

VADOVAVIMO STILIŲ VERTINIMAS ORGANIZACIJOSE

ARNOLDAS PETRULIS¹, DAIVA VERKULEVIČIŪTĖ-KRIUKIENĖ², ARVYDAS RAZMA³

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Organizacijos vykdomos veiklos sėkmė daugeliu atvejų priklauso nuo jos vadovo. Straipsnyje aptariami vadovavimo stiliai organizacijose. Remiantis mokslinės literatūros analize, pateikiami vadovavimo stilių – transakcinio, transformacinio ir tarnaujančiojo – apibrėžimai, sudaryta vadovavimo stilių lentelė, kur pagal pasirinktus vertinimo kriterijus teoriškai paaiškinami jų skirtumai. Nustatyta, kad pasirinkti kriterijai yra tinkami vertinti vadovavimo stilius organizacijose. Organizacijose galimi skirtingų vadovavimo stilių deriniai. Palyginus vadovų ir jiems tiesiogiai pavaldžių darbuotojų išsakytus teiginius nustatyti tie patys vadovavimo stilių deriniai, skiriasi tik proporcijos.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *vadovavimo stilius, transakcinis, transformacinis, tarnaujantysis, kriterijai.*

JEL KLASIFIKACIJA: M10, M12.

DOI: <https://doi.org/10.15181/rfds.v35i3.2275>

Įvadas

Vadybinėje, psichologinėje, ekonominėje ir kt. mokslinėje literatūroje vadovavimas tiriamas kaip tikslų, uždavinių numatymo, darbo planavimo ir organizavimo, žmonių telkimo išskirti ir įgyvendinti tikslus procesas. Tad organizacijos vykdomos veiklos sėkmė daugeliu atvejų priklauso nuo jos vadovo, t. y. nuo ypatingą vietą organizacijos valdyme užimančio žmogaus, kuriam suteiktos išskirtinės teisės jai vadovauti: jo asmenybės, įgūdžių, gebėjimų ir pastangų juos panaudoti, noro bei poreikio nuolat tobulintis.

Vadovavimas, jo pasekmės gali būti vertinami pasirinkto vadovavimo stiliaus požiūriu, nes nuolat kintančios sąlygos koreguoja vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykius, jų vadovaujamos organizacijos diktuoja naujus reikalavimus, kurie iš esmės atsiskleidžia taikomuose vadovavimo stiliuose, kuriant ir plečiant organizaciją. Toks vertinimas būtinas, norint pasirinktu vadovavimo stiliumi užtikrinti vadovavimo veiklos veiksmingumą, siekiant tikslų ir gerinant pačios organizacijos veiklą.

¹ Arnoldas Petrusis – lektorius, daktaras (socialiniai mokslai), Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Vadybos katedra

Moksliniai interesai: organizacijų valdymas, vadovavimo stiliai, vadovavimo etika

Adresas: S. Nėries g. 5, LT-92227 Klaipėda

El. paštas: arnoldas.petrulis@ku.lt

Tel. +370 673 444 29

² Daiva Verkulevičiūtė-Kriukienė – docentė, daktarė (fiziniai mokslai – geografija), Klaipėdos universiteto Vadybos katedra

Moksliniai interesai: organizacijos pokyčiai, regionų vystymas, logistika

Adresas: S. Nėries g. 5, LT-92227 Klaipėda

El. paštas: daiva.verkuleviciute-kriukiene@ku.lt

Tel. +370 682 852 31

³ Arvydas Razma – vyr. specialistas (jaunimo reikalų koordinatorius), magistrantas (socialiniai mokslai), Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Vadybos katedra

Moksliniai interesai: organizacijų valdymas, vadovavimo stiliai, vadovavimo etika

Adresas: S. Nėries g. 5, LT-92227 Klaipėda

El. paštas: arvydasrazma@gmail.com

Tel. +370 608 951 74

Problema. Vadybos mokslinėje literatūroje aprašoma daug įvairių vadovavimo stilių, bet nesutariama dėl bendrų jų vertinimo kriterijų. Vadovavimo stiliai mokslinėje literatūroje plačiai analizuojami, po tam tikros pertraukos pradėti tirti ir jų bruožai, kaip vertinimo kriterijai. Mokslinė problema formuluojama probleminiu klausimu, pagal kokius kriterijus reikėtų vertinti vadovavimo stilius?

Straipsnio tikslas: teoriškai išskyrus vadovavimo stilių kriterijus, pasitelkus sukurta vertinimo instrumentą, įvertinti vadovų organizacijose taikomus vadovavimo stilius.

Tyrimo objektas: vadovavimo stiliaus vertinimas organizacijoje.

Tyrimo metodai: remiantis mokslininkų pateiktomis išvalgomis, taikant mokslinės literatūros analizės ir sintezės metodus, aptarus vadovavimo stilių svarbą ir sampratą, nustatyti jų bruožus, kaip vertinimo kriterijus, apibūdinti vadovavimo stilius. Remiamasi pirminiais empiriniais duomenimis, kurie surinkti dviejų kokybinių tyrimų apklausos būdais (vadovo ir jam tiesiogiai pavadžių darbuotojų), lyginant vertinamas vadovavimo organizacijose stilius.

1. Vadovavimo stilių svarba ir sampratos

Vadybos literatūros autoriai nesutaria dėl vadovavimo svarbos (Collinson, 2014): žmogiškiems ištekliams; priimant sprendimus; laikantis taisyklių ir nuostatų; puoselėjant formalius ryšius; įgyvendinant strategijas ir vizijas; kuriant organizacinę kultūrą; koordinuojant veiklą; įvertinant ar baudžiant darbuotojus; juos samdant ar atleidžiant iš darbo. Vadovavimo stilius suvokiamas kaip vadovo veiksmai, kai jis siekia paveikti darbuotojų elgseną, priima sprendimus, kurie orientuoti į tikslo siekimą ar susiję su darbuotojais, geba suderinti tikslo siekimą ir dėmesį darbuotojams (Bhat ir kt., 2012). Kitaip tariant, vadovavimas grindžiamas vadovo ir darbuotojų sąveika, kai pokyčiai įgyvendinami siekiant bendrų tikslų (Rost, 1993). Vadovas turi nukreipti grupę ar asmenį atlikti bendras užduotis net ir tada, kai esami santykiai neatitinka numatytų standartų (Мескон, Альберт, Хедоури, 1997), apsisprendamas, kaip bus elgiama nenumatytoje ar organizacijos dokumentuose neaprašytoje situacijoje. Tad vadovai turi pasirinkti atitinkamai organizacijai ir jos darbuotojams geriausią vadovavimo stilių (Alkahtani, 2016). Vadovavimo stiliai – tai vadovavimo žmonėms būdai, kuriuos taiko vadovai, atsižvelgdami į situaciją ar užduotį, kurią reikia atlikti (Tan, Hee, Piau, 2015). Vadovavimo stilius yra pagrindinis veiksmingumą lemiantis veiksnys (Sudha, Shahnawaz, Farhat, 2016).

