

Komunikacinę elgseną lemiančių socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų raiška Lietuvos organizacijose lyčių aspektu

Violeta Šilingienė

Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto profesorė, daktarė
Kaunas University of Technology, School of Economics and Business, Professor, Doctor
El. paštas violeta.silingiene@ktu.lt

Dalia Stukaitė

Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto lektorė
Kaunas University of Technology, School of Economics and Business, Lector
El. paštas dalia.stukaite@ktu.lt

Santrauka. Šiuolaikinės globalios aplinkos dinamiškumas, organizacijoms keliami reikalavimai būti lankstesnės lemia darbuotojų komunikacinės elgsenos pokyčius. Komandinis darbas, pasitikėjimas, keitimasis informacija tampa svarbesni už nelanksčias organizacines struktūras, konkurencinį individualizmą, kontrolę ar slaptumą. Kartu išryškėja darbuotojų komunikacinę elgseną lemiančių lyderystės kompetencijų svarba ir jų raiškos ypatumai priklausomai nuo individualių darbuotojų charakteristikų: amžiaus, lyties, išsilavinimo, einamų pareigų ir darbo stažo. Mokslinės diskusijos dėl lyčių lyderystės skirtumų ir įtakos organizaciniam procesams suponuoja tyrimų šioje srityje aktualumą. Straipsnyje yra pateikiami socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų, darančių įtaką skirtingų lyčių darbuotojų komunikacinei elgsenai, tyrimo rezultatai. Straipsnio tikslas – atskleisti skirtingų lyčių darbuotojų socialines ir emocines lyderystės kompetencijas. Empirinių straipsnio pagrindą sudaro 2018 m. atlikto kiekybinio tyrimo, siekiant identifikuoti lyderystės kompetencijų raišką Lietuvos organizacijose, rezultatai. Tyrimas atskleidžia reikšmingus skirtingų lyčių darbuotojų socialinių ir emocinių lyderystės kompetencijų raiškos skirtumus, patvirtinančius mokslines įžvalgas apie moteriškajai lyderystei būdingą pranašumą daugelyje „minkštųjų“ organizacijų vadybos sričių, tokių kaip bendravimas, pasitikėjimo kūrimas, ryšio užmezgimas ir palaikymas, įgūdžiai dirbant su žmonėmis.

Pagrindiniai žodžiai: lyderystė, lyčių lyderystė, lyderystės kompetencija, socialinė kompetencija, emocinė kompetencija.

The Expression of Social and Emotional Competencies of Leadership in Lithuanian Organizations: The Gender Approach

Summary. The phenomenon of gender leadership is a controversial object in contemporary leadership studies. These days, the possibilities of traditional leadership have been limited by the ongoing dynamic, global changes, which have influenced the emergence of female leadership as an independent phenomenon and its separation from the male leadership. Presently, possibilities exist to form new insights about gender leadership. Scholars have begun an intense scientific discussion on the advantages and disadvantages of male and female leadership. The goal of this paper is

Received: 03/05/2019. Accepted: 16/09/2019

Copyright © 2018 Violeta Šilingienė, Dalia Stukaitė. Published by Vilnius University Press

This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

to disclose the social and emotional leadership competencies of different gender employees. The employed research methods are as follows: an analysis and synthesis of scientific literature with the aim of revealing the peculiarities of gender leadership and defining leadership as a set of social and emotional competencies; quantitative research conducted using a questionnaire-based survey with the aim of empirically determining the manifestation of social and emotional leadership competencies in terms of gender leadership. The theoretical analysis allows us to identify the fundamental trends of gender leadership research. The empirical basis of this article comprises the results of empirical research carried out in 2018. The paper includes an abstract of the theoretical research of gender leadership and the social and emotional leadership competencies based on the research methodology and the results received. According to the results of the empirical research, it is possible to find matching assessments of social and emotional leadership competencies in men and women; certain significant differences exist as well. These results revealed which of the advantages possessed by female leaders tend to lie in their soft management skills: interaction, trust, as well as relationships and skills in working with people.

Keywords: leadership, gender leadership, leadership competency, social competency, emotional competency.

Įvadas

Daugelio tradiciškai suvokiamų konstruktų virsmas XX–XXI a. sandūroje iškėlė seniai tiriamų reiškinių naujų aspektų. Būtinumas prisitaikyti prie nuolatinės kaitos šiuolaikiniame pasaulyje atspindi svarbų lūžį bei esmines permainas, susijusias su lyderystės reiškinio suvokimu. Tradicinis požiūris į lyderystę, kaip lyderio, pasižyminčio tam tikromis būdingomis savybėmis (Mann, 1959; Stogdil, 1974; Blake, Mouton, 1985), įtakos ir sąveikos su sekėjais procesą (Gardner, 1993; Rost, 1995; Conger, Kanungo, 1998; Bass, 2000), nulėmė lyčių raiškos lyderystėje ypatumus, pastarąją išimtinai laikant vyriškos veiklos sritimi. Šių dienų pasaulyje vykstantys dinamiški pokyčiai apribojo tradicinės lyderystės galimybes ir davė postūmį moteriškosios lyderystės kaip savarankiško reiškinio atsiradimui ir atsiskyrimui nuo vyriškosios lyderystės (Šilingienė, Stukaitė, 2014). Mokslinių tyrimų erdvėje prasidėjo intensyvios diskusijos apie lyčių lyderystės privalumus ir trūkumus, moteriškąjį ir vyriškąjį lyderystės stilius (Wood, 2005; Jogulu, Wood, 2006; Eagly, 2007; Werhane, 2007). Esminiai virsmo procesai, vykstantys lyderystės reiškinio sampratoje, akcentuoja dar platesnę lyderystės raiškos prieigą. Milijonams žmonių lyderystė yra galimybė ir iššūkis realizuoti save, todėl lyderystė pripažįstama svarbia ne tik organizacijų valdymo srityje, bet visuose lygiuose, kur pageidaujamas bendrų vertybių ir tikslų tapatumas su asmeniniais. Įvertinant tai, kad pastaraisiais metais susiformavo lyderystės kaip kompetencijos samprata (Mumford ir kt., 2000), atsirado naujų galimybių platesnei lyčių lyderystės tyrimo prieigai: lyčių lyderystės ypatumų identifikavimui per lyderystės kompetenciją, siejant tai su organizaciniais procesams keliamais iššūkiais.

Lyčių lyderystės studijos savo esme yra tarpdisciplininės. Skirtingoms mokslo kryptims atstovaujantys mokslininkai į savo tyrimų lauką įtraukia specifinius su lytimi susijusius aspektus, kas leidžia įvertinti skirtingas patirtis ir suponuoja įvairias interpretacijos galimybes (Reingardė, 2010; Stundžė, 2017). Toks požiūris sudaro prielaidas ieškoti lyčių lyderystės ir organizacijos vidinės komunikacijos proceso sąsajų dviem aspektais. Iš vienos pusės, šiuolaikinės lyčių komunikacijos teorijos teigia, kad vyrai ir moterys, priklausomai nuo situacijos, pasirenka tam tikrą komunikacijos stilių (Dindia, Canary, 2009), naudojami skirtingais mokymosi, supratimo ir atsakomybės už savo, kaip socialinės grupės nario, veiksmus. Antra vertus, šiandieninės aplinkos dinamiškumas, organizacijoms keliami reika-

lavimai būti lankstesnėms lemia darbuotojų komunikacinės elgsenos pokyčius. Komandinis darbas, pasitikėjimas, keitimasis informacija tampa svarbesni už nelanksčias organizacines struktūras, konkurencinį individualizmą, kontrolę ar slaptumą. Kartu išryškėja darbuotojų komunikacinę elgseną lemiančių lyderystės kompetencijų svarba ir jų raiškos ypatumai priklausomai nuo individualių darbuotojų charakteristikų: amžiaus, lyties, išsilavinimo, einamų pareigų ir darbo stažo. Mokslinės diskusijos dėl lyčių lyderystės skirtumų ir įtakos organizaciniams komunikacijos procesams suponuoja tyrimų šioje srityje aktualumą, formuluojant tyrimo problemą: kokie yra komunikacinę elgseną lemiančių socialinių ir emocinių lyderystės kompetencijų raiškos panašumai ir skirtumai lyčių aspektu.

Straipsnyje yra pateikiami socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų, darančių įtaką skirtingų lyčių darbuotojų komunikacinei elgsenai, tyrimo rezultatai. Straipsnio tikslas – atskleisti skirtingų lyčių darbuotojų socialinę ir emocinę lyderystės kompetencijas. Empirinių straipsnio pagrindą sudaro 2018 m. atlikto kiekybinio tyrimo, siekiant identifikuoti lyderystės kompetencijų raišką Lietuvos organizacijose, rezultatai.

Teorinis socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų lyčių aspektu pagrindimas

Teorinis šio straipsnio pagrindas yra dviejų esminių su lyčių lyderyste siejamų mokslinių įžvalgų integravimas: lyčių lyderystės kaip savarankiško reiškinio formavimasis ir lyderystės kaip kompetencijos traktavimas.

Lyčių lyderystės kaip savarankiško reiškinio formavimasis ir sąsaja su lyčių komunikacijos tyrimais

Lyčių problematika domisi įvairių mokslo krypčių atstovai, į savo tyrimų lauką įtraukiantys įvairius su lytimi susijusius aspektus (Stundžė, 2017). Lytis visada buvo traktuojama kaip viena svarbių asmeninių lyderystės charakteristikų (Cuadrado ir kt., 2015). Remiantis J. Chin ir kt. (2007) nuomone, lyčių kontekstą galima atsekti visuose pagrindiniuose lyderystės teorijų raidos etapuose.

Lyderių būdingų bruožų teorija buvo pirmoji sisteminga ir nuosekli lyderystės tyrimų kryptis, akcentavusi asmeninių lyderio savybių svarbą. Šio laikotarpio mokslinėse diskusijose lyderystė buvo išimtinai siejama su vyriškos veiklos sritimi (Mann, 1959), jai priskiriant tokias charakteristikas kaip intelektas, vyriškumas, dominavimas, ambicingumas, drąsa, pasitikėjimas savimi.

XX a. viduryje, suabejojus lyderiui priskiriamų savybių universalumu, susiformavo *moderniosios įgūdžių teorijos*, kuriose, nediskutuojant dėl lyderio asmenybės vaidmens lyderystės procese, pabrėžiamas efektyviai lyderystei reikalingų techninių, bendravimo ir koncepcinių įgūdžių reikšmingumas (Katz, 1955; Mumford ir kt., 2000; Northouse, 2004). Tyrimais nustatyti reikšmingi vyrams ir moterims būdingų įgūdžių skirtumai. Vyrai labiau linkę į individualų sprendimų priėmimą, veikia labiau nuasmenintai, per daug nesigilina į tarpasmeninių santykių subtilybes, o moterims būdinga aktyvi sąveika su kitais, geresni įgūdžiai dirbti su žmonėmis, bendradarbiavimas.

Procesinėse lyderystės teorijose lyderystė traktuojama kaip įtakos ir sąveikos tarp lyderio ir sekėjų procesas, siekiant užsibrėžtų tikslų (Gardner, 1993; Rost, 1995; Bass, 2000). Lyties raišką šiuo aspektu geriausiai atspindi skirtingų lyderystės stilių dominavimas. Tyrimai patvirtina, kad vyrams lyderiams labiau būdingas transakcinis lyderystės stilius, orientuotas į užduočių ir tikslų pasiekimą. Moterų lyderystės stilius dažniau apibūdinamas kaip transformacinis, orientuotas į vizijas ir kuriamus pokyčius, pagrįstas asmenine pagarba, komandos formavimu, abipusiu pasitikėjimu (Wood, 2005; Jogulu, Wood, 2006; Werhane, 2007).

Iki šiol lyčių lyderystės mokslinių tyrimų erdvėje vyrauja du esminiai požiūriai. Pirmasis teigia, kad vyrai ir moterys lyderiai nėra skirtingi ir turi būti traktuojami vienodai (Brinia, 2011; Andersen, Hansson, 2011). Antrasis požiūris akcentuoja vyrų ir moterų lyderių skirtumus ir būtinumą juos traktuoti skirtingai (Powell, 2012; Arnold, Loughlin, 2013). Savus argumentus pateikia abiejų mokslinių požiūrių atstovai, tačiau yra nustatyta, kad lyderės moterys ne visada vadovaujasi moteriškosios lyderystės bruožais, o dažnai aukštas vadovaujamas pozicijas užimančios moterys pasižymi vyrams būdingomis savybėmis. Būtent šio laikotarpio lyčių lyderystės tyrimai turi tiesioginę sąsają su lyčių komunikacijos teorijų argumentais dėl moterų ir vyrų komunikacijos panašumų ir skirtumų. Kaip teigia L. Stundžė (2009), skirtingi moterų ir vyrų komunikavimo stiliai turi įtakos ir jų vertinimui lyderystėje. Skiriasi vyrų ir moterų lyderių elgesys priimant sprendimus, neigiamų emocijų ir pykčio darbuotojų atžvilgiu išreiškimas bei pačios lyderystės galimybės. Dominavimo teorija lyčių komunikacijoje pripažįsta vyrišką valdžią ir kontrolę, nurodant, kokią įtaką santykiuose daro vieni žmonės kitiems (Dindia, Canary, 2009). Šias išvagas patvirtina ir 2010–2012 metais daryto tyrimo rezultatai (Šilingienė, Stukaitė, 2013), kurio metu buvo identifikuoti vyrų ir moterų lyderystės kompetencijos svarbos darbinėje veikloje pokyčiai. Gauti esminiai būtent su darbuotojų komunikacine elgsena susijusių lyderystės kompetencijos dedamųjų rezultatų skirtumai viešojo kalbėjimo įgūdžių, įvaizdžio formavimo ir emocinės kompetencijos atžvilgiu: vyrų nuomone, šių dedamųjų svarba sumažėjo, moterų nuomone – išaugo. Tokius kompetencijų svarbos pasikeitimus lėmė pasikeitusios ekonominės sąlygos ir vyrų bei moterų elgsenos skirtumai: esant krizinėms situacijoms, vyrai linkę viską spręsti patys, greitai ir ryžtingai, o moterys siekia bendradarbiavimo ir supratimo, kas leido tik dar kartą patvirtinti mokslines išvagas apie moteriškosios ir vyriškosios lyderystėje skirtumų egzistavimą.

Kitos lyčių komunikacijos teorijos priešingai šiai kryptčiai teigia, kad vyrai ir moterys patys sprendžia, kokį komunikacijos modelį rinktis priklausomai nuo situacijos, turėdami vienodas galimybes būti aktyvūs komunikacijos procese (Dindia, Canary, 2009).

Todėl ieškant naujų lyčių lyderystės faktų prasminga praplėsti šios kryptties mokslinius tyrimus ir naujais komunikacinę darbuotojų elgseną grindžiančiais lyderystės aspektais.

Lyderystės kaip kompetencijos traktavimas

Dažniausiai mokslininkai, tirdami lyčių lyderystę, ją tapatina su vyriškuoju ir moteriškuoju lyderystės stiliais, apimančiais tam tikrus elgesio ypatumus. Siekiama įrodyti, kad atskiras moterims ir vyrams būdingų savybių rinkinys padeda sukurti moteriškosios ir

vyriškosios lyderystės stilių (Werhane, 2007; Jogulu, Wood, 2006; Wood, 2005). Žiūrint iš lyčių lyderystės raiškos individualiame lygmenyje pozicijų, tai yra ribotas požiūris, nes lyderystė apima daug platesnį kontekstą. Tai yra tiesiogiai siejama su šiuolaikinės lyderystės paradigmos kitimo nulemtais pokyčiais pačioje lyderystės bei jos subjekto sampratoje. Moksliniuose tyrinėjimuose pastebimos tendencijos, kurios prieštaringai vertina tiek lyderystės objektą, t. y. kas suvokiama kaip lyderystė, tiek ir subjektą, t. y. kieno atžvilgiu lyderystė taikoma ar analizuojama. Procesinis požiūris į lyderystę aiškiai išskiria du subjektus, kurių atžvilgiu lyderystė yra analizuojama – tai lyderis, pasižymintis lyderio savybėmis ir elgesio modeliu, ir sekėjas, pasižymintis tam tikromis charakteristikomis bei lyderiui priskiriamais atributais.

Pirmieji šios krypties tyrėjai (Mann, 1959; Bleik, Mouton, 1985; Stogdil, 1974) laikėsi nuostatos, kad lyderio savybės yra prigimtinės, jų išsiugdyti negalima. Tačiau teorinės unikalių lyderio savybių paieškos priėjo aklavietę, nes tokia lyderystės samprata užkerta kelią žmonėms, kurie nėra kažkuo išskirtiniai ar ypatingi, tapti lyderiais. Vėliau susiformavo nuostata, kad lyderystės įgūdžių galima įgyti ir išmokti (Bennis, Nanus, 1985), o moksliniuose tyrinėjimuose buvo pereita nuo lyderio savybių prie lyderiams būtinų įgūdžių ir gebėjimų apibrėžimo (Clark, 1996; Mumford ir kt., 2000; Bristow ir kt., 1999). Pasak N. Bristow ir kt. (1999), lyderystė geriausiai apibūdinama kaip įgūdžių rinkinys, padedantis nukreipti kitų veiklą bendro tikslo link. Didžiausią dėmesį skiriant lyderystės įgūdžiams tapo svarbu, kad visi asmenys, kurie siekia būti lyderiais, žinotų, kaip plėtoti reikiamą įgūdžių rinkinį (Harrison, 2018). Taigi, prasiplėtė pati lyderystės sampratos traktuotė, t. y. lyderystė analizuojama ne tik kaip lyderio ir sekėjų sąveikos procesas, bet kaip sėkmingai veiklai būtina kompetencija (Šilingienė, Stukaitė, 2014; Jiang, 2014). Mokslininkai lyderystės kompetenciją pradėjo traktuoti kaip kritinius veiksnius, darančius įtaką paties lyderio veiklai, o jų svarbą – kaip neginčijamą ir būtiną pripažinti kiekvienoje organizacijoje (Hopkins ir kt., 2015).

Tačiau reikia pažymėti, kad lyderystės kompetenciją būtina aiškiai atriboti nuo lyderio kompetencijų. Tiek mokslinėje literatūroje, tiek ir praktikoje dažniausiai identifikuojamos lyderių kompetencijos, kurios apima daug platesnį kompetencijų spektrą. Dar 1955 metais R. Katzas pasiūlė trejų įgūdžių modelį, pagal kurį efektyvi lyderystė priklauso nuo trijų nuoseklių įgūdžių grupių: techninių, bendravimo ir koncepcinių (Katz, 1955). M. Starmeris (2001) pasiūlė lyderystės piramidę, sudarytą iš kelių lygių pradedant techninėmis žiniomis ir baigiant asmeniniais atributais. Šiuose modeliuose lyderystės kompetencija yra traktuojama siauriau, kaip sudedamoji bendrojo kompetencijos modelio dalis. Pasak S. Zaccaro (2007), lyderystė – viena esminių vadovo kompetencijų, o lyderystės kompetencijos struktūrą, visų pirma, lemia organizacijos veiklos specifika ir iškelti tikslai. Taigi, lyderystė yra įtraukiama į vadovo kompetencijų sąrašą ir organizacijos valdymo kontekste ji nėra pagrindinis procesas, o tik sėkmingai veiklai būtina kompetencija.

Kita vertus, moksliniai tyrimai rodo, kad lyderystė jau seniai nėra tik aukščiausiojo lygio vadovų privilegija, ji apima visos organizacijos darbuotojus, kurie įtraukiami į lyderystės procesą per veiklas ir kertinių savybių mokymąsi (Leslie, Canwell, 2010). Pasak M. Higgso (2003), traktuojant lyderystę kaip kompetenciją, ji pasidaro svarbi tiek valdant organizacijas, tiek ir kitose srityse. K. Aitken ir K. von Treuer (2014) lyderystės

kompetenciją apibrėžia kaip individualias charakteristikas, pasireiškiančias asmeniui veikiant skirtingose aplinkose. Taigi, šiuo metu lyderystės subjektas prasiplėtė, o lyderystės kompetencija pradėta priskirti organizacijos lygmenyje tiek vadovui, tiek ir darbuotojui, o kalbant apie individo lygmenį – bet kuriam individui, kuris siekia savo asmeninių gyvenimo ir karjeros tikslų.

Socialinė ir emocinė lyderystės kompetencijos

2009 metais atliktų mokslinių tyrimų 11-oje Europoje veikiančių tarptautinių korporacijų rezultatai parodė, kad darbdaviai orientuojasi į darbuotojus lyderius, pasižyminčius tam tikrais „minkštaisiais“ įgūdžiais: sąžiningumu, rūpinimusi žmonėmis, etišku elgesiu, komunikacija, orientavimusi į ilgalaikes perspektyvas, atvirumu, atsakomybe, sisteminiu mąstymu, įvairovės priėmimu ir rizikos valdymu, balansavimu tarp globalių ir vietinių perspektyvų, emociniu sąžoningumu (Marques, Dhiman, 2017). Emocinis intelektas, efektyvi komunikacija bei delegavimas yra vis labiau vertinami šiuolaikinėse organizacijose. Tai rodo vadinamųjų „minkštųjų“ asmeninių įgūdžių svarbą, tuo pagrindžiant darbuotojų komunikacinę elgseną lemiančių lyderystės kompetencijų reikšmę bei prielaidas platesniems lyčių raiškos lyderystėje tyrimams.

Straipsnyje laikomasi nuostatos, kad lyderystės kompetencijos modeliai gali būti pritaikomi lyčių lyderystės ypatumų, reikšmingų darbuotojų komunikacinei elgsenai, nustatymui. Tačiau vienos nuomonės, kokias kompetencijas įtraukti į lyderystės kompetencijų modelį, nėra. Moderniose lyderystės teorijose kuriami nauji, tarpdisciplininiai modeliai, fokusuojantys dėmesį į vis kitokias kompetencijas, sujungiant filosofijos, sociologijos, psichologijos žinias (Kets de Vries ir kt., 2004). Pasak J. Jiango (2014), formuojasi lyderystės kompetencijos mokykla, sujungianti bruožų ir elgesio mokyklų elementus, transakcinės ir transformacinės lyderystės stilius, o įvairios kompetencijų kombinacijos ir skirtingi lyderystės stiliai sudaro galimybes individams asmeniškai ugdyti lyderystės kompetenciją. Mokslininkai pateikia labai įvairius požiūrius, tačiau daugeliu atvejų yra integruojamos asmeninė, tarpusavio santykių ir organizacinė dimensijos (Skaržauskienė, Paražinskaitė, 2010). R. Turneris ir R. Mulleris (2005) lyderystės kompetencijas suskirstė į tris pagrindines grupes: intelektinę, vadybinę, emocinę. Pastaraisiais metais tyrėjai pradėjo plėsti lyderystės kompetencijos sampratą, įtraukdami dvasinės lyderystės komponentus (Zohar, 2005; King, 2010).

Nepaisant įvairių tyrėjų pateikiamos skirtingos lyderystės kompetencijos sandaros, joje visada yra išlaikomi komunikacinio elgesio elementai, apimantys socialinę ir emocinę tarpasmeninių santykių dimensiją. 1 lentelėje pateikiama lyderystės kompetencijos, išskiriant 5 skirtingus savo turiniu kompetencijų blokus, struktūra.

Pateikta struktūra, aprėpdama labai skirtingas lyderystės kompetencijų grupes, integruoja ir dvi kompetencijų grupes, turinčias įtaką darbuotojų komunikacinei elgsenai, t. y. socialinę ir emocinę lyderystės kompetencijas. Komunikaciją organizacijoje suvokiant kaip organizacijos narių sąveiką siekiant tikslų, visada atsiranda jai įtaką darantis grynai žmogiškas aspektas: noras ar nenoras komunikuoti, simpatijos ir antipatijos ir pan. Komunikacinė elgsena tampa daug sudėtingesnė dėl formalių ir neformalių informacijos

1 lentelė. Lyderystės kompetencijos struktūra

Lyderystės kompetencijos	Kompetencijų apibūdinimas	Autoriai
<i>Asmeninė kompetencija</i>	asmeninių savybių, siejamų su vidinėmis nuostatomis, vertybėmis, lemiami gebėjimai susitelkti sėkmingai veiklai	Mann, 1959; Stogdil, 1974; Blake, Mouton, 1985
<i>Kognityvinė kompetencija</i>	mokėjimas dirbti su idėjomis ir koncepcijomis, gebėjimas mąstyti, modeliuoti situacijas, panaudojant žinias ir patirtį, aiškų vykstančių procesų suvokimą	Turner, Muller, 2005; Skaržauskienė, Paražinskaitė, 2010
<i>Socialinė kompetencija</i>	mokėjimas bendrauti ir dirbti su žmonėmis, prisitaikyti socialinėje aplinkoje	Skaržauskienė, Paražinskaitė, 2010; Marques, Dhiman, 2017
<i>Emocinė kompetencija</i>	gebėjimų pažinti, suprasti ir valdyti savo ir kitų emocijas lemiamą emocinių gebėjimų visumą, leidžianti efektyviai veikti konkrečioje darbinėje aplinkoje	Goleman ir kt., 2002; Turner, Muller, 2005; Makkar, Basu, 2017
<i>Dvasinė kompetencija</i>	gebėjimų sritis, tiesiogiai susijusi su savęs pažinimu, pozityviu patirties naudojimu ir noru mokytis iš savo klaidų, kuri leidžia pasiekti psichologinę brandą	Zohar, 2005; King, 2010

perdavimo kanalų, dominuojančio grįžtamojo ryšio (Indriksons, 2014). Todėl socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų raiška daro tiesioginę įtaką darbuotojų komunikacinei elgsenai, o kartu lemia organizacinės komunikacijos efektyvumą.

Socialinė kompetencija apibrėžiama mokėjimu bendrauti ir dirbti su žmonėmis. Tai individo savybės ir sugebėjimas adaptuotis socialinėje aplinkoje, būtini siekiant sutarimo su žmonėmis, suburiant juos siekti bendrų tikslų, sukuriant pasitikėjimo atmosferą. Socialinė kompetencija yra orientuota į tarpusavio santykių dimensiją, kuri apima lyderystę kaip lyderio ir sekėjo tarpusavio sąveiką ir lyderystę kaip gebėjimą kurti viziją (Skaržauskienė, Paražinskaitė, 2010).

Emocinė kompetencija yra apibrėžiama kaip žmogaus emocinių gebėjimų visuma, leidžianti efektyviai veikti konkrečioje darbinėje aplinkoje. Šie sugebėjimai, grįsti individo emociniu intelektu, nukreipia ir kontroliuoja asmens veiksmus, susijusius su darbu ir veikla (Goleman ir kt., 2002; Makkar, Basu, 2017). Emocijos daro įtaką visiems mūsų sprendimams ir veiksams. Ypač svarbu suvokti emocijų svarbą darbe ir panaudoti jų teikiamas galimybes organizacijų ir jų padalinių vadovams, kuriems tenka nuolat bendrauti su žmonėmis – darbuotojais, klientais, partneriais. Emocinė kompetencija leidžia išreikalauti iš kitų tinkamai atlikti darbą, neverčiant blogai jų jaustis. Darbe patirtos žmonių emocijos geriausiai atspindi jų gyvenimo kokybę, susijusią su darbu. Tiek vadovai, tiek darbuotojai bendraudami turi nevengti atvirai reikšti savo jausmų bei leisti kitiems juos išsakyti, tačiau svarbu tai daryti tinkamai. Tuomet bus kur kas lengviau kartu surasti būdus, kaip patobulinti veiklą, pagerinti kokybę ar išspręsti sudėtingą problemą. Darbuotojai,

patenkinę emocinius poreikius, jaučiasi produktyvesni, labiau motyvuoti, kūrybiškesni, atviresni. Emocijomis perduodama informacija turi įtakos darbo efektyvumui, tarpusavio santykiams, sveikatai, pasitenkinimui darbu ir galiausiai tam, ar žmogus yra patenkintas savo gyvenimu.

Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas: identifikuoti skirtingų lyčių darbuotojų socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų panašumus ir skirtumus Lietuvos organizacijose. Siekiant šio tikslo buvo iškelti *tyrimo uždaviniai:* nustatyti moterų ir vyrų socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų svarbą jų veikloje; nustatyti moterų ir vyrų socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų raišką jų veikloje; identifikuoti statistiškai reikšmingus skirtumus tarp moterų ir vyrų socialinės bei emocinės lyderystės kompetencijų svarbos ir raiškos.

Tyrimo metodas ir tyrimo instrumentas. Siekiant nustatyti socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų raišką buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa ir aprašomosios statistinės analizės bei neparimetrinio ryšio nustatymo metodai. Tyrimo instrumentas – anketa. Klausimynas sudarytas remiantis anksčiau aptarta lyderystės kompetencijos struktūra bei socialinės ir emocinės kompetencijų apibrėžtimis, kuriomis remiantis buvo identifikuoti esminiai gebėjimai, savybės ar elgsena, būdingi tam tikrai kompetencijų grupei (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. *Socialinės ir emocinės kompetencijų dedamosios*

Socialinės kompetencijos dedamosios	Emocinės kompetencijos dedamosios
1. vizijos perteikimas,	1. savęs valdymas,
2. pasitikėjimo kūrimas,	2. emocinis brandumas,
3. įkvepianti motyvacija,	3. emocinis stabilumas,
4. efektyvus bendravimas,	4. atsparumas stresui,
5. tarpasmeninių santykių kūrimas,	5. savikontrolė,
6. komandos formavimas ir valdymas,	6. adekvatus savęs vertinimas,
7. konfliktų valdymas,	7. savęs motyvavimas,
8. efektyvus bendradarbiavimas,	8. empatija,
9. reakcija į klaidas ir grįžtamąjį ryšį,	9. kitų žmonių jausmų / emocijų atpažinimas,
10. tolerancija įvairovei,	10. kitų žmonių jausmų / emocijų valdymas,
11. dalijimasis patirtimi.	11. motyvavimas kitų.

Sudarant anketą, diagnostinėje klausimyno dalyje minėtos dedamosios buvo transkribuotos į teiginius, kurie ir buvo pateikti respondentams vertinti, pvz., dedamoji „vizijos perteikimas“ buvo apibūdinta teiginiu „vaizdžiai perteikti tikslus kitiems, pristatoma vizija įkvepiant kolegas“. Kiekvieną teiginį respondentai turėjo vertinti dviem aspektais:

- Kiek atitinkama savybė, gebėjimas ar elgsena yra svarbūs jų veiklai organizacijoje („Kiek tai svarbu?“);
- Kaip dažnai tenka darbe naudotis atitinkama savybe, gebėjimu ar elgtis taip, kaip parašyta („Kaip dažnai tai naudojate savo darbe?“).

Analizuojant respondentų atsakymus į klausimą „Kiek tai svarbu“ buvo gauti atitin-

kamos kompetencijos dedamosios ir tos kompetencijos svarbos rezultatai, o analizuojant atsakymus į klausimą „Kaip dažnai tai naudojate savo darbe?“ – gauti atitinkamos kompetencijos dedamosios ir tos kompetencijos raiškos rezultatai.

Sociodemografinėje klausimyno dalyje respondentų buvo prašoma nurodyti savo lytį, amžių, išsilavinimą, pareigų lygį bei pateikti informaciją apie respondento įmonės veiklos pobūdį, dydį ir pan.

Duomenų rinkimo ir analizės metodai. Tyrimas buvo organizuotas 2018 m. rugsėjo–lapkričio mėn., naudojant įvairius duomenų rinkimo metodus – tiek popierines anketas tiesiogiai kontaktuojant su galimais respondentais, tiek anketos platinimą per įvairius socialinius tinklus, tokius kaip *LinkedIn*, *Facebook*. Tyrimo rezultatams apdoroti buvo naudotos SPSS 25.0 bei *Microsoft Excel 2016* programos. Siekiant atskleisti skirtingų lyčių darbuotojų socialinę ir emocinę lyderystės kompetencijas Lietuvos organizacijose, buvo skaičiuojami atskirų kompetencijų dedamųjų vidurkiai, standartinis nuokrypis, statistiškai reikšmingiems skirtumams tarp lyčių nustatyti buvo naudojamas neparametrinis Manno–Whitney U kriterijus.

Imtis. Tyrimo imtis – 753 darbuotojai iš įvairių Lietuvos organizacijų.

Empirinio tyrimo patikimumas. Tyrimo instrumento vidiniam suderinamumui įvertinti buvo apskaičiuotas Cronbacho alfa koeficientas. Nustatyta, kad sudaryta anketa yra tinkama, nes subskalių Cronbacho alfa buvo daugiau nei 0,7 (Gliem, Gliem, 2003). Žinant, kad šio koeficiento reikšmei įtakos turi klausimų skaičius, papildomai buvo apskaičiuota testo žingsnių skiriamoji geba – nenustatyta nė vieno teiginio, kurio koreliacijos koeficientas būtų mažesnis už 0,2.

Tyrimo rezultatai

Respondentai. Iš viso tyrime dalyvavo 753 asmenys iš įvairių Lietuvos organizacijų. Didžiąją dalį respondentų sudarė moterys (65,1 proc., N = 490). Žymi dalis respondentų yra turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą (72,4 proc., N = 545). Įvairaus lygmens vadovai sudarė 64,6 proc. (N = 486). Vidutinis respondento amžius – 37 m. (jauniausias – 18 m., vyriausias – 66 m.). Didžioji dalis respondentų dirba paslaugų (61,8 proc., N = 465) bei privačiame sektoriuje (60 proc., N = 452).

Socialinės kompetencijos svarba. Analizuojant rezultatus pagal socialinės kompetencijos dedamąsias, nustatyta, kad moterys svarbesnėmis negu vidutiniškai socialinės kompetencijos dedamosiomis laiko *reakciją į klaidas ir grįžtamąjį ryšį, dalijimasis patirtimi ir žiniomis, toleranciją įvairovei, tarpasmeninių santykių kūrimą, efektyvų bendravimą, pasitikėjimo kūrimą*; o vyrai kaip svarbesnes negu vidutiniškai socialinės kompetencijos dedamąsias nurodė *dalijimąsi patirtimi ir žiniomis, reakciją į klaidas ir grįžtamąjį ryšį, tarpasmeninių santykių kūrimą, pasitikėjimo kūrimą, toleranciją įvairovei* (žr. 3 lentelę). Galima pastebėti, kad svarbiausių dedamųjų sąrašas yra labai panašus, tik keičiasi jų eiliškumas, todėl galima manyti, kad nėra statistiškai reikšmingų skirtumų. Tačiau Manno–Whitney U kriterijaus rezultatų analizė parodė, kad statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti šioms dedamosioms: *efektyvus bendravimas* ($p = 0,000$), *tarpasmeninių santykių kūrimas* ($p = 0,021$), *efektyvus bendradarbiavimas* ($p = 0,022$), *reakcija į klaidas ir*

grįžtamąjį ryšį ($p = 0,037$), *tolerancija įvairovei* ($p = 0,001$). Tuo remiantis galima teigti, kad, nors apskritai socialinės kompetencijos svarba nepriklauso nuo lyties ($p > 0,05$), minėtos socialinės kompetencijos dedamosios moterims tikrai svarbesnės negu vyrams, t. y. moterys teikia didesnę svarbą tokiems dalykams kaip diskusijos, kontaktų užmezgimas ir palaikymas, saugios ir palaikančios aplinkos kūrimas, bendrumo jausmo palaikymas, pagarba kitokiai nuomonei ir žmonėms, informavimas apie sudėtingą padėtį ir atsakomybės už savo klaidas prisiėmimas. Taip pat tyrimo rezultatai rodo, kad *vizijos perteikimo, pasitikėjimo kūrimo, įkvepiančios motyvacijos, komandos formavimo ir valdymo, konfliktų valdymo, dalijimosi patirtimi ir žiniomis* svarba nepriklauso nuo lyties ($p > 0,05$).

3 lentelė. Socialinės kompetencijos svarba

Socialinės kompetencijos dedamosios	Lytis	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis	Manno–Whitney U kriterijaus statistika	p reikšmė (asyp. sig.)
1. Vizijos perteikimas	moteris	3,12	0,699	62008,000	0,392
	vyras	3,16	0,730		
2. Pasitikėjimo kūrimas	moteris	3,38	0,613	61007,000	0,208
	vyras	3,32	0,651		
3. Įkvepianti motyvacija	moteris	3,28	0,669	63147,000	0,684
	vyras	3,25	0,714		
4. Efektyvus bendravimas	moteris	3,39	0,654	54964,000	0,000
	vyras	3,20	0,717		
5. Tarpasmeninių santykių kūrimas	moteris	3,45	0,602	58369,000	0,021
	vyras	3,33	0,650		
6. Komandos formavimas ir valdymas	moteris	3,08	0,785	63357,500	0,749
	vyras	3,10	0,784		
7. Konfliktų valdymas	moteris	3,32	0,668	61353,000	0,263
	vyras	3,26	0,675		
8. Efektyvus bendradarbiavimas	moteris	3,34	0,596	58475,500	0,022
	vyras	3,23	0,607		
9. Reakcija į klaidas ir grįžtamąjį ryšį	moteris	3,46	0,579	58954,000	0,037
	vyras	3,36	0,632		
10. Tolerancija įvairovei	moteris	3,45	0,595	55443,000	0,001
	vyras	3,29	0,613		
11. Dalijimasis patirtimi ir žiniomis	moteris	3,46	0,623	62360,500	0,467
	vyras	3,43	0,626		
Apskritai socialinės kompetencijos svarba	moteris	3,34	0,438	58653,500	0,051
	vyras	3,27	0,465		

Taip pat pastebėta, kad tik dviem atvejais iš 11 (*vizijos perteikimas; komandos formavimas ir valdymas*) vyrai svarbą įvertino labiau nei moterys ($M_{\text{mot}} = 3,12$; $M_{\text{vyr}} = 3,16$ ir $M_{\text{mot}} = 3,08$; $M_{\text{vyr}} = 3,10$), tačiau šis skirtumas nėra statistiškai reikšmingas ($p > 0,05$).

Socialinės kompetencijos raiška. Stipriau nei vidutiniškai išreikštų socialinės kompetencijos dedamųjų sąrašas tiek moterims, tiek vyrams yra identiškas, nors ir skiriasi jų eiliškumas. Vis dėlto galima pastebėti, kad stipriausiai tarp moterų yra išreikštas *tarpasmeninių santykių kūrimas*, o tarp vyrų – *dalijimasis patirtimi ir žiniomis* (žr. 4 lentelę). Skirtingai negu socialinės kompetencijos svarbos atveju, šios kompetencijos raiška reikšmingai priklauso nuo lyties, t. y. moterys savo veikloje tikrai dažniau negu vyrai taiko socialinę kompetenciją ($M_{\text{mot}} = 2,94$; $M_{\text{vyr}} = 2,84$; $p < 0,05$). Taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai lyties aspektu taikant šias socialinės kompetencijos dedamąsias: *pasitikėjimo*

4 lentelė. *Socialinės kompetencijos raiška*

Socialinės kompetencijos dedamosios	Lytis	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis	Manno–Whitney U kriterijaus statistika	p reikšmė (asympt. sig.)
1. Vizijos perteikimas	moteris	2,58	0,801	63066,500	0,672
	vyras	2,62	0,821		
2. Pasitikėjimo kūrimas	moteris	3,02	0,758	59048,500	0,047
	vyras	2,91	0,735		
3. Įkvepianti motyvacija	moteris	2,87	0,830	58390,000	0,029
	vyras	2,74	0,851		
4. Efektyvus bendravimas	moteris	3,22	0,725	53318,000	0,000
	vyras	2,99	0,771		
5. Tarpasmeninių santykių kūrimas	moteris	3,23	0,686	52681,000	0,000
	vyras	2,96	0,813		
6. Komandos formavimas ir valdymas	moteris	2,54	0,904	62373,500	0,501
	vyras	2,50	0,946		
7. Konfliktų valdymas	moteris	2,72	0,795	64069,500	0,964
	vyras	2,72	0,775		
8. Efektyvus bendradarbiavimas	moteris	2,90	0,742	60767,000	0,190
	vyras	2,83	0,766		
9. Reakcija į klaidas ir grįžtamąjį ryšį	moteris	2,96	0,782	62111,000	0,430
	vyras	2,92	0,744		
10. Tolerancija įvairovei	moteris	3,15	0,693	55990,000	0,002
	vyras	2,97	0,770		
11. Dalijimasis patirtimi ir žiniomis	moteris	3,15	0,773	60696,500	0,184
	vyras	3,07	0,787		
Apskritai socialinės kompetencijos raiška	moteris	2,94	0,510	57563,500	0,019
	vyras	2,84	0,555		

kūrimas ($p = 0,047$), *įkvepianti motyvacija* ($p = 0,029$), *efektyvus bendravimas* ($p = 0,000$), *tarpasmeninių santykių kūrimas* ($p = 0,000$), *tolerancija įvairovei* ($p = 0,002$). Tai rodo, kad moterys socialinę kompetenciją linkusios realizuoti per santykių kūrimą ir palaikymą, pasitikėjimo demonstravimą, diskusijas ir pagarbą kitokiai nuomonei bei požiūriams. Kitų emocinės kompetencijos dedamųjų (*vizijos perteikimo, komandos formavimo ir valdymo, konfliktų valdymo, efektyvaus bendradarbiavimo, reakcijos į klaidas ir grįžtamąjį ryšį, dalijimosi patirtimi ir žiniomis*) raiška nuo lyties nepriklauso ($p > 0,05$).

Taip pat galima pastebėti, kad savo veikloje *vizijos perteikimą* vyrai taiko dažniau nei moterys ($M_{\text{mot}} = 2,58$; $M_{\text{vyr}} = 2,62$), tačiau šis skirtumas nėra statistiškai reikšmingas ($p > 0,05$), o *konfliktų valdymą* vienodai dažnai taiko tiek moterys, tiek vyrai ($M_{\text{mot}} = M_{\text{vyr}} = 2,72$).

Emocinės kompetencijos svarba. Kaip svarbesnes negu vidutiniškai moterys nurodė šias emocinės kompetencijos dedamąsias: *savikontrolė, emocinis stabilumas, atsparumas stresui, emocinis brandumas, adekvatus savęs vertinimas, savęs motyvavimas*. Vyrų nuomone, svarbiausių emocinės kompetencijos dedamųjų sąrašas kiek kitoks: *greta taip pat ir moterims svarbių dedamųjų atsparumas stresui, savikontrolė, emocinis stabilumas, adekvatus savęs vertinimas, savęs motyvavimas* atsirado *kitų motyvavimas*. Taigi vėl galime pastebėti, kad moterų ir vyrų nuomonės lyg ir sutampa, bet kartu ir skiriasi, nes svarbiausių kompetencijos dedamųjų eiliškumas yra skirtingas. Lyginant su statistiškai reikšmingų socialinės kompetencijos dedamųjų skaičiumi, emocinės kompetencijos svarbos atveju reikšmingų skirtumų yra daugiau – 8 atvejai iš 11 (žr. 5 lentelę). Galime teigti, kad moterys didesnę reikšmę skiria ne tik emocinei kompetencijai apskritai ($M_{\text{mot}} = 3,31$; $M_{\text{vyr}} = 3,20$; $p < 0,05$), bet ir atskiroms šioms kompetencijos dedamosioms: *savęs valdymui* ($p = 0,049$), *emociniam brandumui* ($p = 0,000$), *emociniam stabilumui* ($p = 0,003$), *savikontrolėi* ($p = 0,012$), *adekvačiam savęs vertinimui* ($p = 0,030$), *empatijai* ($p = 0,000$), *kitų žmonių emocijų / jausmų atpažinimui* ($p = 0,016$) ir *kitų žmonių emocijų / jausmų valdymui* ($p = 0,013$). Tai rodo, kad moterys daugiau dėmesio kreipia į savo ir kitų žmonių emocinę būklę, emocijų ir jausmų pažinimą bei valdymą. O *atsparumas stresui, savęs motyvavimas* ir *kitų motyvavimas* yra vienodai svarbūs tiek moterims, tiek vyrams ($p > 0,05$).

Rezultatai rodo, kad emocinėje kompetencijos srityje vyrai labiau negu moterys vertina *atsparumą stresui* ($M_{\text{mot}} = 3,42$; $M_{\text{vyr}} = 3,45$), tačiau šis skirtumas nėra statistiškai reikšmingas ($p > 0,05$).

Emocinės kompetencijos raiška. Analizuojant emocinės kompetencijos dedamųjų raišką, galima pastebėti, kad tiek moterys, tiek vyrai savo veikloje dažniausiai naudoja *savikontrolę* ir *emocinį stabilumą* (žr. 6 lentelę). Moterys, skirtingai negu vyrai, dažniau nei vidutiniškai savo veikloje naudoja *emocinį brandumą* ir *savęs valdymą*, o vyrai – *atsparumą stresui*. Reikia pažymėti, kad 7 iš 11 atvejų nustatyti reikšmingi skirtumai tarp moterų ir vyrų emocinės kompetencijos raiškos: *savęs valdymas* ($p = 0,000$), *emocinis brandumas* ($p = 0,000$), *savikontrolė* ($p = 0,028$), *adekvatus savęs vertinimas* ($p = 0,000$), *empatija* ($p = 0,000$), *kitų žmonių jausmų / emocijų atpažinimas* ($p = 0,000$) bei *kitų žmonių jausmų / emocijų valdymas* ($p = 0,000$). Rezultatai rodo, kad moterys dažniau negu vyrai taiko emocinę kompetenciją ($M_{\text{mot}} = 2,93$; $M_{\text{vyr}} = 2,74$; $p = 0,000$) ir tai atlieka per dažnesnį savo ir kitų emocijų atpažinimą, supratimą, tinkamą išreiškimą ir tikslingą nukreipimą, savo emocijų ir elgesio kontrolę bei savo galimybių ir trūkumų suvokimą.

5 lentelė. Emocinės kompetencijos svarba

Emocinės kompetencijos dedamosios	Lytis	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis	Manno–Whitney U kriterijaus statistika	p reikšmė (asimp. sig.)
1. Savęs valdymas	moteris	3,27	0,620	59264,000	0,049
	vyras	3,16	0,696		
2. Emocinis brandumas	moteris	3,37	0,607	55226,000	0,000
	vyras	3,18	0,706		
3. Emocinis stabilumas	moteris	3,54	0,557	56848,000	0,003
	vyras	3,39	0,633		
4. Atsparumas stresui	moteris	3,42	0,609	62238,500	0,439
	vyras	3,45	0,634		
5. Savikontrolė	moteris	3,54	0,564	57956,500	0,012
	vyras	3,44	0,576		
6. Adekvatus savęs vertinimas	moteris	3,37	0,593	58792,500	0,030
	vyras	3,28	0,570		
7. Savęs motyvavimas	moteris	3,32	0,628	62199,000	0,433
	vyras	3,27	0,687		
8. Empatija	moteris	3,08	0,697	55092,000	0,000
	vyras	2,87	0,770		
9. Kitų žmonių jausmų / emocijų atpažinimas	moteris	3,14	0,681	58048,500	0,016
	vyras	3,00	0,761		
10. Kitų žmonių jausmų / emocijų valdymas	moteris	3,09	0,693	57876,000	0,013
	vyras	2,94	0,761		
11. Motyvavimas kitų	moteris	3,29	0,737	59832,500	0,093
	vyras	3,22	0,696		
Apskritai emocinės kompetencijos svarba	moteris	3,31	0,438	55918,000	0,003
	vyras	3,20	0,461		

O *emocinio stabilumo, atsparumo stresui, savęs motyvavimo ir motyvavimo kitų* raiška nepriklauso nuo lyties ($p > 0,05$).

