

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

ALEKSANDRA ČIŽIKAITĖ

LYDERIO ELGSENOS ĮTAKA PROJEKTŲ  
EFEKTYVUMUI

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

doc. dr. A. G. Raišienė

VILNIUS, 2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

LYDERIO ELGSENOS ĮTAKA PROJEKTŲ  
EFEKTYVUMUI

Programų ir projektų vadybos magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N24001

Vadovė

doc. dr. A. G. Raišienė

2014 03

Recenzentas

\_\_\_\_\_

2014 04

Atliko

VSPmis2-01 gr. stud.

A. Čižikaitė

2014 03 31

VILNIUS, 2014

## TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. LYDERYSTĖ.....	11
1.1. Lyderio elgsenos teorijos ir stiliai .....	14
1.2. Lyderio elgsenos modelių pritaikymo aplinkybės .....	20
2. EFEKTYVI PROJEKTŲ VADYBA .....	27
2.1. Efektyvaus projekto vadovo charakteristika .....	28
2.2. Projekto efektyvumą lemiantys veiksniai .....	34
3. TYRIMO METODOLOGIJA .....	38
4. LYDERIŲ ELGSENOS ĮTAKOS ENPI PROGRAMOS PROJEKTŲ EFEKTYVUMUI TYRIMAS .....	48
4.1. Programos koordinatorių tyrimo duomenų analizė.....	48
4.2. Projektų lyderių tyrimo duomenų analizė .....	52
4.3. Programos puslapio socialiniame tinkle Facebook pasekėjų tyrimo duomenų analizė .....	59
4.4. Tyrimo rezultatus apibendrinančios išvados .....	63
IŠVADOS IR SIŪLYMAI.....	65
LITERATŪRA.....	68
ANOTACIJA .....	72
ANNOTATION .....	73
SANTRAUKA .....	74
SUMMARY .....	75

## **PRIEDAI**

1 priedas. I tyrimo etapo anketa ENPI programos koordinatoriams .....	76
2 priedas. II tyrimo etapo anketa ENPI projektų lyderiams.....	82
3 priedas. III tyrimo etapo anketa ENPI programos puslapio socialiniame tinkle sekėjams .	87

## LENTELĖS

1 lentelė. Lyderystės tyrimai vienos disciplinos kontekste .....	12
2 lentelė. Lyderystės apibrėžimų įvairovė.....	13
3 lentelė. Transformacinio, transakcinio ir nesikišančio lyderystės stilių.....	16
ne priklausomi kintamieji.....	16
4 lentelė. Projektų vadybos tyrimų chronologinė seka pagal Kloppenborg ir Opfer .....	27
5 lentelė. Efektyvaus projekto vadovo kompetencijos .....	29
6 lentelė. ENPI projektus įtakančių veiksnių grupės .....	35
7 lentelė. Trijų tyrimo etapų atsakymų palyginimo instrumentas .....	45
8 lentelė. 6 klausimo rezultatai.....	48
9 lentelė. Projekto rodiklių svarbos rotacija.....	50
10 lentelė. Lyderių nuomonė apie lyderystę ENPI programos projektuose.....	54
11 lentelė. Lyderių charakteristikų įsivertinimas pagal Thomson (2010) kriterijus .....	56

## PAVEIKSLAI

1 pav. Lyderystės lygmenys .....	21
2 pav. Projekto vadovo charakteristikos, įtakojančios sėkmingus projekto rezultatus .....	33
3 pav. Tyrimo modelis: etapai, respondentai, instrumentai .....	42
4 pav. ENPI programos efektyvių projektų lyderio elgsenos modelio prototipas .....	47
5. pav. Koordinatorių nuomonė apie lyderystę ENPI programos projektuose.....	49
6 pav. ENPI programos šalių lyderių apibūdinimas: koordinatorių požiūris .....	52
7 pav. Respondentų amžius .....	53
8 pav. Respondentų pilietybė .....	53
9 pav. Respondentų gyvenamoji vieta.....	53
10 pav. Respondentų patirtis .....	54
11 pav. Labiausiai lyderiui trukdantys veiksniai.....	58
12 pav. Lyderio vaidmuo projekte .....	59
13 pav. Respondentų pilietybė .....	60
14 pav. Respondentų gyvenamoji vieta.....	60
15 pav. Respondentų patirtis .....	60
16 pav. Lyderio vaidmuo projekte .....	61
17 pav. Respondentų nuomonė apie lyderio įtaką projektų efektyvumui .....	62
18 pav. Lyderis projekte.....	62
19 pav. ENPI programos efektyvių projektų lyderio elgsenos modelis.....	64

## IVADAS

Šiuolaikinės organizacijos, įmonės ir įstaigos, siekdamos pagerinti savo veiklas, susisteminti jas ir gauti papildomo finansavimo aukštesniems rezultatams pasiekti, dažnai pasitelkia projektus. Dalis viešųjų ir biudžetinių įstaigų Lietuvoje be papildomo finansavimo programų neišgyventų apskritai, nes biudžetas, ypač mažesnės populiacijos miestuose, kasmet mažėja, jo neužtenka net pastatų ir žmogiškųjų išteklių išlaikymui, nekalbant apie infrastruktūros ar įrangos atnaujinimą, veiklas ir jų kokybės palaikymą bei gerinimą. Puiki alternatyva siekiantiems efektyvių veiklos rezultatų - Europos sąjungos programos, siūlančios finansavimą (iki 90 %) veikloms, skatinančioms darniąją plėtrą, žmogiškųjų išteklių gerinimą, sociokultūrinį bendradarbiavimą, patirties pasidalijimą, komunikaciją ir pan. Paskutiniu metu atsirado nemažai programų, skirtų šalių pasienio regionams stiprinti, remiančių tarptautinės partnerystės projektus. Viena iš jų - Europos kaimynystės ir partnerystės priemonės, 2007 - 2013 m. Latvijos-Lietuvos-Baltarusijos bendradarbiavimo per sieną programa (toliau – ENPI<sup>1</sup>). Tokių projektų efektyvumas priklauso nuo vadovo, darbo grupės, vykdančios projektą, projekto vidinės ir išorinės aplinkos, komunikacijos, darbuotojų motyvacijos ir kitų veiksnių, lemiančių projekto sėkmę ar nesėkmę. Be to tarptautinės partnerystės projektams dar vienas labai svarbus faktorius yra daugiatautiškumas, kai viename projekte tenka dirbti kelių šalių atstovams, o tai kelia kultūrinių konfliktų, kalbos barjerų trukdžių ir kitų nesusipratimų grėsmę. Į klausimą apie projekto pareiškėjus „kas svarbiau - ar organizacijos patirtis, ar projektą vykdančių asmenų kompetencija?“ ENPI programos jungtinis techninis sekretoriatas vienareikšmiškai atsako - „organizacijos patirtis“. Deja, ne kiekviena organizacija turi pakankamai patirties tokiems projektams parengti ir įgyvendinti. Vienos į pasienio regionus patenkančios Lietuvos savivaldybės teikia projektus vienus po kito, o kitos nepateikia nei vienos paraiškos, kas kelia nuostabą programų kuratoriams ir koordinatoriams. Lietuvos savivaldybių papildomų lėšų poreikis yra aukštas, bet vienos Europos sąjungos finansavimu nepasinaudoja apskritai, kitos pasinaudoja, bet neefektyviai, o kai kurios gali pasigirti tikromis sėkmės istorijomis.

Projektuose turi dirbti atskiros darbo grupės, kurios išsikeltų sau naujus tikslus ir uždavinius, besiskiriančius nuo bendrųjų organizacijos tikslų, siauresnius, riboto laikotarpio, inovatyvius ir lemiančius tam tikrus pokyčius. Net jei projektas pateikiamas, patvirtinamas ir jam suteikiamas finansavimas, visi sunkumai prasideda jį vykdant, nes tam, kad projektas būtų įgyvendintas efektyviai, vien finansų ir techninių gebėjimų neužtenka, ypač dirbant daugiakultūriniame kontekste. Hauschildt et al. (2000) tyrimo išvadose teigiama, kad projekto techniniai komponentai

---

<sup>1</sup> ENPI - en. European Neighbourhood and Partnership Instrument, oficiali svetainė internete: <http://www.enpi-cbc.eu/go.php/lit/IMG>.

sudaro tik 50% sėkmingo projekto vykdymo ir užbaigimo. Kitus 50% sudaro organizaciniai ir žmogiškieji lyderystės ir projekto komandos aspektai, kurių dauguma priskiriami lyderystei (Thompson, 2010). Taip pat reikalinga pokičiams palanki aplinka ir žmonės, gebantys tokius pokičius suvaldyti. Anot Kotterio (1996), organizacinių pokičių specialisto, „sėkmingam organizaciniam pasikeitimui reikia 70–90% lyderiavimo ir 10–30% vadovavimo“ (p. 26), taigi akivaizdu, kad vykdant projektą reikia turėti ne tik stiprų jo vadovą (en. manager), bet ir lyderį (en. leader), kuris savo poelgiais įtakotų efektyvius projektų rezultatus. Lyderio statusą ir elgseną gali perimti ir pats vadovas arba bet kuris komandos narys, tačiau ne viskas taip paprasta.

Šiuolaikinėje visuomenėje apie lyderius kalbama vis dažniau. Išskirtinės lyderio savybės tiriamos įvairiais būdais, bandoma išsiaiškinti, ar jos įgimtos ar įgyjamos, tiriama lyderio įtaka, tikrinamos ir tobulinamos lyderystės teorijos ir modeliai. Lyderio sąvoka ir koncepcija skiriasi priklausomai net nuo geografinės padėties. Vienur lyderiais pripažįstami entuziastingi ir įkvepiantys žmonės, kitur - savanaudiški ir gerai organizuoti, vienur artimi - laikomi komandos dalimi, kitur nutolę - nepriklausomi nuo komandos. Bet kuriuo atveju lyderiai daro akivaizdžią įtaką savo pasekėjams, pavaldiniams ir jų darbo rezultatams. Pasak Bahreinan (2012), vadovų lyderiavimo stilius yra labai svarbus faktorius, kuris padidina organizacijos efektyvumą, pagerina veiklas ir pakelia rezultatyvumą. Lyderiai inicijuoja projektus ir lemia organizacijos pažangą. Organizacija, neturinti lyderio, pralaimi konkurencinėje kovoje ir praranda daug plėtros galimybių. Kita vertus, lyderystės stilių yra daug, ir kiekvienas jų turi būti pritaikomas tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje. Lyderio elgsena, be abejonės, įtakoja projekto efektyvumą, tačiau vienas lyderio manevras, sėkmingai suveikęs investicinio projekto įgyvendinimo metu, gali suveikti visiškai priešingai pakartojus jį kultūrinio projekto metu arba viena lyderio įkvepianti frazė gali užvesti pasekėjus, kilusius iš Lietuvos, tačiau visiškai demotyvuoti kaimynų baltarusių komandą. Paliečiant įvairius sociokultūrinės aplinkos veiksnius, aprašant įvairias lyderio vaidmenų ir elgsenos kombinacijas, jų panaudojimo aplinkybes ir rezultatus konkrečiose situacijose ir projektuose, šiame darbe tyrimo objektu taps formalus lyderio elgsenos įtaka ENPI projektų rezultatams efektyvios projektų vadybos kontekste. Nagrinėjant lyderystės teorinius aspektus, ENPI programos „sėkmės istorijas“ ir probleminius projektus bei atskleidžiant projekto efektyvumą lemiančius veiksnius, kuriamas formalus projektų lyderio elgsenos modelis, lemiantis efektyvią tarptautinių programos projektų vadybą ir rezultatus.

### **Darbo problema**

Temos problematiką sudaro daugiaplanė lyderystės aplinka, nenusakoma vienareikšmėmis kategorijomis. Praktikoje matyti, kad projekto vadovais skiriami asmenys dažnai netampa projekto lyderiais arba įgyvendinant projektą lyderystės faktorius ignoruojamas apskritai. Taip atsitinka



ypatingai tose organizacijose, kuriose projektinė veikla nėra pagrindinė. Nepaisant visų egzistuojančių lyderystės teorijų, projektai žlunga dėl projektų vadovų kompetencijų trūkumo ar per didelio susitelkimo ties techniniais projekto veiksniais. Projektų lyderiai savo elgsena nesugeba motyvuoti darbo grupės ir akivaizdžiai mažina projekto efektyvumą. Kai kurie projektai nors ir įgyvendinami, bet po savęs darbo grupėje palieka neigiamą projektinės veiklos šleifą, nes išsunkia darbuotojus, kuriems projekto vadovas nesugebėjo įdiegti minties apie projekto naudą kiekvienam iš jų. Svarbu išsiaiškinti, kaip lyderio elgsena įtakoja projekto efektyvumą siekiant išvengti klaidų įgyvendinant projektus organizacijose.

**Darbo objektas** – lyderio elgsena.

**Darbo tikslas** – išnagrinėjus galimo lyderystės poveikio projektų įgyvendinimui teorinius pagrindus, empiriškai ištirti, kaip skirtinga projekto lyderio elgsena veikia projekto efektyvumą.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti lyderio elgsenos teorijų ir stilių raidą nuo tradicinių iki šiuolaikinių;
2. Išnagrinėti efektyvaus projekto įgyvendinimą užtikrinančią aplinką;
3. Atlikti ENPI programos projektų įgyvendinimo ir jų vadovų elgsenos efektyvumo analizę;
4. Parengti efektyvaus ENPI programos projektų lyderio elgsenos modelį.

**Darbo metodai**

Šiame darbe taikomi keli metodai. Teorinėje dalyje pateikiama literatūros analizė – aktualiausių mokslinių straipsnių ir bazinės teorijos apžvalga, kurioje pateikiama svarbiausia lietuvių ir užsienio autorių mokslinė informacija apie lyderystę, lyderio elgsenos teorijas, efektyvią projekto vadybą, projekto efektyvumą lemiančius veiksnius. Atliekant tyrimą naudojama ekspertinė ir kiekybinė apklausa. Struktūruotas klausimynas pateikiamas dviem ekspertų grupėms – ENPI programos koordinatoriams ir projektų lyderiams. Kiekybinė apklausa atliekama su ENPI programos internetiniais stebėtojais ir dalyviais socialiniame tinkle Facebook. Aprašomoji analizė taikoma kokybinės apklausos rezultatams apdoroti, o kiekybinės apklausos duomenys apdorojami statistinės duomenų analizės būdais. Išvadose rezultatai lyginami ir grupuojami pagal kuriamo efektyvaus ENPI programos projektų lyderio elgsenos modelio dalis.

## **Darbo struktūra**

Šiame magistro baigiamajame darbe aptariama efektyvaus projekto įgyvendinimo aplinka, kurios svarbiausias veiksnys šio darbo kontekste yra lyderio elgsena ir jos daroma įtaka vykdant nedidelės apimties trumpalaikį (iki trejų metų) tarptautinį projektą organizacijoje, kurioje projektinė veikla nėra pagrindinė.

Pirmame skyriuje aptariamos lyderio elgsenos teorijos, jų raida ir pritaikymo aplinkybės. Antrajame skyriuje kalbama apie efektyvią projekto vadybą, efektyvų projekto vadovą ir kitus veiksnius, lemiančius projekto efektyvumą. Trečiame skyriuje pristatoma empirinio tyrimo metodologija, aptariami trys tyrimo etapai, kuriuose dalyvauja skirtingi respondentai ir akcentuojamos atskiros temos. Pirmajame tyrimo etape dalyvauja pirma ekspertų grupė - 3 ENPI programos koordinatoriai, etapo tema – projekto efektyvumas ir požiūris į lyderystę. Antrajame etape dalyvauja antra ekspertų grupė - 10 ENPI projektų lyderių, tema – lyderio elgsena skirtingose situacijose. Trečiajame etape apklausiami ENPI programos puslapio socialiniame tinkle Facebook pasekėjai, norint išsiaiškinti lyderio vaidmenį projekte. Ketvirtas skyrius pristato tyrimo rezultatus ir efektyvaus ENPI programos projektų lyderio elgsenos modelį, kuriame, remiantis tyrimo rezultatais aprašoma, koks projekto lyderis ir kokia jo elgsena įtakoja tam tikrus projekto efektyvumo rodiklius šiek tiek dėmesio skiriant ir kitiems projekto aplinkos veiksniams.

## **Darbo teorinė ir praktinė reikšmė**

Atliktas tyrimas padės ENPI ir panašių specifinių, tarptautinių programų vykdytojams, koordinatoriams ir dalyviams suvokti, kokią svarbą turi lyderis projekto įgyvendinimo etape, bei kokias pasekmes gali turėti lyderystės faktoriaus ignoravimas vykdant projektą. *Šiame darbe akcentuojama, kad projekto vadovas, ypatingai tose organizacijose, kur projektinė veikla nėra pagrindinė, turi turėti specifinių lyderio savybių ir savo elgsena įgyvendinti lyderio funkcijas taip, kad būtų kontroliuojami kiti į projekto aplinką patenkantys, efektyvumą lemiantys veiksniai bei pasiekti tiriamos programos projekto efektyvumą matuojantys rodikliai.* Pasitelkiant tyrimo pagrindu sukurtą modelį, projektų vykdytojai, o ypač projekto vadovai, galės daug sėkmingiau vykdyti ENPI ir panašių programų projektus, ENPI programos koordinatoriai atkreips dėmesį į svarbų lyderystės faktorių savo informaciniuose seminaruose, galės patarti projektų vadovams, kokiais elgsenos modeliais reikia remtis, kad vykdomi projektai taptų efektyvesni.

## 1. LYDERYSTĖ

Europa išgyvena sparčių pasikeitimų, naujovių ir didžiulių informacinių srautų laikotarpį. Europos ekonomikos augimo strategijoje „Europa 2020“ užsibrėžti tikslai pakelti šios Sąjungos išsilavinimo, darnumo ir integracijos rodiklius iki aukščiausių tam, kad išsaugotumėme jos konkurencingumo lygį pasaulyje - taip teigia José Manuel Barroso, Europos Komisijos prezidentas (Oficiali Europos Komisijos internetinė svetainė <http://ec.europa.eu>). Burke ir Cooper (2009) konstatavo, kad globalizacija padidino darbo jėgos mobilumą ir samdomi darbuotojai dabar tikisi daugiau iš savo darbdavių nei anksčiau (Mendes ir Stander, 2011). Tokiomis sąlygomis kiekviena Europoje veikianti įstaiga, ar įmonė, ne tik ekonomikos, bet ir kultūros sferoje, turi būti pasirengusi dideliems iššūkiams, pokyčiams ir drąšiam žingsniui į žiniomis grįstą visuomenę. Kadangi, pasak Thompson (2010), lyderystė įtakoja verslo aplinką, projekto aplinką, strategiją, projekto komandos susitarimo gebėjimus, procesų pertvarkymą, darbo stilių, projekto vykdymą ir plėtojimą, lyderiams organizacijose turi būti skiriamas ypatingas dėmesys norint siekti efektyvių rezultatų.

Lyderystės aktualumas buvo pripažintas dar prieš mūsų erą. Pasak Bass, „lyderystė yra viena iš seniausių susidomėjimą keliančių temų, pasireiškianti ir kaip karštas diskusijų katalizatorius ir kaip svarbus inovacijų motyvatorius jau ne vieną tūkstantį metų“ (cit. pagal Kotterman, 2006, p. 13). Nors lyderystė laikoma vienu seniausių reiškinį pasaulyje, šiuolaikinėje visuomenėje lyderio savybes turintys žmonės iškyla kaip neįkainojamą vertę turintys įstaigų ar įmonių darbuotojai, ypatingai kalbant apie mažiau išsivysčiusias pasaulio šalis, mažus miestus ar periferijas, tačiau lyderystės koncepcija nėra vienodai traktuojama skirtingose kultūrose. Pavyzdžiui, Jogulu (2008) ir Hofstede (1980) atliktuose Malaizijos, Afrikos ir Jungtinių Arabų Emiratų lyderystės tyrimuose atskleista, kad šiose kultūrose lyderystei būdinga galios išraiška ir priimtinas autokratinis lyderio valdymas. Lyderio elgesiu ir sprendimais neabejojama, nes visuomenė pripažįsta, kad tarp žmonių egzistuoja nelygybė ir toks elgesys yra tikėtinas. „Kolektyvistinės kultūros šalyse iš vadovo tikima, kad jis elgsis kaip didelės šeimos tėvas ir apsaugos visų darbuotojų gerovę. Organizacijos yra valdomos kaip šeimos, kur vadovas yra tėvas, o pavaldiniai – vaikai“ (Paulienė, 2012, p. 97). Individualistinėse kultūrose toks požiūris nebūtų priimtinas, tačiau bet kurios kultūros kontekste lyderystė kaip reiškinys yra nepaneigiamas ir plačiai diskutuotinas. Nauman ir Khan (2011) teigia, kad nei vienas tyrimas nepateikia efektyvaus lyderystės modelio tarpkultūriniame kontekste ir lyderio elgsena, pasireiškianti priimant projekto vadybos iššūkius vis dar yra didelio dėmesio reikalaujanti sritis.

Organizaciniame lygmenyje ankstesnis požiūris į lyderystę, kaip teigia O'Donnell ir kiti (2010) identifikuoja lyderį kaip talentingą, charizmatišką asmenybę, kuri užima pagrindinį vaidmenį organizacijoje. Atsižvelgiant į tai, kalbėdami apie ENPI programos šalių organizacijas darome prielaidą, kad turėdamos ir ugdydamos atsakingus lyderius jos galėtų pasiekti žymiai geresnių

rezultatų ir integruotis į Europos ekonominę bei kultūrinę sferas su mažesniais resursais, tačiau su unikaliomis naujomis idėjomis. Šio tikslo įgyvendinimui gali pasitarnauti projektai, kuriems inicijuoti ir sėkmingai įgyvendinti reikalingi ryžtingi lyderiai.

Norint pateikti vienareikšmį lyderystės apibrėžimą susiduriama su kelių paskutinių dešimtmečių mokslininkų eskaluojamais terminais, kurie vienas kitą papildo arba kritikuoja. Rost (1993) teigimu, dauguma iki jo lyderystę tyrusių autorių nagrinėja šį reiškinį vienos akademinės disciplinos ar netgi vienos profesijos kontekste. Jo minėtus autorius ir jų apibrėžimų kontekstus chronologine seka galime matyti 1 lentelėje.

**1 lentelė. Lyderystės tyrimai vienos disciplinos kontekste**

<b>Autorius</b>	<b>Metai</b>	<b>Disciplina, kurios kontekste apibrėžiama lyderystė</b>
Seleznick	1957	Sociologija
Tucker	1981	Politiniai mokslai
Bass	1985	Psichologija
Whitehead	1986	Teologija
Hersey ir Blanchard	1988	Žmogiškieji resursai
Zaleznik	1989	Verslas
Sergiovanni	1990	Švietimas

**Šaltinis:** sudaryta pagal Rost, 1993

Visi tokie viendiscipliniai tyrimai nagrinėjant juos pavieniui ar visus kartu, yra orientuoti į struktūrinį funkcionalizmą, vadybą, į patį lyderį (ne gana to - daugiausia vyriškos lyties) ir į individualizmą, racionalizmą, yra kiekybiniai tiek mokslinių terminų, tiek metodologijos atžvilgiu. Kitaip tariant, pagrindinė ašis, apie kurią sukosi lyderystės sąvoka, buvo industrinė paradigma, kurios kontekste Rost (1993) lyderius apibrėžia kaip puikius vyrus ir moteris su tam tikrais išskirtiniais bruožais kurie įtakoja jų pasekėjus daryti tai, ką lyderis nori, tam, kad efektyviai pasiektų grupės, organizacijos tikslus. Apibendrinant, lyderystė tai „geras vadovavimas“. Rost (1993) teigia, kad jo išnagrinėti tyrėjai yra tvirtai įsitikinę, jog jų tyrinėjamoje srityje lyderystės samprata kardinaliai skiriasi nuo lyderystės kitos srities kontekste ir iki šiol dauguma jų dirba įvairių verslo mokyklų sferoje ir rašo išskirtinai korporacijų vadovams ir verslo studentams. Jo nuomone, apie 1980 metus pasirodė akademikų, mokytojų ir praktikų karta (Maccoby (1981), Adams (1986), Cleveland (1985), Ford (1990), Gardner (1990) ir kt.), kuri atmetė požiūrį į lyderystę vienos akademinės disciplinos kontekste ir ėmė naudoti terminą „lyderystės studijos“, kuris apibrėžia daugiadisciplininę ar netgi tarpdisciplininę lyderystės prigimtį. Tai nereiškia, kad naujosios kartos autoriai netiria lyderių

psichologiniu, vadybiniu, politiniu ar kitu požiūriu, tačiau jie lyderystę suvokia platesniame kontekste neapsiribodami viena sritimi.

Panagrinėkime šiuolaikinės lyderystės apibrėžimus paskutinių dešimtmečių laikotarpiu (žr. 2 lentelė).

**2 lentelė. Lyderystės apibrėžimų įvairovė**

<b>Autorius</b>	<b>Metai</b>	<b>Lyderystės apibrėžimas</b>
Rost J. C.	1993	Įtakingi santykiai tarp lyderių ir jų pasekėjų kurie numato pokyčius, atspindinčius jų abipusius tikslus
Freiberg K. ir J.	1996	Dinamiški santykiai paremti abipuse įtaka ir bendrais tikslais tarp lyderio ir jo bendražygių kai kartu jie pereina į aukštesnę motyvacijos ir moralinio išsivystymo lygmenį sąlygodami realius, numatytus pokyčius
Shriberg et al.	1997	Procesas, kurio metu lyderis ir jo pasekėjai dirba kartu tam, kad įgyvendintų bendrus tikslus
Parks S. D.	2005	Veikla, sąlygojanti adaptyvių pokyčių progresą <sup>2</sup>
GLOBE tyrimų grupė <sup>3</sup>	2006	Individo gebėjimas daryti įtaką, motyvuoti ir įgalinti kitus dirbti organizacijos labui

Iš pateiktų lentelėje apibrėžimų matome, kad šiuolaikinėje lyderystės sampratoje pagrindinis dėmesys skiriamas lyderiui kaip individui, jo įtakojamai grupei bei jų bendriems rezultatams, kurie neretai sąlygoja vienokius ar kitokius pokyčius. „Lyderystė - tai funkcijos, apimančios mažiausiai tris kintamuosius: lyderį, jo pasekėjus ir situacijos diktuojamas sąlygas. Lyderystė - tai begalė šių kintamųjų kombinacijų“ (Bahreinian et al., 2012, p. 101). Lyderis – asmuo, užimantis dominuojančią poziciją savo srityje ir yra pajėgus išlaikyti aukštą kontrolės ar įtakos kitų tarpe lygį. „Lyderis įsikiša kritiniu momentu ir sugeba galvoti bei veikti kūrybingai sudėtingose situacijose“ (WebFinance, Inc. verslo sąvokų žodynas). Turėdamas visas šias savybes lyderis daro įtaką įvairiausiems organizacijos procesams bei projektų įgyvendinimui ir rezultatams. Pavyzdžiui, tyrėjai Elenkov et al. (2005) atliko išsamų tarptautinį, tarpklasterinį strateginės lyderystės ir vadovų įtakos inovacijoms tyrimą, kurio tikslas buvo atskleisti aukščiausios vadovybės ir strateginio lyderio įtaką inovacijų procesams organizacijoje. Šio tyrimo kontekste strateginė lyderystė buvo apibrėžta kaip procesas, kurio metu kuriama ir pavaldiniams perduodama aiški ateities vizija, pasekėjai yra skatinami ir motyvuojami bei lyderis nuolat palaiko pasirinktos strategijos idėjas tiek savo, tiek ir pavaldinių lygmenyje.

<sup>2</sup> Adaptyvūs pokyčiai šiuo atveju reiškia situacijas, kai sprendimai nėra aiškiai suvokiami ir lengvai surandami (autorės pastaba).

<sup>3</sup> Tarptautinių studijų Monterey Instituto GLOBE centras (Kalifornija, JAV) - mokslo, konsultacijų ir mokslo tyrimų centras, kuris specializuojasi greitai besiplečiančio verslo globalizacijos ir lokalizacijos sferoje.

Pasitelkdamas savo kaip vizionieriaus vaidmenį lyderis pristato projekto ar kitos organizacijos veiklos tikslus kaip bendros vizijos dalį ir jo pasekėjai, pajutę, kad yra neatskiriama sėkmės garanto dalis, vieningai to tikslo siekia. Priešingu atveju, be lyderio suteiktos motyvacijos pasekėjai imtų maištauti ir prieštarauti papildomam darbui ir užduotims, kurios jiems nesuprantamos, neperspektyvios. Nors „efektyvios lyderystės poreikis yra pripažintas projektų vadybos akademikų ir praktikų tarpe“ (Thompson, 2010, p. 11), tačiau nepaisant pripažinimo, dažnai pasitaiko, kad projektai žlunga arba neatneša tokių rezultatų, kokių buvo tikėtasi dėl netinkamos lyderio elgsenos ar lyderystės stiliaus pasirinkimo.

### **1.1. Lyderio elgsenos teorijos ir stiliai**

Pagrindinės lyderystės teorijos lyderystės sąvoką aiškina hierarchinių įmonių, kurias į priekį vedą pelno siekimas ir suinteresuotųjų grupių įvertinimo maksimizavimas, kontekste, kur iš lyderio tikimasi įkvėpti pasekėjus siekti organizacinių tikslų, parodančių organizacijos efektyvumą, tuo tarpu šiuolaikinės teorijos nuleidžia lyderius į horizontalią organizacinę sistemą ir paneigia hierarchijos egzistavimą tarp lyderio ir jo pasekėjų. Mokslininkas Burns (1978) lyderio ir jo pasekėjų ryšius apibūdino kaip „vieno ar kelių žmonių prisijungimą prie kitų tokiu būdu, kad lyderis ir pasekėjai pakelia vieni kitus į aukštesnę motyvacijos ir moralės lygmenį“ (Maak, Pless, 2006, p. 102). Nors šis teiginys ir yra skambus, tačiau nekonkretus ir visiškai nepaveda lyderiui suprasti jo lyderystės tikslo. Paanalizuokime lyderystės teorijų ir tikslų raidą plačiau.

Pasak Vries et al. (2009), lyderystę nagrinėjanti literatūra gali būti skiriama į du laikotarpius. Maždaug trisdešimtmetį nuo 1953 m. iki 1980 m. vidurio buvo svarstoma lyderystės sąvoka ir pradinės struktūros, ir maždaug 25-erius metus buvo studijuojama charizmatiška transformacinė lyderystė. Bass (1999), Riggio (2006) transformacinės lyderystės teorijoje pagrindinis dėmesys teikiamas trims lyderystės stiliams: transformacinei, transakcinei ir nesikišančiai (en. laissez-faire) lyderystei. Pagrindiniai šių skirtingų stilių nepriklausomi kintamieji nurodyti 3 lentelėje. Iš pradžių, transformacinė lyderystė tokių autorių kaip Avolio, Waldman ir Einstein (1988), Bass (1990) buvo suvokiama kaip charizmos, intelektinės stimuliacijos ir asmeninio dėmesio derinys. Papildomų mokslinių tyrimų (Barbuto, 1997, Hunt, 1999) rezultate identifikuoti dar du papildomi transformacinės lyderystės komponentai: įkvepianti motyvacija ir idealizuota įtaka (Webb, 2007). Apibendrinant transformacinę lyderystę galima apibrėžti keturiais Bass (1998, 1999) ir Riggio (2006) elementais, bei būdais, kuriais lyderis paskatina pasekėjus paaukoti savo tiesioginius asmeninius interesus ir nukreipia juos organizacijos interesų link:

1. Idealizuota įtaka - lyderis tampa savo pasekėjų charizmatišku ir idealizuotu pavyzdžiu. Pasekėjai nori identifikuotis su lyderiu, nes mano jį turint aukštus gebėjimus ir kitus svarbius asmeninius bruožus (pvz.: atkaklumo ir ryžto).