2. Vadovavimo stiliai

Transakcinis (mainų) vadovavimas pasireiškia, kai vienas asmuo imasi tikslingos iniciatyvos užmegzti ryšį su kitais (Burns, 1978). Šis vadovavimo stilius suvokiamas kaip daugiau dėmesio skiriantis techniniam problemų sprendimui, mažiau – darbuotojams (Covin ir kt., 1997). Paprastai remiasi oficialiomis organizacinėmis struktūromis ir sistemomis (Zhu ir kt., 2011), tarpusavio mainais (Fisher, 2009). Vadovas paaiškina, kokio atlygio, malonių ar privilegijų už tinkamą užduočių atlikimą ir nustatytų reikalavimų laikymąsi galima tikėtis (Hater, Bass, 1988). Ir atvirkščiai, jei nustatytų reikalavimų nesilaikoma, netinkamai atliekamos užduotys, taikomos drausminės bausmės, kurios lemia neigiamas darbuotojų reakcijas (Bass, 2000).

Mokslininkai pateikia tokį transakcinio vadovavimo veiklos skirstymą (Odumeru, Ifeanyi, 2013; Gopal, Chowdhury, 2014; Alkahtani, 2016; Yukl, 2013): santykinis atlygis, aktyvūs ir pasyvūs veiksmai. *Santykiniis atlygis* – reagavimas į nukrypimą nuo normos, taisant klaidas, atliekant tiek aktyvius, tiek pasyvius veiksmus. Santykinis atlygis už atitinkamą elgesį apima paaiškinimą apie darbą, kurį būtina atlikti, siekiant gauti atlygį, paskatas ir neapibrėžtas išmokas, siekiant motyvuoti, pasitelkiant tiek skatinimą pagal nuopelnus, tiek bausmes. *Aktyvūs veiksmai* apibrėžia darbuotojų kontrolę, siekiant koreguoti jų padarytas klaidas, kad darbas būtų veiksmingai užbaigtas. Ši elgsena apibrėžiama kaip klaidų paieška ir taisyklių taikymas, siekiant tų klaidų išvengti. Transakcinis vadovavimo stilius yra veiksmingas, esant krizėms ir ekstremalioms situacijoms, kai projektai turi būti vykdomi tam tikru specifiniu būdu. *Pasyvūs veiksmai* – įvairūs koreguojantys veiksmai, reaguojant į akivaizdžius nukrypimus nuo priimtinių veiklos standartų, už ką darbuotojai baudžiami.

Transformacinis (pokyčių) stilius laikomas sudėtingesniu už transakcinį (Boateng, 2012). Transformacinis vadovas neapsiriboja tik darbuotojo skatinimu apdovanojimais ar bausmėmis (Fisher, 2009). Šiuo atveju

stengiamasi patenkinti aukštesnius darbuotojų poreikius: įtraukti juos į abipusio skatinimo procesą, kad atsiskų vien tik siaurų savų interesų, juos pakeistų organizacijos naudai (Kets de Vries (Kets de Vries), 2004). Matydamas save kaip bendruomenės narį darbuotojas linkęs perimti vertybes ir tikslus, o tai skatina prisidėti prie didesnio tos bendruomenės gėrio kūrimo (Kaiser, Hogan, Craig, 2008).

Mokslininkai skiria šešis pagrindinius transformacinio vadovavimo bruožus, kurie taip pasireiškia vadovų elgsenoje (Masood ir kt., 2006; Yasir, Mohamad, 2016): vizijos išaiškinimas, tinkamo modelio parinkimas, darbuotojų pritarimas tikslams, aukšti veiklos lūkesčiai, individuali parama ir intelektualinis skatinimas. D. Bosch'as (2013) plačiau apibūdina transformacinio vadovavimo elgseną: grįžtamojo ryšio perteikiant viziją užtikrinimas; darbuotojų mokymas (ugdymas); jų palaikymas (remia, suteikia būtiną pagalbą); įgaliojimų darbuotojams suteikimas; novatoriškumas; pavyzdžio kitiems rodymas; charizmatiškumas (uždegantis, įkvepiantis, žavus, patrauklus, sektinas pavyzdys).

Tarnaujančiojo (angl. *servant*) vadovavimo sampratą priima ir taiko nedaugelis mokslininkų bei praktikų (Barbuto, Wheeler, 2006). Ji apima visus vadovavimo aspektus, įskaitant etiką, santykius ir pasiektais rezultatais grindžiamą vertinimą (Coetzer, Bussin, Geldenhuys, 2017), siūlo prasmingesnę vadovavimą, siekiant užtikrinti tvarius rezultatus žmonėms, organizacijoms, visuomenėms. Tarnaujantysis vadovavimas pagrįstas įsitikinimu, kad organizaciniai tikslai bus pasiekti ilguoju laikotarpiu, pirmiausia sudarius tobulėjimo ir vystymosi organizacijos darbuotojams galimybes, sukūrus jiems bendrą gerovę (Stone, Russell, Patterson, 2004). Tikimasi, kad tarnaujančiojo vadovo įtaka formuos atviresnius, išmintingesnius, laisvesnius, savarankiškesnius darbuotojus, tikintis, kad ir jie pasitarnaus kitiems (aplinkiniams, kolegoms) (Van Winkle ir kt., 2014).

P. T. P. Wong'as, D. Davey'us (2007) pateikia šiuos tarnaujančiojo vadovavimo bruožus: 1) laikosi atsidavusios tarnystės požiūrio (Melchar, Bosco, 2010); 2) daugiausia dėmesio skiria darbuotojams, jų ugdymui, kad šie liktų organizacijoje; 3) prisiima atsakomybę už saugios ir pozityvios darbo aplinkos, skatinančios naujoves ir didinančios vidinę motyvaciją, kūrimą; 4) humanizuoja darbą, pripažindami darbuotojų vertingumą, elgdami su jais kaip su pagarbos vertais žmonėmis; 5) įgyja pasitikėjimo, nes darbuotojų teisėtus poreikius iškelia aukščiau savų interesų; 6) užsitarauja pagarbą, nes yra naudingi darbuotojams ir visuomenei labiau nei būtų galima tikėtis; 7) išklauso darbuotojus; 8) puoselėja santykius, pasitelkdamis empatiją, gerumą, atsivėrimą, emocinį intelektą; 9) bendradarbiauja telkiant komandas ir įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą; 10) siekia organizacinių tikslų, išlaisvindami žmoniškųjų išteklių kūrybinį potencialą.

3. Vadovavimo stilių kriterijai

Mokslinėje literatūroje dažniausia minimi šie vadovavimo stilių kriterijai, pagal kuriuos mokslininkai juos tiria:

- sprendimų priėmimo būdas: vadovavimas kitiems numato galios turėjimą (Antonakis, Cianciolo, Sternberg, 2004), kuri organizacijos kontekste suprantama kaip pareigybiniai įgaliojimai – teisė priimti sprendimus;
- užduočių pateikimo būdas: pateikdami užduotis sumanūs vadovai geba išnaudoti universalias vertybes, kad darbuotojai pateikiamus tikslus priimtų kaip savus (Kovjanic ir kt., 2012);
- atsakomybės pasidalijimas: nesidalijimas atsakomybe arba pasidalijimas ja yra matomas veiksmas, kuriuo vadovas gali demonstruoti savo darbuotojams ryžtingumą, kompetentingumą, išipareigojimą ir patikimumą (Yukl, 2013);
- požiūris į iniciatyvą: vadovui svarbu suvokti ir stengtis tobulinti vadovavimą, kuris apimtų ir nuolatinius pokyčius, daug įvairių požiūrių bei ginčų (De Haan, 2015);
- požiūris į darbuotojus: viena iš poveikio priemonių, atskleidžianti požiūrį į darbuotojus, yra nuolatinė stebėseną, ribojanti darbuotojų elgseną (Kovjanic ir kiti, 2012);
- požiūris į savo žinias: mokymasis ypač svarbus tobulinant individualias vadovo kompetencijas (Antonakis, Cianciolo, Sternberg, 2004);
- bendravimo su darbuotojais būdas: praktikoje vadovavimas ir bendravimas dažniausia vienas nuo kito neatsiejami (Collinson, 2014: 37);

