



Kauno technologijos universitetas
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Vadovo lyderystės stiliaus įtaka organizaciniam pasitikėjimui
Baigiamasis magistro projektas

Augustas Ališauskas
Projekto autorius

Prof. dr. Violeta Šilingienė
Vadovė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Vadovo lyderystės stiliaus įtaka organizaciniam pasitikėjimui

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

Augustas Ališauskas

Projekto autorius

**Prof. dr.
Violeta Šilingienė**

Vadovė

**Prof. dr.
Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė**

Recenzentė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Augustas Ališauskas

Vadovo lyderystės stiliaus įtaka organizaciniam pasitikėjimui

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektualinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Augustas Ališauskas

Patvirtinta elektroniniu būdu

Augustas Ališauskas. Vadovo lyderystės stiliaus įtaka organizaciniam pasitikėjimui. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Violeta Šilingienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): Vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: lyderystė, lyderystės stilius, organizacinis pasitikėjimas, asmenis pasitikėjimas, beasmenis pasitikėjimas.

Kaunas, 2024. 70 p.

Santrauka

Temos aktualumas. Lyderystė, tai procesas, kurio metu individas daro įtaką grupei individų pasiekiant bendrus tikslus. Lyderystės stilius yra apibrėžiamas kaip lyderio asmeninių savybių, gebėjimų ir elgsenos derinys, kuriuo yra siekiama daryti įtaką sekėjams. Akademiniame bendruomenėje galima išskirti tyrimų gausą, kuriuose yra analizuojama kaip skirtingi lyderystės stiliai daro įtaką skirtingiems organizacijos ir jos veiklos elementams. Pasitikėjimas daugelyje tyrimų apibrėžiamas kaip dvipusis veiksmas, kuriame viena pusė pasiryžta būti pažeidžiama kitos pusės veiksmų, remdamasi lūkesiu, kad kita šalis atliks svarbius veiksmus neatsižvelgiant į galimybę stebėti ir kontroliuoti tos pusės veiksmus. Organizacinį pasitikėjimą tiriantys autoriai jį išskiria kaip vieną svarbiausių elementų organizacijoje, kuris stiprina darbo santykius ir užtikrina tikslų pasiekimą.

Atsižvelgiant į dabartinį geopolitinį kontekstą galima teigti, kad Lietuvos kariuomenės svarba valstybės suverenitetui nuolat auga. Dėl šios priežasties organizaciniame kontekste Lietuvos kariuomenė turi išsiskirti kaip stipri organizacija. Atsižvelgiant į lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo elementų įtaką organizacijos veiklai galima teigti, kad šie vidiniai organizacijos elementai sąlygoja išorinę organizacijos stiprybę, leidžiančią pasiekti išsibrėžtus tikslus. Dėl šios priežasties šis tyrimas kariuomenės lygmenyje yra aktualus, tačiau šioje srityje nėra detaliai ištirtas.

Darbo objektas – vadovo lyderystės stiliaus įtaka organizaciniam pasitikėjimui Lietuvos kariuomenėje.

Darbo tikslas – atskleisti vadovo lyderystės stiliaus įtaką organizaciniam pasitikėjimui Lietuvos kariuomenėje.

Pagrindiniai projekto rezultatai. Tyrimo metu nustatyta, kad respondentai tarp savo tiesioginių vadų / viršininkų Lietuvos kariuomenėje išskiria transformacinio lyderystės stiliaus raišką. Tyrimo rezultatai identifikuoja, kad batalionų lygmenyje Lietuvos kariuomenės personalo organizacinis pasitikėjimas yra aukštas. Trijose organizacinio pasitikėjimo dimensijose pasitikėjimas tiesioginiais vadais / viršininkais yra vertinamas aukščiausiai. Gauti projekto rezultatai identifikuoja, kad transformacinis vadovo lyderystės stilius daro reikšmingą teigiamą įtaką organizaciniam pasitikėjimui vertikalios ir beasmenio pasitikėjimo dimensijose. Dėl šios priežasties remiantis pagrindiniais projekto rezultatais galima teigti, kad vadovo transformacinio lyderystės stiliaus taikymas daro reikšmingą įtaką pasitikėjimui tiesioginiais vadovais ir organizacijos sistema.

Ališauskas, Augustas. The Impact of a Manager's Leadership Style on Organizational Trust. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Violeta Šilingienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Business and Public Management

Keywords: leadership, leadership style, organizational trust, interpersonal trust, impersonal trust.

Kaunas, 2024. 70 p.

Summary

Relevance of the topic. Leadership is a process in which an individual influences a group of individuals to achieve common goals. Leadership style is defined as a combination of the leader's personal qualities, abilities, and behaviour, which aims to influence followers. In the academic community, it is possible to single out an abundance of research, which analyses how different leadership styles influence various elements of the organization and its elements. Trust is defined in many studies as two-way activity in which one side is willing to be vulnerable to the actions of the other side based on the expectations that the other side will perform important actions, regardless of the ability to monitor and control that side's actions. Authors studying organizational trust single it out as one of the most important elements in the organization that strengthens working relationships and ensures the achievement of goals.

Taking into account current geopolitical context, it can be said that the importance of the Lithuanian military to the sovereignty of the state is constantly growing. For this reason, in the organizational context, Lithuanian military must stand out as a strong organization. Taking into account the influence of the elements of leadership and organizational trust for organization's activity, it can be said that these internal elements of organization influence the external strength of the organization, allowing to achieve goals that have been set. For this reason, this study is relevant at the military level but has not been studied detail in this field.

The object of the study – the impact of manager's leadership style on subordinates' organizational trust in Lithuanian military.

The aim of the study – to reveal the impact of manager's leadership style in Lithuanian military.

Main results of the study. During research it was established that the respondents between their immediate commanders in Lithuanian military distinguish expression of transformational leadership style. The results of the study identifies that between Lithuanian military personnel in battalions level the organizational trust is high. In the three dimensions of organizational trust, trust in immediate commanders is ranked highest. The obtained project results identify that the manager's transformational leadership style has a significant positive influence on organizational trust in vertical and impersonal trust dimensions. For this reason, based on the main results of the project, it can be stated that the manager's application of transformational leadership style has a significant impact on trust in direct managers and the organizational system.

Turinys

Lentelių sąrašas.....	6
Paveikslų sąrašas	7
Santrumpų ir terminų sąrašas.....	8
Įvadas.....	9
1. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui problematikos analizė	11
2. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui teoriniai sprendimai	16
2.1. Lyderystės samprata	16
2.2. Lyderystės stiliai ir jų tipologijos	19
2.2.1. Lyderystės stiliaus samprata.....	19
2.2.2. Lyderystės stilių raida ir tipologijos	19
2.3. Organizacinio pasitikėjimo samprata ir jo dimensijos	29
2.3.1. Organizacinio pasitikėjimo samprata	29
2.3.2. Tarpasmeninis pasitikėjimas	31
2.3.3. Beasmenis pasitikėjimas.....	32
2.4. Teorinis vadovo lyderystės stilių įtakos organizacinio pasitikėjimo dimensijoms Lietuvos kariuomenėje modelis.....	33
2.4.1. Lyderystės ir lyderystės stiliaus specifika Lietuvos kariuomenėje	33
2.4.2. Konceptualus vadovo lyderystės stilių įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo modelis	35
3. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo metodika	38
4. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo rezultatai ir diskusija	41
4.1. Empirinio tyrimo respondentų charakteristikų analizė.....	41
4.2. Vadovo lyderystės stiliaus ir organizacinio pasitikėjimo konstrukčių kiekybinio tyrimo vidurkių analizė.....	43
4.2.1. Bendri tyrimo konstrukčių dedamųjų vidurkiai	43
4.2.2. Vadovo lyderystės stilių tyrimo rezultatai.....	44
4.2.3. Organizacinio pasitikėjimo tyrimo rezultatai	47
4.2.4. Vadovo lyderystės stiliaus ir organizacinio pasitikėjimo konstrukčių tyrimo rezultatai pagal respondentų demografines charakteristikas.....	49
4.3. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo rezultatai	56
4.3.1. Vadovo lyderystės stiliaus ir organizacinio pasitikėjimo sąsajų tyrimo rezultatai.....	56
4.3.2. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo rezultatai	57
4.4. Apibendrinti vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo rezultatai ir diskusija	61
Išvados ir rekomendacijos	64
Literatūros sąrašas	66
Informacijos šaltinių sąrašas	70
Priedai.....	71
1 priedas. Tyrimo anketa	71

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Lyderystės sampratos vystymasis (sudaryta pagal (Northouse, 2016).....	16
2 lentelė. Lyderystės sampratos tyrimų etapai (sudaryta pagal (Heilbrunn, 1994).....	17
3 lentelė. Lyderystės apibrėžimai mokslinėje literatūroje (sudaryta autoriaus).....	18
4 lentelė. Lyderystės stiliaus samprata mokslinėje literatūroje (sudaryta autoriaus).....	19
5 lentelė. Lyderystės stiliai (sudaryta autoriaus remiantis (Avolio & Bass, 2002; Burns, 2012; Northouse, 2021; Lewin, Lippitt, & White, 1939; Šilingienė, 2012).....	20
6 lentelė. Transakcinės lyderystės komponentai (sudaryta autoriaus remiantis (Avolio & Bass, 2002; Bass & Bass, 2008).....	26
7 lentelė. Transakcinės lyderystės komponentų įtaka sekėjams (sudaryta autoriaus remiantis (Demirtas & Karaca, 2020)	27
8 lentelė. Transformacinės lyderystės komponentai (sudaryta autoriaus remiantis (Avolio & Bass, 2002; Šilingienė, 2012; Bass & Bass, 2008)	28
9 lentelė. Pasitikėjimo apibrėžimas mokslinėje literatūroje (sudaryta autoriaus).....	30
10 lentelė. Tarpasmeninio pasitikėjimo kintamųjų aiškinimas (sudaryta autoriaus remiantis (Mccauley & Kuhnert, 1992).....	31
11 lentelė. Beasmenio pasitikėjimo dimensijos (sudaryta autoriaus remiantis (Vanhala & Ahteela, 2011).....	33
12 lentelė. Lyderystės stilių charakteristikos ir komponentai (sudaryta autoriaus).....	36
13 lentelė. Vertikalų ir beasmenį pasitikėjimą skatinantys elementai (sudaryta autoriaus).	36
14 lentelė. Tyrimo klausimyno struktūra (sudaryta autoriaus)	39
15 lentelė. Klausimyno ir jo konstrukčių patikimumo vertinimas (sudaryta autoriaus).....	40
16 lentelė. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal demografines ir socialines charakteristikas (sudaryta autoriaus)	41
17 lentelė. Bendri tyrimo konstrukčių ir jų dedamųjų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autoriaus)	44
18 lentelė. Lyderystės konstrukto elementų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autoriaus)	45
19 lentelė. Lyderystės konstrukto teiginių vidurkiai (sudaryta autoriaus).....	46
20 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensijų elementų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autoriaus).....	48
21 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto teiginių vidurkiai (sudaryta autoriaus).....	49
22 lentelė. Lyderystės elementų raiška skirtingose demografinėse grupėse (sudaryta autoriaus)....	50
23 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo elementų raiška skirtingose demografinėse grupėse (sudaryta autoriaus)	53
24 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo ir jo dimensijų ryšys su vadovo lyderystės stilių raiška (sudaryta autoriaus)	57
25 lentelė. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui modelių regresinės analizės rezultatai (sudaryta autoriaus).....	58
26 lentelė. Patobulinto vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui modelių regresinės analizės rezultatai (sudaryta autoriaus)	60

Paveikslų sąrašas

1 pav. Principinė LK batalionų struktūra (sudaryta autoriaus)	14
2 pav. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo modelis (sudaryta autoriaus)	37
3 pav. Paniott'o formulė (Kardelis, 2017)	39
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lyti (proc.)	41
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (proc.)	42
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)	42
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal karinį laipsnį (proc.)	43
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tarnybos rūšį LK (proc.)	43
9 pav. Vadovo lyderystės stilių konstrukto dedamųjų vidurkiai	44
10 pav. Lyderystės elementų vidurkiai	45
11 pav. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensijų vidurkiai	47
12 pav. Organizacinio pasitikėjimo dimensijų elementų vidurkiai	48
13 pav. Regresine analize patvirtintas vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui ir jo dimensijoms modelis	62

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

KAM – Krašto apsaugos ministerija;

LK – Lietuvos kariuomenė;

LR – Lietuvos Respublika.

Terminai:

Beasmenis pasitikėjimas (angl. impersonal trust) – organizacinio pasitikėjimo dimensija, apibrėžiama kaip pasitikėjimas paremtas funkcijomis, sistemomis ir reputacija, bei yra nukreiptas į organizacijos sistemas (Vanhala & Ahteela, 2011).

Horizontalus pasitikėjimas (angl. horizontal trust) – organizacinio pasitikėjimo dimensija, apibrėžiama kaip pasitikėjimo santykiai tarp kolegų (lygių), kurie dalinasi panašia darbo vieta (Mccauley & Kuhnert, 1992).

Lyderystė (angl. leadership) – procesas, kurio metu individas daro įtaką grupei individų pasiekiant bendrus tikslus (Northouse, 2016).

Lyderystės stilius (angl. leadership style) – lyderio asmeninių savybių, gebėjimų ir elgsenos derinys, kuriuo yra siekiama daryti įtaką sekėjams (Šilingienė, 2012).

Organizacinis pasitikėjimas (angl. organizational trust) – vienos pusės pasiryžimas būti pažeidžiamu kitos pusės veiksmų, remiantis lūkesčiu, kad kita šalis atliks svarbius veiksmus neatsižvelgiant į galimybę stebėti ir kontroliuoti tos pusės veiksmus (Mayer ir kt., 1995).

Pasyvus lyderystės stilius (angl. laissez-faire) – skirtingi autoriai dažnai šį lyderystės stilių įvardina kaip ne lyderystę. Šio stiliaus lyderiai pasižymi pasyvumu, nenukreipia savo sekėjų tinkama linkme, nedalyvauja valdymo procesuose ir vengia sprendimų priėmimo.

Transakcinis lyderystės stilius (angl. transactional leadership style) – mokslinėje literatūroje apibūdinamas kaip mainų lyderystė. Šio stiliaus lyderiai savo darbą grindžia tarpusavio mainais su sekėjais. Sekėjo paslaugos yra keičiamos į lyderio suteikiamą atlygį.

Transformacinis lyderystės stilius (angl. transformational leadership style) – lyderystės stilius kuriame kuriama palanki kaitai ir grįsta bendradarbiavimu organizacinė kultūra. Šis stilius mokslinėje literatūroje dažnai įvardinamas kaip pokyčių lyderystė. Lyderiai takantys šį stilių geba įtikinti savo sekėjus siekti aukštesnių tikslų, peržengiančių sekėjų asmeninius tikslus ir lūkesčius.

Vertikalus pasitikėjimas (angl. vertical trust) – organizacinio pasitikėjimo dimensija, apibrėžiama kaip pasitikėjimas tarp pavaldinių ir vadovų (Hasche ir kt., 2020).

Įvadas

Temos aktualumas. Lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo sampratos mokslinėje bendruomenėje išsiskiria tuo, kad skirtingų autorių darbuose vieningos nuomonės apie šių reiškinių sampratą nėra. Lyderystės kontekste Stogdilas teigė, kad lyderystės apibrėžimų yra tiek, kiek tyrėjų bandė šią sąvoką apibrėžti (Bass, 1981). Nepaisant šio fakto, lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo sampratos skirtumams tarp skirtingų autorių daro įtaką du pagrindiniai faktoriai. Pirmasis yra tai, kad abu šie reiškiniai yra abstraktūs, dėl šios priežasties objektyviai jų apibrėžti ir išmatuoti nėra įmanoma, o tai ir lemia skirtingą autorių vertinimą. Antrasis faktorius yra nuolat besikeičianti lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo aplinka, nuo visuomenių kartų skirtumų iki technologijų. Nepaisant lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo sampratų neapibrėžtumo akademiniam kontekste, abu šie reiškiniai yra aktyviai nagrinėjami akademinuose darbuose. Esami tyrimai rodo glaudžią lyderystės įtaką organizaciniam pasitikėjimui.

Akademinių tyrimų kontekste lyderystės samprata nuolat keitėsi, nuo lyderio dominavimo proceso, lyderio būdingų bruožų iki įtakos darymo proceso grupės kontekste (Northouse, 2016). Šiuo metu galima išskirti Northouse (2016) pateiktą lyderystės apibrėžimą, kuris moksliniuose darbuose yra plačiai naudojamas – procesas, kurio metu individas daro įtaką grupei individų pasiekiant bendrus tikslus. Lyderystės stilius yra apibrėžiamas kaip lyderio asmeninių savybių, gebėjimų ir elgsenos derinys, kuriuo yra siekiama daryti įtaką sekėjams (Šilingienė, 2012). Akademinėje bendruomenėje galima išskirti tyrimų gausą, kuriuose yra analizuojama kaip skirtingi lyderystės stiliai daro įtaką skirtingiems organizacijos ir jos veiklos elementams. Visi šie tyrimai patvirtinta koreliaciją tarp skirtingų stilių ir skirtingų organizacijos veiklos elementų, nuo organizacijos veiklos iki darbuotojų pasitenkinimo darbu (Khan ir kt., 2015; Wang, Chich-Jen, & Mei-Ling, 2010; Iqbal, Anwar, & Haider, 2015; Sulantara, Mareni, Sapta, & Suryani, 2020; Lyons & Schneider, 2009; Rahmat, Ramly, Mallongi, & Kalla, 2019; Lok & Crawford, 2004; Bogler, 2001).

Pasitikėjimas daugelyje tyrimų apibrėžiamas kaip dvipusis veiksmas, kuriame viena pusė pasiryžta būti pažeidžiama kitos pusės veiksmų, remdamasi lūkesiu, kad kita šalis atliks svarbius veiksmus neatsižvelgiant į galimybę stebėti ir kontroliuoti tos pusės veiksmus (Mayer ir kt., 1995). Akademinuose darbuose organizacinis pasitikėjimas yra skaidomas į dimensijas. Galima išskirti dvi pagrindines organizacinio pasitikėjimo dimensijas – tarpasmeninį ir beasmeninį pasitikėjimą (Maguire & Phillips, 2008). Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad dalis autorių tarpasmeninio pasitikėjimo dimensiją išskiria ir vertikalaus pasitikėjimo ir horizontalaus pasitikėjimo dimensijas (Gucer & Demirdag, 2014). Nepaisant šio fakto, organizacinis pasitikėjimas yra siejamas su pasitikėjimu tarp žmonių skirtinguose hierarchiniuose lygmenyse ir pasitikėjimu organizacijos sistemomis. Organizacinį pasitikėjimą tiriantys autoriai jį išskiria kaip vieną svarbiausių elementų organizacijoje, kuris stiprina darbo santykius ir užtikrina tikslų pasiekimą (Rahayuningsih, 2019; Safari ir kt., 2020; Tan & Lim, 2009).

Mokslinis problemos ištyrimo lygis. Laikotarpį besitęsiantį nuo 20 amžiaus pradžios galima išskirti kaip aktyvų akademinų tyrimų lyderystės tema periodą (Northouse, 2016). Šis laikotarpis pasižymi savo akademinų tyrimų gausa, kuriuose lyderystė kaip procesas ir lyderystės stiliai buvo ir tebėra tyrinėjami įvairiuose kontekstuose (Northouse, 2016; Bass B. M., 1999; Avolio & Bass, 2002; Burns, 2012; Šilingienė, 2012). Organizacinio pasitikėjimo tyrimai taip pat pasižymi savo gausa, moksliniuose darbuose yra skiriamas didelis dėmesys organizaciniam pasitikėjimui skirtingose dimensijose (Kramer, 1999; Safari ir kt., 2020; Tan & Lim, 2009; Hassan, Toylan, Semerciöz, &

Aksel, 2012; Atkinson & Butcher, 2003). Nepaisant atskirų šių elementų tyrimų gausos, atliktus mokslinių šaltinių analizę nustatyta, kad lyderystės stilius ir organizacinį pasitikėjimą tyrė tik nedaugelis autorių (Kars & Inandi, 2018; Uslu & Oklay, 2015).

Atsižvelgiant į akademinis darbus lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo temomis galima teigti, kad daugelyje tyrimų yra pabrėžiama šių elementų svarba organizacijos veikloje. Lyderystė ir organizacinis pasitikėjimas daro įtaką organizacijos funkcionavimui, kurio pagrindinis elementas yra išsibrėžtų organizacijos tikslų pasiekimas. Lyderystę ir organizacinį pasitikėjimą galima vertinti kaip vidinius organizacijos procesus. Nepaisant šio fakto, atlikti akademiniai tyrimai leidžia teigti, kad šie vidiniai organizacijos procesai daro tiesioginę įtaką išorinei organizacijos veiklai ir jos vertinimui. Dėl šios priežasties galima teigti, kad vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimas leis nustatyti situacija Lietuvos kariuomenėje – kaip skirtingi vadovo lyderystės stiliai daro įtaką organizaciniam pasitikėjimui.

Dabartiniame geopolitiniame kontekste Lietuvos kariuomenės svarba valstybės suverenitetui nuolat auga. Dėl šios priežasties organizaciniame kontekste Lietuvos kariuomenė turi išsiskirti kaip stipri organizacija. Atsižvelgiant į lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo elementų įtaką organizacijos veiklai galima teigti, kad šie vidiniai organizacijos elementai sąlygoja išorinę organizacijos stiprybę, leidžiančią pasiekti išsibrėžtus tikslus. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad šis tyrimas yra aktualus, tačiau šioje srityje nėra detaliai ištirtas. Dėl šios priežasties formuojamas **problemnis klausimas** – kokia vadovo lyderystės stiliaus įtaka organizaciniam pasitikėjimui?

Darbo objektas – vadovo lyderystės stiliaus įtaka organizaciniam pasitikėjimui Lietuvos kariuomenėje.

Darbo tikslas – atskleisti vadovo lyderystės stiliaus įtaką organizaciniam pasitikėjimui Lietuvos kariuomenėje.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti vadovo lyderystės stiliaus sampratą ir pateikti jų tipologiją;
2. Apibūdinti organizacinio pasitikėjimo sampratą, identifikuoti jo dimensijas;
3. Teoriškai pagrįsti vadovo lyderystės stiliaus įtaką organizacinio pasitikėjimo dimensijoms Lietuvos kariuomenėje, suformuojant teorinį modelį;
4. Empiriškai ištirti vadovo lyderystės stiliaus įtaką organizacinio pasitikėjimo dimensijoms Lietuvos kariuomenėje;

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros šaltinių analizė atlikta siekiant nustatyti vadovo lyderystės stilių įtaką organizacinio pasitikėjimo dimensijoms. Tyrimo metu naudojamas kiekybinio tyrimo metodas, anketinė apklausa internete. Statistinė duomenų analizė atlikta naudojantis „Microsoft Excel 2019“ ir „IBM SPSS Statistics 29.0.1.0“ programomis.

1. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui problematikos analizė

Lyderystę, organizacinį pasitikėjimą ir darbuotojus galima išskirti kaip pagrindinius elementus lemiančius organizacijos sėkmę. Vadovo lyderystės stilius organizacijos kontekste yra svarbus elementas darantis įtaką organizaciniam pasitikėjimui, kuris daro įtaką organizacijos efektyvumui ir darbuotojų tarpusavio sąveikai. Lyderystė ir organizacinis pasitikėjimas yra savaime suprantami elementai, tačiau mokslinėje bendruomenėje dėl šių reiškinių vieningų ir bendrai priimtų nuomonių nėra. Skirtingi autoriai tiek lyderystę tiek organizacinį pasitikėjimą interpretuoja skirtingai. Dėl šios priežasties lyderystę ir organizacinį pasitikėjimą kaip reiškinius yra sunku išmatuoti. Nepaisant šio fakto, atliekant skirtingų autorių darbų analizę lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo temomis galima nustatyti būdingus elementus šiems reiškiniams.

Informacijos apie lyderius ir jų veiklą galima aptikti net senovės Antikos filosofų darbuose (Bass, 1981). Lyderystė kaip sąvoka pradėta apibrėžti tik 19-ojo amžiaus viduryje, o proceso tyrinėjimai įgavo pagreitį tik 20-ojo amžiaus pradžioje (Bass, 1981). Nepaisant istorijos laikotarpiu ilgai truncančių diskusijų šia tema, mokslinėje bendruomenėje vieno vieningo lyderystės apibrėžimo nėra. Lyderystę galima suvokti kaip procesą, kurio metu asmuo daro įtaką grupei asmenų bendro tikslo pasiekimui (Northouse, 2016). Dėl šios priežasties natūralu, kad lyderio veiksmai daro įtaką ne tik asmenų grupei, tačiau ir organizaciniame kontekste. Vadovų lyderystės stilius yra paklausus tyrimų objektas tarp užsienio mokslininkų (Northouse, 2016; Bass, 1999) ir Lietuvos mokslininkų (Vilkaitė-Vaitonė, Papšienė, & Stulgienė, 2016; Šilingienė, 2012). Atliekamus vadovų lyderystės stiliaus tyrimus galima skirstyti į dvi grupes. Pirmoji – tyrimai orientuoti į lyderystės kaip proceso ir lyderystės stiliaus tyrimus. Antroji – tyrimai orientuoti į lyderystės stiliaus daromą įtaką aplinkai. Būtent pastarojoje grupėje autoriai siekia nustatyti, kaip skirtingi lyderystės stiliai daro įtaką lyderius supančiai aplinkai. Ši sritis pasižymi tyrimų gausa, autoriai siekia nustatyti kaip lyderystės stilius daro įtaką organizacijos veiklai (Khajeh, 2018; Wang, Chich-Jen, & Mei-Ling, 2010), darbuotojų veiklą (Iqbal ir kt. 2015; Sulantara ir kt., 2020), streso rezultatus (Lyons & Schneider, 2009), pasitenkinimą darbu (Rahmat ir kt., 2019; Lok & Crawford, 2004; Bogler, 2001) ir kitas sritis. Minėtų tyrimų metu nustatyta, kad skirtingi lyderystės stiliai daro skirtingą įtaką įvairiose organizacijų srityse, nuo organizacijos veiklos iki darbuotojų pasitenkinimo darbu. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad organizaciniame kontekste lyderystės elementas vaidina svarbų vaidmenį skirtingose srityse, dėl šios priežasties tinkamo lyderystės stiliaus naudojimas gali lemti organizacijos sėkmę.

Pasitikėjimą galima apibrėžti kaip vienos pusės pasiryžimą būti pažeidžiamu kitos pusės veiksmų, remiantis lūkesčiu, kad kita šalis atliks svarbius veiksmus neatsižvelgiant į galimybę stebėti ir kontroliuoti tos pusės veiksmus (Mayer ir kt., 1995). Autoriai Kramer (1999), Safari ir kt. (2020), Tan ir Lim (2009), Hassan ir kt. (2012), Atkinson ir Butcher (2003) ir kiti pažymi, kad moksliniuose darbuose išskiriamas didelis dėmesys organizacinio pasitikėjimo temai skirtingose dimensijose. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad vieno vieningo organizacinio pasitikėjimo dimensijų skirstymo nėra. Analizuojant mokslinę literatūrą galima išskirti du dažniausiai pasitaikančius organizacinio pasitikėjimo dimensijų tipus. Pirmajame autoriai organizacinį pasitikėjimą skirsto į tarpasmeninį, orientuota į žmones, ir beasmeninį, orientuotą į organizacines sistemas (Maguire & Phillips, 2008). Antrajame dimensijų tipe autoriai išskiria tris organizacinio pasitikėjimo dimensijas, tarpasmeninio pasitikėjimo dimensiją skirstydami į dvi atskiras dimensijas – horizontale, orientuotą į tame pačiame lygmenyje esančius asmenis ir vertikale orientuotą į žemesnes pareigas užimančių asmenų ir vadovų santykius (Gucer & Demirdag, 2014). Analizuojant organizacinio pasitikėjimo mokslinius tyrimus taip pat galima išskirti šių tyrimų pagrindines dvi grupes. Pirmoji tyrimų grupė yra orientuota į

organizacinio pasitikėjimo kaip reiškinių tyrimus – bandoma apibrėžti organizacinio pasitikėjimo kaip reiškinių sąvoką ir nustatyti veiksnius didinančius ir mažinančius organizacinį pasitikėjimą. Antroji tyrimų grupė yra orientuota į organizacinio pasitikėjimo daromą įtaką organizacijos aplinkai. Nepaisant skirtingo organizacinio pasitikėjimo dimensijų vertinimo, atliekami tyrimai pabrėžia organizacinio pasitikėjimo svarbą organizacijoms ir jų veiklai. Rahayuningsih (2019) išskiria, kad pasitikėjimas vaidina vieną svarbiausių vaidmenų stiprinant darbo santykius ir užtikrinant organizacijos tikslų pasiekimą, šiam teiginiui pritaria Safari ir kt. (2020), Tan ir Lim (2009) ir kiti. Analizuojant organizacinio pasitikėjimo mokslinius tyrimus galima išskirti esminius veiksnius lemiančius organizacinį pasitikėjimą skirtingose dimensijose – teisingumas, tikėjimas, lojalumas, nuoširdumas, kompetencijos, geranoriškumas, integralumas, veiklos organizavimas, tvarumas, vadovų savybės, sąžiningas elgesys ir komunikacija (Vanhala & Ahteela, 2011; Mayer ir kt., 1995; Arslan, 2009). Giffin (1967), Joseph ir Winston (2005), Ilyas ir kt. (2020) ir kitų autorių atlikti tyrimai išskiria lyderystės kaip elemento svarbą ir įtaką organizaciniam pasitikėjimui. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad organizacijų kontekste organizacinis pasitikėjimas vaidina svarbų vaidmenį organizacijos veikloje – stiprina darbo santykius, užtikrina tikslų pasiekimą ir didina darbuotojų pasitenkinimą darbu. Atlikus mokslinių darbų analizę galima teigti, kad tarp skirtingų veiksnių darančių įtaką organizaciniam pasitikėjimui autoriai išskiria lyderystę, jos kaip elemento svarbą ir įtaką organizaciniam pasitikėjimui.

Atlikta mokslinių darbų analizė leidžia daryti išvadą dėl lyderystės kaip proceso ir lyderio stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui. Analizuojant lyderystės stilių įtakos tyrimus nustatyta, kad skirtingi lyderystės stiliai daro skirtingą įtaką įvairioms sritims – nuo organizacijos veiklos iki darbuotojų pasitenkinimo darbu. Uslu ir Oklay (2015) atliktoje analizėje, į kurią buvo įtraukta 70 mokslinių tyrimų susijusių su lyderyste ir organizaciniu pasitikėjimu, nustatyta, kad lyderystė turi stiprų teigiamą poveikį organizaciniam pasitikėjimui. Rua ir Araujo (2013) atliktame Portugalijos muziejaus darbuotojų tyrime nustatyta, kad transformacinė lyderystė didina organizacinį pasitikėjimą. Kars ir Inandi (2018) Turkijoje atliktame tyrime nustatyta koreliacija tarp mokyklų direktorių lyderystės stiliaus ir mokytojų organizacinio pasitikėjimo. Nepaisant šio fakto, atlikti tyrimai yra orientuoti į skirtingų sričių vadovus ir atlikti skirtingose sektoriuose. Būtent šią priežastį autoriai įvardina kaip pagrindinę sąlygojančią jų tyrimų ribotumą. Vertinant Lietuvoje atliktus tyrimus šioje srityje galima išskirti Gustaitės 2011 metais atliktą magistro baigiamojo darbo tyrimą, kuriame autorė tyrė lyderystės įtaką organizaciniam pasitikėjimui vienoje iš Lietuvos įmonių (Gustaitė, 2011). Tyrimo metu buvo nustatyta, kad skirtingi lyderystės tipai skirtingai sąlygoja organizacinį pasitikėjimą. Nepaisant šio tyrimo daugiau Lietuvos autorių darbų lyderystės stiliaus ir organizacinio pasitikėjimo srityje nėra.

Atsižvelgiant į atliktą mokslinių tyrimų analizę galima teigti, kad lyderystė ir organizacinis pasitikėjimas yra paklausūs tarp mokslininkų kaip du skirtingi tyrimų objektai. Svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad daugelis tyrimų pabrėžia lyderystės svarbą organizaciniam pasitikėjimui. Nepaisant šio fakto, Lietuvoje trūksta šio reiškinių empirinių tyrimų skirtingose srityse, kurie leistų patvirtinti lyderystės stiliaus įtakos svarbą organizaciniam pasitikėjimui.