2. Įkvėpanti motyvacija - lyderis praktikuoja motyvacijos įkvėpimo elgseną, įkvėpia ir motyvuoja aplinkinius suteikdamas prasmę darbui ir iškeldamas iššūkius. Toks lyderis nustato aiškius tikslus, kurių pasekėjai nori siekti.

3. Intelektinė stimuliacija - lyderis palaiko intelektinį skatinimą, remia savo pasekėjų pastangas būti kūrybingais. Toks lyderis visuomet abejoja anksčiau nustatytomis prielaidomis ir metodais bei naujai performuoja ir pateikia organizacijai svarbius klausimus.

4. Individualus dėmesys - lyderis demonstruoja individualų vertinimą palaikydamas, kuruodamas ir instruodamas savo pasekėjus. Toks lyderis didelį dėmesį skiria savo pasekėjų asmeniniams poreikiams, individualiems pasiekimams ir jų augimui. Lyderio sąveika su kiekvienu pasekėju yra personalizuota (Elenkov et al., 2005, p. 668).

Bass išplėtė ir patobulino transformacinės lyderystės teoriją teigdamas, kad transformacinio lyderio elgsena paremta gilių žmoniškųjų vertybių sistemomis, tuo tarpu kai transakcinis lyderis operuoja vertybių pasikeitimu tarp lyderio ir jo pasekėjų.

Transakcinė lyderystė susideda iš dviejų elementų: sutartinis atlygis - lyderis susitaria su pavaldiniais dėl to, kas turi būti padaryta mainais už pažadėtą atlygį; vadovavimas išskirtiniais atvejais (en. management-by-exception) - būna dviejų tipų: aktyvus, kai lyderis suvaldo nukrypimus nuo standartų ir imasi veikti juos atitaisydamas; arba pasyvus, kai lyderis išskiria jau padarytas iškilusias klaidas. Robbins apibrėžia transakcinę lyderystę kaip „lyderių naudojamus socialinius mainus sandoriams sudaryti“ (cit. pagal Chaudhry, Javed, 2012, p. 259). Transakcinė lyderystė - tai socialiniai mainai tarp lyderio ir jo pasekėjų (Bass, 1990). Transakcinis lyderis koncentruojasi ties užduočių įgyvendinimu, pasekėjų įtakojimu per tikslų nustatymą, rezultatų įvardinimą ir grįžtamąjį ryšį per įvertinimą už pasiektus norimus rezultatus (Dvir et al., 2002). Pasak Webb (2007), transakciniai lyderiai pasiekia geresnių rezultatų naudodami vadybą išskirtiniais atvejais, kai darbuotojai yra baudžiami arba jiems yra nustatomos tam tikros sankcijos už tai, kaip jie nusižengia. Bass (1985, 1990) teigimu, lyderiai, kurie naudoja išskirtinių atvejų vadybą, nesąveikauja su darbuotojais tol, kol neiškyla tam tikros klaidos ar nukrypimai nuo normų (Webb, 2007). Kuo mažiau lyderis įsitraukia į veiklas ir puoselėja santykius su savo pasekėjais, tuo didesnė tikimybė, kad jis pereis į nesikišančio lyderio poziciją, tuo tarpu klaidų ir nukrypimų tik daugės.

Nesikišantys lyderiai nevadovauja apskritai - jie vengia priimti sprendimus, atidėlioja veiksmus ir ignoruoja lyderio atsakomybes. Ankstesnėse studijose (Lewin, Lippitt, ir White (1939), Bradford ir Lippitt (1945)) buvo nustatyta, kad nesikišantys lyderiai identifikuojami kaip atliekantys griauinantį ir

neefektyvų vaidmenį įvairiausiose situacijose (Webb, 2007). Taigi, nesikišantys lyderiai veda organizaciją ir jos darbuotojus pražūtis ir nesėkmės link.

**3 lentelė. Transformacinio, transakcinio ir nesikišančio lyderystės stilių nepriklausomi kintamieji**

Lyderystės stilius	Nepriklausomi kintamieji	Apibūdinimas
Transformacinė lyderystė	Priskiriama charizma	Demonstruojama energija, aukštas pasitikėjimo savimi lygis, stiprūs asmeniniai įsitikinimai, stiprus galios poreikis, atkaklumas
	Idealizuota įtaka	Demonstruojami įsitikinimai, pabrėžiamas pasitikėjimas, identifikuojamos asmeninės vertybės ir pabrėžiamas tikslas, įsipareigojimai, etinės sprendimų pasekmės
	Įkvepianti motyvacija	Artikuluojama patraukti ateities vizija, demonstruojamas optimizmas, entuziastingas ir padrašinantis kalbėjimas apie tai, kas turi būti padaryta
	Intelektinė stimuliacija	Kuriama aplinka, skatinanti pasekėjus įvertinti jų požiūrius ir vertybes, skatinanti spręsti problemas ir kurti žmoniškuosius santykius
	Individualus dėmesys	Žvelgiama į pasekėjus kaip į individus, atsižvelgiant į jų unikalius sugebėjimus, poreikius ir ambicijas, atidus klausymas ir patarimai, pagalba bei parama
Transakcinė lyderystė	Numatytas atlygis	Susitariama dėl atlygio už sėkmingą darbą ar užduočių užbaigimą
	Aktyvi išskirtinių atvejų vadyba	Prižiūrima darbuotojų veikla nuolat stebint ir įvertinant klaidų atsiradimo tikimybę bei imantis atitinkamų veiksmų jai atsiradus
	Pasyvi išskirtinių atvejų vadyba	Imamasi veiksmų tik tuomet, kai darbuotojai suklysta arba laukiama kol į klaidas bus atkreipiamas lyderio dėmesys
Nesikišanti lyderystė	Nesikišimas	Leidžiama darbuotojams veikti be įsikišimo ar krypties nurodymo

Šaltinis: sudaryta pagal Webb, 2007, p. 53–71



Transformacinė lyderystė yra paremta aukštesnių tikslų sekimu, kai susitelkiama ties organizacijos, o ne asmeniniais pasiekimais (Northouse, 2004). Burns transformacinės lyderystės koncepcija reiškia pasekėjų prielaidų ir minčių transformaciją tokiu būdu, kad organizacijos misija, strategija ir tikslai taptų jų įsipareigojimu, jų asmeniniais siekiniais (Dessler 1999). Paulienė (2012) tyrinėdama įvairių kultūrų lyderystės stilius, kurie yra nevienodai suvokiami ir vertinami dėl vyraujančių paradigmu, tradicijų, vertybių, šalių identiteto bei religinių skirtumų, pateikia išvadą, jog nepaisant to, kad išsamių tyrimų vis dar trūksta, daugelio mokslininkų požiūriu, transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių teorijos turėtų tapti universaliomis, kadangi šie lyderystės modeliai gali būti efektyviai taikomi tarptautiniu mastu veikiančiose įmonėse ir organizacijose. Kita vertus, pasak Patterson (2003), transformacinės ir transakcinės lyderystės teorijos susitelkia ties organizacijomis ir yra neadekvačios altruistinio elgesio ar pasekėjų pozicijos išaiškinimui. Morhart ir kt. (2011) palaiko transformacinį lyderystės stilių ir teigia, jog šis stilius skatina elgesį, pasireiškiantį vieningos vizijos bei įmonės ar įstaigos vertybių palaikymu, laisvės interpretuoti savo vaidmenis jos atstovams suteikimu ir individualaus palaikymo suteikimu prisiimant mentorius rolę. Tai įtakoja pasekėjų įsipareigojimą, aktyvumą ir veda sėkmės link. Tačiau autoriai netikina, jog transformacinis stilius yra universalus visiems atvejams.

Skakona ir kt. (2010), tyrinėdami lyderio elgsenos ir pavaldinių gerbūvio ryšį, pristatė kelias lyderystės teorijas. Viena iš jų - Graen ir Uhl - Bien (1995) lyderio-nario mainų teorija (en. The Leader-Member Exchange (LMX) Theory), kuri pagrindinį dėmesį skiria lyderio ir jo darbuotojų santykiams. Joje teigiama, kad lyderis vysto skirtingų formų mainų santykius su savo pavaldiniais ir tie pavaldiniai, kurie palaiko gerus mainų santykius, gauna daugiau naudos nei tie, kurie palaiko suboptimalius santykius (en. suboptimal relationships). Lyderio požiūris į kiekvieną pasekėją, bendravimas su juo ir jo įtraukimo į veiklas ar užduočių sprendimą lygis kiekvienam darbuotojui yra nevienodas. Panašiai ir pagal situacinės lyderystės teoriją yra teigiama, kad „lyderio pasiekimai priklauso nuo situacijos ir kintamųjų“ (Bhatti, et al., 2012, p. 745). Šioje teorijoje akcentuojamas lyderis, komanda ir komandos narių gaunama nauda iš tam tikrų santykių su lyderiu palaikymo.

Jau paminėta situacinės lyderystės teorija, iškelta mokslininkų Hersey et al. (1996), šiek tiek praplečia mainų teorijos koncepciją teigdama, kad lyderis pritaiko savo lyderystės stilių pagal pavaldinių struktūros ir socialinio-emocinio palaikymo poreikius. Taip besielgdamas, lyderis pasirenka vieną iš šių stilių: pasakymo (en. telling style) – stipri struktūra ir palaikymas; pardavimo (en. selling style) – silpna struktūra, stiprus palaikymas; dalyvavimo (en. participating style) – smulkios užduotys, stiprūs santykiai; delegavimo (en. delegating style) – silpna struktūra ir santykiai (Skakona et al., 2010). Situacinė lyderystė – tai lyderystės stilius paremtas įsitikinimu, kad stilius, tinkamas vienai situacijai, gali būti visiškai netinkamas kitomis aplinkybėmis (Hersey ir Blanchard, 1988).

Įžvalgi lyderystė (en. visionary leadership) – dar viena lyderystės tyrimų kryptis ir jos atstovai Judge (1999), Larwood (1995), Westley ir Mintzberg (1989), kurie pabrėžia svarbią organizacijos vizijos įtaką procesams ir pasiekimams. Strateginio valdymo tyrėjai išskyrė lemiamą vizijos vaidmenį, apibrėždami lyderystę kaip vadybinius veiksmus, kuriais lyderis puoselėja bendros vizijos siekimą. Šios krypties atstovai taip pat teigia, kad norint pakeisti padėtį organizacijoje, visų pirma reikia suformuluoti ir išaiškinti įkvėpiančią visus apjungiančią ateities viziją. „Įžvalgi lyderystė tapo svarbiu tyrimu aspektu šios perspektyvos tyrėjams“ (Elenkov et al., 2005, p. 668), o pagrindinėse tyrėjų išvadose atsirado lyderystės poveikio organizacijai užuomazgos. Jose teigiama, kad „efektyvi įžvalgi lyderystė stipriai įtakoja organizacijos inovacijas bei turi įtakos skirtingų vadovybės grupių požiūriams suvienyti ir užvesti inovacijų variklį organizacijoje“ (Elenkov et al., 2005, p. 677). Panašų poveikį įvairiems organizacijos rezultatams gali turėti ir palaikančioji lyderystė (en. supportive leadership), kurios koncepcija buvo labai gerai paaiškinta įvairių tyrimų metu, pavyzdžiui, tyrėjai atskleidė, kad palaikančiojo lyderio elgsena yra labai svarbus individualizuoto požiūrio komponentas, skirtingai nuo įvairių transformacinių lyderystės teorijų perspektyvų (Fetter 1990). Palaikančioji lyderystė, apibrėžta kaip „parama pasekėjų pastangoms ir elgsenai, kai lyderis teigia, kad jis gerbia savo pasekėjus ir atkreipia dėmesį į jų jausmus ir poreikius“ (Naqvi et al., 2011, p. 40). Toks individualus požiūris į kiekvieną organizacijos narį paverčia lyderį pagrindiniu pasitikėjimo ir palaikymo objektu ir skatina pasekėjus efektyviau dirbti ir pasiekti reikiamų rezultatų.

Nusistačiusios tradicijos lyderystę nagrinėjančioje literatūroje lėmė lyderystės išskirstymą į tipus. Dažniausiai lyderio elgsena priskiriama tam tikriems lyderystės stiliams. Vienas pirminių pavyzdžių – kelio – tikslo teorija (path – goal theory) pateikia keturis lyderio elgsenos stilius: „nurodančioji lyderystė (directive leadership), palaikančioji lyderystė (supportive leadership), į pasiekimus orientuota lyderystė (achievement-oriented leadership) ir dalyvavimu grįsta lyderystė (participative leadership)“ (Bhatti, et al., 2012, p. 745).

Iqbal (2012), atlikęs mokslinių straipsnių tyrimą, suskirstė lyderystę nagrinėjančius straipsnius pagal dvi teorijas – X ir Y. Teorija X teigia, kad vadovo vaidmuo yra griežtai kontroliuoti darbuotojus, nes jie iš prigimties yra tinginiai, vengiantys dirbti. Y teorija priešingai teigia, jog žmonės nėra tinginiai ir vadovas turi juos skatinti, nustatydamas bendrus tikslus ir motyvuodamas juos atlikti jų užduotis.

Šiame darbe remdamesi Y teorija turime paminėti ir šiuolaikinę lyderystės koncepciją – lyderystę bendradarbiaujant (en. collaborative leadership). Tradicinės vadybos praktikoje buvo manoma, kad lyderiai geriausiai žino, kaip suvaldyti darbo grupėje kylančius sunkumus, tačiau bendradarbiaujančios lyderystės koncepcija pakeitė šį požiūrį ir imta teigti, kad būtent specialistai, lyderio pasekėjai, geriausiai žino kasdienės darbo problemas ir procesus, ir būtent dėl to jie turi prisidėti prie sprendimų priėmimo (Raišienė, 2012). Bendradarbiaujančios lyderystės paradigmai

priskiriamos kelios teorijos – tai pagalbusis vadovavimas (en. facilitative leadership), ugdomasis vadovavimas (en. coaching) ir tarnaujančioji lyderystė (en. servant leadership). Patterson (2003) išskiria pasitarnaujančios lyderystės stilių dėl to, kad jis paremtas pasekėjais ir geriau paaiškina altruistinę elgesį, kurį rodo lyderis (Thompson, 2010). Pasitarnaujanti lyderystė laikoma modeliu, kurį naudojant įveikiama daugelis lyderystės iššūkių, su kuriais susiduria organizacijos lyderiai. Leary-Joyce (2004) apibūdina pasitarnaujančią lyderystę kaip lyderio gebėjimą įtraukti, diskutuoti, panaudoti idėjas, ieškoti galimybių, kaip padėti žmonėms įsijungti į komandą ir džiaugtis kiekvienu pasiekimu. Pasitarnaujanti lyderystė reprezentuoja tokį lyderystės modelį, kur lyderis yra palaikantis, orientuotas į pagalbą ir paslaugas pasekėjų ir suinteresuotųjų šalių tarpe (Greenleaf, 1977). „Pasitarnaujanti lyderystė apima daugelį gebėjimų, kurie yra svarbūs projekto vadyboje: klausymas, empatija, santykių palaikymas (en. healing, maintaining relationships), sąmoningumas, įtikinėjimas, konceptualizavimas, įžvalgumas, valdymas, įsipareigojimas žmonių augimui ir bendruomenės kūrimas“ (Thompson, 2010, p. 112).

Lyderiai, besivadovaujantys bendradarbiaujančios lyderystės elgsenos modeliais, iškilus problemoms remia darbuotojus ir skatina mokytis iš klaidų, užuot baudę juos. Šioms teorijoms yra būdingas ryšių horizontalumas. Pasak Raišienės, vadovavimas kaip pirmeivystė (en. leadership) tampa nebe veiksmingas, lyginant su vadovo elgsena, kai jis pasikliauja kartu dirbančių specialistų rekomendacijomis (en. followership) (Raišienė, 2012, Raišienė et al., 2014). Efektyvus bendravimas taip pat turi būti užtikrinamas tarp darbo grupės ir projekto suinteresuotųjų pusių.

Maak ir Ples (2006) siūlo lyderystės tikslus suvokti suinteresuotųjų šalių kontekste, papildydami jį įmonės atsakomybe, remiantis trijų esminių organizacijos kryptių koncepcija („triple-bottom-line“) bei tvarios plėtros idėja. Įmonės nebegali dirbti atsiskyrusios nuo aplinkos, o tai tik papildoma projekto efektyvumą lemiančių aplinkybių skaičių. Savo veiklą įmonės turi orientuoti į visuomenės gerovės kūrimą, padėti tenkinti šiuolaikinius visuomenės poreikius bei atsižvelgti į natūralios aplinkos išsaugojimą. Į panašius tikslus turi orientotis ir ENPI projektų vykdytojai. Tokiame kontekste lyderystę reiktų apibrėžti kaip tvarių ir pasitikėjimu grįstų santykių su suinteresuotomis pusėmis kūrimą organizacijos viduje ir išorėje, ir jų veiksmų koordinavimą bendrų tikslų įgyvendinimo vardan, kaip tvarumo ir teisėtumo užtikrinimą, siekiant bendros vizijos įgyvendinimo.

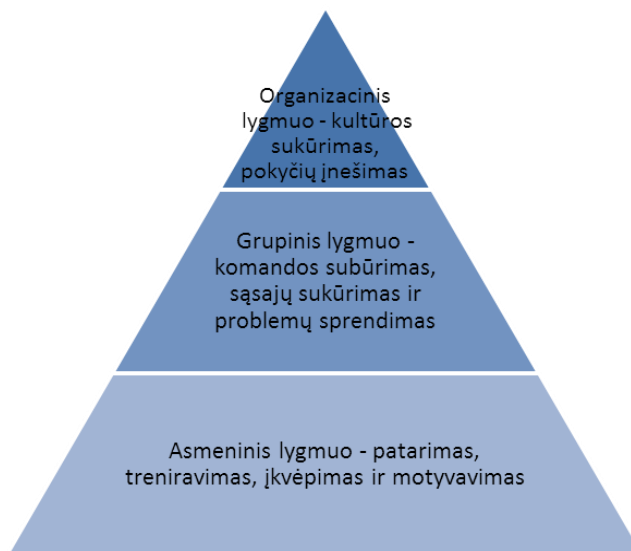
Nors tyrinėjant lyderystę mokslininkai siūlė susitelkti ties lyderių vaidmenimis, elgsena ir asmeninėmis savybėmis, o ne demografiniais ir geografiniais veiksniais (Bahreinian et al., 2012), vis dėlto lyderystės teorijų ir stilių įvairovę lėmė skirtingų kultūrų įtakos. Žmonės įvairiose šalyse skirtingai vertina efektyvios lyderystės charakteristikas ir sėkmingo lyderio bruožus. Paulienės (2012) teigimu, „visame pasaulyje vadovai labiausiai vertina lyderio įgūdžius ir žinias, todėl reikia teikti pirmenybę lyderio įgūdžių įvairiose srityse gerinimui, ypač kalbant apie pasaulines rinkas ir besiplečiančias, tarptautines organizacijas“ (p. 92). Lapp (1999) savo darbe užsimena apie „naujos

bangos“ lyderystę, kurios lyderystės koncepcija paremta komandiniu darbu, mažiau dėmesio skirianti vykdomiesiems vadovams ir perduodanti atsakomybes dėl organizacijos sėkmės visiems organizacijos sektoriams. Be abejonės, išsamesni tyrimai yra būtini, siekiant sukurti validų tarptautinės lyderystės apibūdinimą bei efektyvaus lyderio paveikslą. Siekiant palyginti ir analizuoti įvairių kultūrų lyderystės modelius, būtinas holistinis požiūris į lyderystės stilių transformaciją pasaulio rinkų globalizacijos kontekste (Paulienė, 2012). Lyderystės stiliai yra nevienodai suvokiami ne tik skirtingose kultūrose. Lyderio elgsenos modelių pritaikymas esant skirtingoms aplinkybėms taip pat įtakoja ne vienodus rezultatus.

## **1.2. Lyderio elgsenos modelių pritaikymo aplinkybės**

Thite (1999) testuodamas transformacinės lyderystės modelio pritaikomumo aplinkybes atskleidė, kad formalieji projekto vadovai, kurie rėmėsi lyderystės principais ir jų laikėsi, veikė žymiai sėkmingiau už tuos, kurie lyderystės faktorių ignoravo. Šiame darbe mes lyderiu laikysime formalųjį projekto vadovą, nes projekto įgyvendinimo etape jam tenka didžiausia rizika, atsakomybė ir būtent jam ENPI programos projektų koordinatoriai priskiria lyderio vaidmenį. Bhatti et al. (2012) teigia, kad „niekuomet negali būti užtikrintas tuo, jog kuris nors lyderio elgsenos tipas atneš efektyvių rezultatų, bet neabejotina yra tai, kad bet kuri lyderio elgsena, panaudota organizuojant darbą, stipriai įtakos tuos rezultatus, būtų tai teigiama ar neigiama įtaka“ (p. 750). Lyderystės pritaikomumas buvo pabrėžtas kaip lemiamas sėkmės faktorius, nes projekto komandoms yra natūraliai būdingas vaidmenų konfliktas ir vaidmenų dviprasmiškumas. Šie faktoriai paverčia projekto komandos valdymą esminiu iššūkiu (Thompson, 2010). „Lyderis su šiuo iššūkiu kovoja pasitelkdamas įkvėpiančius poelgius: išreiškia aiškią viziją, pabrėžia kolektyvinį identitetą, reiškia pasitikėjimą ir optimizmą bei nurodo pagrindines vertybes ir siekiamybes“ (Grant, 2012, p. 458), todėl organizacijos ar projekto vadovas, turintis ir sugebantis išnaudoti savo lyderio savybes, turės daugiau įtakos savo pavaldiniams ir jų darbo rezultatams.

Lyderystės funkcijos skiriasi priklausomai nuo aplinkos, kurioje lyderis veikia. Lyderiai atlieka svarbų vaidmenį kuriant aplinką, kurioje darbuotojai gali klestėti ir gerai jaustis (Skakona et al., 2010). Aplinką sąlygojantys faktoriai - tai grupės dydis, jos kultūra, vyraujančios nuostatos bei grupės požiūris į lyderį. Jeigu asmeniniame lygmenyje iš lyderio tikimasi patarimo ir įkvėpimo, tai organizacijos mastu nuo jo priklauso įstaigos ar įmonės kultūra bei pokyčių ir naujovių perėmimo lygis (žr. 1 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Dubauskas, 2006, p. 140

### 1 pav. Lyderystės lygmenys

Projektas, šiuo atveju, patenka į grupinį lygmenį. Veikdamas grupiniame lygmenyje lyderis turi sugebėti laviruoti tarp savo pasekėjų įgalinimo priimti sprendimus bei tų sprendimų kontrolės, pasekmių priežiūros. O'Donnell et al. tyrinėdami, kaip lyderio priežiūra įtakoja bendros tapatybės grupėje suvokimą, prognozavo, kad grupėse, kur bendra tapatybė tarp grupės narių ir jų lyderio nėra suvokiama, tokia priežiūra gali būti suvokiama kaip priemonė rodyti galią kitų atžvilgiu, kitaip tariant, galią „virš grupės narių“. Tokiomis sąlygomis darbuotojai veiks taip, kaip reikalauja lyderis, vedami baimės. Taigi tuo atveju, kai tarp lyderio ir pasekėjų nėra abipusio supratimo, darbuotojai sąmoningai tikisi priežiūros ir tai aiškiai rodo bendro grupės tapatumo trūkumą. ENPI projektų kontekste, jei projekto pagrindinis vykdytojas nepalaiko glaudžių ryšių su savo partneriais, kiekviena partnerių veiksmų įgyvendinimo kontrolė gali būti traktuojama kaip galios išraiška, o ne įprasta procedūra.

Priešingu atveju, kai tapatumas grupėje yra suvokiamas, lyderio galia traktuojama kaip galia „tarp grupės narių“ ir grupės santykiuose vyraus procesai, kai narių veikla atitiks grupės, o ne lyderio normas ir siekius. Tuomet priežiūra ir akivaizdi kontrolė gali pakenkti pozityviems rezultatams, kuriuos galėtų įtakoti bendras tapatumas grupėje suvokimas. Lyderis tokiu atveju rizikuoja prarasti galią „tarp grupės narių“, įgyti galią „virš jų“ ir sudaryti įspūdį, kad jis interpretuoja grupėje vyraujančius santykius kitaip, nei visi kiti. Šią ribą peržengti labai paprasta. ENPI projekto lyderis turi išlaikyti balansą tarp partnerių draugystės ir formalių santykių, atsakomybės ir atskaitomybės kasdienėje projekto darbo aplinkoje. Norėdamas išlaikyti savo darbuotojų pasitikėjimą ir lojalumą projekto įgyvendinimo etape, lyderis turėtų įvertinti galimos kontrolės ir darbuotojų priežiūros lygį bei teisingai paskirstyti atsakomybių sferas jų tarpe.

Pasak Greasley ir kt. (2004), lyderis, įgalindamas savo darbuotojus veikti, neša atsakomybę už tai, kaip jie jaučiasi dėl suteiktos jiems atsakomybės, todėl versdamas juos veikti iš baimės jis rizikuoja

prarasti grupės produktyvumą ir bendro tapatumo jausmą. Malone (2004) teigimu, įgalinta organizacija yra tokia, kur lyderis padrąsina savo darbuotojus įtraukdamas juos į sprendimų priėmimo ir atsakomybių pasidalijimo procesą (Mendes, Stander, 2011). Jeigu grupė veikia kartu su lyderiu nuo pat veiklų ir atsakomybių pasidalijimo momento, didelė tikimybė, kad darbuotojai greičiau įgaus bendro tapatumo suvokimą ir seks lyderiu vardan bendro grupės tikslo - efektyvių projekto rezultatų.

Kotterman (2006), tyrinėdamas Kotter (1990) ir Zaleznick (1998) požiūrį į lyderystę viendiscipliniame verslo kontekste, pateikia lyderio funkcijas įvairiose jo veiklos srityse. Kalbant apie vizijos formavimą - organizacinį lygmenį, lyderis nustato veikimo kryptį ir plėtoja viziją. Toliau, jis vysto strateginį planą vizijai įgyvendinti bei nuolat rodo aistringą požiūrį į viziją ir į siekiamus rezultatus. Organizacijos ir jos narių atžvilgiu lyderis suvienija žmones, susieja viziją, misiją ir veikimo kryptį, įtakoja koalicijų, komandų ir partnerystės formavimą, demonstruoja stiprias emocijas ir padidina pasirinkimo galimybių skaičių. Pereinant prie vizijos įgyvendinimo, lyderis motyvuoja ir įkvepia, suteikia darbuotojams energijos peržengti permainingų barjerus, patenkina pagrindinius žmogiškuosius poreikius, prisiima riziką problemų sprendimo metu. Rezultate, lyderis skatina naudingus ir reikšmingus pokyčius, tokius kaip naujų produktų kūrimas ar naujų požiūrių taikymas siekiant pagerinti darbo santykius. Jei organizaciniame lygmenyje lyderis veikia teisingai, grupiniame lygmenyje nekils problemų inicijuoti naujus projektus. Taigi tam lyderis turi būti aktyvus, energingas, ryžtingas ir drąsus. Pasak Webb (2007), lyderio drąsos koncepcija - tai pasitikėjimo, geranoriškumo prisiimti riziką, energijos ir noro išbandyti naujoves kombinacija, kuri gali būti vienu iš pagrindinių jo charizmos sudedamųjų dalių. Charizmatiškas lyderis neša naudą visose veiklos srityse, taip pat ir projektų įgyvendinime. Nepaisant to, ne visi lyderystę tyrinėjantys autoriai sutinka, kad lyderių ugdymas organizacijoje yra gera investicija. Pavyzdžiui, Conger (1992) tvirtina, jog daugelis sutiktų, kad norint rimtai išmokyti individą lyderystės meno, reikia labai daug laiko ir resursų - tikriausiai daugiau nei visuomenė ar organizacija turi ir neabejotinai daugiau nei ji nori išleisti. Tokiu atveju mažoms įstaigoms ar įmonėms reiktų ieškoti darbuotojų, turinčių įgimtų lyderio savybių, kurie be didelių investicijų sąlygotų teigiamus pokyčius organizacijos veikloje.

Taip pat svarbu paminėti, kad lyderio elgsena, efektyviai veikusi vienoje aplinkoje, gali paveikti visiškai priešingai atsiradus kitoms aplinkybėms. Pavyzdžiui, jeigu „lyderio elgsena skirtingai veikia skirtingose socialinėse kultūrose“ (Elenkov et al., 2005, p. 679), tai išanalizavęs tam tikrą socialinę aplinką, strateginis lyderis gali padidinti savo veiksmų efektyvumą skirdamas daugiau laiko tos elgsenos, kuri veda link geriausių rezultatų toje socialinėje aplinkoje, puoselėjimui. Remiantis Elenkov ir kt. (2005) tyrimo rezultatais, Vokietijoje lyderiai sėkmingiau diegs administracines inovacijas, jei daugiau laiko ir energijos skirs vizijos plėtojimui, įkvepiančiam motyvavimui ir intelektiniam skatinimui. Tuo tarpu Rusijoje reiktų daugiau dėmesio skirti atlygiui ir vadybai išskirtiniais atvejais. Pasak tyrimo autorių, kiekvienas strateginio lyderio elgsenos tipas turi būti nagrinėjamas atskirai, nes

kiekvienas jų turi skirtingą poveikį tiek organizacijos inovacijų, tiek ir kitiems procesams, bei sąsajas su aplinkos kintamaisiais. Tai ypač svarbu vykdant tarptautinius projektus. Kalbant apie ENPI programą, būtina išsiginčyti Lietuvos, Latvijos ir Baltarusijos partnerių socialines aplinkas, norint išvengti sociokultūrinių barjerų ir sėkmingai įgyvendinti projektą. Kiekviena lyderio elgsena siejasi su nevienodais projekto partnerių pasiekimais, ypatingai kalbant apie rezultatų dydį skirtingose šalyse.

