudaryta autorės)

Charakteristika		Bendras pasitenkinimas		Testas	p
		Vid.	SN		
Lytis	Vyrai	23,06	5,61	t=0,463	0,644
	Moterys	22,52	6,81		
Amžius	18-35 m.	23,13	6,23	F=0,084	0,969
	35-55 m.	23,00	6,08		
	55-65 m.	22,94	5,40		
	Virš 65 m.	22,26	7,64		
Darbo patirtis švietimo sektoriaus x organizacijoje	Iki 6 mėn.	21,82	5,95	F=0,718	0,581
	6 mėn. - 1 m.	23,20	6,54		
	1-5 m.	24,37	5,92		
	5-10 m.	21,80	6,17		
	Virš 10 m.	22,74	6,27		
Pareigos	Vadovai	27,69*	2,63	t=3,090	0,003
	Nevadovaujantys darbuotojai	22,29	6,22		

t – Stjudento testo reikšmė, F – ANOVA testo reikšmė, p – statistinis reikšmingumas.

*Statistiškai reikšmingi (kai $p < 0,05$) skirtumai paryškinti.

** $p < 0,05$, lyginant su nevadovaujančiais darbuotojais.

Apskaičiavus parametrinius Stjudento t testus (dviejų nepriklausomų imčių atveju) ir ANOVA testus (trijų ir daugiau nepriklausomų imčių atvejais), buvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas (kai $p < 0,05$), kuris parodė, kad organizacijos vadovai pasižymi reikšmingai didesniu pasitenkinimu, lyginant su nevadovaujančiais darbuotojais. Tuo tarpu bendras pasitenkinimas pagal darbuotojų lytį, amžių ir darbo patirtį reikšmingai nesiskyrė (nes $p > 0,05$).

Siekiant patikrinti prielaidą Nr. 3, teigiančią, kad vadovo komunikacijos su darbuotoju stilius susijęs su jų pasitenkinimu darbu, buvo bandoma nustatyti sąsajas tarp vadovo komunikacijos su darbuotoju stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu (žr. 3.9. lentelę).

3.9. lentelė. Vadovo komunikacijos su darbuotoju stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos (Spearmano koreliacija) (sudaryta autorės)

		Bendras pasitenkinimas	Įsipareigojimui	Pasitenkinimui darbu	Darbo rezultatams	Asmeninei lyderystei	Organizacijos klimatui	Organizacijos įvaizdžiui
Vadovo komunikacijos efektyvumas	r	0,802	0,763	0,777	0,699	0,717	0,753	0,745
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	r	0,512	0,559	0,507	0,478	0,455	0,442	0,459

Mano tiesioginis vadovas visada yra pasirengęs suteikti pagalbą	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Mano tiesioginis vadovas nesidalina informacija	<i>r</i>	-0,485	-0,457	-0,453	-0,432	-0,383	-0,436	-0,476
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Mano tiesioginis vadovas priimdamas sprendimus neatsižvelgia į mano nuomonę	<i>r</i>	-0,571	-0,535	-0,562	-0,492	-0,496	-0,518	-0,497
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Mano tiesioginis vadovas yra griežtas	<i>r</i>	-0,357	-0,297	-0,373	-0,247	-0,306	-0,381	-0,352
	<i>p</i>	0,000	0,001	0,000	0,008	0,001	0,000	0,000
Mano tiesioginis vadovas komunikuoja aiškiai/ suprantamai	<i>r</i>	0,541	0,560	0,530	0,476	0,495	0,490	0,503
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Mano tiesioginis vadovas grindžia savo komunikaciją manipuliacija	<i>r</i>	-0,538	-0,523	-0,500	-0,465	-0,451	-0,494	-0,523
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Mano tiesioginis vadovas dalinasi informacija	<i>r</i>	0,602	0,613	0,575	0,547	0,582	0,564	0,556
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Mano tiesioginis vadovas teikia grįžtamąjį ryšį apie atliktus darbus.	<i>r</i>	0,648	0,615	0,633	0,570	0,600	0,631	0,580
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Mano tiesioginis vadovas įkvepia mane siekti organizacinių tikslų.	<i>r</i>	0,729	0,722	0,688	0,662	0,649	0,685	0,658
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Mano tiesioginis vadovas yra kontroliuojantis	<i>r</i>	-0,298	-0,229	-0,256	-0,190	-0,242	-0,291	-0,352
	<i>p</i>	0,001	0,015	0,006	0,042	0,009	0,002	0,000
Mano tiesioginis vadovas sako motyvacines kalbas	<i>r</i>	0,570	0,557	0,575	0,473	0,497	0,541	0,522
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Mano tiesioginis vadovas skatina mano asmeninę lyderystę	<i>r</i>	0,682	0,669	0,647	0,621	0,615	0,626	0,615
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Mano tiesioginiam vadovui rūpi organizacijos psichologinis klimatas	<i>r</i>	0,664	0,644	0,625	0,590	0,608	0,622	0,612
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

r – Spearmano koreliacijos koeficientas, *p* – statistinis reikšmingumas.

***Statistiškai reikšmingos (kai $p < 0,05$) sąsajos paryškintos.**

Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo kintamieji yra ranginiai ir binominiai (dvireikšmiai), buvo apskaičiuoti Spearmano koreliacijos koeficientai ir nustatytos statistiškai reikšmingos ($p < 0,05$) bei vidutiniškai stiprios ($0,3 < r < 0,7$) ir stiprios ($r > 0,7$) sąsajos. Matyti, kad tarp bendro vadovo komunikacijos efektyvumo ir bendro pasitenkinimo darbu yra reikšminga ir stipri sąsaja, kuri rodo, kad esant efektyvesnei vadovo komunikacijai, reikšmingai didesnis yra ir darbuotojų pasitenkinimas. Taip pat reikšmingos sąsajos nustatytos ir tarp atskirų vadovo komunikacijos teiginių bei pasitenkinimo darbu aspektų, kas rodo, kad labiau sutinkant (kai koreliacijos koeficientas *r* teigiamas) ar labiau nesutinkant (kai koreliacijos koeficientas *r* neigiamas) su konkrečiu vadovo komunikacijos teiginiu, reikšmingai labiau teigiamai vertinami ir atskiri pasitenkinimo darbu aspektai. ***Atsižvelgiant į tai, prielaidą Nr. 3 galime patvirtinti.***

Prielaida Nr. 4 teigia, kad vadovo komunikacijos su darbuotoju stilius yra susijęs su jų asmeninės lyderystės raiška. Norint patikrinti šią prielaidą, būtina analizuoti duomenis iš lentelės, kuri pateikia Spearmano koreliacijos koeficientus tarp vadovo komunikacijos su darbuotoju stiliaus

ir kitų kintamųjų, įskaitant asmeninę lyderystę (žr. 3.9. lentelę). Remiantis lentelės duomenimis, galime pastebėti, kad vadovo komunikacijos efektyvumas turi stiprią teigiamą koreliaciją su asmenine lyderyste ($r = 0,699$, $p < 0,05$). Tai reiškia, kad kuo efektyviau komunikuoja vadovai, tuo dažniau pasireiškia asmeninė lyderystė. Tai patvirtina prielaidą, kad vadovo komunikacijos stilius ir asmeninė lyderystė yra susiję. Taip pat galime pastebėti kitas stiprias koreliacijas tarp vadovo komunikacijos su darbuotoju ir asmeninės lyderystės: vadovo komunikacija su darbuotoju susijusi su darbuotojų pasitenkinimu darbu ($r = 0,777$), organizacijos klimatu ($r = 0,717$), organizacijos įvaizdžiu ($r = 0,753$) ir kitais kintamaisiais. Tai rodo, kad vadovo komunikacijos stilius yra svarbus veiksnys, susijęs su įvairiais aspektais, įskaitant asmeninę lyderystę. **Remiantis gautais duomenimis, galime patvirtinti prielaidą Nr. 4, teigiančią, kad vadovo komunikacijos su darbuotoju stilius yra susijęs su jų asmeninės lyderystės raiška.**

Prielaida Nr. 5 teigia, kad vadovo komunikacija su darbuotoju yra susijusi su darbuotojų įsipareigojimu. Remiantis pateiktais duomenimis (žr. 3.9 lentelę), galime teigti, kad vadovo komunikacija su darbuotoju yra susijusi su didesniu darbuotojų įsipareigojimu darbei. Spearmano koreliacijos koeficientas ($r = 0,763$) rodo stiprą teigiamą ryšį tarp vadovo komunikacijos efektyvumo ir darbuotojų įsipareigojimo. Tai reiškia, kad kuo vadovas geriau komunikuoja su savo darbuotojais, tuo didesnis yra darbuotojų įsipareigojimas darbei. Galima įžvalga, kad gera komunikacija su vadovu skatina darbuotojus jaustis suprastais, vertinamais ir įtrauktais, todėl jie jaučia didesnę įsipareigojimą organizacijai ir jos tikslams. **Atsižvelgiant į gautus rezultatus, prielaidą Nr. 5 galima patvirtinti.**

Prielaida Nr. 6 teigia, kad vadovo komunikacija su darbuotoju yra susijusi su organizaciniu darbo klimatu. Remiantis duomenimis iš lentelės, matome, kad vadovo komunikacijos efektyvumas taip pat turi stiprią teigiamą koreliaciją su organizacijos klimatu ($r = 0,753$, $p < 0,05$). Tai rodo, kad vadovai, kurie geriau komunikuoja su savo darbuotojais, dažniau sukuria palankesnę organizacinį darbo klimatą. **Todėl prielaida Nr. 6. taip pat galima patvirtinti.**

Apibendrinant kiekybiniame tyrime gautus rezultatus galima teigti, kad moterys statistiškai reikšmingai dažniau vadovus apibūdina kaip asmenis, kurių bijoma, taip išreiškiant pagarbą, palyginti su vyrais. Tuo tarpu vadovai dažniau įvardijami kaip įkvėpėjai, kurie moka motyvuoti kitus siekti organizacinių tikslų, palyginti su nevadovaujančiais darbuotojais. Bendrai organizacijos vadovų komunikacija su darbuotojais laikoma efektyvia. Tačiau tyrime nustatyta, kad socialinės-demografinės charakteristikos, tokios kaip lytis, amžius, darbo patirtis ir pareigos, nedaro reikšmingos įtakos vadovo komunikacijos efektyvumui. Labiausiai darbuotojai sutinka, kad efektyvus vadovo komunikavimas, kai jis dalinasi informacija ir teikia grįžtamąjį ryšį apie atliktus darbus daro didžiausią įtaką pasitenkinimui darbu. Mažiausiai sutikta su teiginiu, kad efektyvus vadovo komunikavimas yra kai jis nesidalina informacija ir priimdami sprendimus neatsižvelgia į darbuotojų nuomonę. Nustatyta keletas silpnų, tačiau statistiškai reikšmingų sąsajų tarp tam tikrų

teiginių vertinimo ir darbuotojų socialinių-demografinių charakteristikų. Pavyzdžiui, jaunesni darbuotojai labiau sutiko, kad jų vadovas visada yra pasirengęs suteikti pagalbą. Dažniausiai organizacijų vadovams buvo priskiriamos transformacinės (48 proc.) ir situacinės (44 proc.) lyderystės, kiek rečiau autentiškos (30 proc.) ir tarnaujančios (26 proc.) lyderystės, o labiausiai retai vizionarios (19 proc.) ir autokratinės (24 proc.) lyderystės. Statistinės analizės metu, buvo nustatyta, kad transformacinės lyderystės stiliui daugiausiai buvo priskiriami vadovaujančias pareigas einantys darbuotojai, turintys 6 mėn. – 1 metų ir 1-5 m. darbo patirtį organizacijoje, lyginant su kitais darbuotojais. Vadovams, lyginant su nevadovaujančiais darbuotojais, dažniau buvo priskiriamas transformacinis lyderystės stilius. Analizuojant vadovų komunikaciją su darbuotojais, pastebėta, kad bendras vadovo komunikacijos efektyvumas koreliuoja su autokratine, transformacine, autentiška ir vizionaria lyderyste. Tai reiškia, kad efektyviai bendraujantys vadovai dažniau buvo priskiriami šiems lyderystės stiliams. Tačiau šios sąsajos su situacine ir tarnaujančia lyderyste nustatytos nebuvo.

Tyrime nustatytas gana aukštas darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis, vidutinis balas siekė $22,9 \pm 6,1$. Tai rodo, kad dauguma darbuotojų jaučiasi iš dalies teigiamai arba teigiamai savo darbo aplinkoje. Svarbu paminėti, kad kiekybinis tyrimas parodė, kad komunikacijos efektyvumas su tiesioginiais vadovais turi stiprų ryšį su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Tai atskleidžia, kad efektyvi komunikacija su vadovais gali teigiamai paveikti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Nustatyta, kad atskiri vadovo komunikacijos aspektai, tokie kaip vadovo pasirengimas suteikti pagalbą, dalijimasis informacija, įkvėpimas siekti organizacinių tikslų ir kt., taip pat turėjo reikšmingą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Bendras pasitenkinimas darbu nesiskyrė pagal darbuotojų lytį, amžių ir darbo patirtį organizacijoje. Šios charakteristikos neturėjo didelės įtakos darbuotojų pasitenkinimui. Tyrimo metu iš išsikelų 6 prielaidų buvo patvirtintos 4, o likusios dvi buvo patvirtintos tik iš dalies.

3.3. Kokybinis tyrimas

Kokybinio tyrimo tikslas yra išanalizuoti švietimo sektoriaus x organizacijos vadovų suvokimą apie asmeninę darbuotojų lyderystę organizacijoje ir nustatyti, koks galimas jų indėlis skatintų darbuotojų lyderystę ateityje. Tyrimo metu atliktas švietimo sektoriaus x organizacijos padalinių vadovų struktūrizuotas interviu. Kokybinio tyrimo informantų charakteristikos apibrėžia, kad apklausos dalyviai bus atsitiktinai atrinkti vadovai iš įvairių organizacijos padalinių, vadovaujantys skirtingoms veiklos sritims. Tyrimo imtį sudarys 30 % organizacijos vadovų, t.y 12 informantų. Toks imties dydis turėtų užtikrinti pakankamą reprezentatyvumą ir leistų gauti įvairiapusišką požiūrį į asmeninę darbuotojų lyderystę organizacijoje. Imties dydžiui apskaičiuoti taikoma Cochran's formulė: $n=(N-1) \times e^2 + p \times (1-p) N \times p \times (1-p)$

n - imties dydis,

N - populiacijos dydis (bendras vadovų skaičius švietimo sektoriaus x organizacijoje)

p - tikimybė, kad tam tikras savybes turintis individas bus pasirinktas (šiuo atveju paimtas vidurkis tarp 0 ir 1, nes nėra žinomas konkretus pasiskirstymas)

e - paklaida, kurią gali turėti imtis.

Atsižvelgiant į tai, kad švietimo sektoriaus x organizacijos padaliniais vadovauja 40 įvairaus profilio vadovų bei siekiant gauti gilesnį suvokimą, pasirinkta apklausti 30-40% vadovų, kurie sudarytų reprezentatyvų imties dydį.

$$30\% \text{ vadovų imtis} = 0.30 \times 40 = 12 \text{ vadovų.}$$

$$40\% \text{ vadovų imtis} = 0.40 \times 40 = 16 \text{ vadovų.}$$

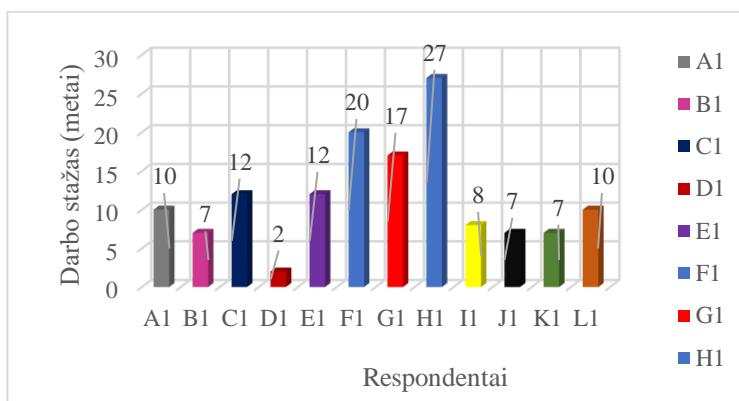
Siekiant gilesnio suvokimo apie vadovavimą organizacijoje, reikalinga apklausti 12 - 16 vadovų iš švietimo sektoriaus x organizacijos. Tiriamųjų imties dydį nulemia ne tik populiacijos dydis, imties reprezentatyvumas ar išvadų generalizavimas, bet ir imties paklaida bei patikimumo lygmuo. Kokybinio tyrimo metu buvo apklausta 12 skirtingo profilio vadovų. Remiantis analizuota teorine medžiaga buvo formuluojamos tyrimo prielaidos ir klausimyno klausimai.

Informantai apklausti sudarius specifinį klausimyną, sudarytą iš 6 pagrindinių klausimų (žr. priede Nr. 8), susijusių su pirmoje dalyje pateikta ir analizuota teorine analize. Klausimynas sudarytas, siekiant giliau suprasti lyderio komunikacijos vaidmenį organizacijoje ir jo įtaką darbuotojų asmeninei lyderystei. Pirmasis klausimyno klausimas „Kiek metų dirbate šioje organizacijoje?“ susijęs su vadovų darbo stažo atstovaujamoje švietimo sektoriaus x organizacijoje nustatymu. Šiuo klausimu siekiama nustatyti dalyvių darbo patirtį organizacijoje ir atitikimą numatytiems tikslinės grupės kriterijams. Antrasis klausimas „Ar save atstovaujamoje organizacijoje laikytumėte lyderiu? Kodėl?“ siekia nustatyti dalyvių suvokimą apie savo lyderiškumo vaidmenį organizacijoje. Trečiasis klausimas „Kaip apibūdintumėte savo vadovavimo stilių? Kas jam būdinga?“ susijęs su siekiu išsiaiškinti kokiam lyderystės stiliui x organizacijos vadovai save priskiria ir kokius savo vadovavimo bruožus išskiria. Klausimo formulavimas kilo iš išsamiai nagrinėtos teorinės analizės. Teorinės analizės metu buvo aptariami populiariausiai praktikoje taikomi lyderystės stiliai, jiems būdinga elgsena ir komunikacija. Ketvirtasis klausimas „Įvertinkite teiginius, kurie labiausiai atitinka Jus, kaip vadovą“ prašo respondento įsivertinti save kaip vadovą, pasirenkant labiausiai jį charakterizuojančius teiginius. Klausimo tikslas gauti x organizacijos vadovų savęs vertinimus bei susidaryti nuomonę, kokia jiems, kaip vadovams būdinga charakteristika: elgsena, komunikacija ir lyderiavimo būdas. Klausimo tikslas identifikuoti vadovui būdingą komunikaciją ir elgseną, taip papildant teorinėje dalyje nagrinėtas lyderio charakteristikas. Penktasis klausimas „Kas jūsų nuomone yra asmeninė lyderystė? Ir kaip ji pasireiškia Jūsų darbo procese?“ siekia nustatyti

informanto suvokimą kas jo nuomone yra asmeninė lyderystė bei kaip ji pasireiškia darbo procese. Klausimo plotmė suteikia galimybę gauti įvairius asmeninės lyderystės apibrėžimus, išskiriant jai būdingus bruožus. Šis klausimas kilo iš teorinės analizės apie asmeninės lyderystės sampratą, siekiant papildyti teorinėje analizėje jau nagrinėtą ir apibrėžtą asmeninės lyderystės suvokimo spektrą. Šeštasis klausimas „Įvertinkite gebėjimus, kurie Jums kaip vadovui būdingi skatinant darbuotojų asmeninę lyderystę? (vertinkite nuo 1 iki 5, kur 1 – labai blogai, 2 - blogai, 3- vidutiniškai, 4 - gerai, 5 – puikiai)“. Šio klausimo tikslas yra įvertinti informantų asmeninius gebėjimus ir veiksmus, kurie yra būdingi jiems kaip vadovams skatinant darbuotojų asmeninę lyderystę organizacijoje. Informantai turi įvertinti savo gebėjimus nuo 1 iki 5, taip identifikuodami stipriąsias ir silpnąsias savybes. Klausimo įtraukimą į klausimyną lėmė teorinės analizės metu nagrinėjami vadovo gebėjimai ir ryšys su darbuotojų asmeninės lyderystės skatinimu.