Apibendrinant tyrimo rezultatus, darytina išvada, kad egzistuoja tam tikri lyčių panašumai ir skirtumai tiek socialinės ir emocinės kompetencijų svarbos vertinimo, tiek ir šių kompetencijų raiškos srityse:

- Lytis neturi įtakos vertinant 7 iš 11 socialinės kompetencijos dedamųjų ir 3 iš 11 emocinės kompetencijos dedamųjų svarbą bei 6 iš 11 socialinės ir 4 iš 11 emocinės kompetencijų dedamųjų raišką;
- Statistiškai reikšmingi skirtumai lyties atžvilgiu nustatyti vertinant 5 iš 11 socialinės kompetencijos dedamųjų ir 8 iš 11 emocinės kompetencijos dedamųjų svarbą, statis-

6 lentelė. *Emocinės kompetencijos raiška*

Emocinės kompetencijos dedamosios	Lytis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Manno–Whitney U kriterijaus statistika	p reikšmė (asyp. sig.)
1. Savęs valdymas	moteris	2,94	0,708	51759,000	0,000
	vyras	2,68	0,762		
2. Emocinis brandumas	moteris	3,00	0,714	51326,000	0,000
	vyras	2,72	0,766		
3. Emocinis stabilumas	moteris	3,14	0,679	59740,000	0,078
	vyras	3,05	0,696		
4. Atsparumas stresui	moteris	2,91	0,729	63049,500	0,663
	vyras	2,88	0,771		
5. Savikontrolė	moteris	3,18	0,696	58504,000	0,028
	vyras	3,06	0,711		
6. Adekvatus savęs vertinimas	moteris	3,07	0,659	54345,000	0,000
	vyras	2,87	0,683		
7. Savęs motyvavimas	moteris	2,93	0,741	59768,000	0,091
	vyras	2,84	0,741		
8. Empatija	moteris	2,76	0,784	49309,500	0,000
	vyras	2,40	0,800		
9. Kitų žmonių jausmų / emocijų atpažinimas	moteris	2,88	0,784	49032,000	0,000
	vyras	2,51	0,806		
10. Kitų žmonių jausmų / emocijų valdymas	moteris	2,66	0,817	54595,000	0,000
	vyras	2,44	0,723		
11. Motyvavimas kitų	moteris	2,75	0,880	62442,000	0,513
	vyras	2,73	0,793		
Apskritai emocinės kompetencijos raiška	moteris	2,93	0,492	50637,000	0,000
	vyras	2,74	0,473		

tiškai reikšmingi skirtumai nustatyti vertinant 5 iš 11 socialinės kompetencijos ir 7 iš 11 emocinės kompetencijos raišką.

- Nustatyta, kad moterys emocinę kompetenciją laiko svarbesne negu vyrai, taip pat moterys dažniau negu vyrai taiko tiek socialinę, tiek emocinę kompetencijas.

Išvados

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad moterų ir vyrų socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų vertinime galima rasti sutapimų, tačiau esama ir gana reikšmingų skirtumų.

Empirinis tyrimas patvirtino teorinę nuostatą, kad moterų lyderystė daugiau orientuota į „minkštąsias“ vadybos sritis, ir palaiko G. Powello (2012), K. Arnold ir C. Loughlin

(2013) požiūrį, akcentuojantį vyrų ir moterų lyderystės skirtumus ir būtinumą juos traktuoti skirtingai. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad moterys teikia didesnę svarbą diskusijoms, kontaktų su kitais žmonėmis užmezgimui ir palaikymui, net jei jie turi kitoki požiūrį ar nuomonę, saugios, palaikančios aplinkos kūrimui, kurioje kiti nebijo pareikšti savo nuomonę, savo klaidų pripažinimui ir atsakomybės už jas prisiėmimui bei informavimui apie tai, kas vyksta, esant sudėtingai situacijai. Moterims svarbiau negu vyrams suvokti savo jausmus ir emocijas, tinkamai ir laiku jas reikšti ar kontroliuoti, suprasti savo trūkumus ir galimybes, bet dėl to neprarasti pasitikėjimo savimi ir išlaikyti ramybę nepriklausomai nuo darbinės situacijos, suvokti ir išsijausti į kitų padėtį ar emocinę būklę bei tikslingai nukreipti jų emocijas. Šie rezultatai sutampa su J. Marques ir S. Dhimano (2017) vadinamųjų minkštųjų asmeninių įgūdžių svarbos, pagrindžiant darbuotojų komunikacinę elgseną lemiančių lyderystės kompetencijų reikšmę, akcentavimu.

Nustatyta, kad skiriasi pats moterų ir vyrų lyderystės realizavimas. Moterys dažniau negu vyrai linkusios kurti saugią ir palaikančią aplinką, kurioje kiti nebijo išsakyti savo nuomonės ar suklysti, diskutuoti įvairiomis temomis, jos dažniau užmezga ir palaiko kontaktą su įvairiais žmonėmis, kuria tarpusavio pasitikėjimu pagrįstą ryšį demonstruojant pagarbą kitokioms nuomonėms ar požiūriams, padrašina kitus, įtikina jų sėkme. Taip pat moterys dažniau negu vyrai suvokia savo jausmus, atpažįsta emocijas, moka su jomis tvarkytis ar tinkamai reikšti, supranta, ką jaučia kiti, atpažįsta kitų emocijas ir nukreipia jas tikslingai, išsijaučia į kitų padėtį, derina savo jausmus su kitų jausmais ir poreikiais, supranta savo galimybes ir trūkumus ir dėl to jaučiasi tvirtai. Tai tik patvirtina P. Werhane (2007), U. Jogulu ir G. Wood (2006) mintis, jog moterims ir vyrams būdingų savybių rinkinys padeda sukurti moteriškąjį ir vyriškąjį lyderystės stilius.

Svarbu ir tai, kad tyrimo rezultatai negali būti traktuojami akcentuojant tik vyrų ir moterų skirtumus, nes buvo gauti ir panašūs socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijos dedamųjų svarbos ir raiškos vertinimo rezultatai. Tai patvirtina mokslines išvagas, kad vyrai ir moterys nėra skirtingi ir turi būti traktuojami vienodai (Brinia, 2011; Andersen, Hansson, 2011), o komunikacinės elgsenos pasirinkimas priklauso nuo situacijos (Dindia, Canary, 2009).

Atlikto socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų raiškos tyrimo rezultatai suponuoja naujas išvagas apie lyčių lyderystę, praplečiant lyderystės tyrimo objektą komunikacinę elgseną lemiančiais socialiniais ir emociniais aspektais. Pažymėtina, kad gauti empirinio tyrimo rezultatai patvirtino teorines išvagas dėl lyčių lyderystės raiškos skirtumų ir panašumų bei reikalauja detalesnių tyrimų šioje srityje, kritiškai įvertinant kitų demografinių bei socialinių veiksnių įtaką.

Literatūra

AITKEN, Kim; VON TREUER, Kathryn (2014). Organisational and Leadership Competencies for Successful Service Integration. *Leadership in Health Services*, No. 27 (2), p. 50–180. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/LHS-08-2012-0028>>.

ANDERSEN, Jon A.; HANSSON, Per H. (2011). At the End of the Road? On Differences between Women and Men in Leadership Behaviour. *Leadership and Organisational Development Journal*, No. 32 (5), p. 428–441. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/01437731111146550>>.

ARNOLD, Kara A.; LOUGHLIN, Catherine (2013). Integrating Transformational and Participative Versus Directive Leadership Theories. *Leadership and Organisational Development Journal*, No. 34 (1), p. 67–84. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/01437731311289974>>.

BASS, Bernard M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, No. 7 (3), p. 18–40. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1177/107179190000700302>>.

BENNIS, Warren G.; NANUS, Burt (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Harper and Row Publishers. 244 p. ISBN 006015246X. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930240409>

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane (1985). *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf. 244 p. ISBN 978-0872014701.

BRINIA, Vasiliki (2011). Men vs Women; Educational Leadership in Primary Schools in Greece: an Empirical Study. *International Journal of Educational Management*, No. 26 (2), p. 175–191. <https://doi.org/10.1108/09513541211201988>.

BRISTOW, Nigel; BUCKNER, Kathy; FOLKMAN, Joseph; MCKINNON, Paul (1999). *The Leadership Skills Audit*. Pearson Professional Education. 132 p. ISBN 978-0273647140.

CHIN, Jean L.; LOTT Bernice; RICE, Joy; SANCHEZ-HUCLES, Janis (2007). *Women and Leadership. Transforming Visions and Diverse Voices*. Wiley-Blackwell. ISBN 978-1405155830.

CLARK, F. (1996). *Leadership for Quality. Strategies for Action*. McGraw-Hill. In DEBBIE, Richards (2011). Leadership for Learning in Higher Education: the Student Perspective. *Educational Management Administration and Leadership*, No. 40 (1), p. 84–108. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1177/1741143211420617>>.