Paskutiniu metu lyderio elgsenos tarpkultūriniam pritaikomumui buvo skiriamas didelis dėmesys. Manoma, kad įvairių lyderystės stilių žinojimas ir pritaikymas įvairiomis kombinacijomis pagal tam tikrą situaciją veda lyderį prie efektyvių rezultatų. Klasikiniai lyderystės tyrėjai Bass (1985) ir Burns (1978) teigė, kad norint sukurti aplinką, kurioje lyderio pasekėjai peržengia savo asmeninius interesus dėl platesnės bendros vizijos, ir pasiekti efektyvius rezultatus lyderis turi laviruoti tarp keturių elgsenos dimensijų: įkvepiančios motyvacijos, idealizuotos įtakos, intelektualinės stimuliacijos ir individualaus dėmesio (Grant, 2012). Naujesnis požiūris yra pateikiamas Reddin (2009) 3-D modelyje, kur kombinuojamos trys elgesio dimensijos. Pirmoji – orientacija į užduotis – yra skirta nukreipti pavaldinių mintis ir veiksmus konkrečių tikslų siekimo link. Teikdamas pirmenybę šiai orientacijai, lyderis planuoja, organizuoja ir kontroliuoja, kitaip sakant, įstato savo pavaldinius į reikiamas vėžias. Antroji dimensija – orientacija į santykius – yra taikoma tuomet, kai lyderiui pravartu plėtoti asmeninius darbinus ryšius. Susitelkdamas ties šia orientacija, lyderis skleidžia pasitikėjimą ir pagarbą pavaldinių idėjoms, atsižvelgia į jų jausmus. Paskutinioji, bet ne mažiau reikšminga – orientacija į efektyvumą – reikalauja iš lyderio siekti išsikeltų rezultatų, todėl šiuo atveju svarbiausiu tampa produktyvus darbas ir šio darbo produktas, ties kuriuo turi būti sutelktas visas pasekėjų dėmesys. Pasak Cambell (1990), „produktyvus darbas ir yra pasekėjų poelgių efektyvumas, siekiant organizacinių tikslų“ (cit. pagal Grant, 2012, p. 459). Skirtingai išdėstant šias orientacijas pagal svarbumą, lyderis perima vieną iš šių elgsenos stilių:

1. Dezertyras – neįsitraukiantis ir pasyvus lyderis;
2. Misionierius – harmoniją didžiausia vertybe laikantis lyderis;
3. Autokratas – atstumiantis, kitais nepasitikintis lyderis, suinteresuotas tik neatidėliotinu darbų atlikimu. Tokie lyderiai nuleidžia nurodymus savo pavaldiniams, patys priimdami sprendimus ir kontroliuodami patys save, nes visiškai prisiima sprendimų priėmimo atsakomybę;
4. Kompromisorius (prisitaikėlis) – prastas sprendimų priėmėjas, nes tai lyderis, kuriam per didelę svarbą turi neskubotai atliekamas ir įtampos nekeliantis darbas;
5. Biurokratas – taisyklėmis ir procedūromis besiremiantis lyderis, valdantis situaciją sąžiningai atlikdamas savo veiksmus;
6. Lavintojas – žmonėmis pasitikintis lyderis, kuriam svarbu tuos žmones paversti asmenybėmis. Tokie lyderiai yra įsitikinę, kad asmenišką žmonių dalyvavimą sprendimų priėmimo procese paskatins juos stipriau įsipareigoti siekiant organizacijos tikslų;

7. Geranoriškas autokratas – lyderis, žinantis, ko jis nori iš žmonių, situacijų ir kaip išvengiant apmaudo padaryti viską taip, kaip jam reikia;

8. Vykdytojas – geras motyvatorius, nustatantis aukštus standartus, visus vertinantis skirtingai ir teikiantis pirmenybę komandiniam valdymui (Limbare, 2012, p. 173).

Šie vaidmenys apibūdina lyderių ir jų pasekėjų santykius, nekonkretizuoja jų pritaikymo galimybių, o tiesiog suteikia lyderiams vardus ir dažniausiai juos iškelia į aukštesnį vertikalų organizacijos lygmenį. Horizontaliame lygmenyje, įtraukus suinteresuotąsias projekto puses, lyderio užduotis įgauna naują prasmę. Lyderis nebėra atskirtas ir nesėdi hierarchinės piramidės viršuje. Čia jis yra suinteresuotųjų šalių tinklo dalis ir jo sėkmė priklauso ne nuo individualios veiklos, bet nuo lyderio ir suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimo. Toks modelis yra artimesnis ENPI projektų aplinkai, kur lyderis turi integruoti į darbą skirtingų kultūrų žmones ir siekti jų darbo efektyvumo. Jis turi rūpintis tiek dirbančių su juo, tiek ir aplinkinių žmonių gerove, suvokti jų interesus, poreikius ir vertybes ir inicijuoti dialogą tarp jų. Taip pat lyderis turi subalansuoti visų energiją ir gebėjimus taip, kad būtų geriausiai pasiekti bendri tikslai ir realizuota vizija (Maak, Pless, 2006).

Komunikuodamas su suinteresuotomis pusėmis lyderis geriau pažįsta aplinką, susiduria su skirtingais vertinimais ir požiūriais į vykdomą veiklą bei rezultatus, todėl toks bendravimas su aplinka yra labai naudingas. Maak ir Pless tyrinėdami lyderystę plačiame suinteresuotųjų kontekste pateikia 8 lyderio vaidmenų modelį, kurių vieni yra grįsti vertybėmis, o kiti – veiksmis.

Vertybėmis grįsti vaidmenys (values-based roles):

1. Lyderis kaip tvarkdarys (leader as steward) - lyderis, prisiimantis tokį vaidmenį, tampa asmeninio ir profesinio sąžiningumo, socialinių, moralės ir aplinkos vertybių, atsakomybės puoselėtoju ir saugotoju.

2. Lyderis kaip pilietis (leader as citizen) - lyderis perima aktyvaus ir pavyzdingo piliečio vaidmenį organizacijos viduje ir išorėje. Toks lyderis yra integruotas organizacijos narys, tačiau nėra visiškai jos įtakojamas, pasilieka sau politinę, ekonominę ir intelektinę laisvę.

3. Lyderis kaip vizionierius (leader as visionary) - lyderis apsibrėžia aiškia viziją, kuri jo pasekėjams nurodo tinkamą veiklos kryptį specifinių tam tikrų tikslų link.

4. Lyderis kaip patarnautojas (leader as servant) - lyderystė šio vaidmens kontekste yra ne lyderio didybė, bet jo sėkmė, priklausanti nuo tų, kuriems jis tarnauja – jo pasekėjų, su kuriais lyderis palaiko emociškai intelektualius santykius, atsižvelgia į jų jausmus, emocijas ir vertybes, kontroliuodamas savąsias.

Veiksmis grįsti vaidmenys (operational roles):

5. Lyderis kaip treneris (leader as coach) - toks lyderis palaiko gerus santykius, skatina bendradarbiavimą, atvirą bendravimą ir konstruktyvų konfliktų sprendimą. Žmonės šalia tokio lyderio jaučiasi gerbiami ir skatinami dalyvauti įmonės procesuose pasitelkiant visa savo potencialą.



6. Lyderis kaip architektas (leader as architect) - lyderis prisiima iššūkį „suprojektuoti“ vientisą, įtraukiančią organizacijos kultūrą, kur skirtingi žmonės randa prasmę, jaučiasi gerbiami ir įtraukti į veiklą, kur jie jaučiasi mobilūs ir gali prisijungti prie veiklos, nešančios efektyvius ir etikos principams nenusižengiančius rezultatus.

7. Lyderis kaip pasakotojas (leader as storyteller) - lyderis pasitelkdamas istorijas gali įkvėpti gyvybės tiek asmeninei, tiek ir organizacinei atsakomybei. Jis privalo nuolat priminti organizacijos vertybes jos darbuotojams.

8. Lyderis kaip pokyčių agentas (leader as change agent) - įmonėms dažnai tenka susidurti su pokyčiais, ir čia lyderio vaidmuo yra labai svarbus. Jo užduotis pokyčių atveju yra „perprogramuoti“ suinteresuotąsias puses ir pasekėjus taip, kad jie lengviau prisitaikytų prie pasikeitimų, suvoktų jų prasmę, nejustų diskomforto, netaptų pasimetę ar nesaugūs.

Ši vaidmenų arba lyderio elgesio klasifikacija yra ganėtinai plati ir pateikia daugiau informacijos apie pritaikymo galimybes. Jeigu projekto įgyvendinimo etape ištinka problemos, susijusios su darbų vėlavimu ar konfliktais dėl neatliktų veiksmų ir pan., lyderis turėtų perimti vieną iš veiksmams grįstų vaidmenų. Jeigu projekto komandą ištinka emocinė krizė ar pastebima, kad projektas ima tolti nuo savo pradinių tikslų, lyderiui pravartu perimti vertybėmis grįstą vaidmenį ir sugrąžinti komandai pasitikėjimą tiek savimi, tiek projekto vizija. Nepaisant to, kiek vaidmenų perimti ir kiek sričių paveikti lyderis galėtų remiantis šiuo 8 vaidmenų modeliu, dalis tyrėjų pasuko priešingu keliu ir ėmė teigti, kad lyderio elgsena nėra svarbiausias faktorius siekiant efektyvių rezultatų.

Mokslininkai Hannan ir Freeman (1977), Salancik ir Pfeffer (1977) iškėlė nuomonę, kad lyderio elgsena nėra tokia svarbi ir mažiau įtakoja organizacijos veiklą bei rezultatus nei kiti veiksniai, tokie kaip išorinės aplinkos ar vidiniai organizaciniai faktoriai. Žinoma, atsirado ir šiai nuomonei oponuojančių tyrėjų. Child (1972), Day ir Lord (1988), Thomas (1988) atvirkščiai teigė, kad lyderiai turi didžiulę įtaką organizacijos veiklai. Tyrėjai Elenkov et al. (2005) konstatavo, kad vis dėlto lyderystės skeptikai savo poziciją grindė besiremdami situacijomis, kuriose aukščiausieji vadovai turėjo mažai įtakos organizacijos pasiekimams dėl vidinių koalicijų, organizacijos istorijos, išorinių suinteresuotųjų šalių ir įvairių ekonominių sąlygų, o ne dėl lyderystės ir lyderio elgsenos faktorių. Tai paaiškina Hambrick (1996) „Aukštesniųjų rangų perspektyva“ (en. upper echelons perspective). Šios krypties tyrimai parodė, kad nors kai kuriais atvejais aukščiausieji vadovai stipriai įtakoja organizacinius pasiekimus, tačiau kartais iš vis neturi įtakos, o dažniausiai tik iš dalies įtakoja juos, priklausomai nuo to, kiek sprendimo pasirinkimo laisvės jie turi. Laisvė, pasak šios krypties atstovų, atsiranda tuomet, kai nėra sprendimų priėmimo suvaržymų ir kai yra daug strateginių veiksmų alternatyvų. Kuo daugiau laisvės, tuo stipriau vadovai realizuoja savo pirminius ketinimus ir tuo daugiau įtakos turi organizacijos procesams, tame tarpe ir projektų rezultatams (Elenkov et al., 2005).

Kaip bebūtų, situacijos ir aplinkybių suvokimas yra labai svarbus pasirenkant lyderio elgsenos modelį. Lyderio tam tikrų savybių išryškėjimas, kai kurių veiksmų sustiprinimas, skirtingas santykis su pasekėjais ir suinteresuotomis pusėmis tinkamu metu, tinkamoje vietoje gali atnešti efektyvių rezultatų, tuo tarpu netinkamu laiku išreikšta elgsena gali sužlugdyti organizacinę veiklą, tame tarpe ir svarbų projektą. Grant (2012), tyrinėdamas transformacinę lyderystę, taip pat pabrėžė ir retorinius lyderio gebėjimus, siūlydamas nuodugniau tyrinėti lyderystę dviem atskiromis kryptimis: kaip lyderio elgsena įkvėpia pasekėjus ir kaip tai daro lyderio kalbėjimas. Autorius teigia, kad „lyderystė yra veiksmingesnė, kai pasekėjai motyvuojami skatinant juos sąveikauti su jų darbo rezultatų (paslaugų ar produktų) gavėjais, nes tai pabrėžia jų darbo vizijos prasmę, parodo, kokią įtaką jų darbas daro galutiniams jų darbo vaisių gavėjams“ (Grant, 2012, p. 458). Tyrėjo nuomone, vien tik pritaikyto lyderystės stiliaus nepakanka tam, kad būtų užtikrintas sėkmingas pasekėjų darbas. Norėdamas pasiekti gerų rezultatų, lyderis turi skatinti savo pasekėjus nuolat bendrauti su tų rezultatų galutiniais gavėjais, nes tik taip jie tiesiogiai matys, kokią įtaką jų darbas turi žmonių gerovei. Toks požiūris tinka ir kalbant apie lyderystę tarptautiniame kontekste, nors kitų kultūrų skirtumų suvokimas taip pat turi didelę įtaką, kalbant apie lyderio elgsenos modelius. Pavyzdžiui, konflikto atveju, pasak Peng ir Tjosvold (2008), lyginant Kiniją su Vakarų šalimis, sprendimų taktikos skirsis iš esmės. Vakarų šalyse, kur nepaisant svarbių tarpasmeninių ryšių kultūrinės vertybės sąlygoja atvirų konfliktų vadybą, siūloma spręsti konfliktus, tuo tarpu Kinijoje priimtinas konfliktų vengimas (Paulienė, 2012). Apibendrinant, kiekvienas lyderio elgsenos modelis turi būti infiltruojamas į tam tikrą aplinką prieš tai gerai ją išanalizavus tiek kultūrine, tiek socialine, ekonomine, psichologine ir kt. prasmėmis. Tam, kad lyderystės stilius atneštų efektyviausius rezultatus, reikia pažinti pasekėjus, aukščiausią valdžią, išorinius ir vidinius veiksnius, kitaip net ir labai geras lyderis gali sukelti neigiamą efektą geriems organizaciniam procesams. Kalbant apie siauresnės ir trumpalaikės veiklos - projekto įgyvendinimą, taip pat svarbu suvokti, kokioje projekto įgyvendinimo situacijoje, kokią elgseną pravartu puoselėti, o tam, ypatingai kalbant apie formaliuosius projekto lyderius – projekto vadovus, didelį dėmesį reikia skirti ne tik lyderystės suvokimui, bet ir efektyvios projektų vadybos žinioms.

## 2. EFEKTYVI PROJEKTŲ VADYBA

Tyrinėdamas Elton ir Roe (1998), Shenhar (2001), Sumner et al. (2006) literatūrą, Thompson (2010) padarė išvadą, jog lyderystės svarba būdavo dažnai ignoruojama kalbant apie pagrindinius projekto vadybos principus, procesus, instrumentus ir geriausius pavyzdžius. Srca (2008) teigia, kad nuo vėlyvųjų 1990-ųjų projekto vadybos supratimas keičiasi ir didesnis dėmesys imtas telkti ties organizaciniais ir žmogiškaisiais projekto įgyvendinimo aspektais, kai tuo tarpu anksčiau buvo akcentuojami techniniai projekto aspektai. 4 lentelė rodo pagrindinių tyrimų elementų kaitą tyrimuose nuo 1960 - ūjų metų.

**4 lentelė. Projektų vadybos tyrimų chronologinė seka pagal Kloppenborg ir Opfer**

Metai	Pagrindiniai tyrimų elementai
1960 - 1990 metai	Planavimas, veiklų tvarkaraščių, grafikų sudarymas
1990 metai	Veiklų tvarkaraščių, grafikų sudarymas ir kontrolė, rizikos vadyba bei projekto įgyvendinimo etapų sąnaudos
Po 1990 metų	Projekto grupės formavimas ir lyderystė

Šaltinis: sudaryta pagal Thompson, 2010, p. 7

Akivaizdu, kad ankstyvieji tyrimai buvo dedikuoti techninių parametrų svarbai pabrėžti. Pasak Flannes (2004), šiais laikais būtent žmogiškieji klausimai susilaukia vis daugiau ir daugiau dėmesio, nes imta suprasti, jog norint pasiekti gerų techninių rezultatų reikalingos lyderystės kompetencijos, kurių dėka žmogiškieji klausimai ir yra sprendžiami. Vien tik techniniai gebėjimai nebėra veiksmingi įgyvendinant projektą. Projekto vadovas turi žinoti ir naudotis šiuolaikinėmis efektyvios projektų vadybos priemonėmis, kurios akcentuoja žmogiškąjį faktorių ir pokyčius.

Organizacijos kurdamos ir įgyvendindamos įvairius projektus dažniausiai siekia kokio nors pokyčio – naujo produkto ar paslaugos, geresnių darbo ar gyvenimo sąlygų, naujesnių technologijų, inovacijų ir pan. Projekto vadovas, siekdamas efektyvumo turi išmanyti ne tik bazinius vadybos dėsnius, bet ir efektyvios pokyčių vadybos subtilybes. „Efektyvi pokyčių vadyba – tai truputis meno ir truputis mokslo“ (Merrell, 2012, p. 20). Efektyvi projektų vadyba turi balansuoti tarp racionalaus, tiksliais duomenimis paremto požiūrio ir gilaus emocinių veiksnių suvokimo. Merrell (2012) siūlo šešias priemones, padedančias pasiekti projekto sėkmę:

1. Vadovavimas (en. Leading);
2. Bendravimas (en. Communication);
3. Mokymasis (en. Learning);
4. Įvertinimas (en. Measuring);

5. Įtraukimas (en. Involving);

6. Tvarumas (en. Sustaining).

Autorius taip pat pabrėžia lyderio vaidmenį efektyvios pokyčių vadybos kontekste teigdamas, kad lyderis, pasitelkdamas visas šias priemones, dar turi įkvėpti komandai pasitikėjimo ir suteikti aiškumo, skatindamas jų bendruomeniškumo jausmą.

Nauman ir Khan (2011) svarbiausius lyderystės principus, įtakančius efektyvią projekto vadybą, pateikia šiek tiek plačiau:

1. Sprendimų priėmimo dalyvaujant skatinimas;
2. Atviros komunikacijos praktikavimas užtikrinant informacijos apie projektą prieinamumą;
3. Palaikymas, atstovavimas ir įgalinimas paskirstant įgaliojimus;
4. Konfliktų sprendimas komandoje: savalaikis įtampos tarp individų atpažinimas ir konfliktų sprendimo technikų pritaikymas;
5. Ugdymas ir mokymas pasitelkiant naujas užduotis, jų atlikimo ir elgsenos tobulinimas;
6. Veiklų atlikimo stebėseną išdėstant užduotis nuo svarbiausių iki mažiau svarbių;
7. Gebėjimo išdalinti sudėtingas užduotis į mažas, apčiuopiamas veiklas ugdymas komandos narių tarpe;
8. Buvimas pavyzdžiu skirstant ir planuojant laiką užduotims vykdyti ir tikslams pasiekti;
9. Komandos stiprinimas nustatant vaidmenis ir atsakomybes įtraukiant visą komandą (p. 10).

Kadangi šiame darbe mes lyderiu laikome formalųjį projekto vadovą, toliau panagrinėsime, kokias lyderio savybes turi perimti vadovas, kad užtikrintų šių efektyvios projektų vadybos principų įgyvendinimą.

## **2.1. Efektyvaus projekto vadovo charakteristika**

„Projekto vadovai turi nuolat permąstyti savo kaip lyderių funkcijas ir kompetencijas, kurios šiais laikais padeda tapti efektyviais“ (Raišienė, 2012, p. 70). Įmonių evoliucija nuo hierarchinės iki tinklinės struktūros, nuo valstybinių iki tarpvalstybinių operacijų, nuo susitelkimo į akcininkus iki orientacijos į suinteresuotąsias šalis, nuo pavienių įmonės žaidėjų prie įmonės piliečio suvokimo ir t.t. taip pat įtakojo ir lyderystės suvokimo skirtumus. Pasak Nicoll (1986), „hierarchinėje struktūroje lyderis suvokiamas kaip vienas žmogus, sėdintis viršuje ir nustatantis pasekėjams kryptį, tempą ir kokius rezultatus reikia pasiekti sutelkiant visų pastangas“ (cit pagal. Maak, Pless, 2006, p. 103). Tokiu atveju lyderis laikomas aktyviu, turinčiu daug žinių ir patirties, kurių dėka jis kontroliuoja ir įsakinėja, o pasekėjai lieka pasyvūs. Šis požiūris yra kritikuojamas teigiant, kad toks lyderio

apibrėžimas niekuo nesiskiria nuo vadovo. Šiame darbe mes projektų vadovą laikome formaliuoju lyderiu, todėl mums svarbu išsiaiškinti, kada vadovas tampa lyderiu ir užtikrina projekto efektyvumą.

Thompson (2010) nurodo, kad projektų vadovai vis dar susiduria su daugeliu problemų, susijusių su lyderyste: koki lyderystės stilių pasirinkti, kaip suvaldyti stresą, nepasitikėjimą, kaip motyvuoti darbuotojus, kelti jų kvalifikaciją ir skatinti darbą grupėse. Lyderių mokyklos „Art Petty Group“ JAV įkūrėjas A. Petty (2009) teigia, jog didžiausios projekto nesėkmės, su kuriomis jam teko susidurti, buvo mažiausiai susijusios su tipinėmis problemomis, kurias mes apmąstome planuodami projekto rizikas. Didžiausios nesėkmės dažniausiai yra susijusios su žmogiškojo faktoriaus problemomis ir visuomet su projekto vadovo negebėjimu lyderiauti. Autorius pataria atkreipti dėmesį į simptomus, kurie padeda atpažinti blogą lyderystės veikimą dirbant, tai:

1. Rietenos ir badymas pirštais;
2. Per mažai susitikimų ir bloga jų organizacija;
3. Nėra tikslo suvokimo ir bičiulystės pojūčio;
4. Vykdomosios valdžios pastovus kišimasis;
5. Skurdūs rėmėjai;
6. Menkas bendradarbiavimas;
7. Neatkreipiamas dėmesys į gaires ir nuolatinis pervertinimas;
8. „Negaliu to padaryti“ požiūris;
9. „Mes pasmerkti“ tonas, kalbant apie problemas.

Efektyvus projekto vadovas neturi leisti arba turi visuomet laiku pastebėti ir pašalinti šiuos simptomus, bei vadovautis jau minėtais devyniais Nauman ir Khan lyderystės principais. Be jų, daugelis kitų autorių išskiria įvairius gebėjimus ir kompetencijas, kurias turi turėti efektyvus vadovas arba vadovas – lyderis. Kelis pavyzdžius apžvelgsime 5 lentelėje.

**5 lentelė. Efektyvaus projekto vadovo kompetencijos**

<b>Knutson, 2001</b>	<b>Kodjababian ir Petty, 2007</b>	<b>Hutson, 2008</b>	<b>Thompson, 2010</b>	<b>Nauman ir Khan, 2011</b>
<b>Reikalavimai</b>	<b>Gebėjimai</b>	<b>Gebėjimai</b>	<b>Gebėjimai</b>	<b>Principai</b>
2. Žinių ir informacijos pasikeitimo mechanizmo tarp visų projekto šalių sukūrimas. 3. Veiksmingos organizacinės kultūros palaikymas. 3. Etikos normų	1. Motyvuoti įvairialypę komandos narių grupę sekti lyderiu ir pasiekti susitarimą, priimant sprendimus, turinčius įtakos tikslinėms grupėms. 2. Informuoti	1. Ekspertiniai sprendimų priėmimo įgūdžiai. 3. Gebėjimas kurti organizacijos kultūrą, užtikrinančią ir kliento, ir darbuotojo įvairiapusišką saugumą. 3. Puikūs bendradarbiavimo ir	3. Aktyvus klausymas. 3. Empatija ir gerų santykių palaikymas. 5. Įsipareigojimas žmonių profesiniam augimui ir bendrumo	1. Sprendimų priėmimo dalyvaujant skatinimas. 2. Atviros komunikacijos praktikavimas užtikrinant informacijos apie projektą prieinamumą. 3. Palaikymas, atstovavimas ir

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

5 lentelės tęsinys

<b>Knutson, 2001</b>	<b>Kodjababian ir Petty, 2007</b>	<b>Hutson, 2008</b>	<b>Thompson, 2010</b>	<b>Nauman ir Khan, 2011</b>
<b>Reikalavimai</b>	<b>Gebėjimai</b>	<b>Gebėjimai</b>	<b>Gebėjimai</b>	<b>Principai</b>
<p>laikymosi pabrėžimas.</p> <p>5. Pagrindinių kompetencijų plėtojimas ir išnaudojimas.</p> <p>5. Žmogiškųjų išteklių plėtra.</p> <p>6. Subalansuotos organizacinės kontrolės sukūrimas.</p> <p>7. Organizacijos tikslų ir vizijos nustatymas.</p>	<p>vykdančiuosius vadovus apie tai, kas vyksta ir kiek jie turi prisidėti, kad projektas būtų sėkmingai įgyvendintas.</p> <p>4. Matyti, kas vyksta „už kampo“ ir identifikuoti problemas, kurias komanda turi išspręsti, kad išlaikytų projektą teisingame kelyje.</p> <p>4. Numatyti ir pašalinti su žmonėmis susijusias problemas, kurios kelia grėsmę projekto įgyvendinimui.</p> <p>4. Identifikuoti ir suvaldyti projekto ir verslo rizikas.</p>	<p>darbo kompanijoje įgūdžiai.</p> <p>5. Gilios žinios ir globalus požiūris į savo veiklos sritį.</p> <p>6. Technologiniai įgūdžiai, užtikrinantys manevringumą asmeninių ryšių, grupinių sąveikų ir procesų kontekstuose.</p> <p>7. Gebėjimas suprasti ir daryti įtaką politiniams organizacijos procesams.</p> <p>7. Gebėjimas kurti viziją ir įkvėpti darbuotojus nuolatinių pokyčių aplinkoje.</p> <p>8. Gebėjimas suderinti asmeninį autentiškumą (savitumą) ir organizacijos bei darbuotojų lūkesčius vadovo asmenybės charakteristikų atžvilgiu.</p>	<p>jausmo kūrimui.</p> <p>6. Valdymo gebėjimai.</p> <p>7. Sąmoningumas ir gebėjimas įtikinti.</p> <p>7. Konceptualizavimas ir įžvalgumas.</p>	<p>įgalinimas paskirstant įgaliojimus.</p> <p>4. Konfliktų sprendimas komandoje: savalaikis įtampos tarp individų atpažinimas ir konfliktų sprendimo technikų pritaikymas.</p> <p>5. Ugdymas ir mokymas pasitelkiant naujas užduotis, jų atlikimo ir elgsenos tobulinimas.</p> <p>5. Komandos stiprinimas nustatant vaidmenis ir atsakomybes įtraukiant visą komandą.</p> <p>6. Veiklų atlikimo stebėseną išdėstant užduotis nuo svarbiausių iki mažiau svarbių.</p> <p>6. Gebėjimo išdalinti sudėtingas užduotis į mažas, apčiuopiamas veiklas ugdymas komandos narių tarpe.</p> <p>6. Būvimas pavyzdžiu skirstant ir planuojant laiką užduotims vykdyti ir tikslams pasiekti.</p>

Iš pateiktų pavyzdžių matyti, kad kai kuriuos gebėjimus svarbiais laiko ne vienas autorius. Lentelėje vadovams svarbios kompetencijos sunumeruotos, suskirsčius jas į aštuonias kategorijas, tai yra reikalavimai, gebėjimai ir principai susiję su:

1. Sprendimais ir susitarimais;
2. Informacija ir komunikacija;
3. Organizacine kultūra, santykiais ir bendradarbiavimu;
4. Konfliktais, problemomis ir rizika;
5. Mokymusi, tobulinimusi ir žiniomis;
6. Valdymu ir kontrole;

7. Vizija ir įžvalgumu;
8. Asmeninių ir organizacijos lūkesčių (asmenybės atžvilgiu) balansu.

Vadovo – lyderio užduotis yra motyvuoti žmones užduočių įgyvendinimui. Atsižvelgiant į 5 lentelėje pasikartojančias autorių aprašytas charakteristikas galime teigti, kad efektyvus projekto vadovas, užtikrinantis projekto efektyvumą, turi ryžtingai priimti sprendimus, kurie atitiktų visų suinteresuotųjų pusių interesus, užtikrinti informacijos ir komunikacijos kanalų veiklą, kurti gerus santykius darbo grupėje, spręsti kylančius konfliktus, numatyti grėsmes, užtikrinti komandos tobulėjimą, nepamiršti ir techninių projekto rodiklių bei nuolat priminti apie viziją ir projekto tikslus. „Tai gali būti efektyviai pasiekta per žmogiškuosius ryšius, įvairias technikas, apimančias žmogiškųjų faktorių suvokimą, komunikacijos procesus, tarpasmeninę ir tarpgrupinę elgseną ir organizacijos dinamiką“ (Limbare, 2012, p. 172). Akivaizdu, kad, efektyvi lyderystė ir vadovavimas apima didžiulį kiekį kompetencijų ir reikalavimų. Flannes (2004) suskirstė efektyvaus vadovo gebėjimus ir pavadino juos keturiomis lyderystės „kepurėmis“. Šias „kepures“ vadovas ne tik turi turėti, bet ir sugebėti jas pritaikyti bei keisti to paties pokalbio metu. Trumpai aptarsime kiekvieną jų.

1. Lyderis (en. leader) – šis vaidmuo yra visuomet atsakingas už visus „kodėl“ paaiškinimus komandai. Tai reiškia aiškios vizijos nustatymą ir paaiškinimą, kodėl projektas reikalingas. Lyderis ne tik turi pasakyti, ką daryti, bet ir dėl kokių priežasčių, tam kad komandos nariai prie projekto prisidėtų motyvuoti, susidomėję, trykštantys noru atlikti užduotis. Vizijos pristatymas nėra vienkartinė užduotis, ypač susiduriant su sunkumais reikia nuolat priminti, kodėl projektas yra vykdomas, ko siekiama ir kodėl.

2. Vadovas (en. manager) – šis vaidmuo susijęs su projekto administracinės infrastruktūros kūrimu ir kokybės, kainų bei laiko suvaldymu. Atskaitomybė ir dėmesys detalėms – pagrindiniai šio vaidmens bruožai. Be šio vaidmens tinkamu metu projektas atsiduria pavojingoje situacijoje. Palyginus su lyderio vaidmeniu, akivaizdu, kad ne visi lyderiai yra geri vadovai ir ne visi vadovai yra geri lyderiai. Išmanus projekto vadovas, suvokdamas, kad jam trūksta lyderio gebėjimų, priima tai kaip savo silpnybę. tačiau jis neprivalo vaidinti keturių vaidmenų pats, tik turi užtikrinti, kad komandoje yra šį vaidmenį atliekantis žmogus.

3. Tarpininkas (en. facilitator) – šis vaidmuo atsakingas už resursus, reikalingus komandai tam, kad užbaigtų savo užduotis. Jo funkcija – padaryti taip, kad komandoje viskas veiktų taip kaip reikia pasitelkiant finansinius ar žmoniškuosius išteklius, politinę ar vadovybės paramą, susidorojant su konfliktiškais tiekėjais ir pan. Tarpininkas turi aiškią viziją ir numato poreikius bei problemas.

4. Mentorius (en. mentor) – vaidmuo apimantis akivaizdų bei subtilų, nepastebimą pagalbos komandos nariams teikimą. Kadangi projekto vadovas rūpinasi techniniais projekto reikalais, tvarkaraščiais, užduotimis ir pan., mentorius apsiima suteikti subtilius patarimus, palaikymą, pamokymą, padrąšinimą komandos nariams taip, kad jie dažnai net nesuvokia, kad jiems padedama.

Tai atliekama nuolat atsargiai klausiant, kuo gali būti naudingas ir pateikiant pavyzdžius, kaip susitvarkyti tam tikrose situacijose, arba kokius sprendimus jau yra priėmę kiti, susidūrę su tam tikra situacija.