Atliekant kokybinį tyrimą visi tyrimo dalyviai buvo asmeniškai supažindinami su tyrimu ir jo tikslais, pateikta papildoma informacija apie temos teorinius aspektus, atsakyta į visus iškilusius klausimus. Tyrimas buvo vykdomas laisvai valios principu, leidžiant dalyviams laisvai pasirinkti dalyvauti arba ne. Anketos buvo anoniminės, todėl buvo užtikrintas informantų anonimiškumas. Tyrimo etiškumas buvo užtikrintas sklandžiai, nes tyrimo dalyviai nepriklauso pažeidžiamų asmenų grupėms. Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą buvo išsikeltos 3 tyrimo prielaidos: TP1 - skirtingi vadovų lyderystės stiliai turi poveikį vadovų asmeninės lyderystės suvokimui ir savęs kaip lyderio vertinimui organizacijoje. TP2 - vadovai, kurie organizacijoje dirba ilgesnį laiką, save kaip lyderius vertina teigiamiau nei tie vadovai, kurie turi mažesnę darbo stažą. TP3 - vadovų įgūdžiai, įskaitant tarpasmeninius gebėjimus yra susijusi su jų suvokimu apie asmeninę lyderystę organizacijoje bei su jų gebėjimu veikti kaip lyderiai.

Pirmuoju klausimu nagrinėjamas informantų darbo stažo pasiskirstymas. Susistemintus darbo stažo rezultatus galite matyti apačioje esančiame paveiksle (žr. 3.5 pav.).



3.5. pav. Informantų darbo stažas (sudaryta autorės)

Pagal paveiksle pateiktus duomenis pastebima, kad informantai turi įvairų darbo stažą švietimo sektoriaus x organizacijoje, pradedant nuo kelių metų iki daugiau nei dvidešimt metų. Ilgametė darbo patirtis gali įtakoti supratimą apie jų vadovavimo stilių ir požiūrį į organizacijos kultūrą bei darbuotojus. Galima daryti prielaidą, kad tokią ilgalaikę patirtį organizacijoje turintys informantai gerai supranta organizacijos struktūrą, jos veiklos principus ir kylančius iššūkius. Ilgametė patirtis gali leisti informantams praktikuoti savo vadovavimo stilių pagal organizacijos specifiką ir poreikius, atsižvelgiant į praeityje išmoktas pamokas ir geriausią praktiką. Svarbu atkreipti dėmesį, kad šis ilgas vadovavimo stažas gali daryti ir neigiamą įtaką, kuri pasižymėtų įsisenėjusiomis praktikomis, įsitikinimais ir neveiksmingais darbo efektyvinimo būdais.

Antrasis klausimas siekė atskleisti ar respondentai laiko save lyderiais atstovaujamoje x organizacijoje, nuomonę buvo prašoma pagrįsti. Tyrimo analizės metu pastebėta, kad informantas (A1) aiškiai išreiškia ir identifikuoja save, kaip lyderį atstovaujamoje organizacijoje. Jis pabrėžia, kad lyderystę jis laiko gyvenimo būdu. Informantas akcentuoja, kad lyderystė jam asmeniškai reiškia ne tik ilgametę vadovavimo praktiką, bet ir įkvėpiančią, palaikančią mentorystę, kuri skatina darbuotojus siekti geresnių asmeninių ir organizacinių rezultatų. Šios išvados leidžia manyti, kad (A1) lyderystę laiko organizacijos sėkmės, bet ir darbuotojų gerovės ir tobulėjimo bei bendros organizacijos kultūros kūrimo įrankiu. Informantas (B1) patvirtina, kad švietimo sektoriaus x organizacijoje save taip pat laiko lyderiaujančiu asmeniu. Interviu metu (B1) išryškina svarbias jo vadovavimo charakteristikas: sugebėjimą įkvėpti kitus, rūpinimąsi darbuotojų gerove, komandos bendradarbiavimo skatinimą. Įdomu tai, kad informantas (B1) save laiko lyderiu organizacijoje dėl plataus gebėjimų spektro, kurie padeda įtakoti darbuotojus. Informantas (C1) tvirtina, kad save taip pat laiko lyderiu organizacijoje. Interviu metu jis išryškina įsitikinimą, kad vadovas turi būti ne tik rezultatų siekėjas, bet ir įkvėpėjas bei pavyzdys kitiems. Šis požiūris atskleidžia, kad (C1) supratimas apie lyderio vaidmenį yra išplėstas ir apima ne tik veiksmų, bet ir įtakos sferas. Svarbu pažymėti, kad informantas (C1) tvirtina, kad jo vadovavimas pagrįstas ne tik veiksmų, bet ir vertybių principais. Šis požiūris atskleidžia, kad (C1) turi įsipareigojimą vadovauti organizacijai pagal aiškias moralines ir etines nuostatas. Galima daryti prielaidą, kad informantas turi aukštą pasitikėjimą savimi, parodo pasiryžimą veikti pagal savo įsitikinimus ir vertybes, siekiant organizacijos tikslų. Informantas (D1) tikina, kad save atstovaujamoje organizacijoje neabejotinai laiko lyderiu, pagrįsdamas šią mintį jis akcentuoja, kad save laiko lyderiu dėl gebėjimo įtakoti darbuotojų elgesį ir skatinti juos dirbti efektyviau, greičiau ir siekti geresnių rezultatų. (D1) minimas bendradarbiavimo aspektas komunikacijoje su darbuotojais, siekiant organizacinių tikslų galimai atskleidžia gebėjimą įkvėpti kolektyvą. Informantas (E1) atsakymuose save identifikuoja kaip lyderingą asmenybę. (E1) savo atsakyme išskiria atsakomybės sampratą kaip svarbų lyderystės elementą. Informantas nurodo, kad yra pasirengęs prisiimti vadovavimo vaidmenį ir būti atsakingu organizacijos veiklos ir rezultatų atžvilgiu. Dar vienas svarbus

(E1) paminėtas lyderystės aspektas - profesinė drąsa. (E1) atsakymas sudaro prielaidą manyti, kad jis laiko save lyderiu organizacijoje dėl savo gebėjimo prisiimti atsakomybę, iniciatyvos ir profesinės drąsos.

Informantas (F1) išreiškė nelaikantis savęs lyderiu atstovaujamoje organizacijoje. (F1) atsakyme matyti autoritarinio vadovavimo stiliaus bruožai, kuriuos jis įvardija kaip savo vadovavimo modelį. (F1) teigia, kad valdžia yra pagrindinis ir vienintelis vadovavimo būdas, o darbuotojai turėtų tiesiog vykdyti jiems skirtus uždavinius, nesiremdami savarankiškumu ar inovacijomis. Tai atskleidžia priešišumą asmeninei darbuotojų lyderystei, kurią jis laiko iššūkiu ar net grėsme dėl jos galimo neigiamo poveikio kontrolės ir griežto valdymo principams, kurių jis laikosi. Informantas (F1) interviu metu akcentuoja norą kontroliuoti darbuotojus, kurie rodo asmeninę lyderystę ir gali bandyti keisti organizacijos struktūrą ar taisykles. Informanto vadovavimo stilius yra orientuotas į kontrolę, griežtumą bei pasipriešinimą pokyčiams. Informantas (J1) save vertina kaip lyderį pabrėždamas savo gebėjimą įkvėpti kitus veikti. (J1) nuomone jis vadovauja ne tik žodžiais, bet ir pavyzdžiu, demonstruodamas tinkamą elgesį ir pelnydamas kitų pasitikėjimą. Remiantis (J1) atsakymu galima daryti prielaidą, kad jis pasitelkdamas savo vadovavimą, siekia kurti aplinką, kurioje skatinamas bendradarbiavimas ir komandinis darbas. Informantas (K1) nelaiko savęs lyderiu organizacijoje ir teigia, kad save priskirtų autokratinio vadovavimo stiliaus atstovu. Svarbu paminėti, kad autokratinis vadovavimo stilius pasižymi stipriu kontrolės palaikymu ir sprendimų diktavimu iš viršaus į apačią, nekonsultuojant su pavaldiniais. Toks požiūris gali leisti greitai ir efektyviai imtis veiksmų, tačiau gali kelti pavaldinių nepritarimą ir mažinti jų motyvaciją, asmeninę raišką bei kūrybiškumą. Interviu metu (K1) taip pat teigia, kad jo tikslas yra priversti visus kolektyvo narius nešti atsakomybę už organizacijos sėkmę. Toks požiūris gali būti naudingas organizacijai, tačiau autokratinio vadovavimo stiliumi siekiant priversti darbuotojus prisiimti atsakomybę gali būti sunku sukurti atvirą ir bendradarbiavimu paremtą darbo aplinką. Tai gali lemti komunikacijos trūkumą ir sumažinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ilgajame periode. Galima pastebėti, kad K1 ir F1 informantų požiūriai šiuo klausimu sutampa. Informantas (L1) aiškiai išreiškia savo įsitikinimą, kad jis yra lyderis organizacijoje. Jo požiūris į lyderystę yra išplėstas. (L1) teigia, kad lyderystė nėra apibrėžiama pareigų pozicija, tai tarsi gebėjimas įkvėpti, įtakoti ir kurti palankią darbo aplinką. Informantas suvokia lyderystę kaip daugiau nei tik valdžią, bet kaip gebėjimą mobilizuoti ir įtraukti žmones. Analizuodami (L1) atsakymą, galima pastebėti, kad jis akcentuoja svarbų aspektą lyderystėje - asmeninio ryšio su komanda kūrimą. Informantas pabrėžia, kad kai darbuotojai jaučiasi svarbūs, reikalingi ir pastebėti jie atlieka daug kokybiškesnę darbą. Be to, (L1) akcentuoja kokybiškos komunikacijos svarbą, įskaitant tiek verbalinę, tiek neverbalinę komunikaciją. Tai rodo jo supratimą apie komunikacijos daugialypiškumą ir kad veiksminga komunikacija yra raktas į gerą lyderystę ir bendradarbiavimą su komanda. Galima teigti, kad L1 išvelgia lyderystę kaip platesnę sąvokos

supratimą, kuris apima ne tik poziciją ir mechaninį darbą, bet ir veiksmus, įtaką, kuri kuria ryšius bei pozityvią darbo aplinką.

Trečiuoju klausimu siekiama, kad informantai identifikuotų savo lyderystės stilių ir išskirtų jam būdingus bruožus. Informantas (A1) apibūdino savo vadovavimo stilių kaip autentišką, kuris yra grindžiamas aktyviu ir skaidriu komunikavimu. Jis pabrėžė savo indėlį į bendradarbiavimo skatinimą bei darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą, puoselėjant atvirumo ir pasitikėjimo kultūrą organizacijoje. (A1) teigia, kad siekia kurti aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi įvertinti ir kur jų nuomonės būtų svarbios. Įdomu tai, kad informantas taip pat nurodė, kad yra griežtas ir reiklus, o tai tarsi nesuderinama su ankstesniu teiginiu apie atvirą dialogą ir idėjų mainus. Vis dėlto, galima daryti prielaidą, kad (A1) siekia sukurti atvirą ir bendradarbiavimo kultūrą organizacijoje, kuri gali būti vertinama kaip pozityvus vadovavimo požiūris, kuris skatina darbuotojų įsitraukimą ir produktyvumą. Informantas (B1) savo vadovavimo stilių identifikuoja kaip transformacinį, kuriame yra pabrėžiamas dėmesys skiriamas darbuotojų vystymuisi ir jų įtraukimui į sprendimų priėmimo procesą. (B1) teigia, kad jo vadovavimui būdinga atvira komunikacija, palaikymas, grįžtamasis ryšys, tarpusavio pagalba, atitinkamas įvertinimas ir gero emocinio klimato palaikymas. Galima daryti prielaidą, kad respondentas siekia praktikuoti vadovavimo stilių, kuris pasižymi darbuotojų įtraukimu, komunikacija ir palaikymu, o tai atitinka transformacinio lyderystės stiliaus supratimą, kuriam jis save priskiria.

Informantas (C1) aiškiai nurodo, kad jo požiūris į vadovavimą yra pagrįstas lygybe ir bendruomeniškumu, o ne autoritarizmu ar hierarchija. (C1) pažymi, kad niekuomet nesijaučia pranašesnis už savo komandą ir žiūri į juos kaip į lygiaverčius asmenis bei bičiulius tam tikrose situacijose. Savo vadovavimo stilių informantas priskirtų prie autentiškos lyderystės. Svarbiausias aspektas, kuriuo vadovas pasižymi, yra draugiškų ryšių puoselėjimas su savo komanda. (C1) akcentuoja, kad atviras dialogas ir minimalūs konfliktai yra būtina tobulėjimo kasdienėje veikloje dalis. Toks požiūris leidžia jam skatinti darbuotojų atsakomybę ir iniciatyvą, o ne tik kontroliuoti jų veiklą. Taip pat (C1) teigia, kad svarbu sukurti asmeninius santykius su darbuotojais, žinoti juos ne tik kaip profesionalius kolegas, bet ir kaip žmones su jų asmeninėmis patirtimis ir poreikiais. Autentiškas (C1) vadovavimo stilius pasižymi aktyviu komandinio darbo ir bendradarbiavimo skatinimu, organizuojamais įvairiais renginiais, tokias kaip vakarienės ar išvykos, kuriose galima atvirai pasidalinti mintimis ir emocijomis. Toks požiūris pasak informanto padeda stiprinti tarpusavio ryšius ir kurti darbo aplinką, kurioje kiekvienas jaučiasi vertinamas ir prisideda prie bendro tikslo pasiekimo.

Informantas (D1) aiškiai įvardina savo vadovavimo stilių kaip transformacinį. (D1) siekia skatinti bendradarbiavimą, pokyčius, atvirumą ir idėjų mainus darbo procese. Tai atskleidžia, kad informantas įžvelgia komandos formavimo vertę, stengiasi sukurti aplinką, kurioje galėtų būti

pastebėta bei pripažinta asmeninė darbuotojų raiška. Svarbu pastebėti, kad (D1) akcentuoja savo dalyvavimą sprendimų priėmimo metu kartu su komanda. Šie elementai yra būdingi transformaciniam vadovavimo stiliui, kuriame lyderis skatina komandą imtis iniciatyvos ir priimti atsakomybę už savo veiksmus bei sprendimus. (D1) darbo procese stengiasi sukurti aplinką, kurioje kiekvienas darbuotojas jaustųsi vertinamas ir įtrauktas. Anot jo, tai parodo, kad jam rūpi darbuotojų emocinis bei psichologinis saugumas. Visi šie aspektai sudaro vientisą vaizdą apie informantą kaip transformacinio vadovavimo šalininką, kuris ne tik siekia organizacinių tikslų, bet ir rūpinasi savo komandos gerove bei vystymusi.

Informantas (E1) pasižymi vadovavimo stiliumi, kuris yra persipynęs tarp transformacinio, situacinio ir autentiško požiūrio į lyderystę. (E1) teikia didelę pirmenybę savarankiškam darbui ir atsakomybei, kur kiekvienas komandos narys yra atsakingas už savo sritį. Tai tikslingai imponuoja transformaciniam vadovavimo stiliui, kuris skatina individualų darbą ir asmeninį augimą. Informantas (E1) taip pat pabrėžia bendradarbiavimo svarbą tarp kolegų, kai vienas kitam patariama, o ne vadovo tiesiogiai nurodoma. Šis horizontalus ryšys ir pasitikėjimas komandos viduje taip pat atitinka transformacinio vadovavimo stiliaus ideologiją. Informantas pripažįsta darbo lankstumą, kaip ypač svarbų darbo našumo elementą. Tai rodo situacinio vadovavimo suvokimo akcentavimą, kai vadovas prisitaiko prie konkrečių situacijų ir lanksčiai žiūri į darbo planavimą. (E1) akcentuoja planavimo ir dalyvavimo sprendimų priėmimo svarbą. Tai atspindi autentiško vadovavimo stiliaus požiūrį, kur vadovas yra atviras bendradarbiavimui ir siekia įtraukti komandą į sprendimų priėmimo procesą. Taip pat įdomu tai, kad (E1) pripažįsta savo vadovavimo silpnąsias vietas: dokumentų archyavimas ar tikslesnių užduočių formulavimas bei norą jas tobulinti. Galima teigti, kad tai būdinga autentiško vadovavimo stiliui, kur vadovas atvirai pripažįsta savo trūkumus ir siekia tobulėti. Pastebėtos papildomos išvalgos, kad informanto (E1) vadovavimo stilius yra subalansuotas ir orientuotas į komandos efektyvumą. Jo supratimas apie lyderystę apima pasitikėjimą komandos nariais, bendradarbiavimą ir lankstumą, taip pat norą skatinti komandos dalyvavimą ir pažangą. Informanto (F1) atsakymas galimai atspindi jo autoritarinį vadovavimo stilių, kuriame pabrėžiama griežta valdžia, vienašališki sprendimai ir ribotas darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese. (F1) teigia, kad jo vadovavimas grindžiamas tikslų siekimu, kai jo valdžia laikoma aukščiausia organizacijoje. Informantas teigia, kad jo vadovavimo stilius yra autoritarinis, kuriam būdinga griežta valdžia ir aiškios instrukcijos darbuotojams. Galima daryti prielaidą, kad jis linkęs į centralizuotą valdymą ir vienašalių sprendimų priėmimą. Pasak (F1), darbuotojai tylėdami ir pritardami išreiškia jam pagarbą ir taip jį vertina. Šis išsakytas teiginys gali atspindėti įsitikinimą, kad jo autoritarinis vadovavimo būdas yra itin tinkamas ir efektyvus. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį, kad tylos arba nenoro diskutuoti elgsenos bruožas gali būti ir dėl baimės arba nepasitikėjimo atmosfera, kuriai įtakos gali turėti autoritarinis vadovavimo stilius. Informanto (G1) atsakyme pastebimas gana

išsamus vadovavimo stilių ir požiūrių į lyderystę vaizdas. (G1) save identifikuoja kaip transformacinį ir vizionarų lyderį, kuris skatina pokyčius, įkvėpia ir motyvuoja savo komandą siekti aukštesnių tikslų ir puoselėti bendrą viziją. Tai rodo, kad jis galimai nėra tik operatyvusis vadovas, bet taip pat siekia ilgalaikių pokyčių ir plėtros organizacijoje, dėl to stiprina bendruomenės jausmą ir siekius. Informantas (G1) pabrėžia, kad jo vadovavimo požiūris yra grindžiamas darbuotojų pripažinimu, skatinimu ir bendradarbiavimu. Informanto požiūris galimai rodo, kad jis supranta, jog svarbiausi organizacijos ištekliai yra žmonės ir jų įtraukimas į procesus gali padėti pasiekti geresnių rezultatų. (G1) akcentuoja ryšių kūrimą su darbuotojais. Stiprūs tarpasmeniniai ryšiai yra būdingi transformacinei lyderystei, nes jie padeda sukurti pasitikėjimą ir įkvėpti darbuotojus siekti bendrų tikslų ar pokyčių. Tačiau (G1) pamini, kad jam ne ką mažiau būdingas situacinis vadovavimo būdas. Informantas nurodo, kad krizės metu gali tekti pasiremti autoritariniu vadovavimo stiliumi siekiant priimti greitus ir veiksmingus sprendimus. Galima daryti prielaidą, kad jis geba prisitaikyti prie skirtingų situacijų ir pasirinkti tinkamiausią vadovavimo metodą. Bendruomenės ir bendradarbiavimo skatinimas, įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą ir gebėjimas prisitaikyti prie skirtingų situacijų yra svarbūs informanto (G1) vadovavimo bruožai, kurie padeda jam palaikyti stiprią ir efektyvią komandą. Informantas (H1) savo atsakyme įvardina save autentišku vadovu. (H1) akcentuoja autentiškumo, sąžiningumo ir sąmoningumo svarbą, grindžiamą tikrais įsitikinimais, vertybėmis ir asmeniniu identitetu. Informantas siekia skatinti atviro dialogo ir bendradarbiavimo kultūrą. Sąmoningumas ir refleksija, anot (H1) yra pagrindiniai jo vadovavimo principai, kurie padeda jam nuolat reflektuoti savo vadovavimo būdus ir geriau suprasti savo stiprybes bei silpnybes. Toks informanto požiūris leidžia daryti prielaidą, kad jo siekis kurti palankią darbo aplinką, kurioje komandos gerovė ir vystymasis yra prioritetiniai. (I1) atsakyme išryškėja transformacinės lyderystės principai, kurių jis laikosi darbo praktikoje. Informantas (I1) nurodo, kad jis save laiko transformaciniu lyderiu, kuris siekia ne tik valdyti, bet ir įkvėpti bei motyvuoti komandą. Galima daryti prielaidą, kad (I1) orientuotas į ilgalaikius pokyčius, o ne tik į trumpalaikius rezultatus. Įdomu tai, kad (I1) akcentuoja bendradarbiavimą ir kūrybiškumą kaip svarbius elementus savo vadovavimo praktikoje.