Dabartinis geopolitinis kontekstas ne tik sąlygoja didžiulį viešosios nuomonės dėmesį Lietuvos kariuomenei (toliau – LK), tačiau ir vis labiau primena kariuomenės svarbą valstybės suverenitetui. Nepaisant šio fakto, kariuomenė vien buvimu savo funkcijų neįgyvendins. Tam, kad kariuomenė įgyvendintų valstybės ir jos gyventojų keliamus lūkesčius ji ne tik turi egzistuoti kaip organizacija, tačiau turi veikti kaip ypatingai stipri organizacija reikiamu momentu galinti įgyvendinti jai iškeltas

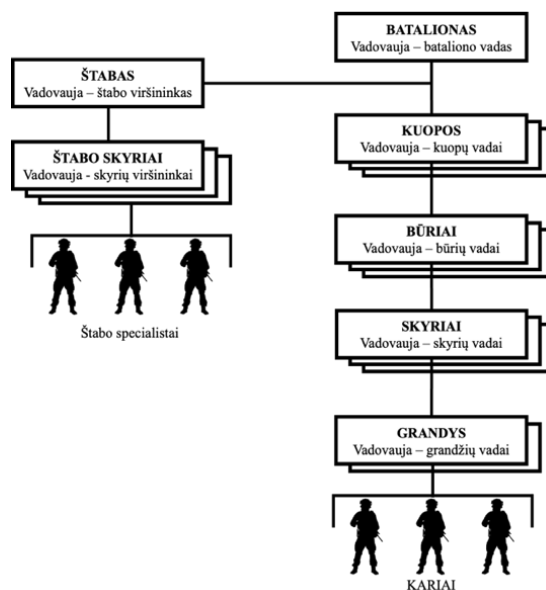
užduotis. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad organizacijos stiprybė išorėje yra sąlygota organizacijos vidaus veiksmų. Atsižvelgiant į atliktą organizacinio pasitikėjimo mokslinių tyrimų analizę, galima teigti, kad vienas iš organizaciją stiprinančių elementų yra organizacinis pasitikėjimas, kuris stiprina darbo santykius, užtikrina tikslų pasiekimą ir didina darbuotojų pasitenkinimą darbu.

LK kontekste svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad kariuomenė kaip organizacija išsiskiria savo lyderystės suvokimu ir jos formavimu. Daugelis mokslininkų atlikdami tyrimus remiasi kariuomenių praktika. Pavyzdžiui 1980 – 1985 metų laikotarpiu Bass (2008) formuodamas transformacinės ir transakcinės lyderystės teoriją atlikto tyrimus būtent su kariuomenės ir civilinio sektoriaus atstovais, kurių metu jų buvo paprašyta apibūdinti savo vadovus. Kariuomenės struktūrą, vykdomą veiklą, užduotis ir hierarchinę struktūrą galima įvardinti kaip pagrindines priežastis sąlygojančias kariuomenės išsiskyrimą lyderystės kontekste. Būtent šie elementai diktuoja sąlygas, kad kiekvienas kariuomenės padalinys turi turėti silpniau ar ryškiau išreikštą lyderį, o hierarchinė sistema leidžia aiškiai identifikuoti lyderius. Hierarchinės sistemos pagrindinis elementas – kariniai laipsniai, nusakantys skirtingų karių viršenybę vienas kito atžvilgiu, atsižvelgiant į karinį laipsnį (Girčys, 2020). Atsižvelgiant į tai svarbu atkreipti dėmesį, kad griežtoje kariuomenės struktūroje vyrauja tik formalūs lyderiai, kurie ir yra apibrėžti hierarchinėje sistemoje. Tai tie asmenys kurie aukštesnių vadų sprendimu yra paskirti į vadovaujančias pareigas, kurios suteikia vadovavimo ir kontrolės galimybes, todėl yra vertinamos kaip lyderio pozicijos. Svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad kariuomenės vykdomos užduotys ir veikla dažnai glaudžiai siejasi su kritinėmis situacijomis. Būtent dėl šios priežasties kariuomenėje į vadus yra žiūrima kaip į lyderius, kurie kritinėse situacijose privalo gebėti įtikinti savo pavaldinius veikti. Dalis autorių dėl kompleksiškos aplinkos kurioje veikia kariuomenė renkasi būtent šią sritį lyderystės tyrimams (Stanciulescu & Beldiman, 2017). Viena iš pagrindinių to priežasčių yra tai, kad kariuomenėje iš lyderių reikalaujama daug skirtingų įgūdžių ir gebėjimų, kurie leidžia tinkamai veikti susidūrus su skirtingais iššūkiais mūšio lauke (Stanciulescu & Beldiman, 2017).

Vertinant užsienio autorių darbus kariuomenės kontekste galima išskirti Stanciulescu ir Beldiman (2017) darbą, kuriame autoriai pabrėžė charizmatinės lyderystės svarbą kariuomenės kontekste. Hamad (2015) nustatė, kad kariuomenės kontekste lyderio charizmatinės savybės yra svarbus transformacinės lyderystės bruožas. Atliktame tyrime buvo nustatyta, kad lyderystės stiliaus pasirinkimas kariuomenės kontekste tiesiogiai priklauso nuo vykdomo užduočių pobūdžio, laiko, personalo ir išteklių (Hamad, 2015). Bjornstad ir Ulleberg (2021) Norvegijos kariuomenėje atliktame tyrime nustatyta, kad darbuotojų pasitikėjimas skirtinguose lygmenyse teigiamai veikia organizacijos efektyvumą, gerėja sprendimų priėmimas ir dalinimasis informacija. LK kontekste vertinant darbo problematiką svarbu atkreipti dėmesį į prieinamų šaltinių ribotumą. Atliekant mokslinių tyrimų analizę LK kontekste nepavyko rasti su lyderystės stiliais arba organizaciniu pasitikėjimu susijusių mokslinių darbų. Prieinami moksliniai tyrimai šiose temose yra orientuoti į skirtingus LK vienetus arba juose tarnaujančius vadus. Dėl šios priežasties vykdant vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui problematikos analizę LK galima remtis tik viešai prieinamais LK dokumentais – Krašto apsaugos ministro įsakymais, strategijomis ir LK vado patvirtintomis doktrinomis.

LK kontekste svarbu atkreipti dėmesį į Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministro 2016 metais patvirtintą karinę strategiją, kurioje išskiriamas lyderystės komponentas, kaip vienas iš reikalavimų LK personalui (LR KAM, 2016). Karinėje strategijoje teigiama, kad <...Lietuvos kariuomenė turi ugdyti tokius lyderius, kurie mokėtų rūpintis savo pavaldiniais, būtų profesionalūs, siektų tobulėti ir

gebėtų įvykdyti pavestas karines užduotis.> (LR KAM, 2016, p. 10). Remiantis LK karo tarnybos statuto 2021 metų suvestine redakcija, vadas arba viršininkas yra įvardinamas kaip <...karinis vadovas (karys, vadovaujantis krašto apsaugos sistemos institucijai, jos struktūriniam padaliniui), civilis vadovas (asmuo neturintis kario statuso, vadovaujantis krašto apsaugos sistemų institucijai, jos struktūriniam padaliniui), taip pat karys ar civilis asmuo, kuris įsakymu yra paskirtas vadovu vykdant konkrečią užduotį> (Krašto apsaugos ministras, 2021, p. 2). LK vado 2018 metais patvirtintoje vadovavimo doktrinoje (2018) lyderystė įvardinama kaip vienas iš komponentų kurį pasitelkdamas vadovaujantis personalas vadovauja savo pavaldiniams. Svarbu atkreipti dėmesį, kad taip pat yra išbrėžiami 18 komponentų, tarp kurių yra įtrauktas lyderiavimas, be kurių vadovaujamo personalo naudojimas formalia galia ir suteiktais įgaliojimais nebūtų visavertis (LK vadas, 2018). LK vado 2016 metais patvirtintoje karinėje strategijoje (2016) lyderystė apibrėžiama kaip telktinis, jungiantis ir dauginantis kovinės galios faktorius. Remiantis įvardintais šaltiniais galima teigti, kad LK vadams ir viršininkams vienas iš keliamų reikalavimų yra lyderystės komponentas. Lyderystės komponento reikalavimas remiantis Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministro 2016 metais patvirtinta karine strategija (2016) vadus ir viršininkus apibrėžia kaip mokančius rūpintis savo pavaldiniais, profesionalius, siekiančius tobulėti ir gebančius įvykdyti pavestas užduotis. Atsižvelgiant į pabrėžiamą lyderystės komponentą vadų ir viršininkų lygmenyje tolimesnei analizei svarbu atkreipti dėmesį į principinę LK batalionų lygmens organizacinę struktūrą (žr. 1 paveikslėlį) kurioje yra išskiriami bataliono vienetų vadai ir viršininkai įvardinti LK karo tarnybos statute.



1 pav. Principinė LK batalionų struktūra (sudaryta autoriaus)

Dėl LK kaip organizacijos dydžio ir struktūros sudėtingumo tyrimą pasirinkta vykdyti LK batalionų lygmenyje. Pagrindinė to priežastis yra tai, kad kariuomenėje batalionas yra mažiausias karinis vienetas galintis savarankiškai vykdyti karines operacijas, taip pat mažiausias vienetas turintis savo štabą. Bataliono struktūrą galima skaidyti į dvi dalis – štabą ir kuopas. LK karo tarnybos statute (2021) įvardinti viršininkai vadovauja štabui ir jo skyriams, o vadai vadovauja kuopai ir jos vienetams. Štabas batalione gali būti įvardinamas kaip valdymo elementas, kuris planuoja ir organizuoja kuopų vykdomą veiklą. Įprastai štabui vadovauja štabo viršininkas, kuris yra tiesiogiai pavaldus bataliono vadui. Štabas susideda iš skirtingų skyrių pagal funkcinę sritį, kurioms vadovauja skyriaus viršininkas. Kiekvienos funkcinės srities skyrius susideda iš skyriaus viršininko ir funkcinį

specialistų, kurie pavaldinių neturi. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad bataliono štabo lygmenyje skyriaus viršininkas yra žemiausias vadovas turintis pavaldinių. Iš vadovų perspektyvos štabo skyrių viršininkus galima prilyginti kuopų vadams, kurie LK struktūroje gali būti įvardinami kaip vidutinio lygio vadovai. Kuopų vadai savo pavaldume atitinkamai turi žemesnio lygmens vadus – būrių, skyrių ir grandžių vadus. Apibendrinant principinę LK batalionų struktūrą reikėtų atkreipti dėmesį, kad kiekvieno lygmens vadai arba viršininkai yra pavaldūs aukštesnio lygmens tiesioginiam savo vadui arba viršininkui. Žemiausias vienetas LK turintis savo vadą yra grandis, kuriai vadovauja grandies vadas. LK personalas pagal turimus laipsnius yra skirstomas į kareivius, puskarininkius, jaunesnius karininkus, vyresnius karininkus ir generolus (Girčys, 2020). Svarbu atkreipti dėmesį, kad grandims ir skyriams vadovauja puskarininkiai, būriams jaunesnieji karininkai (kuriems nesant puskarininkiai), kuopoms ir štabo skyriams jaunesnieji karininkai, štabams ir batalionams vyresnieji karininkai.

Apibendrinant temos problematiką LK kontekste galima atkreipti dėmesį, kad LK yra skiriamas ypatingas dėmesys lyderystės temai skirtingose srityse. Svarbus lyderystės vaidmuo išskiriamas 2016 metų Lietuvos Respublikos karinėje strategijoje (2016), taip pat LK vado patvirtintoje 2018 metų vadovavimo doktrinoje (2018) ir Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministro 2016 metais patvirtintoje karinėje strategijoje (2016). Atsižvelgiant į skirtinguose šaltiniuose pabrėžiamą lyderystės svarbą galima teigti, kad LK organizacijos kontekste lyderystė įvardinama kaip svarbus elementas įgalinantis pasiekti LK iškeltas užduotis. Dėl lyderystės svarbos pabrėžimo natūralu, kad LK srityje yra daug mokslinių darbų lyderystės tema. Nepaisant darbų gausos, daugelis mokslinių darbų yra orientuoti į skirtingus LK vienetus. Atliekant mokslinių darbų ir šaltinių analizę nepavyko rasti informacijos apie organizacinį pasitikėjimą. Prieinami moksliniai darbai LK kontekste yra orientuoti į Lietuvos Respublikos visuomenės pasitikėjimą LK, tačiau vidinių LK kaip organizacijos organizacinio pasitikėjimo tyrimų atlikta nėra. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad viešai prieinamų mokslinių darbų LK kontekste tyrusių lyderystės stiliaus įtaką organizaciniam pasitikėjimui nėra.

Apibendrinant vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui problemos analizę svarbu atkreipti dėmesį į atliktus mokslinius tyrimus šioje srityje ir LK kontekstą. Remiantis atlikta mokslinių darbų analize galima teigti, kad skirtingi lyderystės stiliai daro skirtingą įtaką įvairiuose organizacijų srityse, nuo organizacijos veiklos iki darbuotojų pasitenkinimo darbu. Dėl šios priežasties galima teigti, kad organizaciniame kontekste lyderystės elementas vaidina svarbų vaidmenį daugelyje sričių. Analizuoti organizacinio pasitikėjimo tyrimai leido nustatyti, kad organizacijos veikloje pasitikėjimas stiprina darbo santykius, užtikrina tikslų pasiekimą ir didina darbuotojų pasitenkinimą darbu. Daugelis autorių lyderystę organizacinio pasitikėjimo tyrimuose įvardina kaip vieną iš elementų darantį įtaką organizaciniam pasitikėjimui. Atlikta mokslinių darbų ir šaltinių analizė LK kontekste leido nustatyti LK pabrėžiamą lyderystės svarbą visos organizacijos veiklos kontekste. Viešai prieinamų tyrimų organizacinio pasitikėjimo srityje atliktų LK nėra. Atsižvelgiant į mokslinių darbų analizės metu nustatytą lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo svarbą galima teigti, kad LK kontekste šioje srityje trūksta empirinių tyrimų, kuriuose būtų tiriama vadovo lyderystės stiliaus įtaka organizaciniam pasitikėjimui. Dėl šios priežasties remiantis moksline literatūra apie vadovo lyderystės stilius ir organizacinį pasitikėjimą norint pasiekti tyrimo tikslus darbe keliama vadovų lyderystės stiliaus ir organizacinio pasitikėjimo problema LK kontekste. Remiantis šia problema tyrimo metu yra nustatoma kaip vadovo lyderystės stilius daro įtaką LK personalui organizacinio pasitikėjimo kontekste.

2. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui teoriniai sprendimai

2.1. Lyderystės samprata

Lyderiai kaip asmenybės skirtinguose kariuomenės, politikos ir religijos kontekstuose aprašyti įvairiose epochose. Informacijos apie lyderius galime aptikti ir ankstyvųjų senovės autorių Platono, Cezario ir Plutarcho darbuose (Bass, 1981). Dėl šios priežasties lyderystė kaip sąvoka yra suprantamas reiškiny, tačiau akademinėje bendruomenėje šios sąvokos apibrėžimas kelia daug iššūkių. Lyderystės sąvoka anglų kalbos žodyne atsirado tik 19-ojo amžiaus viduryje, tekstuose apie politinę įtaką ir kontrolę Didžiosios Britanijos Parlamente (Bass, 1981). Platesnis lyderystės proceso analizavimas ir bandymas apibrėžti šį procesą prasidėjo 20-ajame amžiuje. Nepaisant šio fakto, analizuojant literatūrą galima atkreipti dėmesį į lyderystės sampratos vystymąsi, kurio metu teorinės lyderystės sampratos priegios keitėsi (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Lyderystės sampratos vystymasis (sudaryta pagal (Northouse, 2016))

Laikotarpis	Lyderystės samprata
20 a. iki ketvirtojo dešimtmečio	Lyderystė apibrėžiama kaip kontrolė ir valdžios centralizavimas bendroje lyderio dominavimo temoje. Lyderystės suprantama kaip vadovo gebėjimas savo valia padaryti pavaldiniams įspūdį ir skatinti paklusnumą, pagarbą, lojalumą ir bendradarbiavimą.
20 a. ketvirtasis dešimtmetis	Pagrindinė lyderystės sampratos tema – lyderio asmenybės bruožai. Lyderystė pradėta aiškinti kaip įtakos, o ne dominavimo procesas. Lyderystės samprata apibrėžė abipusį įtakos procesą tarp lyderio ir pavaldinių.
20 a. penktasis dešimtmetis	Sampratos aiškinime pagrindinis dėmesys nukreiptas į grupės teorinę priegią. Lyderystė apibrėžta kaip individo elgesys vadovaujant grupės veiklai. Lyderystės procese atskirta įtaka nuo prievartos.
20 a. šeštasis dešimtmetis	Išsiskiria trys pagrindinės temos lyderystės sampratoje. Grupės teorija, kurioje lyderystė suprantama kaip lyderio veiksmai grupėje. Santykiai sukuriantys bendrus tikslus, kurie yra paremti lyderio veiksmis. Efektyvumas lyderystės sampratoje apibrėžiamas kaip lyderio gebėjimas daryti įtaką bendram grupės efektyvumui.
20 a. septintasis dešimtmetis	Lyderystės samprata apibrėžta kaip lyderio elgesys, darantis įtaką žmonėms siekti bendrų tikslų.
20 a. aštuntasis dešimtmetis	Grupės teorinę priegią pakeitė organizacinio elgesio požiūris. Lyderystės supratimas buvo orientuotas į grupių ir organizacijų kūrimą ir išlaikymą siekiant pasiekti grupių arba organizacijų tikslus.
20 a. devintasis ir dešimtas dešimtmečiai	Lyderystės sampratos aiškinimas apėmė keturias pagrindines temas: 1. lyderis sekėjams daro įtaką daryti tai, ko reikia lyderiui; 2. nepriverstinis lyderio įtakos darymo procesas pavaldiniams; 3. lyderio bruožai; 4. transformacinis procesas kuriame lyderis ir sekėjai vienas kitą tobulina motyvaciniame ir moraliniame lygmenyse.
21 a.	Diskusija dėl lyderystės ir vadovavimo kaip atskirų procesų tęsiasi. Pagrindinė lyderystės sampratos dedamoji išlieka įtakos darymo procesas grupės kontekste.

Analizuojant lyderystės sampratos vystymąsi akademinėje bendruomenėje galima atkreipti dėmesį į nusistovėjusias teorines priegias nuo 20 amžiaus pabaigos iki 21 amžiaus. Nuo 20 amžiaus pradžios

kuomet lyderystė buvo pradėta apibrėžti kaip lyderio dominavimas pavaldinių atžvilgiu, lyderystės sampratos teorinės prieigos pasikeitė. Remiantis Heilbrunn (1994) lyderystės sampratos vystymąsi 20 amžiuje galima išskirstyti į tris pagrindinius etapus (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Lyderystės sampratos tyrimų etapai (sudaryta pagal (Heilbrunn, 1994))

Etapas	1 etapas	2 etapas	3 etapas
Laikotarpis	Nuo 20 a. pradžios iki Antrojo pasaulinio karo	Nuo Antrojo pasaulinio karo iki 20 a. aštuntojo dešimtmečio pradžios	Tebesitęsiantis nuo 20 a. aštuntojo dešimtmečio pradžios
Tyrimų objektas	Lyderio bruožai ir charizmos demistifikavimas	Lyderio elgesys	Lyderio ir sekėjų tarpusavio sąveika

Atsižvelgiant į lyderystės sampratos tyrimų etapus galima teigti, kad lyderystės sampratos elementai išryškėję 20 amžiaus penktajame dešimtmetyje išlieka aktualūs ir šiandieniuose tyrimuose. Vykdomi lyderystės tyrimai orientuojasi į lyderio įtakos procesą grupėje, kai lyderis daro įtaką bendrų tikslų pasiekimui, o ne kuria naujus lyderystės apibrėžimus (Northouse, 2016). Dėl šios priežasties galima teigti, kad šiuo metu lyderystės samprata yra apibrėžiama remiantis 20 amžiuje intensyviai kurtomis teorinėmis lyderystės prieigomis.

Nepaisant fakto, kad lyderystės sampratos elementai akademinėje bendruomenėje yra nusistovėję, tačiau lyderystės apibrėžimas yra vertinamas skirtingai. Stogdilas teigė, kad lyderystės apibrėžimų yra tiek, kiek tyrėjų bandė šią sąvoką apibrėžti (Bass, 1981). Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad akademinės bendruomenės nariai sutinka tik su vienu dalyku – jie negali pateikti bendro lyderystės paaiškinimo (Northouse, 2016). Pagrindinė to priežastis yra tai, kad lyderystė yra sudėtingas procesas, kurio apibrėžimas gali priklausyti nuo skirtingų faktorių: tiriamos aplinkos, pasaulio tendencijų ir visuomenės kartų skirtumo. Nepaisant šio fakto, atlikus mokslinės literatūros analizę lyderystės sampratos tema galima išskirti šiuos 3 lentelėje pateikiamus lyderystės apibrėžimus.

Vertinant lyderystės apibrėžimus mokslinėje literatūroje galima išskirti pagrindinius besikartojančius elementus, kuriais remiantis yra konstruojami lyderystės apibrėžimai. **Asmenų grupė** – daugelis lyderystės apibrėžimų apima grupės veiklą kuriai daro įtaką lyderis. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad lyderystė vyksta tarp dviejų ir daugiau asmenų. **Įtaka** – lyderystė įvardinama kaip vieno asmens įtakos darymas kitiems asmenims. Šis įtakos darymas įvardijamas kaip lyderio gebėjimas įkvėpti ir motyvuoti savo sekėjus veikti. Dėl šios priežasties lyderystės kontekste įtaka įvardijama ne kaip priverstinis veiksmas. **Bendri tikslai** – lyderystės apibrėžimuose bendri tikslai, jų siekimas ir išgryninimas apibrėžiamas kaip vienas pagrindinių lyderystės rezultatų. **Procesas** – lyderystė apibrėžiama kaip procesas, apimantis asmenų grupę, įtaką ir bendrus tikslus.

Svarbu atkreipti dėmesį, kad būtent šiuos apibrėžimus išskyrė ir Northouse (2016). Jo teigimu, pagrindiniai lyderystės apibrėžimų komponentai, pasitaikantys moksliniuose darbuose, yra – procesas, įtaka, grupės veikla ir bendri tikslai (Northouse, 2016). Atsižvelgdamas į šiuos komponentus Northouse (2016) savo darbe „Lyderystės teorija ir praktika“ pateikė jame taikytą lyderystės apibrėžimą – procesas, kurio metu individas daro įtaką grupei individų pasiekiant bendrus tikslus. Mokslinės literatūros tiriančios lyderystę analizės metu buvo pastebėta, kad daugelis lyderystę tiriančių autorių apibrėždami lyderystę remiasi Northouse (2016) pateikiamu apibrėžimu. Dėl šios priežasties šio tyrimo metu lyderystės samprata pateikiama remiantis

Northouse (2016) pateikiamu lyderystės proceso apibrėžimu ir pagrindiniais išskiriamais komponentais.

3 lentelė. Lyderystės apibrėžimai mokslinėje literatūroje (sudaryta autoriaus)

Lyderystės apibrėžimas	Autorius
Procesas, kurio metu asmuo daro įtaką grupei asmenų bendro tikslo pasiekimui.	(Northouse, 2016)
Lyderio nurodymų vykdymas savo noru arba gebėjimas įtikinti kitus pakeisti sprendimus.	Leslie Rue & Lloyd Byars (2008) (Demirtas & Karaca, 2020)
Grupės narių veiklą, reikalingų užduočių atlikti, nukreipimo ir lyderio poveikio procesas.	(Stoner, Freeman, & Gilbert, 1999)
Asmeninis lyderio įtakos sekėjams, inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdus ir rezultatus, pasireiškiantis kaip lyderio ir sekėjų, siekiančių bendrų tikslų, sąveikos procesas.	(Šilingienė, 2012)
Procesas, kuriame vienas asmuo nustato tikslą arba kryptį vienam arba daugiau asmenų ir drauge su jais kartu juda ta kryptimi su kompetencija ir visišku atsidavimu.	(Jaques, Clement, & Lessem, 1991)
Procesas kuriame daroma įtaka organizuotos grupės veiklai keliant tikslus ir jų siekiant	Stogdill (1950), (Bass, 1981)

Analizuojant lyderystės sampratą svarbu įvertinti ir lyderystės formas. Remiantis Northouse (2016) galima išskirti dvi skirtingas lyderystės formas: priskirtoji lyderystė ir susiformavusi lyderystė. Priskirtoji lyderystė yra vadovo pozicija organizacijoje, kuriai yra priskirtas lyderio vaidmuo. Nepaisant šio fakto, vadovas kurio pozicijai yra priskirtas lyderio vaidmuo, ne visada tampa tikroju lyderiu skirtingose situacijose dėl savo asmeninių savybių ir kitų veiksnių (Northouse, 2016). Susiformavusi lyderystė išsiskiria tuo, kad nėra formaliai priskirta, o ji yra išvystoma individo bendraujant su kitais organizacijos nariais, kurie palaiko ir priima individo elgesį (Northouse, 2016). Remiantis Northouse (2016) pateikiamais tyrimais, didžiausią vaidmenį susiformuojančioje lyderystėje vaidina individo asmenybė. Būtent asmenybės bruožai ir komunikacija su kitais organizacijos nariais jam leidžia susiformuoti kaip lyderiui, nes kiti organizacijos nariai pradeda priimti jo nuomonę, elgesį ir asmenines savybes. Atsižvelgiant į skirtingas lyderystės formas, šiame darbe yra tiriama priskirtosios lyderystės forma, kurioje lyderystė yra priskiriama organizacijoje užimamai pozicijai.

Apibendrinant lyderystės sampratą mokslinėje literatūroje galima išskirti tai, kad mokslinėje bendruomenėje vienos vieningos nuomonės dėl lyderystės apibrėžimo nėra. Dėl šios priežasties skirtingų autorių pateikiami lyderystės apibrėžimai gali skirtis. Pagrindinė to priežastis yra tai, kad lyderystė aiškinimas tyrimų metu yra tiesiogiai priklausomas nuo skirtingų faktorių, kuriuos lemia tyrimo aplinka. Atlikus mokslinių darbų analizę galima identifikuoti plačiausiai naudojamą lyderystės apibrėžimą pateiktą Northouse (2016), taip pat lyderystės apibrėžimo komponentus kurie pastebimi daugelyje naudojamų lyderystės apibrėžimų: procesas, įtaka, grupės veikla ir bendri tikslai. Atsižvelgus į skirtingas lyderystės formas nustatyta, kad tyrimo metu tiriama priskirtosios lyderystės forma, kurioje lyderystė yra priskiriama organizacijoje užimamai pozicijai.

2.2. Lyderystės stiliai ir jų tipologijos

2.2.1. Lyderystės stiliaus samprata

Lyderystė šiame darbe apibrėžiama kaip procesas kurio metu individas daro įtaką grupei individų pasiekiant bendrus tikslus. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad lyderystės stilius yra būdas, kaip lyderis įgyvendina lyderystės procesą. Nepaisant to, Northouse (2018) teigia, kad didelis susidomėjimas lyderyste skirtingose disciplinose paskatino lyderystės tyrimus jose, dėl šios priežasties atsirado skirtingų lyderystės teorijų ir sampratų paremtų skirtingomis teorinėmis prielaidomis. Dėl šios priežasties reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad lyderystės tyrimų rezultatai iš skirtingų sričių pateikia proceso paveikslą, kuris yra daug sudėtingesnis nei dažnai yra pristatoma populiariojoje literatūroje apie lyderystę (Northouse, 2016). Remiantis tuo galima teigti, kad ne tik lyderystės sąvokos apibrėžimas mokslinėje literatūroje kelia daug iššūkių, tačiau ir lyderystės stiliaus samprata, kuri tiesiogiai koreliuoja su lyderystės proceso samprata.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima išskirti pagrindinius lyderystės stiliaus apibrėžimus pateikiamus 4 lentelėje.

4 lentelė. Lyderystės stiliaus samprata mokslinėje literatūroje (sudaryta autoriaus)

Apibrėžimas	Autorius
Lyderio asmeninių savybių, gebėjimų ir elgsenos derinys, kuriuo yra siekiama daryti įtaką sekėjams.	Šilingienė (2012)
Lyderio elgsenys, sutelkiant dėmesį į tai, ką lyderis daro ir kaip elgiasi, taip pat įtraukiant lyderio veiksmus sekėjų atžvilgiu įvairiuose kontekstuose.	Northouse (2021)
Įvairūs elgesio būdai, kuriuos pasirenka lyderiai nukreipdami žmones ir jiems darydami įtaką konkrečioje situacijoje.	Masiulis ir Sudnickas (2008)
Vadovui būdingų bendravimo su pavaldiniais elgsenos bruožų visuma, kuriai daro įtaką lyderio nuostatos ir asmeninės savybės.	Butkus (2008)
Lyderio skirtingų charakteristikų, veiksnių ir savybių kombinacija kuri yra naudojama bendraujant su savo sekėjais arba pavaldiniais.	Khajeh (2018)

Atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad lyderystės stiliaus samprata yra suprantama kaip lyderio asmeninių savybių, elgsenos ir gebėjimų derinys, kuris yra naudojamas įvairiuose kontekstuose siekiant daryti įtaką sekėjams.

2.2.2. Lyderystės stilių raida ir tipologijos

Atliekant lyderystės stilių raidos analizę svarbu atkreipti dėmesį į lyderystės tyrimų kryptis, kuriomis remiantis ir yra formuojami lyderystės stiliai ir jų tipologijos. Šiame kontekste jau aptartas lyderystės sampratos vystymasis glaudžiai koreliuoja su lyderystės teorijomis, nes būtent jų vystymasis darė įtaką lyderystės sampratai ir jos elementams. Nepaisant šio fakto, mokslinėje literatūroje galima rasti daug skirtingų požiūrių į lyderystės stilių klasifikavimą. Dėl šios priežasties vieningos nuomonės apie lyderystės stilių kvalifikavimą nėra (Čarnienė ir kt., 2011). Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad skirtingų autorių lyderystės stilių kvalifikavimas tiesiogiai priklauso nuo taikomų kriterijų ir naudojamos teorinės prieigos. Siekiant nustatyti pagrindinius lyderystės stilius galima remtis lyderystės tyrimų kryptimis, kuriose išryškėjo ir yra taikomi skirtingi lyderystės stiliai. Northouse (2021) išskiria šešias pagrindines lyderystės tyrimų kryptis:

1. būdingų bruožų teorijos;
2. elgsenos teorijos;

3. situacinės teorijos;
4. santykių teorijos;
5. naujosios lyderystės teorijos ir prieigos;
6. atsirandančios lyderystės teorijos ir prieigos.

Atlikus šių teorijų mokslinės literatūros analizę galima išskirti pagrindinius jose pateikiamus lyderystės stilius (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Lyderystės stiliai (sudaryta autoriaus remiantis (Avolio & Bass, 2002; Burns, 2012; Northouse, 2021; Lewin, Lippitt, & White, 1939; Šilingienė, 2012))

Lyderystės tyrimų kryptis	Lyderystės stiliai	Pagrindinės charakteristikos	Autoriai
Elgsenos teorijos	Demokratinis	Lyderis su pavaldiniais dalinasi atsakomybėmis. Skatina pavaldinius įsitraukti į sprendimų priėmimo procesą ir išklauso jų idėjas.	Lewin ir kt. (1939)
	Autokratinis	Sprendimų priėmimas ir galia yra sukoncentruota į lyderį. Sekėjai yra atskirti nuo sprendimų priėmimo ir su jais lyderis nesikonsultuoja. Lyderis siekia kontroliuoti sekėjus ir tai ką jie daro.	
	Liberalusis	Lyderis elgiasi pasyviai ir nenukreipia savo sekėjų tinkama linkme, nedalyvauja valdymo procesuose. Sekėjams yra suteikiama absoliuti veiksmų laisvė ir autonomija. Lyderis vengia atsakomybės ir sprendimų priėmimo.	
Santykių teorijos	Transformacinis	Kuriama palanki kaitai ir grįsta bendradarbiavimu organizacinė kultūra. Lyderiai išsiskiria tuo, kad įtikina savo sekėjus siekti aukštesnių tikslų, peržengiančių jų asmeninius tikslus ir lūkesčius.	Burns (2012), Avolio & Bass (2002)
	Transakcinis	Lyderis savo darbą grindžia tarpusavio mainais. Sekėjo paslaugos yra keičiamos į lyderio suteikiamą atlygį.	
	Pasyvusis arba visiško liberalumo	Lyderis elgiasi pasyviai ir nenukreipia savo sekėjų tinkama linkme, nedalyvauja valdymo procesuose. Sekėjams yra suteikiama absoliuti veiksmų laisvė ir autonomija. Lyderis vengia atsakomybės ir sprendimų priėmimo.	

20 amžiaus ketvirtojo dešimtmečio pabaigoje tyrėjų dėmesys buvo nukreiptas nuo lyderio bruožų į lyderio elgesį – ką lyderiai daro ir kaip jie elgiasi (Northouse, 2021). Šilingienės (2012) teigimu būtent elgsenos teorijų tyrimų etape buvo pradėta plačiau kalbėti apie lyderystės stilius. Vienas pirmųjų lyderystės stilius remiantis lyderio elgesiu išskirstė K. Lewinas kartu su R. Lippitu ir K. R. Whitu atliktuose tyrimuose, kuriuose autoriai analizavo skirtingų lyderystės stilių įtaką mažų grupių elgesiui (Northouse, 2021). Autorių pateikti lyderystės stiliai įvardinami kaip klasikinis trijų stilių lyderystės modelis apibrėžiantis šiuos lyderystės stilius:

- demokratinį;
- autokratinį;

- liberalųjį (Demirtas & Karaca, 2020).

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad būtent šis lyderystės stilių išskirstymas pasižymi populiarumu, todėl yra dažnai sutinkamas moksliniuose darbuose. 1939 metais publikuotame autorių tyrime „Agresyvūs elgesio modeliai eksperimentiškai sukurtose socialiniuose klimatuose“ buvo aprašyti autoritarinis, demokratinis ir liberalusis lyderystės stiliai (Lewin ir kt., 1939). Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad šis tyrimas gali būti išskiriamas kaip vienas iš daugelio tyrimų kuriuos autoriai atliko Jungtinėse Amerikos Valstijose nuo 1938 iki 1940 metų šia tema (Demirtas & Karaca, 2020). Remiantis šiais stiliais autoriai sukūrė tris skirtingus socialinius klimatus grupėse, kurių nariai buvo vaikai. Tyrimo metu buvo nustatyta kaip skirtingi grupės vadovo lyderystės stiliai daro įtaką grupės nariams.