- santykių su darbuotojais pobūdis: puoselėjant tarpusavio santykius vadovams svarbu veiksmingai bendrauti, naudingai išnaudojant laiką su darbuotojais, kad būtų galima pasidalinti žiniomis ir išsiugdyti naujus gebėjimus (Coetzer, Bussin, Geldenhuys, 2017);
- požiūris į drausmę: drausmė pasitelkiama tam, kad darbuotojų veikla atitiktų standartus (Bass, 1990);
- požiūris į vertybes: darbuotojų įgalinimas yra skatinimo priemonė veikti laikantis vertybinių nuostatų (Van Winkle ir kt., 2014);
- vizijos pateikimas: asmenine vizija paremtas vadovavimas kuria strateginę organizacijos viziją, perduoda ją metaforų kalba, modeliuoja, kad nuosekliai veikdami ir įsipareigodami darbuotojai siektų ją įgyvendinti (Obiwuru ir kt., 2011).

1 lentelė. Vadovavimo stiliai pagal jų vertinimo kriterijus

Stiliaus vertinimo kriterijai	Vadovavimo stiliai		
	Transakcinis	Transformacinis	Tarnaujantysis
Sprendimų priėmimo būdas	Nustato, ką darbuotojai turi padaryti	Sprendimus priima kolegialiai, skatina darbuotojus dalyvauti juos priimant, nedaro įtakos sprendimų priėmimui	Skatina darbuotojus imtis veiksmų, kurie geriausiai atitiktų organizacijos poreikius
Užduočių pateikimas darbuotojams	Tiksliai nurodinėja, ką ir kaip atlikti	Skatina pakilti aukščiau asmeninių interesų, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus	Sutelkia asmeninį dėmesį į tikslų nustatymą, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius
Atsakomybės pasidalijimas	Prisiima atsakomybę, bet esant blogiems rezultatams baudžia darbuotojus	Atsakomybė yra kolektyvinė arba deleguojama	Atsakomybė perduodama atliekančiajam darbą, rūpinasi jos įgyvendinimu
Požiūris į iniciatyvą	Skatina daryti tai, ko nori vadovas	Skatina iniciatyvas ir naujoves, kurios didina darbuotojų atsidavimą organizacijai	Sudaro galimybes reikštis darbuotojų iniciatyvumui
Santykių su darbuotojais pobūdis	Nerašytas susitarimas, susitarimas taikant atlygio ir bausmių sistemą	Padedą išaiškinti talentus ir panaudoti savo stipriąsias puses	Abipusė įtaka formuojant elgseną per grįžtamąjį ryšį
Požiūris į savo žinias	Įsitikinimas, kad žinių, norint vadovauti, pakanka	Nuolatinė saviugda ir tobulėjimas	Linkęs įsiklausyti ir pasirošęs perimti darbuotojų turimas žinias
Bendravimas su darbuotojais	Naudingas bendravimas, nukreiptas į atlygį	Aplinkos, kur darbuotojai jaučiasi vertinami, kūrimas	Galimybės būti išklaustytiems ir išgirstiems sudarymas
Požiūris į darbuotojus	Nesuasmenina dėmesio į jų asmeninį tobulėjimą	Nepriekabus, bendradarbiaujantis, ugdantis, sudaro galimybes tobulėti	Tiesiogiai užsiima mokymu ir ugdymu
Požiūris į drausmę	Reiklus reglamentuotai drausmei	Reikalauja sąmoningo savęs drausminimo	Asmeniniu pavyzdžiu kuriamas drausmingumo poreikis
Požiūris į vertybes	Skatinimas pirmiausia per atlyginimu pagrįstus mainus	Skatina dirbti atsisakant savo tikslų dėl bendros gerovės	Bendruomeniškumas skatinamas akcentuojant dorovingumą, dvasingumą ir teikiant pagalbą
Vizijos pateikimas darbuotojams	Nepateikia vizijos, tik reikalauja vykdyti užduotis	Vizija pateikiama, siekiant keisti vertybes, skatinti aukštesnius poreikius ir siekius	Vizija pateikiama, teikiant netiesioginę pagalbą ir taip padedant prisitaikyti prie pokyčių

Sudaryta A. Petruolio, remiantis: P. G. Northouse (2016); G. A. Yukl (2013); B. M Bass (1999); Z. A. Khan (2016); S. Kovjanic ir kiti (2012); A. G. Stone, R. F. Russell, K. Patterson (2004); P. T. Wong, D. Davey (2007); J. A. Odumeru, G. O. Ifeanyi (2013); B. Winston, D. Fields (2015); J. M. Burns (1978); V. C. Nordbye, J. A. Irving (2017); E. A. Fisher (2009); Van Winkle ir kt. (2014); J. Haar ir kt. (2017); J. B. DeConinck, M. B. DeConinck (2017); R. Jit, Ch. Sh. Sharma, M. Kawatra (2016).

4. Tyrimo metodas

Tyrimui atlikti pasirinktos organizacijos yra Lietuvos Respublikos Klaipėdos mieste veikiančios uosto krovos bendrovės, vykdančios panašią veiklą ir pasižyminčios tomis pačiomis charakteristikomis. Tyrime savanoriškai sutiko dalyvauti penkios organizacijos. Atliekant šį tyrimą taikomi du kokybiniai tyrimo metodai. Pasirinktas individualus, iš dalies struktūruoto interviu tipas, kai pateikiami iš anksto parengti klausimai, bet nenumatomi galimi atsakymai. Interviu, kaip kokybinių domenų rinkimo metodas, apima respondentų / informantų klausinėjimą ir įdėmų klausymąsi. Siekiama sužinoti nuomones tiriamu klausimu. Kadangi ne visi organizacijos darbuotojai bendrauja su aukščiausio lygmens vadovais, nuspręsta pasirinkti žemesnio lygmens vadovus, kurie tiesiogiai bendrauja su darbuotojais. Apklausti Klaipėdos miesto uosto krovos bendrovių vidutinio lygmens vadovai. Vadovams priskirti kodai V1, V2, V3, V4 ir V5. Buvo svarbu, kad apklausiami vadovai turėtų ne mažiau kaip trejų metų vadovavimo tiriamose organizacijose patirties, tada jie galėtų būti savo vadovavimo srities ekspertai. Apklausti tik tų organizacijų vadovai, kurios sutiko, kad jų darbuotojai dalyvautų grupės (angl. *focus group*) interviu. Kiekvieną darbuotojų grupę sudaro 6 asmenys iš vieno organizacijos padalinio, turintys vieną bendrą tiesioginį vadovą, kuris jau buvo apklaustas interviu metodu. Šiuo metodu tiriama mažos grupelės žmonių, kuriems būdingos tos pačios charakteristikos, sąveika. Tai grupinis interviu, kai tyrėjas moderuoja ir uždavinėja kartu grupei klausimus, stebėdamas ne tik atsakymus, bet ir reakcijas. Grupėms priskirti kodai: FG1, FG2, FG3, FG4 ir FG5. Skaičius sutampa su jau apklaustu tiesioginio vadovo skaičiumi. Atskirai pateikiami kiekvienos organizacijos vadovo ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų grupės rezultatai, pagal kiekvieną vadovavimo stilių kriterijų įvertinant būdingus vadovavimo stilius. Interviu su vadovais ir atskirai su grupėmis atliktas 2018 m. gruodžio – 2019 m. gegužės mėnesiais. Vadovavimo stiliams priskirti kodai TR – transakcinis, TF – transformacinis, TA – tarnaujantysis.