Informantas (J1) savo vadovavimo stilių įvardino kaip transformacinį ir autentišką. Anot informanto jam būdingas vadovavimas pagrįsta įkvėpimu, motyvacija ir vizijos kūrimu. Šis vadovavimo stilius išsiskiria dėmesiu individualiems darbuotojų poreikiams ir motyvacijai. Analizuojant (J1) minimą jam būdingą vadovavimo praktiką, pastebima, kad (J1) akcentuoja nuolatinį bendravimą su komanda. Informanto (J1) ne tik perduoda užduotis ir tikslus, bet ir stengiasi suvokti bei įvertinti darbuotojų mintis, nuomones ir pasiūlymus. Informantui būdinga reguliari komunikacija, pasižyminti atvirumu ir skaidrumu. (J1) vadovavimo stilius yra gerai suderintas su moderniomis lyderystės teorijomis, kurios pripažįsta svarbų darbuotojų įtraukimą, motyvaciją ir

bendros vizijos kūrimą. (K1) atsakyme išryškėja autoritarinio vadovavimo stiliaus bruožai. (K1) pabrėžia hierarchijos reikšmę, griežtą kontrolę ir sprendimų diktavimą, komunikaciją be konsultacijų su pavaldiniais. Komunikacijoje atsispindi vienpusiškumas ir nenuoseklumas, kuris gali kelti įtampos jausmą organizacijoje. Analizuojant (K1) atsakymą, svarbu paminėti, kad autoritarinis vadovavimo stilius gali būti veiksmingas situacijose, kuriose reikalingas greitas sprendimų priėmimas ir aiškios gairės. Informantas (L1) apibūdina savo vadovavimo stilių kaip autentišką ir transformacinį. (L1) pabrėžia, kad vertina darbuotojų nuomones ir įtraukia juos į sprendimų priėmimo procesą. Tai yra autentiškos lyderystės bruožai, kurioje vadovas elgiasi sąžiningai, atvirai ir autentiškai, skatinant darbuotojus būti savimi ir pasitikėti savo gebėjimais. (L1) pabrėžia komunikacijos ir dialogo svarbą su komanda, o tai būdinga transformaciniam lyderiui.

Ketvirtuoju klausimu respondentų buvo prašoma įvertinti ir pasirinkti labiausiai juos apibūdinančius teiginius, kurie padėjo sudaryti galimą jų, kaip vadovų charakteristiką (žr. 3.10 lentelę).

3.10. lentelė. Informantų įšivertinimai pagal pateiktus teiginius (sudaryta autorės)

Nr.	Teiginiai	įšivertinimai
1.	Vadovas, kuris visada yra pasirengęs suteikti pagalbą;	A1;B1;C1;D1,E1;G1;H1; I1;J1;L1
2.	Vadovas, kuris efektyviai vadovauja komandai;	A1;B1;C1;D1:E1;F1;G1;H1; I1;J1; K1; L1
3.	Vadovas, kuris neklauso darbuotojų nuomonės;	A1; C1;F1;K1
4.	Vadovas, kuris nesidalina informacija;	K1
5.	Vadovas, kuris dalinasi informacija;	A1;B1;C1;D1:E1;F1;G1;H1; I1;J1; L1
6.	Vadovas, kuris bendrauja aiškiai/suprantamai;	A1;B1;C1;E1;F1;G1;H1; I1;J1; L1
7.	Vadovas, kuris įkvepia siekti organizacinių tikslų;	C1;D1;F1;I1;K1
8.	Vadovas, kuris griežtas;	F1;K1
9.	Vadovas, kuris kelia baimę.	F1;K1

Atsižvelgiant į 3.10 lentelę dauguma informantų save mato kaip vadovus, kurie yra pasirengę suteikti pagalbą, efektyviai vadovauti komandai ir dalintis informacija. Teiginius, kuriuose išryškėja šie aspektai pažymėjo dauguma informantų, o tai rodo bendrą tendenciją. Informantai vertina savo gebėjimą įkvėpti komandą siekti organizacinių tikslų ir bendrauti aiškiai bei suprantamai. Keletas informantų save identifikavo kaip griežtą ir baimę keliantį vadovą. Tačiau didžioji dauguma visgi pripažįsta, kad yra labiau linkę į pozityvų vadovavimo modelį, kuriame akcentuojama bendradarbiavimo, motyvacijos ir skaidrumo svarba. Penktuoju interviu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti respondentų suvokimą apie asmeninę lyderystę ir kaip ji jų nuomone pasireiškia darbo procese. Informantas (A1) akcentuoja, kad darbuotojai, pasižymintys iniciatyva, atsakomybės prisiėmimu ir gebėjimu įkvėpti kitus, yra labai svarbus veiksnys, kuris skatina inovacijas ir

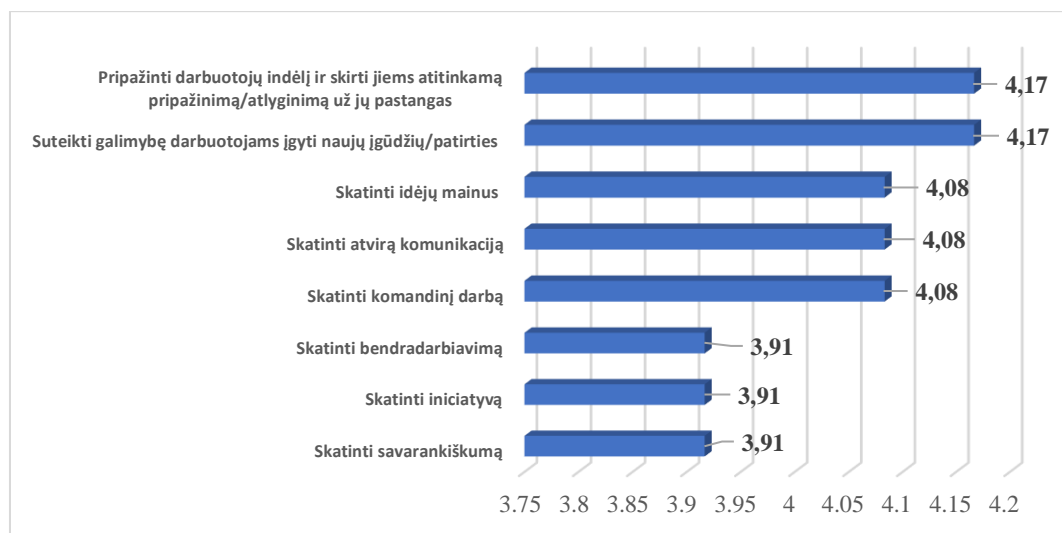
efektyvumą darbo procese. (A1) teigia, kad darbuotojai, turintys asmeninės lyderystės savybių, ne tik pastebi problemas, bet ir aktyviai veikia siekdami jas spręsti ir organizaciją tobulinti. (A1) taip pat mini inovatyvius veiksmus, kuriuos darbuotojai įgyvendina siekdami optimizuoti organizacijos veiklą. Šie veiksmai apima idėjų generavimą, naujų sistemų ar procesų kūrimą, siekiant efektyviau panaudoti išteklius ir gerinti darbo rezultatus. Minėti veiksmai nėra atsitiktiniai ar vienkartiniai. Jie atspindi nuoseklų požiūrį ir pastangas nuolat gerinti organizacijos veiklą bei kurti palankią darbo aplinką. Anot (B1) asmeninė lyderystė reiškia gebėjimą inicijuoti veiksmus ir būti iniciatyviam įvairiuose darbo procesuose. Informantas asmenine lyderyste pasižymintį darbuotoją įvardina kaip aktyvų veikėją, kuris ne tik reaguoja į situacijas, bet ir aktyviai jas kuria. (B1) konkretizuoja, kad anot jo, asmeninė lyderystė pasireiškia per individualius projektus ir kolektyvines veiklas apimančias: idėjų mainus, dalyvavimą konferencijose, kompetencijų tobulinimą ir kasdienę saviraišką darbe. Šis požiūris įdomus tuo, kad asmeninė darbuotojų lyderystė suvokiama kaip veiksmingas įsitraukimas į darbo procesus ir efektyvi nuolatinė komunikacija su kolegomis. Galime daryti prielaidą, kad informantas suvokia asmeninę lyderystę kaip aktyvaus dalyvavimo ir inicijavimo procesą, kuris skatina bendradarbiavimą, naujų idėjų kūrimą. Pasak (C1) šiuolaikinėje darbo aplinkoje, darbuotojų asmeninė - tai reiškinys, kai darbuotojas pasižymi lyderio bruožais ir inicijuoja pokyčius, skatina bendradarbiavimą. Vienas iš būdų, kaip pasireiškia darbuotojų asmeninė lyderystė, anot (C1), yra gebėjimas aktyviai ieškoti galimybių tobulėti, inovuoti ir smalsiai spręsti problemas. Informantas (D1) apibrėžia darbuotojų asmeninę lyderystę kaip gebėjimą įkvėpti kitus ir vadovauti per asmeninį pavyzdį bei įtikinamą komunikaciją. Jis akcentuoja iniciatyvą, atsakomybės prisiėmimą ir aktyvų dalyvavimą, net jei tai nėra tiesiogiai susiję su oficialiomis darbo pareigomis. (D1) išskiria aiškumą, įtikinamumą ir gebėjimą perteikti idėjas bei viziją kaip svarbius komunikacijos aspektus, kurie anot jo būdingi darbuotojui pasižyminčiam asmenine lyderyste. Informantas išskiria pavyzdines priemones (mokymus, komandos projektus bei atlyginimo ir pripažinimo programas), kuriomis x organizacijoje skatinama darbuotojų asmeninės lyderystės raiška.

(E1) apibūdina darbuotojų asmeninę lyderystę kaip gebėjimą dirbti iniciatyviai, tarsi tai būtų jų pačių įkurtas verslas. Anot (E1), tai reiškia, kad darbuotojas ne tik atlieka priskirtas užduotis, bet ir vadovauja savo darbo sričiai, aktyviai ieškodamas būdų, kaip gerinti veiklos procesus ir inovuoti. Be to, svarbu pastebėti, kad pasak informanto (E1), darbuotojas, turintis asmeninės lyderystės bruožų yra pasirengęs prisiimti visą atsakomybę už savo veiksmus ir rezultatus, neieškodamas išimčių. (F1) nuomonė apie asmeninę lyderystę yra gana ribota. (F1) teigia, kad autoritetas yra pagrindinis ir vienintelis vadovavimo būdas, o asmeninė lyderystė gali būti netgi laikoma grėsme, nes ji gali prieštarauti kontrolės ir griežto valdymo principams, kurių jis laikosi. Jo požiūris į darbuotojus, kurie pasižymi asmenine lyderyste, yra skeptiškas, nes bijoma, kad jie gali bandyti keisti esamą struktūrą arba taisykles, kuriomis jis vadovaujasi. (G1) atsakymas pabrėžia, kad asmeninė lyderystė yra ne tik

gebėjimas prisiimti atsakomybę, bet ir inicijuoti veiksmus bei aktyviai dalyvauti darbo procese. Analizuojant (G1) atsakymą, galima pastebėti, kad jis suvokia darbuotojų asmeninės lyderystės apraiškas kaip iniciatyvos pasireiškimą, savarankiškumo ir motyvacijos stiprinimą siekiant rezultatų. Tai atspindi jo suvokimą, kad individualus indėlis gali turėti didelį poveikį organizacijos veiklos sėkmei. Informantas (H1) akcentuoja, kad asmeninė lyderystė susijusi su iniciatyva, kūrybiškumu, komandiniu bendradarbiavimu, motyvacija ir įkvėpimu, pavyzdžiu kitiems, komunikacijos sugebėjimais. Šios savybės ne tik skatina darbuotojų aktyvumą ir įsipareigojimą, bet ir padeda formuoti palankią darbo aplinką, kurioje kiekvienas gali pasiekti savo potencialą. (I1) suvokia asmeninę lyderystę, kaip gebėjimą įkvėpti kitus ir skatinti bendradarbiavimą tarp kolegų. Anot informanto susitikimai, asmeninis ryšys ar bendro pobūdžio iniciatyvos skatina darbuotojų asmeninę lyderystę. (J1) nurodo, kad asmeninė lyderystė pasireiškia darbuotojų gebėjimu aktyviai prisiimti atsakomybę už jiems pavestas užduotis ir siekti jų rezultatyviausio įvykdymo. Taip pat informantui atrodo svarbu, jog darbuotojai ne tik vykdytų pavestas užduotis, bet ir savarankiškai inicijuotų jas. (J1) išskiria iniciatyvos ir kūrybiškumo svarbą darbuotojų asmeninėje lyderystėje. Informantas vertina ne tik individualų darbuotojo indėlį, bet ir jo gebėjimą mobilizuoti kitus ir kurti pokyčius organizacijoje. (K1) nuomone, darbuotojų asmeninė lyderystė yra svarbus organizacijos veiklos elementas, kuris išryškina gebėjimą įtakoti kitus savo veiksmais, požiūriu ir elgesiu, nepriklausomai nuo oficialiosios vadovavimo padėties. Šis aspektas akcentuoja atsakomybės prisiėmimą, iniciatyvumą ir gebėjimą įkvėpti kitus savo pavyzdžiu. (K1) pabrėžia, kad asmeninės lyderystės turintis darbuotojas gali žengti pirmyn ir pasiūlyti naujų idėjų bei sprendimų, skatinant bendradarbiavimą ir veiksmingą komunikaciją darbo procese. Taip pat informantas interviu metu pamini, kad darbuotojų asmeninė lyderystė gali pasireikšti skirtingais būdais darbo procese, pavyzdžiui, iniciatyva siūlant naujas idėjas arba įsitraukiant į bendrus projektus. Informanto (L1) išvalgos pabrėžia iniciatyvą, atsakomybę ir ryžtingumą kaip svarbiausius asmeninės lyderystės bruožus, kuriuos sieja su gebėjimu prisiimti vadovavimo vaidmenį ne tik atsakant į iššūkius, bet ir aktyviai inicijuojant veiksmus bei organizuojant darbą. (L1) išryškina, kad asmeninė lyderystė yra dinamiškas procesas, kuris reikalauja ne tik gebėjimo priimti sprendimus ir inicijuoti veiksmus, bet ir ryšių kūrimo, bendradarbiavimo, motyvacijos skatinimo.

Šeštuoju klausimu buvo siekiama, kad vadovai įsivertintų savo asmeninius gebėjimus, kurie jiems būdingi skatinant asmeninę lyderystę. Sudaryta vertinimo skalė buvo nuo 1 iki 5, kur 1 – labai blogai, 2 - blogai, 3- vidutiniškai, 4 - gerai, 5 – puikiai. Vertinimui pateikti tokie gebėjimai: darbuotojų savarankiškumo, iniciatyvos, bendradarbiavimo, komandinio darbo, idėjų mainų skatinimas, pastangos remti darbuotojų siekį tobulinti savo lyderystės gebėjimus, suteikiama galimybė darbuotojams įgyti naujų įgūdžių/patirties, darbuotojų indėlio pripažinimams ir atitinkamo pripažinimo/atlyginimo už jų pastangas skyrimas.

Bendras gebėjimo „Pripažinti darbuotojų indėlį ir skirti jiems atitinkamą pripažinimą/atlyginimą už jų pastangas“ vertinimo kriterijaus vidurkis yra 4,17. Švietimo sektoriaus x organizacijos vadovai gerai arba puikiai geba pripažinti darbuotojų indėlį ir skirti jiems atitinkamą pripažinimą/atlyginimą už jų pastangas. Vidutinis vertinimas (4,17) rodo, kad dauguma vadovų atlieka šią užduotį gerai arba puikiai. Galima daryti prielaidą, kad x organizacijoje yra vystoma kultūra, kurioje vertinamas darbuotojų indėlis ir skiriamas dėmesys pripažinimui bei atlyginimui už pastangas. Suteikti galimybę darbuotojams įgyti naujų įgūdžių/patirties yra svarbus aspektas organizacijos veikloje, ypač švietimo sektoriaus x organizacijoje. Šis kriterijus įvertintas 4,17 vidurkiu. Galima daryti prielaidą, kad dauguma x organizacijos vadovų gerai arba puikiai geba suteikti šias galimybes savo darbuotojams. Tokio vertinimo vidurkis taip pat atspindi vystomą kultūrą, kurioje darbuotojų tobulėjimas ir įgūdžių plėtra yra svarbios vertybės. Vadovai, vertindami šį kriterijų aukštu balu, rodo, kad organizacijoje skatinamas darbuotojų augimas ir tobulėjimas, o tai gali turėti teigiamą poveikį tiek organizacijos veiklos rezultatams, tiek darbuotojų motyvacijai ir lojalumui. Bendras gebėjimo „Skatinti idėjų mainus“ vertinimo kriterijaus vidurkis yra 4,08. Galima daryti prielaidą, kad dauguma vadovų švietimo sektoriaus x organizacijoje gerai arba puikiai skatina idėjų mainus tarp darbuotojų. Tokia aukšta įvertinimo reikšmė rodo, kad x organizacijos vadovai yra atviri naujoms idėjomis ir vertina įvairiapusį požiūrį į problemas bei galimus sprendimus (žr. 3.6 pav.).