Demokratinis lyderystės stilius. Pagrindinis šio lyderystės stiliaus skiriamasis bruožas yra tai, kad lyderis skatina savo pavaldinius sprendimų priėmimo proceso metu dalintis savo idėjomis taip juos įsitraukiant į sprendimų priėmimo procesą (Stafford Global, 2021). Lewino ir kt. (1939) tyrime demokratinio stiliaus grupėje grupės politika buvo apibrėžta kaip visos grupės klausimas, kuris buvo sprendžiamas diskusijos metu skatinant ir palaikant grupės lyderiui. Grupės lyderis diskusijų metu esant klausimams grupės nariams pateikdavo dvi ar tris alternatyvas iš kurių grupės nariams buvo leidžiama rinktis. Darbo organizavimo metu grupės nariams buvo leidžiama rinktis su kuo jie nori dirbti, o darbų paskirstymas buvo paliktas visos grupės apsisprendimui (Lewin ir kt., 1939). Vadovaujant grupei vadovas buvo objektyvus ir rėmėsi faktais girdamas ir kritikuodamas narius, taip pat stengėsi būti įprastiniu grupės nariu ir dalyvaudavo jos veikloje (Lewin ir kt., 1939). Atlikus tyrimą buvo nustatyta, kad demokratinio klimato grupėje visi vaikai buvo aktyviai įsitraukę į grupės veiklą ir dalyvavo sprendimų priėmimo procese, o nariai buvo laimingi ir pasitenkinę savo grupės veikla. Remiantis Lewinu demokratinį lyderystės stilių galima įvardinti kaip pusiausvyros tašką tarp autokratinio ir liberalaus stiliaus, kuris yra sukuriamas per tarpusavio pagarbą tarp lyderio ir jo sekėjų (Demirtas & Karaca, 2020).

Tolimesni demokratinio lyderystės stiliaus tyrimai išplėtė šio stiliaus sampratą ir leido detaliau nustatyti kokiose situacijose šis lyderystės stilius yra labiausiai tinkamas ir kaip daro įtaką sekėjams. Svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad demokratinio stiliaus lyderis ne tik įtraukia sekėjus į sprendimų priėmimo procesą, tačiau taip pat nuolat juos informuoja apie viską kas yra susiję su jų darbu (Khan ir kt., 2015). Pateikdami informaciją, nurodymus ir pasiūlymus demokratinio stiliaus lyderiai neduoda įsakymų ir netaiko spaudimo (Northouse, 2021). Šio stiliaus lyderis išlaiko galutinį sprendimų priėmimą savo rankose, tačiau tai atlieka išklauses komandos narius (Stafford Global, 2021). Šie veiksmai lyderiui leidžia pažvelgti į situaciją ir esamą problemą iš skirtingų perspektyvų, todėl lyderis sprendimų priėmimo procese yra geriau informuotas ir gali suprasti komandos narių poreikius. Demokratinio stiliaus lyderiai save laiko vedliais, o ne viršininkais, dėl šios priežasties duoda pasiūlymus kitiems, bet nebando pakeisti pavaldinių nuomonės (Northouse, 2021). Demokratinis lyderystės stilius iš lyderio reikalauja būti moderatoriumi, kuris iš grupės narių diskusijos metu susirenka reikiamą informaciją ir vėliau atsižvelgdamas į ją priima sprendimą. Northouse (2021) pabrėžia, kad demokratinio stiliaus lyderiai savo sekėjus vertina kaip savarankiškai pilnai gebančius atlikti paskirtą darbą. Dėl šios priežasties šio stiliaus lyderiai nekontroliuoja savo sekėjų, tačiau dirba kartu su jais, stengdamiesi su kiekvienu elgtis kaip su sau lygiu, o ne iškeldami save aukščiau kitų (Northouse, 2021). Šie veiksniai didina pavaldinių moralę ir motyvaciją, todėl demokratinio stiliaus lyderiams leidžia sukurti komandą pasižyminčia aukšta motyvacija ir kokybiškai atliekamu darbu, kuris išlieka ilgą laiko periodą (Khan ir kt., 2015). Šiame stiliuje lyderiai taip pat išsiskiria tuo, kad pastebi savo pavaldinius ir skatina jų pasiekimus, taip didindami jų

motyvaciją (Khan ir kt., 2015). Vertindami savo pavaldinius demokratiniai lyderiai remiasi objektyvumu, todėl pavaldinius ir jų atliktus darbus objektyviai giria ir kritikuoja (Northouse, 2021). Vertinant šį lyderystės stilių taip pat svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad šis stilius iš lyderio reikalauja daugiau laiko ir atsidavimo. Grupės narių įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą reikalauja daugiau laiko, taip pat yra visiškai netinkamas grupėse kurios nariai nėra linkę pristatyti savo idėjų sprendžiant kilusias problemas (Demirtas & Karaca, 2020). Vertinant demokratinį lyderystės stilių Eryilmaz pateikia tris pagrindines šio stiliaus funkcijas:

- atsakomybės paskirstymas ir jos priskyrimas kiekvienam grupės nariui;
- grupės narių įgalinimas;
- derybų proceso palengvinimas ir jo palaikymas (Demirtas & Karaca, 2020).

Apibendrinant demokratinį lyderystės stilių svarbu atkreipti dėmesį į tai, kaip save šiame stiliuje vertina lyderiai – jie jaučiasi vedliais, o ne viršininkais. Dėl šios priežasties šiame lyderystės stiliuje formuojasi tarpusavio pasitikėjimu paremti santykiai tarp lyderio ir jo sekėjų. Sekėjai yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, būna informuojami apie aktualią informaciją, o lyderis su jais elgiasi kaip su sau lygiais. Dėl šios priežasties šio stiliaus lyderis savęs neiškelia aukščiau savo sekėjų. Atsakomybės yra padalinamos ir paskirstomos kiekvienam grupės nariui, tačiau galutinis sprendimų priėmimas išlieka lyderio rankose. Šiame stiliuje komanda išsiskiria aukšta motyvacija, kūrybiškumu ir įsitraukimu į atliekamą veiklą.

Autokratinis lyderystės stilius. Demokratinis ir autokratinis lyderystės stiliai yra siejami su politine reikšme, dėl šios priežasties autokratinis lyderystės stilius yra kildinamas iš autokratinės politikos (Demirtas & Karaca, 2020). Mokslinėje literatūroje autokratinis ir autoritarinis lyderystės stiliai yra vertinami kaip vienodas lyderystės stilius, nes abiejuose stiliuose lyderio elgesys yra apibendrinamas kaip autoritarizmas (Demirtas & Karaca, 2020; Iqbal ir kt., 2015). Vienas ryškiausių šio stiliaus skiriamųjų bruožų yra tai, kad autokratiniai lyderiai turi kontroliuoti savo sekėjus ir tai ką jie daro (Northouse, 2021). Priešingai nei demokratiniam stiliuje, šiame stiliuje lyderiai pabrėžia, kad jie yra valdžioje, rodydami akivaizdžią įtaką ir kontrolę grupės nariams (Northouse, 2021). Vertinant istoriškai šis lyderystės stilius buvo ir yra vienas iš dažniausiai naudojamų, nes skirtingomis formomis gyvuoja visą žmonijos istoriją (Demirtas & Karaca, 2020). Pagrindinė to priežastis yra tai, kad žmonės nuolat siekė lyderystės ir vadovavimo grupei, todėl visuomenės formavimosi metu šias pozicijas užimdavo seniausi ir daugiausiai galios savo rankose turintys asmenys. Šie asmenys tapę lyderiais grupei nustatydavo aiškias taisykles ir grupės sprendimų priėmimo procesą perimdavo į savo rankas. Be abejonės, vystantis visuomenei šio lyderystės stiliaus lyderiai pradėjo taikyti kitus metodus, tačiau sprendimų priėmimo proceso perėmimas ir galios sutelkimas į savo rankas nuolat išliko skiriamuoju šio lyderystės stiliaus bruožu (Demirtas & Karaca, 2020). 20 amžių galima išskirti kaip šio stiliaus dominavimo laikotarpį pasaulyje, kuomet skirtingų ideologijų atstovai tapo autoritariniais lyderiais ir vadais (Demirtas & Karaca, 2020). Nepaisant liūdnai pagarsėjusių pavyzdžių, moksliniai autokratinės lyderystės stiliaus tyrimai atskleidė šio stiliaus šviesiąją pusę ir nustatė aplinkybes, kuriomis esant šis lyderystės stilius gali tapti itin efektyviu ir naudingu.

Lewin ir kt. (1939) jau aptartame tyrime autoritarinio klimato grupėje visa galia ir sprendimų priėmimas buvo sukonzentruotas į grupės lyderį. Autoritarinio klimato grupės lyderis nustatinėjo grupės taisykles, nurodė kokias užduotis ir veiklą reikia vykdyti (Lewin ir kt., 1939). Grupės nariai buvo informuojami tik tiek, kiek buvo reikalinga atlikti tuo metu paskirtą užduotį, dėl šios priežasties ateities veikla grupės nariams buvo nuolat neaiški (Lewin ir kt., 1939). Priešingai nei demokratinio

stiliaus grupėje, autoritarinio klimato grupėje lyderis nurodydavo konkrečią užduotį kurią reikia atlikti ir paskirdavo komandos nariams partnerius užduoties atlikimui (Lewin ir kt., 1939). Vertinant grupės narių atliktą darbą lyderis remdavosi asmeniškai, o ne objektyviu požiūriu, taip pat laikėsi nuošaliau nuo grupės veiklos ir į ją neįsitraukdavo. Šio klimato grupėse visa sprendimų priėmimo galia, taisyklių nustatymas ir informaciją apie komandos veiklą išliko lyderio rankose. Lyderis turėjo absoliučią šios informacijos kontrolę, o sekėjai buvo visiškai neįtraukti į šį procesą ir minimaliai informuojami. Tyrimo metu nustatyta, kad vaikai buvę šio stiliaus grupėje dirbo efektyviau esant lyderiui šalia, tačiau kuomet lyderio nebuvo jie nesilaikė lyderio sukurtų taisyklių ir buvo mažiau aktyvūs (Demirtas & Karaca, 2020). Šis tyrimas ne tik apibrėžė autokratinį stilių komandos klimato kontekste, bet taip pat ir jį atskyrė kaip atskirą lyderystės stilių, o tai sukūrė pagrindą tolimesniems tyrimams šioje srityje.

Northouse (2021) atkreipia dėmesį, kad šio stiliaus lyderiai neskatina bendravimo tarp grupės narių, o yra linkę, kad bendravimas būtų nukreiptas į juos. Kaip ir buvo analizuota Lewino ir kt. (1939) tyrime, šio stiliaus lyderiai vertindami kitus laisvai juos giria ir kritikuoja, tačiau tai yra daroma remiantis jų pačių asmeniniais standartais, o ne objektyvumu (Northouse, 2021). Iqbal ir kt. (2015) savo tyrime pabrėžia, kad šiame lyderystės stiliuje nurodymai yra duodami be priežastinių paaiškinimų ar ateities ketinimų, taip pat lyderiai kartu jų neįgyvendina, atsiriboja nuo grupės ir tik vadovauja. Northouse (2021) atkreipia dėmesį į tai, kad šio stiliaus lyderiai pasižymi pesimistiniu, neigiamu ir atgrasiu požiūriu į savo sekėjus ir jų gebėjimus. Nepaisant šio fakto, dėl griežtos kritikos šio stiliaus lyderiai pasižymi aukštu efektyvumu motyvuojant kitus įvykdyti paskirtus darbus (Northouse, 2021).

Vertinant autokratinį lyderystės stilių galima atkreipti dėmesį, kad per paskutinius 30 metų šis lyderystės stilius yra labai kritikuojamas (Demirtas & Karaca, 2020). Akivaizdu, kad šis procesas vyksta dėl visuomenės kaitos, tobulėjančių technologijų, socialinės kaitos ir požiūrio į lyderystę kaip procesą keitimosi. Nepaisant šio fakto, teigti, kad autokratinis lyderystės stilius yra visiškai netinkamas būtų klaidinga. Autoriai atkreipia dėmesį į tai, kad autokratinio lyderystės stiliaus pasirinkimas gali būti naudingas atsižvelgiant į skirtingas situacijas (Demirtas & Karaca, 2020). Northouse (2021) teigia, kad šio stiliaus taikymas su naujais darbuotojais, kurie mokosi atlikti darbą gali būti efektyvus. Yildirim, Caki ir Harmanci teigimu organizacijoms autokratinis stilius gali būti ypatingai naudingas krizių laikotarpiu (Demirtas & Karaca, 2020). Svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad perdėtas galios sutelkimas į lyderį gali jį paskatinti pradėti piktnaudžiauti savo užimama padėtimi ir pradėti naudoti savo galią ir įtaką savų interesų pasiekimui (Northouse, 2018). Nepaisant šio fakto, Northouse (2021) teigimu šis lyderystės stilius yra dažnai pasitaikantis ir reikalingas daugelyje situacijų. Šis lyderystės stilius, siekiant išvengti neigiamų pasekmių turėtų būti naudojamas trumpą laiką arba specifinėje aplinkoje siekiant įgyvendinti iškeltas užduotis per trumpą laiką arba ugdant naują personalą aplinkoje, kuri reikalauja detalios kontrolės.

Apibendrinant autokratinį lyderystės stilių galima teigti, kad šiame stiliuje lyderis išsiskiria visiškai valdžia sekėjų atžvilgiu. Šiame stiliuje lyderis neįtraukia pavaldinių į sprendimų priėmimo procesą ir yra linkęs vykdyti detalę pavaldinių kontrolę. Pavaldiniams informacijos yra suteikiama tik tiek, kiek reikia užduočių atlikimui. Dėl šios priežasties pavaldiniai nėra informuojami apie ateities užduotis arba galutinį tikslą. Autokratinio stiliaus lyderiai nevengia išsakyti kritikos ir pagyrimų savo pavaldiniams, tačiau pavaldinių veikla yra dažnai vertinama pagal lyderio asmeninius standartus, o ne objektyvias normas.

Liberalusis lyderystės stilius. Šis lyderystės stilius visiškai skiriasi nuo prieš tai aptartų demokratinio ir autokratinio stilių. Remiantis Northouse (2021) dėl lyderių pasyvumo šiame stiliuje dalis autorių šį stilių įvardina kaip ne lyderystės stilių. Vienas iš pagrindinių šio lyderystės stiliaus skiriamųjų bruožų yra tai, kad šiame stiliuje lyderis nenukreipia savo sekėjų tinkama linkme, todėl jiems visiškai neduoda krypties kuria linkme reikia dirbti ir suteikia absoliučią laisvę (Khan ir kt., 2015). Šis lyderystės stilius yra trečiasis ir paskutinis Lewino ir kt. (1939) sukurto klasikinio trijų lyderystės stilių modelio stilius. Dėl šios priežasties analizuojant šį lyderystės stilių svarbu atkreipti dėmesį į Lewin ir kt. (1939) atliktą tyrimą sukūrusį šį modelį ir tolimesnius mokslinius tyrimus analizavusios šio lyderystės stiliaus lyderio bruožus.

Lewino ir kt. (1939) atliktame tyrime trečiajai grupei vaikų kurie buvo priskirti liberaliajam socialiniam klimatui buvo suteikta veiksmų laisvė. Šioje grupėje tiek individualiai tiek grupės kontekste buvo leidžiama grupės nariams patiems priimti sprendimus be jokio lyderio dalyvavimo šiame procese (Lewin ir kt., 1939). Lyderis šioje grupėje suteikė tik reikiamą informaciją, medžiagas ir leido suprasti, kad pateiks informaciją tik tuomet, kuomet grupės nariai kreipsis į jį (Lewin ir kt., 1939). Atgalinis ryšys ir grupės narių veiklos vertinimas taip pat nebuvo atliekamas, lyderis komentavo grupės narių atliktus darbus labai retai ir tik tuomet, kuomet jo paklausdavo grupės nariai. Šis grupės lyderio vaidmuo leido sukurti laisvę ir visišką lyderio atsiribojimą nuo grupės. Lyderis šiame modelyje tapo tik informacijos perdavimo šaltiniu grupės nariams. Remiantis tyrimo rezultatais, daugelis liberalaus klimato grupės dalyvių nurodė, kad jų lyderis per mažai davė nurodymų, todėl jie turėjo mažai darbų (Lewin ir kt., 1939). Grupės nariai šio tyrimo metu pasižymėjo mažesniu aktyvumu, nes jiems trūko tikslų lyderio nurodymų dėl veiklos vykdymo. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad šis lyderystės stilius nėra įvardinamas tik Lewino trijų lyderystės stilių modelyje. Remiantis Šilingiene (2012) socialinės sąveikos teorijų tyrimo kryptyje 20 amžiaus aštuntajame dešimtmetyje atsirado vadovų lyderystės stilių užuomazgos kurios įvardinamos kaip transformacinis ir transakcinis lyderystės stiliai. Būtent šioje teorijoje kaip trečiasis lyderystės stilius priskiriamas liberalusis lyderystės stilius, kuris yra įvardinamas kaip pasyvusis.

Atsižvelgiant į jau išanalizuotus demokratinį ir autokratinį lyderystės stilius galime atkreipti dėmesį į tai, kad liberalusis stilius pasižymi lyderio autoriteto perdavimu pavaldiniams. Šiame stiliuje pavaldiniai patys turi nusistatyti tikslus, priimti sprendimus jų įgyvendinimui ir savarankiškai spręsti iškilusias problemas (Khan ir kt., 2015). Northouse (2021) liberalaus stiliaus lyderius įvardina kaip formalius lyderius, kurie daro minimalią įtaką pavaldiniams. Šio stiliaus lyderiai užima pasyvią poziciją, dėl šios priežasties jie nemėgsta dalyvauti grupės ar organizacijos veikloje ir neduoda nurodymų, bei pasiūlymų pavaldiniams dėl užduočių atlikimo (Demirtas & Karaca, 2020). Northouse (2021) išskiria, kad šio stiliaus lyderiai nesistengia daryti įtakos pavaldinių veiklai, dėl šios priežasties net nesistengia įvertinti ir kontroliuoti pavaldinių darbo progreso. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad šio stiliaus lyderiai duoda visišką veiksmų laisvę savo pavaldiniams, leidžia jiems nusistatyti vykdomą veiklą ir įgyvendinimo metodus, taip pat nenori, kad iš jų būtų reikalaujama bet kokios pagalbos (Demirtas & Karaca, 2020). Šis lyderio elgesys ir neįsitraukimas ir komandos veiklą sąlygoja tai, kad pavaldiniai iškilusias problemas turi spręsti savarankiškai, be lyderio įsikišimo (Khan ir kt., 2015). Nepaisant visiško lyderystės nebuvimo Northouse (2018) teigia, kad šis lyderystės stilius gali būti naudojamas kuomet komandos nariai yra savarankiški ir vykdo individualizuotas užduotis, kurios nereikalauja grįžtamojo ryšio. Svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad visiškas lyderystės nebuvimas sekėjams kuria chaotišką atmosferą, dėl šios priežasties grupėje arba organizacijoje paremtoje liberaliuoju lyderystės stiliumi darbo našumas yra ypatingai žemas (Northouse, 2021).

Apibendrinant liberalųjų lyderystės stilių galima išskirti svarbiausią šio stiliaus bruožą – lyderis suteikia absoliučią laisvę savo sekėjams. Šio stiliaus lyderiai pasižymi kontrolės nebuvimu, sprendimų priėmimo laisvės suteikimu pavaldiniams ir atgalinio ryšio neteikimu. Dėl šios priežasties pavaldiniai turi savarankiškai, be lyderio įsikišimo, nusistatyti tikslus, priimti sprendimus jų įgyvendinimui ir spręsti iškilusias problemas. Šiame lyderystės stiliuje lyderis atlieka tik ribotą informacijos perdavimą pavaldiniams, dėl kitos reikalingos informacijos užduočių vykdymui ir kitų klausimų pavaldiniai turi asmeniškai kreiptis į lyderį.

Socialinės sąveikos arba santykių teorijų tyrimo kontekste išryškėja naujų lyderystės stilių tyrimo kontekstas. Remiantis Šilingiene (2012) 20 amžiaus aštuntajame dešimtmetyje atsiranda vadovo lyderystės stiliaus užuomazgos kurios yra apibūdinamos transakciniu ir transformaciniu lyderystės stiliais. Būtent Burnas 1978 metais išvystė transformacinės ir transakcinės politinės lyderystės teorijas ir jas pristatė savo knygoje „Lyderystė“ (Demirtas & Karaca, 2020). Ši studija tapo pagrindu tolimesniems akademiniais tyrimams šioje srityje ir šios teorijos pritaikymui organizaciniame kontekste, kurį atliko Bassas 1985 metais (Demirtas & Karaca, 2020). Tyrimuose Bassas prie transformacinio ir transakcinio lyderystės stiliaus įtraukė visiško liberalumo stilių, kaip lyginamąją priemonę atskiriant transformacinę ir transakcinę lyderystę kuomet nėra lyderystės (Demirtas & Karaca, 2020). Kaip teigia Šilingienė (2012) būtent šie transformacinis ir transakcinis lyderystės stiliai visiškai atspindi šiandienines lyderystės teorijas. Atsižvelgiant į tai galima išskirti pagrindinius tris lyderystės stilius dominuojančius socialinės sąveikos teorijų tyrimo kontekste:

- transakcinis lyderystės stilius;
- transformacinis lyderystės stilius;
- pasyvus arba visiško liberalumo lyderystės stilius (Šilingienė, 2012).

Transakcinės lyderystės stilius. Šis stiliaus yra dažniausiai apibūdinamas kaip mainų lyderystė. Transakcinės lyderystės stiliaus lyderiai savo darbą grindžia tarpusavio mainais, kuomet sekėjo paslaugos yra keičiamos į įvairius atlygius (Šilingienė, 2012). 1978 metais Burnas išvystė transakcinės ir transformacinės politinės lyderystės teorijas ir jas pristatė savo knygoje „Lyderystė“ (Demirtas & Karaca, 2020). Šis jo darbas tapo pagrindu tolimesniems akademiniais tyrimams šioje srityje. Svarbu atkreipti dėmesį, kad šie abu lyderystės stiliai užima vis svarbesnį vaidmenį lyderystės stilių akademinį tyrimų kontekste. Dėl šios priežasties aktualu išanalizuoti šio stiliaus teorijos vystymąsi, skiriamuosius bruožus ir atliktus akademinis tyrimus šioje srityje.

Burnas (2012) transakcinę lyderystės teoriją apibrėžė kaip lyderio ir jo sekėjų tarpusavio pasitenkinimų mainus politinėje aplinkoje. Svarbus bruožas šiame kontekste yra tai, kad Burnas šią lyderystę apibrėžė kaip santykių mainus tarp lyderio ir sekėjų, kurie yra nukreipti patenkinti jų pačių asmeninius interesus (Bass & Bass, 2008). Autoriaus pateikiamoje transakcinės lyderystės teorijoje lyderis apibrėžiamas kaip politikas, o jo sekėjai kaip jo rinkėjai, kuriems lyderis daro įtaką rinkimų procese. Abi šios pusės politiniame kontekste turėtų būti suprantamos kaip derybininkai, siekiantys padidinti savo politinį ir fizinį pelną (Burns, 2012). Lyderis kaip politikas siekia padidinti savo reitingus ir būti išrinktas, o tuo tarpu sekėjas siekia savo interesų atstovavimo politiniame lygmenyje. Remiantis Burnso (2012) vertinimu, šie santykiai negali būti ilgalaikiai, nes abi pusės negali pakartoti identiškų mainų, todėl abi pusės turi pereiti prie naujų pasitenkinimo lygių ir tipų. Tarpusavio lyderio ir sekėjų santykiuje politiniame lygmenyje svarbu atkreipti dėmesį į fizinius lyderio veiksmus. Dažniausiai lyderis bendrauja su potencialiais sekėjais su tikslu sužadinti jų susidomėjimą ir atsaką. Gavus sekėjų atsaką lyderis imasi tolimesnių veiksmų, akcentuodamas numanomą sekėjų motyvą

į kurią sekėjai atsakydami paskatina lyderį didinti sekėjų lūkesčius (Burns, 2012). Tokiu būdu prasideda transakcijos procesas ir mainai tęsiasi. Dažniausiai šis procesas prasideda nuo minimalaus sekėjų atsako – apdovanojimų, nuomonių apklausų, laiškų ir kitų formų (Burns, 2012). Vėliau šie veiksmai perauga į apčiuopiamą lyderio naudą – sekėjai balsuoja už lyderį rinkimuose, o lyderis įstatymų leidžiamajame valdžioje balsuoja už sekėjų interesus (Burns, 2012). Apibendrinant Burnso išvystytą transakcinės lyderystės teoriją politiniame lygmenyje galima atkreipti dėmesį į esminį elementą – lyderio ir sekėjų santykius paremtus tarpusavio mainais. Šis skiriamasis bruožas sukūrė pagrindą tolimesniems tyrimams, kurių metu transakcinės lyderystės teorija Basso buvo pritaikyta organizaciniame kontekstui (Demirtas & Karaca, 2020).

Organizaciniame kontekste pagrindiniai transakcinės lyderystės bruožai išliko. Avolio ir Bass (2002) teigimu ši lyderystė vyksta tuomet, kuomet lyderis paskatina arba baudžia savo sekėjus priklausomai nuo jų atlikto darbo rezultatų. Bass (2008) pirmuosiuose tyrimuose 1985 metais išbrėžė 2 transakcinės lyderystės komponentus – sąlyginį atlygį ir valdymą pagal išimtį. Tolimesniuose tyrimuose šie komponentai buvo išplėsti iki trijų – sąlyginis atlygis, aktyvus valdymas pagal išimtį ir pasyvus valdymas pagal išimtį (Bass & Bass, 2008). Transakcinės lyderystės komponentai pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Transakcinės lyderystės komponentai (sudaryta autoriaus remiantis (Avolio & Bass, 2002; Bass & Bass, 2008))

Transakcinės lyderystės komponentas	Aprašymas
Sąlyginis atlygis	Lyderis paskiria užduotį arba pasiekia susitarimo su sekėju dėl būsimos užduoties ir pasirūpina psichologiniu arba materialiu apdovanojimu sekėjui už tinkamai atliktą darbą. Psichologinis atlygis gali būti teigiamas atsiliepimas, pagyrimas ar pritarimas. Materialus atlygis gali būti atlyginimo padidinimas, apdovanojimas ar fizinė padėka už nuopelnus. Psichologinis ir materialus atlygis už atliktus darbus gali būti teigiamas arba neigiamas, priklausomai nuo to, ar sekėjas tinkamai atliko paskirtą užduotį.
Aktyvus valdymas pagal išimtį	Lyderiai aktyviai stebi darbuotojus jų darbo vietose. Pavaldiniams vykdant užduotis lyderiai aktyviai stebi vykdomos veiklos nukrypimą nuo taikomų standartų, ieško problemų ir daromų klaidų. Aptikę koreguojamas sritis lyderiai jas taiso. Koreguojantys veiksmai gali būti neigiamas atsiliepimas, papeikimas, nepritarimas arba drausminė priemonė.
Pasyvus valdymas pagal išimtį	Lyderis aktyviai nestebi darbuotojų veiklos. Dėl šios priežasties imasi veiksmų tik tuomet, kuomet pastebi arba yra informuojamas apie kilusią problemą kuri identifikuoja netenkinamą pavaldinių darbą. Koreguojantys veiksmai gali būti neigiamas atsiliepimas, papeikimas, nepritarimas arba drausminė priemonė.

Atsižvelgiant į Bass nustatytus transakcinės lyderystės komponentus galima daryti išvadą, kad šio stiliaus lyderiai vadovavimo metu remiasi teigiamu arba neigiamu atlygiu už atliktus darbus, aktyviu klaidų sprendimu arba pasyviu klaidų sprendimu priimant liberalaus stiliaus poziciją ir laukiant kol klaidos išryškės. Basar, Sigiri ir Basim (2020) remdamiesi Bassu išsiskiria pagrindines sritis į kurias fokusuojasi transformacinio stiliaus lyderiai:

- užduočių atlikimo standarto išlaikymas ir gerinimas;
- pasipriešinimo atlikti numatytas veiklas mažinimas;
- sprendimų priėmimas ir vykdymas tam, kad būtų pasiekti išskelti tikslai.

Remiantis Šilingiene (2012) transakcinio lyderystės stiliaus aplinkoje yra nustatomos aiškios darbuotojų pareigos, ką jie turi padaryti, nurodomi aiškūs darbuotojų vaidmenys ir užduoties reikalavimai, taip pat nustatomi sekėjų psichologiniai, saugumo ir pripažinimo poreikiai nurodant, kad jie bus patenkinti jeigu darbas bus atliktas. Basar ir kt. (2020) atkreipia dėmesį, kad transakcinio stiliaus lyderio elgesio komponentai gali sukurti tiek teigiamą tiek neigiamą efektą sekėjams (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Transakcinės lyderystės komponentų įtaka sekėjams (sudaryta autoriaus remiantis (Demirtas & Karaca, 2020))

Transakcinės lyderystės komponentas	Įtaka sekėjams
Sąlyginis atlygis	Teigiamas poveikis sekėjams nustatytų tikslu pasiekimui. Sukuria teigiamą efektą sekėjų pasitenkinimu darbu ir darbo rezultatams.
Aktyvus valdymas pagal išimtį	Neigiamas poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu ir darbo rezultatams. Lyderio pastabos ir kritika pavaldinių atliekamam darbui sukuria sekėjų pyktį, priešišumą lyderiui, pastangų sumažėjimą ir žemus rezultatus.
Pasyvas valdymas pagal išimtį	

Apibendrinant transakcinį lyderystės stilių galima atkreipti dėmesį į tai, kad šio stiliaus lyderiai suformuoja lyderio ir sekėjų santykį pagrįstą tarpusavio mainais, kuomet tinkamai atlikus užduotį abi pusės gauna naudą. Šiame stiliuje lyderis geba aiškiai formuluoti sekėjams keliamus tikslus, tačiau dominuojantys tarpusavio mainai neskatina stipraus ryšio su sekėjais kūrimo. Užduoties skyrimo ir vykdymo metu lyderis aiškiai formuluoja užduoties tikslą ir nurodo sekėjui galimą paskatinimą tinkamai atlikus iškeltą užduotį. Dėl šios priežasties šiame stiliuje galioja skatinimo ir bausmių sistema. Sekėjui užduotį atlikus tinkamai, pagal lyderio keliamus reikalavimus, jis gauna žadėtą atlygį. Jeigu užduotis nėra atlikta tinkamai, arba išvis nėra atlikta, tuomet sekėjui yra taikoma neigiamas žadėto atlygio variantas. Dėl šios priežasties šiame lyderystės stiliuje nėra sukuriama stiprus ir pasitikėjimu grįstas tarpusavio ryšys.

Transformacinis lyderystės stilius. Burnsas 1978 metais atliktuose tyrimuose kaip priešingą transakcinei lyderystės teorijai pateikė transformacinės lyderystės teoriją (Demirtas & Karaca, 2020). Šis lyderystės stilius dažniausiai suprantamas ir įvardinamas kaip pokyčių lyderystė. Transformacinis lyderystės stilius pastaruoju laikotarpiu užima vis svarbesnį vaidmenį lyderystės stilių diskusijos kontekste. Pagrindinė šio reiškinio priežastis yra tai, kad šis stilius kuria palankią kaitai ir grįstą bendradarbiavimu organizacinę kultūrą (Šilingienė, 2012). Transformacinės lyderystės stiliaus lyderiai išsiskiria gebėjimu įtikinti savo sekėjus siekti aukštesnių tikslų, kurie peržengia jų asmeninius tikslus ir poreikius (Demirtas & Karaca, 2020). Dėl šios priežasties galima teigti, kad transformacinės lyderystės teorija išsivystė kaip Abraomo Maslovo savirealizacijos teorijos plėtinys, kuriame lyderis skatina propaguojamomis vertybėmis siekti grupės arba organizacijos tikslų, jo sekėjams savo asmeninius interesus aukojant siekiant didesnio gėrio (Demirtas & Karaca, 2020). Būtent dėl šios priežasties šis stilius ir yra įvardinamas kaip pokyčių lyderystė, nes lyderis savo įtaka skatina sekėjus keistis. Remiantis Bass (1999), lyderis savo sekėjus gali transformuoti šiomis kryptimis:

- didindamas supratimą apie prasmę ir svarbą jų vykdomų užduočių;
- išlaikydamas idėją, kad organizacijos interesai turi būti aukščiau asmeninių interesų;
- mobilizuojant aukštesnius sekėjų poreikius.

Apibendrinamas transformacinius lyderius Burnsas išskyrė tris esminius skiriamuosius šių lyderių bruožus:

1. lyderis pakeičia sekėjų supratimą apie rezultatų svarbą ir reikšmę, bei būdus tai pasiekti;

2. lyderis daro įtaką sekėjams aukoti savo interesus dėl komandos ar organizacijos interesų tam, kad būtų pasiekti aukštesni tikslai;
3. lyderis pakelia sekėjų poreikius atsižvelgiant į Maslovo poreikių piramidę, nuo žemesnio lygmens saugumo jausmo, iki aukštesnio lygmens poreikių pasiekimų ir savirealizacijos (Bass & Bass, 2008).

