

# TEORINĖS VADOVAVIMO POŽYMIŲ ĮŽVALGOS

ARNOLDAS PETRULIS<sup>1</sup>

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

## ANOTACIJA

Vykstantys ekonominiai pokyčiai, neišvengiamai veikia ir vadovavimą organizacijai. Straipsnyje aptariama vadovavimo organizacijai samprata. Remiantis Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros autoriais, pateikiamos vadovavimo sampratos, sudaryta vadovavimo schema, apibūdinami vadovavimo požymiai, juos suskirstant pagal klasikinės vadovavimo teorijas, pateikiamos vadovavimo požymių panaudojimo galimybės ir grėsmės. Galimi vadovavimo apibūdinimai: vadovavimas – tai įtakos priemonė arba valdžios galia kitiems; vadovavimas – tai tam tikra patirtis; neginčijamas ir nevertinamas vadovo tinkamumas užimamos pareigos. Apibūdinant vadovavimo požymius nustatyta, kad jų yra labai daug ir įvairių, juos reikia tirti, norint nustatyti jų svarbą ir reikšmę tiriamose organizacijose. Vadovavimas atpažįstamas pagal požymius: kūrybiškumas ir gebėjimas numatyti ateitį; gebėjimas įkvėpti (darbuotojus) ir elgsena (vadovo ir darbuotojų); gebėjimas nukreipti (darbuotojus) ir sutelkti pastangas (veiklos vystymui); gebėjimas suteikti įgaliojimus (darbuotojams) ir sekėjus (sugebėjimas paveikti jų elgseną).

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *vadovas, vadovavimas, požymiai.*

JEL KLASIFIKACIJA: M10, M12.

## Įvadas

Verslo organizacijos nuolat ieško būdų, kaip išlikti ir kuria kryptimi toliau vystytis. Šiuolaikiniame pasaulyje neaišku, kokie ekonominiai sprendimai gali užtikrinti jo nuoseklų vystymąsi. Ekonominis nestabilumas, nuolat kintančios verslo tarpusavio varžymosi sąlygos, politiniai svyravimai lemia pokyčius organizacijose. Esant tokioms sąlygoms vadovo pareigybė, vadovavimas organizacijai, kuris turi užtikrinti jos veiklą ir tęstinumą, išlieka svarbūs, kaip galintys savo veiksmais paveikti jos tikslų įgyvendinimo procesą. Akcininkai, galimi investuotojai ir verslo analitikai nuolat vertina vadovavimo svarbą organizacijai, jo veiksmingumą verslo sėkmei. Geras (tinkamas) vadovavimas tampa svarbiu veiksniu verslui, vyriausybei ir daugeliui grupių, kurių veikla veikia mūsų gyvenimą, darbą ir laisvalaikį. Įvairių sričių tyrinėtojai (psichologai, ekonomistai, politologai, teisininkai, sociologai ir kt.) jau daug dešimtmečių stengiasi atsakyti į šiuos klausimus (Kasiulis, Barvydienė, 2001: 8): kas yra vadovavimas; kaip jis veikia; kaip tapti veiksmingu vadovu? Todėl visiškai nenuostabu, kad vadovavimas mokslininkų nuolat tyrinėjamas, aptariamas ne tik mokslo bendruomenėje, tyrimai aprašomi mokslinės krypties leidiniuose ir visuomeninės paskirties žiniasklaidoje.

Visuomenė turi savotišką iš anksto nusistatytą požiūrį, kad vadovavimas yra labai paprasta ir visiškai arba bent jau daug pastangų nereikalaujanti veikla. Bet ar taip yra iš tikrųjų? Anksčiau, dar prieš kelis dešimtmečius, vadovais tapdavo tos pačios organizacijos darbuotojai, kurie šias pareigas užimdavo ilgą laiką

<sup>1</sup> Arnoldas Petrulis – vadybos krypties doktorantas, Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedra

Moksliniai interesai: organizacijų valdymas, vadovavimo stiliai, vadovavimo etika

Adresas: Minijos g. 155, LT-93185 Klaipėda

El. paštas: arnoldas.petrulis@gmail.com

Tel. +370 673 444 29

kildami nuo pačių žemiausių pareigybių. Jie puikiai arba bent jau gerai išmanydavo visą darbų eigą organizacijoje ne pagal įsivaizdavimą, o pagal turimą darbo patirtį. Tuo tarpu dabartiniai vadovai dažniausiai nėra dirbę darbo, kurį dirba jų vadovaujami darbuotojai (Drucker, 2004: 32). Pagal nusistovėjusią „tradiciją“ iš vadovo reikalaujama visapusiško suvokimo, sąmoningumo, supratimo (Друкер (Drucker), 2004: 107), kad įgyvendintų tikslus. Todėl vadovas turi pasikliauti savo gebėjimais, kad įgytų trūkstamos patirties iš savo darbuotojų, jiems geranoriškai sutinkant pasidalinti turimomis žiniomis, kurdamas abipusio pasitikėjimo santykius, tam panaudodamas turimas vadovavimo žinias.

Problema. Vadovavimo vertinimo metodų yra daug, bet visuose galima išvelgti tyrėjų šališkumą, renkant tik tuos vadovavimo požymius, kurie asmeniškai domina pačius tyrėjus. Taigi vadovavimas vertinamas ne visapusiškai, o tik iš dalies, pasitelkiant tik dalį galimų vadovavimo požymių. Todėl mokslinė problema gali būti formuluojama klausimu, kokie yra esminiai vadovavimo požymiai?

Darbo objektas: vadovavimo požymiai.

Darbo tikslas: atskleisti vadovavimo požymius, įvertinus klasikinės vadovavimo teorijas.

Darbo metodai: remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų išvalgomis, taikant mokslinės literatūros analizės ir sintezės metodus, pagrindus vadovavimo svarbą ir aptarus vadovavimo sampratas, apibūdinti vadovavimo požymius, juos suskirstant pagal vadovavimo teorijas.

## 1. Vadovavimo svarba ir sampratos

Mokslinės literatūros autoriai nuolat ginčijasi, kiek vadovavimas, kaip veikla, turi daryti įtaką (Collinson, 2014: 37): ištekliams; sprendimų priėmimui; organizacijos struktūrai, taisyklėms ir nuostatoms; formaliems ryšiams; strategijoms ir vizijoms; organizacinei kultūrai; veiklos valdymui; įvertinimams ir bausmėms; samdymui ir atleidimui iš darbo. Vadovavimo teorijos pateikia daug įvairių paaiškinimų (Avolio ir kiti, 2009: 764), kaip ir kokį poveikį vadovavimas daro pasekėjų (darbuotojų) saviskatai, mąstymui, elgesiui ir veiklai. Tai tik patvirtina, kad vadovavimas yra svarbus, aiškiai išskiriantis žmogų iš bendros asmenų grupės, lemiantis kitų žmonių veiksmus ir pastangas, siekiant tikslo(-ų), tam panaudojant visus turimus išteklius. Esant tokiems požūriams vadovas organizacijoje, kaip jos kūrėjas, ją įprasminantis, tampa įtakingiausiu (Clifton, 2014: 100). Pats vadovavimas ir jo svarba vertinami pagal vadovavimo požymius. Įvairiais tyrimais ir metodais pagrįsta, kad yra tam tikri pagrindiniai požymiai, kurie prisideda prie vadovavimo sėkmės (Kirkpatrick, Locke, 1991: 49).

A. Jay (1968: 81–83) teigimu, anglų kalboje žodis *vadovas* (angl. *manager*) savyje turi menkinančią prasmę. Šiam žodžiui suteikiama prasmė: tas, kuris paskirtas savininko atlikti kai kuriuos darbus, jam pačiam (savininkui) nesant. Pirminio kapitalo kaupimo laikotarpiu vadovas suvoktas dvejopai: arba kaip savininką pavaduojantis asmuo, arba kaip pasiuntinukas. Tuo laikotarpiu savininkas jau nebesugebėdavo pats vienas atlikti visų įprastinių darbų, prižiūrėti gamybos eigą. Todėl ir teko samdyti pagalbininką, kuris atlikdavo jam pavestas užduotis.