3.6. pav. Bendras gebėjimų vertinimo kriterijaus vidurkis (sudaryta autorės)

Kriterijaus „Skatinti atvirą komunikaciją“ bendras vidurkis - 4,08. Galime teigti, kad dauguma vadovų x organizacijoje skatina atvirą komunikaciją tarp darbuotojų gerai arba puikiai. Aukštos įvertinimo reikšmės rodo, kad organizacijos vadovai geba skatinti dialogą, atvirumą ir sąveiką tarp skirtingų darbo grupių. Vertindami gebėjimo kriterijų „Skatinti komandinį darbą“ vidurkiu 4,08, galima daryti išvadą, kad dauguma vadovų x organizacijoje gerai arba puikiai skatina

komandinį darbą tarp savo darbuotojų. Šis vertinimas rodo, kad organizacijos vadovai pripažįsta bendradarbiavimo svarbą ir skatina darbuotojus dirbti kartu, siekiant bendrų tikslų. Vertindami kriterijų „Skatinti bendradarbiavimą“ vidurkiu 3,91, galima daryti išvadą, kad dauguma vadovų x organizacijoje gerai arba vidutiniškai skatina bendradarbiavimą tarp savo darbuotojų. Tokios vidutinės įvertinimo reikšmės gali rodyti, kad organizacijos vadovai ir darbuotojai jau turi tam tikrą bendradarbiavimo kultūrą, tačiau galbūt būtų naudinga suteikti papildomų galimybių darbuotojams aktyviau bendradarbiauti, plėtoti komunikacijos įgūdžius ir kurti stiprius darbo komandų ryšius. Vertindami kriterijų „Skatinti iniciatyvą“ vidurkiu 3,91, daroma išvada, kad dauguma vadovų x organizacijoje vidutiniškai arba gerai skatina iniciatyvą tarp savo darbuotojų. Vidutinės įvertinimo reikšmės gali rodyti, kad organizacijos vadovams šį gebėjimą reiktų stiprinti suteikiant darbuotojams daugiau laisvės ir palaikymo savo idėjoms bei veiklai. Vertindami kriterijų „Skatinti savarankiškumą“ vidurkiu 3,91, galime daryti prielaidą, kad dauguma vadovų x organizacijoje vidutiniškai arba gerai skatina savarankiškumą tarp savo darbuotojų. Vidurkis rodo, kad, nors savarankiškumas yra pripažįstamas ir dalinai skatinamas, x organizacijos vadovams gali trūkti priemonių ar strategijų, skirtų šio gebėjimo plėtrai. Bendrai vertinant, švietimo sektoriaus x organizacijos vadovai yra gana kompetentingi ir savo, kaip vadovo, gebėjimus vertina gerai arba puikiai. Pastebima, kad daugiausiai informantų palankiausiai vertina savo gebėjimą skatinti savarankiškumą, iniciatyvą, bendradarbiavimą ir komandinį darbą.

Apibendrinant atliktą kokybinio tyrimo analizę galima teigti, kad didžioji dalis informantų (A1, B1, C1, D1, E1 ir kt.) identifikuoja save kaip lyderius organizacijoje ir tik keli vadovai (F1;K1) savęs organizacijoje lyderiais nelaiko. Dauguma iš jų pabrėžia ne tik veiksmų, bet ir vertybių svarbą lyderio vaidmenyje, siekiant organizacijos tikslų ir skatinant darbuotojų asmeninį tobulėjimą. Svarbu paminėti, kad informantai akcentuoja skirtingus komunikacinius aspektus lyderystėje. Kai kurie pabrėžia gebėjimą įkvėpti kitus (B1, D1), kiti - atsakomybės prisiėmimą ir profesinę drąsą (E1), arba vadovavimą pagal moralines ir etines nuostatas (C1). Dalis informantų daugiau orientuoti į bendradarbiavimą ir komandiškumą (B1), kiti į sprendimų priėmimą ir veiksmų koordinavimą (E1). Ilgalaikė darbo patirtis tarp informantų skiriasi, tačiau tai ne visada tiesiogiai paveikia jų lyderystės sampratą ar požiūrį į vadovavimą. Informantai skiriasi pagal savo vadovavimo stilių ir požiūrį į valdžią bei kontrolę. Kai kurie palaiko autoritarinį ar autokratinį vadovavimo modelį (F1, K1), kiti akcentuoja bendradarbiavimo ir įgalinimo principus (G1, H1, I1, J1, L1), kurie būdingi transformacinei, autentiškai, vizionariai lyderystei. Taikomi vadovavimo stiliai taip pat gali skirtis pagal tai, kaip vadovai vertina darbuotojų vaidmenį ir atsakomybę organizacijos veikloje. Kai kurie siekia priversti darbuotojus prisiimti atsakomybę (F1, K1), kiti skatina bendradarbiavimą ir remiasi komandinio darbo principais (G1, H1, I1, J1, L1). Supratimas apie lyderystę taip pat skiriasi, priklausomai nuo to, kaip informantai vertina lyderio vaidmenį organizacijoje. Kai kurie siekia

išlaikyti griežtą hierarchiją ir kontrolę (F1, K1), kiti akcentuoja lyderio gebėjimą įkvėpti, motyvuoti ir kurti palankią darbo aplinką (G1, H1, I1, J1, L1). Apžvelgiant į informantų atsakymus, paaiškėja, kad jie skirtingai vertina vadovavimo stilius ir lyderystės aspektus. Informantai išreiškia įvairius vadovavimo stilius, pradedant autentišku, transformaciniu (A1, B1, C1, D1, E1), ir baigiant autoritariniu (F1). Autokratinio lyderystės stiliumi pasižymintys respondentai (F1 ir K1) nurodo vienašališką sprendimų priėmimą, nesilaikydami bendradarbiavimo ir konsultacijų su komanda. Jie elgiasi priešingai nei autentiški ir transformaciniai lyderiai, kurie skatina dalyvavimą ir bendradarbiavimą sprendimų priėmimo procese. Informantai, kurie pasižymi autentišku ir transformaciniu vadovavimo stiliumi (A1, B1, C1, D1, E1), akcentuoja asmeninių santykių ir pozityvaus emocinio klimato organizacijoje svarbą, o autoritariniai vadovai, dažnai nurodo griežtus standartus ir reikalavimus, nekreipdami dėmesio į asmeninius ryšius. Informantai (J1), (L1), (G1) ir (I1) pabrėžia prieinamumo, bendradarbiavimo ir atvirumo svarbą vadovo vaidmenyje. Jie akcentuoja komunikacijos aiškumą, motyvacijos skatinimą ir gebėjimą įkvėpti kitus. Informantai (A1), (B1), (C1), (D1), (E1), (G1), (H1) ir (I1) pabrėžia darbuotojų asmeninės lyderystės svarbą organizacijos sėkmei. Anot jų veiksmai, kuriais identifikuojama darbuotojo asmeninės lyderystės raiška: iniciatyva, kūrybiškumas, bendradarbiavimas ir gebėjimas įkvėpti kitus. Dauguma informantų savo gebėjimus įvertina aukštu įvertinimu. Kasdienėje veikloje taikydami šiuos gebėjimus, jie siekia skatinti darbuotojų savarankiškumą, iniciatyvą ir bendradarbiavimą. Tai galimai atspindi jų išipareigojimą kurti palankią darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi motyvuoti ir galėtų išnaudoti savo potencialą.

Pirmoji tyrimo prielaida (TP1) teigia, kad skirtingi vadovų lyderystės stiliai turi poveikį vadovų asmeninės lyderystės suvokimui ir savęs kaip lyderio vertinimui organizacijoje. Remiantis pateikta informacija, galima šią prielaidą patvirtinti. Informantai (K1) ir (L1) demonstruoja skirtingus lyderystės požiūrius ir praktikas. (K1) gali būti linkęs dominuoti sprendimų priėmimo procese, rodydamas autoritarinio vadovavimo požymius, o (L1) priešingai, skatina darbuotojų savarankiškumą ir bendradarbiavimą, atskleisdami platesnį lyderystės suvokimą. Galima teigti, kad vadovų lyderystės stiliai skirtingai paveikia jų asmeninį lyderystės suvokimą bei praktiką organizacijoje. ***Antroji prielaida (TP2) teigia, kad vadovai, kurie organizacijoje dirba ilgesnį laiką, save kaip lyderius vertina teigiamiau nei tie vadovai, kurie turi mažesnę darbo stažą. Ši prielaida tyrimo metu tiesiogiai nebuvo patvirtinta,*** tačiau galima manyti, kad ilgesnis darbo stažas gali suteikti vadovui daugiau patirties, pasitikėjimo savimi kaip lyderiu. Ši prielaida gali būti patikrinta tik atlikus išsamesnį analitinį tyrimą. ***Trečioji prielaida (TP3) teigia, kad vadovų įgūdžiai, įskaitant tarpasmeninius gebėjimus, yra susiję su jų suvokimu apie asmeninę lyderystę organizacijoje bei su jų gebėjimu lyderiauti. Iš informantų pateiktų atsakymų galima teigti, kad ši prielaida yra pagrįsta, tad ją galima iš dalies patvirtinti.*** Informantai (K1) ir (L1) skirtingai vertina tarpasmeninius

gebėjimus ir tai atspindi jų suvokime apie lyderystę. Galima manyti, kad vadovų įgūdžiai turi įtakos jų suvokimui apie asmeninę lyderystę bei jų kaip lyderių veiksmams organizacijoje.

Galima daryti išvadą, kad nors informantai iš esmės palaiko panašius principus ir tikslus vadovavime, jų individualūs požiūriai, asmeninė patirtis ir svarstymai leidžia jiems skirtingai interpretuoti ir įgyvendinti asmeninę lyderystę organizacijoje. Taip pat informantai įvairiai interpretuoja lyderystę, o tai patvirtina požiūrį, kad lyderystė yra kompleksinė ir gali būti suvokiama ir įgyvendinama skirtingais būdais priklausomai nuo situacijos ir aplinkybių. Pastebima, kad informantų atsakymai rodo tendenciją, kad vadovavimas ir lyderystė gali būti interpretuojami ir praktikuojami labai skirtingai, atsižvelgiant į asmeninius įsitikinimus, vertybes ar situacijas. Tačiau bendras siekis skatinti bendradarbiavimą, ryšius su darbuotojais ir ilgalaikius pokyčius yra panašus visuose atsakymuose.

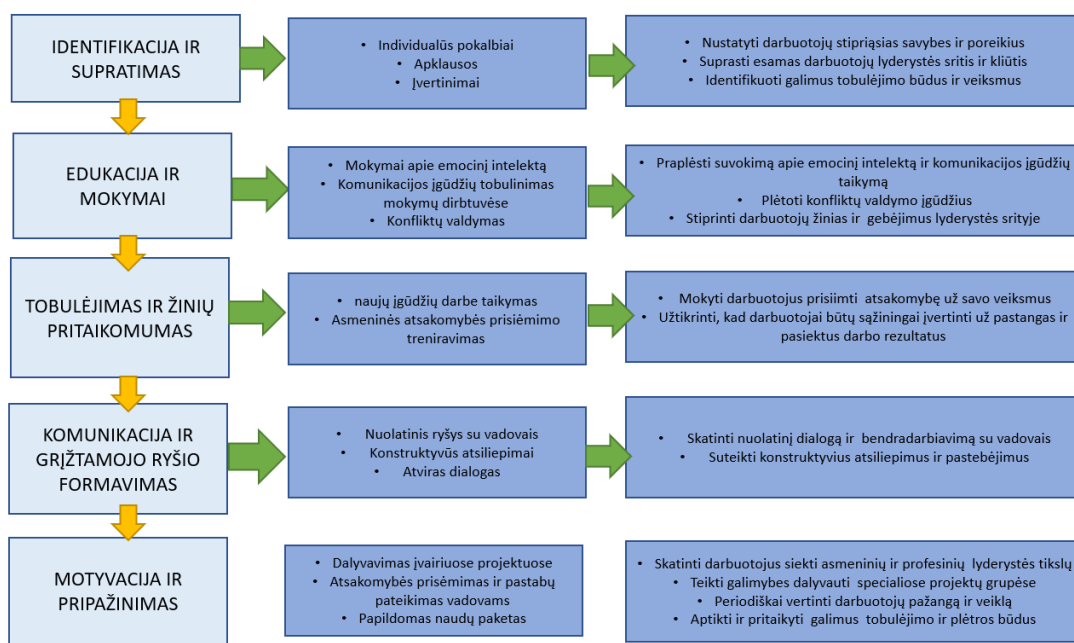
4. ASMENINĖS LYDERYSTĖS RAIŠKOS SKATINIMO MODELIO PROTOTIPAS

Šiame skyriuje, pagal išsamiai atliktus empirinio tyrimo rezultatus ir teorinio pagrindimo sąsajas, pristatoma asmeninės lyderystės skatinimo modelio koncepcija ir prototipas pritaikytas švietimo sektoriaus x organizacijai.

4.1. Modelio koncepcija

Žodis „modelis“ reiškia proceso, įvykio ar situacijos vaizdavimą. Tai nėra atskiras ar nepriklausomas metodas, o veikiau esamo objekto atvaizdavimas. Panašiai ir komunikacijos modelis, kuris atspindi simbolinę komunikacijos procesą. Jis parodo ne pranešimo specifiką, o tik tuos elementus, kurie yra svarbūs pranešimo siuntimo tikslui (Uzun, 2020). Sukurtas modelis grindžiamas nuolatiniu bendradarbiavimu tarp vadovų ir darbuotojų, skatinant atvirą komunikaciją, mokymąsi ir tobulėjimą bei pripažįstant pastangas ir pasiekimus. Tai leidžia organizacijai skatinti asmeninę lyderystę tarp darbuotojų ir kartu tobulinti visos organizacijos veiklą. **Asmeninės lyderystės modelio lygmenys:** *1. Identifikacija ir požiūrio suvokimas.* Vadovas individualiuose pokalbiuose su darbuotojais aptaria jų stipriąsias savybes, ambicijas ir siekius asmeninės lyderystės srityje. Organizacija vykdo periodines apklausas, kad nustatytų darbuotojų pageidaujamus mokymų temas ir poreikius asmeninės lyderystės srityje. *2. Edukacija ir mokymai.* Vadovai organizuoja periodinius mokymus, skirtus emocinio intelekto tobulinimui, konfliktų valdymui ir efektyviam komunikavimui. Vykdam mokymus, darbuotojai yra skatinami praktiškai taikyti įgytas žinias ir įgūdžius darbo situacijose. *3. Tobulėjimas ir žinių pritaikomumas.* Vadovai skatina darbuotojus prisiimti atsakomybę už savo asmeninio tobulėjimo procesą ir remia juos siekiant savo tikslų. Organizacija suteikia galimybes dalyvauti projektuose arba inicijuoti veiklą, kuri leistų darbuotojams išbandyti ir pritaikyti naujus įgūdžius. *4. Komunikacija ir grįžtamojo ryšio formavimas.* Vadovai reguliariai teikia darbuotojams grįžtamąjį ryšį apie jų pasiekimus asmeninės lyderystės srityje ir pateikia konstruktyvias pastabas, kaip tobulėti. Organizacija organizuoja periodines susitikimus, kur darbuotojai gali dalintis savo patirtimi, iššūkiais ir gerąja praktika su kolegomis. *5. Motyvacija ir pripažinimas.* Vadovai skatina darbuotojus siekti asmeninės lyderystės tikslų, pateikdami jiems galimybes dalyvauti projektuose arba prisiimti didesnę atsakomybę. Organizacija reguliariai pripažįsta ir apdovanoja darbuotojus už jų pastangas ir pasiekimus asmeninės lyderystės srityje. Aktyviausiems darbuotojams, kurių asmeninė lyderystė yra pastebima, skiriamas papildomų naudų paketas.

Detalesnė Asmeninės lyderystės skatinimo modelio struktūra pateikta apačioje esančiame paveiksle (žr. 4.1 pav.).



4.1. pav. Asmeninės lyderystės skatinimo modelio struktūra (sudaryta autorės)

Papildomą naudų paketą sudaro: suteikta galimybė dalyvauti specialiuose mokymuose ar seminaruose, išvykose. Galimybė gauti individualius karjeros plėtros planus, sporto ir mitybos planus. Aktyviausiems darbuotojams gali būti suteikta galimybė dalyvauti organizacijos mentorystės programoje, kur patyrę vadovai arba kolegos būtų skirti kaip jų asmeniniai mentoriai ir padėtų jiems tobulėti. Sukuriama galimybė gauti specialias atostogas arba lankstesnį darbo laiką. Skiriami priedai prie įprastų darbo užmokesčio paketų, premijos, bonusai arba akcijų pasiūlymai.

Modelis iliustruoja, kaip modelis gali būti pritaikytas praktiškai organizacijos kontekste, skatinant darbuotojų asmeninę lyderystę ir tobulėjimą bei prisidedant prie bendros organizacijos sėkmės. Diegiant šį modelį, švietimo sektoriaus x organizacija gali susidurti su iššūkiais, kurių įveikimas lemtų ar organizacijoje modelis būtų sėkmingai taikomas ar atmetamas: (1) darbuotojai gali pasipriešinti naujovėms ir pokyčiams, ypač jei jie jaučiasi patogiai esamoje darbo aplinkoje. Sprendžiant šį iššūkį lyderiams rekomenduojama aktyviai komunikuoti su darbuotojais, paaiškinti modelio privalumus ir naudą tiek jų asmeniniame, tiek organizacijos lygmenyje, (2) organizacijos gali neturėti reikiamų resursų, reikalingų mokymams, mentorystei ir kitoms veikloms, kuriomis būtų skatinama asmeninė lyderystė. Galimas sprendimas kūrybiškai ieškoti alternatyvių finansavimo šaltinių, naudoti vidinius resursus arba ieškoti išorinių partnerių, kurie galėtų dalintis išteklių šanaudomis, (3) skirtingos kultūros, vertybės ir vadovavimo stiliai gali sukelti iššūkių modelio pritaikymui skirtingose organizacijose arba tarptautinėse komandose. Organizacija turėtų atsižvelgti į kultūrinius skirtumus ir pritaikyti modelį taip, kad jis atitiktų skirtingų darbuotojų poreikius ir

vertinimus. Vertinant šio modelio efektyvumą, švietimo sektoriaus x organizacija gali naudoti įvairius rodiklius, kad įvertintų modelio taikymo poveikį darbuotojų lyderystei, bendradarbiavimui ir organizacijos sėkmei. Galimi, rekomendacinio pobūdžio vertinimo rodikliai pateikti apačioje esančioje lentelėje (žr. 4.1 lentelę).

4.1. lentelė. Galimi kuriamo modelio vertinimo rodikliai (sudaryta autorės)

Nr.	Modelio vertinimo rodiklis	Apibūdinimas
1.	<i>Darbuotojų pasitenkinimas</i>	<i>Reguliarių apklausų atlikimas</i>
2.	<i>Darbo efektyvumo pagerėjimas</i>	<i>Stebimas paslaugų teikimo greitis, klaidų skaičius, klientų aptarnavimo laikas</i>
3.	<i>Vadovų ir darbuotojų ryšio stiprinimas</i>	<i>Taikant 360 laipsnių grįžtamąjį ryšį, vadovų ir darbuotojų bendravimo dažnumo arba kokybės vertinimus.</i>
4.	<i>Pripažinimo ir apdovanojimų rezultatai</i>	<i>Stebėti, kaip dažnai skiriami pripažinimai už asmeninę lyderystę, kokia jų reakcija ir kaip tai veikia darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą.</i>

Švietimo sektoriaus x organizacijai rekomenduojama reguliariai atlikti apklausas, kad stebėtų darbuotojų pasitenkinimą modelio įdiegimu ir jo poveikiu jų asmeninei lyderystei. Klausimai apklausose gali būti susiję su jų suvokimu apie mokymus, galimybes tobulėti, vadovų ir darbuotojų ryšį ir pan. Vertinant modelio efektyvumą, organizacijai patartina stebėti darbo efektyvumo rodiklius, tokius kaip gamybos ar paslaugų teikimo greitis, klaidų skaičius, klientų aptarnavimo laikas ir pan. Teigiami pokyčiai šiuose rodikliuose gali reikšti, kad asmeninė lyderystė ir bendradarbiavimas yra pagerėję. Svarbu stebėti vadovų ir darbuotojų ryšį ir skatinti jo stiprumą, pavyzdžiui, naudojant 360 laipsnių grįžtamąjį ryšį, vadovų ir darbuotojų bendravimo dažnumo arba kokybės vertinimus. Taip pat rekomenduojama vertinti pripažinimo ir apdovanojimų sistemos veiksmingumą. Tai apima stebėti, kaip dažnai skiriami pripažinimai už asmeninę lyderystę, kokia jų reakcija ir kaip tai veikia darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad šiame skyriuje aptariamas modelis, skirtas skatinti asmeninę lyderystę x organizacijos kontekste. Modelis yra rekomendacinio pobūdžio ir apima penkis pagrindinius lygmenis, pradedant nuo identifikacijos ir požiūrio suvokimo, kai vadovai aptaria su darbuotojais jų stiprybes ir siekius asmeninės lyderystės srityje ir baigiant motyvacijos ir pripažinimo skatinimu, kur organizacija pripažįsta ir apdovanoja darbuotojus už jų pastangas ir pasiekimus. Remiantis tyrimo metu gautų rezultatų analize ir išvadomis, modelio pritaikymas x organizacijai grindžiamas komunikacinių aspektų įtraukimu bei papildomo naudų paketo sukūrimo rekomendacija. Papildomi privalumai aktyviausiems darbuotojams apima galimybes dalyvauti specialiuose mokymuose ir gauti individualius karjeros plėtros planus. Skyriuje pateikiami vertinimo rodikliai, padės organizacijai stebėti modelio poveikį ir įvertinti jo veiksmingumą, darbuotojų pasitenkinimą

darbu, darbo efektyvumo pagerėjimą, vadovų ir darbuotojų ryšio stiprinimą bei pripažinimo ir apdovanojimų rezultatų stebėjimą. Šis modelis siekia skatinti bendradarbiavimą, komunikaciją ir mokymąsi, prisidedant prie organizacijos sėkmės ir darbuotojų asmeninio tobulėjimo.