Remiantis J. M. Burnsu transformacinio stiliaus lyderiai santykių su sekėjais kontekste atlieka didesnę darbą, o ne tik nustato tarpusavio mainus ir susitarimus (Avolio & Bass, 2002). Šio stiliaus lyderiai siekdami pasiekti aukštesnių tikslų naudoja vieną ar kelis transformacinės lyderystės komponentus. Avolio ir Bass (2002) tolimesniuose transformacinės lyderystės tyrimuose išskyrė keturis pagrindinius transformacinės lyderystės elgesio komponentus:

1. idealizuotą įtaką;
2. įkvėpiančią motyvaciją;
3. intelektualinę stimuliaciją;
4. asmeninį dėmesį.

Transformacinės lyderystės elgesio komponentų raiška lyderio elgesyje pateikiama 8 lentelėje.

8 lentelė. Transformacinės lyderystės komponentai (sudaryta autoriaus remiantis (Avolio & Bass, 2002; Šilingienė, 2012; Bass & Bass, 2008))

Transformacinės lyderystės komponentas	Aprašymas
Idealizuota įtaka	Lyderiai elgiasi taip, kad sekėjai į juos žiūri kaip į sektinus pavyzdžius. Sekėjai jais žavisi, gerbia ir jais pasitiki. Dėl šios priežasties sekėjai bando tapatintis su savo lyderiais ir nori į juos lygiuotis.
Įkvėpianti motyvacija	Lyderiai įkvėpia savo pasekėjus su keliamais iššūkiais ir aiškiais tikslais, kurie sekėjams suteikia prasmę ir juos motyvuoja. Dėl šios priežasties komandoje atsispindi entuziazmas ir optimizmas. Patrauklūs ateities tikslai skatina sekėjų lūkesčius kuriuos jie nori įgyvendinti. Dėl šios priežasties sekėjai rodo išpareigojimą tikslams ir bendrai kuriamai vizijai. Įkvėpiančia motyvacija lyderis skatina ir motyvuoja savo sekėjus atlikti daugiau, nei patys sekėjas iš savęs to tikisi.
Intelektinė stimuliacija	Lyderiai skatina savo sekėjus plėsti ir ugdyti savo gebėjimus. Palaiko sekėjų pastangas būti novatoriškais ir kūrybiškais keliant klausimus ir randant naujus problemų sprendimo būdus. Lyderiai viešai nekritikuoja individualių grupės narių klaidų. Sekėjų yra prašoma pateikti savo idėjas ir naujus problemų sprendimo būdus, o jų idėjos nėra kritikuojamos. Šio elemento kontekste lyderis skatina savo sekėjus mąstyti už apibrėžtų ribų ir teikia jiems pagalbą šiame procese.
Asmeninis dėmesys	Lyderiai rodo asmeninį dėmesį savo sekėjams, juos remdami ir mokydami. Lyderiai stengiasi nuosekliai kelti sekėjų potencialą nuolat su jais dirbdami. Skirdamas dėmesį sekėjams lyderiai vertina jų poreikius tikslų pasiekimui ir sekėjų asmeniniam tobulėjimui. Atsižvelgdami į sekėjų galimybes ir asmenines savybes lyderiai jiems skiria užduotis siekiant išnaudoti sekėjų potencialą ir juos ugdyti suteikiant daugiau patirties.

Įvardintų komponentų naudojimas transformacinio stiliaus lyderį įgalina daryti įtaką savo sekėjams siekiant įgyvendinti aukštesnius tikslus. 1980 – 1985 metų laikotarpiu Bassas formuodamas transformacinės ir transakcinės lyderystės teoriją atliko tyrimus su kariuomenės ir civilinio sektoriaus

atstovais, kurių buvo paprašyta apibūdinti savo vadovus (Bass & Bass, 2008). Apibendrinamas tyrimų rezultatus Bassas (2008) atkreipė dėmesį į tai, kad abu šie lyderystės stiliai nėra priešingi vienas kitam, o daugialypiai. Pagrindinė šios prielaidos idėja buvo ta, kad abu šie stiliai nėra visiškai priešingi vienas kitam, o vienu metu gali koreliuoti ir veikti kaip vienas lyderystės stilius, nepaisant jų skirtumų. Toks požiūris leido sukurti idėją, kad abu šie stiliai gali būti taikomi vienu metu, o jų taikymas gali priklausyti nuo esamos situacijos ir iškeltų tikslų siekimo.

Tolimesni transformacinės lyderystės tyrimai leido išplėsti jau aptartus šio stiliaus elgesio komponentus. Bass (2008) pažymi, kad transformaciniai lyderiai dažniausiai pasižymi idealizuota įtaka, arba dar įvardinama kaip charizmatine lyderyste. Nepaisant šio fakto, atkreipiamas dėmesys, kad nors ir mažai tikėtina, tačiau šio stiliaus lyderiai gali būti transformacinio stiliaus net ir be idealizuotos įtakos elemento (Bass & Bass, 2008). Tam, kad ši sąlyga būtų įgyvendinta, lyderis turėtų daugiau dėmesio skirti kitiems transformacinės lyderystės elementams ir jais remdamasis daryti įtaką sekėjams. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad visų elementu taikymas šiame lyderystės stiliuje priklauso nuo situacijos – užduočių kurios yra atliekamos, sekėjų patirties ir požiūrio.

Apibendrinant transformacinės lyderystės stilių galima atkreipti dėmesį į šio stiliaus sukuriamą darbuotojų efektyvumą ir išskirtinę motyvaciją. Šio stiliaus pagrindiniai keturi lyderio elgesio elementai lyderiui leidžia kurti pasitikėjimu grįstą tarpusavio bendradarbiavimo kultūrą. Įtikindamas, ugdydamas ir skatindamas tobulėjimą lyderis keičia savo sekėjus ir jų poreikius. Motyvuodamas savo sekėjus ir skirdamas jiems dėmesį lyderis geba sukurti stiprų ryšį su jais. Šio proceso metu lyderis geba įtikinti savo sekėjus peržengti asmeninius interesus ir įsitikinimus, bei orientuotis į bendrą komandos arba organizacijos tikslą. Būtent dėl šios priežasties transformacinės lyderystės stilių galima suprasti kaip pokyčių lyderystę, kurioje lyderis skatina savo sekėjus keistis, tobulėti ir siekti aukštesnių tikslų.

Pasyvusis lyderystės stilius. Mokslinėje literatūroje šis lyderystės stilius taip pat įvardinamas kaip visiško liberalizmo stilius. Dėl šios priežasties šio stiliaus lyderio elgesys atitinka su šiame darbe jau aptartu Lewino klasikinio trijų lyderystės stilių modelio liberaliuoju stiliumi. Avolio ir Bass (2008) kurdami transakcinės ir transformacinės lyderystės modelį pasyvųjį lyderystės modelį įtraukė kaip žemiausią stilių vertinant pagal lyderio veiklą ir efektyvumą. Šis lyderystės stilius išsiskiria vengimu arba visišku lyderystės nebuvimu (Avolio & Bass, 2002). Remiantis Avolio ir Bass (2002) šis stilius yra pats neefektyviausias dėl lyderystės ir sprendimų priėmimo vengimo. Atsižvelgiant į tai, prie liberalaus lyderystės stiliaus pasyviame lyderystės stiliuje galime pridėti papildomus skiriamuosius bruožus – lyderio lyderystės ir sprendimų priėmimo vengimą.

2.3. Organizacinio pasitikėjimo samprata ir jo dimensijos

2.3.1. Organizacinio pasitikėjimo samprata

Fulmer ir Gelfand (2012) atkreipia dėmesį, kad dešimtmečius trukę tyrimai pabrėžė pagrindinį pasitikėjimo vaidmenį organizacijose. Vienas svarbiausių organizacinio pasitikėjimo vaidmenų yra stiprinti santykius organizacijoje siekiant, kad organizacija veiksmingai pasiektų savo tikslus (Rahayuningsih, 2019). Šiam teiginiui pritaria ir Ismail (2014) teigdamas, kad pasitikėjimas yra svarbus veiksnys palaikant mainų santykius tarp vadovų ir pavaldinių. Mccauley ir Kuhnert (1992) pabrėžia, kad darbuotojai kurie jaučia, kad organizacija yra teisinga ir patikima yra linkę vykdyti veiklą kuri yra naudinga organizacijai. Atsižvelgiant į skirtingų autorių pateikiamas mintis apie organizacinį pasitikėjimą galima teigti, kad organizacinis pasitikėjimas yra svarbus elementas

organizacijos veikloje. Bendrąja prasme pasitikėjimas kaip sąvoka yra suprantamas ir paaiškinamas elementas. Nepaisant šio fakto, organizacijų kontekste analizuojant mokslinę literatūrą galima aptikti skirtingų pasitikėjimą apibūdinančių sąvokų (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Pasitikėjimo apibrėžimas mokslinėje literatūroje (sudaryta autoriaus)

Pasitikėjimo apibrėžimas	Autorius
Vienos pusės pasiryžimas būti pažeidžiamu kitos pusės veiksmų, remiantis lūkesčiu, kad kita šalis atliks svarbius veiksmus neatsižvelgiant į galimybę stebėti ir kontroliuoti tos pusės veiksmus.	Mayer ir kt., 1995
Pasitikėjimo ir paramos darbdaviui jausmas, kuris atsispindi darbuotojų tikėjimu įmonės tikslų pasiekimu, organizacijos lyderiais ir tikėjimą, kad organizacijos veiksmai bus naudingi darbuotojams.	Gilbert & Tang (1998)
Bendra psichologinė būsena tarp organizacijos narių, kuri apima norą priimti savo pažeidžiamumą pagrįstą teigiamais lūkesčiais organizacija.	Fulmer & Gelfand (2012)
Teigiami asmenų lūkesčiai apie daugelio organizacijos narių ketinimus ir elgesį, remiantis užimamomis pareigomis, santykiais, patirtimi ir tarpusavio priklausomybe.	Shockley-Zalabak, Ellis & Winograd (2000)
Tikėjimas ir teigiami lūkesčiai apie skirtingų organizacijos narių ketinimus ir veiksmus vadovaujant organizacijai.	Ozyilmaz, Erdogan & Karaeminogullari (2017)
Tikėjimas, kad kažkas kitas elgsis nuspėjamai ir geranoriškai.	Maguire & Phillips (2008)

Remiantis Whitener ir kt. (1998) galima išskirti autorių pateikiamas tris pasitikėjimui tipiškąs savybes:

1. pasitikėjimas kita puse atspindi lūkesčius ir tikėjimą, kad kita pusė pasielgs geranoriškai;
2. viena šalis negali kontroliuoti arba priversti kitą pusę įgyvendinti geranoriško elgesio lūkesčių, dėl šios priežasties pasitikėjimas apima valingą pasirinkimą būti pažeidžiamu ir rizikuoti, kad kita pusė gali neįgyvendinti šių lūkesčių;
3. pasitikėjimas apima priklausomybę tarp skirtingų proceso šalių, dėl šios priežasties vienos pusės veiksmai daro įtaką kitai pusei.

Arlsan (2009) išskiria, kad organizacinį pasitikėjimą sudaro teisingumo, tikėjimo, lojalumo ir nuoširdumo veiksniai, kuriuos organizacijos darbuotojai reiškia vienas kito atžvilgiu. Atsižvelgiant į skirtingų autorių pateikiamą pasitikėjimo apibrėžimą galima išskirti pagrindinius tris dominuojančius elementus pasitikėjimo sampratoje – lūkestis dėl geranoriško elgesio, pažeidžiamumo priėmimas ir tarpusavio priklausomybė.

Analizuojant pasitikėjimo apibrėžimus organizaciniame kontekste galima atkreipti dėmesį, kad skirtingi apibrėžimai yra orientuojami į skirtingus objektus. Maguire ir Phillips (2008) organizacinį pasitikėjimą skirsto į dvi grupes – tarpasmeninis pasitikėjimas ir beasmenis pasitikėjimas. **Tarpasmeninis pasitikėjimas** yra paremtas tarpasmenine sąveika tarp asmenų skirtinguose santykiuose, dėl šios priežasties yra nukreiptas į konkretų asmenį (Vanhala & Ahteela, 2011). **Beasmenis pasitikėjimas** yra paremtas funkcijomis, sistemomis ir reputacija, dėl šios priežasties yra nukreiptas į organizacijos sistemas (Vanhala & Ahteela, 2011). Kiti autoriai, tarp jų ir Gucer ir Demirdag (2014) tarpasmeninį pasitikėjimą išskaido į pasitikėjimą vadovais ir pasitikėjimą kolegomis. Šiame baigiamajame magistro darbe organizacinis pasitikėjimas yra tiriamas jį skaidant į tarpasmeninį pasitikėjimą į kurį įtrauktas pasitikėjimas kolegomis ir vadovais, ir beasmenį pasitikėjimą.

Apibendrinant organizacinio pasitikėjimo sampratą galima atkreipti dėmesį, kad mokslinėje literatūroje organizacinis pasitikėjimas skirtingų autorių yra apibrėžiamas skirtingai. Dėl šios priežasties visuotinai priimtino apibrėžimo mokslinėje bendruomenėje nėra. Nepaisant šio fakto įvertinus skirtingus apibrėžimus ir identifikavus esminius įvardinamus organizacinio pasitikėjimo elementus šiame darbe organizacinis pasitikėjimas apibrėžiamas kaip pasiryžimas būti pažeidžiamu kitos pusės veiksmų, remiantis lūkesčiu, kad kita pusė atliks svarbius veiksmus neatsižvelgiant į galimybę juos stebėti ir kontroliuoti. Organizacinis pasitikėjimas darbe skaidomas į tarpasmeninį pasitikėjimą, susidedantį iš pasitikėjimo kolegomis ir pasitikėjimo vadovais, ir beasmenį pasitikėjimą.

2.3.2. Tarpasmeninis pasitikėjimas

Tarpasmeninis pasitikėjimas yra nukreiptas į konkretų asmenį ir yra paremtas tarpasmenine sąveika skirtinguose santykiuose (Vanhala & Ahteela, 2011). Gucer ir Demirdag (2014) tarpasmeninį pasitikėjimą išskiria į du kintamuosius – pasitikėjimą vadovais ir pasitikėjimą kolegomis. Fox (1974) šį skirstymą įvardino kaip vertikalųjį ir horizontalųjį pasitikėjimą (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Tarpasmeninio pasitikėjimo kintamųjų aiškinimas (sudaryta autoriaus remiantis (Mccauley & Kuhnert, 1992).

Tarpasmeninio pasitikėjimo kintamasis	Aprašymas
Horizontalusis pasitikėjimas	Pasitikėjimo santykiai tarp kolegų (lygių), kurie dalinasi panašia darbo vieta.
Vertikalusis pasitikėjimas	Pasitikėjimo santykiai tarp individų ir jų tiesioginių vadovų arba aukštesniųjų vadovų.

Mayer ir kt. (1995) išskiria tris pagrindinius patikimumo veiksnius tarpasmeninio pasitikėjimo lygmenyje: kompetencijos, geranoriškumas ir integralumas. Kiekvienas šis elementas turi išskirtinę ir kombinuotą įtaką pasitikėjimui, kuri priklauso nuo situacijos ir pasitikinčiojo (Tan & Lim, 2009).

Kompetencijos apibrėžiamos kaip atitinkamų įgūdžių lygmuo, gebėjimas ir savybės leidžiančios asmeniui daryti teigiamą įtaką konkrečioje darbo srityje (Mayer ir kt., 1995). Organizaciniame lygmenyje remiantis Tan ir Lim (2009) bendradarbiai vienas kitam dažnai perduoda atliktus darbus arba jų fragmentus, dėl šios priežasties kompetencijos, žinios ir asmeniniai įgūdžiai daro didelę įtaką kolegų darbui. Sonnenberg (1994) teigimu pasitikėjimas didėja tuomet, kai asmuo yra suvokiamas kaip kompetentingas. Darbuotojų tikėjimas, kad jų kolegos atliks kompetentingą darbą, kuris gali paveikti jų atliekamą darbą sukuria pasitikėjimą kompetentingais bendradarbiais ir jų sprendimais (Tan & Lim, 2009). Svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad darbuotojo kompetencija yra svarbus veiksnys vadovui vertinant darbuotoją, skatinantis pasitikėjimą ir užduočių skyrimą (Hasche, Höglund, & Mårtensson, 2020). Jeffries ir Reed (2000) teigimu, kompetencija grįstas pasitikėjimas gali būti sukuriamas labai greitai, nes jis nėra paremtas individo emocijomis.

Geranoriškumas apima tai, kad asmuo kuriuo yra pasitikima yra suvokiamas kaip norintis padaryti gerą pasitikinčiajam (Mayer ir kt., 1995). Bendradarbių lygmenyje geranoriškumas pažymi santykius grįstus gerais ketinimais ir teigiamu požiūriu nukreiptu į pasitikinčiojo pusę (Mayer ir kt., 1995). Hoglund ir Martensson (2020) teigia, kad geranoriškumu grįstas pasitikėjimas pasireiškia sprendimų priėmimo procese, kuomet darbuotojai siekdami bendro tikslo padeda vienas kitam. Svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad geranoriškumo veiksmas bus svarbus tik tuomet, kuomet patikėtinio geri ketinimai bus svarbūs pasitikinčiajam ir atitinkantys jo norus ir poreikius (Tan & Lim, 2009). Atsižvelgiant į

tai galima teigti, kad individai savo bendradarbius vertindami kaip dėmesingus ir susirūpinusius jų kaip individų gerove jais pasitikės (Tan & Lim, 2009). Organizaciniame lygmenyje darbuotojai pasitiki organizacija, kuomet jie pasitiki organizacijos galimybėmis ir geranoriškumu ir tiki, kad organizacija nepakenks jų interesams (Jia ir kt., 2019).

Integralumas apima asmens kuriuo yra pasitikima elgesį, skirtingų principų laikymąsi kuris yra priimtinas juo pasitikinčiam asmeniui (Mayer ir kt., 1995). Remiantis skirtingais tyrimais pasitikėjimas bendradarbiais yra aukštesnis kuomet jie pasižymi integralumu – elgiasi sąžiningai, nuosekliai ir teisingai (Tan & Lim, 2009). Svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad integralumas apima pasitikėtojo lūkesčius, kad kita pusė laikysis duotų pažadų ir sakys tiesą (Vanhala, Heilmann, & Salminen, 2016).

Horizontalusis pasitikėjimas. Pasitikėjimas tarp kolegų esančių tame pačiame hierarchiniame lygmenyje. Tan ir Lim (2009) horizontalų pasitikėjimą apibrėžia kaip individo pasirinkimą būti pažeidžiamu bendradarbių veiksnių, kurių elgesio ir veiksnių individas negali kontroliuoti. Šiame kontekste bendradarbiai yra apibrėžiami kaip organizacijos nariai, kurie turi santykinai vienodą galią arba valdžios lygį ir su kuriais individas susiduria darbo dienos eigoje (Tan & Lim, 2009). Remiantis Hasche ir kt. (2020) horizontalusis pasitikėjimas apima kolegas pavaldinių lygmenyje, pasitikėjimas tarp pavaldinio ir pavaldinio, arba vadovų lygmenyje, pasitikėjimas tarp vadovo ir vadovo. Tan ir Lim (2009) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad geranoriškumas ir integralumas buvo teigiamai susijęs su horizontaliu pasitikėjimu tarp bendradarbių, o tuo tarpu gebėjimų suvokimas ne. Horizontaliame pasitikėjime kolegų santykiai gali būti apibūdinami kaip kolegų vienas kito palaikymas, nesinaudojimas vienas kitu ir svarbios informacijos neslėpimas (Hasche ir kt., 2020).

Vertikalusis pasitikėjimas. Apibrėžiamas kaip pasitikėjimas tarp pavaldinių ir vadovų (Hasche ir kt., 2020). Šis pasitikėjimas apima skirtinguose organizacijos hierarchiniuose lygmenyse esančius darbuotojus. Hassan ir kt. (2012) vertikalųjį pasitikėjimą apibrėžia kaip hierarchinį pasitikėjimą, kuris yra orientuotas į vadovo ir pavaldinio santykius. Šiame kontekste remiantis Hasche ir kt. (2020) vadovai pasitiki darbuotojų užduoties įvykdymu, o darbuotojų kompetencija yra svarbus vertinimo elementas kurio remiantis vadovas vertina darbuotojo veiklą. Knoll ir Gill (2011) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai su kuriais yra elgiamasi sąžiningai, su pagarba ir orumu, suvokia savo vadovus kaip geranoriškus, todėl patikimus ir vertus pasitikėjimo. Perry (2004) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad patikimumas, dalyvavimas priimant sprendimus, įgalinimas ir grįžtamasis ryšys yra svarbūs veiksniai pasitikėjimo vadovu kontekste. Reyhav ir Sharkie (2010) pažymi, kad darbuotojų pasitikėjimui daro įtaką suvokimas, kad jų aukštesni vadovai yra kompetentingi ir patikimi. Apibendrinant vertikalųjį pasitikėjimą galima teigti, kad jis susideda iš darbuotojo suvokimo apie vadovo kompetenciją, patikimumą ir sąžiningumą, taip pat iš darbuotojo įtraukimo į sprendimų priėmimą, įgalinimą ir grįžtamąjį ryšį.

2.3.3. Beasmenis pasitikėjimas

Organizaciniame pasitikėjime beasmenio pasitikėjimo dimensija mokslinėje literatūroje taip pat dažnai įvardinama kaip institucinis pasitikėjimas (Vanhala & Ahteela, 2011). Maguire ir Phillips (2008) beasmenį pasitikėjimą įvardina kaip organizacinį pasitikėjimą apimančią darbuotojų suvokimą, kad organizacija veiks darbuotojams naudinga linkme, arba nedarys neigiamos įtakos jiems. Vanhala ir Ahteela (2011) beasmenį pasitikėjimą apibrėžia kaip individualaus darbuotojo lūkesčius nukreiptus į organizacijos kurioje jis dirba galimybes ir sąžiningumą. Atkinson ir Butcher (2003) beasmenį pasitikėjimą apibrėžia kaip darbuotojų pasitikėjimą organizacijos struktūra, procesais, žmogiškųjų

išteklių valdymo politika ir sprendimų priėmimo proceso sąžiningumu. Analizuojant mokslinę literatūrą galima atkreipti dėmesį, kad skirtingi autoriai beasmeniam pasitikėjimui priskiria skirtingus organizacijos veiksnius – viziją, strategiją, teisingumą, technologijas, verslo tikslus, proceso sąžiningumą, struktūrą, taisykles, nuostatus, reputaciją ir žmogiškųjų išteklių valdymą (Safari ir kt., 2020). Vanhala ir Ahteela (2011) beasmenino pasitikėjimo kontekste išskiria dvi dimensijas su skirtingais elementais (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Beasmenio pasitikėjimo dimensijos (sudaryta autoriaus remiantis (Vanhala & Ahteela, 2011))

Dimensija	Elementas	Apibrėžimas
Galimybių dimensija	Veiklos organizavimas	Organizacijos gebėjimas veikti sudėtingose situacijose ir išnaudoti savo išteklius
	Tvarumas	Organizacijos pokyčiai veiklos vykdymo aplinkoje ir panaudojimo perspektyvos
	Aukščiausių vadovų savybės	Galimybės ir sprendimų priėmimo praktika
	Technologinis patikimumas	Individualios galimybės ir pagalbos susijusios su techninėmis problemomis prieinamumas
	Konkurencingumas	Organizacijos pozicija lyginant su konkurentais
Sąžiningumo dimensija	Žmogiškųjų išteklių valdymo praktika	Ugdymas ir karjeros perspektyvos
	Sąžiningas elgesys	Aukščiausios vadovybės elgesys, vidinė konkurencija ir oportunitizmas
	Komunikacija	Tinkamas gaunamos informacijos kiekis ir jos patikimumas

Beasmenis pasitikėjimas yra paremtas skirtingomis vadovų pozicijomis organizacijoje, organizacijos sistemomis ir reputacija (Atkinson & Butcher, 2003). Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad individai kurie pasiekia beasmenį pasitikėjimą nepalieka organizacijos net ir tuomet jeigu organizacijai ir jos vadovams nepavyksta įgyti asmeninio pasitikėjimo ateityje (Vanhala & Ahteela, 2011). Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad organizacinio pasitikėjimo kontekste beasmenis pasitikėjimo dimensija ir tarpasmeninio pasitikėjimo dimensija tarpusavyje nekoreliuoja. Atsižvelgiant į skirtingų autorių pateikiamus beasmenio pasitikėjimo elementus, šiame baigiamajame magistro darbe remiamasi Vanhala ir Ahteela (2011) autorių pateikiamomis beasmenio pasitikėjimo dimensijomis ir jų elementais.

2.4. Teorinis vadovo lyderystės stilių įtakos organizacinio pasitikėjimo dimensijoms Lietuvos kariuomenėje modelis

2.4.1. Lyderystės ir lyderystės stiliaus specifika Lietuvos kariuomenėje

Kariuomenė kaip organizacija išsiskiria savo lyderystės suvokimu ir jos formavimu. Istorijoje vieni pirmųjų rašytinių šaltinių apie lyderius atsirado būtent iš karinės veiklos. Tokie karvedžiai kaip Gajus Julijus Cezaris, Napoleonas Bonapartas ar generolas Džordžas Smitas Pattonas per skirtingus istorijos laikotarpius kūrė lyderystės supratimą karinėse pajėgose. Visi šie asmenys į pasaulio ir kariuomenių istorijos metraščius įsirašė kaip išskirtiniai lyderiai kasdienėje veikloje ir mūšio laukuose. Vertinant lyderystės apibrėžimą ir taikomus lyderystės stilius LK svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad dalis literatūros ir informacijos susijusios su šiomis temomis viešai nėra prieinama. Daugelis informacijos ir mokomosios medžiagos susijusios su lyderyste yra pateikiama LK mokymo įstaigose – Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje ir Divizijos generolo Stasio Raštikio Lietuvos kariuomenės

mokykloje. Studijų, kursų ir seminarų metu LK karininkams ir puskarininkiams. Nepaisant šio apribojimo pagrindinis LK dokumentas reglamentuojantis vadovavimą organizacijoje ir apibrėžiantis lyderystės procesą yra viešai prieinamas – LK vado 2018 metų gegužės 30 dieną patvirtinta LK vadovavimo doktrina (2018). Būtent vadovavimo doktrina yra kertinis dokumentas LK formuojantis supratimą ir tolimesnį personalo ugdymą lyderystės srityje.

Šio darbo vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui problematikos analizės skyriuje remiantis LK vado patvirtinta LK vadovavimo doktrina (2018), Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministro patvirtinta Lietuvos Respublikos karine strategija (2016) ir Karo tarnybos statutu (2021) apibrėžta vado ir viršininko sąvoka ir išskirta kuriam LK personalui yra taikomas lyderystės reikalavimas. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad LK bataliono lygmenyje lyderystės reikalavimas taikomas visiems vadams nuo grandies vado iki bataliono vado. Būtent lyderystės komponentas LK vadovavimo doktrinoje (2018) išskiriamas kaip esminis elementas, nuolat įtraukiamas į vadovavimo apibrėžimą. Remiantis LK vadovavimo doktrina (2018) vadovaujantis personalas išnaudodamas valdžią, potencialą ir pasitelkdamas lyderystę vadovauja savo pavaldiniams. Nurodoma, kad vadovaujančio personalo naudojimas formalia valdžia ar suteiktais įgaliojimais nebūtų visavertis be lyderiavimo komponento, kuris yra įvardinamas prie kitų 17 komponentų remiančių visavertį vadovavimą LK (LK vadas, 2018).

Analizuojant lyderystės apibrėžimą LK svarbu atkreipti dėmesį į svarbiausius faktus šioje srityje. LK vadovavimo doktrinoje (2018) yra nurodoma, kad konkretūs reikalavimai vadovavimui LK yra nustatyti tvarkų aprašuose, vienetų standartinėse veiklos procedūrose ir veiklos dokumentuose. Doktrina yra siekiama atskleisti vadovavimo esmę, suteikti žinių apie įvairias teorijas kurios tiesiogiai arba netiesiogiai gali daryti įtaką vado funkcijų vykdymui (LK vadas, 2018). Atsižvelgiant į tai, galima daryti prielaidą, kad skirtinguose LK daliniuose lyderystės apibrėžimas ir taikomi stiliai gali skirtis, nepriklausomai nuo LK vadovavimo doktrinos. Nepaisant šio fakto, remiantis LK vadovavimo doktrina (2018) galima suformuoti bendrinį lyderystės apibrėžimą taikomą LK.

Kariuomenė vykdo ir ruošiasi savo veiklą vykdyti skirtingose aplinkose – taikos ir karo metu. Veiklų spektras kariuomenėje yra taip pat labai platus, nuo administracinės veiklos, rezervo ruošimo iki karinių operacijų vykdymo. Skirtingos aplinkos ir vykdomos veiklos sukuria kompleksškumą, dėl šios priežasties kariuomenėje vadovavimo procesas apima vadovavimą, valdymą ir kontrolę. Vadovavimas yra apibrėžiamas kaip įsakymo ar nurodymu pavaldiniams davimas ir jų veiklos nukreipimas ketinimo ir veikimo idėjos linkme (LK vadas, 2018). Valdymas ir kontrolė yra apibrėžiami kaip veiklos organizavimas, vykdymas ir įvykių sekimas – veiklos vykdymo bei pavaldinių veiksmų priežiūra ir koregavimas (LK vadas, 2018). Atsižvelgiant į apibrėžiamą teoriją ir keliamus reikalavimus galima teigti, kad vadovavimas yra suvokiamas kaip gebėjimas ir menas paveikti, o valdymas ir kontrolė yra labiau siejamas su mokslu ir žiniomis organizuojant veiklos vykdymą remiantis keliamais standartais. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad pasaulinėje karybos literatūroje nėra bendro vadovavimo apibrėžimo ar jo koncepcijos taikymo (LK vadas, 2018). Šis faktas gali būti siejamas su tuo, kad vadovavimas karyboje apima labai platų spektrą vykdomų veiklų, kurios priklauso nuo aplinkos veiksnių, vykdomų užduočių ir turimo personalo. Dėl šios priežasties remiantis LK vadovavimo doktrina (2018) vadovavimą galima apibrėžti kaip valdžią, teises, pareigas, karybos funkciją, sprendimų priėmimą, poveikio priemones pavaldiniams, politinį ir fizinį procesą, ir įgaliojimus. Nepaisant šio fakto, konceptualiam vadovavimo modelyje vadas yra apibrėžiamas kaip lyderis, kuris lyderiškumu kaip įrankiu vykdo vadovavimą (LK vadas, 2018). Dėl šios priežasties lyderystė yra įvardinama kaip komponentas, be kurio vadovavimas būtų nevisavertis (LK vadas,

2018). Vadovaujantis personalas lyderystę pasitelkia vykdant vadovavimą, dėl šios priežasties galima teigti, kad LK vadovavimo doktrinoje (2018) vadovavimo procese lyderystės yra nustatyta kaip vienas iš esminių komponentų įgalinančių vadą vykdyti sėkmingą vadovavimą.

LK vadovavimo doktrinoje (2018) lyderystės kaip procesas yra išskiriamas į tris sąvokas – lyderystė, lyderiavimas ir lyderiškumas. Lyderystė karyboje yra siejama su bendro ir profesinio švietimo bei individualiojo ir kolektyvinio rengimo dalykine arba temine sritimi (LK vadas, 2018). Lyderiavimas yra siejamas su poveikiu, o lyderiškumas su asmeniniu potencialu ir lyderio gebėjimu nurodyti tikslą, kryptį ir gebėti motyvuoti savo pavaldinius (LK vadas, 2018). Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad lyderystės sąvoka yra siejama su lyderystės teorija, lyderiavimas su lyderystės procesu, o lyderiškumas su lyderio asmeninėmis savybėmis. Lyderystės sąvoka yra apibrėžiama kaip įtaka veiklos kokybei ir jos rezultatams. Tinkamas lyderiavimas apibrėžiamas kaip lyderio mokėjimas išnaudoti savo potencialą apimančių asmenines savybes, žinias, įgūdžius ir elgseną darant įtaką kitiems ir įkvepiant juos siekti iškelto tikslo (LK vadas, 2018). Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad lyderystė LK yra apibrėžiama kaip procesas, kuomet lyderis daro įtaką savo pavaldinių veiklos kokybei ir rezultatams išnaudodamas savo potencialą. Šiam tikslui pasiekti, remiantis LK vadovavimo doktrina (2018), yra išskiriamos penkios lyderystės teorijos ir jų stiliai – transformacinė, situacinė, įtikinančioji, transakcinė ir autoritarinė.

Apibendrinant lyderystės apibrėžimą LK galima teigti, kad lyderystė LK apibrėžiama kaip vadovavimo sudedamoji dalis. Kompleksinė veikla kurioje veikia kariuomenė išskiria komponentų visumą įgalinančią sėkmingą vadovavimą. Dėl šios priežasties vadovavimo procese lyderystės yra apibrėžiama kaip vienas iš komponentų įgalinančių sėkmingą vadovavimą. Lyderystė kaip procesas yra suprantama kaip lyderio įtakos darymas pavaldinių veiklos kokybei ir jos rezultatams. Šiame procese yra pabrėžiamas lyderio gebėjimas išnaudoti savo potencialą, kuris apima asmenines savybes, žinias, įgūdžius ir elgseną. Pagrindinės teorijos ir lyderystės stiliai įvardinami LK – transformacinė, situacinė, įtikinančioji, transakcinė ir autokratinė lyderystė.