5. Tyrimo rezultatai

Organizacijos pirmojo vadovo (V1) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų grupės (FG1) interviu analizės rezultatai. Nustatyta, kad vertindamas darbuotojus vadovas „sprendimus priima vienašališkai, neatsižvelgdamas į kitus“. Toks jo vertinimas darbuotojų netenkina, nes jiems nesuprantamas, o vadovas vertinimo motyvų nepaaiškina. Vadovas „skatina savarankiškumą ir siekti pasitenkinimo vykdant sudėtingas užduotis“. Šią mintį patvirtina ir darbuotojai. Jų teigimu, vadovas tiesiogiai paskirsto užduotis ir nurodo konkrečiai, ką ir kaip atlikti. Be to, jis „vengia būtinų sprendimų ar veiksmų, kurie kelia asmenišką riziką“. Tiek vadovo, tiek darbuotojų nuomonės primena bendruomeniškos elgsenos, kuri paremta moralinėmis nuostatomis, skatinimą: „Skatina susitelkti į kolektyvinę misijos, įsitikinimų ir vertybių prasmę.“ Vadovas mano, kad „skatina prisiimti daugiau įsipareigojimų, savarankiškumo ir savanoriavimo organizacijoje“. Vis dėlto darbuotojai linkę manyti, kad vadovas „skatina daryti tai, ko nori jis“. Vadovas mano, kad į kitoki nei jo požiūrį „įsiklauso ir pasiruošęs perimti darbuotojų turimas žinias“, kaip atlikti užduotį. Panašiai mąsto ir darbuotojai. Nors vadovas teigia, kad skatina atvirai ir atsakingai informuoti apie esamas ar pastebėtas negeroves, taip užtikrindamas teisingus, „atvirus ir sąžiningus abipusius santykius“, ne visi darbuotojai su tuo sutinka. Vieni teigia, kad „neskatina išsakyti negerovių ir slopina bet kokią kritiką“, kiti mano, kad „skatina pakilti į aukštesnį moralės ir saviskatos lygius“.

Vertinant vadovavimo stilius nustatyta vadovo (V1) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų (FG1) pasiskaidymų sutapimų visuose vadovavimo stiliuose. Vadovo nuomone, jis renkasi tarnaujančiojo, transformacinio ir transakcinio vadovavimo stilių derinį. Darbuotojai mano, kad jų vadovui būdingas vadovavimo stilių derinys, kur pasireiškia transakcinis, transformacinis ir tarnaujantysis vadovavimo stiliai.

2 lentelė. Organizacijos pirmojo vadovo vadovavimo stilių vertinimas pagal kriterijus

Kriterijus	V1 vertinimas			FG1 vertinimas		
	TR	TF	TA	TR	TF	TA
Sprendimų priėmimas	+	-	+	+	-	-
Užduočių pateikimas	-	-	+	+	-	-
Atsakomybės pasidalijimas	+	+	+	+	-	-
Požiūris į iniciatyvą	-	+	+	+	+	-
Požiūris į darbuotojus	-	+	+	+	-	-
Požiūris į savo žinias	-	+	+	+	-	+
Bendravimas su darbuotojais	-	-	-	+	+	-
Santykių su darbuotojais pobūdis	-	+	+	-	+	-
Požiūris į drausmę	-	+	+	+	-	-
Požiūris į vertybes	-	+	+	-	+	-
Vizijos pateikimas	+	-	-	-	-	-

Sudaryta darbo autorių, remiantis vadovo V1 ir darbuotojų grupės FG1 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – vadovavimo stilius pasireiškia, (-) – vadovavimo stilius nepasireiškia.

Organizacijos antrojo vadovo (V2) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų grupės (FG2) interviu analizės rezultatai. Vadovas teigia, kad, vertindamas darbuotojus, „sprendimus priima vienašališkai, neatsižvelgdamas į kitus“, nepateikdamas darbuotojams aiškių gairių ir nepaaiškindamas vertinimo motyvų. Ir darbuotojai teigia, kad jiems vertinimo kriterijai nežinomi. Tiek vadovas, tiek darbuotojai mano, kad jų organizacijoje „atsakomybė – kolektyvinė arba deleguojama atliekančiam užduotį“. Panašiai vadovas ir darbuotojai teigia, kad vadovas viską nusimano. Tiek vadovas, tiek darbuotojai mano, kad bendruomeniškumo skatinimas ir patyčių prevencija yra tiesioginė vadovo funkcija. Tiek vadovo, tiek darbuotojų nuomonės panašios, teigta, kad vadovas „aiškiai nurodo užduoties reikalavimus ir sąlygas, kaip vykdyti“. Ir darbuotojai, ir vadovas nurodo, kad tai yra privalumas, nes aišku ir konkrečiu. Todėl tiek vadovas, tiek darbuotojai mano, kad taip išvengiama papildomos rizikos, tad „įgaliojimai apima palankias sąlygas ir darbuotojų skatinimą veikti“. Vadovas yra įsitikinęs, „kad turi užtektinai žinių vadovavimui“, todėl gali padėti ir patarti darbuotojams, kas padeda įgyvendinti užduotis ir išvengti rizikos. Darbuotojai pastebi, kad vadovas užsiima „nuolatine saviugda ir tobulinimusi“. Tiesa, jų turimomis žiniomis jis nesinaudoja, tariasi su savo ar aukštesnio lygio vadovais. Vadovas mano, kad „skatina prisiimti daugiau įsipareigojimų, savarankiškumo ir savanoriavimo organizacijoje“, taip skatindamas darbuotojų iniciatyvumą raišką. Taigi „plečia akiratį ir didina savo darbuotojų suinteresuotumą, vysto jų sąmoningumą“. Tuo tarpu darbuotojai mano, kad vadovas „vengia būtinų sprendimų ar veiksmų, kurie kelia asmenišką vadovo riziką“ ir „skatina daryti tai, ko nori vadovas“. Jų nuomone, tai atskleidžia vadovo siekį, kad „darbuotojai būtų neryžtingi ir priklausomi nuo vadovo“.

Vertinant vadovavimo stilius nustatyta vadovo (V2) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų (FG2) pasisakymų sutapimų visuose vadovavimo stiliuose. Vadovo nuomone, jis pasirinkęs tarnaujančiojo, transformacinio ir transakcinio vadovavimo stilių derinį. Darbuotojai mano, kad jų vadovui būdingas vadovavimo stilių derinys, kur pasireiškia transakcinis ir transformacinis su tarnaujančiuoju vadovavimo stiliai.