Pasak Pless (2007), „lyderis kaskart turi prisiimti tam tikrą vaidmenį ne tik siekdamas pasekėjų gerovės ir rezultatų efektyvumo, bet ir skirtingų tikslinių grupių suvaldymo“ (p. 438). Harley (2014) teigia, kad vadovo efektyvumo tobulinimui ribų nėra ir siūlo penkis būdus projekto vadovo efektyvumui padidinti:

1. Būti lyderiu – projekto vadovo vienintelis tikslas yra įgyvendinti projektą, o ne susidraugauti su visais ir tapti mėgiamu projekto darbo grupės narių tarpe. Projekto vadovas, būdamas lyderiu, visų pirma turi nuolat palaikyti savo pasekėjų atsakomybės ir atskaitomybės jausmą, o jei tai pavyksta suderinti su gerų ir draugiškų santykių palaikymu, toks vadovas pasieks ne tik efektyvumą, bet ir pripažinimą.

2. Nustoti imtis visko pačiam – projekto vadovai dažnai daro klaidą, užsikraudami visas atsakomybes ant savo pečių. Dažnai galvojama, kad pačiam viską padaryti yra greičiau ir paprasčiau, tačiau tai neveda prie efektyvumo. Efektyvus projekto vadovas turi deleguoti užduotis savo komandai ir nebijoti prašyti pagalbos.

3. Organizuoti efektyvius susitikimus – projekto vadovai daug laiko praleidžia susitikimuose ir tam, kad būtų užtikrintas efektyvus susitikimų laiko praleidimas reiktų naudoti tokias priemones kaip Grupės chartija. Tai dokumentas, kuriame viename ar keliuose puslapiuose išdėstomos susitikimų taisyklės, kurioms pritaria visa darbo grupė, pvz., nevēluoti, nenaudoti mobiliųjų telefonų ir pan. Informaciniai šaltiniai siūlo daug būdų, kaip parengti tokį dokumentą, o jo naudojimas užtikrina efektyvų laiko panaudojimą projekto vadovui, esamiems ir prisijungiantiems projekto grupės nariams.

4. Būti pokyčių agentu – įvairios procedūros ir procesai yra kuriami užtikrinti projekto eigai ir projekto vadovas bei jo komanda turi stebėti ar jie tikrai padeda, o ne kenkia projekto įgyvendinimui. Jei atsiranda minčių, kaip procesą pagerinti, būtina jas pristatyti ir siekti pokyčių. Kai kurie pokyčiai gali būti įgyvendinami tik vieno projekto kontekste, kiti gali įtakoti daugelio projektų ar visos organizacijos veiklą. Svarbu tinkamai pristatyti ir pateikti pokytį, paaiškinti, ar jis įtakos tik vieną projektą, ar visą organizaciją, platesnę sritį ir pan.

5. „Kvėpuoti“ – projekto vadovas turi nepamiršti, kad projektai, kuriuos jis įgyvendina, dažniausiai yra ne jo asmeniniai. Projekto vadovas vadovauja projektui, bet projektas nepriklauso jam. Jeigu projekte įvyksta didžiuliai pokyčiai ar jis yra atšaukiamas, tai nėra asmeninė projekto vadovo problema, todėl efektyvus projekto vadovas turi suvokti tai, valdyti stresą ir nekaltinti dėl to savęs bei savo komandos (Harley, 2014, p. 1).

Maccoby (2000) išskiria projekto vadovą ir projekto lyderį kaip du skirtingus asmenis ir teigia, jog „verslo aplinkoje vadovas užtikrina, kad užduotys ir pareigos būtų atliktos, tuo tarpu lyderis



reaguoja į žmonių poreikius ir išvelgia, kuriems darbuotojams reikia išskirtinio dėmesio“ (cit. pagal Thompson, 2010). Kalbant apie viešuosius ENPI programos projektus, darbo grupės dažniausiai yra mažos, tad iš projekto vadovo tikimasi lyderio vaidmens perėmimo. Vykdamas projektą dažnai vyksta tam tikri pasikeitimai, diegiamos inovacijos. Norint paskatinti ar paspartinti šį procesą vadovai neturi pasikliauti tik savo hierarchine padėtimi. Pasak Elenkov et al. (2005), „strateginės lyderystės gebėjimų pritaikymas yra ypatingai svarbus, norint įtakoti inovatyvią strategiją ir jos pasiekimus, tačiau kadangi daugelis organizacijų yra per stipriai valdomos, svarbios inovacijos jose randasi daug sunkiau“ (p. 678), o tai gali sudaryti sunkumų pristatant naujas projekto idėjas komandai ar jas įgyvendinant. Šio darbo kontekste efektyviu mes laikysime tokį vadovą, kuris atitiks didžiąją dalį charakteristikų, nurodytų 2 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta pagal Thompson, 2010, p. 90 – 96

## 2 pav. Projekto vadovo charakteristikos, įtakojančios sėkmingus projekto rezultatus

Pateiktos charakteristikos orientuotos į projekto komandą ir žmogiškąjį faktorių, todėl yra glaudžiai susijusios su projekto vadovo lyderystės gebėjimais. Pasak Bahreinian et al. (2012), „vadyba siejama su tuo, kaip atlikti užduotį, tuo tarpu lyderystė nurodo, kas ir kodėl turi būti daroma“ (p. 95), o norint užtikrinti efektyvumą, darbo našumą ir produktyvumą bei palaikyti gerus ryšius su savo pavaldiniais ar projekto darbo grupe, šias dvi sritis reikia apjungti. Ir net jei vadovas sėkmingai įveikia šį iššūkį, suderina žmogiškuosius ir techninius faktorius, dar egzistuoja daugybė aplinkos veiksnių, kurie taip pat lemia organizacijos veiklos ar vykdomo projekto efektyvumą.

## 2.2. Projekto efektyvumą lemiantys veiksniai

Pasak Stepanovo ir Ostašenkovaitės, „vienas svarbiausiųjų įmonės ir net visos šalies ekonomikos sėkmingo vystymosi veiksnių yra inovacijos“ (Stepanovas, Ostašenkovaitė, 2013, p. 7). Inovacijos dažnai įgyvendinamos per projektus, kurių efektyvumą įvertinti nėra taip lengva, nes kiekvienas projektas yra įgyvendinamas skirtingoje aplinkoje, kurioje vyrauja skirtingi veiksniai. Apžvelgę dalį Lietuvos ir užsienio šalių mokslinių šaltinių, autoriai teigia, kad nėra vieno apibendrinamojo rodiklio, kuris parodytų bendrą projekto efektyvumą. Išskiriami finansinio poveikio rezultatai, kaip labiausiai apčiuopiami, tačiau net ir kalbant apie investicinius projektus, kurių vertinimo problemas tyrė autoriai, ne visuomet finansiniai rezultatai nulemia efektyvumą.

Analizuodamas lyderystės tyrimus, Thompson (2010) pateikė išvadą, kad maždaug iki 2008-ųjų tyrėjai analizuodavo lyderystę kartu su vadybos problemomis, išskirdami lyderystę kaip vieną pagrindinių aspektų projekto sėkmingumui. Taip pat autorius išskyrė šiuos sėkmingus projekto rezultatus įtakojančius faktorius:

1. Projekto užbaigimas pagal grafiką;
2. Projekto užbaigimas neišeinant iš biudžeto ribų;
3. Projekto apimties suvaldymas;
4. Galutinis produktas atitinka galutinius vartotojų poreikius;
5. Suinteresuotųjų šalių poreikių patenkinimas;
6. Galutinio vartotojo padėties pagerinimas;
7. Teigiamas poveikis galutiniam produktui/paslaugai;
8. Suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas.

Šie projekto faktoriai yra techniniai ir dažnai priklauso nuo gero projekto vadovo.

Lietuvos tyrėjai (Tamošiūnienė, Šidlauskas, Trumpaitė, 2006; Stepanovas ir Ostašenkovaitė, 2013) įvardija rodiklius, kuriais vertinamas investicinių projektų efektyvumas – tai ekonominiai, finansiniai, technologiniai, aplinkosauginiai, socialiniai, ekologiniai ir kiti efektyvumo rodikliai. Pastebima, kad praktikoje dažnai pagal vienus rodiklius projektas gali būti naudingas ir efektyvus, o pagal kitus net netinkamas įgyvendinti. Verslo projektų atveju, šiems rodikliams nustatomos kiekybinės išraiškos, tačiau ENPI programos projektų atžvilgiu, nagrinėjant viešuosius, neturinčius tikslios matematinės kiekybinės išraiškos projektus, kuriems vertinti dažnai pasirenkami tokie kriterijai, kurie turi iš anksto numatytas reikšmes, pvz.: taip arba ne ir pan., galima remtis tik kokybiniais, poveikio ir projekto techniniais rodikliais, nustatant jų reikšmingumą (svorį). Verslo projektuose, kur rodikliai įgauna matematinės išraiškas, jų reikšmės koreguojamos, atsižvelgiant į jų reikšmingumą apskaičiuojant reikšmingumo koeficientus. Viešųjų projektų atžvilgiu rodiklių

reikšmingumas bus nustatytas apklausos metu, kur respondentai reitinguos įvairius projekto efektyvumą lemiančius veiksnius.

ENPI projektų galutinės ataskaitos formoje reikalaujama įvardinti daugybę įgyvendinto projekto efektyvumą matuojančių rodiklių. Kadangi projektai yra labai skirtingi tiek savo apimtimi, tiek veiklomis, rodikliai taip pat yra įvairūs. 6 lentelėje pateikta, kaip buvo suskirstyti rodikliai, išnagrinėjus juos ir pasitelkus Tamošiūnienės, Šidlausko ir Trumpaitės (2006) investicinių projektų efektyvumą lemiančių veiksnių grupes bei jas papildžius.

**6 lentelė. ENPI projektus įtakančių veiksnių grupės**

<b>Veiksnių grupė</b>	<b>Veiksniai (susiję su bendradarbiavimu per sieną regionu)</b>
Ekonominiai ir finansiniai	Planuoto biudžeto įgyvendinimas neviršijant ir įsisavinant visas projekto lėšas pagal planuotas biudžeto eilutes.
Socialiniai ir kultūriniai (bendradarbiavimas, kultūra, bendros veiklos, paslaugos)	Sukurti nauji bendradarbiavimo tinklai; Atlikti tyrimai; Bendros veiklos kultūros, sporto, švietimo, sveikatos, apsaugos ir kitose socialinės sferos srityse; Parengtos plėtros strategijos, planai, koncepcijos; Įtrauktos institucijos; Naujos turizmo paslaugos ir produktai; Naujos informacinės paslaugos; Ekspertų įtraukimas; Nauda galutiniams projekto vartotojams ir/ar tikslinei grupei; Patirties pasidalijimas ir mokymai.
Aplinkosauginiai ir ekologiniai	Aplinkosauginės ir ekologinės kampanijos, informacijos sklaida, priemonės ir metodai; Nedidelių aplinkos infrastruktūros objektų kūrimas ar gerinimas.
Technologiniai ir infrastruktūriniai	Išplėtoti, rekonstruoti ar sukurti verslo, susisiekimo ir kelių ar kiti infrastruktūros objektai; Išplėtotos informacinių ir komunikacinių technologijų priemonės, pritaikymo ir panaudojimo modeliai.
Viešinimo ir sklaidos	Panaudotos projekto viešinimo ir sklaidos priemonės, kanalai.

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

## 6 lentelės tęsinys

Veiksnių grupė	Veiksniai (susiję su bendradarbiavimo per sieną regionu)
Techninių programos reikalavimų atitikimo	Įgyvendintos visos veiklos ir pilnai pasiekti rezultatai; Projekto veiklų tęstinumas.

**Šaltinis:** sudaryta pagal Tamošiūnienė et al., 2006, p. 208 ir vertinimo rodiklius iš ENPI programos projektų galutinės ataskaitos formos <[http://www.enpi-cbc.eu/go.php/eng/BENEFICIARIES\\_ZONE/598/2/26](http://www.enpi-cbc.eu/go.php/eng/BENEFICIARIES_ZONE/598/2/26)>.

Projekto sandara ir jo nenuspėjama prigimtis kelia rimtus iššūkius projektų vadovams ir su projektais dirbančioms organizacijoms. Daugelis tyrėjų bandė atskleisti projekto efektyvumą lemiančius veiksnius ir aplinkybes, kurios padėtų projektų vadovams ir organizacijoms susidoroti su projekto įgyvendinimo etape kylančiomis problemomis.

Pasak Vries (2009), komunikacijos stilius ir jų įtaką rezultatams bei sąlytį su lyderystės stiliais aprašanti literatūra leidžia teigti, kad komunikacijos stiliai yra glaudžiai susiję su daugeliu gaunamų rezultatų ir su kai kuriais, bet ne visais lyderystės stiliais. Gudykunst et al. (1996) išanalizavę didelę dalį įvairių komunikacijos elementų, išskyrė aštuonis veiksmingiausius bendravimo faktorius, tai: „padarytų išvadų svarba, netiesioginis bendravimas, tarpasmeninis supratimas, dramatiškas bendravimas, jausmų panaudojimas, atvirumas, tikslumas, teigiamas tylos suvokimas“ (cit pagal Vries, R. E. et al., 2009, p. 368). Atsižvelgiant į šiuos sėkmingos komunikacijos faktorius, projekto vadovas turi daugiau galimybių tapti lyderiu ne tik savo pasekėjams, bet ir kitom suinteresuotųjų grupėms ir dėl to pasiekti geresnių projekto rezultatų. Maak ir Pless (2006) tyrimai parodė, kad globaliame pasaulyje lyderystė sąveikauja su daugybe suinteresuotųjų šalių – tiek vidinių, tiek ir išorinių. Bendravimas su suinteresuotaisiais lyderiui iškelia daug iššūkių. Kaip atpažinti, įvertinti ir paisyti skirtingų suinteresuotųjų pusių interesų, paremtų skirtingais požiūriais, vertybėmis, kaip išspręsti etikos problemas, kaip suvaldyti žmones per atstumą, tarptautiniu lygmeniu, kaip sukurti įtraukiančią aplinką, kurią žmonės vertina, įprasmina, jaučiasi gerbiami, kaip užsitarnauti pagarbą ir pasitikėjimą rinkoje ir pan.? Kalbant apie komunikacijos svarbą, taip pat derėtų nepamiršti grįžtamojo ryšio svarbos.

Yen-Lin (2010) išskiria keletą autorių, kurie pristatė įvairius veiksnius, darančius įtaką efektyviam projekto įgyvendinimui. Pavyzdžiui, Landaeta teigia, kad patirtis, įgauta įgyvendinant kitus projektus, ir sukauptos žinios yra vienas svarbiausių projekto efektyvumą lemiančių veiksnių. Tyrėjai Ramasubbu, Mithas, Krishnan ir Kemerer atskleidė, kad struktūruotas mokymosi procesas projekto įgyvendinimo metu sušvelnintų neigiamą komandos darbų išsisklaidymo poveikį. Buettner daro išvadą, kad „bendruomeniškas žinių mechanizmas turi stebėtinai sėkmingą poveikį efektyviems projekto rezultatams“ (cit. pagal Yen-Lin, 2010, p. 61). Pasak Raišienės ir kt. (2014), „intelektinis darbuotojų potencialas ir vadovų gebėjimas šį potencialą paversti realiais rezultatais tampa kritiniu organizacijų sėkmės veiksniumi“. Apibendrinant galima teigti, kad efektyvi projektų vadyba yra neatsiejama nuo žinių, patirties ir komandos augimo, tačiau projekto sėkmė skirtingai suvokiama

skirtingoms suinteresuotosioms grupėms ir netgi skirtingose projekto fazėse. Projekto sėkmės faktorius buvo pasiūlyta kategorizuoti. Pavyzdžiui, Yen-Lin (2010) minimi mokslininkai Ho ir Tsai projekto efektyvumą siūlė tirti šešiais lygiais: kainų analizė, naudos analizė, sėkmės santykis, produkto kokybė, proceso pagerinimas ir technologinės inovacijos. Nors ENPI projektai yra viešieji ir pelno nesiekiantys, jų sėkmingumui vertinti tinkama Kaplan ir Norton (1990) pasiūlyta subalansuotų rodiklių sistema (BSC – en. Balanced Scorecard). Ši sistema yra bendro pobūdžio ir skirta verslui, bet susideda iš finansinės, suinteresuotųjų grupių, vidinių procesų bei mokymosi ir augimo dimensijų, kurios svarbios ir ENPI projektams. Pasak Yen-Lin (2010), „ji atsirado kaip atsakas tradiciniam projektų įgyvendinimo vertinimui, kur pagrindinis dėmesys teikiamas finansiniams rodikliams, tokiems kaip pelnas ir investicijų grąža“ (p. 61). Pasitelkdami BSC sistemą šiame darbe efektyvų ENPI projektą galėtume apibūdinti kaip projektą, įgyvendintą prisilaikant planuoto biudžeto (neviršijant ir negražinant lėšų), išvengiant konfliktų su partneriais, išlaikant gerą projekto įvaizdį visuomenės tarpe (per žiniasklaidą ir pan.), palaikant stiprią vidinę komunikaciją, motyvuojant darbo grupę ir pristatant kokybiškus rezultatus.

### 3. TYRIMO METODOLOGIJA

Lyderio savybes galima išsiugdyti bei galima rasti ir pritaikyti savo veikloje tam tikrus modelius, kurie atneštų daug geresnių organizacijos vykdomų projektų rezultatų, tačiau vis dėlto dar yra konkrečių atvejų, kur sėkmingos lyderystės teorijos yra ignoruojamos ir vadovų akys užmerkiamos net prieš tai, kad tam tikrais netaisyklingais savo veiksmais jie žlugdo projektus, galinčius nešti didelę naudą ir sėkmę tiek organizacijai, tiek jų pačių reputacijai. Kodėl taip atsitinka? Svarstant šį klausimą peršasi mintys apie laiko stoką dėl ir taip didelio darbo krūvio. Kalbant apie ENPI programos projektus vykdančias organizacijas taip pat svariu faktoriumi gali būti menki atlyginimai, nemotyvuojantys ugdyti gerų lyderio savybių. Darbuotojų kartų skirtumas irgi gali turėti įtakos, juk kai kuriose įstaigose didžiąją dalį vadovaujančiųjų pareigų užima sovietinio režimo amžininkai, kuriems sunku persiorientuoti ir perimti Vakarų kultūros siūlomas sėkmingo lyderiavimo perspektyvas. Tokių faktorių išsiaiškinimas ir savalaikis pašalinimas gali ne tik išgelbėti žlungantį projektą, bet ir organizacijos veiklą pakelti į kitą, aukštesnę lygmenį. Thompson (2010) konstatavo, jog nepaisant sukurtų projekto valdymo metodų ir technikų, daugelis projektų žlunga, nes įgyvendinimo procese stokojama sėkmingus rezultatus įtakojančių lyderystės kompetencijų. Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti pasirinktos Europos kaimynystės ir partnerystės priemonės 2007 – 2013 m. Latvijos, Lietuvos ir Baltarusijos bendradarbiavimo per sieną programos koordinatorių, projektų formaliųjų lyderių ir programa besidominčių žmonių požiūrį į lyderystę projekto įgyvendinimo metu ir, pasitelkiant jų akcentuojamas lyderio elgsenos normas, papildant jas teorinėmis išvalgomis, sukurti optimaliai šios programos projektams tinkantį efektyvios lyderystės modelį.

#### **Aktualumas: lyderystė tarptautiniuose pasienio bendradarbiavimo projektuose**

Europos kaimynystės ir partnerystės priemonės 2007 – 2013 m. Latvijos, Lietuvos ir Baltarusijos bendradarbiavimo per sieną programos (toliau - ENPI) rengimo procesas prasidėjo 2006 m. Vilniuje buvo įsteigta bendra valdymo struktūra programos įgyvendinimui. Jau daugelį šimtmečių visų pasienio regionų socialinė ir ekonominė raida yra tarpusavyje glaudžiai susijusi, tačiau įvairios politinio ir ekonominio pobūdžio kliūtys stabdo teritorijos tvariają plėtrą. Nustatyti tokie programos prioritetai:

1 prioritetas: Tvari ekonominė ir socialinė plėtra;

2 prioritetas: Bendri iššūkiai.

2011 m. pasirašyta 14 projektų paramos sutarčių, 2012 m. - 17 sutarčių, 2013 m. - 26 sutartys, iš kurių 3 yra didelės apimties. Projektų trukmė vyrauja nuo 12 iki 30 mėnesių. Tai įvairių sričių tarptautiniai projektai, kuriuos įgyvendinant reikia tiek techninių, tiek su žmogiškaisiais ištekliais susijusių gebėjimų. Programa yra nauja, maža ir specifinė, ji nukreipta į abipus sienos aktualių problemų sprendimą ir galimybių tyrimą, daugiausia dėmesio skiriant sinergijos, tinklų, partnerystės

abipus sienos rėmimui, praktinės patirties perdavimui, žmonių tarpusavio ryšių stiprinimui ir institucijų bendradarbiavimui (2007–2013 m. ENPI programos dokumentas, patvirtintas EK sprendimu Nr. K(2008) 8113 2008 m. gruodžio 18 d.). Programą planuojama atnaujinti 2015 m., tačiau ir iki to laiko netruks kitų panašios specifikos Europos sąjungos programų, kurių finansuojamų projektų vykdytojams labai svarbu žinoti, kokia projekto lyderio elgsena padeda efektyviai įgyvendinti projektą. Šios programos specifika dar labiau sustiprina projektų lyderių poreikį, nes dauguma jų yra glaudžiai susiję su žmonių, turinčių skirtingas kompetencijas, patirtį bei kultūrinę ir istorinę praeitį, koordinavimu, komunikacijos procesais ir bendrų rezultatų siekimu. Pasitelkus šios programos projektų vadovų ir koordinuojančios institucijos - Jungtinio techninio sekretoriato projektų koordinatorių patirtį galima sukurti tris valstybes vienijantį projektų lyderio elgsenos modelį, kuris padėtų pasiekti geriausius rezultatus ir aukščiausią projekto efektyvumo lygmenį.

### **Ištirtumas: ankstesnių lyderystės tyrimų retrospektyva ir tyrimo ribos**

Iqbal (2012) atlikta literatūros analizė rodo, kad iki 2010 metų mokslinių straipsnių lyderystės stilių tema nebuvo daug, o 2011 metais lyderystės stilių tyrimų įvairiais aspektais skaičius ženkliai padidėjo. Tai rodo didėjančią susidomėjimą šia svarbia tyrimų sritimi. Pasaulyje labiausiai vertinamos ir dažniausiai tyrimuose minimos lyderio savybės yra: sąžiningumas, žvelgimas į ateitį, sugebėjimas įkvėpti ir kompetentingumas. Šios savybės galėtų būti priskiriamos tokiems lyderystės stiliams kaip įžvalgi (en. visioning), pagalbi (en. facilitative), palaikančioji (en. supportive) lyderystė. Tačiau koks ryšys yra tarp šių skirtingų lyderiavimo stilių ir tokių lyderių vykdomų projektų rezultatų? Kodėl kartais reikšmingi, ilgalaikiai bei didelio biudžeto projektai vykdomi darbuotojų laiko, sveikatos ir reputacijos sąskaita? Kodėl kai kurie taip ir nesulaukia valdžios palaikymo, sudėtinga jiems rasti papildomų rėmėjų ar viešinimo priemonės nepadedą skleisti projekto rezultatų bendruomenės ar visuomenės tarpe? Pasak, Bahreinan (2012), vadovų lyderiavimo stilius yra labai svarbus faktorius, kuris padidina organizacijos efektyvumą, pagerina veiklas ir pakelia rezultatyvumą. Taip pat autorius teigia, kad tai, kokį lyderystės stilių pasirinks vadovas, priklauso nuo jo asmeninių savybių, todėl tiriant lyderio elgsenos įtaką projekto efektyvumui svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad projekto vadovas turi būti geras lyderis. Šio tyrimo kontekste lyderiu laikomas formalusis projekto vadovas.

Iqbal (2012) išnagrinėjo 87 autorių 30 tiriamųjų straipsnių apie lyderystę iš skirtingų mokslinių žurnalų toje pačioje duomenų bazėje nuo 1998 m. iki 2012 m. Analizės rezultatai parodė, kad 33 % tyrinėtų straipsnių nagrinėjo lyderystės stilius ir su tuo susijusias problemas vadovo/projekto vadovo lygmeniu, 16,7 % straipsnių buvo orientuoti į švietimo institucijas, mažoji dalis straipsnių orientavosi į lyderystę skirtinguose kontekstuose skirtingais lygmenimis, pvz., lyderystė paslaugų sektoriuje 10 %, kita (lyčių stereotipai, ministrų pirmininkų lyderystė) 10 %, grupės/komandos/organizacijos/kompanijos ar sporto srities lyderystė 6,7 %, informacinių

technologijų arba inovacinių sistemų projektai, darbuotojai ir pardavimų personalas 3 %. Tai rodo, kad atlikto tyrimo kontekste pagrindinis tyrėjų dėmesys buvo telkiamas į vadovus arba projektų vadovus. Didžioji tirtų straipsnių dalis aprašinėjo transformacinę ir transakcinę lyderystę 43,3 %. Šie stiliai siejami su motyvacija, pasekėjų moralinio pasitenkinimo didinimu kuriant atlygio sistemą bei nustatant aiškius tikslus. 20 % straipsnių nagrinėjo į užduotis orientuotą lyderystę, kurią pasitelkiant siekiama tiesiog atlikti užduotis. Šiuo atveju svarbus planavimas, organizavimas ir užduočių atlikimo monitoringas. Be šių lyderystės stilių dar buvo minima charizmatiška lyderystė, kai lyderis bando įskiepyti motyvaciją ir entuziazmą savo komandai, nesikišanti lyderystė, kai lyderis visas atsakomybes perleidžia savo komandos nariams ir kiti stiliai, pasitaikę straipsniuose itin retai. Atliekamo tyrimo metu bus siekiama ištirti ne konkrečių stilių efektyvumą įgyvendinant projektus, bet lyderio elgsenos normas ar klaidas, ką reikia daryti ir ko vengti, norint efektyviai įgyvendinti projektą. Atskleidus šias elgsenos normas jos gali būti priskiriamos kuriam nors lyderystės stiliui, tačiau šio tyrimo objektu išliks lyderio elgsenos įtaka.

Tradiciniai lyderystės tyrimai susitelkia ties pažinimu, elgsena, psichologijos tyrimuose dar pridedamos emocijos, tuo tarpu atsakingos lyderystės tyrimai tiria lyderį suinteresuotųjų visuomenės kontekste pridedami etikos perspektyvą – normas, vertybes ir principus. Pless atsakingą lyderystę supranta kaip „vertybėmis ir etikos principais grįstus santykius tarp lyderio ir suinteresuotųjų šalių, kuriuos jungia bendros prasmės ir bendrų tikslų suvokimas, keliantis jų motyvaciją ir įsipareigojimą prisidėti prie tvarumo vertybių puoselėjimo ir socialinių pokyčių“ (Pless, 2007, p. 438). Maak ir Pless (2006) teigia, kad šiuolaikinėje tinklaveiką skatinančioje aplinkoje lyderis nebegali būti laikomas hierarchinės piramidės viršuje esančiu svarbiu žmogumi, kuriam pavaldūs pasekėjai vykdo jo paliepiamus. Lyderis turi būti suvokiamas kaip lygus su visais, tačiau užsitarnavęs leidimą vadovauti savo pasekėjų tarpe.

Apžvelgus atliktus moksliniuose straipsniuose aprašomus tyrimus matome, kad labiau paplitę lyderio savybių, jo elgsenos modelių tyrimai, lyderiavimo stiliaus įtaka organizacijos veiklai, tačiau siauresniu požiūriu lyderio elgsenos įtaka projektų, kurie skiriasi nuo kasdienės organizacijos veiklos, rezultatams nėra plačiai išnagrinėta. Magistro baigiamojo darbo tyrimo tikslas prisidėti prie šios srities gilesnės analizės tiriant konkrečius ENPI programos projektų atvejus, juose veikiančius projektų vadovus - lyderius ir jų elgseną.

### **Problema**

Vykdam tarptautinius projektus lyderystės faktorius tampa svarbiu projekto rezultatus įtakojančiu veiksniu, kai kuriose situacijose pralenkiančiu techninius projekto veiksnius, akcentuojamus finansuojančių programų vadovuose. Lyderiui organizacijoje priskiriama didelė atsakomybė ir rizika. Projekte tokia atsakomybė dažniausiai krenta ant projekto vadovo pečių, tačiau



projekto vadovas, ignoruojantis lyderystės faktorių, kelia grėsmę projektui ir gali įtakoti net geriausiai suplanuoto projekto žlugimą. Kai kurios organizacijos, vykdydamos daugybę projektų, įgauna patirties ir suvokia, kad projektuose veikiantiems lyderiams reikia sudaryti sąlygas efektyviai dirbti, kitos organizacijos net nesiryžta užsiimti projektine veikla, nes stokoja tokių lyderių, kurie būtų įgalūs motyvuoti darbuotojus, padėti jiems prisitaikyti prie naujovių, pasikeitimų, inovacijų, padidėjusio darbo tempo ir apimčių. Jeigu organizacijoje yra akivaizdus lyderis, jo elgsena nebūtinai ves prie efektyvių darbo rezultatų arba tas pats lyderio panaudotas manevras nevienodai paveiks skirtingo tipo projektų rezultatus ar projektines darbo grupes skirtingose sociokultūrinėse aplinkose. Svarbu atskleisti, kokią įtaką lyderio veiksmai turi projekto rezultatams. Didėjant Lietuvos pasienio regionų plėtros programų, tokių kaip ENPI, skaičiui Europos sąjungoje, norint tikslingai ir efektyviai panaudoti skiriamas lėšas, svarbu pabrėžti lyderystės faktorių tokiuose projektuose, nes Lietuvos praktika rodo, kad tik tos savivaldybės, kuriose išsiskiria lyderiai, pateikia ir įgyvendina sėkmingus projektus.

**Tyrimo objektas** - lyderio elgsena projekto įgyvendinimo metu.

**Tyrimo tikslas** - įvertinti lyderio elgsenos įtaką ENPI programos projektų įgyvendinimo efektyvumui.

#### **Uždaviniai:**

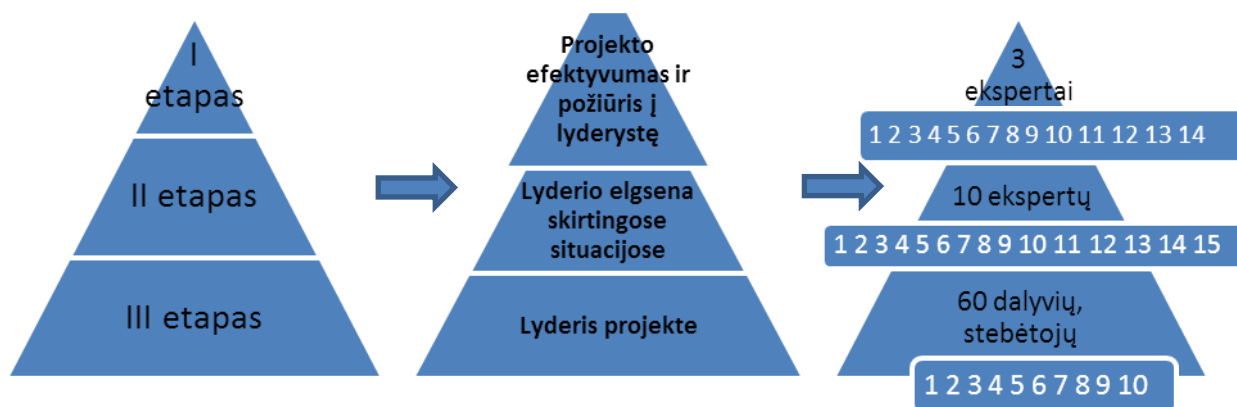
1. Nustatyti, koks projektas yra laikomas efektyviu ENPI programos kontekste;
2. Išanalizuoti ENPI projektų lyderių elgsenos ypatybes skirtingų tipų projektuose ir skirtingose situacijose;
3. Atskleisti sąsajas tarp efektyvaus projekto rodiklių, lyderystės ir kitų projekto sėkmę lemiančių veiksnių;
4. Sukurti lyderio elgsenos modelį, pritaikytą trijų ENPI programos šalių efektyviam projektų įgyvendinimui.