4.2. Modelio įdiegimo procesai

Pirmasis žingsnis, kuriuo pradedamas modelio diegimo planas bus organizacijos vadovų ir personalo susipažinimas su asmeninės lyderystės skatinimo modelio koncepcija. Čia svarbu pabrėžti modelio tikslus, struktūrą ir numatytus poveikius organizacijai. Tolimesnis veiksmas - vadovų ir darbuotojų mokymas, organizuojant mokymus apie modelio privalumus, procesus ir jų vaidmenį įgyvendinant organizacinius tikslus. Pavyzdžiui, pateikti atvejų analizę, kuri parodytų, kaip panašūs modeliai buvo sėkmingai pritaikyti kitose organizacijose. Taip pat svarbus žingsnis - identifikacija ir organizacijos darbuotojų ir vadovų požiūrio suvokimas. Pradėti organizuoti individualius pokalbius tarp vadovų ir darbuotojų, kuriuose aptariamos jų stipriosios savybės ir siekiai asmeninės lyderystės srityje. Taip pat organizuoti periodines apklausas, kad būtų nustatyti mokymų kokybė ir poreikis ateityje. Surengti periodinius mokymus, skirtus emocinio intelekto tobulinimui, konfliktų valdymui ir efektyviam komunikavimui bei kt. Mokymuose skatinti praktiškai taikyti įgytas žinias ir įgūdžius, vykdyti darbinių situacijų simuliacijas, kurių metu siekiama skatinti darbuotojus prisiimti atsakomybę už savo tobulėjimą ir remti juos siekiant asmeninių bei organizacinių tikslų. Svarbus modelio įgyvendinimo akcentas - suteikti darbuotojams galimybes dalyvauti projektuose arba inicijuoti veiklas, leidžiančias išbandyti ir pritaikyti naujus įgūdžius, pajauti pasitikėjimo jausmą bei galimybę klysti. Kuriamo modelio svarbiausias elementas, jungiantis visus likusius - komunikacija ir grįžtamojo ryšio formavimas. Užtikrinti reguliarių grįžtamąjį ryšį tarp vadovų ir darbuotojų apie jų pasiekimus asmeninės lyderystės srityje. Numatyti minimaliausią kiekį žodinio arba rašytinio grįžtamojo ryšio formavimo vadovams. Praktikuoti periodinių susitikimų organizavimą, kur darbuotojai galėtų dalintis savo patirtimi ir gerąja praktika. Reguliariai pripažinti ir apdovanoti darbuotojus už jų pastangas ir pasiekimus asmeninės lyderystės srityje taikant papildomus naudų paketus. Modelio penkių lygmenų įtraukimas į kasdienes procesus ir veiklas, numatant jų taikomumą ir pasirinktas konkrečias priemones. Modelio pritaikomumo pavyzdį kasdienėje x organizacijos padalinio veikloje galite pamatyti paspaudę šią nuorodą - <https://share.mindmanager.com/#publish/-FkahCgoixFkTYXYjOt1VjjlgYWh6RxpSvnMmB7G>

Apibendrinant galima teigti, kad asmeninės lyderystės modelio diegimo planas apima kelis žingsnius, pradedant vadovų ir personalo supažindinimu su modelio koncepcija ir baigiant reguliariu darbuotojų pripažinimu ir apdovanojimais už jų pastangas. Svarbus akcentas dedamas į mokymus,

komunikaciją bei galimybes darbuotojams pritaikyti naujus įgūdžius kasdienėje veikloje. Taip siekiama skatinti asmeninį tobulėjimą ir organizacinę pažangą.

IŠVADOS

1. Teorinė analizė leidžia teigti, kad komunikacija ir lyderystė yra neatsiejamos sąvokos organizacijos kontekste. Efektyvus bendravimas ir vadovavimas formuoja darbo aplinką, skatina bendradarbiavimą, motyvaciją ir siekį įgyvendinti bendrus tikslus. Atlikus literatūros apžvalgą, remiantis moksline literatūra, komunikacija daugiausiai buvo apibrėžiama kaip neatsiejama veiklos dalis, kurios tikslas ne tik informacijos perdavimas, bet ir santykių stiprinimas, ryšio kūrimas, motyvavimas bei veiklos efektyvumas pasitelkiant komunikaciją. Literatūroje išryškunami įvairūs komunikacijos tipai: horizontalioji, vertikalioji, neverbalinio ar verbalinio bendravimo komunikacija. Asmeninė lyderystė apibūdinta kaip procesas, per kurį asmenys kontroliuoja savo elgesį ir imasi iniciatyvos, įtakoja kolegas bei inicijuoja pokyčius. Atlikus literatūros analizę pastebėta, kad tarp organizacijų vadovų vyrauja skirtingi lyderystės stiliai, tokie kaip autoritarinis, transformacinis, tarnaujantis, autentiškas ar vizionarus, kuriems būdingi skirtingi komunikaciniai ypatumai. Literatūroje vadovų komunikaciniai įgūdžiai buvo išskirti kaip lemiami veiksniai, įtakoiantys darbuotojų asmeninės lyderystės raišką. Tai apima aktyvų klausymąsi, neverbalinę komunikaciją, aiškų informacijos perdavimą, draugiškumą, pasitikėjimą, empatiją ir kitus svarbius komunikacijos aspektus. Darbuotojų asmeninės lyderystės skatinimo būdai buvo išskirstyti į tris pagrindinius aspektus: psichologinį (emocinį), kompetencijų ir įvertinimo (atlygio). Teorinėje analizėje detaliau buvo aptartos skirtingos lyderystės ugdymo/skatinimo metodikos, įskaitant 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodą, koučingą, mokymąsi veikiant, darbo rotaciją, tinklaveiką ir mentorystę.

2. Atliktas kokybinis tyrimas atskleidė, kad:

- Vadovų lyderystės stiliai turi įtakos jų asmeniniam lyderystės suvokimui. Tyrime pabrėžta, kad taikomi skirtingi lyderystės stiliai, tokie kaip autentiškas, transformacinis ar autoritarinis, turi skirtingą poveikį vadovų suvokimui apie save kaip lyderį organizacijoje ir parodo, kad vadovų vadovavimo praktika bei požiūris turi svarbų vaidmenį formuojant darbuotojų asmeninę lyderystę.
- Vadovų darbo stažas iš dalies turi įtakos jų suvokimui apie save kaip lyderius. Ilgesnis darbo stažas organizacijoje formuoja vadovo patirtį ir teigiamai veikia pasitikėjimą savimi kaip lyderiu. Pastebėta, kad vadovai su ilgesniu darbo stažu organizacijoje dažniau save identifikuoja kaip lyderius ir vertina save palankiau nei tie, kurie turi trumpesnę darbo stažą.
- Vadovų įgūdžiai, ypač tarpasmeniniai gebėjimai, turi įtaką jų suvokimui apie asmeninę darbuotojų lyderystę. Vadovų gebėjimai kurti ryšius ir motyvuoti darbuotojus turi svarbų vaidmenį jų suvokimui apie asmeninę lyderystę. Pastebėta, kad vadovai, turintys stiprius tarpasmeninius įgūdžius, dažniau akcentuoja darbuotojų asmeninės lyderystės reikšmę organizacijos sėkmei ir vertina šiuos aspektus palankiau nei tie, kurie neturi tokių įgūdžių.

3. Atliktas kiekybinis tyrimas atskleidė, kad:

- Nors respondentai skirtingose amžiaus grupėse ir su skirtingu darbo stažu turėjo skirtingą suvokimą apie vadovo lyderystę, statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo.
- Vadovo komunikacijos stilius reikšmingai susijęs su jo lyderystės stiliumi. Vadovai, kurie buvo identifikuojami kaip transformacinės ar situacinės lyderystės atstovai, dažniau pasižymėjo komunikacija, kuri skatino bendradarbiavimą ir skatino darbuotojų asmeninę raišką organizacijoje.
- Efektyvus vadovo komunikavimas su darbuotojais stipriai koreliuoja su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Vadovų gebėjimas bendrauti, palaikyti ryšį, kurti teigiamą darbo atmosferą turi didelę įtaką darbuotojų pasitenkinimu darbu.
- Vadovo komunikacija su darbuotojais yra reikšmingai susijusi su darbuotojų asmeninės lyderystės raiška darbo procese. Vadovai, kurie pasižymėjo atvira komunikacija ir ryšio kūrimu, labiau skatino darbuotojų asmeninę lyderystę, nei tie kurie gebėjimo bendrauti ir kurti ryšį neturėjo.
- Efektyvus vadovo komunikavimas su darbuotojais teigiamai veikia darbuotojų įsipareigojimą darbui. Vadovo sugebėjimas bendrauti ir motyvuoti darbuotojus skatina didesnę jų įsipareigojimą organizacijai.
- Vadovo komunikacija su darbuotojais turi įtakos organizaciniam darbo klimatui. Efektyvi komunikacija skatina teigiamą darbo atmosferą ir prisideda prie geresnio bendradarbiavimo ir pasitenkinimo darbo aplinka.

4. Remiantis teorine analize ir empiriniais tyrimo duomenimis, buvo suformuluotos išvados ir rekomendacijos, leidžiančios sukurti struktūruotą ir veiksmingą modelio prototipą švietimo sektoriaus x organizacijai. Pristatytas asmeninės lyderystės modelio prototipas, grindžiamas nuolatinio bendradarbiavimu tarp vadovų ir darbuotojų, ryšio stiprinimu, periodinių mokymų organizavimu ir pripažinimo sistemų diegimu. Visi šie elementai yra svarbūs modelio įgyvendinimui ir diegimui x organizacijoje. Atsižvelgiant į tyrimų rezultatus ir teorinę analizę į modelį įtraukti įvairūs komunikacijos aspektai, tokie kaip individualūs pokalbiai tarp vadovų ir darbuotojų, periodinės apklausos ir mokymai, reguliari komunikacija, grįžtamojo ryšio formavimas, papildomų naudų paketo atlyginimo ir įvertino sistemų taikymas bei periodinių susitikimų neformalioje aplinkoje organizavimas. Pritaikius ir įdiegus modelį rekomenduojama atlikti nuolatinį modelio efektyvumo stebėjimą ir vertinimą, naudojant įvairius rodiklius, tokius kaip darbuotojų pasitenkinimas, darbo efektyvumo pagerėjimas, vadovų ir darbuotojų ryšio stiprinimas bei pripažinimo ir apdovanojimų sistemos rezultatai. Pristatytas modelis yra puiki priemonė švietimo sektoriaus x organizacijos darbuotojų asmeninės lyderystės skatinimui bei tolimesniam organizaciniam tobulėjimui.

LITERATŪROS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Abakumova, I., Mironenkova, N., & Pronenko, E. (2021, November). Non-verbal communication in meanings transmission. In XIV International Scientific Conference "INTERAGROMASH 2021". *Precision Agriculture and Agricultural Machinery Industry*, Volume 2 (pp. 553-562). DOI https://doi.org/10.1007/978-3-030-80946-1_52
2. Abdikarimova, M., Tashieva, N., & Abdullaeva, Z. (2021). Developing students verbal communication skills and speech etiquette in english language teaching. *Open Journal of Modern Linguistics*, 11(1), 83-89. DOI <https://doi.org/10.4236/ojml.2021.111007>
3. Adams, B. G., Meyers, M. C., & Sekaja, L. (2020). Positive leadership: Relationships with employee inclusion, discrimination, and well-being. *Applied Psychology*, 69(4), 1145-1173. DOI <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/apps.12230>
4. Aitken, K., & Von Treuer, K. (2021). Leadership behaviours that foster organisational identification during change. *Journal of organizational change management*, 34(2), 311-326. DOI <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-01-2020-0029/full/html>
5. Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
6. AlOqlah, R. M. A. (2021). The Effect of Leadership Styles on Improving Communication Method among Academic Administrators. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 16(1), 396-410. DOI <https://doi.org/10.18844/cjes.v16i1.5539>
7. Argote, L., Lee, S., & Park, J. (2021). Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions. *Management Science*, 67(9), 5399-5429. DOI <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.2020.3693>
8. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338. DOI <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
9. Ballaro, J. M., Mazzi, M. A., & Holland, K. (2020). Organization development through effective communication, implementation, and change process. *Organization Development Journal*, 38(1). Vol. 38 Issue 1, p45-63.
10. Baqir, M., Hussain, S., Waseem, R., & Islam, K. A. (2020). Impact of reward and recognition, supervisor support on employee engagement. *American International Journal of Business and Management Studies*, 2(3), 8-21. DOI <https://doi.org/10.46545/aijbms.v2i3.256>
11. Bavik, A. (2020). A systematic review of the servant leadership literature in management and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1),

347-382. DOI <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-10-2018-0788/full/html>

12. Caldarescu, G., Florea, L., Lohan, N. M., & Bernevig, M. A. (2022). Investigating the relationship between job satisfaction, communication style, employee behavior in conflict situations. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 354, p. 00018). DOI <https://doi.org/10.1051/mateconf/202235400018>

13. Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 523-543. DOI [doi:10.1017/jmo.2018.74](https://doi.org/10.1017/jmo.2018.74)

14. Cinnioğlu, H. (2020). A review of modern leadership styles in perspective of industry 4.0. *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, 1-23. DOI <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-80043-380-920201002/full/html>

15. Coffelt, T. A., & Smith, F. L. (2020). Exemplary and unacceptable workplace communication skills. *Business and Professional Communication Quarterly*, 83(4), 365-384. DOI <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2329490620946425>

16. Cristofaro, M., & Giardino, P. L. (2020). Core self-evaluations, self-leadership, and the self-serving bias in managerial decision making: A laboratory experiment. *Administrative Sciences*, 10(3), 64. DOI <https://doi.org/10.3390/admsci10030064>

17. Demircioglu, M. A., & Chowdhury, F. (2021). Entrepreneurship in public organizations: the role of leadership behavior. *Small Business Economics*, 57, 1107-1123. DOI <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00328-w>

18. Edmondson, A. C., & Besieux, T. (2021). Reflections: voice and silence in workplace conversations. *Journal of Change Management*, 21(3), 269-286. DOI <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14697017.2021.1928910>

19. Frémeaux, S., & Pavageau, B. (2022). Meaningful leadership: how can leaders contribute to meaningful work?. *Journal of Management Inquiry*, 31(1), 54-66. DOI <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1056492619897126>

20. Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 933-958. DOI <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.008>

21. Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2019). What is work good for? A positive organizational psychology perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 12(4), 448-450. DOI [doi:10.1017/iop.2019.75](https://doi.org/10.1017/iop.2019.75)

22. Hanke, D. (2021). Can employees motivate themselves? The link between peer motivating language and employee outcomes. *The International Trade Journal*, 35(1), 19-39. DOI <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08853908.2020.1826021>
23. Hassan, Z. A., & Al-Hussuna, Q. I. N. (2021). DIRECT VERBAL VERBS IN THE LETTERS OF SORROWS BY AL-RAFI'I: A *PRAGMATIC STUDY*. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(18), 423-436 p. Vol. 18 No. 18.
24. Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169-195. DOI <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2329488420914066>
25. Jian G., & Dalisay F. (2015). Conversation at work: The effects of leader-member conversational quality. *Communication Research*, 44(2), 177–197 p. DOI <https://doi.org/10.1177/0093650214565924>
26. Jiang, H., & Shen, H. (2023). Toward a relational theory of employee engagement: Understanding authenticity, transparency, and employee behaviors. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 948-975. DOI <https://doi.org/10.1177/2329488420954236>
27. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755. DOI <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.5.755>
28. Kalogiannidis, S. (2020). Impact of effective business communication on employee performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). DOI <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.631>
29. Kandel, B. (2020). Qualitative Versus Quantitative Research. *Journal of Product Innovation Management*, 32(5), 658. DOI <http://dx.doi.org/10.1111%2Fjipim.12277>
30. Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management journal*, 52(3), 581-598. DOI <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2009.41331431>
31. Khoiri, M. (2020). Visionary leadership on transforming organizational change in the era of disruption. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(10), 490-495. DOI <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i10.2053>
32. Kurniadi, W., & Mahaputra, M. R. (2021). Determination of Communication in the Organization: Non Verbal, Oral and Written (Literature Review). *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(4), 164-172. DOI <https://doi.org/10.38035/jlph.v1i4.80>

33. Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47(1). DOI <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>
34. Lo, W. L., & Hsieh, M. C. (2020). Teaching communication skills: Using Gagne's model as an illustration. *Tzu-Chi Medical Journal*, 32(1), 19. DOI https://doi.org/10.4103%2Ftcmj.tcmj_59_19
35. Mata, Á. N. D. S., de Azevedo, K. P. M., Braga, L. P., de Medeiros, G. C. B. S., de Oliveira Segundo, V. H., Bezerra, I. N. M., ... & Piuvezam, G. (2021). Training in communication skills for self-efficacy of health professionals: a systematic review. *Human Resources for Health*, 19(1), 1-9. DOI <https://doi.org/10.1186/s12960-021-00574-3>
36. Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal-and team resources. *Plos one*, 17(6), e0269433. DOI <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>
37. Meslec, N., Curseu, P. L., Fodor, O. C., & Kenda, R. (2020). Effects of charismatic leadership and rewards on individual performance. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101423. DOI <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101423>
38. Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management development*, 39(2), 253-268. DOI <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2018-0055>
39. Newman, S. A., Ford, R. C., & Marshall, G. W. (2020). Virtual team leader communication: Employee perception and organizational reality. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 452-473 p. DOI <https://doi.org/10.1177/2329488419829895>
40. Nirmala, S. (2021). Correlation Between Interpersonal Communication and Leadership Communication With the Employee Performance of the Dpd Ri Secretariat-General. *Moestopo International Review on Social, Humanities, and Sciences*, 1(1), 51-62. DOI <https://doi.org/10.32509/mirshus.v1i1.11>
41. Otte, P. (2023). Communication in Care Relationships. In *Out-of Hospital Ventilation: An Interdisciplinary Perspective on Landscape and Health* (pp. 253-272). DOI https://doi.org/10.1007/978-3-662-64196-5_19
42. Prayogi, M. A., & Lesmana, M. T. (2021, January). The influence of leadership style and motivation on the performance of employees. In *Conference on International Issues in Business and Economics Research* (CIIBER 2019) (pp. 122-127). DOI <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210121.019>