3 lentelė. Organizacijos antrojo vadovo vadovavimo stilių vertinimas pagal kriterijus

Kriterijus	V2 vertinimas			FG2 vertinimas		
	TR	TF	TA	TR	TF	TA
Sprendimų priėmimas	+	–	+	+	–	–
Užduočių pateikimas	+	–	+	+	–	–
Atsakomybės pasidalijimas	–	+	+	+	+	+
Požiūris į iniciatyvą	–	–	+	+	–	–
Požiūris į darbuotojus	–	+	+	+	–	–
Požiūris į savo žinias	+	+	+	+	+	+
Bendravimas su darbuotojais	–	+	+	+	+	+
Santykių su darbuotojais pobūdis	–	+	+	+	–	–
Požiūris į drausmę	–	+	+	+	–	–
Požiūris į vertybes	–	+	+	–	–	–
Vizijos pateikimas	–	+	+	–	–	–

Sudaryta darbo autorių, remiantis vadovo V2 ir darbuotojų grupės FG2 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – vadovavimo stilius pasireiškia, (–) – vadovavimo stilius nepasireiškia.

Organizacijos trečiojo vadovo (V3) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų grupės (FG3) interviu analizės rezultatai. Vadovas teigia, kad siekdamas teisingai vadovauti „sprendimus priima vienašališkai, neatsižvelgdamas į kitus“. Šią mintį patvirtina ir darbuotojai. Toks sprendimų priėmimas kitų pripažįstamas kaip teisingas, tinkamas, kitaip susidurtų su nepasitenkinimu. Užduotys pateikiamos kaip „suasmenintas dėmesys tikslų nustatymui“. Ir šią mintį darbuotojai patvirtino. Vadovo teigimu, „atsakomybė perduodama atliekančiam darbą, rūpinasi jos įgyvendinimu“. Darbuotojai ir tai patvirtino. Be to, vadovas mano, kad darbuotojus „skatina prisiimti daugiau įsipareigojimų, savarankiškumą ir savanoriavimą organizacijoje“, teikiant įvairius pasiūlymus, gaunant įvertinimą arba paaiškinimą, kodėl jo idėja nepriimta. Ir šis darbuotojų vertinimas panašus į vadovo vertinimą. Vadovas neieško bendrų moralinių vertybių, kurios sutaptų su organizacijos vertybėmis, stengiasi, kad „darbuotojai būtų priklausomi nuo vadovo“, siekdamas „naudingo bendravimo, pagrįsto mainais“. Aiškindamas, kodėl organizacijos tikslai yra teisingi, „bando įpiršti asmeninę viziją, kaip vienintelį galimą būdą pasiekti sėkmingą organizaciją“. Darbuotojų atsakymai patvirtino vadovo išsakytas mintis. Vadovas teigia, kad siekia užtikrinti savo patikimumą: prisiima tik tuos įsipareigojimus, kurie nekelia asmeninės rizikos. Ir darbuotojai mano, kad vadovas „vengia būtinų veiksmų, kurie kelia asmenišką riziką vadovui“. Vadovo nuomone, darbuotojai ryžtasi imtis iniciatyvos įgyvendinti naujoves tik vadovui palaiminus. Tuo tarpu darbuotojai mano, kad visos iniciatyvos – tai „skatinimas daryti tai, ko nori vadovas“. Vadovas teigia, kad rodomas pasitikėjimas darbuotojais „sukuria moralinėmis vertybėmis grįstą aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir lygūs“. Darbuotojai mąsto panašiai, nes nesant pasitikėjimo jokie darbai nevyktų. Vadovas skatina darbuotojus atvirai, prisiimant atsakomybę išsakyti pastebėtas negeroves, taip užtikrindamas teisingus, nuoširdžius ir sąžiningus abipusius santykius. Darbuotojai sutinka, kad jų santykiai su vadovu yra atviri, nes vadovas yra empatiškas, išklausančias ir gebantis įtikinti, ugdantis sąmoningumą ir puoselėjantis bendruomeniškus santykius.

Vertinant vadovavimo stilius nustatyta vadovo (V3) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų (FG3) pasiskaidymų sutapimų visuose vadovavimo stiliuose. Vadovo nuomone, jis pasirinkęs transakcinio ir transformacinio su tarnaujančiuoju vadovavimo stilių derinį. Darbuotojai mano, kad jų vadovui būdingas vadovavimo stilių derinys, kur pasireiškia transakcinis, transformacinis ir tarnaujantysis vadovavimo stiliai.

4 lentelė. Organizacijos trečiojo vadovo vadovavimo stilių vertinimas pagal kriterijus

Kriterijus	V3 vertinimas			FG3 vertinimas		
	TR	TF	TA	TR	TF	TA
Sprendimų priėmimas	+	-	-	+	-	-
Užduočių pateikimas	+	+	+	+	+	+
Atsakomybės pasidalijimas	+	-	+	+	+	+
Požiūris į iniciatyvą	+	-	+	+	+	+
Požiūris į darbuotojus	+	+	-	+	+	-
Požiūris į savo žinias	-	+	+	-	+	-
Bendravimas su darbuotojais	+	+	+	+	+	+
Santykių su darbuotojais pobūdis	-	+	+	+	+	+
Požiūris į drausmę	-	+	-	+	+	+
Požiūris į vertybes	-	-	-	-	-	-
Vizijos pateikimas	+	-	-	+	-	-

Sudaryta darbo autorių, remiantis vadovo V3 ir darbuotojų grupės FG3 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – vadovavimo stilius pasireiškia, (-) – vadovavimo stilius nepasireiškia.

Organizacijos ketvirtojo vadovo (V4) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų grupės (FG4) interviu analizės rezultatai. Vadovas pripažįsta, kad darbuotojus vertina nevienodai. Tos pačios nuomonės apie vadovo vertinimą laikosi ir darbuotojai: „Sprendimus priima vienašališkai, neatsižvelgdamas į kitus.“ Vadovas mano ir sudaro tokį įvaizdį, kad nusimano apie viską, jo nuomone, tai susiję tik su darbu: „Įsitikinimas, kad turi užtektinai žinių vadovavimui.“ Ir darbuotojai mano, kad vadovas ne tik turi sudaryti tokį įvaizdį, bet ir iš tiesų apie viską nusimanyti. Vadovas, pateikdamas užduotis darbuotojams, „suasmenina dėmesį tikslų nustatymui“. O kalbant apie organizacijos siekius ir tikslus „vizija pateikiama, kaip suvokiama prasmė pasitarnauti kitiems“. Tiek vadovas, tiek darbuotojai mano, kad vadovaujant „skatinama sąmoningai neapsiriboti savo pačių interesais, pritarti bendriems tikslams vardan bendros gerovės“. Be to, vadovas, suabejojęs dėl užduoties atlikimo, pasitaria su savo darbuotojais, „išsiklauso ir pasiruošęs perimti darbuotojų turimas žinias. Vadovas paskirstydamas užduotis jas ne deleguoja, o „aiškiai nurodo užduoties reikalavimus ir sąlygas, kaip vykdyti“. Tą patį apie užduočių paskirstymą mano ir jo darbuotojai. Vadovas mano, kad pasi- telkiama „empatija, išklausymas, įtikinėjimas, sąmoningumo ugdymas, bendruomeniškų santykių kūrimas“. Darbuotojai savotiškai didžiudamiesi patvirtino vadovo nuomonę. Palaikomas nesavanaudiškas tarpusavio pagalbos poreikis, „skatinant pakilti į aukštesnį moralės ir saviskatos lygius“.