#### **Metodai**

Siekiant nuodugniau ir plačiau suvokti tiriamąją lyderio elgsenos įtaką tyrimui atlikti taikome kelis apklausų metodus skirtingoms tikslinėms tiriamųjų grupėms: kokybinę ekspertų apklausą ir papildomą kiekybinę internetinę apklausą. Toliau taikomi metodai aprašomi remiantis skirtingų respondentų specifika.

Tyrimo dalyvaujantys respondentai:

1. I ekspertų grupė - ENPI programos koordinatoriai;
2. II ekspertų grupė - ENPI programos projektų lyderiai;
3. ENPI programos socialinio tinklo Facebook paskyros pasekėjai (žr. 3 pav.).



**3 pav. Tyrimo modelis: etapai, respondentai, instrumentai**

Pirmoji respondentų grupė - ENPI programos koordinatoriai parenkami tiesioginio pokalbio metu pasitelkiant tikslinės atrankos metodą – dalyvauja tie žmonės, kurie gali geriausiai atsakyti į klausimus, susijusius su lyderystės įtaka pasirinktos programos projektų rezultatams. Iš anksto susitarus dėl vizito įprastoje jų darbo vietoje bendraujama su koordinatoriais ir pasirenkami 3 asmenys atsižvelgiant į geranorišką nusiteikimą, komunikacijos intensyvumą, atvirumą ir galimybes dalyvauti tyrime. Susitikimo metu susitariama dėl tinkamiausios apklausos formos, apimties, paaiškinama, kad tyrime sutikę dalyvauti koordinatoriai bus apklausiami orientuojantis į projektų efektyvumo ir požiūrio į lyderystę kertines temas. Diskusijos metu išsiaiškinama, kad patogiausia apklausos forma yra standartizuota atvirų ir uždarų klausimų elektroninė anketa anglų kalba, į kurios klausimus atsakyti būtų skiriama nuo 15 iki 30 min. Tai optimaliausias laikas, kurio metu dėmesys sutelkiamas ties klausimais nesiblaškant ir nenukreipiant minčių kitur. Taip pat sutariama, kad paruoštas klausimynas bus siunčiamas bandomajai peržiūrai (atliekamas pilotinis tyrimas), po to sulaukus grįžtamojo ryšio – komentarų ir pastabų – klausimynas koreguojamas ir siunčiamas pakartotiniam užpildymui. Svarbu atsižvelgti į tyrime dalyvaujančių koordinatorių nuomonę, nes jie su projektų įgyvendinimu ir lyderyste susiduria kasdieniame savo darbe, turi patirties klausimynų sudaryme ir yra pasiryžę bendradarbiauti siekiant atsakymų validumo ir giluminio tyrimo objekto išnagrinėjimo.

Taigi, I tyrimo etape dalyvauja 3 ENPI programos koordinatoriai – ekspertai. Jų klausimyną sudaro 14 uždarų ir atvirų klausimų, kaip rodo 3 paveikslo 3 trikampis. Šio etapo **tikslas** – išsiaiškinti efektyvaus projekto apibrėžimą ENPI programos kontekste ir koordinatorių požiūrį į lyderystę ENPI programos projektuose. I tyrimo etapo klausimyno **uždaviniai pagal struktūrą** (žr. 1 priedą):

1. Surinkti bendrąją informaciją apie respondentus;
2. Įvertinti teorinėje darbo dalyje minėtų autorių (Hannan ir Freeman, 1977; Salancik ir Pfeffer, 1977, Nauman ir Khan, 2011) mintis apie lyderystę ir ENPI projektų situaciją lyderystės kontekste;

3. Išsiaiškinti nuomonę apie lyderystės reiškinių apskritai;
4. Aprašyti efektyvaus/neefektyvaus ENPI projekto rodiklius ir palyginti juos su teorinėje darbo dalyje pagal BSC sistemą (Kaplan ir Morton, 1990) apibūdintu efektyviu projektu;
5. Įvertinti teorinėje darbo dalyje aprašytų Thompson (2010) faktorių įtaką ENPI projektams;
6. Įvertinti lyderio elgseną, įtakančią ENPI projektus pagal Thompson (2010) efektyvaus vadovo charakteristikas;
7. Išsiaiškinti galimas grėsmes, kylančias dėl lyderio elgsenos netinkamumo;
8. Gauti Latvijos, Lietuvos ir Baltarusijos lyderių apibūdinimus, įvertinti skirtumus tarpkultūriniame kontekste.

Tyrimo dalyvaujančius ENPI programos koordinatorių asmeninę identifikacinę informaciją koduojame, siekiant išlaikyti jų konfidencialumą. Toliau tyrime naudosime kodus K1 – pirmasis tyrime dalyvaujantis koordinatorius, K2 - antrasis ir K3 – trečiasis koordinatorius.

Pirmojo vizito ENPI programos sekretoriato metu bendraujant su koordinatoriais sniego gniūžtės principu pasirenkamas sąrašas projektų lyderių, kurie dalyvaus antrajame tyrimo etape, kuriame kartinės temos bus lyderio elgsena skirtingose situacijose. Iš 57 ENPI programos projektų pasirenkamos ryškiausios sėkmės istorijos ir probleminiai projektai, bei juose dirbę projekto vadovai arba koordinatoriai, kuriuos ir laikysime lyderiais tyrimo kontekste – viso 10 atvejų. Projektų lyderiams bus pateikiamos standartizuotos atvirų ir uždarų klausimų anketos lietuvių arba anglų kalbomis, priklausomai nuo projekto lyderio kilmės (lietuvis, latvis ar baltarusis). Kadangi visi šie lyderiai vykdo tarptautinius projektus, kurių dokumentacija reikalauja gerų anglų kalbos žinių, anglų kalba pasirenkama kaip antroji tyrimo kalba. Anketos siunčiamos elektroniniu paštu prieš tai susitarus su projektų lyderiais. Pateikiami klausimai yra paprasti, kad respondentams kiltų kuo mažiau neaiškumų, o jiems iškilus, elektroniniame laiške jie skatinami kreiptis į apklausos atlikėją. Šio etapo tyrimo dalyviams neatsakius elektroniniu paštu, tarpininkauja ENPI programos koordinatoriai, intensyviai bendraujantys su lyderiais vykdant jų projektus.

Taigi, II tyrimo etape dalyvauja 10 ENPI programos projektų lyderiai – ekspertai. Jų klausimyną sudaro 15 uždarų ir atvirų klausimų, kaip rodo 3 paveikslo 3 trikampis. Šio etapo **tikslas** – aprašyti lyderio elgseną skirtingose situacijose ENPI programos projektų įgyvendinimo kontekste. II tyrimo etapo klausimyno **uždaviniai pagal struktūrą** (žr. 2 priedą):

1. Surinkti bendrąją informaciją apie respondentus;
2. Išsiaiškinti nuomonę apie lyderystės reiškinių;
3. Aprašyti lyderio elgseną siekiant įgyvendinti arba išvengti efektyvaus/neefektyvaus ENPI projekto rodiklių, įvardintų I tyrimo etapo metu;

4. Įvertinti lyderių elgseną vykdant ENPI projektus pagal Thompson (2010) efektyvaus vadovo charakteristikas ir asmeninę lyderių patirtį;
5. Išsiaiškinti, kaip lyderiai vertina savo vykdytus projektus;
6. Išsiaiškinti lyderiui efektyvaus projekto įgyvendinimui trukdančius veiksnius;
7. Aprašyti efektyvaus projekto požymius lyderių akimis;
8. Išskirti labiausiai lyderiui tinkantį vaidmenį pagal teorinėje darbo dalyje aprašytą Maak ir Pless (2006) 8 lyderio vaidmenų modelį.

Projektų lyderiams kodifikuoti naudosime kodus L1, L2, L3 ir t.t.

Trečiasis tyrimo etapas – kiekybinė apklausa naudojant trumpo ir konkretaus turinio anketas internetinėje svetainėje [www.manoapklausa.lt](http://www.manoapklausa.lt). Apklauso nuoroda internete - <http://manoapklausa.lt/apklausa/546314591/> (žr. 3 priedą). Internete pateiktą anketą siūloma užpildyti ENPI programos socialinio tinklo Facebook paskyros sekėjams. ENPI paskyra buvo sukurta tuo tikslu, kad ENPI projektų vykdytojai, koordinatoriai, dalyviai ir suinteresuotieji asmenys galėtų laisvai bendrauti ir dalintis žiniomis bei patirtimi internetinėje erdvėje. Ši paskyra viso turi 476 sekėjus. Šio tyrimo metu siekiama apklausti ne mažiau kaip 60 iš jų. Klausimynas šiai respondentų grupei bus sudaromas iš klausimų, susijusių su lyderio elgsena projekte ir skirtų kiekybiškai papildyti kai kuriuos kokybinės tyrimo dalies rezultatus. Ši tyrimo dalis nėra skirta apibendrinimams, nes tam būtų pasirinkta per maža imtis, tačiau ji apipavidalins ir papildys tyrimo rezultatus kitų, su projektais susijusių respondentų nuomone.

Anketos respondentams sudaromos įtraukiant trumpą tyrimo priežasčių ir tikslo pristatymą bei išsamią anketos pildymo instrukciją. Klausimai formuojami siekiant konkretumo ir suprantamumo. Atviri anketų klausimai formuojami siekiant sumažinti įrašomo teksto apimtį taupant respondentų laiką – klausimu apriojamas atsakymų, teiginių skaičius. Anketos apimtį nėra didelė, kad apimtys neatbaidytų respondentų ir skatintų juos dalyvauti apklausoje bei nepaviršutiniškai atsakyti į jiems pateiktus klausimus. Dėmesys atkreipiamas ir į anketos dizainą – siekiama sukurti patrauktą, aiškų, dalykišką klausimyno stilių.

I ir II etapo apklausoje naudojami atvirų ir uždarų klausimų klausimynai. Į uždaro formato klausimus respondentas pasirenka vieną iš anksto pateiktų atsakymų, o atviro formato klausimams respondentas atsakymus formuluoja pats. III etapo apklausoje yra tik uždari klausimai. Klausimų atsakymams naudojamos šios skalės:

- Suminė arba Likerto skalė, pasiūlyta Rensio Likerto (1932) - respondentui pateikiami konstatuojamieji sakiniai, kuriuos reikia įvertinti nuo 5 iki 1, nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“, vidurinę tašką pasirenkant atsakymą „nežinau“. Šio atsakymo varianto per dažnas pasirinkimas leis suabejoti atsakančiųjų kompetencija ir tinkamumu apklausai. Jei tokie variantai pasirenkami tik keli, tai nesudaro problemų tyrimo kokybei. Atsakymų įvertinimas – visų teiginių

taškų suma. Likerto skalė - viena dažniausiai naudojamų priverstinio pasirinkimo skalių respondentų požiūriui į pateiktus teiginius pamatuoti (Bilevičienė, Jonušauskas, 2013, p. 55-57).

- Osgood, Suci ir Tannenbaum (1957) Semantinis diferencialas - respondento prašoma pažymėti skalėje savo nuomonę apie reiškinį - stimulą tarp priešingų reikšmių inkarų - antonimų viename iš 7 pateiktų langelių. Klausimo stimulus – lyderystė.

Toliau pateikiamas konkrečiai šiam tyrimui autorės sukurtas trijų tyrimo etapų atsakymų palyginimo instrumentas (7 lentelė).

**7 lentelė. Trijų tyrimo etapų atsakymų palyginimo instrumentas**

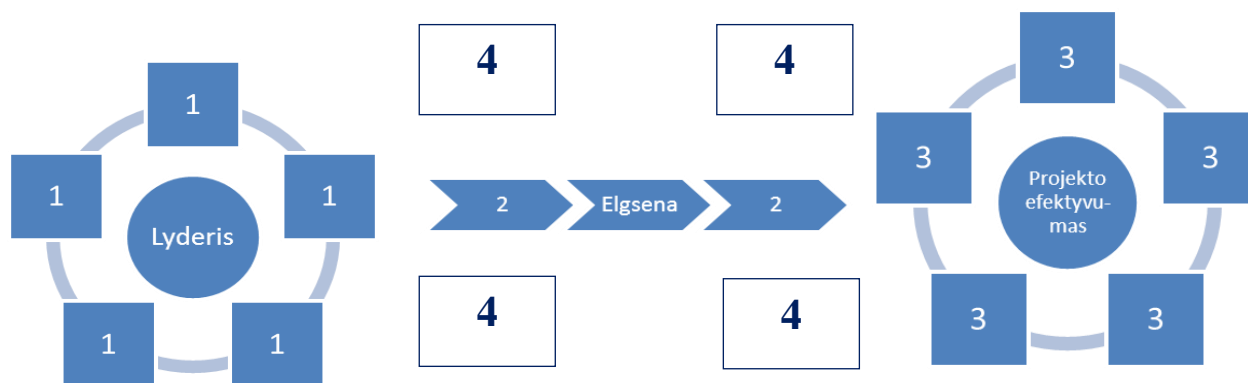
I	II	III	Klausimų aprašymas	Teorinės įžvalgos	Atsakymų apibendrinimas
1	1	1	Siekama sužinoti respondentų demografinius duomenis: amžių, pilietybę, gyvenamąją vietą (šalį), bei patirti dirbant su projektais.	-	Tyrimo rezultatai
2	2	2			
3	3	3			
4	4	4			
5	5	5	Siekama atskleisti respondentų sąsajas su ENPI programa ir jos projektais. I etape – koordinuoti projektai, II etape – vykdyti projektai, III etape – ryšys su programa.	-	Tyrimo rezultatai
6		10	I etapo 6 klausimo 1, 2, 4, 5, teiginiai sutampa su III etapo 10 klausimo pirmais keturiais atsakymo variantais. I etape vertinamas požiūris, III etape – atsakymo pasirinkimo dažnumas.	Teorinėje darbo dalyje buvo paminėtas teiginys, kad lyderio elgsena turi mažiau įtakos organizacijos, kaip ir projekto komandos rezultatams negu kiti išoriniai ir vidiniai veiksniai (Hannan ir Freeman (1977), Salancik ir Pfeffer (1977)). ENPI projektų kontekste norima išsiaiškinti, ar lyderis projekto komandoje yra būtinybė ir privalumas ar ne. Šio klausimo kontekste, lyderis ne būtinai yra projekto vadovas. Taip pat buvo teigiama, kad lyderystės koncepcija nėra vienodai traktuojama skirtingose kultūrose ir kad nei vienas tyrimas nepateikia efektyvaus lyderystės modelio tarpkultūriniame kontekste (Nauman ir Khan, 2011). Šio klausimo pagalba išaiškės programos koordinatorių patirtis tarpkultūrinės lyderystės aspektu.	1
7	7	10	I ir II etape siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie lyderystę, pateikiant skirtingus apibūdinimus, kurių vienas „(ne)verta investicijų“, III etape	Teorinėje dalyje minėto Conger (1992) tvirtinimu: „daugelis sutiktų, kad norint rimtai išmokyti individą lyderystės meno, reikia labai daug laiko ir resursų - tikriausiai daugiau nei visuomenė ar	Tyrimo rezultatai

7 lentelės tęsinys kitame puslapyje

7 lentelės tęsinys

I	II	III	Klausimų aprašymas	Teorinės įžvalgos	Atsakymų apibendrinimas
7	7	10	palyginant su atsakymo „nenaudinga investicija“ dažniu.	organizacija turi ir neabejotinai daugiau nei ji nori išleisti (cit. pagal Allen, 2008). Klausimo pagalba siekiama išsiaiškinti ar ENPI projektų kontekste efektyvios lyderio elgsenos lavinimas yra naudinga investicija.	Tyrimo rezultatai
8	8	6	I etape respondentai nurodo, kurie rodikliai ENPI programos kontekste parodo projekto efektyvumą, II etape respondentai aprašo elgseną, kurią pritaiko tiems rodikliams pasiekti, III etape respondentai pasirenka 3 svarbiausius poelgius, įtakojančius efektyvius projekto rezultatus.	Pasitelkdami Kaplan ir Norton (1990) BSC sistemą šio darbo teorinėje dalyje efektyvų ENPI projektą apibūdinome kaip įgyvendintą prisilaikant planuoto biudžeto (neviršijant ir negrąžinant lėšų), išvengiant konfliktų su partneriais, išlaikant gerą projekto įvaizdį visuomenės tarpe (per žiniasklaidą ir pan.), palaikant stiprią vidinę komunikaciją, motyvuojant darbo grupę ir pristatant kokybiškus rezultatus. Šiais klausimais siekiame patikrinti pateiktą efektyvaus projekto apibrėžimą su ekspertų nuomone ENPI programos kontekste.	2, 3
9	9		I etape respondentai nurodo, kurie rodikliai ENPI programos kontekste parodo projekto neefektyvumą, II etape respondentai aprašo elgseną, kurią pritaiko, kad tų rodiklių išvengtų.		
10		8	Respondentams pateikiama 10 faktorių, kuriuos I etape respondentai rotuoja pagal svarbą, o III etape parenkami tie faktoriai, kurie respondentų nuomone priklauso nuo projekto lyderio.	Darbo teorinėje dalyje minimas Thompson (2010) išskyrė pateiktus pirmus 8 faktorius, kurie įtakoja sėkmingus projekto rezultatus. Šie projekto faktoriai yra techniniai, dažnai priklauso nuo gero projekto vadovo, todėl svarbu patikrinti, kaip vadovai, šio tyrimo kontekste laikomi lyderiais, vertina juos, ir kurie iš jų yra labiausiai priklausomi nuo lyderio. Papildomi 2 faktoriai buvo pridėti atlikus pilotinį I etapo tyrimą, koordinatoriams išskyrus juos, kaip labai svarbius ENPI projektams.	2, 3
12	10	6	Respondentams pateikiama 10 (II etape 11) veiksmų, lyderio elgsenų. I ir III etapuose prašoma pasirinkti svarbiausius, II etape prašoma įsivertinti, kaip šie veiksmai buvo/nebuvo atliekami vykdant projektą.	Šio darbo kontekste efektyviu mes laikome tokį vadovą, kuris atitiks didžiąją dalį pateiktų charakteristikų, įtakojančių sėkmingus projekto rezultatus pagal Thompson (2010) ir papildžius jų sąrašą po pilotinio I etapo tyrimo. Vertiname šių charakteristikų svarbą ir tiriamų lyderių atitikimą joms.	2
	15	7	Respondentams pateikiamas sąrašas, su galimais lyderio vaidmenimis. II etape prašoma įsivertinti, su kuriuo iš šių vaidmenų respondentas tapatina save, o III etape prašoma pasirinkti, kuris iš šių vaidmenų geriausiai apibūdina lyderį projekte.	Teorinėje dalyje minėti Maak ir Pless (2006) pateikė 8 lyderio vaidmenų modelį, kurių vieni yra grįsti vertybėmis, o kiti – veiksmais. Siekiama atskleisti, kaip ENPI projektų lyderiai mato save ir kaip juos norėtų matyti kiti įgyvendinant projektus šio modelio vaidmenų ribose.	1

Pirmuose trijuose stulpeliuose nurodyti kiekvieno etapo klausimo numeriai, kurių atsakymai bus lyginami su horizontaliai išdėstytais kito etapo klausimų atsakymais, pvz. I etapo atsakymai į 7 klausimą bus lyginami su II etapo 7 ir 10 klausimo atsakymais. Lentelėje pateikiami klausimų aprašymai ir nuorodos į teorinę darbo dalį, pagrindžiančios klausimų svarbą tyrimui. Kai kurie klausimai pateikiami tik išskirtiniuose etapuose. Atsakymų apibendrinimai, pasitelkiant uždarų klausimų atsakymų rezultatus ir atvirų klausimų atsakymų teksto analizę ieškant pasikartojančių, panašių žodinių prasmų, bus sudėlioti į kuriamo ENPI programos efektyvių projektų lyderio elgsenos modelio dalis, sunumeruotas 7 lentelės atsakymų apibendrinimo stulpelyje ir skaičiais įvardintos darbo autorės sukurtame modelio prototipe (žr. 4 pav.). Modelio prototipas sukurtas remiantis magistro baigiamojo darbo temos – lyderio elgsenos įtaka projekto efektyvumui - sudedamosiomis dalimis: 1 dalis – lyderio charakteristika, 2 dalis – lyderio elgsena, 3 dalis – projekto efektyvumo rodikliai, 4 dalis – projekto aplinka. 4 dalis įtraukta į modelį, nes pokalbio su programos koordinatoriais metu respondentai pabrėžė, kad ENPI projektų lyderių gebėjimai ir efektyvi veikla labiau pasireiškia tose savivaldybėse ar organizacijose, kur jiems sudaryta tinkama aplinka. I etapo 6 klausimas ir II etapo 13 ir 14 klausimas šiek tiek užpildys šią modelio dalį, bet ji bus tik bendro pobūdžio, nes konkrečiai lyderio efektyvios veiklos aplinkai reikalingas detalesnis tyrimas ir tai nėra šio tyrimo tikslas.



**4 pav. ENPI programos efektyvių projektų lyderio elgsenos modelio prototipas**

## 4. LYDERIŲ ELGSENOS ĮTAKOS ENPI PROGRAMOS PROJEKTŲ EFEKTYVUMUI TYRIMAS

### 4.1. Programos koordinatorių tyrimo duomenų analizė

I tyrimo etape dalyvavo 3 ENPI programos koordinatoriai (K1, K2, K3). Respondentų amžius vyrauja nuo 26 iki 45 metų. Apklausoje dalyvavo 2 Lietuvos ir 1 Latvijos pilietis, gyvenantys Lietuvoje ir Latvijoje. Respondentų patirtis projektų srityje (projektų vadyba, koordinavimas, viešinimas, stebėsena, rengimas ir kt.) – nuo 3 ir daugiau metų, koordinuotų ENPI projektų skaičius – nuo 10 iki 30 projektų. Tai rodo didelę respondentų patirtį ir programos specifikos išmanymą.

6 klausimas. 2/3 respondentų sutinka, kad lyderis projekte yra būtinybė, vienas iš jų teigia, kad tai yra didelis privalumas. 2/3 respondentų sutinka, kad vadovo kompetencijos yra svarbesnės už jo lyderystės charakteristikas ir 2/3 pritaria, kad vadovas turi būti projekto komandos lyderiu. Visi neigia teiginį, kad lyderiu projekto komandoje gali būti bet kuris jos narys. Nei vienas visiškai nesutinka, kad visi jų koordinuojami ENPI projektai turėjo aiškius lyderius ir kad organizacijos patirtis lemia projekto rezultatus labiau nei lyderio elgsena. Visi respondentai pritaria, kad lyderystės svarbą reikia akcentuoti informacinių ENPI programos seminarų metu ir sutinka, kad lyderio sąvokos samprata ir būdinga elgsena skiriasi kiekvienoje iš trijų programos šalių. Respondentų atsakymai pateikiami 8 lentelėje.

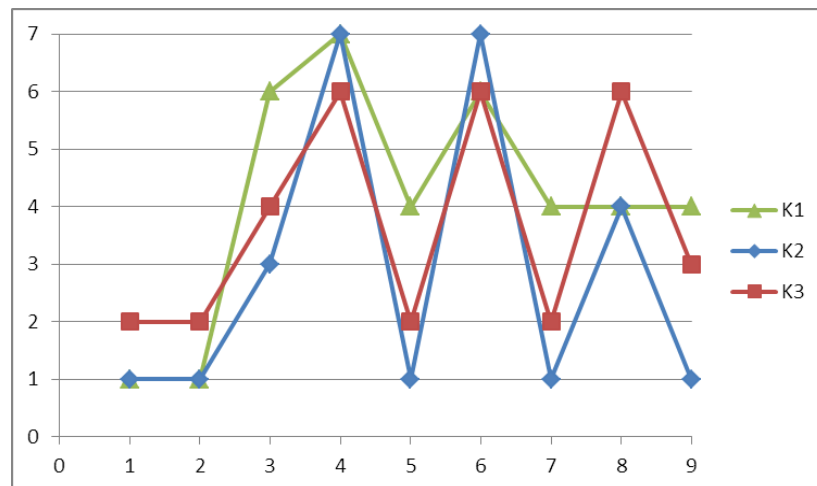
**8 lentelė. 6 klausimo rezultatai**

Teiginys	Reikšmė 1 (1)	Reikšmė 2 (5)	K1	K2	K3
1. Lyderis projekto komandoje yra būtinybė (lyderis, šio klausimo kontekste, ne būtina yra projekto vadovas)	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku	5	1	4
2. Lyderis projekto komandoje nėra būtinybė, tačiau tai didelis privalumas	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku	3	1	4
3. Vykdamas projektą projekto vadovo kompetencija yra svarbesnė už jo lyderystės charakteristikas	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku	2	4	4
4. Projekto vadovas turi būti projekto komandos lyderiu	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku	4	1	5
5. Lyderiu projekto komandoje gali būti bet kuris jos narys	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku	2	1	2
6. Visi mano koordinuojami ENPI projektai turėjo/turi aiškų lyderį	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku	4	2	2
7. Projektų rezultatus lemia vykdančiosios organizacijos patirtis, o ne lyderio elgsena	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku	2	3	4
8. Lyderystės svarbą reikia akcentuoti informacinių ENPI programos seminarų metu	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku	5	5	4
9. Lyderio sąvokos samprata skiriasi kiekvienoje iš trijų programos šalių	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku	4	4	4
10. Potencialiam lyderiui būdinga elgsena nesiskiria kiekvienoje iš trijų programos šalių.	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku	2	2	2
Atsakymų reikšmių suma:			33	24	35



Apibendrinant galima teigti, kad respondentai vertina lyderystę ENPI projektuose, tačiau vadovo kompetencijos yra svarbesnės. Vadovas turi būti projekto komandos lyderiu, o ENPI projektuose to trūksta. Galima to priežastis – menkas lyderystės akcentavimas informacinių programos seminarų metu ruošiant projektų vykdytojus projektų įgyvendinimui. Respondentų K1 ir K3 atsakymų reikšmių suma panaši, o K2 nuomonė apie kai kuriuos teiginius išsiskiria labiausiai, tai rodo ENPI projektų skirtybes ir apibendrinto įvertinimo proceso sudėtingumą. Išsami teiginių įvertinimo analizė pateikiama todėl, kad ši informacija pagal metodologinėje dalyje pateiktą sukurta instrumentą bus lydinama su III tyrimo etapo informacija.

Respondentų nuomonė apie lyderystę ENPI programos projektuose stipriai nesiskiria, ką rodo nuomonių grafikas (žr. 5 pav.) 7 lygių y ašis reiškia nuomonės kryptį link vieno iš 9 x ašies inkarų, kurių reikšmės buvo: svarbi/nesvarbi, nenaudinga/naudinga, akcentuojama/neakcentuojama, neverta investicijų/verta investicijų, efektyvi/neefektyvi, neįtakojanti projekto rezultatų/lemianti projekto rezultatus, šiuolaikiška/atgyvenusi, neskatinama/skatinama, pastebima/nepastebima (žr. 1 priedo 7 klausimą). Kairėje nuo pasvyrojo brūkšnelio esantį būdvardį reiškia y ašies reikšmė 1, o dešinėje – y ašies reikšmė 7.



5. pav. Koordinatorių nuomonė apie lyderystę ENPI programos projektuose

Atsakymų tendencijos panašios, todėl galime daryti išvadą, kad koordinatoriai pritaria, jog lyderystė yra svarbi, lemia projekto rezultatus bei yra verta investicijų. Įdomu tai, kad visi respondentai, priskirę lyderystei visas teigiamas savybes, teigia, kad ENPI projektuose ji yra nenaudinga. Šie atsakymai pagal trijų tyrimo etapų atsakymų palyginimo instrumentą bus lyginami su kitų dviejų etapų atsakymais.

Respondentai pateikė po 5 rodiklius, rodančius efektyvų/neefektyvų projekto įvykdymą. Rodikliai buvo suskirstyti į 6 kategorijas pagal pasikartojančias ir panašias tekstines reikšmes. Po atsakymų apibendrinimo paaiškėjo, kad rodikliai rodantys, jog projektas įvykdytas efektyviai, yra šie:

1. Projektas užbaigtas laiku pagal grafiką;
2. Tinkama lyderio elgsena;
3. Gerai subalansuota partnerystė;
4. Projektas neišeina iš biudžeto rėmų;
5. Projekto tikslai pilnai įgyvendinti ir rezultatai pasiekti;
6. Teigiamą visuomenės nuomonę apie projektą.

Rodikliai rodantys, kad projektas įvykdytas neefektyviai, yra šie:

1. Įgyvendinimo vėlavimas;
2. Lyderystės trūkumas;
3. Konfliktai tarp partnerių;
4. Biudžeto viršijimas/ neįsisavinimas;
5. Projekto tikslai pilnai neįgyvendinti ir rezultatai pasiekti tik dalinai;
6. Neigiamas visuomenės požiūris į projektą.