P. F. Druckerio (2004: 19) teigimu, pirmoji pareigybė, kuriai įvardyti pavartotas *vadovo* (*menedžerio*) terminas, buvo miesto valdytojas. Pats *menedžerio* pavadinimas amerikiečių sugalvotas XX amžiaus pradžioje. Angliškas žodis *to manage* lietuvių kalba reiškia vesti paskui save, valdyti, tvarkyti, vadovauti. Todėl terminą *menedžmentas* galima suprasti kaip organizacijų veiklos derinimą, valdymą, tvarkymą (Zakarevičius, 2013: 153–152). Angliško žodžio *leadership* tikslus lietuviškas atitikmuo yra *vadovavimas* (Župerkienė, 2008: 19). Vadovaujama turint bent vieną tiesiogiai pavaldų darbuotoją.

I. K. Adizes (Адизес, 2007: 28), peržiūrėjęs daugelį žodynų, aptiko, kad žodžio *valdyti* sinonimai yra vienkrypčiai. Vadovaujantis asmuo vadovaujamam asmeniui nurodo, ką daryti (Адизес (Adizes), 2007: 28). Taigi vadovaujama darbuotojams, juos: valdant, paremiant, palaikant, paveikiant, nukreipiant. Vadovavimas grindžiamas: valdžia, įtaka, galia. Tyrėjai vadovavimą apibrėžia pagal savo asmeninį suvokimą ir juos pačius labiausiai dominančius šios veiklos požymius (Šimanskienė, Župerkienė, 2013: 16). Problemą kelia dviprasmiški žodžiai: *jėga*, *valdžia*, *vadyba*, *administravimas*, *valdymas*, *kontrolė*, *priežiūra*, kuriais apibūdinamas tas pats vadovavimas.

P. F. Druckerio (2004: 23) įsitikinimu, **kalbėjimas** apie hierarchijos pabaigą organizacijose yra visiška nesąmonė, nes aukščiausia valdžia (aukščiausia vadovybė), galinti priimti galutinius sprendimus, kuriems kiti paklūsta, turi būti. Tačiau žmonių nereikia valdyti (Drucker, 2004: 35; Друкер (Drucker), 2004: 109), jiems užtenka vadovauti ir nukreipti į tikslą visapusiškai panaudojant kiekvieno stipriausias puses ir žinias. Todėl vadovavimo požymiai padeda įvertinti, kaip vadovaujama, nes vadovas turi kreipti grupės ir asmens pastangas atlikti bendras užduotis net ir tada (Мескон, Альберт, Хедоури (Mescon, Albert, Khedouri), 1997: 330), kai esami santykiai viršija numatytus vadovybės nurodymus. Pagrindinė priemonė įgyvendinant šį uždavinį – vadovavimas, atsiskleidžiantis per požymius, neatsiejamas be galios (slypinti pareigybinėje valdžioje) ir asmeninės (vadovo) įtakos.

Vadovavimas apibūdinamas (Seilius, 1998: 12) kaip nuorodos, pamokymai, skatinimas, bendravimas, o visa tai siejama su vadovo savybėmis, kurios ir atsiskleidžia (išryškėja) vadovavimo veikloje. Vadovavimo galimybės (Dubkėvičs, 2011: 15), atsižvelgiant į asmenybę, įgyvendinamos įvairiai: vadovavimas organizacijose įvairiose srityse (švietimas, darbas, sportas) ir santykiuose (tarpusavio, asmeniniai santykiai, šeima, draugystė, meilė). Organizacijos paprastai (dažniausiai) išmoko potencialius vadovus jų vadovavimo vaidmens ir pateikia aiškias gaires, kokie yra jų lūkesčiai dėl vadovo elgsenos (Connerley; Wu, 2016: 164). Kitaip tariant pagal kokius vadovavimo požymius bus vertinama. Nes vadovavimo galia ir įtaka laisvos darbo rinkos sąlygomis beveik visiškai apibrėžta oficialiais apribojimais: darbo nuostatomis, kolektyvinės darbo sutarties sąlygomis, funkcinėmis pareigomis (Чуркина, Жадько (Churkina, Zhadko), 2009: 16–17).

Pasak J. Antonakio, B. J. Avolio, N. Sivasubramaniamo (2003: 262), mokslinėje literatūroje (vadybos, psichologijos, edukologijos ir kt.) vadovavimas apibrėžiamas ne tik kaip tikslų, uždavinių numatymas, darbo planavimas ir organizavimas, bet ir kaip žmonių telkimas siekti tikslų. Nors vadovavimas yra svarbus ir kaip socialinis reiškinys bei mokslinių tyrimų objektas, iki šiol nėra visuotinai priimto vadovavimo apibrėžimo, dominuojančios teorijos, praktinės ugdymo programos ar vertinimo sistemos (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2013: 110). 1 lentelėje pateikiame skirtingas mokslininkų pateiktas vadovavimo sampratas.

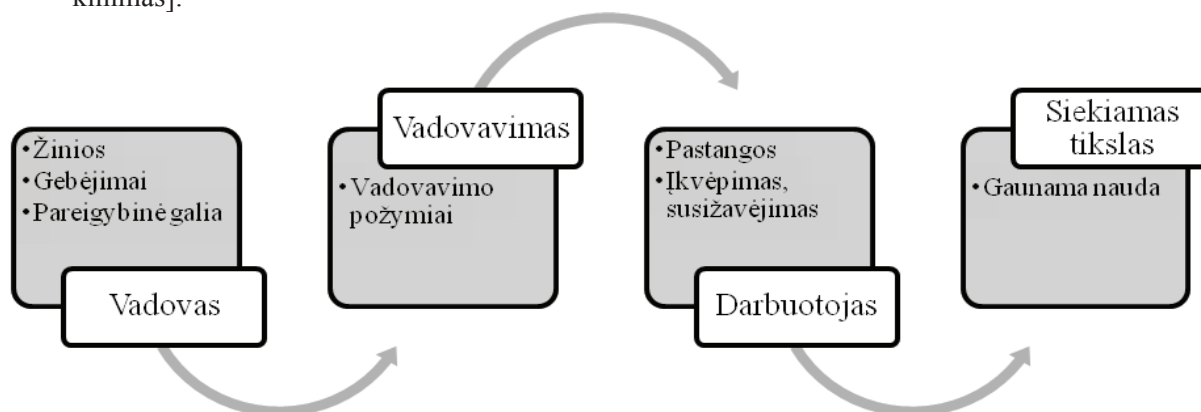
1 lentelė. Vadovavimo samprata

Autoriai	Sampratos
G. T. Fairhurst, S. L. Connaughton (2014: 8)	Vadovavimas geriausiai suvokiamas, kaip pusiausvyrą tarp galios ir įtakos nukreipti darbuotojus, nors vadovaujant šių žodžių paskirtys vis dar tikslinamos
E. De Haan (2015: 5)	Vadovavimas, kaip veikla, nukreipta gerinti organizacijos veiksmingumą
A. Andrew, Ch. W. Kim (2004: 25)	Šiuolaikiškas vadovavimo apibrėžimas: tikėjimasis geriausio rezultato iš kiekvieno žmogaus (skatinant bet kurį darbuotoją iš jo galima tikėtis našesnio darbo, didesnio atsidavimo organizacijai)
B. J. Avolio ir kiti (2009: 766)	Naujoviškas vadovavimo požiūris pabrėžia tradicinę vadovo elgseną ir ateities galimybes (viziją), tai įkvepiantis kalbėjimas, dvasingumas, pasaulėžiūra ir vertybės, asmeninis dėmesys ir skatinimas mąstyti
P. G. Northouse (2009: 21)	Būti vadovu reiškia siekti, kad būtų atliktas darbas, ir gerai žinoti nusistovėjusia tvarką (organizacijoje)
И. К. Адизес (Adizes 2008: 23)	Vadovavimas gali būti laikomas sėkmingu, jeigu organizacija sėkminga ir veiksminga trumpuoju ir ilguoju savo gyvavimo laikotarpiu
М. Чуркина, Н. Жадько (Churkina, Zhadko, 2009: 54)	Vadovavimo siekis – vadovo veiksmai turi būti ne tik puikiai atlikti, bet darytų poveikį (įspūdį) ir pagal galimybę užtikrintų pajamas tiek vadovui, tiek darbuotojui
М. Герзон (Gerzon, 2008: 52)	Vadovų nuomone, jų pareiga ginti interesus tų, kuriems jie atstovauja ar už kuriuos yra atsakingi profesiniu požiūriu
Дафт, Лейн, (Daft, Lane, 2007: 34)	Vadovavimas yra kasdienė veikla ir mąstymas, mažai susijęs su pareigomis

Sudaryta darbo autoriaus

Peržiūrėjus populiariausius apibrėžimus (apibūdinimus, sampratas) tiek literatūroje, tiek gyvenime, galima išskirti šiuos pagrindinius, aiškius ir numanomus vadovavimo apibūdinimus (De Haan, 2015: 4):

1. Vadovavimas = įtaka kitiems, kad jie noriai darytų tai, ko norite jūs (vadovas), t. y. kaip įsigalėjimo (įsitvirtinimo) priemonė arba vadžios galios naudojimas kitiems.
2. Vadovavimas = tam tikra patirties (meistriškumo, pranašumo) forma, dažniausiai tai tokios savybės kaip sąžiningumas, gebėjimas deleguoti, įkvėpti, pasitikėjimas, įsipareigojimas, humoras, teigiamas požiūris, intuicija, net nuolankumas.
3. Vadovavimas = kas bebūtų tas asmuo, kuris vadovauja, būtent jam ir niekam kitam tinka būti vadovu [priimama kaip neginčytina tiesa ir nevertinamas vadovo tinkamumas užimti pareigas – A. P. paaiškinimas].