5 lentelė. Organizacijos ketvirtojo vadovo vadovavimo stilių vertinimas pagal kriterijus

Kriterijus	V4 vertinimas			FG4 vertinimas		
	TR	TF	TA	TR	TF	TA
Sprendimų priėmimas	+	-	-	+	-	+
Užduočių pateikimas	+	+	+	+	+	+
Atsakomybės pasidalijimas	+	+	+	+	+	+
Požiūris į iniciatyvą	-	-	+	+	-	+
Požiūris į darbuotojus	+	+	-	+	+	-
Požiūris į savo žinias	+	-	+	+	-	+
Bendravimas su darbuotojais	+	+	+	-	+	+
Santykių su darbuotojais pobūdis	+	+	-	+	+	+

Kriterijus	V4 vertinimas			FG4 vertinimas		
	TR	TF	TA	TR	TF	TA
Požiūris į drausmę	–	+	–	–	–	+
Požiūris į vertybes	+	+	–	–	–	–
Vizijos pateikimas	+	–	+	–	–	+

Sudaryta darbo autorių, remiantis vadovo V4 ir darbuotojų grupės FG4 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – vadovavimo stilius pasireiškia, (–) – vadovavimo stilius nepasireiškia.

Vertinant vadovavimo stilius nustatyta vadovo (V4) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų (FG4) pasiskaidymų sutapimų visuose vadovavimo stiliuose. Vadovo nuomone, jis pasirinkęs transakcinio ir transformacinio su tarnaujančiuoju vadovavimo stilių derinį. Darbuotojai mano, kad jų vadovui būdingas vadovavimo stilių derinys, kur pasireiškia tarnaujantysis, transakcinis ir transformacinis vadovavimo stiliai.

Organizacijos penktojo vadovo (V5) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų grupės (FG5) interviu analizės rezultatai. Vadovas mano, kad atsakomybė už blogai atliktą darbą tenka darbuotojui, kartu ir jam: „Atsakomybė kolektyvinė arba deleguojama.“ Tą pačią nuomonę išsakė ir darbuotojai. Be to, vadovas visada paaiškina, kodėl darbuotojų pasiūlymai nepriimami, nes būtina palaikyti jų iniciatyvumą. Taip „skatina prisiimti daugiau išsipareigojimų, savarankiškumas ir savanoriavimas organizacijoje“. Darbuotojai negalėjo prisiminti atvejo, kad vadovas nepaaiškintų, kodėl šiuo metu darbuotojo pasiūlymas nepriimtinas. Vadovas ieško bendrų moralinių vertybių, kurios atitiktų organizacijos vertybes. Taip „sukuria moralinėmis vertybėmis grįstą aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir lygūs“. Darbuotojai patvirtino, kad vadovas ieško bendrų moralinių vertybių. Be to, „palaiko veiksmus, atitinkančius vertybes, rodo pasitikėjimą“. Darbuotojai pastebėjo, kad vadovas nėra labai griežtas vertindamas drausmės pažeidimus. Vadovo teigimu, siekdamas užtikrinti etišką vadovavimą pagal patikimumo kriterijų, jis rodo pasitikėjimą darbuotojais, taip „sukurdamas moralinėmis vertybėmis grįstą aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir lygūs“. Ir darbuotojai patvirtino, kad jais pasitikima, savo ruožtu ir jie pasitiki savo vadovu. Vadovas skatina darbuotojus išsakyti savo nuomonę, kaip turėtų būti atliekama užduotis, net jei ji nesutaptų su jo nuomone, „nes įsiklauso ir pasiruošęs perimti darbuotojų turimas žinias“. Darbuotojai sutinka, kad jų nuomonė dėl užduoties įgyvendinimo gali skirtis nuo vadovo. Vadovas teigia, kad palaiko nesavanaudišką darbuotojų tarpusavio pagalbą. Taip „skatina prisiimti daugiau išsipareigojimų, savarankiškumą ir savanoriavimą organizacijoje“. Ir darbuotojų teigimu, vadovas palaiko nesavanaudišką jų tarpusavio pagalbą. Sutapo vadovo ir darbuotojų nuomonės, kad vadovas skatina drausmingumą, kaip vieną iš patyčių eliminavimo iš organizacijos priemonių. Palaikomi priimtas vertybes atitinkantys veiksmai, rodomas pasitikėjimas.

6 lentelė. Organizacijos penktojo vadovavimo stilių vertinimas pagal kriterijus

Kriterijus	V4 vertinimas			FG4 vertinimas		
	TR	TF	TA	TR	TF	TA
Sprendimų priėmimas	+	–	–	–	+	–
Užduočių pateikimas	+	+	–	+	+	–
Atsakomybės pasidalijimas	+	+	+	–	+	–
Požiūris į iniciatyvą	–	–	+	–	–	+
Požiūris į darbuotojus	–	–	+	–	+	–
Požiūris į savo žinias	–	–	+	–	+	+
Bendravimas su darbuotojais	–	+	+	+	+	–
Santykių su darbuotojais pobūdis	–	–	+	+	+	+
Požiūris į drausmę	–	–	+	+	+	+

Kriterijus	V4 vertinimas			FG4 vertinimas		
	TR	TF	TA	TR	TF	TA
Požiūris į vertybes	–	–	–	–	–	+
Vizijos pateikimas	–	–	–	–	–	+

Sudaryta darbo autorių, remiantis vadovo V5 ir darbuotojų grupės FG5 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – vadovavimo stilius pasireiškia, (–) – vadovavimo stilius nepasireiškia.

Vertinant vadovavimo stilius nustatyta vadovo (V5) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų (FG5) pasakymų sutapimų visuose vadovavimo stiliuose. Vadovo nuomone, jis pasirinkęs tarnaujančiojo ir transformacinio su transakcinio vadovavimo stilių derinį. Darbuotojai mano, kad jų vadovui būdingas vadovavimo stilių derinys, kur pasireiškia transformacinis, tarnaujantysis ir transakcinis vadovavimo stiliai.

Išvados

Vadovavimo stiliai suvokiami kaip vadovavimo žmonėms būdai, kuriuos taiko vadovai, atsižvelgdami į situaciją ar užduotį, kurią reikia atlikti. Vadovavimo stilius apibūdinamas dviem veiksniais: 1) iniciatyvumas ir darbo organizavimas, kai akcentuojamas užduoties įvykdymas; 2) gerai dirbusių darbuotojų atlygio, jų asmeninių poreikių tenkinimo akcentavimas. Kai kurių mokslininkų teigimu, vadovavimo stilių galima traktuoti kaip nematerialų organizacijos turtą. Yra nemažai vadovavimo stilių apibrėžimų. Dažniausia jis apibrėžiamas kaip savotiškas pavyzdys, kuris gali būti sektinas arba ne. Tyrimams pasirinkti vadovavimo teorijose pateikiami šiuolaikiniai vadovavimo stiliai: *transakcinis*, *transformacinis* ir *tarnaujantysis*.

Apibūdindami vadovavimo stilius mokslininkai išskiria tam tikrus dalykus. *Transakcinis (mainų)* vadovavimo stilius: daugiau dėmesio skiriama techniniam problemų sprendimui, mažiau – darbuotojams. Pateikiamas toks transakcinio vadovavimo veiklos suskirstymas: santykinis atlygis, reagavimas į nukrypimą nuo normos, taisant klaidas, atliekant tiek aktyvius, tiek pasyvius veiksmus; aktyvūs veiksmai apibrėžia darbuotojų kontrolę, siekiant ištaisyti jų padarytas klaidas, kad darbas būtų veiksmingai užbaigtas. Pasyvūs veiksmai – įvairūs korekciniai veiksmai, reaguojant į akivaizdžius nukrypimus nuo priimtinių veiklos standartų, už ką darbuotojai baudžiami. *Transformacinis (pokyčių)* stilius laikomas sudėtingesniu už transakcinį, jam būdinga tai, kad stengiamasi patenkinti aukštesnius darbuotojų poreikius. Pateikiami pagrindiniai transformacinio vadovavimo bruožai, kurie taip pasireiškia vadovų elgsenoje: vizijos išaiškinimas, tinkamo modelio parinkimas, darbuotojų pritarimas tikslams, aukšti veiklos lūkesčiai, individuali parama ir intelektualinis skatinimas. *Tarnaujančiojo* (angl. *servant*) vadovavimo sampratą priima bei taiko nedaugelis mokslininkų ir praktikų. Tarnaujantysis vadovavimas – tai įsitikinimas, kad organizaciniai tikslai bus pasiekti ilguoju laikotarpiu, pirmiausia organizacijos darbuotojams sudarius tobulėjimo ir vystymosi galimybes, sukūrus jiems bendrą gerovę. Tikimasi, kad tarnaujančiojo vadovo įtaka formuos atviresnius, išmintingesnius, laisvesnius, savarankiškesnius darbuotojus, tikintis, kad ir jie pasitarnaus kitiems (aplinkiniams, kolegoms).

Mokslinėje literatūroje dažniausia minimi šie vadovavimo stilių kriterijai, pagal kuriuos mokslininkai tiria vadovavimo stilius: *sprendimų priėmimo būdas; užduočių pateikimo būdas; atsakomybės pasidalijimas; požiūris į iniciatyvą; požiūris į darbuotojus; požiūris į savo žinias; bendravimo su darbuotojais būdas; santykių su darbuotojais pobūdis; požiūris į drausmę; požiūris į vertybes; vizijos pateikimas*. Šie kriterijai ir pasirinkti vertinat vadovavimo stilius organizacijose.

Atliktas kokybinis tyrimas leidžia teigti, kad pirmasis ir antrasis organizacijų vadovai savo vadovavimo stilių vertina kaip tarnaujančiojo, transformacinio ir transakcinio vadovavimo stilių derinį. Jų darbuotojai teigia, kad yra priešingai, nes jų vadovai derina transakcinį, transformacinį ir tarnaujantį vadovavimo stilius. Penktasis organizacijos vadovas nurodė, kad jo vadovavimo stilių derinys yra toks pat, kaip ir pirmojo bei antrojo organizacijų vadovų. Jo darbuotojai teigia panašiai, tik nurodo, kad jų vadovas derina transformacinį, tarnaujantį ir transakcinį vadovavimo stilius. Ketvirtasis organizacijos vadovas savo vadovavimo stilių

apibūdino kaip transakcinio ir transformacinio su tarnaujančiuoju vadovavimo stiliumi derinį. Jo darbuotojai nurodė kitą savo vadovo vadovavimo stilių derinį: tarnaujantysis, transakcinis ir transformacinis vadovavimo stiliai. Tik trečiojo organizacijos vadovo ir jo darbuotojų nuomonės sutapo, kad vadovas taiko transakcinio, transformacinio ir tarnaujančiojo vadovavimo stilių derinį.

Taigi darytina išvada, kad pasirinkti kriterijai yra tinkami vertinti vadovavimo stilius organizacijose. Jie atskleidė respondentų, organizacijų vadovų ir jiems tiesiogiai pavaldžių darbuotojų nuomonių skirtumus ir sutapimus. Tai sudaro galimybes įvertinti vadovavimo stilius, jų derinius organizacijose. Vadovai tinkamai ir tikslingai taikydami šiuos kriterijus gali užtikrinti sėkmingą vadovavimą ir organizacijos tikslų įgyvendinimą.

Literatūra

- Alkahtani, A. H. (2016). The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence. *Business and Management Studies*, Vol. 2, No. 1, p. 23–34. ISSN 2374-5916.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T., Sternberg, R. J. (2004). Leadership. Past, Present, and Future. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, R. J. Sternberg (eds.). *The Nature of Leadership*. USA, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, p. 3–15. ISBN 0-7619-2715-8.
- Barbuto, Jr. J. E., Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, Vol. 31, No. 3, p. 300–326. ISSN 1059-6011.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, Vol. 18, Issue 3, p. 19–31. ISSN 0090-2616.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of work and organizational psychology*, Vol. 8, Issue 1, p. 9–32. ISSN 1464-0643.
- Bass, B. M. (2000) The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 7, No. 3, p. 18–40. ISSN 1548-0518.
- Bhat, A. B., Verma, N., Rangnekar, S., Barua, M. K. (2012). Leadership style and team processes as predictors of organisational Learning. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 18, Issue 7/8, p. 347–369. ISSN 1352-7592.
- Boateng, Ch. (2012). Leadership Styles and Effectiveness of Principals of Vocational Technical Institutions in Ghana. *American International Journal of Contemporary Research*, Vol. 2, No. 3, p. 128–134. ISSN 2162-139X.
- Bosch, D. (2013). The Impact of Transformational Leadership on Leader-Follower Work Value Congruence. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, Vol. 3, No. 8, p. 18–31. ISSN 2164-2540.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. ISBN 9780061965579.
- Coetzer, M. F., Bussin, M., Geldenhuys, M. (2017). The Functions of a Servant Leader. *Administrative Sciences*, Vol. 7, Issue 1, p. 1–32. ISSN 2076-3387.
- Collinson, D. (2014). Dichotomies, dialectics and dilemmas: New directions for critical leadership studies? *Leadership*, Vol. 10 (1), p. 36–55. ISSN 1742-7150.
- Covin, T. J., Kolenko, T. A., Sightler, K. W., Tudor, R. K. (1997). Leadership style and post-merger satisfaction. *Journal of Management Development*, Vol. 16, Issue 1, p. 22–33. ISSN 0262-1711.
- De, Haan, E. (2015). The leadership shadow: How to recognise and avoid derailment, hubris and overdrive. *Leadership*, Vol. 11, Issue 1, p. 1–9. ISSN 1742-7150.
- Fisher, E. A. (2009). Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies. *Administration in Social Work*, Vol. 33, Issue 4, p. 347–367. ISSN 0364-3107.
- Gopal, R., Chowdhury, R. G. (2014). Leadership styles and employee motivation: an empirical investigation in a leading oil company in India. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management*, Vol. 2, Issue 5, p. 1–10. ISSN 2347-4572.
- Haar, J., Brougham, D., Roche, M., Barney, A. (2017). Servant Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Work-Life Balance. *The New Zealand Journal of Human Resource Management (NZJHRM)*, Vol. 17, No. 2, p. 56–72. ISSN 1175-5407.
- Hater, J. J., Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73 Issue 4, p. 695–702. ISSN 0021-9010.
- Yasir, M., Mohamad, N. A. (2016). Ethics and Morality: Comparing Ethical Leadership with Servant, Authentic and Transformational Leadership Styles. *International Review of Management and Marketing*, Vol. 6, Issue (S4), p. 310–316. ISSN 2146-4405.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations*, 8th ed. State University of New York, Albany. ISBN 978-0-13-277186-3.
- Jit, R., Sharma, Ch. Sh., Kawatra, M. (2016). Servant leadership and conflict resolution: a qualitative study. *Interna-*