2.4.2. Konceptualus vadovo lyderystės stilių įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo modelis

Ankstesniuose skyriuose buvo aptarti skirtingi lyderystės stiliai ir pateikta organizacinio pasitikėjimo samprata ir jo dimensijos. Analizuojant lyderystės stilius buvo nustatyti pagrindiniai vadovo elgesio bruožai skirtinguose lyderystės stiliuose. Organizacinio pasitikėjimo skyriuje aptartos organizacinio pasitikėjimo dimensijos ir įvardinti jų elementai. Organizacinis pasitikėjimas išskaidytas į tarpasmeninį, kuris apima horizontalų ir vertikalų pasitikėjimą, ir beasmeninį pasitikėjimą. Remiantis moksline literatūra ir atliktais tyrimais nustatyta, kokie veiksniai daro įtaką skirtingoms organizacinio pasitikėjimo dimensijomis.

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad tyrimo metu pavyko rasti tik vieną viešai prieinamą LK šaltinį lyderystės tema – LK vado 2018 metais patvirtinta Vadovavimo doktrina. Šiame šaltinyje išskiriamos penkios lyderystės teorijos ir jų stiliai kariuomenėje – transformacinė, situacinė, įtikinančioji, transakcinė ir autokratinė (LK vadas, 2018). Atsižvelgiant į tai, šiame baigiamajame magistro darbe pasirinkta tirti transformacinės lyderystės teorijos stilius – transformacinio, transakcinio ir pasyviojo įtaką organizaciniam pasitikėjimui. Toliau pateikiamos apibendrintos šių lyderystės stilių charakteristikos ir pagrindiniai teorinės analizės metu identifikuoti komponentai (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Lyderystės stilių charakteristikos ir komponentai (sudaryta autoriaus)

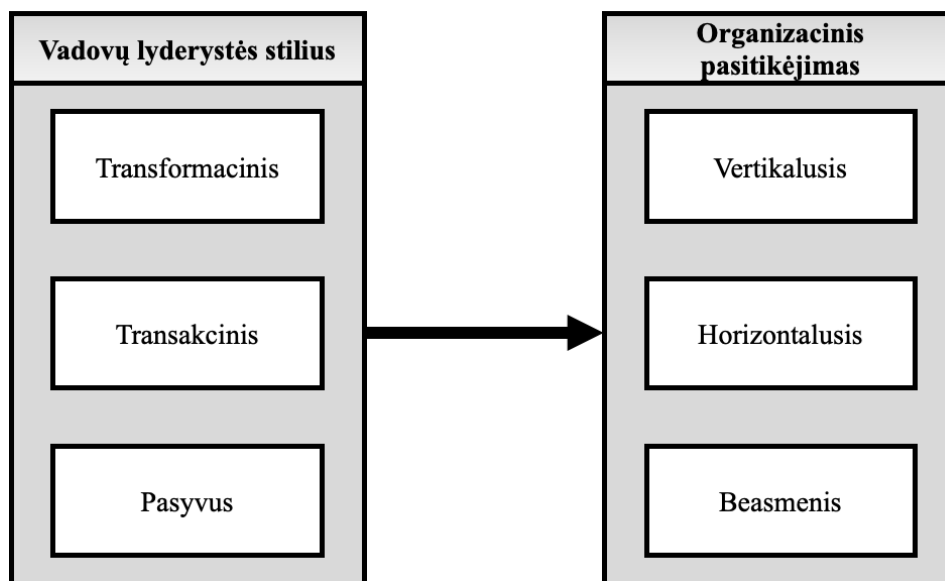
Lyderystės stilius	Pagrindinės charakteristikos	Komponentai	Autoriai
Transformacinis	Kuriama palanki kaitai ir grįsta bendradarbiavimu organizacinė kultūra. Lyderiai išsiskiria tuo, kad įtikina savo sekėjus siekti aukštesnių tikslų, peržengiančių jų asmeninius lūkesčius	Idealizuota įtaka	(Burns, 2012; Avolio & Bass, 2002; Bass & Bass, 2008; Šilingienė, 2012)
		Įkvepianti motyvacija	
		Intelektinė stimuliacija	
		Asmeninis dėmesys	
Transakcinis	Lyderis savo darbą grindžia tarpusavio mainais. Sekėjo paslaugos yra keičiamos į lyderio suteikiamą atlygį.	Sąlyginis atlygis	(Burns, 2012; Avolio & Bass, 2002; Demirtas & Karaca, 2020)
		Aktyvus valdymas pagal išimtį	
		Pasyvus valdymas pagal išimtį	
Pasyvusis	Lyderis elgiasi pasyviai ir nenukreipia savo sekėjų tinkama linkme, nedalyvauja valdymo procesuose. Sekėjams yra suteikiama absoliuti veiksmų laisvė ir autonomija. Lyderis vengia atsakomybės ir sprendimų priėmimo.	Lyderystės nebuvimas	(Avolio & Bass, 2002; Burns, 2012; Bass & Bass, 2008; Lewin ir kt., 1939)
		Veiksmų laisvė pavaldiniams	
		Atsakomybės vengimas	

Mokslinėje literatūroje organizacinis pasitikėjimas yra skaidomas į dvi dalis – tarpasmeninį pasitikėjimą ir beasmenį pasitikėjimą. Tarpasmeninis pasitikėjimas taip pat skaidomas ir vertikalus pasitikėjimą ir horizontalų pasitikėjimą. Vertikalus pasitikėjimas yra orientuotas į pasitikėjimą tarp pavaldinių, o tuo tarpu horizontalus į pasitikėjimą tarp kolegų. Atsižvelgiant į tai, kad šio darbo tikslas yra nustatyti vadovo lyderystės stiliaus įtaką organizaciniam pasitikėjimui pasirinkta tirti visas tris organizacinio pasitikėjimo dimensijas. Toliau pateikiami pasitikėjimą skatinantys elementai šiose dimensijose (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Vertikalų ir beasmenį pasitikėjimą skatinantys elementai (sudaryta autoriaus).

Organizacinio pasitikėjimo dimensija	Pasitikėjimą skatinantis elementas
Vertikalusis pasitikėjimas	Kompetencijos
	Sąžiningas elgesys
	Pagarba
	Patikimumas
	Įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą
Horizontalusis pasitikėjimas	Kompetencijos
	Geranoriškumas
	Integralumas
Beasmenis pasitikėjimas	Veiklos organizavimas
	Tvarumas
	Aukščiausių vadovų savybės
	Technologinis patikimumas
	Konkurencingumas
	Žmogiškųjų išteklių valdymo praktika
	Sąžiningas elgesys
Komunikacija	

Atsižvelgiant į organizacinį pasitikėjimą skatinančių elementų ir lyderystės stiliaus komponentų sąsajas sudarytas šio darbo vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui modelis (žr. 2 paveikslėlį).



2 pav. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo modelis (sudaryta autoriaus)

Remiantis pateikiamu įtakos modeliu daroma prielaida, kad naudojamas vadovo lyderystės stilius daro tiesioginę įtaką vertikaliojo, horizontaliojo ir beasmenio pasitikėjimo dimensijų elementams, dėl šios priežasties turi tiesioginę įtaką darbuotojų organizacinio pasitikėjimo vertinimui.

3. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo metodika

Tyrimo tikslas – ištirti vadovo lyderystės stiliaus įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui ir jo dimensijoms.

Tyrimo uždaviniai:

1. empiriškai ištirti lyderystės stilius Lietuvos kariuomenėje
2. empiriškai ištirti pasitikėjimą organizacija Lietuvos kariuomenėje;
3. identifikuoti lyderystės stiliaus įtaką organizaciniam pasitikėjimui ir jo dimensijoms Lietuvos kariuomenėje;

Įgyvendinant pirmąjį tyrimo uždavinį darbe nustatoma, koks lyderystės stilius išsiskiria tarp respondentų tiesioginių vadų / viršininkų LK. Identifikuojami labiausiai pasireiškiantys vadų / viršininkų lyderystės elementai. Antruoju uždaviniu darbe nustatoma, koks respondentų pasitikėjimas skirtingose pasitikėjimo dimensijose. Įvertinamas bendras respondentų organizacinis pasitikėjimas. Trečiuoju uždaviniu siekiama nustatyti, kaip skirtingi LK vadų / viršininkų lyderystės stiliai daro įtaką pavaldinių organizaciniam pasitikėjimui ir skirtingoms jo dimensijoms.

Tyrimo metodas. Šiame darbe naudojamas kiekybinis tyrimų metodas – anketinė apklausa. Šis tyrimo metodas sudaro sąlygas tyrimo metu apklausti didesnę skaičių respondentų, gaunant reprezentatyvius duomenis. Duomenų apdorojimui naudojama aprašomoji statistikos analizė, naudojant „Microsoft Excel 2019“ ir „IBM SPSS Statistics 29.0.1.0“ programas.

Tyrimo instrumentas. Tyrimo atlikimui buvo parengta apklausos anketa. Anketos klausimyną sudaro trys dalys. Pirmojoje anketos klausimyno dalyje pateikiama bendra respondentų statistinė informacija: lytis, amžius, išsilavinimas, tarnybos rūšis ir karinis laipsnis.

Atliekant mokslinių tyrimų analizę nustatyta, kad daugelis autorių – Vinger ir Cilliers (2006), Qosja ir Druga (2014), Vilkaitė-Vaitonė ir kt. (2016) ir kiti lyderystės stiliaus vertinimui naudoja daugiafaktorinį lyderystės klausimyną. Klausimynas sukurtas Avolio ir Bass (2002) išsiskiria kaip plačiausiai naudojamas ir tyrimų patikrintas klausimynas moksliniuose tyrimuose leidžiantis nustatyti transformacinį, transakcinį ir pasyvų lyderystės stilius. Dėl šios priežasties antrojoje klausimyno dalyje yra naudojamas Vilkaitės-Vaitonės ir kt. (2016), bei Vinger ir Cilliers (2006) autorių tyrimuose taikytas daugiafaktorinio lyderystės klausimyno modelis jį modifikuojant tyrimui LK. Daugiafaktorinis lyderystės klausimynas leidžia išmatuoti transformacinio, transakcinio ir pasyvaus lyderystės stiliaus komponentus – idealizuotą įtaką, įkvepiančią motyvaciją, intelektinę stimuliaciją, asmeninį dėmesį, sąlyginį atlygį, valdymą pagal išimtį ir nekontroliuojamą lyderystę (žr. 14 lentelę). Tyrimo metu respondentams pateikta 21 teiginio anketa leidusi išmatuoti lyderystės stilių komponentus ir nustatyti vadovo lyderystės stilių, kiekvieną teiginį vertinant Likerto skalėje (1 – nesutinku, 2 – labiau nesutinku, nei sutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – labiau sutinku, nei nesutinku ir 5 – sutinku).

Trečiojoje klausimyno dalyje, siekiant nustatyti organizacinio pasitikėjimo lygį remiamasi Gucer ir Demirdag (2014) tyrime naudotu klausimynu sudarytu iš 22 teiginių apimančių vertikalę, horizontalę ir beasmenę organizacinio pasitikėjimo dimensijas. Atsižvelgiant į šio darbo tyrimo modelį minėtų autorių klausimynas modifikuotas jį pritaikant tyrimui LK. Klausimynas sudarytas iš 22 teiginių – 10 pasitikėjimo vadovu, 5 – pasitikėjimo kolegomis ir 7 beasmeniam pasitikėjimui (žr. 14 lentelę). Respondentai kiekvieną teiginį vertino Likerto skalėje.

14 lentelė. Tyrimo klausimyno struktūra (sudaryta autoriaus)

Kategorija	Elementas	Naudojama matavimo skalė	Klausimyno klausimai	
Demografinės charakteristikos	Lytis	Sudaryta autoriaus	1	
	Amžius		2	
	Išsilavinimas		3	
	Tarnybos rūšis		4	
	Karinis laipsnis		5	
Transformacinis lyderystės stilius	Idealizuota įtaka	Modifikuota autoriaus remiantis (Avolio & Bass, 2002; Vilkaitė-Vaitonė ir kt., 2016; Vinger & Cilliers, 2006; Qosja & Druga, 2014)	6-8	
	Įkvepianti motyvacija		9-11	
	Intelektinė stimuliacija		12-14	
	Asmeninis dėmesys		15-17	
Transakcinis lyderystės stilius	Sąlyginis atlygis		18-20	
	Valdymas pagal išimtį		21-23	
Pasyvus lyderystės stilius	Nekontroliuojama lyderystė		24-26	
Vertikalūs pasitikėjimas	Patikimumas		Modifikuota autoriaus remiantis (Gucer & Demirdag, 2014)	29; 33; 34; 35
	Kompetencijos			27
	Sąžiningas elgesys			28; 30; 31
	Įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą	36		
	Pagarba	32;		
Horizontalūs pasitikėjimas	Kompetencijos	38; 41		
	Geranoriškumas	37; 40;		
	Integralumas	39		
Beasmenis pasitikėjimas	Sąžiningas elgesys	42;43		
	Žmogiškųjų išteklių valdymo praktika	45; 48; 44; 47		
	Veiklos organizavimas	46		

Tyrimo dalyviai. LK profesinės karo tarnybos ir nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos kariai.

Tyrimo imtis. Atliekant tyrimą remiantis KAM 2022 metų ataskaita (2022) LK tarnauja 15 253 kariai – profesinės karo tarnybos ir nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos kariai, iš šių skaičių neįtraukiant karių savanorių. Atsižvelgiant į tyrimo populiaciją imties dydžiui nustatyti naudota Paniott'o formulė (žr. 3 paveikslėlį).

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

3 pav. Paniott'o formulė (Kardelis, 2017)

Formulėje n – reikiamas respondentų skaičius, N – tyrimo populiacijos narių skaičius, Δ - tyrimo imties paklaida. Skaičiuojant tyrimo imtį buvo skaičiuojamas 95 proc. patikimumo lygmuo ir 5 proc. paklaida. Gauti rezultatai parodė, kad tyrimo įgyvendinimui reikia 390 respondentų.

Tyrimo laikotarpis. Tyrimas buvo vykdytas nuo 2023 metų lapkričio 20 dienos iki 2023 metų lapkričio 30 dienos.

Tyrimo etika. Prieš atliekant tyrimą buvo gautas LK vado leidimas dėl atliekamo tyrimo LK. Tyrimo metu buvo remiamasi respondentų savanoriškumo, anonimiškumo ir informavimo principais (Kardelis, 2017). Kiekvienas apklausoje dalyvavęs respondentas į pateiktus klausimus atsakinėjo savanoriškai, asmeninė informacija galinti identifikuoti asmenį apklausoje nebuvo renkama. Respondentai prieš pildydami apklausą buvo supažindinti su darbu atliekančiu studentu, tyrimo tema ir tikslu.

Tyrimo patikimumas. Tyrime dalyvavo 395 respondentai. Siekiant nustatyti klausimyno matavimo skalių patikimumą buvo naudojamas Cronbach'o alfa koeficientas (žr. 15 lentelę). Apskaičiavus klausimyno dimensijų Cronbach'o alfa koeficientą nustatyta, kad patikimumo koeficientas svyruoja nuo 0,964 iki 0,812. Lyderystės stiliaus konstrukto alfa koeficientas yra 0,968, organizacinio pasitikėjimo 0,967, o viso klausimyno Cronbach'o alfa koeficientas yra 0,979. Remiantis gautais duomenimis nustatyta, kad visų klausimyno konstrukčių ir dimensijų patikimumas gali būti vertinamas kaip geras ir nesantis žemiau 0,6 Cronbach'o alfa koeficiento ribos. Atsižvelgiant į tai visas instrumento matavimo skales galima laikyti patikimomis ir naudoti tolimesnėje analizėje.

15 lentelė. Klausimyno ir jo konstrukčių patikimumo vertinimas (sudaryta autoriaus)

Konstruktas	Cronbach'o alfa koeficientas	Dimensijos	Cronbach'o alfa koeficientas
Lyderystės stilius	0,968	Transformacinis	0,957
		Transakcinis	0,892
		Pasyvus	0,812
Organizacinis pasitikėjimas	0,967	Vertikalus	0,964
		Horizontalus	0,942
		Beasmenis	0,957
Visas klausimynas	0,979		

Tyrimo statistinės analizės metodai. Tyrimo analizės metu taikomos koreliacinė ir tiesinė regresinė analizės. Siekiant tinkamai įvertinti gautus koreliacijos koeficientus svarbu suprasti jų reikšmes. Bekešienė (2015) pateikia tokius koreliacijos koeficiento vertinimus:

- nuo 0 iki 0,2 – labai silpna koreliacija, ryšio nėra;
- nuo 0,2 iki 0,4 – silpna koreliacija, silpnas ryšys;
- nuo 0,4 iki 0,7 – vidutinė koreliacija, vidutinis ryšys;
- nuo 0,7 iki 0,9 – stipri koreliacija, stiprus ryšys;
- daugiau nei 0,9 – labai stipri koreliacija.

Bekešienės (2015) pateikti koreliacijos koeficiento reikšmių vertinimai naudojami tolimesniame darbe, gautiems koreliacijos koeficientams vertinti.

4. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo rezultatai ir diskusija

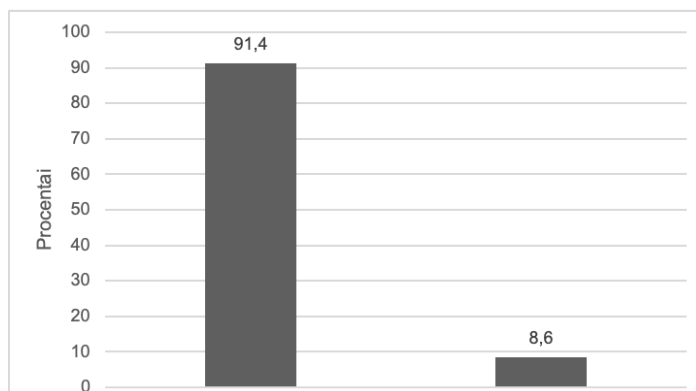
4.1. Empirinio tyrimo respondentų charakteristikų analizė

Tyrimo laikotarpiu 395 respondentai atsakė į tyrimo klausimą. Tyrime dalyvavusių LK tarnaujančių karių bendros demografinės ir socialinės charakteristikos pateikiamos 16 lentelėje. Tolimesnėje analizėje detalai analizuojami respondentų demografiniai duomenys.

16 lentelė. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal demografines ir socialines charakteristikas (sudaryta autoriaus)

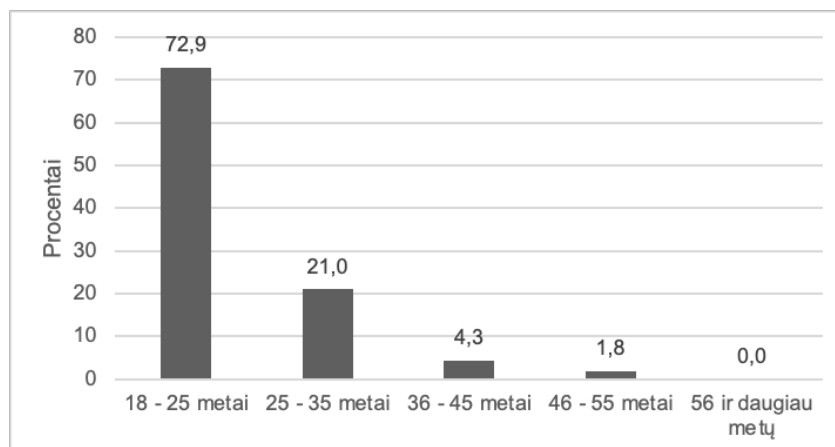
Demografiniai duomenys		N	Proc.
Lytis	Vyras	361	91,4
	Moteris	34	8,6
Amžius	18 - 25 metai	288	72,9
	26 - 35 metai	83	21
	36 - 45 metai	17	4,3
	46 - 55 metai	7	1,8
	56 ir daugiau metų	-	-
Išsilavinimas	Vidurinis	204	51,6
	Profesinis	79	20
	Aukštesnysis	6	1,5
	Aukštasis neuniversitetinis	24	6,1
	Aukštasis universitetinis	82	20,8
Tarnybos rūšis	Profesinė karo tarnyba	134	33,9
	Nuolatinė privalomoji karo tarnyba	261	66,1
Karinis laipsnis	Karys (j. eil. – vyr. eil.)	293	74,2
	Puskarininkis (gr. – srž. mjr.)	36	9,1
	Jaunesnysis karininkas (ltn. – kpt.)	59	14,9
	Vyresnysis karininkas (mjr. – plk.)	7	1,8

Remiantis gautais duomenimis galima teigti, kad dauguma respondentų dalyvavusių apklausoje buvo vyrai (91,4 proc.) (žr. 4 paveikslėli). Iš 395 respondentų dalyvavusių apklausoje tik 34 buvo moterys (8,6 proc.).



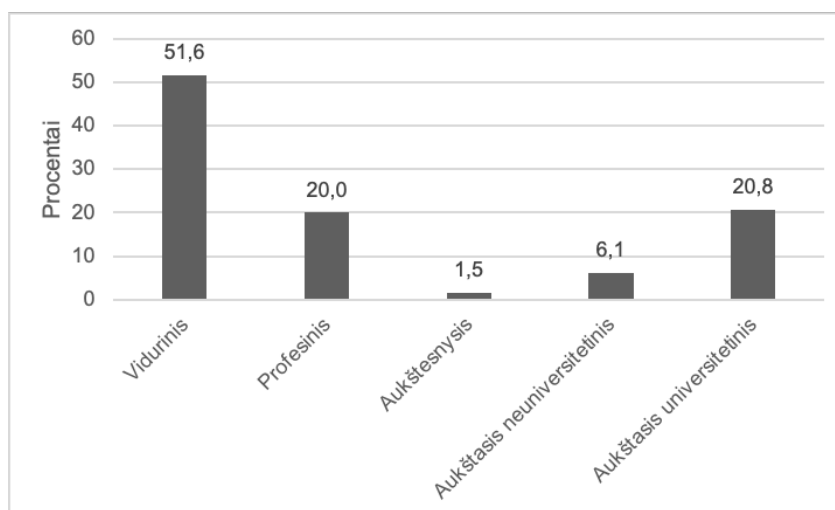
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lyti (proc.)

Atsižvelgiant į gautus respondentų amžiaus duomenis matome, kad didžiosios respondentų dalies (72,9 proc.) amžius yra nuo 18 iki 25 metų (žr. 5 paveikslėlį). Antra didžiausia respondentų amžiaus grupė dalyvavusi tyrime yra nuo 26 iki 35 metų (21 proc.). Trečia pagal dydį respondentų amžiaus grupė yra nuo 36 iki 45 metų (4,3 proc.) Mažiausiai tyrime dalyvavo respondentų kurių amžius nuo 46 iki 55 metų (1,8 proc.). 56 ir daugiau amžiaus respondentų tyrime nedalyvavo.



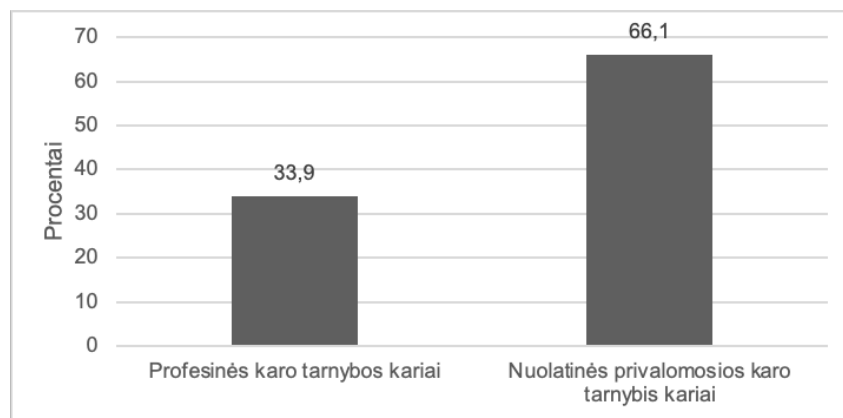
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (proc.)

Daugiau nei pusės apklausoje dalyvavusių respondentų išsilavinimas yra vidurinis (51,6 proc.) (žr. 6 paveikslėlį). Mažiausios dalies respondentų išsilavinimas – aukštesnysis (1,5 proc.). Kitų respondentų išsilavinimo pasiskirstymas – profesinis 20 proc., aukštasis universitetinis 20,8 proc. ir aukštasis neuniversitetinis 6,1 proc. Atsižvelgiant į šiuos rezultatus galima teigti, kad daugiausiai apklausoje dalyvavusių respondentų turi vidurinį išsilavinimą.



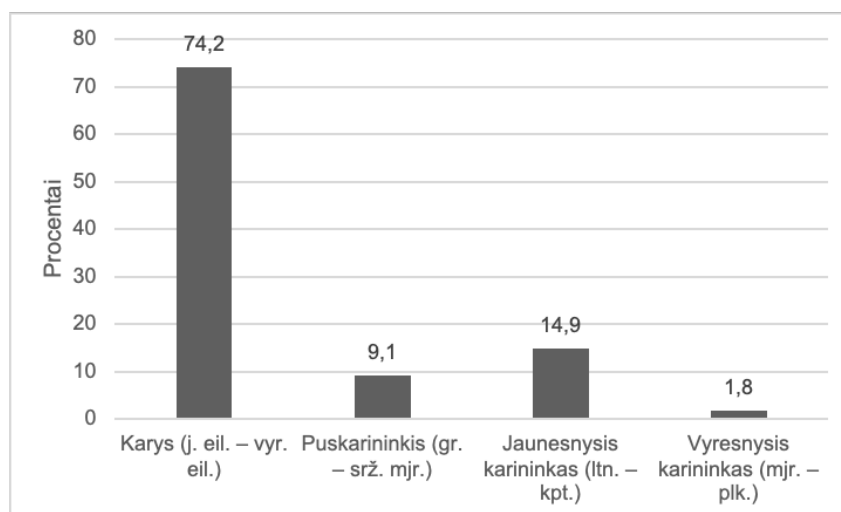
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)

Daugiausiai respondentų dalyvavusių apklausoje LK atlieka nuolatinę privalomąją karą tarnybą (66,1 proc.) (žr. 8 paveikslėlį). Šių respondentų tarnybos laikotarpis LK yra iki 9 mėnesių, o karinis laipsnis jaunesnysis eilinis. Ši respondentų grupė pavaldinių neturi, o jų tiesioginiai vadai LK yra grandies vadai turintys vyresniojo eilinio arba grandinio karinį laipsnį. Apklausoje dalyvavo trečdalis (33,9 proc.) respondentų, kurie LK tarnauja kaip profesinės karo tarnybos kariai. Šių karių karinis laipsnis nuo jaunesniojo eilinio iki pulkininko.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tarnybos rūšį LK (proc.)

Didžiausia dalis respondentų dalyvavusių apklausoje yra nuo jaunesniojo eilinio iki vyresniojo eilinio karinio laipsnio (74,2 proc.) (žr. 7 paveikslėlį). Antroji respondentų grupė pagal dydį – jaunesnieji karininkai, turintys nuo leitenanto iki kapitono karinį laipsnį (14,9 proc.). Puskarininkių turinčių nuo grandinio iki seržanto majoro karinį laipsnį apklausoje dalyvavo 9,1 proc. Mažiausia respondentų grupė dalyvavusi apklausoje – vyresnieji karininkai, nuo majoro iki pulkininko karinio laipsnio (1,8 proc.).



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal karinį laipsnį (proc.)

Vertinant respondentų paskirstymą pagal karinį laipsnį svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad vyresniojo karininko karinį laipsnį turintys respondentai batalionų lygmenyje tarnauja štabe, kaip štabo viršininkai arba štabo skyrių viršininkai.

4.2. Vadovo lyderystės stiliaus ir organizacinio pasitikėjimo konstruktų kiekybinio tyrimo vidurkių analizė

4.2.1. Bendri tyrimo konstruktų dedamųjų vidurkiai

Atsižvelgiant į empirinio tyrimo konstruktus, siekiant nustatyti dominuojantį lyderystės stilių LK ir organizacinio pasitikėjimo lygį buvo apskaičiuoti lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo dimensijų konstruktų vidurkiai (žr. 17 lentelę). Gauti konstruktų dimensijų vidurkiai leidžia identifikuoti

labiausiai tarp respondentų vadų / viršininkų LK pasireiškiantį lyderystės stilių taip pat įvertinti bendrą respondentų organizacinį pasitikėjimą ir skirtingas jo dimensijas.

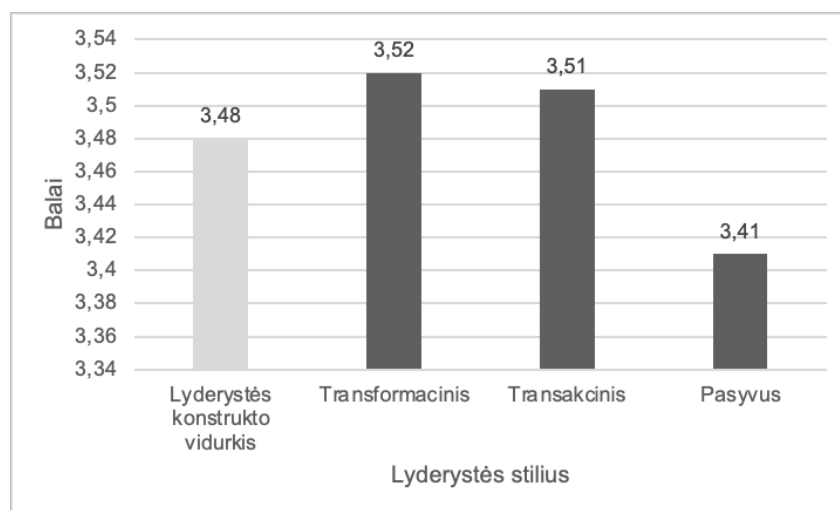
17 lentelė. Bendri tyrimo konstrukto ir jų dedamųjų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autoriaus)

Konstruktas	Dimensijos	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Lyderystė	Transformacinė	3,52	0,95
	Transakcinė	3,51	0,87
	Pasyvi	3,41	0,97
Organizacinis pasitikėjimas	Vertikalus	3,65	0,98
	Horizontalus	3,61	1,00
	Beasmenis	3,03	1,11
	Bendras pasitikėjimas organizacija	3,44	0,84

Remiantis pateiktais duomenimis tolimesnėje analizėje analizuojami gauti konstrukto dimensijų rezultatai, juos lyginant per skirtingus demografines respondentų grupes. Vertinant gautus tyrimo rezultatus vidurkis nuo 1 iki 1,8 vertinamas kaip stiprus nesutikimas, vidurkis nuo 1,81 iki 2,6 vertinamas kaip nesutikimas, vidurkis nuo 2,61 iki 3,4 vertinamas kaip neutralumas, vidurkis nuo 3,41 iki 4,2 vertinamas kaip sutikimas ir vidurkis nuo 4,21 iki 5,0 vertinamas kaip stiprus sutikimas.

4.2.2. Vadovo lyderystės stilių tyrimo rezultatai

Tyrimo metu buvo vertinti trys lyderystės stiliai remiantis transformacinės lyderystės modeliu – transformacinis, transakcinis ir pasyvusis. Remiantis 9 paveikslėliu galima išskirti transformacinį (vidurkis 3,52) ir transakcinį (vidurkis 3,51) lyderystės stilius, kurių vidurkiai yra aukščiau lyderystės konstrukto vidurkio 3,48. Transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių vidurkiai yra sąlyginai vienodi ir aukštesni už pasyvaus lyderystės stiliaus vidurkį 3,41.



9 pav. Vadovo lyderystės stilių konstrukto dedamųjų vidurkiai

Atsižvelgiant į gautus rezultatus galima teigti, kad respondentai labiau sutinka su jų tiesioginių vadų transformacinės lyderystės raiška. Nepaisant šio fakto atsižvelgiant į mažą vidurkių skirtį tarp transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių galima teigti, kad tarp tyrimo respondentų tiesioginių vadų / viršininkų išsiskiria transformacinis ir transakcinis lyderystės stiliai. Pasyvus lyderystės stilius

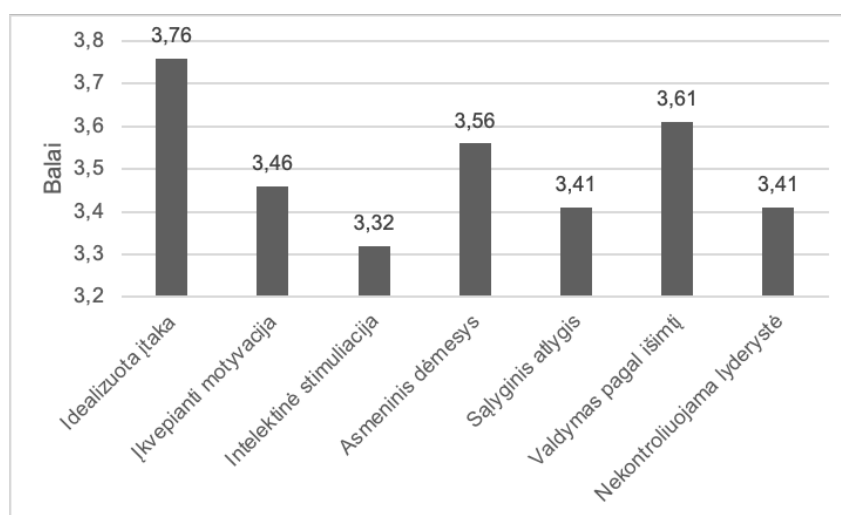
taip pat respondentų buvo išskirtas kaip stipriai pasireiškiantis tarp respondentų tiesioginių vadų / viršininkų.