CONGER, Jay A.; KANUNGO, Rabindra N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. SAGE Publications. 296 p. ISBN 978-1452236032.

CUADRADO, Isabel; GARCIA-AEL, Cristina; MOLERO, Fernando (2015). Gender-typing of Leadership: Evaluations of Real and Ideal Managers. *Scandinavian Journal of Psychology*, No. 56 (2), p. 236–244. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1111/sjop.12187>>.

DINDIA, Kathryn; CANARY, Daniel J. (2009). *Sex Differences and Similarities in Communication*. Taylor and Francis e-Library. 432 p. ISBN 0-8058-5141-0.

EAGLY, Alice H. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, No. 31 (1), p. 1–12. Prieiga per internetą: <<https://dx.doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>>.

GARDNER, John W. (1993). *On Leadership*. New York: Free Press. 220 p. ISBN 978-0029113127.

GLIEM, Joseph A.; GLIEM, Rosemary R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, Columbus* [interaktyvus], p. 82–88. Prieiga per internetą: <<http://hdl.handle.net/1805/344>> [žiūrėta 2019 m. vasario 1 d.].

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard E.; MCKEE, Annie (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press. 336 p. ISBN 157851486X. <https://doi.org/10.1108/jocm.2003.16.1.123.3>

HARRISON, Christian (2018). *Leadership Theory and Research*. Palgrave Macmillan. 130 p. ISBN 978-3-319-88638-1.

HIGGS, Malcolm (2003). How Can We Make Sense of Leadership in the 21st Century? *Leadership and Organization Development Journal*, No. 24 (5), p. 273–284. <https://doi.org/10.1108/01437730310485798>.

HOPKINS, Margaret M.; O'NEIL, Deborah A.; STOLLER, James K. (2015). Distinguishing Com-

petencies of Effective Physician Leaders. *Journal of Management Development*, No. 34 (5), p. 566–584. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/JMD-02-2014-0021>>.

INDRIKSONS, Alens (2014). Specificity of Communication Process in Militarized Educational Institution. *Problems of Education in the 21st Century* [interaktyvus], No. 43 (1), p. 15–20. Prieiga per internetą: <<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/469789.pdf>> [žiūrėta 2019 m. balandžio 12 d.].

JIANG, Juanjuan (2014). The Study of the Relationship between Leadership Style and Project Success. *American Journal of Trade and Policy*, No. 1 (1), p. 51–55. Prieiga per internetą: <<https://dx.doi.org/10.18034/ajtp.v1i1.548>>.

JOGULU, Uma D.; WOOD, Glenice J. (2006). The Role of Leadership Theory in Raising the Profile of Women Management. *Equal Opportunities International*, No. 25 (4), p. 236–250. <https://doi.org/10.1108/02610150610706230>.

KATZ, Robert L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*. In: NORTHOUSE, Peter G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications. 340 p. ISBN 076192566X.

KING, David B. (2010). Personal Meaning Production as a Component of Spiritual Intelligence. *International Journal of Existential Psychology and Psychotherapy* [interaktyvus], No. 3 (1), p. 1–5. Prieiga per internetą: <<http://journal.existentialpsychology.org/index.php/ExPsy/article/view/147>> [žiūrėta 2019 m. balandžio 16 d.].

LESLIE, Keith; CANWELL, Adam (2010). Leadership at All Levels: Leading Public Sector Organisations in an Age of Austerity. *European Management Journal*, No. 28 (4), p. 297–305. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.05.006>>.

MAKKAR, Simarjeet; BASU, Sriparna (2017). The Impact of Emotional Intelligence on Workplace Behaviour: a Study of Bank Employees. *Global Business Review*, No. 20 (2), p. 1–21. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1177/0972150917713903>>.

MANN, Richard D. (1959). A Review of the Relationship between Personality and Performance in Small Groups. *Psychological Bulletin*, No. 56, p. 214–270. Prieiga per internetą: <<https://dx.doi.org/10.1037/h0044587>>.

MARQUES, Joan; DHIMAN, Satinder (2017). *Leadership Today. Practices for Personal and Professional Performance*. Springer International Publishing Switzerland, 415 p. ISBN 978-3-319-31034-3.

MUMFORD, Michael D.; ZACCARO, Stephen J.; HARDING, Francis D.; JACOBS, Owen T.; FLEISHMAN, Edwin A. (2000). Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems. *Leadership Quarterly*, No. 11 (1), p. 11–35. Prieiga per internetą: <[https://dx.doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00041-7](https://dx.doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00041-7)>.

NORTHOUSE, Peter G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications. 340 p. ISBN 076192566X.

POWELL, Gary N. (2012). Six Ways of Seeing the Elephant: the Intersection of Sex, Gender, and Leadership. *Gender in Management: an International Journal*, No. 27 (2), p. 119–141. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/17542411211214167>>.

REINGARDĖ, Jolanta (2010). Įvadinis žodis. *Lyčių studijos ir tyrimai* [interaktyvus], Nr. 8, p. 4. Prieiga per internetą: <https://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/lyciu_studijos/2010_8/ivadas.pdf> [žiūrėta 2019 m. balandžio 10 d.].

ROST, Joseph C. (1995). *Leadership for the Twenty-first Century*. Praeger Publishers. 220 p. ISBN 978-0275946104.

SKARŽAUSKIENĖ, Aelita; PARAŽINSKAITĖ, Gintarė (2010). Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška. *Socialinių mokslų studijos* [interaktyvus], Nr. 1 (5), p. 41–61. Prieiga per in-

terneta: <<https://www.mruni.eu/upload/iblock/b58/3skarzauskiene.parazinskaite.pdf>> [žiūrėta 2019 m. balandžio 11 d.].

STARMER, Mark. (2001). *Will the Real Leader Please Stand up?* Oak Tree Press. 180 p. ISBN 978-1860761072.

STOGDIL, Ralph M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press. 613 p. ISBN 978-0029316603.

STUNDŽĖ, Lijana (2009). Lytis ir organizacija: komunikacinis aspektas. *Informacijos mokslai*, Nr. 49, p. 99–117. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.15388/Im.2009.0.3317>>.

STUNDŽĖ, Lijana (2017). Formalioji lyčių studijų mokslo komunikacija: lyginamoji analizė. *Informacijos mokslai*, Nr. 80, p. 105–118. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.15388/Im.2017.80.11675>>.

ŠILINGIENĖ, Violeta; STUKAITĖ, Dalia (2013). Differences of Female and Male Leadership in the Context of Leadership Competence. *Proceedings of the 5th International Conference Changes in Social and Business environment*, p. 170–177. ISSN 1822-7090.

ŠILINGIENĖ, Violeta; STUKAITĖ, Dalia (2014). Transformation of Female Leadership in Terms of Changes in Leadership Competency. *Economics and Management*, No. 19 (1), p. 109–119. Prieiga per internetą: <<https://dx.doi.org/10.5755/j01.em.19.1.5732>>.

TURNER, Rodney J.; MULLER, Ralf (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: a Literature Review. *Project Management Journal* [interaktyvus], No. 36 (2), p. 49–61. Prieiga per internetą: <https://projekter.aau.dk/projekter/files/225265908/06_The_Project_Manager_s_Leadership_Style_as_a_Success_Factor_on_projects.pdf> [žiūrėta 2019 m. balandžio 11 d.]. <https://doi.org/10.1177/875697280503600206>

DE VRIES, Kets; VRIGNAUD, Pierre; FLORENT-TREACY, Elizabeth (2004). The Global Leadership Life Inventory: Development and Psychometric Properties of a 360-degree Feedback Instrument. *The International Journal of Human Resource Management*, No. 15 (3), p. 475–492. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1080/0958519042000181214>>.

WERHANE, Patricia H. (2007). Women Leaders in a Globalized World. *Journal of Business Ethics*, No. 74 (4), p. 425–435. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9516-z>>.

WOOD, Julia T. (2005). *Gendered Lives: Communication, Gender, and Culture*. Belmont, Calif.: Thomson/Wadsworth. 364 p. ISBN 0534636152.

ZACCARO, Stephen J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, No. 62 (1), p. 6–16. Prieiga per internetą: <<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>>.

ZOHAR, Danah (2005). Spiritually Intelligent Leadership. *Lead to Leader*, No. 38, p. 45–51. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1002/ltl.153>>.