- tional Journal of Conflict Management*, Vol. 27, Issue 4, p. 591–612. ISSN 1044-4068.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, Vol. 63, Issue 2, p. 96–110. ISSN 0003-066X.
- Khan, Z. A. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, Vol. 16, p. 1–7. ISSN 2422-8397.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Van Quaquebeke, N., Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33, Issue 8, p. 1031–1052. ISSN 0894-3796.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., Backhouse, C. J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *IMechE Journal of Engineering Manufacture*, Vol. 220, Issue 6, p. 941–949. ISSN 0954-4054.
- Melchar, D. E., Bosco, S. M. (2010). Achieving High Organization Performance through Servant Leadership. *The Journal of Business Inquiry*, Vol. 9, No. 1, p. 74–88. ISSN 2155-4056.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: theory and practice*. 7 ed. Western Michigan University. ISBN 978-1-4833-1753-3.
- Nordbye, V. C., Irving, J. A. (2017). Servant Leadership and Organizational Effectiveness: Examining Leadership Culture among Millennials within a US National Campus Ministry. *Servant Leadership: Theory & Practice*, Vol. 4, Issue 1, p. 53–74. ISSN 2332-2063.
- Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., Nwankwere, I. A. (2011). Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in ikosi-ketu Council development area of lagos state, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol. 1, No. 7, p. 100–111. ISSN 1839-0846.
- Odumeru, J. A., Ifeanyi, G. O. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2, Issue 2, p. 355–361. ISSN 2306-9007.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport, CT, London: Praeger. ISBN 0-275-94610-X.
- Stone, A. G., Russell, R. F., Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, Issue 4, p. 349–361. ISSN 0143-7739.
- Sudha, K. S., Shah Nawaz, M. G., Farhat, A. (2016). Leadership Styles, Leader's Effectiveness and Well-being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator. *Vision-The Journal of Business Perspective*, Vol. 20, Issue 2, p. 111–120. ISSN 0972-2629.
- Tan, M., Hee, T. F., Piaw, Ch. Y. (2015). A Qualitative Analysis of the Leadership Style of a Vice-Chancellor in a Private University in Malaysia. *SAGE Open*, JAN (1). p. 1–11. Doi: 10.1177/2158244015577665. ISSN 2158-2440.
- Van Winkle, B., Allen, S., DeVore, D., Winston, B. (2014). The Relationship Between the Servant Leadership Behaviors of Immediate Supervisors and Followers' Perceptions of Being Empowered in the Context of Small Business. *Journal of Leadership Education*, Vol. 13, Issue 3, p. 70–82. ISSN 1552-9045.
- Winston, B., Fields, D. (2015). Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36, Issue 4, p. 413–434. ISSN 0143-7739.
- Wong, P. T., Davey, D. (2007). *Best Practices in Servant Leadership*. Virginia Beach, VA: Regent University. Prieiga internete: https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/wong-davey.pdf
- Zhu, W., Riggio, R. E., Avolio, B. J., Sosik, J. J. (2011). The effect of leadership on follower moral identity: Does transformational/transactional style make a difference? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 18, Issue 2, p. 150–63. ISSN 1548-0518.
- Кете де Врис, М. (2004). *Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта*. Москва: Альпина Бизнес Букс. ISBN 5-9614-0019-0.
- Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. (1997). *Основы менеджмента*. Москва: Дело. ISBN 5-7749-0047-9.

ASSESSMENT OF LEADERSHIP STYLES IN ORGANISATIONS

ARNOLDAS PETRULIS, DAIVA VERKULEVIČIŪTĖ-KRIUKIENĖ, ARVYDAS RAZMA
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

This research article discusses leadership style as the actions of a manager when he seeks to influence employee behaviour and makes decisions that are goal-oriented or employee-related and able to reconcile goal-seeking and employee focus. The selected researched leadership styles are: *transactional*, *transformational* and *servant*. *Transactional* management is perceived as a leadership style that focuses more on technical problem-solving, and less on employees. The *transformational* style is considered more complex than transactional, and is not limited to employee encouragement through awards or punishments. The *servant* leadership style offers more meaningful leadership, to ensure sustainable outcomes for people, organisations and societies.

The aim of the article: to distinguish theoretically leadership style criteria, to evaluate leadership style using the developed assessment tool.

The object of the research: the evaluation of the leadership style in an organisation.

Research methods: based on the insights of researchers, and applying methods of analysis and the synthesis of scientific literature, to present the importance and concepts of leadership styles, to identify their features as evaluation criteria, to describe leadership styles. Based on primary empirical data collected through a survey by two qualitative researchers (directly accompanying manager and staff), a comparison of leadership styles in organisations is assessed.

This paper explores different criteria of leadership style: the decision-making method; providing instructions (tasks); responsibility sharing; the attitude towards initiative; the attitude towards employees; the attitude towards one's own knowledge; communication with employees; the character of relations with employees; the attitude towards discipline; the attitude towards values; providing a vision for employees. These criteria were chosen to assess leadership styles in organisations.

The qualitative research conducted allows us to conclude that the leaders of organisations 1 and 2 evaluate their leadership style as a combination of servant, transformational and transactional leadership styles. Their employees argue that the opposite is true, because their managers combine transactional, transformational and servant leadership styles. The leader of organisation 5 indicates that his combination of leadership styles is the same as that of the leaders of organisations 1 and 2. His employees say the same, only indicating that their manager combines transformational, servant and transactional leadership styles. The leader of organisation 4 refers to the leadership style as a transactional and transformational leadership style combined with the servant style. His staff refer to a different combination of leadership styles, consisting of servant, transactional and transformative leadership styles. Only the evaluation opinions of the head of organisation 3 and his staff agreed that the manager uses a combination of transactional, transformational and servant leadership styles.

It can be concluded that the criteria chosen are suitable for assessing leadership styles in organisations. The criteria selected showed differences and overlaps between respondents, heads of organisations, and the employees directly under them. It provides opportunities to evaluate leadership styles and combinations of them in organisations. By using these criteria properly and purposefully, managers can ensure successful

leadership, and the achievement of the organisation's goals. Organisations use combinations of different leadership styles. A comparison of the statements made by managers and employees under them reveals the same combinations of leadership styles, only in different proportions.

KEY WORDS: *leadership style, transactional, transformational, servant, criteria.*

JEL CODES: M10, M12.

Gauta: 2021-08-30

Priimta: 2021-09-14

Pasirašyta spaudai: 2021-09-28