18 lentelėje pateikiami empirinio tyrimo lyderystės konstrukto elementų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. Atsižvelgiant į gautus rezultatus tolimesnėje analizėje analizuojami skirtingi konstrukto elementų vidurkiai ir jų teiginių vidurkiai. Šioje analizėje vertinama respondentų asmeninė nuomonė į skirtingus tyrime pateiktus teiginius, vertinant respondentų atsakymų vidurkius skirtinguose lyderystės konstrukto klausimyno teiginiuose.

18 lentelė. Lyderystės konstrukto elementų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autoriaus)

Konstruktas	Dimensijos	Elementai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Lyderystė	Transformacinė	Idealizuota įtaka	3,76	1,00
		Įkvepianti motyvacija	3,46	1,05
		Intelektinė stimuliacija	3,32	1,09
		Asmeninis dėmesys	3,56	0,98
	Transakcinė	Sąlyginis atlygis	3,41	0,98
		Valdymas pagal išimtį	3,61	0,88
	Pasyvi	Nekontroliuojama lyderystė	3,41	0,97

Remiantis 10 paveikslėliu galima išskirti idealizuotos įtakos elementą kurio vidurkis yra aukščiausias – 3,76 balai. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad respondentai labiausiai išskiria idealizuotos įtakos elemento raišką tarp jų tiesioginių vadovų. Dėl šios priežasties galima teigti, kad respondentai sutinka, jog jų tiesioginių vadų elgesys verčia respondentus lygiuoti į juos kaip į sektinus pavyzdžius. Respondentai savo tiesioginius vadovus gerbia ir jais pasitiki. Antroje vietoje pagal raišką galima išskirti valdymo pagal išimtį elementą, kurio vidurkis 3,61. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad respondentai išskiria, kad jų tiesioginiai vadai orientuojasi į numatytą užduočių atlikimo standartą ir nesistengia nieko keisti tol, kol pavaldiniams viskas sekasi.



10 pav. Lyderystės elementų vidurkiai

Trečioje vietoje pagal elementų vidurkius galima išskirti asmeninio dėmesio elementą (3,56 vidurkis), dėl kurio raiškos tarp savo tiesioginių vadų sutiko respondentai. Atsižvelgiant į tai galima

teigti, kad respondentai išskiria, kad jų tiesioginiai vadai rodo asmeninį dėmesį savo pavaldiniams, juos remia ir moko. Vadai stengiasi nuosekliai kelti pavaldinių potencialą nuolat su jais dirbdami. Įkvepiančios motyvacijos (3,46 vidurkis), sąlyginio atlygio (3,41 vidurkis) ir nekontroliuojamos lyderystės (3,41 vidurkis) elementų vidurkis yra didesnis nei 3,4, atsižvelgiant į tai galima teigti, kad respondentai taip pat sutinka su šių elementų išsiskyrimu tarp jų tiesioginių vadų, tačiau šių elementų raiška mažesnė. Vertinant lyderystės elementų raišką svarbu atkreipti dėmesį į intelektualinės stimuliacijos elementą kurio vidurkis – 3,32. Atsižvelgiant į elemento vidurkį galima teigti, kad dėl respondentų tiesioginio vado pastangų plėsti ir ugdyti savo pavaldinių gebėjimus respondentai išliko neutralūs, dėl šios priežasties šio elemento raišką galima vertinti kaip vidutinę. Lyginant lyderystės elementų raišką su lyderystės konstrukto vidurkiu (3,48 vidurkis) galima išskirti idealizuotos įtakos (3,76 vidurkis), asmeninio dėmesio (3,56 vidurkis) ir valdymo pagal išimtį (3,61 vidurkis) elementus, kuriuos respondentai įvertino aukščiau lyginant su viso konstrukto vidurkiu.

19 lentelėje pateikiami respondentų atsakymų į skirtingus lyderystės konstrukto teiginius vidurkiai. Tolimesnėje analizėje atliekama respondentų atsakymų į pateiktus klausimyno teiginius analizė, nustatant teiginius su kuriais tyrimo dalyviai labiausiai sutiko ir nesutiko.

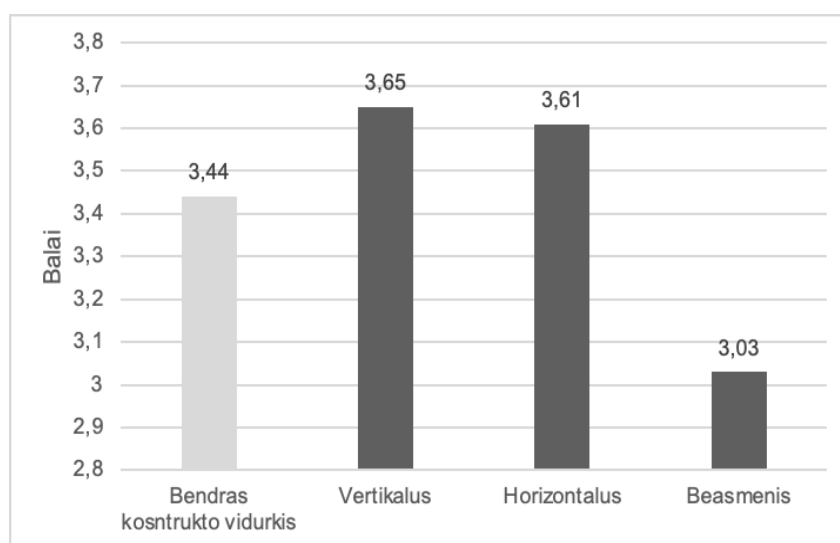
19 lentelė. Lyderystės konstrukto teiginių vidurkiai (sudaryta autoriaus)

Klausimyno teiginys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
6. Aš gerai jaučiuosi būdamas greta savo vado / viršininko;	3,68	1,13
7. Aš būnu visiškai sąžiningas su savo vadu / viršininku;	3,93	1,06
8. Aš didžiuojuosi tarnaudamas su savo vadu / viršininku;	3,67	1,16
9. Vadas / viršininkas aiškiai pasako ką aš galėčiau ir turėčiau daryti;	3,73	1,10
10. Vadas / viršininkas kuria patrauklias ateities vizijas apie tai, ką galime nuveikti;	3,49	1,14
11. Vadas / viršininkas man padeda rasti prasmę darbe;	3,15	1,26
12. Vadas / viršininkas skatina mane į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai;	3,27	1,20
13. Vadas / viršininkas skatina mane į sunkiai suprantamus dalykus pažvelgti naujai;	3,37	1,18
14. Vadas / viršininkas mane skatina pergaltvoti idėjas, kuriomis anksčiau aš neskyriau dėmesio;	3,31	1,16
15. Vadas / viršininkas padeda man tobulėti;	3,65	1,14
16. Vadas / viršininkas man išsako savo nuomonę apie mano darbą;	3,71	1,10
17. Vadas / viršininkas skiria dėmesio tiems, kurie kitų yra atstumti;	3,31	1,18
18. Vadas / viršininkas pataria ko imtis, kad už darbą būčiau apdovanotas;	3,05	1,18
19. Vadas / viršininkas paskatina tuos darbuotojus, kurie pasiekia numatytų tikslų;	3,51	1,11
20. Vadas / viršininkas žino, kokie bus rezultatai, tinkamai atlikus darbą;	3,68	1,07
21. Vadas / viršininkas yra patenkintas, kuomet aš pasiekiu numatytų standartų;	3,71	1,06
22. Kol viskas sekasi, vadas / viršininkas nesistengia nieko keisti;	3,47	1,05
23. Vadas / viršininkas supažindina pavaldinius su darbo atlikimo standartais;	3,64	1,04
24. Vadas / viršininkas neprieštarauja, jei aš ir toliau dirbu laiko patikrintais būdais ir metodais;	3,68	1,04
25. Viskas, ką aš noriu daryti, vadui / viršininkui tinka;	3,10	1,20
26. Vadas / viršininkas neuždavinėja klausimų kitiems, apie savaime suprantamus dalykus;	3,46	1,19

Atsižvelgiant į gautus rezultatus galima išskirti 7 teiginį „Aš būnu visiškai sąžiningas su savo vadu / viršininku“ (vidurkis 3,93), 9 teiginį „Vadas / viršininkas aiškiai pasako ką aš galėčiau ir turėčiau daryti“ (vidurkis 3,73), 16 teiginį „Vadas / viršininkas man išsako savo nuomonę apie mano darbą“ (vidurkis 3,71) ir 21 teiginį „Vadas / viršininkas yra patenkintas kuomet aš pasiekiu nustatytą standartą“ (vidurkis 3,71). Įvardintų teiginių vidurkiai atsižvelgiant į respondentų atsakymus yra didžiausi. Respondentai šių teiginių raišką savo tiesioginių vadų / viršininkų veikloje įvertino kaip aukštą. 18 teiginys „Vadas / viršininkas pataria ko imtis, kad už darbą būčiau apdovanotas“ (vidurkis 3,05), 25 teiginys „Viskas ką aš noriu daryti vadui / viršininkui tinka“ (vidurkis 3,10) ir 11 teiginį „Vadas / viršininkas man padeda rasti prasmę darbe“ (vidurkis 3,15) galima išskirti kaip žemiausiai įvertintus respondentų teiginius. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad respondentai šių teiginių raišką savo tiesioginių vadų / viršininkų veikloje įvertino kaip vidutinę.

4.2.3. Organizacinio pasitikėjimo tyrimo rezultatai

Modifikuotas Gucer ir Demirdag (2014) organizacinio pasitikėjimo klausimynas orientuotas į tris organizacinio pasitikėjimo dimensijas – vertikalų, horizontalų ir beasmenį pasitikėjimą. Organizacinio pasitikėjimo dimensijų vertinimai pateikiami 11 paveikslėlyje. Atsižvelgiant į gautus rezultatus galima išskirti vertikalų pasitikėjimo dimensiją (3,65 vidurkis) kuri respondentų įvertinta aukščiausiai. Atsižvelgiant į tai, kad vidurkis yra didesnis už 3,4, galima teigti, kad respondentų pasitikėjimas LK savo tiesioginiais vadais yra aukštas. Horizontalus pasitikėjimas įvertintas 3,61 vidurkiu. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad LK respondentų pasitikėjimas savo kolegomis užimančiais tokio pačio lygmens pareigas taip pat yra aukštas. Žemiausias respondentų vertinimas priskirtas beasmeniam pasitikėjimui (3,03 vidurkis). Beasmenio pasitikėjimo vidurkis nesiekia 3,4 ribos, dėl šios priežasties galima teigti, kad respondentų pasitikėjimas organizacijos sistemomis, struktūra ir procesais yra vidutinis. Įvertinus skirtingų organizacinio pasitikėjimo dimensijų raišką buvo apskaičiuotas bendras organizacinis pasitikėjimas LK, kuris siekia 3,44 vidurkį. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad tyrime respondentai pasitikėjimą organizaciją įvertino kaip aukštą. Vertinant bendrą organizacinio pasitikėjimo konstrukto 3,44 vidurkį galima teigti, kad vertikalų pasitikėjimo ir horizontalaus pasitikėjimo dimensijos išsiskiria aukščiau konstrukto vidurkio.



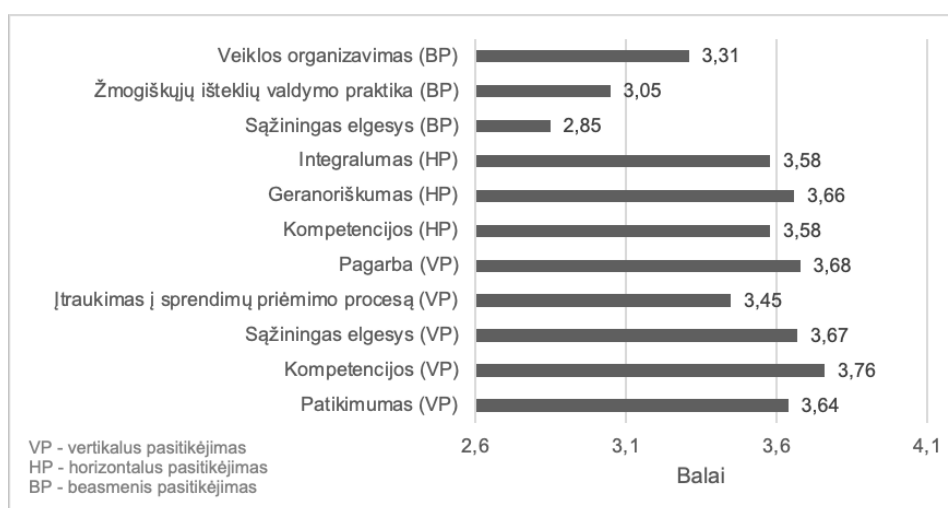
11 pav. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensijų vidurkiai

20 lentelėje pateikiami empirinio tyrimo organizacinio pasitikėjimo dimensijų elementų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. Atsižvelgiant į gautus rezultatus tolimesnėje analizėje analizuojami skirtingi konstrukto elementų vidurkiai. Šioje analizėje vertinama respondentų asmeninė nuomonė į skirtingus tyrime pateiktus teiginius, vertinant respondentų atsakymų vidurkius skirtinguose organizacinio pasitikėjimo konstrukto klausimynuose.

20 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensijų elementų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autoriaus)

Konstruktas	Dimensijos	Dimensijų elementai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Organizacinis pasitikėjimas	Vertikalusis	Patikimumas	3,64	1,00
		Kompetencijos	3,76	1,10
		Sąžiningas elgesys	3,67	1,05
		Įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą	3,45	1,21
		Pagarba	3,68	1,10
	Horizontalusis	Kompetencijos	3,58	1,04
		Geranoriškumas	3,66	1,03
		Integralumas	3,58	1,04
	Beasmenis	Sąžiningas elgesys	2,85	1,24
		Žmogiškųjų išteklių valdymo praktika	3,05	1,13
		Veiklos organizavimas	3,31	1,18

Organizacinio pasitikėjimo dimensijų elementų vidurkiai pateikiami 12 paveikslėlyje. Remiantis pateiktais elementų vidurkiais galima išskirti sąžiningo elgesio beasmenėje dimensijoje elementą, kuris respondentų buvo įvertintas žemiausiu vidurkiu – 2,85. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad respondentai sąžiningo elgesio beasmenėje dimensijoje raišką vertina kaip vidutinę.



12 pav. Organizacinio pasitikėjimo dimensijų elementų vidurkiai

Veiklos organizavimo (vidurkis 3,31) ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos (vidurkis 3,05) vidurkiai nesiekia 3,4. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad respondentai šių elementų raišką organizacijoje vertina kaip vidutinę. Vertinant organizacinio pasitikėjimo elementų raišką taip pat

galima išskirti vertikalios pasitikėjimo kompetencijų elementą (vidurkis 3,76), kuris išsiskiria aukščiausiu vidurkiu tarp organizacinio pasitikėjimo elementų. Įvertinus tai galima teigti, kad respondentai LK labiausiai išskiria savo tiesioginių vadų / viršinių kompetenciją ir jos raišką vertina kaip aukštą. Kitų organizacinio pasitikėjimo elementų raiška LK svyruoja nuo 3,45 iki 3,68. Įvertinus tai galima teigti, kad respondentai LK šių elementų raišką išskiria kaip aukštą.

21 lentelėje pateikiami respondentų atsakymų į skirtingus organizacinio pasitikėjimo konstrukto teiginius vidurkiai.

21 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto teiginių vidurkiai (sudaryta autoriaus)

Klausimyno teiginys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
27. Pasitikiu savo vadu / viršiniu, nes jis turi pakankamai žinių ir įgūdžių apie atliekamą darbą;	3,76	1,10
28. Pasitikiu savo vadu / viršiniu, nes jis priima teisingus sprendimus susijusius su darbu;	3,70	1,10
29. Pasitikiu savo vadu / viršiniu, nes jis visapusiškai atlieka savo pareigas;	3,73	1,09
30. Pasitikiu savo vadu / viršiniu, nes jis laikosi savo pažadų;	3,67	1,17
31. Tai ką sako mano vadas / viršininkas, atitinka tai ką jis daro;	3,65	1,14
32. Kuomet tarnybos kolegoms reikia vado / viršininko, jis elgiasi paslaugiai ir palaikančiai;	3,68	1,10
33. Pasitikiu savo vadu / viršiniu bet kokia tema, kurią jis man sako;	3,48	1,13
34. Savo tarnybos klausimais aš galiu laisvai kalbėti su savo vadu / viršiniu;	3,67	1,19
35. Pasitikiu savo vadu / viršiniu, kad jis darbus atliks lengvai ir sklandžiai;	3,68	1,06
36. Mano vadas / viršininkas klausia mūsų nuomonės priimdamas sprendimus ir keisdamas procedūras;	3,45	1,21
37. Kuomet susiduriu su problemomis susijusiomis su mano darbu, tikiu, kad mano kolegos man padės su tuo susitvarkyti;	3,74	1,09
38. Aš pasitikiu savo kolegomis, kad jie daro / padarys geriausia ką gali savo darbe;	3,55	1,12
39. Mano kolegos atlieka savo pareigas net ir tuomet, kuomet vado / viršininko nėra aplinkui;	3,58	1,12
40. Aš pasitikiu savo kolegomis, kad jie neapsunkins mano darbo, kuomet vykdysiu daug dėmesio reikalaujančią užduotį;	3,57	1,11
41. Pasitikiu savo kolegomis dėl turimų žinių savo srityje;	3,62	1,09
42. Kariuomenė visada elgiasi sąžiningai ir teisingai;	2,79	1,31
43. Kariuomenė visada laikosi duotų pažadų;	2,91	1,28
44. Kariuomenė visada palaiko mane, kuomet man reikia pagalbos;	3,13	1,21
45. Pasitikiu kariuomene, nes ji yra sąžininga su joje tarnaujančiais kariais;	2,97	1,26
46. Kariuomenė mane palaiko ir apdovanoja tol, kol savo darbą atlieku pakankamai gerai;	3,31	1,18
47. Kariuomenė rūpinasi mano problemomis;	3,05	1,22
48. Pasitikiu kariuomenės politika, susijusia su tarnaujančiais kariais.	3,07	1,25

Atsižvelgiant į gautus rezultatus galima išskirti 27 teiginį „Pasitikiu savo vadu / viršiniu, nes jis turi pakankamai žinių ir įgūdžių apie atliekamą darbą“ (vidurkis 3,76), 29 teiginį „Pasitikiu savo vadu / viršiniu, nes jis visapusiškai atlieka savo pareigas“ (vidurkis 3,73) ir 37 teiginį „Kuomet susiduriu

su problemomis susijusiomis su mano darbu, tikiu, kad mano kolegos man padės su tuo susitvarkyti“ (vidurkis 3,74). Įvardintų teiginių vidurkiai atsižvelgiant į respondentų atsakymus yra didžiausi. Dėl šios priežasties galima teigti, kad respondentai šių teiginių raišką LK įvertino kaip aukštą. 42 teiginys „Kariuomenė visada elgiasi sąžiningai ir teisingai“ (vidurkis 2,79), 43 teiginys „Kariuomenė visada laikosi duotų pažadų“ (vidurkis 2,91) ir 45 teiginys „Pasitikiu kariuomene nes ji yra sąžininga su joje tarnaujančiais kariais“ (vidurkis 2,97) respondentų įvertinti žemiausiai. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad dėl šių teiginių raiškos LK respondentai išliko neutralūs.

4.2.4. Vadovo lyderystės stiliaus ir organizacinio pasitikėjimo konstrukto tyrimo rezultatai pagal respondentų demografines charakteristikas

22 lentelėje pateikiama lyderystės elementų raiška skirtingose respondentų demografinėse grupėse. Atsižvelgiant į gautus rezultatus galima analizuoti skirtingų lyderystės elementų raišką skirtingose demografinėse grupėse.

22 lentelė. Lyderystės elementų vidurkiai skirtingose demografinėse grupėse (sudaryta autoriaus)

Demografinė charakteristika			Idealizuota įtaka	Įkvepianti motyvacija	Intelektinė stimuliacija	Asmeninis dėmesys	Sąlyginis atlygis	Valdymas pagal išimtis	Nekontroliuojama lyderystė
Lytis	Vyras	V	3,76	3,46	3,30	3,57	3,42	3,60	3,41
		SN	0,99	1,02	1,08	0,95	0,98	0,88	0,97
	Moteris	V	3,80	3,48	3,45	3,43	3,38	3,73	3,49
		SN	1,09	1,31	1,22	1,20	1,02	0,86	0,99
Amžius	Nuo 18 iki 25 metų	V	3,71	3,48	3,32	3,57	3,45	3,62	3,41
		SN	1,01	1,06	1,12	0,98	1,02	0,91	0,98
	Nuo 26 iki 35 metų	V	3,90	3,41	3,37	3,53	3,29	3,54	3,37
		SN	0,97	1,03	1,04	0,97	0,87	0,82	0,96
	Nuo 36 iki 45 metų	V	3,76	3,33	3,06	3,41	3,24	3,55	3,57
		SN	1,15	1,07	0,96	0,96	0,82	0,82	1,08
	Nuo 46 iki 55 metų	V	4,05	3,38	3,29	3,71	3,81	3,95	3,90
		SN	0,62	0,76	0,85	0,83	0,79	0,59	0,60
Išsilavinimas	Vidurinis	V	3,83	3,56	3,42	3,62	3,52	3,66	3,48
		SN	1,02	1,10	1,15	1,03	1,01	0,95	1,02
	Profesinis	V	3,61	3,43	3,22	3,53	3,42	3,56	3,34
		SN	0,95	0,94	0,97	0,84	0,92	0,78	0,89
	Aukštesnysis	V	4,44	3,67	3,94	4,11	4,06	3,72	3,67
		SN	0,66	0,84	0,98	0,81	0,77	0,85	1,17
	Aukštasis neuniversitetinis	V	3,54	3,03	2,74	3,18	2,82	3,22	3,11
		SN	0,78	0,80	0,94	0,76	0,88	0,59	0,67
	Aukštasis universitetinis	V	3,76	3,35	3,27	3,49	3,28	3,64	3,39

		SN	1,06	1,08	1,07	1,00	0,91	0,85	0,98
Tarnybos rūšis	Profesinės karo tarnybos karys	V	3,72	3,49	3,32	3,59	3,48	3,62	3,40
		SN	0,99	1,07	1,14	0,99	1,02	0,92	0,99
	Nuolatinės privalomosios karo tarnybos karys	V	3,84	3,40	3,30	3,49	3,30	3,57	3,43
		SN	1,01	1,00	1,01	0,94	0,88	0,81	0,95
Karinis laipsnis	Karys (j. eil. – vyr. eil.)	V	3,74	3,49	3,32	3,58	3,46	3,62	3,41
		SN	1,01	1,06	1,11	0,98	1,01	0,90	0,98
	Puskarininkis (gr. – srž. mjr.)	V	3,81	3,29	3,26	3,41	3,25	3,53	3,52
		SN	0,89	0,97	0,91	0,97	0,93	0,71	0,87
	Jaunesnysis karininkas (ltn. – kpt.)	V	3,81	3,38	3,31	3,53	3,26	3,54	3,29
		SN	1,07	1,10	1,16	0,99	0,88	0,90	1,04
	Vyresnysis karininkas (mjr. – plk.)	V	4,19	3,52	3,38	3,62	3,57	3,90	3,90
		SN	0,63	0,57	0,65	0,59	0,53	0,57	0,66

Idealizuotos įtakos raiška stipriausiai pasireiškia tarp respondentų turinčių aukštesnį išsilavinimą (vidurkis 4,44) ir tarp respondentų turinčių vyresniojo karininko karinį laipsnį (vidurkis 4,19). Aukštesnį išsilavinimą turintys respondentai idealizuotos įtakos raišką tarp savo tiesioginių vadų / viršininkų įvertino kaip labai aukštą, o vyresnieji karininkai kaip aukštą. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad šių demografinių grupių respondentų tiesioginių vadų / viršininkų elgesys respondentus skatina į juos žiūrėti kaip į sektinus pavyzdžius. Respondentai jais žavisi, gerbia ir jais pasitiki. Žemiausia idealizuotos įtakos raiška yra tarp respondentų grupių turinčių aukštąjį neuniversitetinį (vidurkis 3,54) ir profesinį (vidurkis 3,61) išsilavinimą tiesioginių vadų ir viršininkų. Nepaisant šio fakto, abiejų grupių idealizuotos įtakos elemento raiška yra didesnė nei 3,4, dėl šios priežasties galima teigti, kad elemento raiška yra aukšta.

Įkvepiančios motyvacijos elemento raiška stipriausiai pasireiškia tarp respondentų grupių turinčių aukštesnį (vidurkis 3,67) ir vidurinį (vidurkis 3,56) tiesioginių vadų / viršininkų. Abi grupės šio elemento raiška įvertino kaip aukštą. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad šių respondentų grupių tiesioginiai vadai / viršininkai geba savo pavaldinius įkvėpti keliamais iššūkiais ir aiškiais tikslais, kurie respondentams suteikia prasmę ir juos motyvuoja. Žemiausia įkvepiančios motyvacijos elemento raiška yra respondentų grupėse turinčiuose puskarininkio karinį laipsnį (vidurkis 3,29) ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (vidurkis 3,03). Abi šios grupės savo tiesioginių vadų / viršininkų įkvepiančios motyvacijos elemento raišką įvertino vidutiniškai.

Intelektinės stimuliacijos raiškos vidurkis didžiausias tarp respondentų turinčių aukštesnį išsilavinimą (vidurkis 3,94) ir moterų (vidurkis 3,45). Abi respondentų grupės šio elemento raišką tarp savo tiesioginių vadų / viršininkų įvertino kaip aukštą. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad šių respondentų grupių vadai / viršininkai skatina savo pavaldinius plėsti ir ugdyti savo gebėjimus. Žemiausias šio elemento raiškos vidurkis yra tarp respondentų kurių amžius nuo 36 iki 45 metų (vidurkis 3,06) ir respondentų turinčių aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (vidurkis 2,74). Abi šios grupės savo tiesioginių vadų / viršininkų intelektualinės stimuliacijos raišką įvertino kaip vidutinę.

Asmeninio dėmesio raiškos vidurkis didžiausias tarp respondentų turinčių aukštesnį išsilavinimą (vidurkis 4,11) ir respondentų kurių amžius nuo 46 iki 55 metų (vidurkis 3,71). Abi šios respondentų grupės savo vadų / viršininkų asmeninio dėmesio elemento raišką vertina kaip aukštą. Atsižvelgiant

į tai, galima teigti, kad šių respondentų grupių vadai / viršininkai rodo asmeninį dėmesį savo pavaldiniams, juos remdami ir mokydami. Vadai / viršininkai stengiasi nuosekliai kelti sekėjų potencialą nuolat su jais dirbdami. Žemiausias šio elemento raiškos vidurkis yra respondentų grupėse turinčiose aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (vidurkis 3,18) ir amžiaus grupėje nuo 36 iki 45 metų (vidurkis 3,41). Abi šios respondentų grupės savo tiesioginių vadų / viršininkų asmeninio dėmesio elemento raišką įvertino atitinkamai kaip vidutinę ir aukštą.

Sąlyginio atlygio elemento raiškos vidurkis aukščiausias tarp respondentų turinčių aukštesnįjį išsilavinimą (vidurkis 4,06) ir respondentų kurių amžius nuo 46 iki 55 metų (vidurkis 3,81). Abi šios respondentų grupės savo vadų / viršininkų sąlyginio atlygio elemento raišką vertina kaip aukštą. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad šių respondentų tiesioginiai vadai / viršininkai už atliktą darbą respondentus apdovanoja teigiamu arba neigiamu psichologiniu ar materialiu atlygiu, priklausomai nuo jų atlikto darbo. Žemiausias šio elemento raiškos vidurkis yra respondentų grupėje turinčioje aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (vidurkis 2,82) ir amžiaus grupėje nuo 36 iki 45 metų (vidurkis 3,24). Abi šios grupės sąlyginio atlygio elemento raišką tarp savo tiesioginių vadų / viršininkų įvertino kaip vidutinę.

Valdymo pagal išimtį elemento raiškos vidurkis aukščiausias tarp respondentų kurių amžius nuo 46 iki 55 metų (vidurkis 3,95) ir respondentų turinčių vyresniojo karininko karinį laipsnį (vidurkis 3,90). Abi respondentų grupės savo tiesioginių vadų / viršininkų valdymo pagal išimtį elemento raišką įvertino kaip aukštą. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad šių respondentų grupių vadai / viršininkai nesistengia nieko keisti tol, kol respondentams viskas gerai sekasi ir imasi veiksmų tik tuo atveju, kai sužino apie respondentų padarytas klaidas. Žemiausias šio elemento raiškos vidurkis yra respondentų grupėje turinčioje aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (vidurkis 3,22) ir respondentų grupėje turinčioje puskarininkio karinį laipsnį (vidurkis 3,53). Abi šios grupės valdymo pagal išimtį elemento raišką tarp savo tiesioginių vadų / viršininkų išskyrė atitinkamai kaip vidutinę ir aukštą.

Nekontroliuojamos lyderystės elemento raiškos vidurkis aukščiausias tarp respondentų kurių amžius nuo 46 iki 55 metų (vidurkis 3,90) ir respondentų kurie turi vyresniojo karininko karinį laipsnį (vidurkis 3,90). Abi šios grupės savo tiesioginių vadų / viršininkų nekontroliuojamos lyderystės elemento raišką įvertino kaip aukštą. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad šių respondentų grupių tiesioginiai vadai / viršininkai yra linkę vengti atsakomybės, suteikti veiksmų laisvę pavaldiniams ir elgtis pasyviai. Žemiausias šio elemento raiškos vidurkis yra respondentų grupėje turinčioje aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (vidurkis 3,11) ir grupėje turinčioje jaunesniojo karininko karinį laipsnį (vidurkis 3,29). Abi šios grupės savo tiesioginių vadų / viršininkų nekontroliuojamos lyderystės elemento raišką įvertino kaip vidutinę.

23 lentelėje pateikiama organizacinio pasitikėjimo elementų raiška skirtingose respondentų demografinėse grupėse. Atsižvelgiant į gautus rezultatus galima analizuoti skirtingų organizacinio pasitikėjimo elementų raišką skirtingose demografinėse grupėse.

Patikimumo raišką LK aukščiausiai vertina respondentai turintys aukštesnįjį išsilavinimą (vidurkis 3,92), respondentai turintys vyresniojo karininko laipsnį (vidurkis 3,86), respondentai turintys vidurinį išsilavinimą (vidurkis 3,68) ir respondentai nuo 46 iki 55 metų amžiaus grupėje (vidurkis 3,68). Visos įvardintos respondentų grupės patikimumo elemento raišką LK įvertino kaip aukštą. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad šių demografinių grupių respondentai pasitiki savo tiesioginių vadų / viršininkų atliekamu darbu ir gali su jais laisvai kalbėti tarnybos klausimais. Žemiausiai patikimumo raišką LK vertina aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys respondentai (vidurkis

3,40), puskarininkio karinį laipsnį turintys respondentai (vidurkis 3,47) ir moterys (vidurkis 3,48). Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad respondentai turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą LK patikimumo elementą vertina vidutiniškai, o respondentai turintys puskarininkio karinį laipsnį ir respondentės moterys patikimumo elemento raišką vertina aukštai.