*1 pav.* Vadovavimo schema

Sudaryta darbo autoriaus

Šiuolaikiniam vadovavimui svarbūs du klausimai: kaip reikėtų bendrauti, turint galvoje vadovo poziciją, ir kaip – su vadovu (Fairhurst, Connaughton, 2014: 8). Kitaip tariant, kaip vadovas turėtų bendrauti su darbuotojais ir kaip darbuotojai – su juo. Praktikoje vadovavimas ir bendravimas dažniausiai vienas nuo kito neatsiejami (Collinson, 2014: 37), vadovo bendravimas iš esmės susijęs su galios rodymu. Pateikiami požiūriai, nusakantys bendravimą, kaip esminį, atskleidžiantį ir įkūnijantį vadovavimą (Fairhurst, Connaughton, 2014: 8):

1. Bendravimas vadovaujant apima visus organizacijos tikslus, kaip jos misiją, tai yra pagrindas. Bendravimas yra nenuoseklus (atsitiktinis), geriausiu atveju įsikišantis. Tokį bendravimą lemia: fizinis atstumas (tarp vadovo ir darbuotojų, kuris nurodo fizinį vadovo buvimą ir jo tiesioginį dalyvavimą / nedalyvavimą įgyvendinant užduotis), bendravimo veiksmingumas ir pasirinktas vadovavimo stilius.
2. Vadovavimas (bendraujant) yra santykiai, kai nei vadovas, nei darbuotojai nėra pagrindiniai veikėjai.
3. Organizaciniai potvarkiai, jų turintys įtakos jos veiklai, yra vidinė terpė ir pasekmės, lemiančios vadovavimo bendravimą (tai gali būti organizacijos etikos kodeksas, kuriame išdėstytos elgesio normos).
4. Vadovavimas bendraujant iš prigimties pagrįstas galia, kaip išbandymas (vadovui) vadovaujant (tikintis, kad pareigybines galias bus tinkamai naudojamos).
5. Vadovavimas (bendraujant) yra įvairialypis, visuomeninis reiškinys.
6. Vadovavimas bendraujant yra tiesioginis moralinės atsakomybės (vadovo) ir pokyčių (kuriuos inicijuoja vadovas savo etišku arba neetišku elgesiu) atspindys.

Šiuolaikiniam vadovui labai svarbu siekti pažinti (suvokti) vadovavimo veiklą, kuri apimtų ir skatintų neapibrėžtumą (abejones), galimą dviprasmybę (pripažinimas galimų įvairių skirtingai susiklostančių situacijų), daug įvairių požiūrių ir ginčus (De Haan, 2015: 5). Vadovas suprantamas kaip teoriškai ir praktiškai pasirengęs žmogus, turintis pačias geriausias vadovui būtinas savybes, gebantis jam pavaldžių žmonių protus ir jausmus nukreipti siekti organizacijos tikslų, atlikti nustatytą užduotį (Šimanskienė, Seilius, 2009: 36).

Toliau aptarsime mokslinėje literatūroje pateikiamus vadovavimo požymius.

## 2. Vadovavimo požymiai

Praktinėje vadyboje pagrindinė visus susiejanti figūra yra vadovas (Zakarevičius, 2013: 153). Kažkas organizacijoje privalo turėti įgaliojimus priimti galutinį sprendimą srityje, kurioje vadovauja (Drucker, 2004: 25). Pagal suteiktą teisę priimti sprendimus ir prisiimti atsakomybę už savo veiklą darbuotojai priskiriami vadovo kategorijai. Vadovo pagrindinė funkcija – kūrybiškos idėjos ir veiklos turinys, apimantis visų organizacijos veiklos grandžių suderintą valdymą (Kasiulis, Barvydienė, 2001: 8).

Siekiant veiksmingo vadovavimo, būtinos tam tikros vadovo savybės (Seilius, 1998: 142, 157): protingumas; aiškus suvokimas; polinkis patarinėti; atkaklumas; įsitikinimai; reiklumas; noras ir sugebėjimas spręsti sunkiai išsprendžiamus klausimus; gebėjimas pritaikyti turimas žinias; mąstymo aiškumas; gebėjimas apibendrinti duomenis; veiklos sandoros sprendimo būdų taikymas; kūrybiškumas; darbštumas; sąžiningumas; atsargumas; valdingumas; teisingumas; gebėjimas suvaldyti nepriimtinais susiklosčiusią padėtį; darbuotojų ugdytas; pareigingumas; pareigybinė valdžia.

A. Stelmokienė ir A. Endriulaitienė (2012: 92) kurdamos modifikuotą vadovavimo klausimyną pateikė šiuos vadovavimo požymius: orientacija į užduotį (padalinio valdymas); orientacija į santykius (tarpasmeniniai santykiai), jų kūrimas ir puoselėjimas; orientacija į pokyčius (organizacijos norimos ateities ir tikslų nustatymas); bendravimo ir organizacijos atstovavimo įgūdžiai; žmonių paveika; sprendimų priėmimas; žinių gavimas ir perteikimas.

J. Pacevičius ir J. Kekytė (2008: 325) prie vadovų vadybinių gebėjimų, padedančių vadovauti ir tobulėti, priskiria šiuos požymius: susivaldymas; asmeninių vertybių visumos aiškumas; asmeninių tikslų aiškumas; nuolatinis savęs, kaip asmenybės vystymas; ginčų ir nesusipratimų sprendimas; kūrybiškumas ir sugebėjimas diegti naujoves; įtakos darymas aplinkiniams; šiuolaikinės vadybos žinios, sugebėjimas vadovauti; darbuotojų ugdytas; kurti ir vystyti darbo grupes.

Plačiausiai vadovavimo požymius aprašė J. Moss, J. J. Lambrecht, Q. Jensrud (1994: 23): ištvermingumas veikloje (energingumas); įžvalgumas; prisitaikymas ir atvirumas pokyčiams; aiškus ateities matymas; pakantumas dviprasmybėms ir sunkumams; veiklos pastangų kreipimas į pasiekimus; atskaitomybė; iniciatyvumas; pasitikėjimas savo priimamais sprendimais (tikėjimas jų teisingumu); pasirengimas prisiimti atsakomybę; pastovumas; užsidegimas (entuziastingai optimistiškas); pakantumas nusivylimui; visapusiškas patikimumas; drąsa priimti sprendimus nežinant jų pasekmių (rizikuojantis); nusiteikimas; įsipareigojimas bendram labui; asmenybės vientisumas (kas apima dorą, sąžiningumą, nuostatas ir požiūrį); pažangus mąstymas ir dalykiški (praktiški) sprendimai; etiškumas; bendravimas (klausymas, kalbėjimas ir rašymas); atjauta (jautrumas kitiems) ir pagarba; kitų skatinimas; tinklas (suvokiama, kaip sąsajos su kažkuo); planavimas; delegavimas; kūrimas (organizavimas); komandos telkimas; ugdytas, mokymas; ginčų ir priešiško valdymas; laiko valdymas (planavimas); nepriimtinos būsenos (streso) valdymas; tinkamas (priimtinas) vadovavimas; pasaulėžiūra, ideologiniai įsitikinimai, sutampantys su grupės įsitikinimais; sprendimų priėmimas; užduočių (problemų) sprendimas; žinių (informacijos) valdymas.