43. Ramos-Maçães, M. A., & Román-Portas, M. (2022). The effects of organizational communication, leadership, and employee commitment in organizational change in the hospitality sector. DOI <http://dx.doi.org/10.15581/003.35.2.89-106>
44. Rauf, F. H. A., Khalid, F. M., Abd Rahman, M. S., & Ikhwan, M. K. (2020). Leadership and Communication Skills towards Emotional Intelligence: A Case of a Malaysian Private University. *Global Business and Management Research*, 12(4), 647-654. Vol. 12, No. 4.
45. Rizvi, I. A., & Popli, S. (2021). Revisiting leadership communication: A need for conversation. *Global Business Review*. DOI <https://doi.org/10.1177/09721509211061979>
46. Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2016). Leadership as social influence: An expanded view of leadership communication theory and practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 467-479. DOI <https://doi.org/10.1177/1548051816641876>
47. Saputra, F. (2021). Leadership, communication, and work motivation in determining the success of professional organizations. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(2), 59-70 p. DOI <https://doi.org/10.38035/jlph.v1i2.54>
48. Sarmah, P., Van den Broeck, A., Schreurs, B., Proost, K., & Germeys, F. (2022). Autonomy supportive and controlling leadership as antecedents of work design and employee well-being. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 44-61. DOI <https://doi.org/10.1177/23409444211054508>
49. Sinambela, E. A., & Ernawati, E. (2021). Analysis of the Role of Experience, Ability and Motivation on Employee Performance. *Journal of Social Science Studies (JOS3)*, 1(2), 69-74. DOI <https://doi.org/10.56348/jos3.v1i2.13>
50. Sonmez Cakir, F., & Adiguzel, Z. (2020). Analysis of leader effectiveness in organization and knowledge sharing behavior on employees and organization. *Sage Open*, 10(1), 2158244020914634. DOI <https://doi.org/10.1177/2158244020914634>
51. Thelen, P. D. (2021). Leadership and internal communication: Linking servant leadership, communication satisfaction, and employee advocacy. *International Journal of Strategic Communication*, 15(5), 440-462. DOI <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1984919>
52. Uzun, G. Ö. (2020). A review of communication, body language and communication conflict. *Int J Psychosoc Rehabil*. Vol. 24, Issue 09.
53. Varma, S. B., Abidin, N. S. Z., Amir, N., Sukimin, I. S., Nadri, H. N., & Rahmat, N. H. (2021). Workplace Communication Hindrances: The Contextual, Structural and Behavioural Factors. *Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(9), 1844-1855. DOI <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i9/11015>

54. Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009. DOI <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>
55. Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public relations review*, 46(3). DOI <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
56. Walker, J. (2023). Verbal Communication. *Keys to Communication: An Essential Guide to Communication in the Real World*. 1-140 p.
57. Willett, J. F., LaGree, D., Shin, H., Houston, J. B., & Duffy, M. (2023). The role of leader communication in fostering respectful workplace culture and increasing employee engagement and well-being. *International Journal of Business Communication*. DOI <https://doi.org/10.1177/2329488423119561>
58. Zeb, A., Abdullah, N. H., Hussain, A., & Safi, A. (2020). Authentic leadership, knowledge sharing, and employees' creativity. *Management Research Review*, 43(6), 669-690. DOI <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-04-2019-0164/full/html>

PRIEDAI

Priedas Nr. 1

Informantų atsakymai į klausimą „Kiek metų dirbate vadovaujamoje pozicijoje šioje organizacijoje?“

Tyrimo klausimas	Respondentų atsakymai
Kiek metų dirbate vadovaujamoje pozicijoje šioje organizacijoje?	<p>Respondentas (A1) - „Esu šioje organizacijoje vadovujančioje pozicijoje jau daugiau nei dešimtmetį“.</p> <p>Respondentas (B1) - „Dirbu vadovaujamoje pozicijoje šioje organizacijoje jau 7 metus“.</p> <p>Respondentas (C1) - „Jau 20 metų skiriu savo gyvenimą šiai organizacijai, o vadovujančioje pozicijoje esu jau 12 metų“.</p> <p>Respondentas (D1) - „Atstovaujamoje pozicijoje dirbu 2 metus“.</p> <p>Respondentas (E1) - „Apie 12 metų“.</p> <p>Respondentas (F1) - „Aš esu vadovavimo pozicijoje šioje organizacijoje jau daugiau nei dvidešimt metų“.</p> <p>Respondentas (G1) - „Jau 17 metų dirbu vadovaujamoje pozicijoje šioje organizacijoje“.</p> <p>Respondentas (H1) - „Dirbu vadovaujamoje pozicijoje šioje organizacijoje jau dvidešimt septynerius metus (27 m.)“.</p> <p>Respondentas (I1) - „Aš dirbu vadovaujamoje pozicijoje šioje organizacijoje jau 8 metus“.</p> <p>Respondentas (J1) - „Dirbu 7 metus“.</p> <p>Respondentas (K1) - „Dirbu vadovaujamoje pozicijoje šioje organizacijoje jau 7 metus“.</p> <p>Respondentas (L1) - „Dirbu šioje organizacijoje vadovaujamoje pozicijoje jau daugiau nei dešimtmetį“.</p>

Informantų atsakymai į klausimą „Ar save atstovaujamoje organizacijoje laikytumėte lyderiu? Kodėl?“

Tyrimo klausimas	Respondentų atsakymai
Ar save atstovaujamoje organizacijoje laikytumėte lyderiu? Kodėl?	<p>Respondentas (A1) - „Taip, aš save tikrai laikau lyderiu šioje organizacijoje. Lyderystė man yra ne tik pareiga, bet ir gyvenimo būdas“. <.....> „Savo veikloje aš stengiuosi būti ne tik vadovu, bet ir mentoriu“ <.....> „Mano tikslas yra ne tik pasiekti organizacinius rezultatus, bet ir kurti stiprią, įkvėpiančią darbo kultūrą, kurioje kiekvienas jaučiasi vertinamas bei svarbus“.</p> <p>Respondentas (B1) - „Taip, aš save laikau lyderiu“ <...> „Man rūpi darbuotojų darbo aplinka, kad jie gerai jaustųsi, būtų suprasti, kad tarp kolegų vystytųsi darnūs, pagarbūs santykiai“. <...> „Esu įsipareigojęs skatinti komandos bendradarbiavimą ir individualų tobulėjimą, todėl laikau tai prioritetine veikla“.</p> <p>Respondentas (C1) - „Taip, aš save laikau lyderiu šioje organizacijoje. <...> Per savo karjerą esu stengešis vadovauti ne tik veiksmų, bet ir vertybių pagrindu, o tai mane išskiria kaip lyderį“.</p> <p>Respondentas (D1) - „Taip, save laikyčiau lyderiu, nes gebu įtakoti darbuotojų elgesį, paskatinti juos dirbti greičiau, efektyviau, siekti geresnių rezultatų. Darbuotojai noriai bendrauja su manimi, kartu siekiame organizacinių tikslų“.</p> <p>Respondentas (E1) - „Taip, nes lyderystę suprantu kaip atsakomybę, iniciatyvumą ir profesinės drąšos demonstravimą, kuris leidžia priimti netradicinius sprendimus“.</p> <p>Respondentas (F1) - „Ne, manau nelaikyčiau. Mano požiūris į vadovavimą yra orientuotas į bendradarbiavimą ir įgalinimą, o ne griežtą valdžios naudojimą. Manau, kad svarbu įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą ir skatinti jų aktyvų dalyvavimą organizacijos veikloje“.</p> <p>Respondentas (G1) - „Taip, aš tikrai save laikau lyderiu šioje organizacijoje. Šios nuomonės pagrindas yra mano ilgalaikė patirtis ir pasiekimai vadovaujant komandai. Per šį laiką stengiausi ne tik siekti organizacijos tikslų, bet ir skatinti darbuotojų vystymąsi, bei kurti palankią darbo aplinką, kurioje kiekvienas gali realizuoti savo potencialą. Galiu pasigirti, kad iki šiol tai daryti sekėsi tikrai sėkmingai“.</p> <p>Respondentas (H1) - „Taip, manau, kad save atstovaujamoje organizacijoje galėčiau laikyti lyderiu. Lyderystė nereiškia vien tik vadovavimo, bet ir gebėjimo įkvėpti, motyvuoti ir vadovauti komandai įgyvendinti bendrus tikslus <...>“.</p> <p>Respondentas (I1) - „Taip, aš save tikrai laikau lyderiu šioje organizacijoje. Mano pasitikėjimas savimi kaip lyderiu pagrįstas tuo, kad aš stengiuosi įkvėpti ir motyvuoti savo komandą siekti aukštų tikslų, skatinu bendradarbiavimą ir kūrybiškumą bei sukuriu palankią</p>

	<p>dirbtinę aplinką, kurioje kiekvienas darbuotojas gali vystytis ir pasiekti savo potencialą. Mano vadovavimo filosofija grindžiama pasitikėjimu komanda ir bendradarbiavimu, o tai man suteikia pasitikėjimą savo lyderystės gebėjimais ir įgalinimą darbo procese“.</p> <p>Respondentas (J1) - „Taip, aš be abejonės save laikau lyderiu šioje organizacijoje. Šis įsitikinimas grindžiamas mano gebėjimu įkvėpti kitus ir vadovauti pavyzdžiu. Man svarbu ne tik vadovauti, bet ir skatinti bendradarbiavimą bei kurti aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi motyvuoti ir vertinami. <..>“.</p> <p>Respondentas (K1) - „Ne, aš nelaikyčiau save lyderiu šioje organizacijoje. Mano požiūris į vadovavimą yra labiau autokratinis. Aš stengiuosi veikti kaip individualus lyderis, kuris diktuoja nuostatas, taisykles ir sprendimus. Mano vadovavimo mano tikslas yra priversti visus kolektyvo narius nešti atsakomybę už organizacijos sėkmę“.</p> <p>Respondentas (L1) - „Asmeniškai taip, aš save laikau lyderiu šioje organizacijoje. Manau, kad lyderystė yra ne tik apie turimą pareigų poziciją, bet ir apie gebėjimą įkvėpti kitus, įtakoti pokyčius ir kurti palankią dirbtinę aplinką. Būtent visus šiuo veiksmus kasdien stengiuosi atlikti, pasirinkdamas atitinkamą verbalinę ir neverbalinę komunikaciją. Mano komandą ypatingai paveikia asmeninio grįžtamojo ryšio formavimas. Tokio pokalbio pagalba, darbuotojai jaučiasi svarbūs, reikalingi bei pastebėti, neįtikėtina, kokių rezultatų jie pasiekia tai darant reguliariai“.</p>
--	--

Informantų atsakymai į klausimą „Kaip apibūdintumėte savo vadovavimo stilių? Kas jam būdinga?“

Tyrimo klausimas	Respondentų atsakymai
<p>Kaip apibūdintumėte savo vadovavimo stilių? Kas jam būdinga?</p>	<p>Respondentas (A1) - „Savo vadovavimo stilių apibūdinau, kaip autentišką. <...> „mano vadovavimo stilius yra pagrįstas aktyviu ir skaidriu komunikavimu, kuris skatina bendradarbiavimą, įtraukia visus darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą ir puoselėja atvirumo ir pasitikėjimo kultūrą organizacijoje“ <.....> „vertinu darbuotojų nuomones“ <...> „griežtas ir reiklus“ <...> „skatinu atvirą dialogą su darbuotojais, rėmiu idėjų mainus ir bendradarbiavimą“.</p> <p>Respondentas (B1) - „Savo vadovavimo stilių, galėčiau jį apibūdinti kaip transformacinį“ <...> Aš siekiu pokyčio su darbuotojais, skatinu jų aktyvų dalyvavimą sprendimų priėmime, stengiuosi atsižvelgti į jų nuomonę bei idėjas. Ypatingai skatinu komunikaciją, tarpusavio dialogą, siekiu įkvėpti, palaikyti. Mano vadovavimo stiliui būdinga atvira komunikacija, palaikymas, grįžtamasis ryšys, tarpusavio pagalba, atitinkamas įvertinimas, gero emocinio klimato palaikymas“.</p> <p>Respondentas (C1) - „Vienas iš ryškiausių mano vadovavimo bruožų <...> žiūriu, kaip į lygiaverčius asmenis, kolegas, tam tikrose situacijose - bičiulius. Nesiekiu būti vadovu, kurio bijoma ar vengiama, nekontroliuoju savo darbuotojų, priešingai suteikiu laisvę saviraiškai, skatinu atsakingumo pojūtį, bendrystę. <...> Žinome vieni kitų gimtadienius, minime juos kartu, žinome vaikų ir anūkų vardus, palaikome varguose ir sunkumuose, džiaugiamės ir švenčiame kartu, <...> Nesakau, kad nebūna visokių situacijų, tačiau čia ypatingą vaidmenį atlieka tarpusavio komunikacija. Organizuojame komandos formavimo vakarienes, išvykas, išsikalbėjimo sesijas, kurių metu išsakome viską kas guli ant širdies“.</p> <p>Respondentas (D1) - „Mano vadovavimo stilių būtų galima apibūdinti kaip transformacinį. Aš pripažįstu, kad mano komanda yra gabi, įgudusi ir įsitraukusi, todėl aš stengiuosi skatinti bendradarbiavimą, pokyčius, atvirumą ir idėjų mainus darbo procese. Mano vadovavimo stiliui būdinga, kad aš dalyvauju sprendimų priėmime kartu su komanda, skatinu savarankiškumą bei atsakomybę, stengiuosi kurti aplinką, kurioje kiekvienas darbuotojas jaustųsi vertinamas ir įtrauktas“.</p> <p>Respondentas (E1) - „Apibūdinau kaip sudėtinį iš trijų stilių komponentų – transformacinio, situacinio ir autentiško. Man būdingas pirmenybės teikimas savarankiškam darbui (kiekvienas komandos narys yra atsakingas už savo sritį ir jai „vadovauja“), peer-to peer bendradarbiavimas (kai vienas komandos narys pataria kitam, o ne vadovas pataria kiekvienam), lankstumas darbo laiko atžvilgiu (su sąlyga, kad darbai padaryti), komandinis bendradarbiavimas, kai vadovas svarsto sprendimus kartu su komandos nariais, atsisako savo idėjų jei komandos nariai pasiūlo geriau. <...> Mano griežčiausias reikalavimas yra visų terminų laikymasis, jei reikia dirbant viršvalandžius <...> Mano vadovavimo silpna vieta yra dokumentų archyvavimas, sisteminimas,</p>

taip pat kai kada – tikslesnių užduočių formulavimas srityse, kurios anksčiau padalinyje nebuvo struktūruotai ir nuosekliai vykdomos, ir nėra aiškių instrukcijų, procesų, kurie man leistų aiškiai suformuluoti užduotį komandos nariams“.

Respondentas (F1) - „Mano vadovavimo stilius yra autoritarinis, kuris grindžiamas griežta valdžia ir aiškiais instrukcijomis darbuotojams. Aš dažnai priimu sprendimus vienašališkai, be didelio konsultavimosi su darbuotojais. Svarbiausia man yra organizacijos efektyvumas ir tikslų pasiekimas. Pavyzdžiui, kai reikia priimti svarbų sprendimą dėl projektų prioretizavimo, aš kaip vadovas tiesiog nusprendžiu, ką turime daryti ir kokia tvarka. Be jokių diskusijų ar konsultacijų su komanda, nes mano valdžia yra aukščiausia organizacijoje. Manau mano darbuotojai tylėdami ir pritardami išreiškia man pagarbą ir vertina mane“.

Respondentas (G1) - „Mano vadovavimo stilius galėtų būti apibūdinamas kaip Transformacinė ir vizionari lyderystė. Aš skatinu pokyčius, įkvėpiu ir motyvuojau savo komandą siekti aukštesnių tikslų ir puoselėti bendrą viziją. Mano požiūris grindžiamas darbuotojų pripažinimu, skatinimu ir bendradarbiavimu. Esminis mano vadovavimo bruožas yra gebėjimas kurti stiprius ryšius su darbuotojais, skatinti jų tobulėjimą ir įtraukti į sprendimų priėmimo procesą. Tačiau turiu ir situacinei lyderystei būdingų bruožų. Taikant ją esu pasirengęs keisti savo požiūrį priklausomai nuo konkrečios situacijos organizacijoje. Krizės metu, kai yra skubių sprendimų priėmimo poreikis, gali tecti imtis autoritarinio vadovavimo stiliaus, kad būtų priimti greitai ir veiksmingi sprendimai. Tačiau, kai reikia išspręsti sudėtingą problemą arba skatinti kūrybiškumą, dažnai naudoju transformacinį vadovavimo būdą, kuris skatina darbuotojų įsitraukimą ir bendradarbiavimą <...>“.

Respondentas (H1) - „Kaip autentiškas vadovas, aš įsipareigojęs būti sąžiningas, autentiškas ir sąmoningas savo vadovavime. Mano vadovavimo stilius grindžiamas mano tikrais įsitikinimais, vertybėmis ir asmeniniu identitetu. <...> Priešingai, aš skatinu save būti autentišku, išreiškiant save su sąžiningumu ir atvirumu. Mano siekis yra skatinti atviro dialogo ir bendradarbiavimo kultūrą, kurioje kiekvienas gali jaustis vertinamas ir suprastas. Būdamas sąmoningas savo veiksmų ir jų poveikio komandai, aš nuolat reflektuoju savo vadovavimo būdus, siekdamas geriau suprasti savo stiprybes, silpnybes ir jų poveikį organizacijai. Mano tikslas yra palaikyti ir įgalinti savo komandą, suteikti jiems paramą ir galimybes tobulėti bei pasiekti savo asmeninius ir profesinius tikslus <...>“.