Iš pateiktų ir pilotinio tyrimo metu papildytų Thompson (2010) projekto sėkmingus rezultatus įtakojančių rodiklių svarbiausiais buvo išrinkti tie rodikliai, kurie daugiau nei kartą pateko į pirmas penkias pozicijas (žr. 9 lentelę):

4. Galutinis produktas atitinka galutinių vartotojų poreikius;
1. Projekto užbaigimas pagal grafiką;
2. Projekto užbaigimas neišeinant iš biudžeto ribų;
5. Suinteresuotųjų šalių poreikių patenkinimas;
6. Galutinio vartotojo padėties pagerinimas;

10. Sukurti produktai ir paslaugos bei pasiekti rezultatai yra kokybiški (numeracija pateikta iš pradinio sąrašo).

**9 lentelė. Projekto rodiklių svarbos rotacija**

K1	K2	K3
10	10	5
1	6	3
2	4	1
4	5	2
6	7	4
9	8	6
7	9	7
3	2	9
5	1	8
8	3	10

Respondentai labiausiai vertina projektus pagal jų techninius parametrus (grafiką, biudžetą), bei galutinius projekto rezultatus (vartotojų ir suinteresuotųjų šalių poreikio patenkinimą, rezultatų kokybę). Visos lentelėje pateiktų skaičių reikšmės buvo:

1. Projekto užbaigimas pagal grafiką;

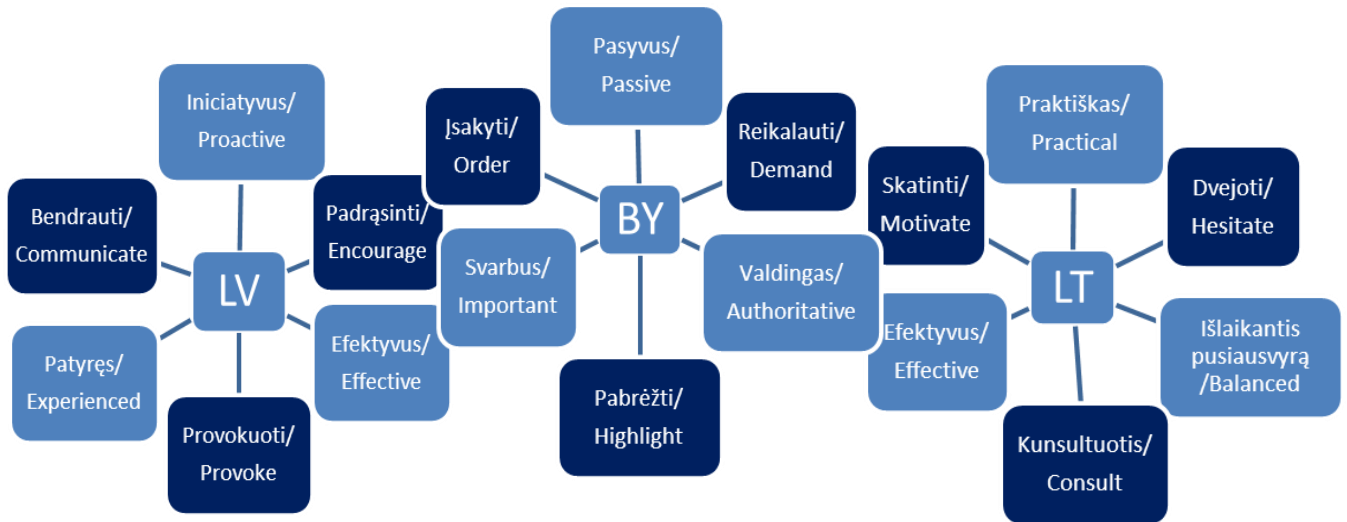
2. Projekto užbaigimas neišeinant iš biudžeto ribų;
3. Projekto apimties suvaldymas;
4. Galutinis produktas atitinka galutinius vartotojų poreikius;
5. Suinteresuotųjų šalių poreikių patenkinimas;
6. Galutinio vartotojo padėties pagerinimas;
7. Teigiamas poveikis galutiniam produktui/paslaugai;
8. Suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas;
9. Teigiamas projekto įvaizdis visuomenėje;
10. Sukurti produktai ir paslaugos bei pasiekti rezultatai yra kokybiški.

2/3 respondentų projekto apimties suvaldymą (3 faktorių) sukeistų vietomis su lyderyste. Tai rodo, kad lyderis projekte įtakoja projekto apimties įgyvendinimą ir neišėjimą iš jo ribų.

Visi respondentai išskyrė, kad ENPI programos techninių reikalavimų žinojimas ir užtikrinimas, kad projekto komanda griežtai jų laikysis, bei projekto komandos poreikių žinojimas, palaikymas ir subūrimas yra svarbiausi lyderio veiksmai norint efektyviai įgyvendinti ENPI projektą. Neatlikus jų gresia išlaidų nepateisinimas, visos komandos klaidinimas, netinkamas projekto įgyvendinimas, bei konfliktai tarp partnerių, neefektyvi projekto vadyba. „Jei visi projekto partneriai nesudarys vieningos komandos, projektas nebus sėkmingas“ atsakymą komandavo K2. 2 respondentai trečiu veiksniu pasirinko projekto perspektyvos ir aiškios vizijos matymą bei neapsiribojimą laikiniais rezultatais, o vienas respondentas išskyrė tinkamą dokumentacijos sutvarkymą teigdamas, kad „dėl programos ataskaitų reikalavimų specifikos daugelis problemų išaiškėja kai jau vėlu jas išspręsti“.

Apibendrinant atsakymus akivaizdu, kad respondentai tapatina projekto vadovą su lyderiu ir lyderystei priskiria projekto vadybos charakteristikas. Lyderis ENPI programos projektuose visų pirma turi išmanyti programos specifiką ir tik po to rūpintis komanda. Akcentuojamas partnerių subūrimo į vieną komandą veiksmas, nes tarptautinė komanda lyderiui yra nemažas iššūkis.

Respondentai lyderiams visose programos šalyse priskyre labai skirtingus būdvardžius ir veiksmažodžius, kas dar kartą patvirtina, kad lyderio elgsena vienoje šalyje gali įtakoti labai skirtingus projekto rezultatus nei kitoje. 6 pav. pateikiami lyderių apibūdinimai Latvijoje, Lietuvoje ir Baltarusijoje. Šio klausimo trūkumas yra tas, kad nėra trečios šalies atstovo pozicijos, nes I tyrimo etape nedalyvavo ekspertas iš Baltarusijos.



**6 pav. ENPI programos šalių lyderių apibūdinimas: koordinatorių požiūris**

Apibendrinant I etapo ENPI programos koordinatorių tyrimą pagal kuriamo modelio sudėtinės dalis galima teigti, kad:

1. Lyderis – tai kompetentingas projekto vadovas, kuriam būdinga elgsena, lemianti efektyvius projekto rezultatus, skiriasi trijų programos šalių kontekste. Drąsiau yra Latvijos lyderiai, Lietuvos – atsargesni ir praktiški, o Baltarusijos – reikšmingi ir valdingi.

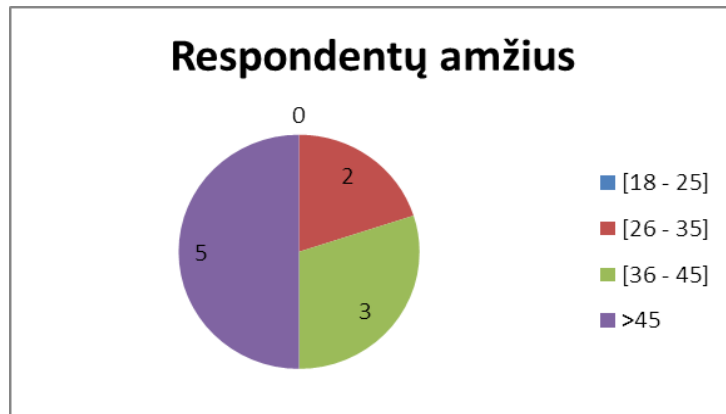
2. Lyderio elgsena – ENPI projektų lyderis išsiaiškina visus techninius programos reikalavimus ir supažindina bei nuolat primena juos savo komandai; išsiaiškina komandos poreikius, palaiko ir apjungia juos; nuolat primena apie projekto viziją ir nustato ilgalaikius tikslus; kontroliuoja viso projekto, įskaitant ir partnerių, dokumentaciją.

3. Efektyvus projektas – tai projektas, kuris yra užbaigiamas pagal grafiką ir planuotą biudžetą, išsaugant gerus partnerystės ryšius, pasiekiant visus užsibrėžtus kokybiškus rezultatus, kurie yra priimtini vartotojams ir kitoms suinteresuotųjų grupėms bei visuomenei.

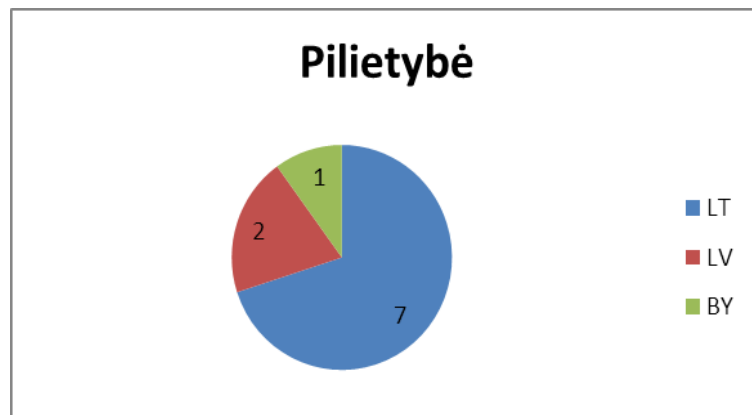
## 4.2. Projektų lyderių tyrimo duomenų analizė

II tyrimo etape dalyvavo 10 ENPI programos projektų lyderių (L1, L2, L3, ..., L10). Respondentų amžius vyrauja nuo 26 ir daugiau. Apklausoje dalyvavo 7 Lietuvos, 2 Latvijos ir 1 Baltarusijos pilietis, gyvenantys Lietuvoje ir Latvijoje ir Baltarusijoje. 7/10 respondentų patirtis projektų srityje (projektų vadyba, koordinavimas, viešinimas, stebėseną, rengimas ir kt.) – virš 5 metų, 2 respondentų – nuo 3 iki 5, 1 respondento nuo 1 iki 3 metų. Pusė respondentų vykdė po 1 ENPI projektą, o kita pusė – 2 – 3 projektus. 6 iš jų buvo projekto vadovais, 4 – koordinatoriais. Vykdytų projektų tipai: infrastruktūriniai, susiję su viešosiomis paslaugomis, kultūriniai arba sociokultūriniai. Kaip matome iš pateiktų paveikslų (žr. 7, 8, 9, 10 pav.), apklausoje dalyvavę

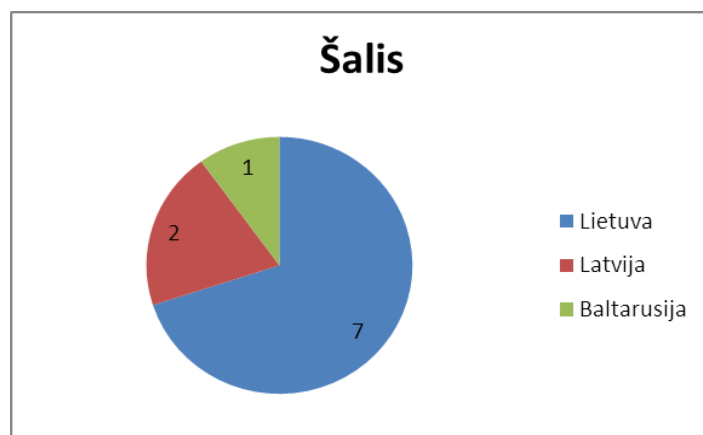
lyderiai labai skirtingi, o tai leidžia susidaryti apibendrintą nuomonę iš įvairaus amžiaus, įvairios patirties turinčių skirtingų šalių atstovų atsakymų.



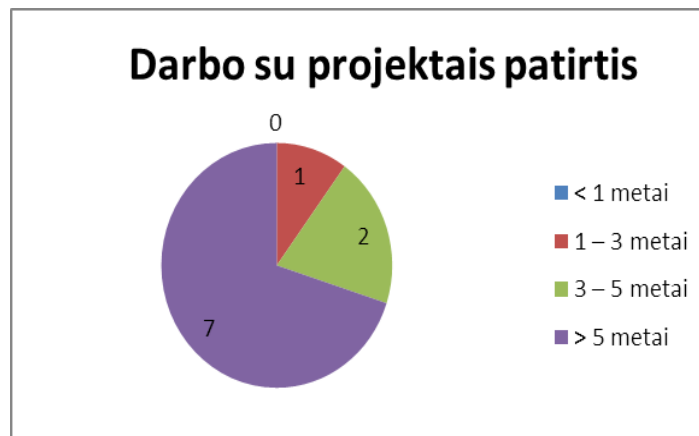
7 pav. Respondentų amžius



8 pav. Respondentų pilietybė



9 pav. Respondentų gyvenamoji vieta



**10 pav. Respondentų patirtis**

Pastebima tai, kad kaip ir I etapo tyrime, respondentai dažniausiai priskiria lyderystei teigiamus apibūdinimus, bet didelė dalis mano, kad ji yra nenaudinga (žr. 10 lentelę). Didžioji dalis lyderių pritaria, kad lyderystė ENPI programos projektuose yra svarbi, verta investicijų, lemia projekto rezultatus.

**10 lentelė. Lyderių nuomonė apie lyderystę ENPI programos projektuose**

Nr.	Reikšmė 1	Reikšmė 2	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10
1	Svarbi	Nesvarbi	1	1	1	2	1	5	1	2	1	2
2	Nenaudinga	Naudinga	1	1	3	2	2	5	7	6	2	2
3	Akcentuojama	Neakcentuojama	2	2	6	2	4	5	2	2	3	2
4	Neverta investicijų	Verta investicijų	7	7	4	6	3	6	6	7	2	2
5	Efektyvi	Neefektyvi	1	1	2	2	3	5	1	2	3	3
6	Neįtakojanti projekto rezultatų	Lemianti projekto rezultatus	7	7	6	7	7	5	7	6	6	2
7	Šiuolaikiška	Atgyvenusi	1	2	2	3	2	5	2	1	2	2
8	Neskatinama	Skatinama	7	4	2	4	5	2	5	5	5	3
9	Pastebima	Nepastebima	1	1	2	3	1	6	5	3	4	2

Lentelėje lyderių atsakymai įvardinti skaičiais, kur 1 reiškia pirmos reikšmės apibūdinimą, pvz. svarbi, o 7 – antros reikšmės apibūdinimą, pvz. nesvarbi. Respondentų nuomonė apie lyderystę ENPI programos projektuose stipriai nesiskiria, išskyrus vieno respondento (L6) požiūrį, ką rodo aukščiau pateikta lentelė.

Išnagrinėjus respondentų atsakymus apie lyderio elgseną pagal I etapo tyrime koordinatorių išskirtus efektyvaus projekto rodiklius, gauti tokie rezultatai:

1. Projektas užbaigtas laiku pagal grafiką.

Didžioji dalis akcentavo, kad norint projektą užbaigti laiku, lyderis turi turėti tikslų ir detalių planą ir dažnai jį peržiūrėti. Taip pat buvo paminėtas užduočių pasiskirstymas, darbo komandos

narių savikontrolės skatinimas, stebėseną. Jei nespėjama ko nors įgyvendinti laiku, buvo pasiūlyta daryti mažiau, bet neviršyti laiko resursų.

## 2. Tinkama lyderio elgsena.

Tinkamai lyderio elgsenai užtikrinti respondentai siūlo gerą lyderį pasirinkti iš anksto. Lyderis turėtų žinoti savo funkcijas, pasirinkti tinkamą lyderystės stilių, iš kurių paminėtas buvo koučingas. Akcentuojamas aktyvus ir nuolatinis bendravimas ir bendradarbiavimas, streso suvaldymas ir optimalus darbo laikas.

## 3. Gerai subalansuota partnerystė.

Bendri interesai, reguliarus bendravimas, susitikimai ir bendras veiksmų koordinavimas respondentų nuomone užtikrina gerai subalansuotą partnerystę ENPI projektuose.

## 4. Projektas neišeina iš biudžeto rėmų.

Projekto lyderis turi pasirūpinti kainų analize ir atsakingu kainų planavimu ir net prekių bei paslaugų viešųjų pirkimų techniniais aprašymais. Nereikia išlaidauti ir dažniau kreiptis į ENPI programos finansininką patarimo.

## 5. Projekto tikslai pilnai įgyvendinti ir rezultatai pasiekti.

Lyderis turi turėti gerą projekto planą ir užtikrinti projekto partnerių, vykdytojų ir sekretoriato glaudų bendradarbiavimą.

## 6. Teigiamą visuomenės nuomonę apie projektą.

Lyderis turi apmąstyti projekto reputaciją visuomenės tarpe dar jo koncepcijos formavimo stadijoje, į kurią reikia įtraukti ir pačius visuomenės atstovus tam, kad projektas atitiktų visuomenės poreikius. Taip pat lyderis turi užtikrinti tinkamų ir įdomių viešinimo priemonių reguliarią panaudojimą.

Toliau pateikiama lyderio elgsena I etapo tyrime koordinatorių išskirtiems neefektyvaus projekto rodikliams išvengti. Ji beveik nesiskiria nuo 8 klausime pateiktų atsakymų, tad pateikiamos tik išskirtinės pastabos.

1. Įgyvendinimo vėlavimas - lyderiai siūlo atkreipti dėmesį į viešuosius pirkimus, nes būtent dėl jų dažnai vėluoja projekto įgyvendinimas. Išskirtas pasiūlymas turėti rezervinį finansinį projekto fondą ir pradėti viešuosius pirkimus kaip galima anksčiau;

2. Lyderystės trūkumas - respondentai siūlo pasirinkti patyrusį lyderį arba paruošti jį iš anksto. Nepavykus, nereikia atkreipti dėmesį į komandos potencialą ir ją įgalinti, palaikyti iniciatyvas, rasti joje esantį lyderį ir nuolat rengti susitikimus;

3. Konfliktai tarp partnerių - komunikacija pabrėžiama kaip svarbiausia lyderio veikla šiai problemai spręsti;

4. Biudžeto viršijimas/neįsisavinimas - lyderiai pataria laiku atlikti biudžeto pakeitimus ir pasinaudoti lėšų perkėlimo teise;

5. Projekto tikslai pilnai neįgyvendinti ir rezultatai pasiekti tik dalinai - respondentai teigia, kad nereikia užsibrėžti nepasiekiamų tikslų. Reikia nuolat priminti komandai apie siekiamus rezultatus;

6. Neigiamas visuomenės požiūris į projektą - reikia įgyvendinti tik tokius projektus, kurie yra naudingi visuomenei, o esant visuomenės nepripažinimo rizikai tokių projektų geriau net nepradėti. Tad visuomenės nuomonę reiktų išsiaiškinti iš anksto.

Atsakymų analizė rodo, kad ENPI projektų lyderiai – vadovai ir koordinatoriai, projekto efektyvumą ir elgseną jam pasiekti sieja tik su technine projekto puse. To priežastis yra ir I etapo koordinatorių išskirti rodikliai, kurie kalba apie techninį projekto įgyvendinimą. Apie žmogiškuosius faktorius beveik neužsimenama išskyrus tai, kad nuolat akcentuojamas bendradarbiavimas ir bendravimas tarp partnerių, suinteresuotųjų ir sekretoriato. Tai patvirtina, kad ENPI programa yra specifinė ir daug erdvės lyderio veiklai čia nėra. Lyderis – tai geras vadovas, užtikrinantis, kad projektas būtų įgyvendintas laiku, pagal griežtą planą, biudžetą ir pan., o apie motyvą, reputaciją, moralinį atlygį darbo grupei, įkvėpimą ir palaikymą praktiškai nebelieka laiko ir pagalvoti. Tampa aiškus tiek I tiek II etapo respondentų atsakymas, kad lyderystė ENPI projektuose nėra naudinga.

I tyrimo etapo rezultatai parodė, kad respondentai vertina save teigiamai ir sutinka su tuo, jog žinojo programos reikalavimus, komandos poreikius, įkvėpė ir tarnavo jai, neapsiribojo laikiniais projekto rezultatais ir pan. (žr. 11 lentelę). Su teiginiu, kad neskyrė laiko papildomoms komandos motyvacinėms ar edukacinėms priemonėms (10 teiginys) sutiko tik trys respondentai. Tai reiškia, kad respondentai yra efektyvūs projektų vadovai, kurie veda savo projektus sėkmingų rezultatų link.

**11 lentelė. Lyderių charakteristikų įsivertinimas pagal Thomson (2010) kriterijus**

Nr.	Reikšmė 1 (1)	Reikšmė 2 (5)	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10
1	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4
2	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku	5	5	5	4	4	5	2	4	4	5
3	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku	5	5	5	4	3	4	4	4	3	5
4	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku	3	2	5	4	2	4	4	4	4	4
5	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku	2	3	5	4	4	4	2	3	4	5
6	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5
7	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5
8	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5
9	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
10	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku	2	2	2	4	3	4	2	3	4	2
11	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku	5	3	2	5	4	4	4	4	2	5
Atsakymų reikšmių suma:			45	44	47	46	41	46	39	41	40	50

Lentelėje įvardintų teiginių numerių reikšmės buvo:



1. Žinojau ENPI programos techninius reikalavimus ir užtikrinau, kad projekto komanda griežtai jų laikytųsi
2. Žinojau projekto komandos poreikius, palaikiau ir subūriau juos
3. Mačiau projekto tolimesnę perspektyvą, aiškią viziją, neapsiribojau laikiniais rezultatais
4. Įtikinau ir įkvėpiau, bet neversčiau projekto komandą siekti projekto tikslų ir veikti
5. Tarnavau projekto komandai
6. Užtikrinau projekto komandos augimą, tobulėjimą
7. Rūpinausi tiek dirbančių su manimi, tiek ir aplinkinių žmonių gerove, suvokiau ir suderinau jų interesus
8. Buvau intuityvus kiekvienoje projekto įgyvendinimo stadijoje
9. Kūriau pasitikėjimu grįstus santykius su visomis projekto suinteresuotomis šalimis
10. Neskyriau laiko papildomoms komandos motyvacinėms ar edukacinėms priemonėms
11. Tinkamai tvarkiau visus projekto dokumentus (net ir partnerių).

Paprašyti konkrečiai įvardinti savo asmeninius poelgius, kurie lėmė projekto rezultatus, respondentai išvardino daugiausiai veiksmų, susijusių su projektu ir komanda bei partneriais, ir tik vienas įvardintas poelgis siejosi su pačiu lyderiu.

**Projektas:**

Sukūrė gerą projekto dizainą;

Planavo;

Analizavo;

Pagrindė projektą.

**Komanda:**

Subūrė stiprią ir konkurencingą komandą;

Reguliariai bendradarbiavo su partneriais ir sekretoriatu;

Puoselėjo partnerystę;

Komunikavo;

Įkvėpė.

**Lyderis:**

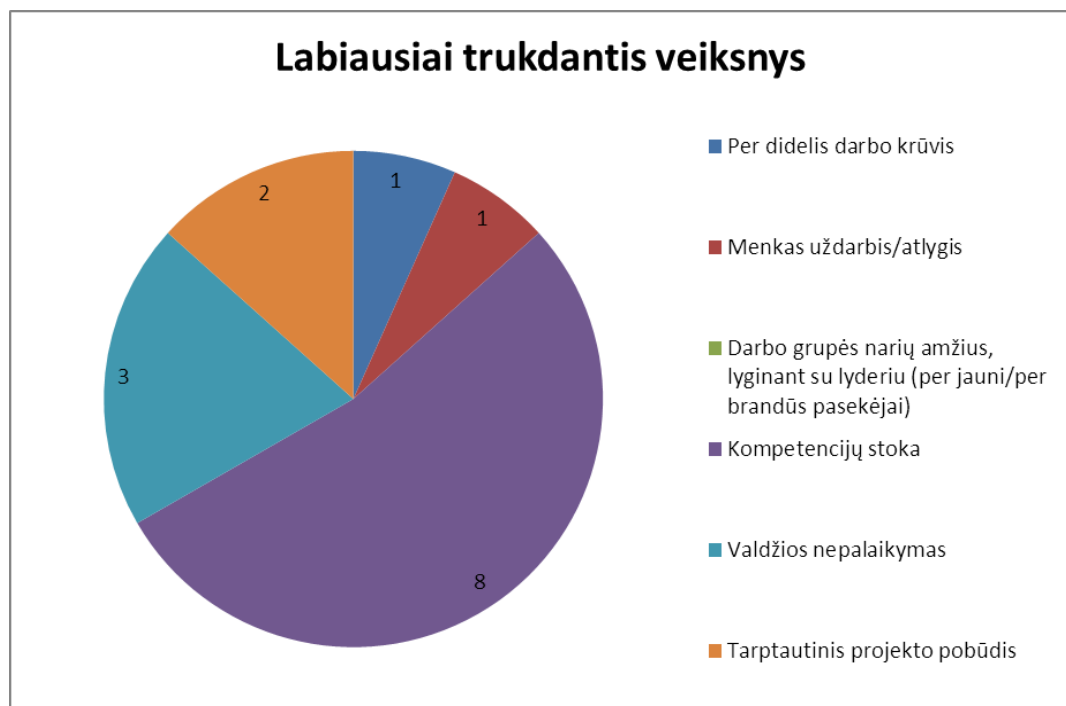
Kaupė patirtį ir žinias.

Čia išryškėja, kad ENPI projektų lyderiams svarbiausia yra komanda ir partnerystė, ką sąlygoja tarptautinis projekto pobūdis. Lyderis turi būti komunikabilus ir nuolatos bendrauti su projekto partneriais, darbo grupe bei sekretoriatu.

9/10 respondentų vertina savo vykdytus projektus kaip efektyvius, nes jie turėjo apčiuopiamus ir tvarius rezultatus, pakeitė galutinių vartotojų būseną (informavo, motyvavo, pagerino), o svarbiausia – visos veiklos buvo įgyvendintos ir rezultatai pasiekti. Respondentas, įvertinęs savo

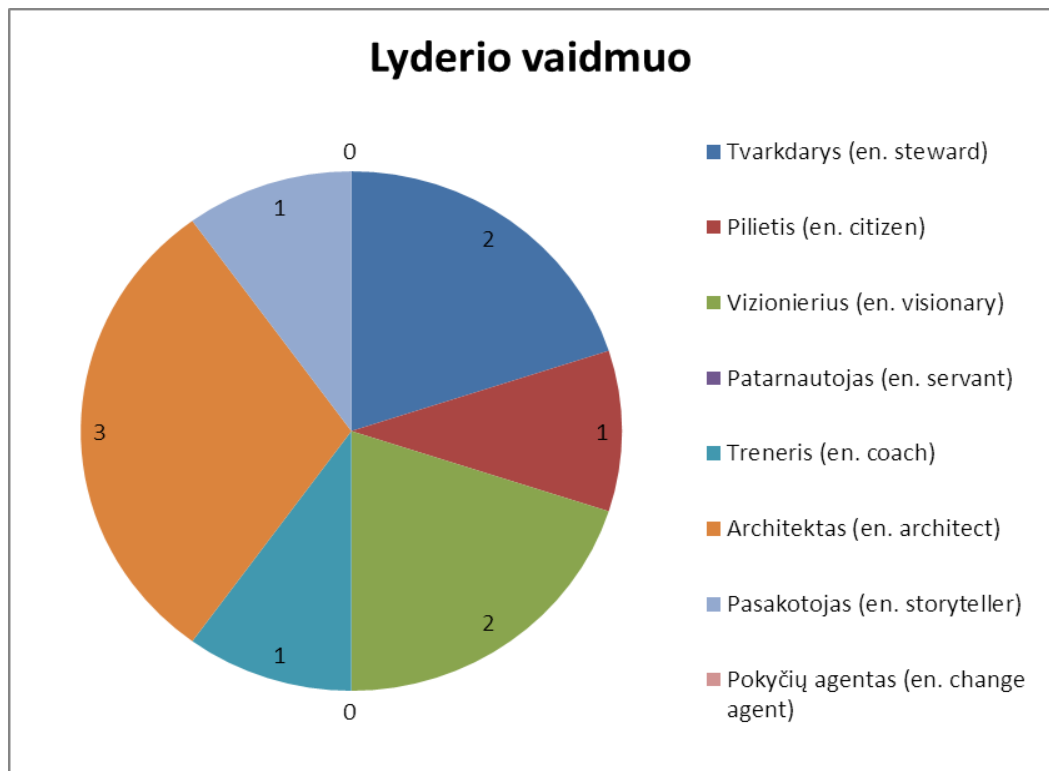
projektą, kaip neefektyvų, nurodo per daug biurokatišką Baltarusijos partnerio dokumentų tvirtinimo procesą, kuris trukdė įgyvendinti projektą efektyviai.

Toliau buvo įvertinti veiksniai, trukdantys lyderiui siekti efektyvių projekto rezultatų. 11 paveiksle matome respondentų nuomonių pasiskirstymą. Didžiausias trikdys ENPI projektų lyderiams yra kompetencijų stoka. Vadinasi, vis dėlto lyderiai neskiria pakankamai dėmesio edukacinėms priemonėms ir nors daugelis jų jau turi daugiau nei 5 metus patirties darbo su projektais, kompetencijos jiems vis tiek trūksta. Kalbant apie lyderių aplinką dar vienas pavojingas trikdys yra valdžios nepalaikymas. Su tuo lyderis turėtų puikiais susitvarkyti reprezentuodamas gerąsias projekto puses ir efektyvumą, tačiau vis dėl to 3/10 lyderių teigia, kad projektų vykdymui kenkia nepalaikantys valdininkai.



**11 pav. Labiausiai lyderiui trukdantys veiksniai**

Rodiklius pagal svarbą vykdant projektą rotavę 9/10 respondentų išskyrė, kad svarbiausia yra lyderio reputacija. ENPI projektų lyderiai savo reputaciją iškelia virš efektyvių projekto rezultatų, darbo grupės reputacijos, jos moralinės ir fizinės sveikatos ir net projekto įgyvendinimo terminų ir kt. (žr. 2 priedo 14 klausimą). Tai reiškia, kad respondentai save vertina labiau nei savo darbo komandas ir įgyvendinamus projektus - jie nėra pasitarnaujantys lyderiai. Įsivertinę dar kartą, respondantai įvardino sau priskiriamą vaidmenį iš Maak ir Pless (2006) 8 lyderio vaidmenų modelio, kur vieni vaidmenys yra grįsti vertybėmis, o kiti – veiksmis. Pasitarnaujančio lyderio vaidmens nepasirinko nei vienas respondentas, o vertybėmis ir veiksmis grįstus vaidmenis respondantai pasidalino pusiau. Daugiausiai jų įvardino save kaip architektus, antroje vietoje pasiliko tvarkdariai ir vizionieriai (žr. 12 pav.).



**12 pav. Lyderio vaidmuo projekte**

Apibendrinant II etapo ENPI programos projektų lyderių tyrimą pagal kuriamo modelio sudėtinę dalį galima teigti, kad:

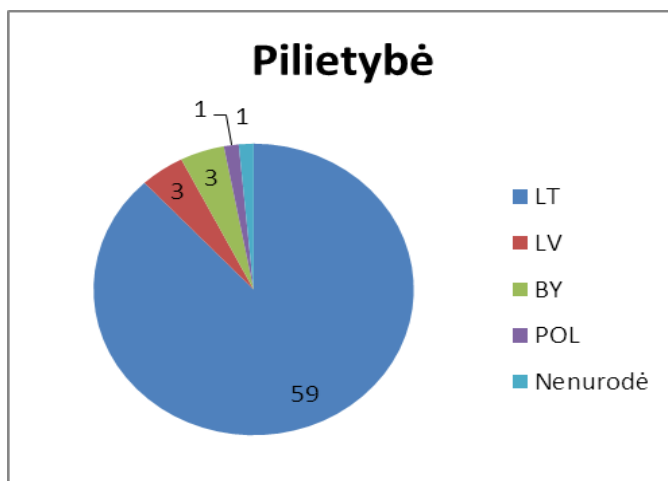
1. Lyderis – tai savo reputacija besirūpinantis architektas, kuris netarnauja savo projekto komandai, bet save ir savo veiklą vertina labai gerai.

2. Lyderio elgsena – ENPI projekto lyderis rūpinasi visais techniniais projekto rodikliais ir ypatingą dėmesį skiria nuolatinei komunikacijai su darbo grupe, suinteresuotaisiais ir programos koordinatoriais.

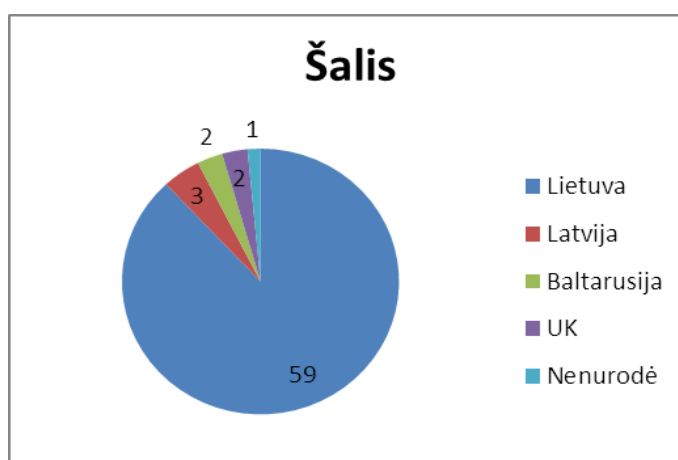
3. Efektyvus projektas – tai projektas, kuriame užtikrinama partnerystė ir bendradarbiavimas, įgyvendintas planas bei pasiekti visi rezultatai, kurie yra apčiuopiami ir ilgalaikiai.

### **4.3. Programos puslapio socialiniame tinkle Facebook pasekėjų tyrimo duomenų analizė**

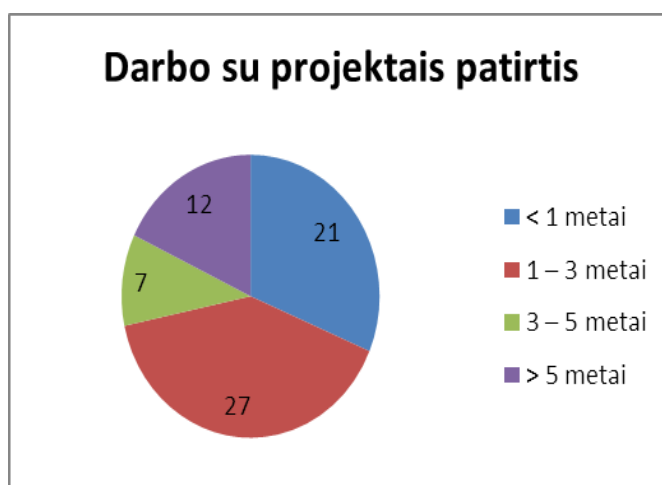
III tyrimo etape dalyvavo 67 respondentai, kurių amžiaus vidurkis – 31 m. Respondentų demografiniai duomenys pateikiami 13, 14 ir 15 paveiksluose, iš kurių matyti, kad daugiausia nuomonių apie lyderio elgseną projektuose pateikė lietuviai respondentai, tad šio etapo tyrimo rezultatų negalima traktuoti tarpkultūriniame kontekste.



13 pav. Respondentų pilietybė



14 pav. Respondentų gyvenamoji vieta



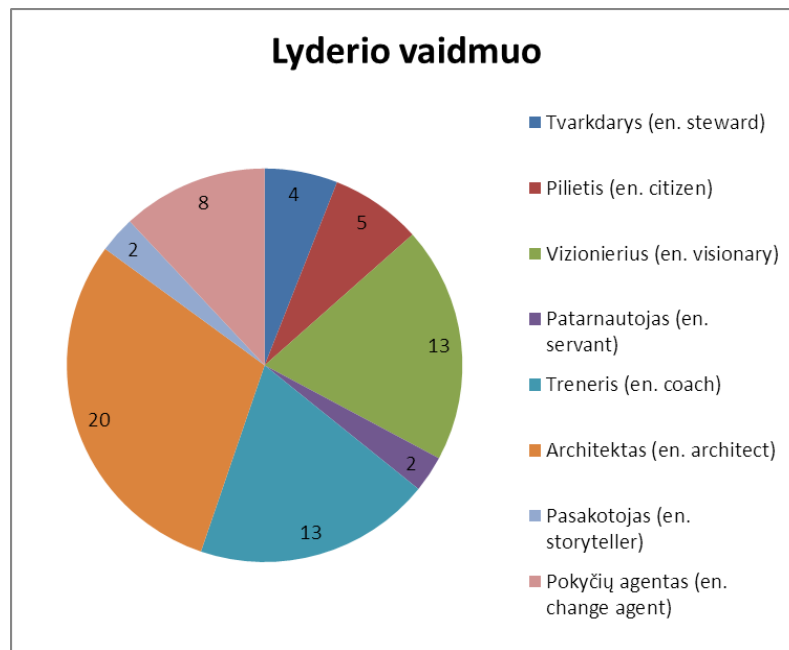
15 pav. Respondentų patirtis

36 apklausoje dalyvavę respondentai yra tiesiogiai susiję su ENPI programa ir jei nedalyvauja ar nevykdo šios programos projektų, tai domisi jos naujienomis ir projektais. Net ir tie 30 respondentų, kurie urodė, kad nėra niekaip susiję su ENPI programa šiam tyrimui buvo naudingi,

nes nurodė turintys patirtį darbe su projektais ir socialiniame tinkle Facebook buvo ENPI programos puslapio sekėjais. 1 respondentas nurodė, kad yra dalyvavęs panašios Latvijos-Lietuvos bendradarbiavimo per sieną programos projekte.

Pasak tyrime dalyvavusių programos stebėtojų ir dalyvių, lyderio elgsena, įtakojanti efektyvius projekto rezultatus yra susijusi su vizija, techninių reikalavimų įgyvendinimu bei komanda ir suinteresuotosiomis šalimis. Lyderis ENPI projekte turi matyti perspektyvą ir komandos poreikius, įkvėpti ir tobulinti savo pasekėjus.

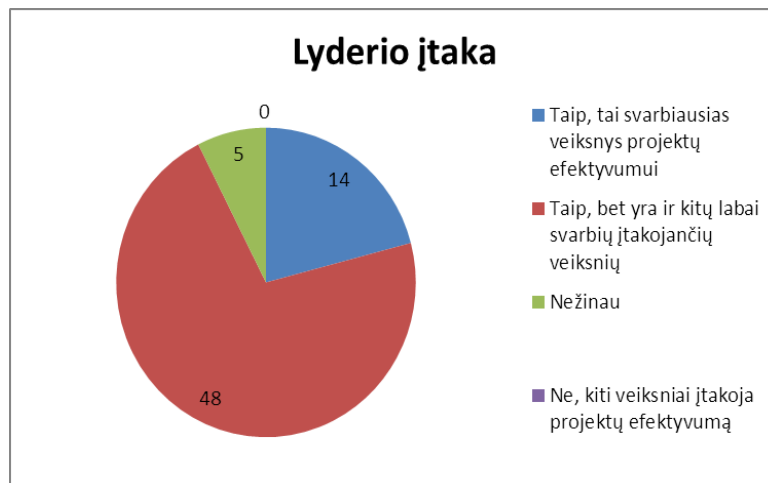
Dauguma respondentų lyderį projekte mato kaip architektą (žr. 16 pav.), o kaip parodė II tyrimo etapas, dauguma lyderių tokiais save ir laiko. Taip pat respondentai išskiria trenerio ir vizionieriaus vaidmenis tuo pabrėždami, lyderio elgsenos svarbą projekto komandai.



**16 pav. Lyderio vaidmuo projekte**

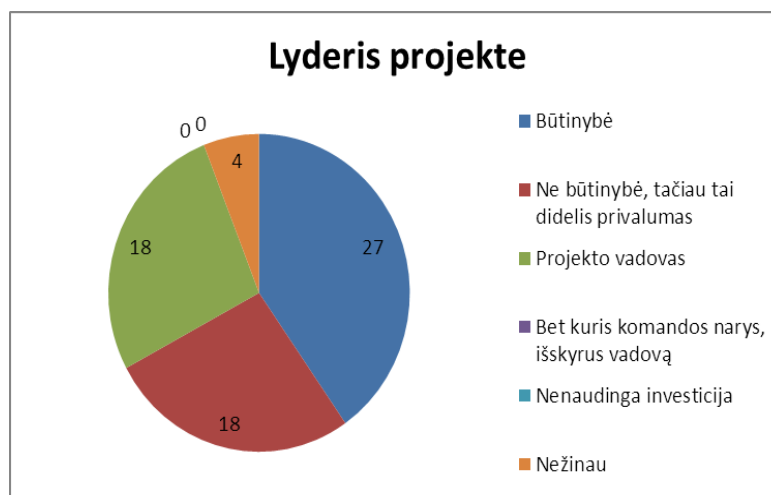
Respondentai mano, kad nuo lyderio labiausiai priklauso projekto užbaigimas pagal grafiką, projekto apimtį suvaldymas, sukurtų produktų ir paslaugų bei pasiektų rezultatų kokybė, ir teigiamas projekto įvaizdis visuomenėje. Šie rodikliai taip pat apibūdina ir efektyvų projektą, tad respondentų požiūriu efektyvus projektas yra vykdomas ir užbaigiamas pagal planą, įvykdytas pagal planuotas apimtis, pasiekęs kokybiškų rezultatų ir užsitarnavęs gerą įvaizdį visuomenės tarpe.

Didžioji dalis, net 48 III tyrimo etape dalyvavusių ENPI programos stebėtojų ir dalyvių teigia, kad lyderio elgsena turi įtakos projektų efektyvumui, bet kiti projektą įtakojančius veiksnius irgi yra labai svarbūs. Respondentai neišskiria lyderystės kaip esminio efektyvumą lemiančio kriterijaus, ką rodo 17 paveikslas.



**17 pav. Respondentų nuomonė apie lyderio įtaką projektų efektyvumui**

27/67 respondentų teigia, kad lyderis projekte yra būtinybė ir 18 jų tikina, kad lyderis yra projekto vadovas. Tyrimo rezultatai rodo (žr. 18 pav.), kad respondentai sutinka su lyderystės svarba projekte ir nei vienas nemano, kad investicijos, skirtos lyderiui, yra nenaudingos.



**18 pav. Lyderis projekte**

Apibendrinant III etapo ENPI programos sekėjų ir dalyvių tyrimą pagal kuriamo modelio sudėtinės dalis galima teigti, kad:

1. Lyderis – tai projekto vadovas, kuriam priskiriamas architekto vaidmuo, bet svarbios jo, kaip trenerio ir vizijos puoselėtojo savybės.

2. Lyderio elgsena – elgsena, įtakojanti efektyvius projekto rezultatus yra susijusi su aiškios vizijos nustatymu, techninių projekto reikalavimų įgyvendinimu bei rūpinimusi komandos poreikiais. Svarbu atkreipti dėmesį ir į kitas projekto suinteresuotąsias puses. ENPI projekto lyderis mato ilgalaikę perspektyvą, įkvepia savo komandą ir nepamiršta jos tobulinimo bei mokymo veiklų.

3. Efektyvus projektas – tai projektas, turintis gerai apmąstyta planą, kurio laikomasi ir jis užbaigiamas neišeinant už jo ribų. Efektyviu projektas laikomas tik tada, kai įvykdomos visos planuotos jo veiklos ir pasiekti visi užsibrėžti rezultatai, kurie yra kokybiški ir visuomenėje sulaukę gero atgarsio.

#### **4.4. Tyrimo rezultatus apibendrinančios išvados**

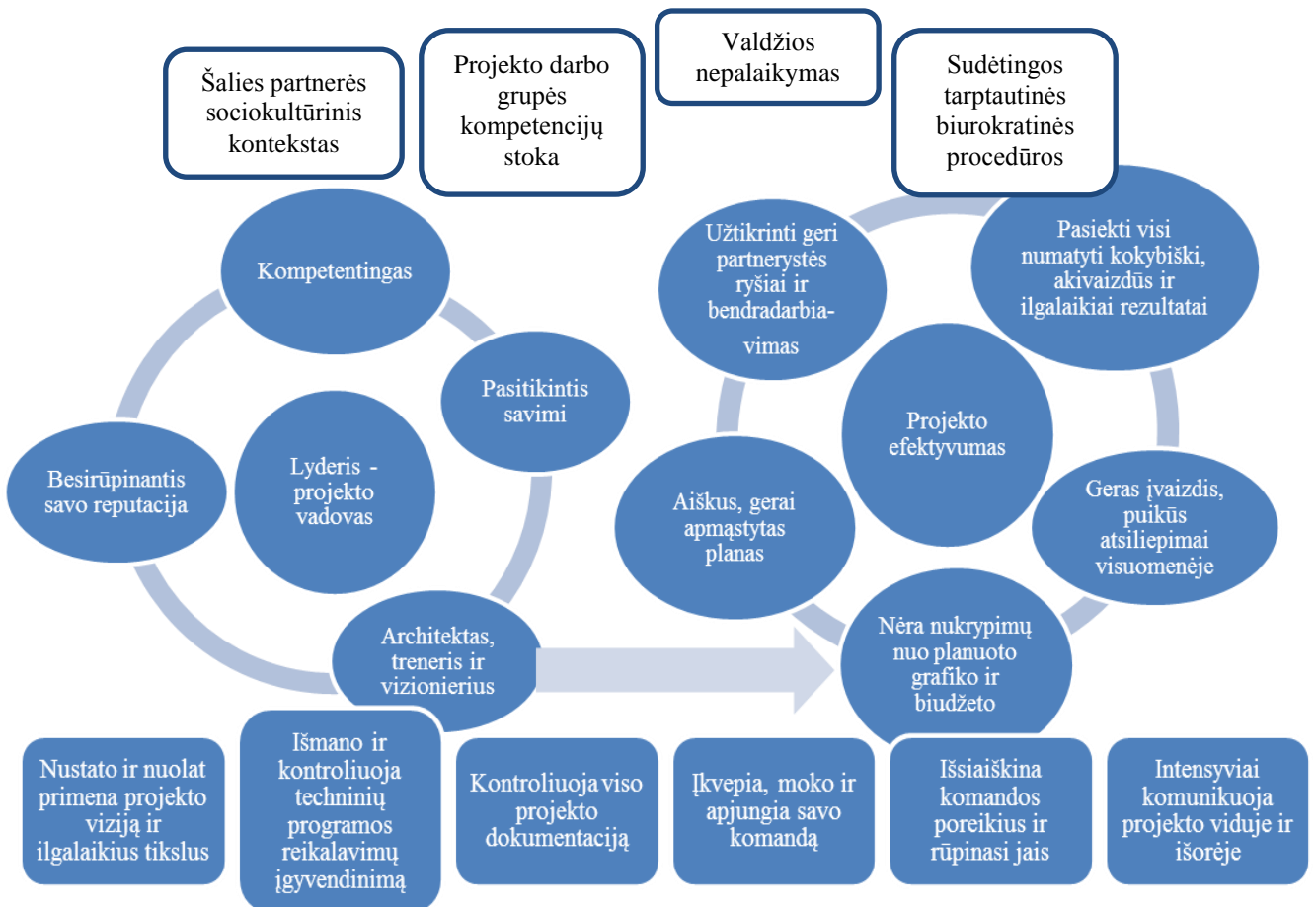
1. Atliekant tyrimą projekto efektyvumas labiausiai buvo akcentuojamas pirmame tyrimo etape apklausiant pirmą ekspertinę grupę – ENPI programos koordinatorius. Tyrimo rezultatai rodo, kad programos koordinatoriai projekto efektyvumą daugiausiai sieja su techniniai projekto įgyvendinimo rodikliais, nors jų požiūris į lyderystę yra teigiamas ir jie mano, jog ruošiant projekto vykdytojus lyderystės faktorius turi būti stipriau akcentuojamas. Vis dėlto, efektyvus ENPI programos projektas koordinatorių akimis yra: vykdomas ir užbaigiamas pagal grafiką ir planuotą biudžetą, skatinantis gerus partnerystės ir bendradarbiavimo ryšius, pasiekiantis kokybiškus, suinteresuotąsias puses tenkinančius rezultatus. Kituose tyrimo etapuose paminėti rodikliai buvo papildyti ir pridėti keli nauji, tai yra: turintis aiškų, gerai apmąstyta planą, sukeliantis gerus atgarsius visuomenėje. Apjungus visų tyrimo etapų projekto efektyvumo rodiklius gauname trečios kuriamo modelio dalies sudėtinius rodiklius, kurie kartu su visomis kitomis dalimis yra pavaizduoti 19 pav.

2. ENPI projektų lyderių elgsenos ypatybės buvo akcentuotos antrojo tyrimo etapo metu apklausiant antrą ekspertų grupę – projektų lyderius. Visų tyrimo etapų respondentai, atstovaujantys skirtingus projektus, skirtingose šalyse, išskiria, kad ENPI projektų lyderis: išmano ir kontroliuoja techninių programos reikalavimų įgyvendinimą, įkvepia, moko ir apjungia savo komandą, išsiaiškina komandos poreikius ir rūpinasi jais, nustato ir nuolat primena projekto viziją ir ilgalaikius tikslus, kontroliuoja viso projekto dokumentaciją, intensyviai komunikuoja projekto viduje ir išorėje. Lyderio elgsena tapatinama su efektyvaus projekto vadovo elgsena ir skiriasi trijų programos šalių kontekste. Šių skirtumų sugretinimą užtikrina nuolatinė partnerių komunikacija, už kurios palaikymą taip pat atsako lyderis.

3. Lyderis pasieks efektyvių projekto rezultatų jei atkreips dėmesį ir į kitus projekto sėkmę lemiančius veiksnius, nes tyrimo rezultatai rodo, kad ne viskas projekte priklauso nuo lyderio. Lyderis turi turėti platų kompetencijų spektrą ir rūpintis savo reputacija. ENPI projektų kontekste lyderis turi pats gerai save vertinti ir pasitikėti savimi, tik tada jis galės įtakoti ir kitus į projekto aplinką patenkančius veiksnius. ENPI projekto lyderis turi būti architektu, apgalvoti kiekvieną projekto detalę, sustatyti ir surikiuoti viską taip, kad rezultatai iškiltų, kaip gerai suprojektuotas bokštas, turintis tvirtus pamatus ir būtų matomas visiems; treneriu, kad nurodytų savo komandai

kryptį, apmokytų ją ir būtų šalia, kai atliekamos naujos užduotys, ateina pokyčių laikas ar ištinka problemos; ir vizionieriumi, kuris nuolat primena, kur eina projekto komanda ir kokią įtaką visuomenei turės projekto rezultatai.

4. Apjungus trijų tyrimo etapų rezultatus ir panaudojus šio darbo metodologinėje dalyje pristatytą efektyvaus ENPI programos projektų lyderio elgsenos modelio prototipą, 19 pav. pristatomas modelis, kuriuo vadovaudamiesi ENPI ir analogiškų specifinių tarptautinių programų projektų vadovai gali pasiekti tų rezultatų, kurių iš jų tikisi visuomenė ir programa.



**19 pav. ENPI programos efektyvių projektų lyderio elgsenos modelis**

Tyrimo rezultatais grįstas modelis susideda iš trijų pagrindinių dalių: lyderio, jo elgsenos ir pirmų dviejų dalių sąjungos įtakojamų projekto efektyvumo rodiklių. Skaidriuose stačiakampiuose paminimi kiti lyderiui svarbūs aplinkos faktoriai, tačiau jie šiame modelyje tėra papildoma informacija ir kuriuos reikia tirti atskirai. Taigi, ENPI projekto efektyvumą įtakoja lyderis, kuriuo visi laiko projekto vadovą. Projekto vadovas efektyviai vykdydamas ENPI projektą turi būti gerai susipažinęs su programa tam, kad visus su juo dirbančius žmones vestų tinkama linkme. Svarbiausia šios programos projektų kontekste yra lyderio elgsena, susijusi su komunikacija ir bendradarbiavimu, nes tarptautinis projekto pobūdis kelia didesnę nesusipratimų dėl nesusikalbėjimo grėsmę.



## IŠVADOS IR SIŪLYMAI

### Išvados:

1. Lyderystė – vienas seniausių mokslines diskusijas keliančių reiškinių, pripažintų dar prieš mūsų erą. Lyderystė kolektyvistinės kultūros šalyse pasireiškianti galios išraiška ir autokratinio valdymu, o individualistinėse kultūrose - individo gebėjimu daryti įtaką, motyvuoti ir įgalinti kitus dirbti siekiant bendrų tikslų, iki šiol neturi efektyvaus tarpkultūrinio modelio. Maždaug iki 1990-ųjų metų lyderystė buvo nagrinėjama vienos disciplinos kontekste, vėliau atsirado „lyderystės studijų“ terminas, hierarchinius, vertikalius lyderio ir jo pasekėjų santykius pakeitė horizontalūs. Viena plačiausiai nagrinėtų lyderystės teorijų – transformacinės lyderystės teorija, kuriai šiais laikais atsirado daug alternatyvų - lyderio-nario mainų teorija, kelio – tikslo teorija ir kt. Vienos teorijos (X) teigia, kad pasekėjai yra tingūs ir lyderis turi juos kontroliuoti, kitos (Y), atvirkščiai, tikina pasekėjų veiklumu ir lyderiui patiki motyvacijos, palaikymo poreikių patenkinimo funkcijas. Lyderystė literatūroje skirstoma į įvairiausias stilius, tipus, lyderio vaidmenis - įžvalgi lyderystė, bendradarbiaujanti lyderystė, palaikančioji lyderystė, į pasiekimus orientuota lyderystė, dalyvavimu grįsta lyderystė ir kt. Šiuolaikinė lyderystė koncepcija prie trijų tradicinių kintamųjų – lyderio, pasekėjų ir aplinkos prideda ir suinteresuotąsias puses, kurių interesai tampa ypač svarbūs vykdant projektus. „Naujos bangos“ lyderystė yra paremta komandiniu darbu, ir projekto efektyvumą įgyvendinimas tampa visos darbo grupės atsakomybe.

2. Efektyvus ENPI projektas įgyvendinamas prisilaikant planuoto grafiko ir biudžeto, išvengiant konfliktų su partneriais, išlaikant gerą projekto įvaizdį, palaikant stiprią vidinę komunikaciją, motyvuojant darbo grupę ir pristatant kokybiškus rezultatus. Į projekto įgyvendinimo aplinką patenka daug veiksnių, turinčių įtaką jo rezultatams – konfliktai, grupės dydis, jos kultūra, bendros tapatybės suvokimas, narių įgalinimo lygis, suinteresuotų pusių požiūris, lyderio laisvės ribos ir kt. Lyderystė teorijoje laikoma lemiamu sėkmės faktoriumi, nes lyderis kuria ir valdo aplinką, kurioje klestintys darbuotojai efektyviai veikia. Lyderis užtikrins efektyvų projekto įgyvendinimą jei šioje aplinkoje suvaldys racionalius duomenis ir rodiklius bei emocinius veiksnius. Tai įgyvendinti jam padeda įvairios priemonės, kurių pavyzdys – vadovo „kepurės“ – lyderio, vadovo, tarpininko ir mentoriaus, kurias įvaldęs ir išmokęs jas keisti lyderis sugebės pasirūpinti tiek ekonominiais, finansiniais, tiek socialiniais, ekologiniais ir kitais efektyvumo rodikliais. Efektyvaus ENPI projekto aplinkoje svarbi patirtis, partnerių socialinių kultūrų suvokimas ir analizė, darbuotojų kompetencija ir tikslingas jos pritaikymas garantuos projekto sėkmę.

3. ENPI programų projektai ir jų vadovai buvo tiriami atliekant trijų etapų tyrimą, kurio metu paaiškėjo, jog efektyvus vadovas tampa lyderiu ENPI projekte, jei jis yra savimi pasitikintis, gerą

reputaciją išlaikantis, kompetentingas ir kontroliuojantis daugybę projekto įgyvendinimo sričių. Lyderis užtikrina projekto įgyvendinimą ir užbaigimą nenukrypstant nuo plano ir finansinių resursų ir nuolatos komunikuoja su projekto partneriais, programos koordinatoriais ir suinteresuotomis pusėmis, kad išvengtų nesusipratimų, kuriuos įtakoja tarptautinis projekto pobūdis. Projekto rezultatai, įtakojami lyderio, kurio vaidmuo labiausiai atitinka nepriekaištingai planuojančio architekto poziciją, turi būti ilgalaikiai, kokybiški ir gauti gerą atgarsį visuomenės tarpe. Lyderio raktas į sėkmę ENPI projekte – aktyvaus bendradarbiavimo užtikrinimas. Efektyviai bendradarbiaujant lyderis turi pasirūpinti savo komandos poreikiais, jų mokymu, tobulinimu ir nuolatinio vizijos priminimu projekto įgyvendinimo laikotarpiu.

4. Tyrimo rezultatų pagrindu sukurtą efektyvaus ENPI programos projektų lyderio elgsenos modelį sudaro trys pagrindinės dalys – efektyvaus projekto vadovo – lyderio svarbiausios charakteristikos, jo elgsena ir projekto efektyvumo rodikliai, pasiekiami suderinus pirmąsias dvi dalis. ENPI projekte lyderiu laikomas formalusis vadovas, kuriam priskiriamos būtinios charakteristikos yra kompetentingumas, reputacija, pasitikėjimas savimi ir architekto, trenerio bei vizionieriaus vaidmenų derinimas. Pagrindinė elgsena, vedanti efektyvių projekto rezultatų link yra projekto vizijos ir ilgalaikių tikslų nustatymas ir nuolatinis priminimas, techninių programos reikalavimų įgyvendinimo kontrolė, jų išmanymas, dokumentacijos kontrolė, projekto komandos įkvėpimas darbui, mokymas ir subūrimas, jų poreikių išsiaiškinimas bei rūpinimasis jais ir nuolatinė vidinė ir išorinė komunikacija. Atsižvelgęs į šias modelio dalis projekto vadovas – lyderis užtikrins projekto efektyvumą, kuris pasireiškia aiškaus projekto plano sukūrimu, nukrypimų nuo veiklų grafiko ir biudžeto išvengimu, kokybiškais rezultatais, atitinkančiais visuomenės poreikius ir kuriančiais gerą projekto įvaizdį bei ilgalaikiais ir tvirtais partnerystės ryšiais.

#### **Autorės siūlymai:**

1. Lyderystės faktorius turi būti pabrėžiamas ENPI informacinių seminarų projektų vykdytojams metu.
2. Lyderiai tarptautinių projektų vykdymui turi būti ruošiami iš anksto arba jau egzistuojantys organizacijos lyderiai turi būti skiriami projektų vadovais norint užtikrinti efektyvius rezultatus.
3. Projekto efektyvumą lemiančius veiksnius reikia analizuoti prieš įgyvendinant projektą, planuoti jų suvaldymo veiklas ir apgalvoti, kaip juos galima kontroliuoti pasitelkiant lyderio gebėjimus ir tinkamą elgseną.
4. Projekto vadovai turi planuoti finansinius projekto išteklius taip, kad užtikrintų projekto komandos tobulėjimą ir mokymąsi projekto įgyvendinimo metu, nes sukaupta patirtis yra vienas kertinių projekto sėkmės garantų.
5. Lyderis turi įskiepyti bendrumo jausmą komandai ir įgalinti ją, kad efektyvūs projekto rezultatai taptų visos komandos atsakomybės reikalu, o ne vieno lyderio įtakos sritimi.

6. Įgyvendinant viešuosius projektus galima remtis ir investicinių ar verslo projektų efektyvumo rodikliais juos modifikuojant ir užtikrinant, kad lyderis juos išaiškint savo komandai ir įkvėps jų siekimui.

7. Įvairių lyderio vaidmenų praktikavimas – naudingas dalykas, todėl ruošiantis projektų įgyvendinimui kitose organizacinėse situacijose reikia išbandyti įvairias jų kombinacijas užtikrinant galimybę projekto metu pasinaudoti tais vaidmenimis, kurių labiausiai reikia komandai ar kitoms suinteresuotosioms šalims.

8. Vykdamas smulkius tarptautinius projektus sociokultūrinė aplinka ir komunikacija yra kertiniai taškai. Sociokultūrinės šalių partnerių aplinkos analizė ir komunikacinių tinklų sukūrimas gali palengvinti projekto įgyvendinimą ir akivaizdžiai padidinti efektyvumą, todėl tam reikia skirti daug dėmesio ne tik lyderiui, bet ir jo komandai.

## LITERATŪRA

### Dokumentai:

1. **Europos Komisija.** 2007–2013 m. Europos kaimynystės ir partnerystės priemonės Latvijos, Lietuvos ir Baltarusijos bendradarbiavimo per sieną programos dokumentas, patvirtintas EK sprendimu Nr. K(2008) 8113. – 2008 12 18
2. **Europos kaimynystės ir partnerystės priemonės, 2007 - 2013 m. Latvijos-Lietuvos-Baltarusijos bendradarbiavimo per sieną programa (ENPI) projektų vykdytojų dokumentai.** [http://www.enpi-cbc.eu/go.php/eng/BENEFICIARIES\\_ZONE/598/2/26](http://www.enpi-cbc.eu/go.php/eng/BENEFICIARIES_ZONE/598/2/26) [žiūrėta 2013 06 08]

### Disertacija:

3. **Thompson K. N.** Servant Leadership: an effective model for Project management: doctor dissertation: phylosophy. – Minneapolis: Capella University, 2010. – 135 p.