Toliau, remdamiesi mokslinės literatūros autorių įžvalgomis, paaiškinsime vadovavimo požymius. Jus suskirstėme pagal vadovavimo teorijas, kurios yra klasikinės, be to, geriausiai atskleidžia vadovavimo požymius. Šios teorijos taip skirstomos (Lussier, Achua, 2001: 16; Ahmed, Bach, 2014: 47): broožų (asmeninės, dėmesys skiriamas vadovavimo požymiams), elgsenos (dėmesys skiriamas visuotinai tinkamiems elgesio požymiams), situacijos (nenumatytų atvejų, atsitiktinumų, dėmesys sutelkiamas ties situacijose neapibrėžtais vadovavimo požymiais) ir proceso (integruotas, vyksmo, eigos, dėmesys santykiniais vadovavimo požymiams). Šių teorijų pagrindu kuriamos kitos vadovavimo teorijos, suteikiančios naujų krypčių ir pokyčių vadovavimo požymių tyrimams, aprašams ir metodologijoms.

Broožų (asmeninės) vadovavimo teorijomis mokslininkai bando paaiškinti savitas sėkmingo vadovavimo charakteristikas fizinėmis (amžius, ūgis, svoris, išvaizda) ir psichologinėmis (veržlumas, gebėjimas suvokti, kūrybiškumas, sąžiningumas, agresyvumas, visiškas savarankiškumas, įtaigumas ir domėnavimas) savybėmis. Broožų teorija remiasi prielaida, kad žmonės gimsta su paveldimomis savybėmis ir kai kurios iš jų ypač tinka vadovavimui. Todėl pagrindinė sąlyga, užtikrinanti sėkmingą vadovavimą, – teisinga



vadovų atranka. Taigi stengiamasi nustatyti rinkinį bruožų, kuriuos privalo turėti visi sėkmingi vadovai. Vis dėlto daugybė atliktų mokslinių tyrimų (1930–1940 m.) taip ir nepatvirtino, kad vadovavimo sėkmė priklausytų nuo šių bruožų (Dirgėlienė, Andriekienė, 2012: 31; Jacobs, 2012: 13; Fouzia, Kamran, 2012: 5; Lussier, Achua, 2001: 16).

Požymiai:

*Ištvėringumas, atkaklumas veikloje (energingas)*. Reikia energijos, atkaklumo, laiko (ištvėrmės) ir išteklių, kurie turėtų būti nukreipti į gerą darbuotoją, siekiantį tapti amato meistru (Друкер (Drucker), 2004: 266).

*Aiškūs ateities matymas*. Vadovas turi aiškiai matyti organizacijos ir jos narių ateitį (Mills, 2005: 13). Jis įtikinamai žada geresnę ateitį ir įkvepia pasitikėjimą (darbuotojams), pasitelkęs pažiūras (nuostatas), tvirtą tikėjimą savimi ir savo įsitikinimų tikrumu (Hernez-Broome, Hughes, 2004: 26).

*Įsitikinimas, kad priimami sprendimai yra teisingi*. Tai gebėjimas tvirtai jaustis dėl savo žinių ir įgūdžių, jaustis tikram, kad darbuotojams daromas tinkamas ir teisingas poveikis. Pasitikėjimą apima: savivertė, saviklioja, tikėjimas savo galia vykdyti permainas (Northouse, 2009: 29).

*Asmenybės vientisumas (dora, sąžiningumas, nuostatos ir požiūris)* – tai asmeninių vertybių, įsitikinimų ir tikslų visumos aiškumas. Tokį asmenį galima vadinti autentišku (tikru). Jis puikiai supranta, ką pats galvoja, kuo tiki ir ką vertina, tuo žinojimu remdamasis atitinkamai elgiasi, darbuotojų vertinamas kaip priimančias ne tik savo, bet ir kitų vertybes, moralines pažiūras, matantis jų galimybes (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2013: 113). Labai svarbu, kad vadovo asmeninės ir jo atliekamos darbinės veiklos vertybės sutaptų. Kitaip dirbti bus labai sunku ar net visiškai neįmanoma (Чуркина, Жадько (Churkina, Zhadko), 2009: 24).

*Etiškumas*. Moralus asmuo, kuris pasižymi tam tikromis charakteristikomis, daro teisingus sprendimus ir veikia, suvokiamas kaip ryžtingai vadovaujantis etiško elgesio pavyzdys (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2013: 113).

*Kūrybiškumas (gebėjimas organizuoti)*. Organizuoti – reiškia sukurti darinį, kur viena iš sudėtinių dalių – yra darbas, konkretus organizacijos uždavinys. Kita sudėtinė dalis –darbinių užduočių paskirstymas (Мескон, Альберт, Хедоури (Mescon, Albert, Khedouri), 1997: 50).

*Pasaulėžiūra (ideologiniai įsitikinimai), sutampanti su grupe*. Vadovas turi pateikti aiškią sumanymo sampratą, kad nukreiptų žmonių pastangas tinkama linkme ir suteiktų joms prasmę. Sėkmingi yra tie vadovai, kurių darbuotojai supranta savo veiklos paskirtį ir tiki, kad nuo jų pastangų priklausytų visos organizacijos ateitis. Tam reikia sutelkti žmones pateikiant jiems bendrus tikslus ir vertybes (Дафт, Лейн (Daft, Lane), 2007: 32; 77).

Elgsenos vadovavimo teorijomis (1940–1950 m.) mokslininkai, atlikdami tyrimus, sutelkė dėmesį į asmenų elgseną ir mėgino įvertinti jo poveikį vadovavimui, remdamiesi prielaida, kad vadovo elgsenys yra svarbesnis už **jų fizinius**, protinius ar emocinius bruožus. Šiais tyrimais stengtasi analizuoti asmens elgesio apraiškas, tiesiogiai jas siejant su darbu, pasireiškiančias vadovaujant, įskaitant neformalius santykius. Taigi mokslininkai pabandė surasti geriausią vadovavimo stilių, tinkamą visose situacijose, įvardyti sėkmingus vadovus, palyginę juos su neveiksmingų vadovų elgesio skirtumais. Kitas aspektas – vadovavimo pobūdis (kaip, koku būdu vadovaujama). Taigi elgsenos vadovavimo teorijos bando paaiškinti savitą vadovavimo stilių, kurių taiko sėkmingi vadovai, arba nustatyti jų darbo pobūdį (Jacobs, 2012: 14; Fouzia, Kamran, 2012: 5; Lapa, 2007: 386; Lussier, Achua, 2001: 16–17).

Požymiai:

*Iniciatyvus*. Tai svarbus požymis, lemiantis pokyčius, skatinantis kurti naujas veiklas, siekiant užtikrinti sėkmingą organizacijos gyvavimą (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2012: 100, 103). Nors veikimo pastangos savaime suprantamos kaip besąlygiškas gėris (tikintis, kad ši veikla skirta visų gerovei), labai svarbu naujus (net pačius paprasčiausius) pasiūlymus pateikti pagarbiai (nemenkinat tų, kurie nesugebėjo pateikti tinkamo pasiūlymo) ir nepriekaištingai suprantamai (Чуркина, Жадько (Churkina, Zhadko), 2009: 210).

*Pasirengimas priimti atsakomybę*. Atsakomybė už savo veiklą yra viena pagrindinių nuostatų, lemianti darbuotojo priskyrimą eiti vadovo pareigas (Skaržauskienė, Paražinskaitė, 2010: 47–48). Vadovavimo iš-

skirtinumas pasireiškia tuo, kad vadovas atsako ne tik už savo, bet ir už jam pavaldžių žmonių – vykdytojų veiklą.

*Pastovumas.* Vadovui būtina išlaikyti pastovumą, kad darbuotojai žinotų, ko iš jo galima tikėtis (Дафт, Лейн (Daft, Lane), 2007: 34).

*Visapusiškas patikimumas.* Patikimas vadovas, saugo savo darbuotojus nuo nereikalingų fizinių ir psichologinių rūpesčių (Мескон, Альберт, Хедоури (Mescon, Albert, Khedouri), 1997: 393).

*Įsipareigojimas bendram labui.* Įsipareigojimas atlikti konkrečius darbus, vykdyti reikalavimus, organizacijoje einant atitinkamas pareigas (Мескон, Альберт, Хедоури (Mescon, Albert, Khedouri), 1997: 220). Vadovo ir darbuotojų bendradarbiavimas supratimo ir pasitikėjimo pagrindu leidžia įsipareigoti, siekiant bendrų tikslų (Дафт, Лейн (Daft, Lane), 2007: 62).