23 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo elementų vidurkiai skirtingose demografinėse grupėse (sudaryta autoriaus)

Demografinė charakteristika			Patikimumas (VP)	Kompetencijos (VP)	Sąžiningas elgesys (VP)	Įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą (VP)	Pagarba (VP)	Kompetencijos (HP)	Geranoriškumas (HP)	Integralumas (HP)	Sąžiningas elgesys (BP)	Žmogiškųjų išteklių valdymas (BP)	Veiklos organizavimas (BP)
Lytis	Vyrai	V	3,65	3,77	3,67	3,48	3,68	3,56	3,65	3,56	2,87	3,07	3,33
		SN	0,98	1,09	1,04	1,19	1,09	1,04	1,03	1,12	1,26	1,14	1,19
	Moteris	V	3,48	3,71	3,66	3,18	3,65	3,82	3,76	3,76	2,59	2,85	3,15
		SN	1,24	1,24	1,14	1,34	1,23	1,01	0,96	1,21	1,06	0,97	1,13
Amžius	Nuo 18 iki 25 metų	V	3,65	3,79	3,68	3,36	3,63	3,51	3,59	3,47	3,03	3,23	3,47
		SN	1,02	1,11	1,06	1,22	1,14	1,08	1,08	1,16	1,27	1,14	1,16
	Nuo 26 iki 35 metų	V	3,61	3,64	3,64	3,67	3,81	3,73	3,83	3,81	2,30	2,51	2,84
		SN	0,96	1,14	1,06	1,13	0,99	0,93	0,89	1,03	1,06	0,98	1,21
	Nuo 36 iki 45 metų	V	3,56	3,88	3,69	3,59	3,82	4,00	3,97	4,18	2,35	2,66	2,82
		SN	1,06	0,93	1,02	1,33	1,07	0,79	0,78	0,81	0,72	0,81	0,81
	Nuo 46 iki 55 metų	V	3,68	3,71	3,81	4,14	3,86	3,86	3,57	3,71	3,00	3,21	3,71
		SN	0,64	0,49	0,74	0,69	0,90	0,75	0,61	0,76	1,04	0,94	0,76
Išsilavinimas	Vidurinis	V	3,68	3,83	3,68	3,44	3,60	3,55	3,64	3,53	3,03	3,23	3,43
		SN	1,06	1,12	1,10	1,28	1,18	1,10	1,11	1,21	1,27	1,14	1,20
	Profesinis	V	3,65	3,77	3,73	3,49	3,78	3,60	3,65	3,61	3,14	3,26	3,42
		SN	0,89	1,06	0,94	1,05	1,09	1,02	0,99	1,01	1,18	1,13	1,15
	Aukštesnysis	V	3,92	4,00	4,17	3,83	3,83	3,75	3,92	3,67	3,42	3,71	3,83
		SN	1,01	1,10	1,13	1,47	1,17	1,08	1,02	1,21	1,20	1,11	1,17
	Aukštasis neuniversitetinis	V	3,40	3,67	3,42	3,04	3,46	3,25	3,35	3,42	2,40	2,56	3,13
		SN	0,74	1,01	0,91	1,00	0,93	0,86	0,89	0,97	1,13	0,85	1,03
Aukštasis universitetinis	V	3,59	3,60	3,63	3,52	3,83	3,73	3,79	3,71	2,21	2,51	2,94	
	SN	1,02	1,13	1,07	1,21	0,94	0,93	0,87	1,05	1,01	0,95	1,17	
Tarnybos rūšis	Profesinės karo tarnybos karys	V	3,64	3,78	3,67	3,33	3,62	3,48	3,57	3,46	3,02	3,23	3,46
		SN	1,04	1,12	1,09	1,25	1,17	1,10	1,10	1,17	1,27	1,14	1,17
	Nuolatinės privalomosios karo tarnybos karys	V	3,63	3,72	3,68	3,69	3,80	3,78	3,84	3,81	2,50	2,71	3,02
		SN	0,92	1,08	0,98	1,08	0,96	0,89	0,84	0,99	1,11	1,02	1,16

Karinis laipsnis	Karys (j. eil. – vyr. eil.)	V	3,67	3,80	3,68	3,37	3,63	3,52	3,61	3,50	3,04	3,24	3,45
		SN	1,01	1,10	1,05	1,23	1,14	1,07	1,07	1,17	1,27	1,14	1,17
	Puskarininkis (gr. – srž. mjr.)	V	3,47	3,58	3,63	3,78	3,75	3,74	3,72	3,86	2,61	2,73	3,03
		SN	0,90	1,20	1,00	0,96	1,08	0,96	0,93	0,99	0,99	1,02	1,18
	Jaunesnysis karininkas (lt. – kpt.)	V	3,58	3,64	3,64	3,59	3,86	3,76	3,85	3,75	2,10	2,40	2,81
		SN	1,05	1,09	1,11	1,22	0,97	0,92	0,85	0,99	0,89	0,85	1,17
	Vyresnysis karininkas (mjr. – plk.)	V	3,86	4,14	3,86	4,00	3,86	4,00	3,71	4,00	2,21	2,50	3,29
		SN	0,70	0,69	0,81	0,82	0,69	0,65	0,76	0,58	0,99	0,71	0,49

Kompetencijų raišką vertikalioje pasitikėjimo dimensijoje LK aukščiausiai vertina respondentai turintys vyresniojo karininko laipsnį (vidurkis 4,14), aukštesnį išsilavinimą (vidurkis 4,00) ir respondentai amžiaus grupėje nuo 36 iki 45 metų (vidurkis 3,88). Visos įvardintos respondentų grupės kompetencijų elemento raišką vertikalios patikėjimo dimensijoje LK vertina kaip aukštą. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad minėtų demografinių grupių respondentai pasitiki savo tiesioginių vadų / viršininkų turimomis žiniomis susijusiomis su jų atliekamu darbu. Žemiausiai kompetencijų raišką vertikalioje pasitikėjimo dimensijoje LK įvertino puskarininkio karinį laipsnį turintys respondentai (vidurkis 3,58), aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai (vidurkis 3,60), jaunesnieji karininkai (vidurkis 3,64) ir respondentai amžiaus grupėje nuo 26 iki 35 metų (vidurkis 3,64). Nepaisant šio fakto, atsižvelgiant į gautus vidurkius visos įvardintos respondentų grupės kompetencijų elemento raišką LK įvertino kaip aukštą.

Sąžiningą elgesį vertikalioje pasitikėjimo dimensijoje aukščiausiai įvertino aukštesnį išsilavinimą turintys respondentai (vidurkis 4,17), vyresnieji karininkai (vidurkis 3,86) ir respondentai amžiaus grupėje nuo 46 iki 55 metų (vidurkis 3,81). Visos įvardintos respondentų grupės sąžiningą elgesį vertikalioje pasitikėjimo dimensijoje LK įvertino kaip stipriai pasireiškiantį. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad minėtų respondentų grupių tiesioginiai vadai / viršininkai respondentų vertinimu priima teisingus sprendimus, laikosi savo pažadų ir jų išsakytos mintys atitinka jų darbus. Žemiausiai sąžiningo elgesio raišką vertikalios patikėjimo dimensijoje įvertino aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys respondentai (vidurkis 3,42), puskarininkiai (vidurkis 3,63) ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai (vidurkis 3,63). Nepaisant šio fakto, gauti vidurkiai leidžia teigti, kad įvardintos respondentų grupės sąžiningo elgesį tarp savo tiesioginių vadų / viršininkų elementą vertina kaip stipriai pasireiškiantį.

Respondentai amžiaus grupėje nuo 46 iki 55 metų (vidurkis 4,14) ir respondentai turintys aukštesnį išsilavinimą (vidurkis 3,83) įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą įvertino kaip stipriai pasireiškiantį organizacinio pasitikėjimo elementą. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad minėtos respondentų grupės sutinka, kad jų tiesioginiai vadai / viršininkai klausia jų nuomonės priimdami sprendimus ir keisdami procedūras. Respondentai turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (vidurkis 3,03), respondentės moterys (vidurkis 3,18) ir profesinės karo tarnybos kariai (vidurkis 3,33) žemiausiai įvertino savo tiesioginių vadų / viršininkų pastangas juos įtraukti į sprendimų priėmimo procesą. Atsižvelgiant į gautus elemento raiškos vidurkius galima teigti, kad minėtos respondentų grupės vidutiniškai vertina jų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą.

Pagarbos elemento raišką aukščiausiai įvertino respondentai amžiaus grupėje nuo 46 iki 55 metų (vidurkis 3,86), jaunesnieji karininkai (vidurkis 3,86) ir vyresnieji karininkai (vidurkis 3,86). Visos

įvardintos respondentų grupės pagarbos elemento raišką vertikalios pasitikėjimo dimensijoje įvertino kaip aukštą. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad minėtų respondentų grupių tiesioginiai vadai / viršininkai elgiasi paslaugiai ir palaikančiai, kuomet jų kolegoms reikia pagalbos. Žemiausiai pagarbos elemento raišką įvertino respondentai turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (vidurkis 3,47), vidurinį išsilavinimą (vidurkis 3,60) ir profesinės karo tarnybos kariai (3,62). Nepaisant to, atsižvelgiant į gautus elemento raiškos vidurkius galima teigti, kad pagarbos elemento raišką minėtos respondentų grupės įvertino kaip aukštą.

Kompetencijų elemento raišką horizontaliame pasitikėjimo lygmenyje aukščiausiai įvertino respondentai amžiaus grupėje nuo 36 iki 45 metų (vidurkis 4,00), vyresnieji karininkai (vidurkis 4,00) ir respondentai amžiaus grupėje nuo 46 iki 55 metų (vidurkis 3,86). Visos įvardintos respondentų grupės kompetencijų elemento raišką tarp savo kolegų įvertino kaip aukštą. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad šių grupių respondentai pasitiki savo kolegų turimomis žiniomis savo srityje. Žemiausiai kompetencijų elemento raišką horizontalios pasitikėjimo dimensijoje įvertino aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys respondentai (vidurkis 3,25), profesinės karo tarnybos kariai (vidurkis 3,48) ir respondentai amžiaus grupėje nuo 18 iki 25 metų (vidurkis 3,51). Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad šios respondentų grupės mažiausiai pasitiki savo kolegų turimomis kompetencijomis. Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys kariai savo kolegų kompetencijas vertina kaip vidutines, o profesinės karo tarnybos kariai ir kariai amžiaus grupėje nuo 18 iki 25 metų kaip aukštas.

Geranoriškumo elemento raišką aukščiausiai įvertino respondentai amžiaus grupėje nuo 36 iki 45 metų (vidurkis 3,97), respondentai turintys aukštesnįjį išsilavinimą (vidurkis 3,92) ir jaunesnieji karininkai (vidurkis 3,85). Įvardintų grupių respondentai geranoriškumo elementą LK tarp savo kolegų įvertino kaip aukštą. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad minėti respondentai pasitiki savo kolegomis, kad jie jiems padės kuomet respondentai susidurs su problemomis. Žemiausiai geranoriškumo raišką įvertino aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys respondentai (vidurkis 3,35), profesinės karo tarnybos kariai (vidurkis 3,57) ir respondentai amžiaus grupėje nuo 46 iki 55 metų (vidurkis 3,47). Atsižvelgiant į gautus rezultatus galima teigti, kad aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys respondentai vidutiniškai vertina savo kolegų geranoriškumą, o profesinės karo tarnybos kariai ir respondentai amžiaus grupėje nuo 46 iki 55 metų vertina aukštai.

Integralumo elemento raišką aukščiausiai išskiria respondentai amžiaus grupėje nuo 36 iki 45 metų (vidurkis 4,18), vyresnieji karininkai (vidurkis 4,00) ir puskarininkiai (vidurkis 3,86). Visos įvardintos respondentų grupės savo kolegų integralumą vertina kaip aukštą. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad minėtų respondentų grupių kolegos gautas užduotis atlieka net ir tuomet, kuomet vado / viršininko nėra aplinkui. Žemiausiai įvertina integralumo elemento raišką yra respondentų grupėje turinčioje aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (vidurkis 3,42), profesinės karo tarnybos karių grupėje (vidurkis 3,46) ir respondentų amžiaus grupėje nuo 18 iki 35 metų (vidurkis 3,47). Nepaisant šio fakto, atsižvelgiant į gautus vidurkius visos minėtos respondentų grupės savo kolegų integralumą vertina kaip aukštą.

Beasmenio pasitikėjimo dimensijoje sąžiningo elgesio elemento raiška aukščiausiai įvertinta tarp respondentų turinčių aukštesnįjį išsilavinimą (vidurkis 3,42), profesinį išsilavinimą (vidurkis 3,14) ir tarp kario laipsnį turinčių respondentų (vidurkis 3,04). Aukštesnįjį išsilavinimą turintys respondentai sąžiningo elgesio raišką įvertino kaip aukštą, o kario laipsnį ir profesinį išsilavinimą turintys respondentai kaip vidutinį. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad tik respondentai turintys aukštesnįjį

išsilavinimą sutinka su teiginiu, kad LK kaip organizacija elgiasi teisingai ir laikosi duotų pažadų. Jaunesnieji karininkai (vidurkis 2,10), vyresnieji karininkai (vidurkis 2,21) ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai (vidurkis 2,21) sąžiningą elgesį beasmenio pasitikėjimo dimensijoje įvertino žemiausiai. Atsižvelgiant į gautus vidurkius galima teigti, kad minėtų grupių respondentai nesutinka su organizacijos teisingu elgesiu ir duotų pažadų laikymusi.

Žmogiškųjų išteklių valdymo elemento raišką aukščiausiai įvertino respondentai turintys aukštesnįjį išsilavinimą (vidurkis 3,71), profesinį išsilavinimą (vidurkis 3,26) ir kario laipsnį (vidurkis 3,24). Iš minėtų grupių tik respondentai turintys aukštesnįjį išsilavinimą žmogiškųjų išteklių valdymą įvertino aukštai, profesinį išsilavinimą ir kario laipsnį turintys respondentai šį elementą įvertino vidutiniškai. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad tik aukštesnįjį išsilavinimą turintys respondentai sutinka, kad kariuomenė rūpinasi jų problemomis ir pasitiki kariuomenės politika su joje tarnaujančiais kariais. Žemiausiai įvertina žmogiškųjų išteklių valdymo elemento raiška respondentų grupėje turinčioje jaunesniojo karininko laipsnį (vidurkis 2,40), vyresniojo karininko laipsnį (vidurkis 2,50), respondentų grupėje turinčioje aukštąjį universitetinį išsilavinimą (vidurkis 2,51) ir respondentų amžiaus grupėje nuo 26 iki 35 metų (vidurkis 2,51). Atsižvelgiant į gautus rezultatus galima teigti, kad šių grupių atstovai nesutinka su šių elementų raiška organizacijoje.

Veiklos organizavimo elemento raišką aukščiausiai įvertino respondentai turintys aukštesnįjį išsilavinimą (vidurkis 3,83), respondentai amžiaus grupėje nuo 46 iki 55 metų (vidurkis 3,71) ir amžiaus grupėje nuo 18 iki 25 metų (vidurkis 3,47). Visos įvardintos grupės sutinka su veiklos organizavimo raiška LK. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad minėtų demografinių grupių respondentai sutinka, kad LK juos palaiko tol, kol savo darbą atlieka pakankamai gerai. Žemiausiai įvertinta veiklos organizavimo elemento raiška tarp jaunesniųjų karininkų (vidurkis 2,81), respondentų grupėje kurių amžius nuo 36 iki 45 metų (vidurkis 2,82) ir respondentų amžiaus grupėje nuo 26 iki 35 metų (vidurkis 2,82). Minėtų grupių respondentai veiklos organizavimo elemento raišką išskiria kaip vidutinę.

Apibendrinant galima išskirti respondentų grupę turinčia jaunesniojo karininko karinį laipsnį, šios grupės beasmenio pasitikėjimo elementų vertinimas yra žemiausias. Vyresniųjų karininkų grupė išsiskiria aukščiausiu horizontalaus ir vertikalaus pasitikėjimo vertinimu. Vertinant gautus analizės rezultatus svarbu atkreipti dėmesį į aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turinčius respondentes ir profesinės kario tarnybos karius. Šių respondentų grupių vertikalaus ir horizontalaus pasitikėjimo elementų vertinimai yra žemiausi.

4.3. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo rezultatai

4.3.1. Vadovo lyderystės stiliaus ir organizacinio pasitikėjimo sąsajų tyrimo rezultatai

Siekiant nustatyti ryšį tarp skirtingų vadovo lyderystės stilių raiškos ir organizacinio pasitikėjimo pasirinktas Pirsono koreliacijos koeficientas, leidžiantis nustatyti tiesinę priklausomybę tarp dviejų intervalinių kintamųjų. Koreliacijos koeficientas rodo dvi kintamųjų ryšio savybes – ryšio stiprumą ir ryšio kryptį (Bekešienė, 2015). Ryšio nustatymo priklausomas kintamasis – organizacinis pasitikėjimas, nepriklausomi kintamieji – transformacinio, transakcinio ir pasyvaus lyderystės stilių raiška tarp respondentų vadų / viršininkų. Atsižvelgiant į tai, kad organizacinis pasitikėjimas susideda iš trijų skirtingų dimensijų: vertikalios, horizontalios ir beasmenės, taip pat atlikta šių dimensijų ryšio analizė su lyderystės stilių raiška. Prieš atliekant koreliacijos analizę kintamųjų tarpusavio duomenys buvo pavaizduoti grafiškai siekiant patvirtinti ryšio tiesiškumo tarp kintamųjų prielaidą. Grafiškai

pavaizdavus duomenis organizacinio pasitikėjimo ir lyderystės stilių kintamųjų ryšio teisiškumo prielaida buvo patvirtinta ir nustatyta, kad įvardinti kintamieji tarpusavyje susieti tiesiniu teigiamu vidutinio stiprumo ryšiu. Tolimesnėje analizėje naudojant Pirsono koreliacijos koeficientą buvo nustatyti skirtingų kintamųjų tarpusavio ryšiai, duomenys pateikiami 24 lentelėje.

24 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo ir jo dimensijų ryšys su vadovo lyderystės stilių raiška (sudaryta autoriaus)

		Organizacinis pasitikėjimas	Vertikali pasitikėjimo dimensija	Horizontali pasitikėjimo dimensija	Beasmenė pasitikėjimo dimensija
Transformacinis lyderystės stilius	Koreliacijos koeficientas	0,758	0,803	0,542	0,555
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Transakcinis lyderystės stilius	Koreliacijos koeficientas	0,736	0,759	0,541	0,558
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Pasyvus lyderystės stilius	Koreliacijos koeficientas	0,697	0,726	0,538	0,502
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Atsižvelgiant į 24 lentelėje pateiktus duomenis galima atkreipti dėmesį į p reikšmės rezultatus. Tarp visų kintamųjų p reikšmė yra <0,001, atsižvelgiant į tai, kad p reikšmė nesiekia 0,05 reikšmės galima teigti, kad gauti koreliacijos rezultatai yra statistškai reikšmingi. Vertinant gautus koreliacijos koeficientus tarp organizacinio pasitikėjimo, bei jo dimensijų ir lyderystės stilių galima teigti, kad visi kintamieji pasižymi vidutiniu arba stipriu ryšiu. Stiprus ryšys išsiskiria tarp organizacinio pasitikėjimo kintamojo su transformaciniu lyderystės stiliumi ($r=0,758$) ir transakciniu lyderystės stiliumi ($r=0,736$) ir vertikalaus pasitikėjimo dimensijos kintamojo su transformaciniu ($r=0,803$), transakciniu ($r=0,759$) ir pasyviu ($r=0,726$) lyderystės stiliais.

Atsižvelgiant į gautus rezultatus galima teigti, kad transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių koreliacija su teigiamu organizaciniu pasitikėjimu yra stipri, nes didėjant šių lyderystės stilių raiškai didėja pavaldinių organizacinis pasitikėjimas. Pasitikėjimo tiesioginiais vadais / viršininkais dimensijoje transformacinio lyderystės stiliaus raiška taip pat išsiskiria stipriausia koreliacija su pavaldinių pasitikėjimu savo tiesioginiais vadais / viršininkais.

4.3.2. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo rezultatai

Atlikta koreliacijos analizė leido nustatyti skirtingų lyderystės stilių raiškos sąsajas ir ryšių stiprumą su organizaciniu pasitikėjimu ir jo dimensijomis. Nepaisant šio fakto, siekiant nustatyti ryšio tarp kintamųjų pobūdį, priklausomojo kintamojo priklausomybę nuo nepriklausomų kintamųjų ir išreikšti tai formule leidžiančia prognozuoti kintamojo reikšmes reikia atlikti regresinę analizę (Čekanavičius & Murauskas, 2014). Šiuo atveju darbe nustatyta organizacinio pasitikėjimo, bei jo dimensijų priklausomybė nuo vadovo lyderystės stiliaus.

Atliekant regresinę analizę determinacijos koeficientas R^2 procentine išraiška parodo kiek priklausomojo kintamojo paaiškina modelis, kuris jungia nepriklausomus kintamuosius (Bekešienė, 2015). Remiantis Čekanavičiumi ir Murausku (2014) determinacijos koeficiento reikšmė mažesnė už 0,20 parodo modelio netinkamumą. B reikšmė parodo nepriklausomų kintamųjų įtaką

priklausomiems kintamiesiems. B koeficiento reikšmė atitinkamai gali būti teigiama ir neigiama, priklausomai nuo nepriklausomo kintamojo daromos įtakos priklausomajam kintamajam. Nepriklausomų kintamųjų Stjudento kriterijaus p reikšmė kiekvienam B koeficientui parodo nepriklausomo kintamojo statistinį reikšmingumą modelyje. Nepriklausomas kintamasis modelyje statistiškai reikšmingas kuomet $p < 0,05$. Remiantis Čekanavičiumi ir Murausku (2014) regresinės analizės metu svarbu atkreipti dėmesį į aukščiau aptartas analizės reikšmes, siekiant nustatyti nepriklausomų kintamųjų statistinį reikšmingumą regresinės analizės modeliui. Autoriai taip pat atkreipia dėmesį į multikolinearumo problemą kylančią regresinės analizės metu (Čekanavičius & Murauskas, 2014). Regresijos analizės metu multikolinearumo problemą indikuoja aukštas koreliacijos koeficientas tarp nepriklausomų kintamųjų. Multikolinearumo problemą patvirtinti gali dispersijos mažėjimo daugiklis VIF, kuris turi turėti reikšmę mažesnę už 4. Multikolinearumo problema sukuria nestabilų modelį, nauji stebiniai gali pakeisti parametrų įverčius arba gali atsirasti neteisingų priklausomybių

25 lentelėje pateikiami vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui ir jo dimensijoms modelių regresinės analizės rezultatai. Regresinės analizės metu buvo sudaryti keturi skirtingi modeliai, kurių priklausomi kintamieji skyrėsi, su tikslu nustatyti kaip skirtingi lyderystės stiliai veikia skirtingas pasitikėjimo dimensijas. Vertinant rezultatus svarbu atkreipti dėmesį į transakcinės lyderystės nepriklausomąjį kintamąjį. Šis kintamasis pasižymi aukšta tarpusavio koreliacija su kitais nepriklausomais kintamaisiais, taip pat kintamojo dispersijos mažėjimo daugiklis VIF yra 4,659. Atsižvelgiant į tai, kad VIF reikšmė yra didesnė už keturis, modelyje buvo susidurta su multikolinearumo problema. Remiantis mokslinių tyrimų praktika, nepriklausomų kintamųjų persidengimas prognozuojant reikšmes gali lemti klaidingus analizės rezultatus, kurių statistinė reikšmė yra iškreipta dėl nepriklausomų kintamųjų tarpusavio persidengimo (Čekanavičius & Murauskas, 2014; Bekešienė, 2015). Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad regresinės analizės modelis nėra tinkamas atliekant prognozes, tačiau nustatyti tyrimo lyderystės stilių įtaką organizaciniam pasitikėjimui su šiuo modeliu galima. Dėl šios priežasties tolimesnėje analizėje pristatomi tyrimo rezultatai, tačiau sudarant modelį prognozėms regresinės analizės modelis buvo koreguojamas.

25 lentelė. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui modelių regresinės analizės rezultatai (sudaryta autoriaus)

		Organizacinis pasitikėjimas	Vertikalus pasitikėjimo dimensija	Horizontalaus pasitikėjimo dimensija	Beasmenio pasitikėjimo dimensija
		$R^2=0,618$	$R^2=0,680$	$R^2=0,334$	$R^2=0,337$
Transformacinis lyderystės stilius	B	0,404	0,535	0,252	0,326
	B p reikšmė	<0,001	<0,001	0,002	<0,001
	VIF reikšmė	3,651	3,651	3,651	3,651
Transakcinis lyderystės stilius	B	0,234	0,189	0,168	0,345
	B p reikšmė	<0,001	0,007	0,098	0,002
	VIF reikšmė	4,659	4,659	4,659	4,659
Pasyvus lyderystės stilius	B	0,164	0,191	0,237	0,072
	B p reikšmė	0,002	<0,001	0,002	0,402
	VIF reikšmė	3,352	3,352	3,352	3,352

Analizuojant 25 lentelėje gautus duomenis modelyje, kuriame priklausomas kintamasis yra bendras organizacinio pasitikėjimo konstruktas galima teigti, kad iš trijų nepriklausomų kintamųjų visi trys daro teigiamą įtaką organizaciniam pasitikėjimui. Transformacinis lyderystės stilius $B=0,404$, transakcinis lyderystės stilius $B=0,234$ ir pasyvus lyderystės stilius $B=0,164$. Atsižvelgiant į gautus duomenis galima teigti, kad atliktame tyrime transformacinis lyderystės stilius daro didžiausią teigiamą įtaką respondentų pasitikėjimui organizacija. Atsižvelgiant į gautus rezultatus galima teigti, kad pasyvus lyderystės stilius ryšio su organizaciniu pasitikėjimu neturi (B reikšmė $<0,200$). Transakcinis lyderystės stilius išsiskiria silpnu ryšiu su organizaciniu pasitikėjimu, o transformacinis lyderystės stilius išsiskiria vidutiniu ryšiu su organizaciniu pasitikėjimu. Apibendrinant gautus rezultatus bendrame organizacinio pasitikėjimo konstrukte galima teigti, kad iš trijų nepriklausomų kintamųjų transformacinis lyderystės stilius daro stipriausią teigiamą įtaką organizaciniam pasitikėjimui.

Analizuojant organizacinio pasitikėjimo dimensijoms daromą nepriklausomų kintamųjų įtaką nustatyta, kad transakcinės lyderystės stiliaus B koeficiento p reikšmė vertikalaus ir horizontalaus pasitikėjimo dimensijų kintamųjų modelyje viršija 0,05 ribą. Dėl šios priežasties šio kintamojo koeficiento reikšmės modeliuose yra statistiškai nereikšmingos. B koeficiento p reikšmė taip pat yra viršijama regresinės analizės modelyje, kuriame yra tiriama nepriklausomų kintamųjų įtaka beasmeniam pasitikėjimui. Šiame modelyje pasyvaus lyderystės stiliaus kintamojo B koeficiento p reikšmė yra 0,402. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad kintamojo koeficiento reikšmė modelyje yra statistiškai nereikšmingas. Dėl statistiškai nereikšmingų nepriklausomų kintamųjų koeficientų atlikti skirtingų nepriklausomų kintamųjų įtakos palyginimą modeliuose nėra statistiškai reikšminga.

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad nustatyti statistiškai reikšmingi nepriklausomų kintamųjų B koeficientai tik nepriklausomų kintamųjų įtakos organizaciniam pasitikėjimui modelyje. Nustatyta, kad LK transformacinis vadovo lyderystės stilius daro didžiausią teigiamą įtaką organizaciniam pasitikėjimui lyginant su transakciniu ir pasyviu lyderystės stiliumi. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad transformacinis lyderystės stilius išsiskiria vidutiniu ryšiu su organizaciniu pasitikėjimu.

Pirminiame modelyje nustačius multikolinearumo problemą vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui ir jo dimensijoms modeliai buvo patobulinti. Atsižvelgus į Avolio ir Bass (2002) daugiafaktorinį lyderystės klausimyną multikolinearumu išsiskiriančio nepriklausomo kintamojo tobulinimas išlaikant statistinį reikšmingumą nėra įmanomas. Dėl šios priežasties siekiant sudaryti statistiškai reikšmingą vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui modelį transakcinės lyderystės stiliaus kintamasis buvo išimtas iš modelio. Gauti regresinės analizės rezultatai pateikiami 26 lentelėje. Atsižvelgiant į gautus skirtingų modelių determinacijos koeficientus, dispersijos mažėjimo daugiklius ir nepriklausomų kintamųjų Stjudento kriterijaus p reikšmes kiekvienam B koeficientui galima teigti, kad visų modelių gauti rezultatai statistiškai yra reikšmingi.

Vertikalaus pasitikėjimo dimensijoje transformacinio lyderystės stiliaus B koeficientas yra 0,623, pasyvaus lyderystės stiliaus 0,265. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad vertikalioje pasitikėjimo dimensijoje transformacinis lyderystės stilius lyginant su pasyviu lyderystės stiliumi daro 2,3 karto didesnę teigiamą įtaką pasitikėjimui tiesioginiais vadovais. Pasitikėjimo savo kolegomis dimensijoje abiejų lyderystės stilių įtaka yra sąlyginai vienoda, skirtumas tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir pasyvaus yra 0,028. Dėl šios priežasties galima teigti, kad horizontalaus pasitikėjimo dimensijoje

abu nepriklausomi kintamieji daro sąlyginai vienodą teigiamą įtaką pasitikėjimui kolegoms. Beasmenio pasitikėjimo dimensijoje transformacinio lyderystės stiliaus B koeficientas yra 0,486, pasyvaus 0,208. Transformacinio lyderystės stiliaus įtaka 2,3 karto didesnė nei pasyvaus lyderystės stiliaus. Dėl šios priežasties galima teigti, kad kaip ir vertikalaus pasitikėjimo dimensijoje, transformacinis lyderystės stilius daro 2,3 kartus didesnę teigiamą įtaką beasmeniam pasitikėjimui lyginant su pasyviu lyderystės stiliumi. Apibendrinant gautus vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizacinio pasitikėjimo dimensijoms rezultatus galima teigti, kad transformacinis lyderystės stilius vertikalaus ir beasmenio pasitikėjimo dimensijoms daro 2,3 kartus didesnę teigiamą įtaką lyginant su pasyviu lyderystės stiliumi. Dėl šios priežasties galima teigti, kad vadovo taikomas transformacinis lyderystės stilius labiau skatins pavaldinių pasitikėjimą savo tiesioginiu vadu ir pasitikėjimą organizacijos struktūra ir sistemomis. Vertinant transformacinio ir pasyvaus lyderystės stilių įtaką bendram organizacinio pasitikėjimo konstruktui taip pat galima pastebėti pasireiškiančią įtakos skirtumą tarp skirtingų stilių. Transformacinės lyderystės stiliaus B koeficientas yra lygus 0,513, pasyvaus lyderystės stiliaus 0,255. Galima atkreipti dėmesį, kad abu stiliai daro teigiamą įtaką organizaciniam pasitikėjimui. Nepaisant šio fakto abiejų nepriklausomų kintamųjų įtakos koeficientus lyginant tarpusavyje galima pastebėti, kad transformacinis vadovo lyderystės stilius lyginant su pasyviu lyderystės stiliumi daro du kartus didesnę teigiamą įtaką organizaciniam pasitikėjimui. Dėl šios priežasties galima teigti, kad vadovo transformacinio lyderystės stiliaus taikymas skatina du kartus didesnę pavaldinių organizacinį pasitikėjimą lyginant su pasyviu lyderystės stiliumi.

26 lentelė. Patobulinto vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui modelių regresinės analizės rezultatai (sudaryta autoriaus)

		Organizacinis pasitikėjimas	Vertikalaus pasitikėjimo dimensija	Horizontalaus pasitikėjimo dimensija	Beasmenio pasitikėjimo dimensija
		R ² =0,606	R ² =0,673	R ² =0,330	R ² =0,322
Transformacinis lyderystės stilius	B	0,513	0,623	0,331	0,486
	B p reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	VIF reikšmė	2,463	2,463	2,463	2,463
Pasyvus lyderystės stilius	B	0,255	0,265	0,303	0,208
	B p reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001	0,004
	VIF reikšmė	2,463	2,463	2,463	2,463

Vertinant regresinės analizės rezultatus svarbu atkreipti dėmesį į nepriklausomų kintamųjų B koeficientų reikšmes. Pasyvaus lyderystės stiliaus B koeficientas visuose tyrimo modeliuose yra nuo 0,208 iki 0,303. Atsižvelgiant į tai, kad šio nepriklausomojo kintamojo B koeficientas nesiekia 0,400 galima teigti, kad pasyvus lyderystės stilius daro silpną įtaką organizaciniam pasitikėjimui ir jo dimensijoms. Transformacinio lyderystės stiliaus kintamasis B koeficientas organizacinio pasitikėjimo, vertikalaus pasitikėjimo dimensijos ir beasmenio pasitikėjimo dimensijos modeliuose viršija 0,400. Dėl šios priežasties galima teigti, kad minėtuose modeliuose transformacinis lyderystės stilius daro vidutinę įtaką priklausomiems kintamiesiems. Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad vadovo taikomas transformacinis lyderystės stilius lyginant su pasyviu lyderystės stiliumi daro didesnę teigiamą įtaką organizaciniam pasitikėjimui ir jo dimensijoms.

4.4. Apibendrinti vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo rezultatai ir diskusija

Tyrimo metu siekta įvertinti vadovo lyderystės stiliaus įtaką organizaciniam pasitikėjimui ir jo dimensijoms LK, bei sudaryti vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui modelį. Atlikus daugiafaktorinio lyderystės klausimyno rezultatų analizę nustatyta, kad respondentai LK tarp savo vadų / viršininkų stipriausiai išskiria transformacinį lyderystės stilių (vidurkis 3,52). Nepaisant šio fakto transakcinio lyderystės stiliaus (vidurkis 3,51) raiška tarp LK vadų / viršininkų batalionų lygmenyje taip pat aukšta, o skirtumas tarp šių dviejų stilių raiškos nėra didelis. Dėl šios priežasties galima teigti, kad tarp tyrime dalyvavusių respondentų tiesioginių vadų / viršininkų išsiskiria transformacinis ir transakcinis lyderystės stiliai. Iš visų lyderystės elementų analizuotų tyrime labiausiai išsiskiria idealizuotos įtakos elementas (vidurkis 3,76). Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad respondentų tiesioginiai vadai / viršininkai labiausiai išsiskiria savo elgesiu, kuris pavaldinius skatina žiūrėti į juos kaip į sektiną pavyzdį. Pavaldiniai savo vadais / viršininkais žavisi ir juos gerbia.

Atlikus organizacinio pasitikėjimo konstrukto klausimyno dalies analizę nustatyta, kad tyrime dalyvavę respondentai pasižymi aukštu organizaciniu pasitikėjimu (vidurkis 3,41). Analizuojant organizacinio pasitikėjimo dimensijas nustatyta, kad respondentų vertikalus (vidurkis 3,65) ir horizontalus (vidurkis 3,61) pasitikėjimas išsiskiria kaip aukšti, o beasmenis pasitikėjimas (vidurkis 3,03) kaip vidutinis. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad tyrime dalyvavę respondentai LK labiausiai pasitiki savo tiesioginiais vadais / viršininkais.