### Knygos:

4. **Allen S. J.** Leadership development // Leadership: The Key Concepts / Editors: A. Marturano, J. Gosling. – New York: Routledge, 2008, p. 99-102. – ISBN 0-203-09964-8
5. **Bass B. M.** Bass and Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications. – New York: Free Press, 1990. – 1184 p. – ISBN 0-02-901500-6
6. **Bilevičienė T., Jonušauskas S.** Atvirojo kodo programų taikymas rinkos tyrimuose. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013. – 302 p. – ISBN 978-9955-19-513-9
7. **Dikčius V.** Anketos sudarymo principai. – Vilnius: Vilniaus Universitetas, 2011. – 83 p. – ISBN 978-9955-634-14-0
8. **Dubauskas G.** Organizacijos elgsena. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006. – 162 p. – ISBN 9955-423-45-5
9. **Hoyt C. L.** Leader-follower relations // Leadership: The Key Concepts / Editors: A. Marturano, J. Gosling. – New York: Routledge, 2008, p. 99-102. – ISBN 0-203-09964-8
10. **Kotter J. P.** Leading Change. – Boston: Harvard Business Review Press, 1996. – 208 p. – ISBN 978-1-4221-8643-5
11. **Petty A.** Leadership & The Project Manager. Developing the Skills that Fuel High Performance // Interactive e-book, 2009. <http://artpetty.com/wp-content/uploads/2009/05/ldrshipandprojmgrfinal.pdf> [žiūrėta 2013 06 12]

12. **Raišienė A. G.** Vadovų lyderystės kompetencijos / Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai: mokslo studija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014. – ISBN 978-9955-19-619-8
13. **Rost J. C.** Leadership for the twenty-first century. – Westport: Praeger Publishers, 1993. – 256 p. – ISBN 0-275-93670-8

#### **Moksliniai straipsniai:**

14. **Bahreian M. et al.** The relationship between personality type and leadership style of managers: a case study // Mustang Journal of Business & Ethics. – Edmond, 2012, vol. 3, p. 94-111. – ISSN 1949-1727
15. **Bhatti Z. A. et al.** Leadership Styles and Behaviors in Institutional Context // Interdisciplinary journal of contemporary research in business. – 2012, vol. 4, No. 2, p. 744-762. – ISSN 2073-7122
16. **Chaudhry A. Q., Javed, H.** Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation // International Journal of Business and Social Science. – Radford, 2012, vol. 3, No. 7, p. 258-264. – ISSN 2219-6021
17. **Elenkov D. S. et al.** Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster Comparative Study // Strategic Management Journal. – 2005, vol. 26, No. 7, p. 665-682. – ISSN 1097-0266
18. **Grant A. M.** Leading with meaning: beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership // Academy of Management Journal. – New York, 2012, vol. 55, No. 2, p. 458–476. – ISSN 1948-0989
19. **Iqbal J.** Leadership styles: identifying approaches and dimensions of leaders // Interdisciplinary journal of contemporary research in business. – 2012, vol. 4, No. 3, p. 641-659. – ISSN 2073-7122
20. **Yen-Lin K.** The driving forces for design project effectiveness // Journal of Computer Information Systems. – 2010, vol. 50, p. 60-70. – ISSN 0887-4417
21. **Kodjababian J., Petty J.** Dedicated project leadership: Helping organizations meet strategic goals // Healthcare Financial Management. – 2007, 61 (11), p. 130-135. – ISSN 0735-0732
22. **Kotterman J.** Leadership Versus Management: What's the Difference? // Journal for Quality & Participation. – 2006, June 1, p. 13-17. – ISSN 1040-9602
23. **Limbare S.** Leadership Styles & Conflict Management Styles of Executives // The Indian Journal of Industrial Relations. – 2012, vol. 48, No. 1, p. 172-180. – ISSN 0019-5286
24. **Maak T., Pless N. M.** Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective // Journal of Business Ethics. – 2006, 66, p. 99–115. – ISSN 1573-0697

25. **Mendes F., Stander M.W.** Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention // SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde. – 2011, 37(1), p. 29-41. – ISSN 2071-0763
26. **Merrell P.** Effective Change Management: The Simple Truth // Management Services. – 2012, vol. 56, p. 20-23. – ISSN 0307-6768
27. **Morhart F. M. et al.** Turning Employees into Brand Champions: Leadership styles makes a difference // GfK-Marketing Intelligence Review. – 2011, vol. 3, No. 2, p. 35-43. – ISSN 1865-5866
28. **Naqvi S. A. H. et al.** Impact of Supportive Leadership and Organizational Learning Culture as A Moderator on The Relationship of Psychological Empowerment and Organizational Commitment // Australian Journal of Business & Management Research. – 2011, vol. 1, No. 8, p. 65-76. – ISSN 1839 - 0846
29. **Nauman S., Khan A. M.** Patterns of Leadership for Effective Project Management // Journal of Quality and Technology Management, Paper-2, 2011. <http://pu.edu.pk/images/journal/iqtm/PDF-FILES/paper2.pdf> [žiūrėta 2011. 2014 01 17]
30. **O'Donnell A. T. et al.** Watching over your own: How surveillance moderates the impact of shared identity on perceptions of leaders and follower behaviour // European Journal of Social Psychology. – 2010, No. 40, p. 1046–1061. – ISSN 1099-0992
31. **Paulienė R.** Transforming leadership styles and knowledge sharing in a multicultural context // Business, management and education. – 2012, 10(1), p91-109. – ISSN 2029-6169
32. **Pless N. M.** Understanding Responsible Leadership: Role Identity and Motivational Drivers // Journal of Business Ethics. – 2007, vol. 74, No. 4, p. 437-456. – ISSN 1573-0697
33. **Raišienė A. G.** Sustainable development of interorganizational relationships and social innovations // Journal of Security and Sustainability Issues. – 2012, 2(1), p. 65–76. – ISSN 2029-7025
34. **Skakona J. et al.** Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research // Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations. – 2010, vol. 24, No. 2, p. 107-139. – ISSN 1464-5335
35. **Stepanovas A., Ostašenkovaitė K.** Inovatyvių projektų vertinimo problema // Science: Future of Lithuania. – 2013, vol. 5, p. 7-12. – ISSN 2029-2252
36. **Tamošiūnienė R. ir kt.** Investicinių projektų efektyvumo daugiakriterinis vertinimas // Business: Theory & Practice. – 2006, vol. 7, p. 203-212. – ISSN 1822-4202

37. **Vries R. E. et al.** Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes // Journal of Business Psychology. – 2009, vol. 25, p. 367–380. – ISSN 1573-353X

**Kiti internetiniai šaltiniai:**

38. **Flannes S.** Effective People Skills for the Project Manager: A Requirement for Project Success and Career Advancement // Proceedings of the Twenty-Ninth Annual SAS® Users Group International Conference, 2004. <http://www2.sas.com/proceedings/sugi29/toc.html#pl> [žiūrėta 2013 06 08]
39. **Harley R.** Five Ways To Be A More Effective Project Manager // Information Executive (IE), the e-newsletter by and for Association of information technology professionals (AITP) Members, 2014. <http://www.aitp.org/news/153969/> [žiūrėta 2014 01 29]
40. **Reddin W.** Management Development // Reddin International Management and Organizational Development, 2013. <http://www.wjreddin.co.uk/content/35/management-development> [žiūrėta 2013 11 06]
41. **Thye L. F.** Leadership: Leadership Traits and Behavioral Theories, 2010. <http://www.slideshare.net/robertsonlee/leadership-traits-and-behavioral-theories#> [žiūrėta 2014 01 29]
42. **Žydžiūnaitė V.** Projektų rezultatų ir poveikio efektyvumo vertinimo metodika, 2010. <http://www.epf-eif.lt/epf/node/83> [žiūrėta 2013 01 17]

Čižikaitė A. Lyderio elgsenos įtaka projektų efektyvumui / Programų ir projektų vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. Dr. A. G. Raišienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 68 p.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota lyderio elgsena projekto įgyvendinimo metu ir jos daroma įtaka projekto rezultatams ir efektyvumui. Pirmojoje darbo dalyje aptariama lyderio elgsenos teorijų raida, pritaikymo aplinkybės, efektyvi projekto vadyba ir kiti veiksniai, lemiantys projekto efektyvumą. Antrojoje dalyje pristatoma lyderių elgsenos įtakos 2007-2013 m. Latvijos - Lietuvos - Baltarusijos bendradarbiavimo per sieną programos (ENPI) projektų efektyvumui tyrimo metodologija, aptariami trys tyrimo etapai, kuriuose dalyvauja dvi ekspertų grupės - 3 ENPI programos koordinatoriai ir 10 ENPI projektų lyderių bei ENPI programos puslapio socialiniame tinkle Facebook pasekėjai. Trečia darbo dalis pristato tyrimo rezultatus ir efektyvaus ENPI programos projektų lyderio elgsenos modelį, kuriame aprašoma, koks projekto lyderis ir kokia jo elgsena įtakoja tam tikrus projekto efektyvumo rodiklius.

**Pagrindiniai žodžiai:** lyderystė, lyderio vaidmenys, lyderio elgsenos stiliai, lyderio įtaka, efektyvumą lemiantys veiksniai, efektyvus projekto vadovas, efektyvus projektas.



Čižikaitė A. Influence of leader's behaviour to efficiency of a project / Master's Work in Program and Project Management. Supervisor docent. dr. A. G. Raišienė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2014. – 68 p.

## ANNOTATION

In this Master's work leader's behaviour while implementing a project was analysed, as well as its influence to project results and efficiency. In the first part of this work evolution of leader's behaviour theories was discussed together with their performing circumstances, effective project management and other factors, which influence project efficiency. In the second part of the Master's work empirical research methodology of leader's behaviour influence to efficiency of 2007-2013 Latvia-Lithuania-Belarus cooperation program (ENPI) projects was presented and three parts of research were discussed, where two groups of experts - 3 ENPI program coordinators and 10 ENPI project leaders, as well as ENPI Facebook profile followers took part in. In the third part of this work research results are presented together with model of effective ENPI program's project leaders behaviour. It shows what project leader should be and which behaviour cause implementation of project efficiency indicators.

**Basic concepts:** leadership, roles of leader, styles of leader's behaviour, leader's influence, efficiency factors, effective project manager, effective project.

Čižikaitė A. Lyderio elgsenos įtaka projektų efektyvumui / Programų ir projektų vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. Dr. A. G. Raišienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 68 p.

## SANTRAUKA

Programų ir projektų vadybos magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali šiuolaikinėms organizacijoms, siekiančioms pagerinti savo veiklas papildomai įgyvendindamos tarptautinius projektus, užtikrinančius papildomą finansavimą. Tam, kad projektas būtų įgyvendintas efektyviai, neužtenka finansų ir techninių gebėjimų. Dirbant daugiakultūriniame kontekste projektui reikia ne tik stipraus vadovo, bet ir lyderio. Šio darbo kontekste lyderio statusą ir elgseną perima formalusis projekto vadovas. Susiduriama su problema, jog nepaisant visų egzistuojančių lyderystės teorijų, projektai žlunga dėl vadovų kompetencijų trūkumo ar per didelio susitelkimo ties techniniais projekto veiksniais. Šiame darbe tiriama lyderio elgsenos įtaka siekiant, išnagrinėjus galimo lyderystės poveikio projektų įgyvendinimui teorinius pagrindus, empyriškai ištirti, kaip skirtingas projekto lyderio elgesys veikia projekto efektyvumą. To siekiama atliekant ENPI programos projektų ir jų vadovų efektyvumo analizę ir aprašant efektyvaus ENPI programos projektų lyderio elgsenos modelį. Šiame darbe naudojama literatūros analizė, dviejų ekspertų grupių ir ENPI programos internetinio puslapio socialiniame tinkle Facebook stebėtojų bei dalyvių apklausos. Įgyvendinus visus darbo uždavinius paaiškėjo, jog lyderystė iki šiol neturi efektyvaus tarpkultūrinio modelio. Vertikalius lyderio ir jo pasekėjų santykius pakeitė horizontalūs, projekto efektyvus įgyvendinimas – prisilaikant planuoto grafiko ir biudžeto, išvengiant konfliktų su partneriais, išlaikant gerą projekto įvaizdį, palaikant stiprią vidinę komunikaciją, motyvuojant darbo grupę ir pristatant kokybiškus rezultatus – tampa visos darbo grupės atsakomybe. Efektyvus vadovas tampa grupės lyderiu, jei sugeba tikslingai išnaudoti jos potencialą, pasitiki savimi, turi gerą reputaciją, yra kompetentingas ir kontroliuojantis daugybę projekto įgyvendinimo sričių, užtikrinantis projekto įgyvendinimą ir užbaigimą nenukrypstant nuo plano ir finansinių resursų, ir nuolatos komunikuojantis su projekto partneriais, programos koordinatoriais ir suinteresuotomis pusėmis, kad išvengtų nesusipratimų, kuriuos įtakoja tarptautinis projekto pobūdis. Efektyvaus ENPI programos projektų lyderio elgsenos modelį sudaro trys pagrindinės dalys – svarbiausios lyderio charakteristikos, jo elgsena – projekto vizijos ir ilgalaikių tikslų nustatymas ir nuolatinis priminimas, techninių programos reikalavimų įgyvendinimo kontrolė, jų išmanymas, dokumentacijos kontrolė, projekto komandos įkvėpimas darbui, mokymas ir subūrimas, jų poreikių išsiaiškinimas bei rūpinimasis jais ir nuolatinė vidinė ir išorinė komunikacija – ir projekto efektyvumo rodikliai, pasiekiami suderinus pirmąsias dvi dalis.

Čižikaitė A. Influence of leader's behaviour to efficiency of a project / Master's Work in Program and Project Management. Supervisor docent. dr. A. G. Raišienė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2014. – 68 p.

## SUMMARY

Program and Project Management Master's work topic is relevant to modern organizations seeking to improve their performance by implementing international projects to ensure additional funding.

It is not enough to have money and technical skills to implement a project effectively. Working in multicultural context project requires not only a strong manager but also a leader. In this Master's work formal project manager adopts status and behaviour of a leader. There still are problems like project fails despite all existing leadership theories, because of lack of manager's competencies or too serious attitude to technical project factors only. After analysing theoretical basis of possible leadership influence to project implementation, this work investigates leader behaviour's influence in order to find out how different leaders actions cause project efficiency. It is reached through ENPI projects' and their managers' efficiency analysis and description of behaviour model of effective ENPI program's project leader. In this work analysis of literature and surveys of two expert groups and ENPI Facebook profile followers are used. When all work's tasks had been fulfilled it appeared that leadership still has no effective multicultural model. Vertical relationships of leader and his/her followers were replaced with horizontal. Effective project implementation - completed on schedule, within budget, avoiding conflicts among partners, maintaining good project image, strong internal communication, motivating working group and representing qualitative results – becomes a responsibility of the whole group. Effective manager becomes group leader if he/she is able to use group's potential properly, if he/she is self-confident, qualified, has good reputation, controls a lot of project implementation arias, ensures project implementation on time and within budget, communicates with project partners, program coordinator and stakeholders all the time in order to avoid misunderstandings which are common in international projects. Model of Effective ENPI program's project leader behaviour consists from three main parts – most important leader's characteristics, his/her behaviour – establishing and reminding about project vision and long-term targets, control of technical program requirements implementation, knowing them, control of documentation, inspiration of project group, their teaching, bringing them together, knowing their needs and taking care of them, regular inner and outer communication – and project efficiency indicators, which can be reached combining first two parts.

## **PRIEDAI**

## 1 PRIEDAS

### Influence of leaders behaviour to project effectiveness - PART I Effectiveness of the Project and Approach to Leadership

*Dear respondents,*

*this is the questionnaire from a final course student of Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania, Faculty of Politics and Management, Master studies of Programs and Projects management survey. Your answers will be used for the scientific and informational purpose only. We guarantee confidentiality as this questionnaire is anonymous. We kindly ask you to answer all the questions, because the quality of the survey depends on it. We thank you for cooperation and your time in advance.*

#### **Instruction of filling the questionnaire**

Please type an answer to the open question to the right cell next to the question instead of text typed (“*your answer*”).

Please check one answer from all given for the closed question and press  twice. In the table which appears press “checked” and “ok”. Checked field looks like this .

Some questions have additional field for comments. If you feel like you have more useful information or comments for the question, please type it in the cell instead of typed text (“*your comments*”).

You can print this questionnaire, complete it by hand and send back scanned version if it is more comfortable for you.


1.	Your age	Choose the right answer: <input type="checkbox"/> [18 - 25] <input type="checkbox"/> [26 - 35] <input type="checkbox"/> [36 - 45] <input type="checkbox"/> >45
2.	Your nationality	( <i>your answer</i> )
3.	Country, where you live at the moment	( <i>your answer</i> )
4.	How long your experience in working with projects is? (Please, count your experience not only in ENPI programme but also with projects in general. Working with projects means project management, coordinating, visibility activities, monitoring, preparation of projects, etc.).	Choose the right answer: <input type="checkbox"/> < 1 year <input type="checkbox"/> 1 – 3 years <input type="checkbox"/> 3 – 5 years <input type="checkbox"/> > 5 years
5.	How many ENPI projects do you coordinate/have you coordinated? (Please, think about all 57 ENPI projects accepted from year 2011).	Choose the right answer: <input type="checkbox"/> < 10 <input type="checkbox"/> [10 – 20] <input type="checkbox"/> [21 – 30] <input type="checkbox"/> > 30

6. Do you agree with these statements? Please, choose the right answer.
1. It is a must to have a leader in the project (leader in this context not necessary means a project manager).
- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Totally agree            | Agree                    | I don't know             | Don't agree              | Totally disagree         |
| 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        |
2. It is not a must to have a leader in a project but it is a great advantage.
- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Totally agree            | Agree                    | I don't know             | Don't agree              | Totally disagree         |
| 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        |
3. Project manager's competence is more important than his/her leadership characteristics while implementing a project.
- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Totally agree            | Agree                    | I don't know             | Don't agree              | Totally disagree         |
| 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        |
4. Project manager has to be a project team leader.
- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Totally agree            | Agree                    | I don't know             | Don't agree              | Totally disagree         |
| 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        |
5. Any member of a project team can be its leader.
- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Totally agree            | Agree                    | I don't know             | Don't agree              | Totally disagree         |
| 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        |
6. All the ENPI projects that I was coordinating had an actual leader.
- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Totally agree            | Agree                    | I don't know             | Don't agree              | Totally disagree         |
| 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        |

<p>7. Organizational experience is what determines a project's results, not the leader's behaviour.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Totally Agree I don't know Don't agree Totally agree disagree</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>8. The importance of leadership has to be highlighted during the informational ENPI programme's seminars.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Totally Agree I don't know Don't agree Totally agree disagree</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>9. Definition of the leader is different in each programme's country.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Totally Agree I don't know Don't agree Totally agree disagree</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>10. Behaviour of the leader does not differ in the contexts of three programme's countries.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Totally Agree I don't know Don't agree Totally agree disagree</p> <p>5 4 3 2 1</p>
<p>7. Please, mark your answer in the scale about your opinion on leadership in ENPI projects. Mark the field that is closer to the right adjective, which suits your opinion, in every line.</p> <p style="text-align: center;"><b>LEADERSHIP</b></p> <p>Important <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Unimportant</p> <p>Useful <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Useless</p> <p>Highlighted <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Not highlighted</p> <p>Not worth for investments <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Worth investments</p> <p>Effective <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Ineffective</p> <p>Does not affect the results of a project <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Affects the results of a project</p> <p>Contemporary <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Outdated</p> <p>Not encouraged <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Encouraged</p> <p>Significant <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Insignificant</p>

8.	Name at least 5 indicators that show project effective implementation.	<p>1. <i>(your answer)</i></p> <p>2. <i>(your answer)</i></p> <p>3. <i>(your answer)</i></p> <p>4. <i>(your answer)</i></p> <p>5. <i>(your answer)</i></p> <hr/> <p><i>(your comments)</i></p>
9.	Name at least 5 indicators that show project ineffective implementation.	<p>1. <i>(your answer)</i></p> <p>2. <i>(your answer)</i></p> <p>3. <i>(your answer)</i></p> <p>4. <i>(your answer)</i></p> <p>5. <i>(your answer)</i></p> <hr/> <p><i>(your comments)</i></p>
10.	<p>Rate these factors depending on its importance for project effectiveness:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. The project being completed on schedule;</li> <li>2. The project being completed within budget;</li> <li>3. Scope effectively managed;</li> <li>4. End product met end users requirements;</li> <li>5. Accomplished stakeholder's objectives;</li> <li>6. Improved end user performance;</li> <li>7. Positively impacted on finished product/service;</li> <li>8. Met the satisfaction of stakeholders;</li> <li>9. Positive image of the project among the society;</li> <li>10. Products and services produced during the project are qualitative.</li> </ol>	<p>1. <i>(your answer)</i></p> <p>2. <i>(your answer)</i></p> <p>3. <i>(your answer)</i></p> <p>4. <i>(your answer)</i></p> <p>5. <i>(your answer)</i></p> <p>6. <i>(your answer)</i></p> <p>7. <i>(your answer)</i></p> <p>8. <i>(your answer)</i></p> <p>9. <i>(your answer)</i></p> <p>10. <i>(your answer)</i></p>



11.	If you have to replace one of the factors, named in question no. 10, with leader behaviour, which factor you would replace with it?	<p><i>(Type the number and name of the factor)</i></p> <hr/> <p><i>(your comments)</i></p>
12.	Choose 3 most important actions that, in your opinion, leader has to make to ensure ENPI project effectiveness.	<p>Choose 3 answers:</p> <p><input type="checkbox"/> To know ENPI technical requirements well and ensure that project team strictly follows them;</p> <p><input type="checkbox"/> To know project team's needs, support and create a sense of community among the project team;</p> <p><input type="checkbox"/> To be forward thinking when addressing issues;</p> <p><input type="checkbox"/> To convince rather than to be coercive for project team;</p> <p><input type="checkbox"/> To be committed to serve his/her followers;</p> <p><input type="checkbox"/> To be committed to the growth of the project team;</p> <p><input type="checkbox"/> To be understanding and empathizing with team members;</p> <p><input type="checkbox"/> To be intuitive in facing situations;</p> <p><input type="checkbox"/> To maintain good relationships with the project team;</p> <p><input type="checkbox"/> To do the paperwork properly even for his/her project partners if it is necessary.</p>
13.	Please comment on every action – what threats can cause a leader to the project if he/she does not make those actions?	<p>1. <i>(your answer)</i></p> <p>2. <i>(your answer)</i></p> <p>3. <i>(your answer)</i></p>
14.	<p>Please, attach one adjective and one verb for typical leader in every program country.</p> 	<p>1. Leader in Latvia <i>(your answer)</i> <i>(your answer)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Adjective</i>                      <i>Verb</i></p> <p>2. Leader in Lithuania <i>(your answer)</i> <i>(answer)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Adjective</i>                      <i>Verb</i></p> <p>3. Leader in Belarus <i>(your answer)</i> <i>(your answer)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Adjective</i>                      <i>Verb</i></p>

## 2 PRIEDAS

### Influence of leaders behaviour to project effectiveness - PART II Leader's behaviour in various situations

*Dear respondents,*

*this is the questionnaire from a final course student of Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania, Faculty of Politics and Management, Master studies of Programs and Projects management survey. Your answers will be used for the scientific and informational purpose only. We guarantee confidentiality as this questionnaire is anonymous. We kindly ask you to answer all the questions, because the quality of the survey depends on it. We thank you for cooperation and your time in advance.*

#### **Instruction of filling the questionnaire**

Please, notice that acronym ENPI, used in questionnaire, means European Neighbourhood and Partnership Instrument 2007-2013 Latvia-Lithuania-Belarus Cross Border Cooperation Programme. Please type an answer to the open question to the right cell next to the question instead of text typed (“*your answer*”).

Please check one answer from all given for the closed question and press  twice. In the table which appears press “checked” and “ok”. Checked field looks like this .

Some questions have additional field for comments. If you feel like you have more useful information or comments for the question, please type it in the cell instead of typed text (“*your comments*”).

You can print this questionnaire, complete it by hand and send back scanned version if it is more comfortable for you.

1.	Your age	Choose the right answer: <input type="checkbox"/> [18 - 25] <input type="checkbox"/> [26 - 35] <input type="checkbox"/> [36 - 45] <input type="checkbox"/> >45
2.	Your nationality	( <i>your answer</i> )
3.	Country, where you live at the moment	( <i>your answer</i> )
4.	How long your experience in working with projects is? (Please, count your experience not only in ENPI programme but also with projects in general. Working with projects means project management, coordinating, visibility activities, monitoring, preparation of projects, etc.).	Choose the right answer: <input type="checkbox"/> < 1 year <input type="checkbox"/> 1 – 3 years <input type="checkbox"/> 3 – 5 years <input type="checkbox"/> > 5 years
5.	How many ENPI projects have you coordinated/worked in/participated in? (Please, think about all 57 ENPI projects accepted from year 2011).	Choose the right answer: <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> [2 – 3] <input type="checkbox"/> [4 – 5] <input type="checkbox"/> > 5

	Please, describe, what type of projects they were (sociocultural, investment, infrastructural, related to public services, etc.).	<i>(your answer)</i>
6.	Please, name your position, responsibilities in those ENPI projects.	<i>(your answer)</i>
7.	<p>Please, mark your answer in the scale about your opinion on leadership in ENPI projects. Mark the field that is closer to the right adjective, which suits your opinion, in every line.</p> <p style="text-align: center;"><b>LEADERSHIP</b></p> <p style="text-align: center;">Important <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Unimportant</p> <p style="text-align: center;">Useful <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Useless</p> <p style="text-align: center;">Highlighted <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Not highlighted</p> <p style="text-align: center;">Not worth for investments <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Worth investments</p> <p style="text-align: center;">Effective <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Ineffective</p> <p style="text-align: center;">Does not affect the results of a project <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Affects the results of a project</p> <p style="text-align: center;">Contemporary <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Outdated</p> <p style="text-align: center;">Not encouraged <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Encouraged</p> <p style="text-align: center;">Significant <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Insignificant</p>	
8.	<p>What would you do <u>to ensure</u> these factors while implementing a project:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. The project being completed on schedule;</li> <li>2. Appropriate leader's behaviour;</li> <li>3. Well-balanced project partnership;</li> <li>4. The project being completed within budget;</li> <li>5. Project objectives fully accomplished and results achieved;</li> <li>6. Positive image of the project among the society.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>(your answer)</i></li> <li>2. <i>(your answer)</i></li> <li>3. <i>(your answer)</i></li> <li>4. <i>(your answer)</i></li> <li>5. <i>(your answer)</i></li> <li>6. <i>(your answer)</i></li> </ol>
9.	<p>What would you do <u>to avoid</u> these factors while implementing a project:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delays in implementation;</li> <li>2. Lack of leadership;</li> <li>3. Conflicts among partners;</li> <li>4. Budget overspending/ underspending;</li> <li>5. Project objectives not accomplished fully and results achieved partially;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>(your answer)</i></li> <li>2. <i>(your answer)</i></li> <li>3. <i>(your answer)</i></li> <li>4. <i>(your answer)</i></li> <li>5. <i>(your answer)</i></li> <li>6. <i>(your answer)</i></li> </ol>

	6. Negative image of the project among the society.				
10.	Do you agree with these statements? Please, choose the right answer.				
1. I knew ENPI technical requirements well and ensured that project team strictly follows them;					
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
Totally agree                      Agree                      I don't know                      Don't agree                      Totally disagree					
5                      4                      3                      2                      1					
2. I knew project team's needs, supported and created a sense of community among the project team;					
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
Totally agree                      Agree                      I don't know                      Don't agree                      Totally disagree					
5                      4                      3                      2                      1					
3. I was forward thinking when addressing issues;					
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
Totally agree                      Agree                      I don't know                      Don't agree                      Totally disagree					
5                      4                      3                      2                      1					
4. I convinced rather than was coercive for project team;					
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
Totally agree                      Agree                      I don't know                      Don't agree                      Totally disagree					
5                      4                      3                      2                      1					
5. I was committed to serve my followers;					
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
Totally agree                      Agree                      I don't know                      Don't agree                      Totally disagree					
5                      4                      3                      2                      1					
6. I was committed to the growth of the project team;					
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
Totally agree                      Agree                      I don't know                      Don't agree                      Totally disagree					
5                      4                      3                      2                      1					



13.	Which of these factors in your opinion interrupts leader the most to reach effective project implementation?	<p>Choose the right answer:</p> <input type="checkbox"/> Excessive workload; <input type="checkbox"/> Poor earnings/reward; <input type="checkbox"/> Working group members age, compared with the leader (too young/over mature followers); <input type="checkbox"/> Lack of competence; <input type="checkbox"/> Lack of authorities support; <input type="checkbox"/> International character of the project; Other (please specify): _____
14.	<p>Rate these factors depending on its importance while implementing a project:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effective project results;</li> <li>• Reputation of projects team;</li> <li>• Projects team moral and physical health;</li> <li>• Reputation of a project leader;</li> <li>• Projects implementation schedule;</li> <li>• Optimal workload avoiding working overtime;</li> <li>• Visibility of a project, intensity of visibility activities;</li> <li>• Values and ethical principles of a leader and project team.</li> </ul>	<p>1. (your answer)  2. (your answer)  3. (your answer)  4. (your answer)  5. (your answer)  6. (your answer)  7. (your answer)  8. (your answer)</p>
15.	Which role describes you the best while implementing a project and reaching effective results the best?	<p>Choose the right answer:</p> <input type="checkbox"/> Steward; <input type="checkbox"/> Citizen; <input type="checkbox"/> Visionary; <input type="checkbox"/> Servant; <input type="checkbox"/> Coach; <input type="checkbox"/> Architect; <input type="checkbox"/> Storyteller; <input type="checkbox"/> Change agent.

## 3 PRIEDAS

**Influence of leaders behaviour to project effectiveness - PART III**  
**Leader in a project.**

*Dear respondents,*

*this is the questionnaire from a final course student of Mykolas Romeris University, Lithuania, Faculty of Politics and Management, Master studies of Programs and Projects management survey. Your answers will be used for the scientific and informational purpose only. We guarantee confidentiality as this questionnaire is anonymous. We kindly ask you to answer all the questions, because the quality of the survey depends on it. We thank you for cooperation and your time in advance.*

1.	Your age	Choose the right answer: <input type="checkbox"/> [18 - 25] <input type="checkbox"/> [26 - 35] <input type="checkbox"/> [36 - 45] <input type="checkbox"/> >45
2.	Your nationality	<i>(your answer)</i>
3.	Country, where you live at the moment	<i>(your answer)</i>
4.	How long your experience in working with projects is? (Please, count your experience not only in ENPI programme but also with projects in general. Working with projects means project management, coordinating, visibility activities, monitoring, preparation of projects, etc.).	Choose the right answer: <input type="checkbox"/> < 1 year <input type="checkbox"/> 1 – 3 years <input type="checkbox"/> 3 – 5 years <input type="checkbox"/> > 5 years
5.	Please, choose the answer, which describes your relation with European Neighbourhood and Partnership Instrument, 2007 – 2013 Latvia, Lithuania, Belarus cross border cooperation programme (ENPI) and its projects.	Choose the right answer: <input type="checkbox"/> I am ENPI project manager; <input type="checkbox"/> I am ENPI project executive but not a project manager – I work or/and participate in ENPI project; <input type="checkbox"/> I am a worker of ENPI programme; <input type="checkbox"/> I do not implement any of ENPI projects and do not participate in any of them but I am interested in this programme; <input type="checkbox"/> I am not related to ENPI; Other ( <i>explain, please</i> ) <hr/> <hr/>

6.	Leader will affect effective project results if she/he:	<p>Choose 3 answers:</p> <input type="checkbox"/> Knows ENPI technical requirements well and ensure that project team strictly follows them; <input type="checkbox"/> Knows project team's needs, support and create a sense of community among the project team; <input type="checkbox"/> Is forward thinking when addressing issues; <input type="checkbox"/> Convinces rather than is coercive for project team; <input type="checkbox"/> Is committed to serve his/her followers; <input type="checkbox"/> Is committed to the growth of the project team; <input type="checkbox"/> Is understanding and empathizing with team members; <input type="checkbox"/> Is intuitive in facing situations; <input type="checkbox"/> Maintains good relationships with the project team; <input type="checkbox"/> Does the paperwork properly even for his/her project partners if it is necessary.
7.	Which role, in your opinion, describes a project leader the best?	<p>Choose the right answer:</p> <input type="checkbox"/> Steward; <input type="checkbox"/> Citizen; <input type="checkbox"/> Visionary; <input type="checkbox"/> Servant; <input type="checkbox"/> Coach; <input type="checkbox"/> Architect; <input type="checkbox"/> Storyteller; <input type="checkbox"/> Change agent.
8.	Please, check that factors which, in your opinion, depends on project leader.	<p>Choose the right answers:</p> <input type="checkbox"/> The project being completed on schedule; <input type="checkbox"/> The project being completed within budget; <input type="checkbox"/> Scope effectively managed; <input type="checkbox"/> End product met end users requirements; <input type="checkbox"/> Accomplished stakeholder's objectives; <input type="checkbox"/> Improved end user performance; <input type="checkbox"/> Positively impacted on finished product/service; <input type="checkbox"/> Met the satisfaction of stakeholders; <input type="checkbox"/> Positive image of the project among the society; <input type="checkbox"/> Products and services produced during the project are qualitative.



9.	Do you agree with a statement that leader's behaviour affects project effectiveness?	<p>Choose the right answer:</p> <input type="checkbox"/> Yes, leader's behaviour is the most important factor for project effectiveness;
10.	Project leader in project implementation period is:	<p>Choose the right answer:</p> <input type="checkbox"/> Yes, but there are other more important factors that affects project effectiveness;
		<input type="checkbox"/> I don't know;
		<input type="checkbox"/> No, other factors affect project effectiveness.
		<input type="checkbox"/> a must;
		<input type="checkbox"/> not a must but a great advantage;
		<input type="checkbox"/> a project manager;
		<input type="checkbox"/> any of project team members but not a project manager;
		<input type="checkbox"/> not beneficial investment;
		<input type="checkbox"/> I don't know.