Respondentas (I1) - „Savo vadovavimo stilių apibūdinčiau kaip transformacinę lyderystę. Šis stilius man yra apie tai, kaip skatinti pokyčius, įkvėpti bei motyvuoti komandą siekti aukštesnių tikslų ir puoselėti bendrą viziją. Man būdinga ne tik priimti sprendimus, bet ir skatinti darbuotojus kurti naujoves, siekti savo potencialo ir bendradarbiauti kaip vieninga komanda. Aš įkvėpiu kitus savo entuziazmu ir siekiu sukurti aplinką,

	<p>kurioje kiekvienas darbuotojas gali jaustis įvertintas ir įtrauktas į organizacijos veiklą“.</p> <p>Respondentas (J1) - Mano vadovavimo stilių galėčiau apibūdinti kaip transformacinę ir autentišką lyderystę, kuri yra pagrįsta įkvėpimu, motyvacija ir bendros vizijos kūrimu. <...> Šioje lyderystės formoje esminis akcentas yra dėmesys darbuotojams kaip individualybėms ir jų poreikiams bei motyvacijai. Vienas iš pavyzdžių, kaip tai pasireiškia praktikoje, yra mano nuolatinis bendravimas su komanda. Aš ne tik išdėstau užduotis ir tikslus, bet ir stengiuosi suvokti darbuotojų mintis, nuomones ir pasiūlymus. Pavyzdžiui, per reguliarius susitikimus aš skatinu aktyvų dalyvavimą ir diskusijas, kuriose kiekvienas darbuotojas turi galimybę pasidalinti savo idėjomis ir pasiūlymais. Kitas pavyzdys yra mano pastangos įkvėpti komandą siekti aukštesnių tikslų. Aš ne tik iškeliu aiškius tikslus, bet ir pateikiu įkvėpimo pavyzdžius ir motyvuojančias istorijas, kurios padeda darbuotojams pajusti, kad jie yra dalis didesnio visumos ir kad jų pastangos turi tikrąją vertę. Be to, svarbu paminėti, kad mano vadovavimo stilius būdingas ir nuolatinis bendravimas su darbuotojais, palaikant atvirą ir skaidrią komunikaciją. Tai padeda sustiprinti komandos vienybę ir pasitikėjimą, kurių trūkumas gali kilti įvairiose organizacijos srityse“.</p> <p>Respondentas (K1) - „Man būdingas vadovavimo stilius - autoritarinis. Mano elgesys ir komunikacija pasižymi aiškia hierarchija, griežta kontrolė ir sprendimų diktavimu. Aš nesimu konsultuoti su pavaldiniais arba įsiklausyti į jų nuomones ir pasiūlymus, o vietoj to tiesiog nurodinėju, ką reikia daryti“.</p> <p>Respondentas (L1) - „Mano vadovavimo stilius primena autentišką ir transformacinę lyderystę. Aš vertinu darbuotojų nuomones ir įtraukiu juos į sprendimų priėmimo procesą. Tačiau, tuo pačiu metu, aš sugebu nustatyti aiškius tikslus ir skatinti jų įgyvendinimą. Esu griežtas ir reiklus, manau, kad kontrolė, kažkuria prasme prisideda prie geresnių darbo rezultato, todėl to nevengiu, tačiau dažnai su komanda komunikuojame ir tarpusavyje skatiname dialogą. Man svarbu, kad komanda jaustų savo indėlį į atlikus darbus“.</p>
--	--

Informantų atsakymai į klausimą „Įvertinkite teiginius, kurie labiausiai atitinka Jus, kaip vadovą.“

Tyrimo klausimas	Respondentų atsakymai
<p>Įvertinkite teiginius, kurie labiausiai atitinka Jus, kaip vadovą.</p> <p>Teiginiai:</p> <p>Vadovas, kuris visada yra pasirengęs suteikti pagalbą;</p> <p>Vadovas, kuris neklauso darbuotojų nuomonės;</p> <p>Vadovas, kuris efektyviai vadovauja komandai;</p> <p>Vadovas, kuris nesidalina informacija;</p> <p>Vadovas, kuris dalinasi informacija;</p> <p>Vadovas, kuris bendrauja aiškiai/suprantamai;</p> <p>Vadovas, kuris įkvepia siekti organizacinių tikslų;</p> <p>Vadovas, kuris griežtas Vadovas, kuris kelia baimę.</p>	<p>Respondentas (A1) - „Vadovas, kuris visada yra pasirengęs suteikti pagalbą“ <...> Vadovas, kuris neklauso darbuotojų nuomonės <...> Vadovas, kuris efektyviai vadovauja komandai <...> Vadovas, kuris dalinasi informacija <...> Vadovas, kuris bendrauja aiškiai/suprantamai <...> Vadovas, kuris įkvepia siekti organizacinių tikslų.</p> <p>Respondento (B1) - „Vadovas, kuris visada yra pasirengęs suteikti pagalbą“ <...> „Vadovas, kuris efektyviai vadovauja komandai“ <...> Vadovas, kuris dalinasi informacija <...> „Vadovas, kuris bendrauja aiškiai/suprantamai“ <...> „Vadovas, kuris įkvepia siekti organizacinių tikslų“.</p> <p>Respondentas (C1) - „Vadovas, kuris visada yra pasirengęs suteikti pagalbą“ <...> „Vadovas, kuris efektyviai vadovauja komandai“ <...> „Vadovas, kuris bendrauja aiškiai/suprantamai“ <...> „Vadovas, kuris dalinasi informacija“ <...> Vadovas, kuris neklauso darbuotojų nuomonės“.</p> <p>Respondentas (D1) - „Vadovas, kuris visada yra pasirengęs suteikti pagalbą“ <...> „Vadovas, kuris efektyviai vadovauja komandai“ <...> „Vadovas, kuris dalinasi informacija“.</p> <p>Respondentas (E1) - „Vadovas, kuris visada yra pasirengęs suteikti pagalbą“ <...> „Vadovas, kuris efektyviai vadovauja komandai“ <...> Vadovas, kuris dalinasi informacija <...> „Vadovas, kuris bendrauja aiškiai/suprantamai“ <...> „Vadovas, kuris įkvepia siekti organizacinių tikslų“.</p> <p>Respondentas (F1) - „Vadovas, kuris neklauso darbuotojų nuomonės“ <...> „Vadovas, kuris efektyviai vadovauja komandai“ <...> „Vadovas, kuris dalinasi informacija“ <...> „Vadovas, kuris bendrauja aiškiai/suprantamai“ <...> „Vadovas, kuris griežtas“ <...> „Vadovas, kuris kelia baimę“.</p> <p>Respondentas (G1) - „Vadovas, kuris visada yra pasirengęs suteikti pagalbą“ <...> „Vadovas, kuris efektyviai vadovauja komandai“ <...> „Vadovas, kuris dalinasi informacija“ <...> „Vadovas, kuris bendrauja aiškiai/suprantamai“ <...> „Vadovas, kuris įkvepia siekti organizacinių tikslų“.</p> <p>Respondentas (H1) - „Vadovas, kuris visada yra pasirengęs suteikti pagalbą“ <...> „Vadovas, kuris efektyviai vadovauja komandai“ <...> „Vadovas, kuris dalinasi informacija“ <...> „Vadovas, kuris bendrauja aiškiai/suprantamai“ <...> „Vadovas, kuris įkvepia siekti organizacinių tikslų“.</p> <p>Respondentas (I1) - „Vadovas, kuris visada yra pasirengęs suteikti pagalbą“ <...> „Vadovas, kuris efektyviai vadovauja komandai“ <...> „Vadovas, kuris dalinasi informacija“ <...> „Vadovas, kuris bendrauja aiškiai/suprantamai“.</p>

	<p>Respondentas (J1) - „Vadovas, kuris visada yra pasirengęs suteikti pagalbą“ <...> „Vadovas, kuris efektyviai vadovauja komandai“ <...> „Vadovas, kuris dalinasi informacija“ <...> „Vadovas, kuris bendrauja aiškiai/suprantamai“ <...> „Vadovas, kuris įkvepia siekti organizacinių tikslų“.</p> <p>Respondentas (K1) - „Vadovas, kuris neklauso darbuotojų nuomonės“ <...> „Vadovas, kuris efektyviai vadovauja komandai“ <...> „Vadovas, kuris nesidalina informacija“ <...> „Vadovas, kuris griežtas“ <...> „Vadovas, kuris kelia baimę“.</p> <p>Respondentas (L1) - „Vadovas, kuris visada yra pasirengęs suteikti pagalbą“ <...> „Vadovas, kuris efektyviai vadovauja komandai“ <...> „Vadovas, kuris dalinasi informacija“ <...> „Vadovas, kuris bendrauja aiškiai/suprantamai“ <...> „Vadovas, kuris įkvepia siekti organizacinių tikslų“.</p>
--	---

Informantų atsakymai į klausimą „Kaip Jūs apibūdintumėte darbuotojų asmeninę lyderystę ir kaip ji pasireiškia darbo procese?“

Tyrimo klausimas	Respondentų atsakymai
<p>Kaip Jūs apibūdintumėte darbuotojų asmeninę lyderystę ir kaip ji pasireiškia darbo procese?</p>	<p>Respondentas (A1) - „Darbuotojų asmeninė lyderystė yra neatsiejama organizacijos sėkmės dalis, kuri pasižymi iniciatyva, atsakomybės prisiėmimu ir gebėjimu įkvėpti kitus veiksmu ir požiūriu <...> mano nuomone lyderystė pasireiškia įvairiais būdais darbo procese <...> darbuotojas organizuoja periodiškus susitikimus, skirtus informacijos mainams ir idėjų dalijimuisi. <...> kai darbuotojas pasiūlo kurti centralizuotą projektų valdymo sistemą, kuri padės efektyviau paskirstyti ir sekti projektų išteklius bei laiką. <...> pasiūlo kurti mentorystės programą, kurioje patyrę darbuotojai galėtų padėti jauniems įsisavinti organizacijos kultūrą, įgūdžius ir karjeros plėtros galimybes.</p> <p>Respondentas (B1) - „Asmeninė lyderystė darbuotojų kontekste gali pasireikšti kaip gebėjimas inicijuoti veiksmus, būti iniciatyviam ir gebėti įkvėpti kitus. Tai gali atsispindėti per jų gebėjimą priimti sprendimus, kurti naujas idėjas, efektyviai bendrauti su kolegomis ir siekti bendrų tikslų. Tai, ką man pačiam yra pavykę pastebėti, tai asmeninė lyderystė labiausiai pasireiškia individualiuose projektuose arba kolektyvinėje aplinkoje, tai apima idėjų siūlymą/generavimą, plėtros proceso apmąstymą, dalyvavimą konferencijose, jų organizavimą, savo kompetencijų tobulinimą ir kasdienę saviraišką darbe“.</p> <p>Respondentas (C1) - „Šiuolaikinėje darbo aplinkoje darbuotojų asmeninė lyderystė gali pasireikšti per tai, kaip darbuotojas aktyviai ieško galimybių tobulėti, inovuoti ir spręsti problemas, <...> Tai gali būti darbuotojas, kuris inicijuoja naujoves, siūlo efektyvius sprendimus ir skatina bendradarbiavimą, <...> Darbuotojų asmeninė lyderystė taip pat pasireiškia per gebėjimą sukurti teigiamą darbo atmosferą ir skatinti kolektyvinį darbą.“</p> <p>Respondentas (D1) - „Mano nuomone darbuotojų asmeninę lyderystę galima apibūdinti kaip gebėjimą įkvėpti ir vadovauti kitiems per savo asmeninį pavyzdį bei įtikinamą komunikaciją. Darbo procese tai pasireiškia per iniciatyvą, kurią darbuotojas parodo prisiimdama atsakomybę ir aktyviai įsitraukdamas į projektus ar veiklas, net jei tai nėra tiesioginiai jo darbo pareigų dalis. Taip pat svarbu gebėjimas motyvuoti kolegas siekti bendrų tikslų ir skatinti juos siekti aukštų rezultatų. asmenine lyderyste pasižymintis darbuotojas turi gebėti aiškiai ir įtikinamai perteikti savo idėjas bei viziją, kad galėtų įkvėpti ir mobilizuoti aplinkinius“.</p> <p>Respondentas (E1) - „Darbuotojų asmeninė lyderystė man reiškia, kad darbuotojas dirba tarsi savo įkurtoje įmonėje, vadovauja savo darbo sričiai ir pilnai prisiima atsakomybę, tačiau nėra iškreiptai savarankiškas – t.y. nėra toks, kuris priešinasi vadovo užduotims, atsisako keistis informacija su komanda ir nesutinka savo rezultatus matyti ir pristatyti kaip bendrus komandos rezultatus“.</p>

Respondentas (F1) - „Aš kaip vadovas mėštau, kad mano autoritetas yra pagrindinis ir vienintelis vadovavimo būdas, o darbuotojai turėtų tiesiog vykdyti jiems paskirtus uždavinius be jokio savarankiškumo ar inovacijų bei saviraiškios. Man asmeninė lyderystė atrodo kaip iššūkis ar net grėsmė, nes ji gali prieštarauti kontrolės ir griežto valdymo principams, kuriais vadovaujuosi. Darbuotojai, kurie rodo asmeninę lyderystę, gali bandyti pakeisti struktūrą, taisykles. Aš vertinu tuos darbuotojus, kurie gali įkvėpti kitus ir inicijuoti pokyčius, tačiau gali būti kontroliuojami arba atlikti veiksmus/darbus pagal savo valdžios struktūrą“.

Respondentas (G1) - „Darbuotojų asmeninė lyderystė yra jų gebėjimas prisiimti atsakomybę, inicijuoti veiksmus. Tai pasireiškia darbo procese per jų aktyvų dalyvavimą, iniciatyvą, gebėjimą veikti savarankiškai ir motyvaciją siekti aukštų rezultatų. Pavyzdžiui, darbuotojų asmeninė lyderystė gali būti matoma per jų gebėjimą prisiimti vadovavimo vaidmenį projektuose arba per entuziazmą, kurį jie skleidžia bendravimo metu su kolegomis“.

Respondentas (H1) - „Darbuotojų asmeninė lyderystė yra esminė savybė, kuri leidžia individo iniciatyvai ir įtakai pabrėžti darbo aplinkoje, net jei jis neturi oficialios vadovaujančios pozicijos. Ši lyderystės forma pasireiškia per įvairius veiksmus ir savybes, kurios skatina kitus siekti bendrų tikslų ir gerinti darbo rezultatus. Vienas iš pavyzdžių, kaip asmeninė lyderystė gali pasireikšti darbo procese, yra iniciatyvos ir kūrybiškumo skatinimas. Pavyzdžiui, darbuotojas gali savo iniciatyva pasiūlyti naują idėją, kaip optimizuoti darbo procesą arba pagerinti produktą. Toks darbuotojo veiksmas rodo jo pasitikėjimą savo gebėjimais ir norą prisidėti prie organizacijos sėkmės. Kitas pavyzdys - komandinis bendradarbiavimas. Darbuotojas, pasižymintis asmenine lyderyste, gali skatinti kolegų bendradarbiavimą ir solidarumą, siekiant bendrų tikslų. <...> Motyvacija ir įkvėpimas yra dar vienas svarbus asmeninės lyderystės aspektas. Darbuotojas, turintis šią savybę, gali įkvėpti kitus savo entuziazmu ir pasiryžimu siekti tikslų. Pavyzdžiui, jis gali remti kolegą, kuris susiduria su sunkumais, ir padėti jam peržengti kliūtis, rodydamas pavyzdį ir pasitikėjimą jo gebėjimais. Svarbu taip pat paminėti, kad asmeninė lyderystė pasireiškia ir per pavyzdį. Darbuotojas, turintis šią savybę, elgiasi sąžiningai, atsakingai ir pagal savo įsitikinimus, todėl tampa pavyzdžiu kitoms kolegoms. Jis gali skatinti etišką elgesį, gerbti kitų nuomonę ir teisingai spręsti sunkias situacijas, rodydamas, kaip veikti pagal aukštus moralinius standartus. Galų gale, asmeninė lyderystė taip pat pasireiškia per komunikacijos ir empatijos gebėjimus <...>“.

Respondentas (I1) – „Darbuotojų asmeninė lyderystė yra gebėjimas prisiimti atsakomybę, inicijuoti veiksmus ir įkvėpti kitus savo pavyzdžiu. Ji pasireiškia per gebėjimą bendrauti efektyviai, kuriant bendrą viziją ir skatinant bendradarbiavimą. Pavyzdžiui, per reguliarius susitikimus su darbuotojais aš skatinu jų aktyvų dalyvavimą, teikdamas jiems galimybę išreikšti savo mintis ir idėjas. Taip pat, aš skatinu darbuotojų iniciatyvą, pripažįstu jų pastangas ir suteikiu galimybę tobulėti bei įgyti naujų įgūdžių per mokymus ir praktiką. Tai padeda

	<p>sukurti motyvuotą ir pasiryžusią komandą, kuri siekia bendrų tikslų. Tai iš dalies atitinka situacinio lyderystės modelį, kuris pabrėžia, kad sėkmingas vadovas pritaiko skirtingus vadovavimo stilius pagal situaciją ir aplinkybes, siekdamas efektyvaus rezultato“.</p> <p>Respondentas (J1) - „Darbuotojų asmeninė lyderystė yra gebėjimas prisiimti atsakomybę, inicijuoti veiksmus ir įkvėpti kitus savo pavyzdžiu. Ji pasireiškia darbo procese per individualų darbuotojų įnašą, iniciatyvą ir gebėjimą veikti savarankiškai bei kaip dalis komandinio darbo. Pavyzdžiui, darbuotojų asmeninė lyderystė gali pasireikšti per tai, kaip darbuotojas aktyviai prisiima atsakomybę už jam pavestas užduotis ir stengiasi jas įvykdyti geriausiai galima. <...> Be to, darbuotojų asmeninė lyderystė pasireiškia ir per gebėjimą įkvėpti kitus savo veiksmais ir požiūriu.<...> Taip pat darbuotojų asmeninė lyderystė pasireiškia per gebėjimą įtakoti kitus ir sukurti teigiamą pokyčių bangą organizacijoje. Jie gali būti lyderiai ne tik savo konkrečioje veikloje, bet ir platųjį požiūrį turintys inovatoriai ar idėjų kūrėjai, kurie sugeba įtraukti kitus ir formuoti bendrą viziją“.</p> <p>Respondentas (K1) - „Darbuotojų asmeninė lyderystė yra gebėjimas įtakoti kitus savo veiksmais, požiūriu ir elgesiu, nepriklausomai nuo oficialiosios vadovavimo padėties. Tai yra gebėjimas prisiimti atsakomybę, būti iniciatyviu, įkvėpti kitus savo veiksmų pavyzdžiu bei remti bendradarbiavimą. Asmenine lyderyste pasižymintis darbuotojas gali prisiimti iniciatyvą ir pirmas pasiūlyti naujas idėjas ar sprendimus, skatinant kitus darbuotojus imtis veiksmų“.</p> <p>Respondentas (L1) - „Darbuotojų asmeninė lyderystė gali pasireikšti kaip gebėjimas prisiimti atsakomybę, inicijuoti veiksmus ir paveikti kitus savo pavyzdžiu. Tai yra gebėjimas skatinti kitus siekti aukštų standartų, būti inovatyviems ir bendrauti konstruktyviai su kolegomis. Susiečiau šią sąvoką su darbuotojų poelgiais ir elgsena. Į asmeninę lyderystę orientuotas asmuo, man asocijuojasi su iniciatyviu, atsakingu, ryžtingu bei smalsiu žmogumi, kuris kalba, inicijuoja veiksmus, smalsauja, organizuoja, veikia, ne tik tada kuomet yra prašomas, bet ir tuomet, kai pats to labai nori“.</p>
--	--

Informantų atsakymai į klausimą „Įvertinkite gebėjimus, kurie Jums kaip vadovui būdingi skatinant darbuotojų asmeninę lyderystę? “

Tyrimo klausimas	Respondentų atsakymai
<p>Įvertinkite gebėjimus, kurie Jums kaip vadovui būdingi skatinant darbuotojų asmeninę lyderystę? (vertinkite nuo 1 iki 5, kur 1 – labai blogai, 2 - blogai, 3- vidutiniškai, 4 - gerai, 5 – puikiai).</p> <p>Gebėjimai:</p> <ul style="list-style-type: none"> - skatinti darbuotojų savarankiškumą - Skatinti darbuotojų iniciatyvą - Remti darbuotojų pastangas tobulinti savo lyderystės gebėjimus - Skatinti bendradarbiavimą - Skatinti komandinį darbą tarp darbuotojų - Palaikyti atvirą komunikaciją - Skatinti idėjų mainus organizacijoje -Suteikti galimybę darbuotojams įgyti naujų įgūdžių/patirties - Pripažinti darbuotojų indėlį ir skirti jiems atitinkamą pripažinimą/atlyginimą už jų pastangas 	<p>Respondentas (A1) – „skatinti darbuotojų savarankiškumą“ <...> „Skatinti darbuotojų iniciatyvą, <...> Remti darbuotojų pastangas tobulinti savo lyderystės gebėjimus, <...> Skatinti bendradarbiavimą <...> „Skatinti komandinį darbą tarp darbuotojų“ <...> Palaikyti atvirą komunikaciją, <...> Skatinti idėjų mainus organizacijoje <...> Suteikti galimybę darbuotojams įgyti naujų įgūdžių/patirties, <...> Pripažinti darbuotojų indėlį ir skirti jiems atitinkamą pripažinimą/atlyginimą už jų pastangas“.</p> <p>Respondentas (B1) – „skatinti darbuotojų savarankiškumą“ <...> „ Skatinti komandinį darbą tarp darbuotojų“ <...> „Palaikyti atvirą komunikaciją“ <...> „Skatinti idėjų mainus organizacijoje“ <...> „Suteikti galimybę darbuotojams įgyti naujų įgūdžių/patirties“.</p> <p>Respondentas (C1) - „skatinti darbuotojų savarankiškumą“ <...> „Skatinti darbuotojų iniciatyvą“ <...> „Remti darbuotojų pastangas tobulinti savo lyderystės gebėjimus“ <...> „Skatinti bendradarbiavimą“ <...> „Skatinti komandinį darbą tarp darbuotojų“ <...> „Palaikyti atvirą komunikaciją“.</p> <p>Respondentas (D1) - „skatinti darbuotojų savarankiškumą“ <...> „Skatinti darbuotojų iniciatyvą“ <...> „Remti darbuotojų pastangas tobulinti savo lyderystės gebėjimus“ <...> „Skatinti bendradarbiavimą“ <...> „Skatinti komandinį darbą tarp darbuotojų“ <...> „Palaikyti atvirą komunikaciją“.</p> <p>Respondentas (E1) - „skatinti darbuotojų savarankiškumą“ <...> „ Skatinti komandinį darbą tarp darbuotojų“ <...> „Palaikyti atvirą komunikaciją“ <...> „Skatinti idėjų mainus organizacijoje“ <...> „Suteikti galimybę darbuotojams įgyti naujų įgūdžių/patirties“.</p> <p>Respondentas (F1) - „skatinti bendradarbiavimą <...> Skatinti komandinį darbą tarp darbuotojų <...> Palaikyti atvirą komunikaciją“.</p> <p>Respondentas (G1) - „skatinti darbuotojų savarankiškumą,, <...> „Skatinti darbuotojų iniciatyvą“ <...> „Remti darbuotojų pastangas tobulinti savo lyderystės gebėjimus“ <...> „Skatinti bendradarbiavimą“ <...> „Skatinti komandinį darbą tarp darbuotojų“ <...> „Palaikyti atvirą komunikaciją“ <...> „Skatinti idėjų mainus organizacijoje“ <...> „Suteikti galimybę darbuotojams įgyti naujų įgūdžių/patirties“ <...> „Pripažinti darbuotojų indėlį ir skirti jiems atitinkamą pripažinimą/atlyginimą už jų pastangas“.</p> <p>Respondentas (H1) - „skatinti darbuotojų savarankiškumą,, <...> „Skatinti darbuotojų iniciatyvą“ <...> „Remti darbuotojų pastangas tobulinti savo lyderystės gebėjimus“ <...> „Skatinti bendradarbiavimą“ <...> „Skatinti komandinį darbą tarp darbuotojų“ <...> „Palaikyti atvirą komunikaciją“ <...> „Skatinti idėjų mainus organizacijoje“ <...> „Suteikti</p>

	<p>galimybę darbuotojams įgyti naujų įgūdžių/patirties“ <...> „Pripažinti darbuotojų indėlį ir skirti jiems atitinkamą pripažinimą/atlyginimą už jų pastangas“.</p> <p>Respondentas (I1) - „skatinti darbuotojų savarankiškumą,, <..> „Skatinti darbuotojų iniciatyvą“ <...> „Remti darbuotojų pastangas tobulinti savo lyderystės gebėjimus“ <...> „Skatinti bendradarbiavimą“ <...> „Skatinti komandinį darbą tarp darbuotojų“ <...> „Palaikyti atvirą komunikaciją“ <...> „Skatinti idėjų mainus organizacijoje“.</p> <p>Respondentas (J1) - „skatinti darbuotojų savarankiškumą,, <..> „Skatinti darbuotojų iniciatyvą“ <...> „Remti darbuotojų pastangas tobulinti savo lyderystės gebėjimus“ <...> „Skatinti bendradarbiavimą“ <...> „Skatinti komandinį darbą tarp darbuotojų“ <...> „Palaikyti atvirą komunikaciją“ <...> „Skatinti idėjų mainus organizacijoje“ <...> „Suteikti galimybę darbuotojams įgyti naujų įgūdžių/patirties“ <...> „Pripažinti darbuotojų indėlį ir skirti jiems atitinkamą pripažinimą/atlyginimą už jų pastangas“.</p> <p>Respondentas (K1) - „Skatinti bendradarbiavimą <...> Skatinti komandinį darbą tarp darbuotojų <...> Palaikyti atvirą komunikaciją“.</p> <p>Respondentas (L1) - „skatinti darbuotojų savarankiškumą,, <..> „Skatinti darbuotojų iniciatyvą“ <...> „Remti darbuotojų pastangas tobulinti savo lyderystės gebėjimus“ <...> „Skatinti bendradarbiavimą“ <...> „Skatinti komandinį darbą tarp darbuotojų“ <...> „Palaikyti atvirą komunikaciją“ <...> „Skatinti idėjų mainus organizacijoje“ <...> „Suteikti galimybę darbuotojams įgyti naujų įgūdžių/patirties“ <...> „Pripažinti darbuotojų indėlį ir skirti jiems atitinkamą pripažinimą/atlyginimą už jų pastangas“.</p>
--	---

„Kiekybinio tyrimo klausimai“

1. Lytis:

- Vyras;
- Moteris;

2. Amžius:

- 18-25 m.
- 26-35 m.
- 36-45 m.
- 46- 55 m.
- 55 -65 m.
- 65 m. +

3. Koks yra Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?

- Nuo 0 - 6 mėn.
- Nuo 6 mėn. iki 1 m.
- Nuo 1 m. iki 5 m.
- Nuo 5 m. iki 10 m.
- Nuo 10 + m.

4. Kokias pareigas užimate organizacijoje?

- Vadovas;
- Administracijos darbuotojas;
- Ūkio darbuotojas.

5. Kuris teiginys apibūdintų Jūsų tiesioginį vadovą? (galimi keli atsakymų variantai)

- tai žmogus, kurio nuomonė svarbi jo kolektyvui, srities specialistams;
- bendravimo specialistas, kurio komunikacija yra paremta idėjos pateikėjo ir gavėjo ryšiu;
- tai žmogus, kurio bijoma, taip išreiškiant pagarbą;
- įkvėpėjas, sugebantis motyvuoti kitus siekti organizacinių tikslų;
- kita (irašykite): _____.

6. Kokia verbalinė/ neverbalinė komunikacija bendraujant su Jumis būdinga Jūsų tiesioginiam vadovui?

Nr.	Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
1.	Mano tiesioginis vadovas visada yra pasirengęs suteikti pagalbą					
2.	Mano tiesioginis vadovas nesidalina informacija					
3.	Mano tiesioginis vadovas priimdamas sprendimus neatsižvelgia į mano nuomonę					
4.	Mano tiesioginis vadovas yra griežtas					
5.	Mano tiesioginis vadovas komunikuoja aiškiai/ suprantamai					

6.	Mano tiesioginis vadovas grindžia savo komunikaciją manipuliacija					
7.	Mano tiesioginis vadovas dalinasi informacija					
8.	Mano tiesioginis vadovas teikia grįžtamąjį ryšį apie atliktus darbus.					
9.	Mano tiesioginis vadovas įkvėpia mane siekti organizacinių tikslų.					
10.	Mano tiesioginis vadovas yra kontroliuojantis					
11.	Mano tiesioginis vadovas sako motyvacines kalbas					
12.	Mano tiesioginis vadovas skatina mano asmeninę lyderystę					
13.	Mano tiesioginiui vadovui rūpi organizacijos psichologinis klimatas					

7. Koks lyderystės stilius labiausiai būdingas Jūsų tiesioginiam vadovui atsižvelgiant į jo komunikaciją?

(galimi keli atsakymų variantai).

- Autokratinė lyderystė (lyderis priima sprendimus vienas pats, nes kitiems nėra leidžiama dalyvauti. Jis nustato taisykles ir tikisi griežto jų laikymosi);
- Transformacinė lyderystė (lyderis skatina pokyčius, įkvėpia ir motyvuoja savo komandą siekti aukštesnių tikslų ir puoselėti viziją);
- Situacinė lyderystė (lyderis pritaiko savo vadovavimo būdą priklausomai nuo situacijos ir aplinkybių, remdamasis esamomis sąlygomis ir reikalavimais).
- Autentiška lyderystė (lyderis dėl savo charizmatiškumo ir asmenybės sugeba įkvėpti ir įžiebtį entuziazmą bei norą siekti geresnių rezultatų).
- Tarnaujanti lyderystė (tarnaujantis lyderis laikosi idėjos, kad sėkmingas vadovas yra tas, kuris tarnauja savo komandai, padeda jai augti, vystytis ir pasiekti aukštus rezultatus).
- Vizionari lyderystė (lyderis turintis aiškia, stiprią viziją ir siekį įkvėpti kitus).
- Kita: _____.

8. Kokį poveikį Jūsų vadovo verbalinė/neverbalinė komunikacija su Jumis turi šiems rodikliams?

Nr.	Rodiklis	Teigiamą	Iš dalies teigiamą	Nei teigiamą, nei neigiamą	Iš dalies neigiamą	Neigiamą	Neaktualu
1.	<i>Mano įsipareigojimui</i>						
2.	<i>Mano pasitenkinimui darbu</i>						
3.	<i>Mano darbo rezultatams</i>						
4.	<i>Mano asmeninei lyderystei</i>						
5.	<i>Mano darbo klimatui organizacijoje</i>						

„Kokybinio tyrimo klausimai“

1. Kiek metų dirbate vadovaujamoje pozicijoje šioje organizacijoje?
2. Ar save atstovaujamoje organizacijoje laikytumėte lyderiu? Kodėl?
3. Kaip apibūdintumėte savo vadovavimo stilių? Kas jam būdinga?
4. Įvertinkite teiginius, kurie labiausiai atitinka Jus, kaip vadovą (vertinkite TAIP/NE).

Nr.	Teiginys	Taip	Ne
1.	Vadovas, kuris visada yra pasirengęs suteikti pagalbą		
2.	Vadovas, kuris neklauso darbuotojų nuomonės		
3.	Vadovas, kuris efektyviai vadovauja komandai		
4.	Vadovas, kuris nesidalina informacija		
5.	Vadovas, kuris dalinasi informacija		
6.	Vadovas, kuris bendrauja aiškiai/suprantamai		
7.	Vadovas, kuris įkvepia siekti organizacinių tikslų		
8.	Vadovas, kuris griežtas		
9.	Vadovas, kuris kelia baimę		

5. Kaip Jūs apibūdintumėte darbuotojų asmeninę lyderystę ir kaip ji pasireiškia darbo procese?
6. Įvertinkite gebėjimus, kurie Jums kaip vadovui būdingi skatinant darbuotojų asmeninę lyderystę? (vertinkite nuo 1 iki 5, kur 1 – labai blogai, 2 - blogai, 3- vidutiniškai, 4 - gerai, 5 – labai gerai ir 6 - puikiai).

Nr.	Gebėjimas	1	2	3	4	5
1.	skatinti darbuotojų savarankiškumą					
2.	Skatinti darbuotojų iniciatyvą					
3.	Remti darbuotojų pastangas tobulinti savo lyderystės gebėjimus					
4.	Skatinti bendradarbiavimą					
5.	Skatinti komandinį darbą tarp darbuotojų					
6.	Palaikyti atvirą komunikaciją					
7.	Skatinti idėjų mainus organizacijoje					
8.	Suteikti galimybę darbuotojams įgyti naujų įgūdžių/patirties					
9.	Pripažinti darbuotojų indėlį ir skirti jiems atitinkamą pripažinimą/atlyginimą už jų pastangas					

SANTRAUKA

Sigita Juravičiūtė. Lyderio komunikacijos vaidmuo skatinant darbuotojų asmeninę lyderystę. Magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovė Prof. dr. Agota Giedrė Raišienė, Mykolo Romerio universitetas, Žmogaus ir visuomenės studijų fakultetas.

Darbo aktualumas. Globaliame konkurencingame pasaulyje organizacijos privalo nuolat kurti naujus, naudingus metodus organizacijos valdymui ir veiklos efektyvinimui pasitelkiant lyderio komunikaciją. Ši tema itin aktuali dėl to, kad šiuolaikinėse organizacijose susiduriama su skirtingais darbuotojų lyderystės sampratos suvokimais, kuriems įtakos turi organizacijoje taikoma lyderių komunikacija ir pasirinktas vadovavimo stilius. Įdomu tai, kad vis didesnis dėmesys sparčiai besikeičiančioje darbo rinkoje skiriamas darbuotojų asmeninei lyderystei, kurios raiškos didėjimui arba mažėjimui taip pat įtaką daro lyderio komunikacija. Tai ne tik vadovams svarbi savybė, bet ir kiekvienam organizacijos nariui. Asmeninė lyderystė apibrėžiama, kaip gebėjimas bendrauti, vadovauti ir pasitelkiant komunikaciją skatinti tarpusavio potencialą tapti lyderiais. Lyderio komunikacija ir vadovavimo stilius tampa išskirtinai svarbūs ir tarpusavyje susiję mechanizmai kokybiškam organizaciniam valdymui bei vystymuisi užtikrinti. Svarbu paminėti, kad lyderio komunikacija taip pat gali turėti neigiamos įtakos, jei ji yra neaiški, paini arba neatitinka darbuotojų poreikių bei lūkesčių, todėl ypatingai svarbu nagrinėti lyderio komunikacijos ir darbuotojų asmeninės raiškos sąsajas, kylančius komunikacinius iššūkius ir asmeninę darbuotojų raišką įtakančius veiksniai.

Darbo objektas – lyderio komunikacijos vaidmuo organizacijoje skatinant darbuotojų asmeninę lyderystę.

Darbo tikslas - parengti teoriškai ir empiriškai pagrįstą darbuotojų asmeninės lyderystės stiprinimo vadovų pasitelkiamomis komunikacinėmis priemonėmis modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Pateikti literatūros apžvalgą apibrėžiant komunikacijos sampratą lyderystės kontekste, asmeninės lyderystės sampratą, organizacijoje dažniausiai taikomus komunikacinius stilius, kanalus bei vadovui būdingus komunikacinius įgūdžius, turinčius įtaką darbuotojų asmeninės lyderystės raiškai.

2. Empiriškai ištirti darbuotojų suvokimą apie lyderių komunikaciją bei nustatyti, kokie lyderio komunikacijos įgūdžiai ir ypatumai lemia jų lyderystės raišką organizacijoje.

3. Empiriškai ištirti lyderių suvokimą apie jų komunikacijos įtaką darbuotojų asmeninei lyderystei, įvertinant, kokių komunikacinių priemonių taikymas gali paskatinti darbuotojus tapti lyderiais ateityje.

4. Pateikti teoriškai ir empiriškai pagrįstą modelį, skirtą darbuotojų asmeninės lyderystės stiprinimui, pasitelkiant komunikacines priemones.

Darbo metodai. literatūros šaltinių analizė, struktūrizuotas interviu, apklausa raštu, aprašomosios statistikos analizė bei kokybinė turinio analizė.

Empirinio tyrimo rezultatai: 1) Vadovų lyderystės stiliai turi įtakos jų asmeniniam lyderystės suvokimui. 2) Vadovų darbo stažas iš dalies turi įtakos jų suvokimui apie save kaip lyderius. 3) Vadovų įgūdžiai, ypač tarpasmeniniai gebėjimai, turi įtaką jų suvokimui apie asmeninę darbuotojų lyderystę. 4) Vadovo komunikacijos stilius reikšmingai susijęs su jo lyderystės stiliumi. 5) Skirtingas administracijos darbuotojų darbo stažas nėra susijęs su skirtingu suvokimu apie vadovo lyderystę. 6) Efektyvus vadovo komunikavimas su darbuotojais stipriai koreliuoja su darbuotojų pasitenkinimu darbu. 7) Vadovo komunikacija su darbuotojais yra reikšmingai susijusi su darbuotojų asmeninės lyderystės raiška darbo procese. 8) Efektyvus vadovo komunikavimas su darbuotojais teigiamai veikia darbuotojų įsipareigojimą darbui. 9) Vadovo komunikacija su darbuotojais turi įtakos organizaciniam darbo klimatui.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas ir keturios pagrindinės dalys, kuriose siekiama įgyvendinti baigiamajame darbe iškeltą tikslą bei darbo uždavinius. Pirmojoje ir antrojoje baigiamojo darbo dalyje atliekama literatūros apžvalga, siekiant apibrėžti komunikacijos sampratą lyderystės kontekste, asmeninės lyderystės sampratą, organizacijoje dažniausiai taikomus komunikacinius stilius, kanalus bei vadovui būdingus komunikacinius įgūdžius, turinčius įtaką darbuotojų asmeninės lyderystės raiškai. Trečiojoje dalyje aprašoma empirinio tyrimo metodologija bei atliekama tyrimo metu gautų rezultatų analizė ir interpretacija. Ketvirtojoje baigiamojo darbo dalyje pristatomas teoriškai ir empiriškai pagrįstas modelis, skirtas švietimo sektoriaus x organizacijos administracijos darbuotojų asmeninės lyderystės skatinimui, pasitelkiant komunikacines priemones.

Darbą sudaro: 86 puslapiai, 16 lentelių, 10 paveikslų, 58 literatūros ir kiti informacijos šaltiniai, 9 priedai.

SUMMARY

Sigita Juravičiūtė. The Role of Leader Communication in Promoting Employees Personal Leadership. Master's Thesis. Supervisor: Prof. Dr. Agota Giedrė Raišienė, Mykolas Romeris University, Faculty of Human and Social Studies.

Relevance of the Master's Thesis. In the global competitive world, organizations must constantly develop new, effective methods of management and efficiency through leader communication. This topic is particularly relevant because contemporary organizations face various perceptions of employee leadership, influenced by leader communication and chosen leadership styles. Moreover, there is increasing attention on personal leadership in the rapidly changing job market, where leader communication plays a significant role. Personal leadership is defined as the ability to communicate, lead, and utilize communication to encourage mutual potential for leadership. Leader communication and leadership style become crucial mechanisms for ensuring quality organizational management and development. It is important to note that leader communication can also have a negative impact if it is unclear, confusing, or does not meet the needs and expectations of employees. Therefore, it is crucial to examine the connections between leader communication and personal expression of employees, emerging communication challenges, and factors influencing personal employee expression.

Object of Master's Thesis - the role of leader communication in promoting employees personal leadership within an organization.

Objective of Master's Thesis - to develop a theoretically and empirically grounded model for strengthening employees personal leadership through communication measures employed by leaders.

Research Objectives:

1. Provide a literature review defining communication in the context of leadership, the concept of personal leadership, commonly applied communication styles and channels in organizations, and communication skills inherent to leaders influencing the expression of employees personal leadership.

2. Empirically investigate employees' perception of leader communication and identify which communication skills and characteristics influence their leadership expression within the organization. Empirically investigate leaders' perception of the influence of their communication on employees personal leadership, assessing which communication measures can encourage employees to become future leaders.

3. Present a theoretically and empirically grounded model aimed at strengthening employees personal leadership through communication measures.

Research Methods of the Master's Thesis : literature review, structured interviews, written surveys, descriptive statistical analysis and qualitative content analysis.

Empirical study results: 1) Leadership styles of leaders influence their perception of personal leadership. 2) The work experience of leaders partially influences their perception of themselves as leaders. 3) The skills of leaders, especially interpersonal abilities, influence their perception of employees personal leadership. 4) Leader communication style is significantly related to their leadership style. 5) Different levels of work experience among administrative staff are not related to different perceptions of leader leadership. 6) Effective leader communication strongly correlates with employee job satisfaction. 7) Leader communication with employees is significantly related to the expression of employees personal leadership in the work process. 8) Effective leader communication with employees positively affects their commitment to work. 9) Leader communication with employees influences organizational work climate.

Structure of the Master's Thesis: The master's thesis consists of 4 parts aimed at achieving the set goal and objectives. The first and second parts provide a literature review defining communication in the context of leadership, the concept of personal leadership, commonly applied communication styles and channels in organizations, and communication skills inherent to leaders influencing the expression of employees personal leadership. The third part describes the methodology of the empirical study and analyzes and interprets the results obtained during the research. The fourth part presents a theoretically and empirically grounded model aimed at promoting personal leadership among administrative staff in the education sector through communication measures.

The Master's thesis consists of: 86 pages, 16 tables, 10 figures, 58 literature and other information sources, 9 appendices.