*Pažangus mąstymas ir dalykiški (praktiški) sprendimai, kūrybiškumas, gebėjimas diegti naujoves.* Mąstymo įvairovė (nešabloniškas) vadovams ypač svarbi, nes jiems tenka bendrauti su daugeliu žmonių, spręsti sudėtingus uždavinius, kurie susiję su sprendimų priėmimu. Pažangus mąstymas – tai nuolatinis turimos patirties vertinimas, priimant naujas žinias (informaciją) nuolat kintančioje aplinkoje. Sisteminiis mąstymas leidžia įvertinti padėtį organizacijoje ir vykdyti joje pokyčius (Дафт, Лейн (Daft, Lane), 2007: 116; 140; 144).

*Atjauta (jautrumas kitiems) ir pagarba.* Padeda suprasti ir sužinoti apie kitus žmones, taip pat ir apie priešininkus, daugiau nei vieną paprastą tikrovę (t. y. įsijausti į kito padėtį ir suvokti jo poelgių esmę – darbo autorius pastaba) (Герзон (Gerzon), 2008: 136). Tai leidžia išvengti nesusipratimų, skubotų pasisakymų, išvadų (Герзон (Gerzon), 2008: 299).

*Delegavimas* pagrįstas ne tik užduotimi. Jo pagrindas – priežiūros priemonės: aiškūs terminai, tikslūs ir apibrėžti darbo (užduoties) reikalavimai (be to, atsakomybė, įsipareigojimai), atsiskaitymo būdai. Laidantis taisyklių ir tvarkos leis visapusiškai apsaugoti veiklą (atliekamą užduotį) ir tikėtis norimų pasekmių (Чуркина, Жадько (Churkina, Zhadko), 2009: 153).

*Ugdymas, mokymas (darbuotojų).* Darbuotojai žavisi savo vadovu, kuris skatina smalsumą, mokymąsi, atvirumą sumanymams ir galimybėms (Дафт, Лейн (Daft, Lane), 2007: 142). Vienas iš ugdymo aspektų – etiškos elgsenos ugdymas. Darbuotojus supažindina su verslo etika, ugdo jų gebėjimą suvokti ir spręsti kylančias problemas, susijusias su etiškumu (Мескон, Альберт, Хедоури (Mescon, Albert, Khedouri), 1997: 110).

*Gebėjimas priimti sprendimus.* Organizacijos vis dažniau keičiasi iš piramidžių į plokščius tinklus, iš vertikalių – į horizontales, nuo tiesioginių įsakymų einama link derybų. Vadovai visų pirma yra žmonės, kurie priima sprendimus, o derybos tampa neatsiejama jų veiklos dalimi (Герзон (Gerzon), 2008: 9).

*Polinkis patarinėti.* Patarkite, o ne įsakinėkite (Адизес (Adizes), 2008: 85).

*Sugebėjimas vadovauti. Pareigybinė valdžia (pagal suteiktus įgaliojimus).* Tai atitinkamo lygmens vadovavimas darbuotojams, kuris apima: rašytinį, žodinį ar numanomą bendradarbiavimą, kur apibrėžiamos vadovo ir darbuotojo pareigybinės nuostatos, įvardyti tiesioginio ir netiesioginio bendravimo būdai, kaip priimtini siekiant norimų tikslų (Дафт, Лейн (Daft, Lane), 2007: 32; 77).

Nenumatytų atvejų (situacinė) vadovavimo teorija bandoma paaiškinti tinkamą vadovavimo stilių, remiantis vadovų sekėjais (darbuotojais, jų žiniomis ir gebėjimais) ir atsižvelgiant į susiklosčiusią padėtį, nes galbūt požymiai (darbuotojų bruožai) ir (ar) elgesys (darbuotojų) bus situaciniai sėkmingo vadovavimo veiksniai. Nenumatytų atvejų teorija pabrėžia situacinių veiksmų, įskaitant atliktą darbą, išorinės aplinkos (susiklosčiusios sąlygos), vietos (kur tai vyksta), laiko (kada tai vyksta) ir sekėjų savybių svarbą. Vienas šio tyrimo aspektų – išsiaiškinti, kiek vadybinis darbas yra toks pat arba skirtingas įvairių tipų organizacijose, jų vadovavimo lygiuose ir kultūrose. Šios teorijos daro prielaidą, kad veiksmingas vadovavimo stilius pasirenkamas atsižvelgiant į darbuotojų brandą (Havenga, Mehana, Visagie, 2011: 12273; Jacobs, 2012: 14; Lussier, Achua, 2001: 17).

Požymiai:

*Gebėjimas prisitaikyti ir atvirumas pokyčiams.* Leidžia pereiti nuo valdymo (griežto pavaldumo) prie vadovavimo esminei (pagrindinei) veiklai, kartu suteikia galimybę pačiai organizacijai keistis ir prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių (Lightfoot, Kehal, 2005: 85).

*Pakantumas dviprasmybėms ir sunkumams.* Vadovai dažnai pripažįsta „taip“ arba „ne“, tuo tarpu „gali būti“ juos išveda iš pusiausvyros, nes jiems trūksta kantrybės. Reikia laiko, kad susiklosčiusi padėtis taptų aiškesnė ir būtų galima priimti vienus ar kitus sprendimus. „Galbūt“ nėra blogas atsakymas, kol susiklosčiusi padėtis vienaip ar kitaip išaiškės (Адизес (Adizes), 2008: 84).

*Drąsus, galintis priimti sprendimus nežinodamas jų pasekmių (linkęs rizikuoti).* Išorinė aplinka, kurioje veikia šiuolaikinės organizacijos, nuolat kinta, todėl vadovai gali tapti sėkmingais tik bandymų ir klaidų keliu, t. y. vadovai įgyvendindami savo sumanymus, judėdami į priekį, netikrumo sąlygomis imdamiesi ryžtingų sprendimų (Дафт, Лейн (Daft, Lane), 2007: 34).

*Gebėjimas bendrauti (klausymas, kalbėjimas, rašymas).* Vadovams būtina taip bendrauti, kad darytų įtaką darbuotojams ir nukreiptų jų veiklą įgyvendinti organizacijos tikslus (Дафт, Лейн, (Daft, Lane) 2007: 251). Klausytis – tai ne tik išgirsti, bet ir suprasti. Tam reikia sutelkti dėmesį, suvokti visumą ir atsimentinti. Sklandžiai pereidinėkite nuo klausytojo prie kalbančiojo vaidmens, pateikite klausimus kalbėtojui (padeda viską iki galo suprasti), nepertraukinėkite kalbančiojo ir niekada nekalbėkite vienu metu su kalbančiuoju (Robbins, 2010: 89–91). Atsižvelgiant į aplinkybes, bendrauti galima: tiesiogiai arba telefonu, elektroniniais pranešimais, laiškais, skelbiant įsakymu (informacija skelbimų lentoje), SMS, internetu, intranetu ar išnaudojant kitas naujųjų technologijų galimybes (Дафт, Лейн (Daft, Lane), 2007: 262).

*Gebėjimas kurti tinklus. Tinklaveika (suvokiama, kaip sąsajos su kažkuo asmenų atžvilgiu tiek viduje, tiek išorėje).* Ryšiai tarp žmonių: visuomeniniai tinklai ir iš jų kylančios pripažintos privalomos taisyklės, nuostatos, pasitikėjimas ir patikimumas (Matonytė, 2004: 23). Kuo platesnis veikėjas susiejantis tinklas (glaudūs tarpusavio ryšiai), tuo labiau jų (tinklų) vadovai linkę sutelkti galias savo rankose, kad jį (tinklą) padaryti dar tvirtesnį (Van De Valk, 2008: 56).

*Gebėjimas sudaryti komandas, kurti ir vystyti darbo grupes.* Sudaryti gerą komandą padeda pasirinkti darbo būdai (priklauso nuo to, kokie suteikiami įgaliojimai, komandos nariams), kurie leidžia darbuotojams dirbti laisvai ir savarankiškai, kai jie gali išnaudoti savo įgūdžius ir gabumus, geba iki galo atlikti aiškiai apibrėžtą (įvardytą) užduotį, kuri svarbi visiems darbuotojams. Vadovas turi gebėti pasirinkti žmones: a) turinčius techninių žinių, įgūdžių ir gebėjimų; b) turinčius sudėtingų užduočių, sunkiai išsprendžiamų klausimų nagrinėjimo ir sprendimo įgūdžių; c) pasižyminčius įvairiais tarpasmeniniais įgūdžiais. Vadovui būtina sugebėti komandą (ar darbo grupę), aprūpinti ją būtiniais ištekliais, keisti į asmenį orientuotą vertinimo ir atlygio sistemą, kad ji atskleistų visos komandos darbą, veiklos pasekmes (Robbins, 2010: 103–106). Komandos kūrimas pagrįstas mintimi, kad būtina įveikti pasaulėžiūrą, kai asmens reikalai laikomi svarbesniais už visuomenės, kolektyvo, kitų žmonių reikalus (Адизес (Adizes), 2008: 10). Vadovas sutelkia dėmesį ties tuo, kaip tiesiogiai nedalyvaujant daryti įtaką darbuotojams, kad šie derintų savo veiksmus, t. y. kaip vadovauti skatinant komandinę veiklą (Zaccaro, Rittman, Marks, 2001: 452).

*Gebėjimas valdyti ginčus, nesusipratimus ir priešišumą.* Siekdamas sukurti komandą, kurios nariai skiriasi, pvz., savo elgsena, bet gali dirbti kartu, komandos vadovas turi gebėti sušvelninti neigiamus prieštaravimus, kurie kyla natūraliai ir neišvengiamai bet kurioje įvairialypėje grupėje (Адизес (Adizes), 2007: 134).

*Gebėjimas valdyti nepriimtina būseną (stresą).* Gebėjimas suvaldyti susiklosčiusią padėtį, kuri yra nepriimtina. Mėginant tokią padėtį suvaldyti, reikia apmąstyti tikrąją jos atsiradimo priežastį. Tikėtina, kad taip susiklostė dėl darbo keliamų reikalavimų, nesutampančių vertybių ar asmeninių skirtumų, o ne dėl prastų bendravimo įgūdžių. Tai gali lemti veiksmus, kurių imsitės siekdami tą padėtį keisti į priimtina (Robbins, 2010: 119).

*Sudėtingų užduočių, sunkiai išsprendžiamų klausimų (problemų) sprendimas.* Vadovas turi gebėti spręsti klausimus, kurie susiję su nauja, neįprasta, menkai apibrėžta (netiksliai įvardyta) organizacine veikla. Be to, svarbu mokėti akcentuoti jos svarbą, rinkti su tuo susijusias žinias, glaustai ir tiksliai apibrėžti esmę ir pateikti sprendimų pavyzdžių (Northouse, 2009: 48).

Integruota (susieta į visumą) (procesu) vadovavimo teorija. Nuo 1965–1970 m. mokslininkai bando paaiškinti, kodėl kai kurių vadovų sekėjai sutinka sunkiai dirbti ir aukoti asmeninius tikslus, kad pasiektų grupės ar organizacijos tikslus. Kitaip tariant, kaip veiksmingai vadovui daryti įtaką savo sekėjų elgesiui. Kuriant teorijas siekta nustatyti elgesį ir bruožus, kurie palengvintų vadovo veiklą, tirta, kodėl toks



pat vadovo elgesys gali turėti skirtingą poveikį sekėjams, atsižvelgiant į situaciją. Integruotos vadovavimo teorijos bando derinti bruožų, elgesio ir nenumatytų situacijų teorijas, paaiškinti sėkmingas vadovo poveikio priemones santykiams su sekėjais (Lussier, Achua, 2001: 17).

Požymiai:

*Ižvalgumas.* Teikti ižvalgomis (pageidautinos ateities perspektyvomis) paremtus patarimus, kurie palaikytų darbuotojus ir skatintų visapusišką visų jų dalyvavimą (Connerley, Wu, 2016: 4).

*Veiklos pastangų kreipimas į pasiekimus.* Vadovas visada turi užduoti sau klausimus: koks galutinis atliekamo darbo tikslas; kaip jis dera su bendru (organizacijos) vaizdu; ar šis darbas vertas dedamų pastangų; gal kažką pakeitus galima dirbti veiksmingiau? Vadovas turi įsitikinti, kad jo atliekamas darbas ne tik teikia jam pasitenkinimą (malonumą), bet ir prisideda prie įgyvendinamų organizacijos tikslų, padeda puoselėti jos vertybes. Nenaudingas darbas, net jei atliktas sąžiningai, nėra laimėjimas (Адизес (Adizes), 2008: 97).

*Atskaitomybė.* „Atvirų knygų“ vadyba atsisako vienvaldytės požiūrio: viską tvarko vadovas, o darbuotojai daro tai, kas jiems liepiama (Robbins, 2010: 100). Kitaip tariant, vadovas tampa atskaitingas ne tik savininkams, akcininkams, bet ir savo darbuotojams, klientams, tiekėjams, įvairioms vyriausybėms ir nevyriausybėms organizacijoms, su kuriais reikia bendradarbiauti (Герзон (Gerzon), 2008: 18).

*Degantis tikėjimu (entuziastingai optimistiškas).* Vadovai turėtų atminti, kad vienas žmogus gali pasiimti kito žmogaus emocijomis, todėl reikia optimistiškai nusiteikti, būti energingam (Дафт, Лейн (Daft, Lane), 2007: 34).

*Pozityviai nusiteikęs.* Bendras teigiamas nusiteikimas: darbuotojų, klientų, aplinkos (tiek vidinės, tiek išorinės), visų asmenų, kurie vienaip ar kitaip susiję su organizacija, atžvilgiu (Герзон (Gerzon), 2008: 60). Tai skatina smalsumą, susitaikymą, siekį ugdytis (Герзон (Gerzon), 2008: 106).

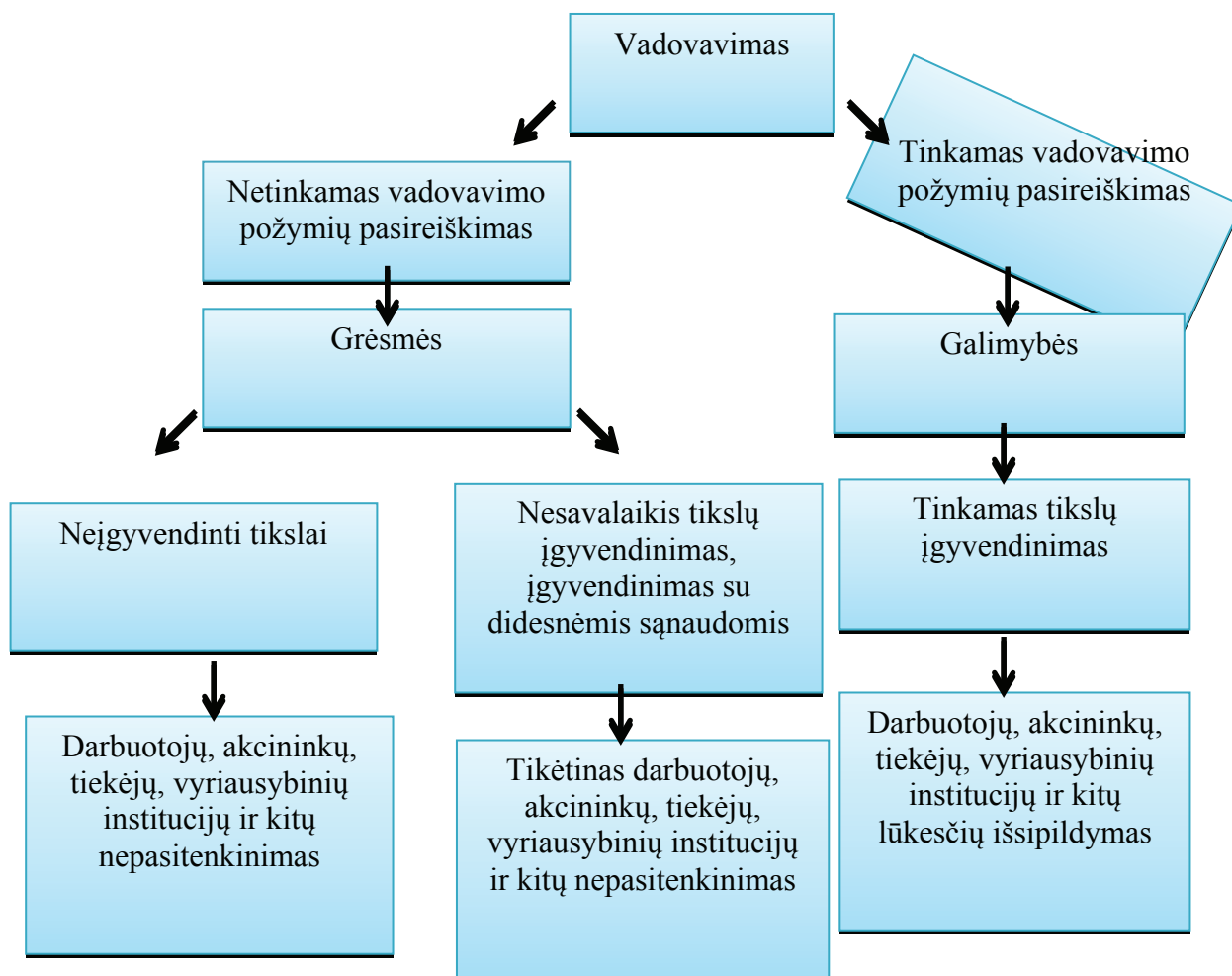
*Kitų skatinimas.* Geriausiai darbuotojus skatinti trejopai. Pirma, tai darbuotojų tvirtas įsitikinimas, kad jų pastangos sulauks pripažinimo ir tai bus matyti įvertinant jų darbą. Antra, tai darbuotojų įsitikinimas, kad geras įvertinimas už atliktą darbą (ne už darbo stažą organizacijoje ar užimamas pareigas, ar „pataikavimą“) bus atlygintas. Trečia, žinojimas kokio atlygio nori darbuotojas (piniginė išraiška, perkėlimas į aukštesnes pareigas, kitą įmonės padalinį. Vadovas turi siekti, kad atlygio sistema tenkintų darbuotoją (Robbins, 2010: 37–39).

*Planavimas.* Pagrindinė vadovavimo priemonė yra planavimas (Дафт, Лейн (Daft, Lane), 2007: 343). Tai nuolatinis procesas, kad organizacija kuo ilgiau gyvuotų nuolat besikeičiančiomis sąlygomis (Мескон, Альберт, Хедоури (Mescon, Albert, Khedouri), 1997: 49).

*Laiko valdymas (planavimas).* Tai gebėjimas planuoti pokalbį ir išskirti pagrindines temas (Дафт, Лейн (Daft, Lane), 2007: 262). Sugebėjimas numatyti ne tik tai, ko nori pasiekti organizacija, bet ir kada tai turi būti padaryta. Tikslai turi būti konkretūs, išmatuojami ir orientuoti laiko požiūriu (Мескон, Альберт, Хедоури (Mescon, Albert, Khedouri), 1997: 188; 201).

*Gebėjimas vadovauti.* Bendrais bruožais vadovavimo pagrindą sudaro sprendimų priėmimas, t. y. pasirikimas, kaip ir ką planuoti, organizuoti, skatinti ir tikrinti (kontroliuoti) (Мескон, Альберт, Хедоури (Mescon, Albert, Khedouri), 1997: 51).

Šiandienos vadovavimas atpažįstamas iš elgsenos pagal keturis požymius (Sikula, Kim, 2004: 24): 1) kūrimas ir ateities matymas; 2) įkvėpimas (darbuotojų) ir elgsena (vadovo ir darbuotojų); 3) nukreipimas (darbuotojų) ir pastangos (darbuotojų); 4) įgaliojimai (darbuotojams) ir sekėjai. Šiuolaikiškai mąstantis vadovas, kad išplėstų galimybes, suteikia įgaliojimus (ir atsakomybę) arba skiria priimtina pareigybę ir perduoda sprendimų priėmimo galią (susijusią su darbu, darbo laiku). 2 paveiksle pateikiamos vadovavimo požymių išnaudojimo galimybės ir grėsmės. A. Andrew ir Ch. W. Kim (2004: 25) pateikė patarimų šiuolaikiniam vadovui: 1. Vadovais tampama, o ne gimstama. 2. Vadovavimo galima išmokyti (tokios pačios nuomonės laikosi B. J. Avolio ir kiti [2009: 765]). 3. Kiekvienas asmuo turi vadovavimo gebėjimų. 4. Vadovavimas yra santykiai. 5. Vadovavimas yra valdžios pasidalijimas. 6. Vadovavimas yra priimtinių sprendimų paieška. 7. Vadovavimas yra tarnystė kitiems.



2 pav. Vadovavimo galimybės ir grėsmės

Sudaryta darbo autoriaus

Vadovai, kad būtų sėkmingi, neprivalo būti patrauklūs fiziškai, tapti genijais intelektualais ar visažiniais pranašais, tačiau jie turi turėti tinkamas savybes, kurios atsiskleidžia kaip vadovavimo požymiai, t. y. turi būti išsiugdę atitinkamus gebėjimus, kurie skirtinguose žmonėse atsikleidžia ne vienodai (Kirkpatrick, Locke, 1991: 58).

## Išvados

Pateikus įvairias vadovavimo sampratas nustatyta, kad tyrėjai vadovavimą apibrėžia pagal savo asmeninį suvokimą. Peržvelgus mokslinėje literatūroje pateiktus apibrėžimus vadovavimo apibūdinimus galima taip suskirstyti: 1) vadovavimas – tai įtakos darymo arba valdžios galios rodymo kitiems priemonė, kad darbuotojai noriai darytų tai, ko nori vadovas. 2) vadovavimas – tai tam tikra patirtis (meisteriškas, pranašumas), kurio savybės yra: sąžiningumas, gebėjimas deleguoti, gebėjimas įkvėpti, pasitikėjimas, išipareigojimas, humoras, teigiamas požiūris, intuícija, nuolankumas. 3) neginčijamas ir nevertinamas vadovo tinkamumas eiti vadovo pareigas. Vadovas suprantamas, kaip teoriškai ir praktiškai pasirengęs žmogus, turintis pačias geriausias vadovui būtinas savybes, gebantis jam pavaldžių žmonių protus ir jausmus nukreipti siekti organizacijos tikslo arba atlikti nustatytą užduotį.

Apibūdinant vadovavimo požymius užtikrinančias vadovavimo veiklą organizacijai nustatyta, kad šių požymių, kurie aprašyti skirtingose vadovavimo teorijose, yra labai daug ir įvairių. Mokslininkai juos turėtų tirti ne tik atsižvelgdami į tai, kas juos pačius domina, bet ir nustatyti jų svarbą organizacijai. Šiandienos

vadovavimas atpažįstamas pagal šiuos požymius: 1) kūrybiškumas ir gebėjimas numatyti ateitį; 2) gebėjimas įkvėpti (darbuotojus) ir elgsena (vadovo ir darbuotojų); 3) gebėjimas nukreipti (darbuotojus) ir sutelkti pastangas (veiklos vystymui); 4) gebėjimas suteikti įgaliojimus (darbuotojams) ir sekėjus (gebėjimas paveikti jų elgseną). Vadovais tampama, o ne gimstama, todėl vadovavimo galima išmokyti, nes kiekvienas asmuo turi vadovavimo gebėjimų. Vadovavimo požymiai apima: santykius, valdžios pasidalijimą, priimtinių sprendimų paiešką ir tarnystę kitiems.

## Literatūra

- Ahmed, Al, D., Bach, Ch. (2014). Major Traits / Qualities of Leadership. *Innovative Space of Scientific Research Journals*, Vol. 3, Nr. 1, p. 47–53.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, Issue 3, p. 261–295.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, Issue 5, p. 764–784.
- Clifton, J. (2014). Small stories, positioning, and the discursive construction of leader identity in Business meetings. *Leadership*, Vol. 10 (1), p. 99–117.
- Collinson, D. (2014). Dichotomies, dialectics and dilemmas: New directions for critical leadership studies? *Leadership*, Vol. 10 (1), p. 36–55.
- Connerley, M. L., Wu, J. (2016). *Handbook on Well-Being of Working Women*. International Handbooks of Quality-of-Life.
- De, Haan, E. (2015). The leadership shadow: How to recognise and avoid derailment, hubris and overdrive. *Leadership*, Vol. 11 (1), p. 1–9.
- Dirgėlienė, A., Andriekienė, R. M. (2012). Vadovavimo suaugusiųjų švietimo įstaigai teorinės ir empirinės išvalgos. *Andragogika*, Nr. 1 (3), p. 25–47. Klaipėda: KU leidykla.
- Drucker, P. F. (2004). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: D. Radzevičiaus PĮ „R grupė“.
- Dubkėvičs, L. (2011). *Līderība vadīšanā*. Rīgā: SIA „Izdevniecība RaKa“ tipogrāfijā.
- Fairhurst, G. T., Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership*, Vol. 10 (1), p. 7–35.
- Fouzia, N. K., Kamran, A. M. (2012). Analysis of Leadership Taxonomies and Organizational Outcomes by using Multifactor Leadership Questionnaire [interaktyvus]. *Proceedings of World Business Research Conference*. Published by: World Business institute Australia. Prieiga internete: <http://www.wbiconpro.com/426-Fouzia.pdf> [žiūrėta 2016 01 10].
- Havenga, W., Mehana, V., Visagie, J. C. (2011). Developing a national cadre of effective leadership towards sustainable quality service delivery in South Africa. *African Journal of Business Management*, Vol. 5 Issue 31, p. 12271–12282. Nairobi (Kenija): Academic Journals.
- Hernez-Broome, G., Hughes, R. L. (2004). Leadership Development: Past, Present, and Future. *HR. Human Resource Planning*, Vol. 27, Issue 1, p. 24–32.
- Jacobs, M. J. (2012). *An examination of midwest community college presidents' leadership styles*. Edukacijos daktaro disertacija. The Graduate School of Wayne State University, Detroit, Michigan. USA.
- Jay, A. (1968). *Management and Machiavelli: An Inquiry into the Politics of Corporate Life*. N.Y.: Holt Rinehart & Winston.
- Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: KTU leidykla „Technologija“.
- Kirkpatrick, Sh. A., Locke, E. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 2, p. 48–60.
- Lapa, I. (2007). Jauni uzņēmuma modeļu risinājumi uz zināšanām balstītas ekonomikas apstākļos. *Vadības zinātne*, 717 Sējums, p. 381–393. Latvijas universitātes raksti.
- Lightfoot, W. S., Kehal, M. (2005). Leaders and Leadership: A Corpus-Based Approach for Evaluating the Evolution of Leadership. *Communications of the IIMA*, Vol. 5, Issue 3, Article 8, p. 77–87.
- Lussier, R. N., Achua, C. F. (2001). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. South-Western Cengage Learning. USA.
- Matonytė, I. (2004). Socialinis kapitalas: nuo mokslinių tyrimo perspektyvų prie empirinių pastebėjimų. Gero valdymo klausimas. *Sociologija. Mintis ir veiksmai*, Nr. 1, p. 22–37. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
- Mills, D. Q. (2005). *Leadership: How to Lead, How to Live*. Waltham, MA: MindEdge Press.

- Moss, J. Jr., Lambrecht, J. J., Jensrud, Q. (1994). *Leader attributes inventory manual*. NCRVE University of California, Berkeley.
- Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Pacevičius, J., Kekytė, J. (2008). Vadovų vadybiniai gebėjimai: galimybių ir apribojimų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 4 (13), p. 321–330. Šiauliai: ŠU leidykla.
- Robbins, S. P. (2010). *Kaip vadovauti žmonėms*. Vilnius: Tyto Alba.
- Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: KU leidykla.
- Sikula, A., Kim, Ch. W. (2004). Reinventing leadership: blended dualism. *DIAS technology review*, Vol. 1, No. 1, p. 23–28.
- Skaržauskienė, A., Paražinskaitė, G. (2010). Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška. Socialinių mokslų studijos, Nr.1(5), p. 41–61. Mykolo Romerio universitetas.
- Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2012). Lietuviškosios modifikuoto vadovavimo efektyvumo klausimyno versijos psichometriniai rodikliai. *Tarptautinis psichologijos žurnalas: Biopsichosocialinis požiūris*, Nr. 10, p. 89–108.
- Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2013). Vadovo efektyvumo vertinimo pagrindimas: ar reikalinga teorinių požiūrių gausa? *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 68, p. 109–122.
- Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Klaipėda: KU leidykla.
- Šimanskienė, L., Župerkienė, E. (2013). *Darnus vadovavimas*. Klaipėda: KU leidykla.
- Van de Valk, L. J. (2008). Leadership Development and Social Capital: Is There a Relationship? *Journal of Leadership Education*. [interaktyvus], Vol. 7, Issue 1, p. 47–64. Prieiga internete: [http://leadershipeducators.org/Resources/Documents/jole/2008\\_summer/JOLE\\_7\\_1\\_Van\\_De\\_Valk.pdf](http://leadershipeducators.org/Resources/Documents/jole/2008_summer/JOLE_7_1_Van_De_Valk.pdf) [žiūrėta 2015 12 20].
- Zaccaro, St. J., Rittman, A. L., Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 12, Issue 4, p. 451–483.
- Zakarevičius, P. (2013). Vadybos paradigma. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 68, p. 151–159. Kaunas: VDU leidykla.
- Župerkienė, E. (2008). *Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo tobulinimas*. Daktaro disertacija. Kaunas: VDU leidykla.
- Адизес, И. К. (2007). *Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует*. Москва: Альпина бизнес букс.
- Адизес, И. К. (2008). *Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей*. Москва: Альпина бизнес букс.
- Герзон, М. (2008). *Лидерство через конфликт: Как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности*. Москва: Манн, Иванов и Фербер.
- Дафт, Р. Л., Лейн, П. (2007). *Уроки лидерства*. Москва: Эксмо.
- Друкер, П. Ф. (2004). *Энциклопедия менеджмента*. Москва-Санкт-Петербург-Киев: Издательский дом «Вильямс».
- Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. (1997). *Основы менеджмента*. Москва: Дело.
- Чуркина, М., Жадько, Н. (2009). *Управленческая эффективность руководителя*. Москва: Альпина Бизнес Букс.

## AN INSIGHT INTO THE ATTRIBUTES OF THEORETICAL LEADERSHIP

ARNOLDAS PETRULIS  
Klaipėda University (Lithuania)

### Summary

In our research paper we discuss the issues of leadership and the degree to which the administration of the resources and decision making, the structure, the rules and the regulations, the formal relations, the strategies and the visions, the organisational culture, the performance management, the assessments and the penalties, the problems of hiring and dismissal of the personnel have to be influenced by leadership.



We have grouped the attributes of leadership according to the existing leadership theories. The trait theory of leadership focuses on *endurance, active persistence (energy), a clear vision of the future, confidence in decision making (belief that they are right), personal integrity (which includes morality, honesty, regulations and attitude), ethical issues, creativity (organisation), world outlook (ideology) that correlate with the group.* The behavioural theory of leadership consists in *making a start (initiative), readiness to assume responsibility, stability, total reliability, commitment to the common good, innovative thinking and business (practical) solutions, as well as creativity and ability to make innovations, compassion (sensitivity towards others) and respect, delegation of responsibility, education, personnel training, decision making, tendency to give advice and professional management.* The situational contingency leadership theory suggests *adaptability and openness to changes, tolerance for ambiguity and difficulties, courage in making decisions being unaware of their consequences (venture), communication (listening, speaking and writing), networking (understood as interconnection with something referring to other people, both inside and outside), team composition, creation and development of working groups, management of disputes, misunderstandings and hostility, management of unacceptable situation (stress), management of complex tasks, solution of intractable issues (problems).* The integration management theory (process) implies *insight, direction of operational efforts towards performance, statement making, enthusiastic approach (optimism), good mood, encouragement, stimulation of others, planning, time management, leadership ability.*

**Problem statement.** There are numerous methods and techniques to assess leadership, but all of them are characterized by partiality of the researchers who select only those leadership characteristics that present personal interest to themselves. In this case leadership is not fully and comprehensively evaluated, but only partially investigated making use of a few of the possible leadership characteristics. Therefore the research problem can be formulated as a question about the essential attributes of leadership.

**The object of the research:** to investigate leadership attributes.

**The aim of the research:** to identify the characteristics of leadership by investigating the classical leadership theories.

**The working methods:** to give a general analysis of leadership attributes and to classify them according to management theories making use of the research carried out by Lithuanian and foreign scientists and applying analytical and synthetic methods of the analysis of scientific literature paying special attention to the importance of the leadership concept.

We have established that it is possible to classify the leadership attributes as follows: 1) leadership as a means of influence or power demonstration; 2) leadership as a kind of some real experience; 3) undisputed and non-negotiable eligibility of the leader. To summarise our research of leadership attributes we can state that these characteristics are numerous and diverse, and they are to be investigated in order to determine their importance and value in the organizations under study. Leadership is recognised by the following attributes: 1) development and future vision; 2) inspiration and behaviour; 3) direction and effort; 4) powers and followers.

**KEYWORDS:** *leader, leadership, attributes.*

**JEL CODES:** M10, M12.