Atlikus lyderystės konstrukto klausimyno dalies rezultatų analizę demografinėse respondentų grupėse nustatyta, kad vyresniųjų karininkų demografinėje grupėje stipriausiai pasireiškia idealizuotos įtakos (vidurkis 4,19), valdymo pagal išimtį (vidurkis 3,90) ir pasyvios lyderystės (vidurkis 3,90) lyderystės elementai. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad šios demografinės grupės tiesioginiai vadai / viršininkai išsiskiria asmeniniu pavyzdžiu, kuris respondentus skatina į juos žiūrėti kaip į sektiną pavyzdį, taip pat yra linkę nesiimti papildomų veiksmų kol respondentams viskas gerai sekasi ir vengia sprendimų priėmimo. Puskarininkų demografinė grupė iš visų karinio laipsnio grupių žemiausiai įvertino savo tiesioginių vadų / viršininkų įkvepiančios motyvacijos (vidurkis 3,29), asmeninio dėmesio (vidurkis 3,41) ir valdymo pagal išimtį (vidurkis 3,53) elementus. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad tyrime dalyvavę puskarininkiai savo tiesioginių vadų / viršininkų elgesyje žemiausiai išskiria šių elementų raišką. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad tyrime dalyvavę jaunesnieji karininkai iš visų respondentų grupių pagal karinį laipsnį žemiausiai įvertino nekontroliuojamos lyderystės elementą (vidurkis 3,29). Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad ši respondentų grupė savo tiesioginių vadų / viršininkų vengimą priimti sprendimus vertina žemiausiai iš kitų tyrime dalyvavusių respondentų grupių.

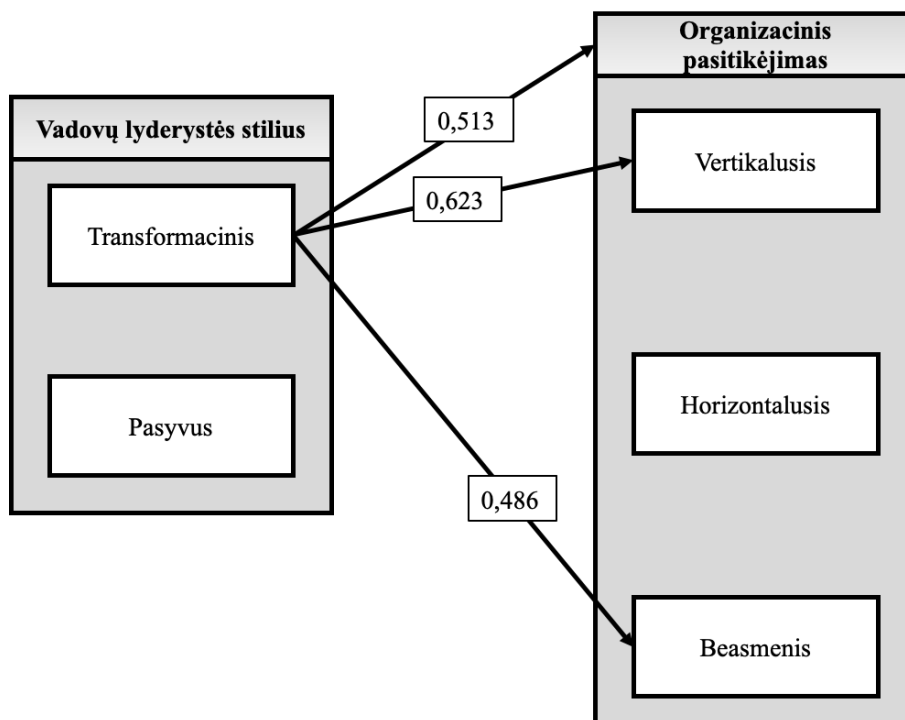
Atlikus organizacinio pasitikėjimo konstrukto klausimyno dalies rezultatų analizę demografinėse respondentų grupėse galima išskirti jaunesniųjų ir vyresniųjų karininkų respondentų grupes. Abi šios grupės žemiausiai įvertino beasmenio pasitikėjimo elementus, lyginant su puskarininkiais ir kariais. Nepaisant šio fakto, vyresniųjų karininkų grupė išsiskiria didžiausiu pasitikėjimu kolegomis ir savo tiesioginiais vadais / viršininkais.

Atlikus vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui LK vertinimą nustatyta, kad transformacinis lyderystės stilius daro didžiausią teigiamą įtaką organizaciniam pasitikėjimui. Regresinės analizės metu nustatyta, kad tarp respondentų transformacinis lyderystės stilius ($B=0,404$) daro vidutinę įtaką organizaciniam pasitikėjimui. Transakcinis lyderystės stilius ($B=0,234$) daro

silpną įtaką organizaciniam pasitikėjimui, o pasyvus lyderystės stilius ($B=0,164$) įtakos nedaro. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad gauti tyrimo duomenys rodo, kad LK transformacinio lyderystės stiliaus taikymas daro stipriausią teigiamą įtaką organizaciniam pasitikėjimui.

Tyrimo metu visi lyderystės stiliai išsiskyrė teigiama įtaka organizaciniam pasitikėjimui. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad gauti rezultatai patvirtina Uslu ir Oklay (2015) teiginį, kad bendras lyderystės kaip proceso taikymas daro teigiamą įtaką organizaciniam pasitikėjimui. Gauti tyrimo rezultatai patvirtina Rua ir Araujo (2013) teiginį, kad transformacinis lyderystės stilius turi teigiamą įtaką organizaciniam pasitikėjimui. Tyrime vertinant skirtingų lyderystės stilių daroma įtaka organizaciniam pasitikėjimui buvo patvirtintas Uslu ir Oklay (2015) teiginys, kad skirtingi lyderystės stiliai daro skirtingą įtaką organizaciniam pasitikėjimui. Transformacinio ir pasyvaus lyderystės stiliaus įtaka horizontaliai pasitikėjimo dimensijai yra silpna. Šis rezultatas patvirtina skirtingų autorių teiginius, kuriuose numatyta, kad horizontalaus pasitikėjimo dimensija apima pasitikėjimą kolegomis, jų geranoriškumu, integralumu ir kompetencijomis (Tan & Lim, 2009; Hasche ir kt., 2020).

Sudarant vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui modelį regresinės analizės metu nustatyta, kad transakcinio lyderystės stiliaus kintamasis išsiskiria multikolinearumo problema. Dėl šios priežasties modelis buvo tobulinimas iš jo išimant transakcinės lyderystės stiliaus elementą. Gauti modelio rezultatai pateikiami 13 paveikslėlyje.



13 pav. Regresine analize patvirtintas vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui ir jo dimensijoms modelis

Apibendrinant vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui ir jo dimensijoms modelį svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad pasyvus lyderystės stilius daro teigiamą įtaką organizaciniam pasitikėjimui ir jo dimensijoms. Nepaisant šio fakto, gauti pasyvaus lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui ir jo dimensijoms B koeficientai neviršija 0,400 reikšmės. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad pasyvaus lyderystės stiliaus įtaka organizaciniam pasitikėjimui ir jo

dimensijomis yra silpna. Dėl šios priežasties šio lyderystės stiliaus reikšmės modelyje nėra vaizduojamos. Vertinant transformacinio lyderystės stiliaus įtaką organizaciniam pasitikėjimui ir jo dimensijoms galima atkreipti dėmesį į tai, kad horizontalioje pasitikėjimo dimensijoje transformacinis lyderystės stilius ($B=0,331$ $p<0,001$) daro silpną įtaką. Šis rezultatas patvirtinta Tan ir Lim (2009) ir Hasche ir kt. (2020) teiginius, kad horizontalus pasitikėjimas yra orientuotas į pasitikėjimą kolegomis, jų geranoriškumą, integralumą ir kompetencijas. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui ir jo dimensijoms modelis leidžia daryti išvadą, kad transformacinio lyderystės stiliaus taikymas daro vidutinę įtaką bendram organizacinio pasitikėjimo ($B=0,513$, $p<0,001$) konstruktiui, vertikalaus pasitikėjimo dimensijai ($B=0,623$, $p<0,001$) ir beasmenio pasitikėjimo dimensijai ($B=0,486$, $p<0,001$). Gauti rezultatai leidžia teigti, kad transformacinio lyderystės stiliaus taikymas skatina pavaldinių pasitikėjimą savo aukštesniais vadais, taip pat daro įtaką pavaldinių pasitikėjimui organizacija. Dėl šios priežasties taikant transformacinį lyderystės stilių yra darome teigiama įtaka bendram pavaldinių organizaciniam pasitikėjimui.

Išvados ir rekomendacijos

1. Analizuojant mokslinę literatūrą nustatyta, kad vieningo lyderystės apibrėžimo tarp skirtingų autorių nėra. Dėl šios priežasties remiantis mokslinių darbų analizėje nustatytais lyderystės apibrėžimo elementais darbe naudotas Northouse (2016) lyderystės apibrėžimas – procesas kurio metu individas daro įtaką grupei individų pasiekiant bendrus tikslus. Šiame kontekste vadovo lyderystės stilius apibrėžiamas kaip lyderio asmeninių savybių, elgesio ir gebėjimų derinys, kuris yra naudojamas įvairiuose kontekstuose siekiant daryti įtaką sekėjams. Atlikus lyderystės stilių analizę nustatyta, kad transformacinis ir transakcinis lyderystės stiliai atspindi šiandienines lyderystės teorijas. Galima išskirti Avolio ir Bass išvystytą (2002) lyderystės teoriją apimančią transformacinį, transakcinį ir pasyvų lyderystės stilius. Transformacinis lyderystės stilius kuria palankią kaitai ir grįsta bendradarbiavimu organizacinę kultūrą. Šio stiliaus lyderiai geba įtikinti savo sekėjus siekti aukštesnių tikslų, peržengiančių sekėjų asmeninius tikslus ir lūkesčius. Transakciniame stiliuje lyderis savo darbą grindžia tarpusavio mainais, kuomet sekėjo paslaugos yra keičiamos į lyderio suteikiamą atlygį. Pasyvaus stiliaus lyderiai išsiskiria pasyvumu, nenukreipia savo sekėjų tinkama linkme ir nedalyvauja valdymo procesuose.
2. Organizacinis pasitikėjimas apibrėžiamas kaip pasiryžimas būti pažeidžiamu kitos pusės veiksmų, remiantis lūkesčiu, kad kita pusė atliks svarbius veiksmus neatsižvelgiant į galimybę juos stebėti ir kontroliuoti. Atlikus organizacinio pasitikėjimo teorijų analizę nustatyta, kad organizacinis pasitikėjimas susideda iš trijų dimensijų – vertikalios, horizontalios ir beasmens. Vertikali pasitikėjimo dimensija apibrėžiama kaip asmens pasitikėjimas savo vadovu, asmeniu esančiu aukštesnėje organizacijos pozicijoje. Horizontalaus pasitikėjimo dimensija apibrėžiama, kaip pasitikėjimas savo kolegomis, organizacijoje užimančiais tokias pačias pareigas. Beasmens pasitikėjimas identifikuojamas kaip asmens pasitikėjimas organizacijos procesais ir struktūra.
3. Apibrėžus vadovo lyderystės stilius ir organizacinį pasitikėjimą, bei jo dimensijas nustatyti šių konstrukto elementai. Lyderystės teorijoje identifikuoti septyni lyderystės elementai kurie yra asocijuojami su lyderio elgesiu – idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualinė stimuliacija, asmeninis dėmesys, sąlyginis atlygis, vadovavimas pagal išimtį ir nekontroliuojama lyderystė. Organizacinio pasitikėjimo teorijoje identifikuoti skirtingų pasitikėjimo dimensijų elementai. Vertikalaus pasitikėjimo dimensijoje – kompetencijos, sąžiningas elgesys, pagarba, patikimumas ir įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą. Horizontalaus pasitikėjimo dimensijoje – kompetencijos, geranoriškumas ir integralumas. Beasmensio pasitikėjimo dimensijoje – veiklos organizavimas, tvarumas, aukščiausių vadovų savybės, technologinis patikimumas, konkurencingumas, žmogiškųjų išteklių valdymo praktika, sąžiningas elgesys ir komunikacija. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui teoriniu aspektu analizė parodė, kad lyderystės elementų raiška, apibrėžianti vadovo lyderystės stilių, siejasi su organizacinio pasitikėjimo dimensijų elementais. Dėl šios priežasties buvo suformuotas teoriškas pagrįstas vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui ir jo dimensijoms kariuomenėje modelis.
4. Empirinio tyrimo metu buvo naudojamas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa, kurioje dalyvavo 395 respondentai iš LK. Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad:
 - 4.1. Respondentai LK tarp savo tiesioginių vadų / viršininkų batalionų lygmenyje labiausiai išskiria transformacinės lyderystės raišką.
 - 4.2. Respondentai tarnaujantys LK išsiskiria aukštu organizaciniu pasitikėjimu.
 - 4.3. Atlikus vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui analizę LK nustatyta, kad vadovo transformacinis lyderystės stilius daro vidutinę teigiamą įtaką organizaciniam

pasitikėjimui LK. Transakcinis lyderystės stilius daro silpną teigiamą įtaką organizaciniam pasitikėjimui, o pasyvus lyderystės stilius įtakos nedaro. Transformacinis lyderystės stilius lyginant su transakciniu ir pasyviu daro atitinkamai 1,7 ir 2,4 karto didesnę teigiamą įtaką organizaciniam pasitikėjimui LK. Vadovo lyderystės stiliaus įtaka organizacinio pasitikėjimo dimensijoms neanalizuota, dėl statistiškai nereikšmingų rezultatų.

- 4.4. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui ir jo dimensijoms modelis tobulintas išėmus transakcinio lyderystės stiliaus elementą, dėl šio nepriklausomojo kintamojo multikolinearumo. Gauti modelio rezultatai tarp transformacinio ir pasyvaus lyderystės stiliaus leidžia išskirti transformacinį lyderystės stilių kaip darantį stipriausią teigiamą įtaką organizaciniam pasitikėjimui ir jo dimensijoms. Pasyvaus lyderystės stiliaus taikymas daro silpną įtaką organizaciniam pasitikėjimui ir jo dimensijoms. Transformacinio lyderystės stiliaus taikymas daro vidutinę įtaką bendram organizacinio pasitikėjimo konstruktui, vertikalaus pasitikėjimo ir beasmenio pasitikėjimo dimensijoms. Gauti horizontalaus pasitikėjimo dimensijos rezultatai patvirtino teorinės analizės prielaidas – vadovo lyderystės stiliai daro žemą įtaką pasitikėjimui kolegomis. Gauti tyrimo rezultatai leidžia prognozuoti, kad vadovai taikantys transformacinį lyderystės stilių darys stipresnę teigiamą įtaką organizaciniam pasitikėjimui, lyginant su vadovais taikančiais pasyvių lyderystės stilių. Transformacinio lyderystės stiliaus taikymas lyginant su pasyviu lyderystės stiliumi labiau skatina pavaldinių pasitikėjimą savo tiesioginiais vadais ir pasitikėjimą organizaciją, jos struktūra, procesais ir procedūromis.

Rekomendacijos tyrėjams. Rekomenduojama tyrimą pakartoti tiriant didesne imtimi ir lyderystės konstrukto analizei taikant išplėstą Avolio ir Bass (2002) klausimyną. Išplėsto klausimyno taikymas sumažintų multikolinearumo problemą ir leistų sudaryti transformacinio, transakcinio ir pasyvaus lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui modelį. Tyrimo metu nustatyta, kad tirti lyderystės stiliai daro teigiamą įtaką organizaciniam pasitikėjimui. Nepaisant šio fakto beasmenio pasitikėjimo vidurkis tarp tyrime dalyvavusių respondentų yra žemas. Dėl šios priežasties tolimesniuose tyrimuose rekomenduojama tirti veiksnius lemiančius beasmenį pasitikėjimą.

Rekomendacijos LK vadams / viršininkams batalionų lygmenyje. Siekiant išlaikyti ir stiprinti pavaldinių organizacinį pasitikėjimą rekomenduojama skatinti transformacinio lyderystės stiliaus taikymą LK: išlaikyti sektino pavyzdžio rodymą pavaldiniams, įkvėpti pavaldinius keliamais iššūkiais ir aiškiais tikslais, bei rodyti asmeninį dėmesį pavaldiniams juos remiant ir mokant. Rekomenduojama tobulinti intelektualinės stimuliacijos elemento taikymą, skatinant pavaldinius plėsti ir ugdyti savo gebėjimus. Siekiant gerinti personalo beasmenį pasitikėjimą rekomenduojama vykdyti personalo apklausas žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos procedūrų srityje, su tikslu nustatyti tobulintinas sritis lemiančias beasmenį pasitikėjimą.

Literatūros sąrašas

1. Arslan, M. M. (2009). Perceptions Of Technical and Industrial Vocational High School Teachers About Organizational Trust. *Journal of Theory and Practice in Education*, 5(2), 274-288.
2. Atkinson, S., & Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (4), 282 - 304.
3. Avolio , B. J., & Bass, B. M. (2002). *DEVELOPING POTENTIAL ACROSS A FULL RANGE OF LEADERSHIP Cases on Transactional and Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates .
4. Bass, B. M. (1981). *STOGDILL'S HANDBOOK OF LEADERSHIP A Survey of Theory and Research*. New York: The free press.
5. Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 9-32.
6. Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership THEORY, RESEARCH, AND MANAGERIAL APPLICATIONS Fourth Edition*. New York: Free Press.
7. Bekešienė, S. (2015). *Duomenų analizės SPSS pagrindai*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
8. Bjornstad, A. L., & Ulleberg , P. (2021). Effects of trust, structure and processes on effectiveness in a military organization: exploring a moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 564-579.
9. Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
10. Burns, J. M. (2012). *Leadership*. New York: Open Road Integrated Media.
11. Butkus, S. F. (2008). *Vadyba kiekvienam*. Vilnius: Eugrimas.
12. Čarnienė, R., Neverauskas, B., Vienažindienė, M., Bartkus, E. V., Čiutienė, R., Kindsfaterienė, K., . . . Žekevičienė, A. (2011). *Organizacijų vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija .
13. Čekanavičius, V., & Murauskas, G. (2014). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
14. Demirtas, O., & Karaca, M. (2020). *A Handbook of Leadership Styles*. Cambridge Scholars Publishing.
15. Fox, A. (1974). *Beyond contract: work, power and trust relations (Society today and tomorrow)*. London: Faber and Feber.
16. Fulmer, A. C., & Gelfand, M. J. (2012). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*, 1167-1230.
17. Giffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication department. *Psychological Bulletin*, 68, 104-120.
18. Gilbert, J. A., & Tang, T. L.-P. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27 (3), 321–338.
19. Gucer, E., & Demirdag, S. A. (2014). Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels. *Business Management Dynamics*, 4 (1), 12-28.
20. Hamad, H. (2015). Transformational Leadership Theory: Why Military Leaders Are More Charismatic and Transformational? *International Journal on Leadership*, 3(1), 1-8.

21. Hasche, N., Höglund, L., & Mårtensson, M. (2020). Intra-organizational trust in public organizations – the study of interpersonal trust in both vertical and horizontal relationships from a bidirectional perspective. *Public Management Review*, 1768-1788.
22. Hassan, M., Toylan, N. V., Semerciöz, F., & Aksel, I. (2012). Interpersonal Trust and Its Role in Organizations. *International Business Research*, 5(8), 33-39.
23. Heilbrunn, J. (1994). Can Leadership Be Studied? *Wilson Quarterly*, 65-97.
24. Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195-204.
25. Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 1-6.
26. Ismail, H. (2014). Organizational Justice and Citizenship Behavior, the Mediating Role of Trust. *International Journal of Human Resource Studies*, 86-96.
27. Jaques, E., Clement, S. D., & Lessem, R. (1991). *Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity*. Arlington: Cason Hall & Co. Publishers.
28. Jeffries, F. L., & Reed, R. (2000). Trust and Adaptation in Relational Contracting. *The Academy of Management Review*, 25(4), 873-882.
29. Jia, X., Liao, S., Van der Heijden, B. I., & Guo, Z. (2019). The effect of socially responsible human resource management (SRHRM) on frontline employees' knowledge sharing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3646-3663.
30. Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (1), 6-22.
31. Kardelis, K. (2017). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
32. Kars, M., & Inandi, Y. (2018). Relationship between School Principals' Leadership Behaviors and Teachers' Organizational Trust. *Eurasian Journal of Educational Research*, 74, 145-164.
33. Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *IBIMA Publishing, Journal of Human Resources Management Research*, 1-10.
34. Khan, M. S., Khan, I., Qamar, Q. A., Ismail, H. M., Rauf, H., Latif, A., & Tahir, M. (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administration Research*, 87-92.
35. Knoll, D. L., & Gill, H. (2011). Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers. *Journal of Managerial Psychology*, 26 (4), 313-330.
36. Kramer, R. M. (1999). TRUST AND DISTRUST IN ORGANIZATIONS: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annu. Rev. Psychol*, 50 (5), 69-98.
37. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 269-299.
38. Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 737-748.
39. Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.

40. Maguire, S., & Phillips, N. (2008). 'Citibankers' at Citigroup: A Study of the Loss of Institutional Trust after a Merge. *Journal of Management Studies* 45:2, 372-401.
41. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 709-734.
42. Martins Marques de Lima Rua, O. M., & Costa Araújo, J. M. (2013). The influence of the transformational leadership in the organizational trust. *Harvard Deusto Business Research*, 2 (1), 55-66.
43. Masiulis, K., & Sudnickas, T. (2008). *Elitas ir lyderystė*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
44. Mccauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust. *Public Administration Quarterly* 16 (2), 265-284.
45. Northouse, P. G. (2016). *Leadership Theory and Practice, Seventh Edition*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
46. Northouse, P. G. (2018). *Introduction to Leadership, Fourth Edition*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
47. Northouse, P. G. (2021). *INTRODUCTION TO LEADERSHIP Concepts and Practice Fifth Edition*. Los Angeles: SAGE.
48. Ozyilmaz, A., Erdogan, B., & Karaeminogullari, A. (2017). Trust in organization as a moderator of the relationship between self-efficacy and workplace outcomes: A social cognitive theory-based examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1-24.
49. Perry, R. W. (2004). The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust. *Review of Public Personnel Administration*, 24 (133).
50. Qosja, E., & Druga, E. (2014). The higher education institutional reform in Albania and its leadership style challenge. *The Macrotheme Review*, 3(9), 147-159.
51. Rahayuningsih, I. (2019). The Positive Impact of Organizational Trust: a Systematic Review. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 122-143.
52. Rahmat, R., Ramly, M., Mallongi, S., & Kalla, R. (2019). The Leadership Style Effect on The Job Satisfaction and The Performance. *Asia pacific journal of management and education*, 2(1), 1-13.
53. Reyshav, I., & Sharkie, R. (2010). Trust: an antecedent to employee extra-role behaviour. *Journal of Intellectual Capital*, 11 (2), 227-247.
54. Safari, A., Barzoki, A. S., & Aqagoli, P. H. (2020). Exploring the antecedents and consequences of impersonal trust. *International Journal of Organizational Analysis*, 28 (6), 1149-1173.
55. Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organizational Development Journal*, 35-48.
56. Sonnenberg, F. K. (1994). Trust me . . . trust me not. *Journal of Business Strategy*, 15, 14-16.
57. Stafford Global. (2021, Kovo 24). *Stafford*. From The 5 Leadership Styles. [žiūrėta 2023-12-16]. Prieiga per internetą: <https://www.staffordglobal.org/articles-and-blogs/mba-articles-and-blogs/the-5-leadership-styles/>
58. Stanciulescu, R., & Beldiman, E. (2017). The Issue of Leadership Styles in the Military Organization . *Land Forces Academy Review*, 1(93), 54-60.

59. Stoner, J. F., Freeman, E. R., & Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
60. Sulantara, I. M., Mareni, P. K., Sapta, I. S., & Suryani, N. K. (2020). The Effect of Leadership Style and Competence on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(5), 1-8.
61. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: KTU leidykla Technologija.
62. Tan, H. H., & Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143 (1), 45-66.
63. Uslu, F., & Oklay, E. (2015). The Effect of Leadership on Organizational Trust. *Leadership and Organizational Outcomes*, 81-95.
64. Vanhala, M., & Ahteela, R. (2011). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review*, 34 (8), 869-888.
65. Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46-61.
66. Vilkaitė-Vaitonė, N., Papšienė, P., & Stulgienė, V. (2016). Vadovaujančio personalo lyderystės vertinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 38(4), 436-443.
67. Vinger, G., & Cilliers, F. (2006). Effective transformational leadership behaviours for managing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 4 (2), 1-9.
68. Wang, F.-J., Chich-Jen, S., & Mei-Ling, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African Journal of Business Management*, 4(18), 3924-3936.
69. Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, 513-530.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Girčys, A. (2020). *Knyga. Antanas Girčys „Lietuvos kareivio knyga“*, LK MP, 2020. Iš Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija. [žiūrėta 2023-12-15]. Prieiga per internetą: <https://kam.lt/leidiniai/lietuvos-kareivio-knyga-2/>
2. Gustaitė, R. (2011). *Lyderystės įtaka organizaciniam pasitikėjimui / Rasvydė Gustaitė*. Iš eLABa, Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka. [žiūrėta 2023-12-15]. Prieiga per internetą: <https://www.lvb.lt/permalink/f/16nmo04/ELABAETD2191859>
3. Krašto apsaugos ministerija. (2022). *KRAŠTO APSAUGOS SISTEMA: skaičiai ir pokyčiai*. Iš Krašto apsaugos ministerija. [žiūrėta 2023-11-16]. Prieiga per internetą: <https://kam.lt/wp-content/uploads/2022/07/Skaiciai-ir-pokyciai-2022.pdf>
4. Krašto apsaugos ministras. (2021, sausio 1). *Dėl Karo tarnybos statuto patvirtinimo*. Iš Lietuvos Respublikos Seimas. [žiūrėta 2023-12-12]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.315695/asr>
5. Lietuvos kariuomenės vadas. (2016). *LK karinė doktrina*. Iš Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija. [žiūrėta 2023-12-15]. Prieiga per internetą: <https://kam.lt/wp-content/uploads/2022/03/Lietuvos-karine-doktrina-2016.pdf>
6. Lietuvos kariuomenės vadas. (2018). *LK vadovavimo doktrina*. Iš Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija. [žiūrėta 2023-12-15]. Prieiga per internetą: https://kam.lt/wp-content/uploads/2022/03/2018_vadovadimas.pdf
7. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija. (2016). *Lietuvos Respublikos karinė strategija*. Iš Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministrerija. [žiūrėta 2023-12-14]. Prieiga per internetą: <https://kam.lt/wp-content/uploads/2022/03/karine-strategija-LT-2016.pdf>

Priedai

1 priedas. Tyrimo anketa

Apklausa „Vadovo lyderystės stiliaus įtaka organizaciniam pasitikėjimui“

Gerbiamas (-a) Respondente,

Apklausa atliekama Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo vadybos fakulteto, „Įmonių valdymo“ magistro studijų studento Augusto Ališausko, rengiančio magistro baigiamąjį darbą tema – „Vadovo lyderystės stiliaus įtaka organizaciniam pasitikėjimui“.

Ši apklausa yra skirta respondentams tarnaujantiems skirtinguose Lietuvos kariuomenės batalionuose, tyrimo tikslas – nustatyti Lietuvos kariuomenės vadų ir viršininkų taikymo lyderystės stiliaus įtaką pavaldinių organizaciniam pasitikėjimui batalionų lygmenyje. Visi surinkti duomenys yra anonimiški ir bus naudojami tik mokslinio tyrimo tikslams.

1. Jūsų lytis:
 - Moteris
 - Vyras
2. Jūsų amžius:
 - Nuo 18 iki 25 metų
 - Nuo 26 iki 35 metų
 - Nuo 36 iki 45 metų
 - Nuo 46 iki 55 metų
 - Nuo 56 ir daugiau metų
3. Jūsų išsilavinimas:
 - Vidurinis
 - Profesinis
 - Aukštesnysis
 - Aukštasis neuniversitetinis
 - Aukštasis universitetinis
4. Jūsų tarnybos rūšis:
 - Profesinės karo tarnybos karys
 - Nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karys
5. Jūsų karinis laipsnis:
 - Karys (j. eil. – vyr. eil.)
 - Puskarininkis (gr. – srž. mjr.)
 - Jaunesnysis karininkas (ltn. – kpt.)
 - Vyresnysis karininkas (mjr. – plk.)

2 dalis – tiesioginio vado / viršininko lyderystės stilius

Šioje dalyje vertinate tiesioginį savo vadą / viršininką. Dalį sudaro 21 teiginys, į kiekvieną teiginį turite atsakyti skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Kiekvienas teiginys yra išskirstytas į tris grupes leidžiančias nustatyti vado / viršininko transformacinį, transakcinį arba pasyvų lyderystės stilių.

Eil. nr.	Teiginys	1 – visiškai nesutinku	2 – nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku
6.	Aš gerai jaučiuosi būdamas greta savo vado / viršininko					
7.	Aš būnu visiškai sąžiningas su savo vadu / viršininku					
8.	Aš didžiuojuosi tarnaudamas su savo vadu / viršininku					
9.	Vadas / viršininkas aiškiai pasako ką aš galėčiau ir turėčiau daryti					
10.	Vadas / viršininkas kuria patrauklias ateities vizijas apie tai, ką galime nuveikti					
11.	Vadas / viršininkas man padeda rasti prasmę darbe					
12.	Vadas / viršininkas skatina mane į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai					
13.	Vadas / viršininkas skatina mane į sunkiai suprantamus dalykus pažvelgti naujai					
14.	Vadas / viršininkas mane skatina pergaltoti idėjas, kurioms anksčiau aš neskyriau dėmesio					
15.	Vadas / viršininkas padeda man tobulėti					
16.	Vadas / viršininkas man išsako savo nuomonę apie mano darbą					
17.	Vadas / viršininkas skiria dėmesio tiems, kurie kitų yra atstumti					
18.	Vadas / viršininkas man pataria ko imtis, kad už darbą būčiau apdovanotas					
19.	Vadas / viršininkas paskatina tuos darbuotojus, kurie pasiekia numatytų tikslų					
20.	Vadas / viršininkas žino, kokie bus rezultatai, tinkamai atlikus darbą					
21.	Vadas / viršininkas yra patenkintas, kuomet aš pasiekiu numatytų standartų					
22.	Kol visas sekasi, vadas / viršininkas nesistengia nieko keisti					
23.	Vadas / viršininkas supažindina pavaldinius su darbo atlikimo standartais					
24.	Vadas / viršininkas neprieštarauja, jei aš ir toliau dirbu laiko patikrintais būdais ir metodais					
25.	Viskas, ką aš noriu daryti, vadui / viršininkui tinka					
26.	Vadas / viršininkas neuždavinėja klausimų kitiems, apie savaime suprantamus dalykus					

3 dalis - organizacinio pasitikėjimo vertinimas

Šią dalį sudaro 22 teiginiai orientuoti į pasitikėjimą Jūsų tiesioginiu vadu / viršininku, pasitikėjimą kolegomis ir beasmenį pasitikėjimą organizacija. Į kiekvieną teiginį turite atsakyti skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku).

Eil. nr.	Teiginys	1 – visiškai nesutinku	2 – nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku
27.	Pasitikiu savo vadu / viršininku, nes jis turi pakankamai žinių ir įgūdžių apie atliekamą darbą;					
28.	Pasitikiu savo vadu / viršininku, nes jis priima teisingus sprendimus susijusius su darbu;					
29.	Pasitikiu savo vadu / viršininku, nes jis visapusiškai atlieka savo pareigas;					
30.	Pasitikiu savo vadu / viršininku, nes jis laikosi savo pažadų;					
31.	Tai ką sako mano vadas / viršininkas, atitinka tai ką jis daro;					
32.	Kuomet tarnybos kolegoms reikia vado / viršininko, jis elgiasi paslaugiai ir palaikančiai;					
33.	Pasitikiu savo vadu / viršininku bet kokia tema, kurią jis man sako;					
34.	Savo tarnybos klausimais aš galiu laisvai kalbėti su savo vadu / viršininku;					
35.	Pasitikiu savo vadu / viršininku, kad jis darbus atliks lengvai ir sklandžiai;					
36.	Mano vadas / viršininkas klausia mūsų nuomonės priimdamas sprendimus ir keisdamas procedūras;					
37.	Kuomet susiduriu su problemomis susijusiomis su mano darbu, tikiu, kad mano kolegos man padės su tuo susitvarkyti;					
38.	Aš pasitikiu savo kolegomis, kad jie daro / padarys geriausia ką gali savo darbe;					
39.	Mano kolegos atlieka savo pareigas net ir tuomet, kuomet vado / viršininko nėra aplinkui;					
40.	Aš pasitikiu savo kolegomis, kad jie neapsunkins mano darbo, kuomet vykdysiu daug dėmesio reikalaujančią užduotį;					
41.	Pasitikiu savo kolegomis dėl turimų žinių savo srityje;					
42.	Kariuomenė visada elgiasi sąžiningai ir teisingai;					
43.	Kariuomenė visada laikosi duotų pažadų;					
44.	Kariuomenė visada palaiko mane, kuomet man reikia pagalbos;					
45.	Pasitikiu kariuomene, nes ji yra sąžininga su joje tarnaujančiais kariais;					
46.	Kariuomenė mane palaiko ir apdovanoja tol, kol savo darbą atlieku pakankamai gerai;					
47.	Kariuomenė rūpinasi mano problemomis;					
48.	Pasitikiu kariuomenės politika, susijusia su tarnaujančiais kariais.					

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką!