



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyra
leksikono, vadybinės elgsenos ir vizualinio identiteto kontekste**

Baigiamasis magistro projektas

Monika Gudelevičiūtė

Projekto autorė

Prof. dr. Asta Savanevičienė

Vadovė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyra leksikono, vadybinės elgsenos ir vizualinio identiteto kontekste

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Monika Gudelevičiūtė

Projekto autorė

Prof. dr.

Asta Savanevičienė

Vadovė

Prof. dr.

Violeta Šilingienė

Recenzentė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Monika Gudelevičiūtė

Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyra leksikono, vadybinės elgsenos ir vizualinio identiteto kontekste

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) intelektinės 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.

Monika Gudelevičiūtė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Gudelevičiūtė, Monika. Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyra leksikono, vadybinės elgsenos ir vizualinio identiteto kontekste. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Asta Savanevičienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypties grupė): Žmonių išteklių vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: transakcinė lyderystė, transformacinė lyderystė, vadybinė elgsena, vizualinis identitetas, leksikonas.

Kaunas, 2024. 65 p.

Santrauka

Šiuolaikiniame pasaulyje lyderių svarba sėkmingoje organizacijos veikloje nuolat auga. Organizacijos pasirinkdamos tinkamus lyderius problemoms spręsti ir efektyviai veiklai vykdyti turėtų atkreipti dėmesį į lyderių asmenines savybes.

Transakciniai lyderiai pasižymi tiksliais nurodymais darbuotojams, jie sutelkia dėmesį į struktūrą, strategiją ir aiškiai apibrėžtus vaidmenis, siekdami nukreipti darbuotoju organizacijos tikslų link. Šie lyderiai yra puikiai tinkami organizacijose, kur yra didelė klaidų rizika, nes transakciniai lyderiai geba nukreipti riziką ir užtikrinti saugumą dėl to yra vertinami tokioje aplinkoje kaip karinės operacijos. Transformaciniai lyderiai pasižymi orientacija į pokyčius, jie geba produktyviai dirbti dinamiškoje aplinkoje, taip pat skatina darbuotojus priimti novatoriškus sprendimus bei daryti daugiau, nei iš jų tikimasi. Dėl šių priežasčių šie lyderiai tinkami organizacijoms pasižyminčioms inovatyvumu (pavyzdžiui su IT projektais susijusioms organizacijoms). Tiek transakciniai, tiek transformaciniai lyderiai taip pat turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu, pilietiškui elgesiui organizacijai, darbo efektyvumui, pilietiškui elgesiui organizacijoje ir kitiems su darbuotojų elgsena susijusiems procesams.

Nors šie lyderystės tipai yra tiriami jau ilgą laiką, tačiau jų tyrimų poreikis išlieka iki šių laikų. Galima rasti nemažai nevienareikšmiškų tyrimų, kurie tyrė vadybinę lyderių elgseną, tad norint tiksliau ją išskirti, reikėtų atlikti daugiau tyrimų. Transakcinių lyderių leksikonas bei vizualinis identitetas yra labai mažai tirtos, tačiau taip pat svarbios sritys, nes tiek vizualai, tiek komunikacija daro didelę įtaką darbuotojams, todėl reiktų atlikti išsamesniu tyrimus šiose srityse.

Tyrimo tikslas yra atskleisti transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyrą leksikono, vadybinės elgsenos ir vizualinio identiteto kontekste. Šiam tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai:

1. Apibrėžti transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros vadybinės elgsenos, leksikono ir vizualinio identiteto kontekste metmenis.
2. Parengti transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros vadybinės elgsenos, leksikono ir vizualinio identiteto kontekste tyrimo metodiką
3. Ištirti transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyrą vadybinės elgsenos, leksikono ir vizualinio identiteto kontekste.

Išanalizavus tyrimo rezultatus buvo rasti skirtumai tarp transakcinių ir transformacinių lyderių naudojamo leksikono. Taip pat rasti skirtumas tarp šių lyderių kalbėjimo trukmės bei kalbant naudojamų žodžių skaičiaus, tačiau atlikus papildomą testavimą ryšys tarp šių dedamųjų ir transakcinių bei transformacinių lyderių nerastas. Tiriant vadybinę lyderių elgseną buvo rasti

skirtumai tarp šių lyderių pasitikėjimo kūrimo, produktyvumo, lyderystės potencialo ir papildomų pastangų įdėjimo, tačiau papildomas testavimas ryšys tarp vadybinės lyderių elgsenos ir transakcinių ir transformacinių lyderių nerastas. Ryšys tarp transakcinės ir transformacinės lyderystės buvo rastas dviejose iš dvylikos pasirinkimui pateiktų vizualų porų, tačiau takoskyra tarp transakcinių ir transformacinių lyderių pasirinkimų nerasta, nes abu lyderių tipai daugiausiai rinkosi tą patį vizualą.

Gudelevičiūtė, Monika. The Differentiation Between Transactional and Transformational Leadership in the Context of a Lexicon, Managerial Behaviour, and Visual Identity. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Asta Savanevičienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: transactional leadership, transformational leadership, managerial behaviour, visual identity, lexicon.

Kaunas, 2024. 65 p.

Summary

In today's world, the importance of leaders in the success of an organisation is constantly growing. Organisations should pay attention to the personal qualities of their leaders when selecting the right leaders to solve problems and deliver effective performance.

Transactional leaders are characterised by precise instructions to employees, focusing on structure, strategy and clearly defined roles to guide employees towards the organisation's goals. These leaders are well suited to organisations where the risk of error is high, as transactional leaders have the ability to channel risk and ensure safety, which is why they are valued in environments such as military operations. Transformational leaders are change-oriented, able to work productively in a dynamic environment, and encourage employees to make innovative decisions and go beyond what is expected of them. For these reasons, these leaders are suited to organisations that are innovative (e.g. organisations involved in IT projects). Both transactional and transformational leaders also have an impact on employee job satisfaction, organisational citizenship, job performance, organisational citizenship and other processes related to employee behaviour.

Although these types of leadership have been studied for a long time, the need for research on them persists to this day. There are a number of studies that have investigated managerial leadership behaviour with mixed results, and more research is needed to identify them more precisely. The lexicon and visual identity of transactional leaders are very under-researched but also important areas, as both visuals and communication have a significant impact on employees, and more research is needed in these areas.

The aim of the study is to uncover the taxonomy of transactional and transformational leadership in the context of lexicon, managerial behaviour and visual identity. To achieve this goal, the following objectives are set:

1. To define an outline of the transactional and transformational leadership taxonomy in the context of managerial behaviour, lexicon and visual identity.
2. To develop a methodology for the study of transactional and transformational leadership in the context of managerial behaviour, lexicon and visual identity
3. To investigate the transactional and transformational leadership in the context of managerial behaviour, lexicon and visual identity.

The analysis of the results of the study revealed differences between the lexicon used by transactional and transformational leaders. Differences were also found between the duration of speaking and the number of words used by these leaders, but additional testing did not find a correlation between these variables and transactional and transformational leaders. When examining the managerial behaviour of leaders, differences were found between these leaders in terms of confidence building, productivity, leadership potential and extra effort, but additional testing did not find a connection between the managerial behaviour of leaders and transactional and transformational leaders. A relation between transactional and transformational leadership was found in two out of the twelve pairs of visuals presented for selection, but no correlation was found between the choices of transactional and transformational leaders, as both types of leaders mainly chose the same visual.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Santrumpų ir terminų sąrašas	10
Įvadas.....	11
1. Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros aktualumas ir problematika.....	13
2. Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros teorinis pagrindimas	19
2.1. Lyderystės ir lyderio konceptas.....	19
2.2. Transakcinė ir transformacinė lyderystė	21
2.2.1. Transakcinė lyderystė.....	21
2.2.2. Transformacinė lyderystė	23
2.3. Transakcinės ir transformacinės lyderystės konceptų takoskyra.....	27
2.3.1. Transakcinės ir transformacinės lyderystės konceptų takoskyra empiriniu požiūriu.....	27
2.3.2. Lyderystės stilių takoskyra vadybinės elgsenos kontekste.....	28
2.3.3. Lyderystės stilių takoskyra leksikono kontekste	30
2.3.4. Lyderystės stilių takoskyra vizualinio identiteto kontekste.....	31
2.3.5. „Didžiojo penketo” asmenybės tipo sąsajos su transakcine ir transformacine lyderyste.....	32
2.4. Transakcinės ir transformacinės lyderystės metmenys	35
3. Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros tyrimo metodologija	38
3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	38
3.2. Tyrimo metodas ir instrumentas	38
3.3. Tyrimo imties dydis ir duomenų rinkimas bei tyrimo etika	41
4. Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros tyrimo rezultatai ir diskusija.....	42
4.1. Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyra leksikono kontekste	42
4.2. Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyra vadybinės elgsenos kontekste	47
4.3. Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyra vadybinės vizualinio identiteto kontekste	50
4.4. Empiriškai pagrįstas transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros modelis	56
4.5. Diskusija	56
Išvados	59
Literatūros sąrašas	60
Priedai.....	66
1 priedas. Vizualai vizualinio identiteto nustatymui	66
2 priedas. Informacijos apie mokslinį tyrimą forma dalyviui	72
3 priedas. Informuoto asmens sutikimo forma	76
4 priedas. ANOVA testas. Ryšys tarp lyderystės tipo ir lyderių kalbėjimo laiko	78
5 priedas. ANOVA testas. Ryšys tarp lyderystės tipo ir lyderių naudojamų žodžių skaičiaus..	78
6 priedas. ANOVA testas. Ryšys tarp lyderystės tipo ir lyderių elgsenos	78
7 priedas. ANOVA testas. Ryšys tarp lyderystės tipo ir „Didžiojo penketo” asmenybės tipų ...	79
8 priedas. Pearsono Chi kvadrato testo rezultatai. Ryšys tarp lyderystės tipo ir vizualinių pasirinkimų.....	79

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Transakcinės ir transformacinės lyderystės darbo projektuose hipotezės (sudaryta pagal Tyssen, 2014)	15
2 lentelė. Lyderystės apibrėžimai (sudaryta pagal Dinibutun, 2020)	19
3 lentelė. Transakcinės ir transformacinės lyderystės palyginimas (sudaryta pagal Abbas, 2023; Afsar, 2017; Basri, 2017; Elay, 2008; Ghasabeh., 2015; Hamstra, 2014; Yaslioglu, 2018; Jacobsen, 2022; Khan, 2022; Lee, 2023; Liphadzi, 2017; Lipinskienė, 2015; Nowaz, 2016; Odumeru, 2013; Ogbannaya, 2016; Ryggieri, 2009; Rodrigues, 2015; Smith, 2015)	27
4 lentelė. Transakcinių ir transformacinių lyderių vadybinė elgsena skirtinguose kontekstuose (sudaryta pagal Birasnav, 2014; Lee, 2023; Nielsen, 2019; Ryggieri, 2019; Berkovich ir Eyal, 2021)	29
5 lentelė. Nuorodos į transformacinių lyderių komunikacijos pavyzdžius (sudaryta pagal Elay, 2008)	30
6 lentelė. Tyrimo instrumentas (sudaryta autorės).....	39
7 lentelė. Lyderių naudojami žodžiai	45

Paveikslų sąrašas

1 pav. Sunkumai su kuriais susiduria lyderių ugdymo programos (sudaryta pagal Moldoveanu ir Narayandas, 2019).....	13
2 pav. Papildomas transformacinės lyderystės poveikis (sudaryta pagal Lipinskienė, 2015)	25
3 pav. Asmenybės dimensijos pagal „Didžiojo penketo“ modelį (sudaryta pagal Deinert, 2015)...	34
4 pav. Transakcinės ir transformacinės lyderystės metmenys (sudaryta autorės)	36
5 pav. Tyrimo atlikimo eiga (sudaryta autorės)	40
6 pav. Lyderystės tipo pasiskirstymas tarp respondentų.....	42
7 pav. Lyderystės tipo pasiskirstymas kiekybinėje analizėje.....	42
8 pav. Transakcinių ir transformacinių lyderių leksikono požymiai.....	43
9 pav. Lyderystės tipų takoskyra leksikono kontekste.....	44
10 pav. Lyderių kalbėjimo laiko trukmės klasteriai.....	46
11 pav. Lyderių naudojamų žodžių kiekio klasteriai	47
12 pav. Lyderių elgsenos klasteriai	48
13 pav. Lyderių takoskyra elgsenos kontekste.....	49
14 pav. Lyderių elgsenos klasterių palyginimas	50
15 pav. Lyderystės tipo ir „Didžiojo penketo“ asmenybės tipo klasterinė analizė.....	51
16 pav. Lyderystės tipų takoskyra „Didžiojo penketo“ asmenybės tipo kontekste	52
17 pav. Klasterių palyginimas „Didžiojo penketo“ asmenybių tipo kontekste.....	53
18 pav. Lyderių vizualinio identiteto takoskyra.....	55
19 pav. Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros modelis.....	56

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

VUCA - esminėes dabartinio gyvenimo ypatybės – kaita, neapibrėžtumas, sudėtingumas ir dviprasmiškumas.

MLQ - (angl. Multifactor Leadership Questionnaire) – daugiafaktorinis lyderystės klausimynas – klausimynas skirtas transakcinei ir transformacinei lyderystei nustatyti.

BFI - (angl. Big five inventory) – asmenybės tipo nustatymo klausimynas – klausimynas skirtas nustatyti asmenybės tipui.

Terminai:

Identitetas - tapatybė, žmogaus arba daikto savybių visuma, pagal kurią jis yra atpažįstamas, atskiriamas nuo kitų.

Leksikonas – žodynas.

Įvadas

Lyderystės tema mokslinėje literatūroje yra tiriama ilgą laiką, tačiau jos aktualumas nuolat besikeičiančioje aplinkoje išlieka svarbus. Lyderiai svarbūs ne tik priimant sprendimus, tačiau ir vykdamas skaitmenizaciją, ugdant kultūrą ir apmokant darbuotojus (Jayathilake, 2019; Moldoveanu, 2019), jie taip pat įtakoja tokios organizacijos kritiškai svarbius dalykus kaip: lyderystės efektyvumas, pilietiškumas organizacijoje bei pasitenkinimas darbu (Baškarada, 2017; Ogbonnaya, 2016; Rodrigues, 2015; Skopak, 2022). Dėl šios priežasties organizacijoms svarbu pasirinkti tinkamus lyderius, kurie galėtų patenkinti konkrečius jų poreikius, o Baškarada (2017) atlikti tyrimai kalba apie tai, kad skirtingoje darbo aplinkoje bei sferoje gali būti tinkami skirtingo lyderystės stiliaus vadovai (Baškarada, 2017), tad svarbu pasirinkti lyderius pagal jų lyderystės stilių, o tam tinkamai padaryti reikia nustatyti šių stilių takoskyrą.

Šiame darbe transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyrą pasirinkta nagrinėti trimis aspektais: leksikono, vadybinės elgsenos ir vizualinio identiteto. Leksikonas pasirinktas, nes literatūroje galima rasti informacijos apie tai, kad transformaciniai lyderiai verbalinę komunikaciją naudoja siekiant pagerinti darbuotojų veiklos rezultatus bei sumažinti klaidų atsiradimo riziką (Yaslioglu ir Erden, 2018), o transakciniai lyderiai žodinę komunikaciją kartais naudoja kaip atlygį darbuotojams (Jacobsen ir kt., 2022). Siekiant užtikrinti tinkamą komunikaciją su darbuotojais svarbu išskirti koks leksikonas tam naudojamas. Deja, tyrimų šioje srityje itin trūksta, galima rasti keletą transformacinių lyderių komunikacijos pavyzdžių (Elay, 2008). Transakcinių ir transformacinių lyderių takoskyrą vadybinės elgsenos kontekste svarbu tirti ir toliau, nes tyrimai rodo, kad yra didelis skirtumas tarp šių lyderių elgsenos dirbant virtualiose komandose, požiūryje į darbuotojus, jų motyvavime bei dalijimesi žiniomis (Birasnav, 2014; Lee, 2023; Nielsen, 2019; Ruggieri, 2019), tačiau gauti tyrimų rezultatai yra nevienareikšmiški, tad tyrimų poreikis vis dar išlieka (Salehzadeh, 2019). Vizualinis lyderių identitetas yra nišinė sritis, tačiau išties svarbi, nes dažnai būtent per vizualiką darbuotojus galima paveikti kaip jie suvoks lyderį. Galima rasti informacijos apie tai, kokią aprangą bei darbo aplinką renkasi lyderiai (Chafi, 2020; Maran, 2021; Rubstein, 2018), tačiau vizualinį identitetą kiek plačiau tyrinėja „Didžiojo penketo“ asmenybės tipo teorija, kuri kaip rodo literatūros šaltiniai, turi ryšį su transakcine bei transformacine literatūra (Ewen ir kt., 2013), todėl galimai egzistuoja takoskyra tarp transakcinių ir transformacinių lyderių vizualinio identiteto. Remiantis „Didžiojo penketo“ asmenybės tipo teorija bus tiriama vizualinio identiteto ir skirtingų asmenybės tipų vizualinis identitetas naudojantis vizualiais sudarytais pagal šią teoriją (Bakker, 2015; Baranski, 2023; Chamorro-Premuzic, 2009, Franzen, 2018; Ko 2018; Oseland, 2013).

Atliekant šį tyrimą, bus siekiama iširti transakcinių ir transformacinių lyderių takoskyrą leksikono, vadybinės elgsenos ir vizualinio identiteto kontekstuose ir įrodyti, kad ši takoskyra egzistuoja taip padedant organizacijoms pasirinkti lyderius, kurie geriausiai atitiktų jų lūkesčius.

Problema: Kokia transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyra yra leksikono, vadybinės elgsenos ir vizualinio identiteto kontekste?

Tyrimo objektas: transakcinė ir transformacinė lyderystė.

Tikslas- Atskleisti transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyrą leksikono, vadybinės elgsenos ir vizualinio identiteto kontekste.

Uždaviniai:

1. Apibrėžti transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros vadybinės elgsenos, leksikono ir vizualinio identiteto kontekste metmenis.
2. Parengti transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros vadybinės elgsenos, leksikono ir vizualinio identiteto kontekste tyrimo metodiką
3. Ištirti transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyrą vadybinės elgsenos, leksikono ir vizualinio identiteto kontekste.

Teorinio ir empirinio tyrimų metodai: Mokslinės literatūros analizė, mišrus tyrimo metodas (apklausa internetu, kokybinė turinio analizė, kiekybinė turinio analizė, eksperimentas).

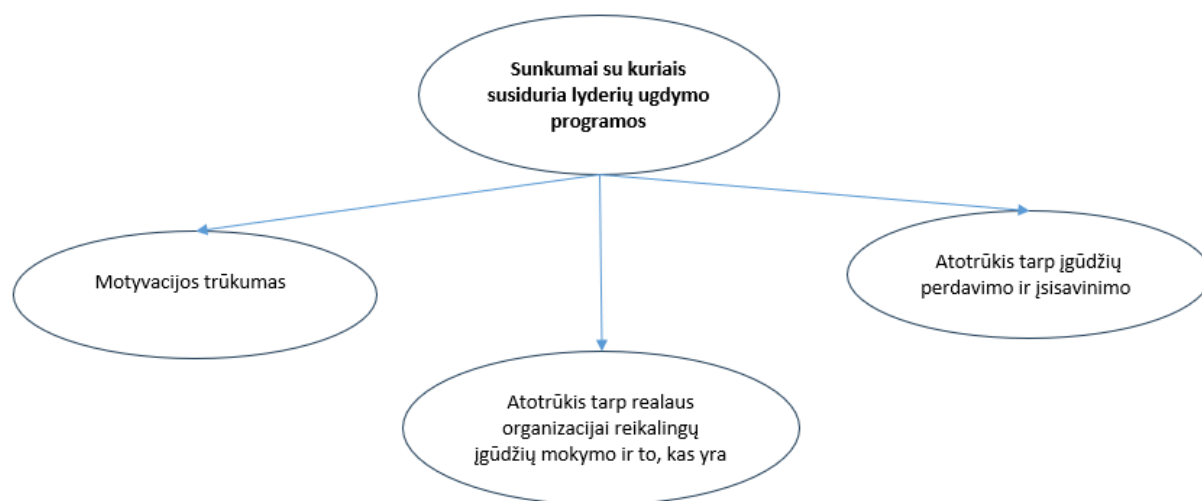
Pirmoje baigiamojo projekto dalyje „Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros aktualumas ir problematika“, remiantis moksline literatūra bei iki šiol atliktais moksliniais tyrimais, pateikiama atliekamo tyrimo problemos analizė bei pagrindžiamas tyrimo būtinumas. Remiantis pirmoje dalyje pateikta problemos analize, antroje baigiamojo projekto dalyje pateikiami transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros leksikono, vadybinės elgsenos ir vizualinio identiteto kontekste teoriniai sprendiniai. Šioje dalyje analizuojama lyderystės ir lyderio konceptas, transakcinė ir transformacinė lyderystė ir šių konceptų takoskyra empiriniu požiūriu, taip pat vadybinės elgsenos, leksikono ir vizualinio identiteto kontekstuose, pateikiamos „Didžiojo penketo“ asmenybės tipo sąsajos su transakcine ir transformacine lyderyste bei pateikiami transakcinės ir transformacinės lyderystės metmenys. Trečioje projekto dalyje pateikiama atliekamo empirinio tyrimo metodika, o ketvirtoje baigiamojo projekto dalyje pateikiama transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros leksikono, vadybinės elgsenos ir vizualinio identiteto kontekste tyrimo rezultatų analizė.

1. Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros aktualumas ir problematika

Nors lyderystės tema darbo rinkoje yra aptarinėjama jau labai ilgą laiką, tačiau jos svarba 21-ajame amžiuje nuolat kintančioje VUCA aplinkoje išlieka be galo svarbi. Vienintelis būdas organizacijoms išlikti konkurencingoms yra ugdyti lyderius, kurie gerbia darbuotojus ir veda juos į sėkmingus rezultatus (Jayathilake, 2019).

Ilgą laiką mokslininkams kyla klausimas, kas yra geras lyderis? Prie vieningo atsakymo neprieita iki šiol. Litratūroje galime rasti daugiau nei 200 lyderio apibrėžimų. Tarp jų tokie apibūdinimai kaip „Įteigti lyderio valią darbuotojams ir paskatinti paklusnumą, pagarbą, lojalumą ir bendradarbiavimą“ bei „Lyderystė – tai įtakos santykiai tarp lyderių ir sekėjų, kurie skatina pokyčius atspindinčius abipusius tikslus“. Nors visi šie terminai ir atrodo teisingi, tačiau vis dar vieningai negali atsakyti į klausimą, kas yra geras lyderis? Diskusijos vyksta iki šiol. Iš lyderių dažniausia tikimasi dviejų dalykų – efektyvumo ir moralumo. Išlaikyti abiejų šių dalykų pusiausvyrą yra be galo sunku. To pavyzdys galėtų būti A. Hitleris, kuris yra laikomas vienu efektyviausių lyderių, tačiau pasižymėjo itin dideliu amoralumu, tad šis pavyzdys negali būti gero lyderio pavyzdžiu. Iš lyderio tikimasi, kad jo tikslai bus pasiekti teisingu būdu ir dėl gerų tikslų (Ciulla, 2020).

Lyderystės vystymosi poreikis šiais laikais yra kaip niekad skubus. Organizacijose atsirandant vis daugiau skaitmeninių darbų organizavimo įrankių, iš darbuotojų vis mažiau tikimasi gebėjimo priimti sprendimus, atitinkančius įmonės kultūrą ir strategiją savarankiškai, tad svarbu, jog jų vadovai galėtų priimti šiuos sprendimus bei turėtų tinkamų techninių žinių bei santykių vystymo ir bendravimo įgūdžių. Deja, tačiau organizacijos naudojamos senus mokymosi ir lyderių atpažinimo būdus vis dažniau susiduria su sunkumais. Teigiama, kad net 50 % vyresniųjų lyderių tiki, kad mokymo programos jų organizacijose negeba išugdyti kritiškai svarbių įgūdžių. Išskiriamos trys pagrindinės to priežastys (1 pav.):



1 pav. Sunkumai su kuriais susiduria lyderių ugdymo programos (sudaryta pagal Moldoveanu ir Narayandas, 2019)

- **motyvacijos trūkumas:** organizacija į darbuotojų mokymą investuoja dėl ilgalaikės gerovės organizacijai, o darbuotojai mokymuose dalyvauja tik dėl asmeninės gerovės ir įgytas žinias pakeitę darbą išsineša kitur;
- **atotrūkis tarp realaus organizacijai reikalingų įgūdžių mokymo ir to, kas yra dėstoma iš tikrųjų.** Vadovų ugdymo programose dažnai trūksta tarpasmeninių įgūdžių ugdymo, kurie yra būtini šiuolaikinėje verslo aplinkoje;
- **atotrūkis tarp įgūdžių perdavimo ir įsisavinimo.** Nemaža dalis vadovų to, ko išmoko mokymų metu, taip ir nepanaudoja savo darbe (Moldoveanu ir Narayandas, 2019).

Kalbant apie lyderystės teorijas, viena labiausiai paplitusių teorijų yra transakcinė ir transformacinė lyderystės teorijos (Samson ir Ilesanmi, 2019). Šie lyderystės stiliai vis dar kelia mokslininkų susidomėjimą, nes padeda organizacijoms kurti savo sėkmę, ir dėl šios priežasties lyderystės sąsaja su kitais kintamaisiais yra tiriama ir iki šių laikų (Riaz ir Haider, 2010). Taip pat svarbu paminėti, kad atsirandant vis naujiems lyderystės modeliams, jie tampa vis labiau kompleksiški ir sunkiai pritaikomi praktikoje. Empiriniai duomenys rodo, kad egzistuoja stiprus ryšys tarp naujų lyderystės tipų, kaip etiška, autentiška ir pasiaukojančio lyderystės bei transformacinės lyderystės, kas patvirtina egzistuojančių naujų lyderystės tipų perteklių, dėl ko galima daryti prielaidą, kad reiktų atsigręžti į jau seniau egzistuojančias lyderystės teorijas (Deng ir kt., 2023).

Hargiso (2011) atlikti tyrimai rodo stiprų ryšį tarp transakcinės ir transformacinės lyderystės bei tokių svarbių temų kaip darbuotojų įsitraukimas ir organizos veiklos rezultatai (Hargis ir kt., 2011). Siekiant kuo geriau suprasti transakcinę ir transformacinę lyderystę bei pritaikyti ją organizacijose, svarbu suvokti šios lyderystės takoskyrą, nes tai taip pat daro poveikį lyderystės efektyvumui, pilietiškam elgesiui organizacijoje ir pasitenkinimui darbu.

Lyderystės efektyvumas. Skirtingoje darbo aplinkoje bei sferoje gali būti tinkami skirtingo lyderystės tipo vadovai. Baškarada (2017) savo tyrime, kuriame tiriamas balansas tarp transakcinės ir transformacinės lyderystės kariuomenėje, kalba apie tai, kad skirtingose aplinkybėse galėtų būti tinkami skirtingi lyderystės tipai. Pavyzdžiui karinėse operacijose, kurios yra dinamiškos ir pasižymi aukšta rizika dėl įtrauktų žmonių, labiau vertinamas transakcinis lyderystės tipas. Šie lyderiai yra būtini rizikai nukreipti ir saugumui užtikrinti. Tokiose situacijose transakciniai lyderiai geba suteikti labai specifiskus ir aiškius nurodymus, kuriuos transformaciniams lyderiams suteikti būtų sudėtinga (Baškarada ir kt., 2017).

Tuo tarpu organizacijose esant mažesnei rizikai puikiai tinka transformacinė lyderystė. Šie lyderiai įkvepia darbuotojus laikytis aukštesnių darbo standartų ir skatina įdėti daugiau pastangų savarankiškai. Dėl šios priežasties daug iššūkių keliančioje verslo aplinkoje organizacijos tampa konkurencingesnės. Ogbonnaya ir Nielsen'o (2016) Ispanijos įmonėse atliktas tyrimas atskleidė, kad transformaciniai lyderiai organizacijos efektyvumą kelia skatindami tarp darbuotojų dalijimąsi žinioms ir įgūdžių lavinimą (Ogbonnaya ir Nielsen, 2016).

Taip pat galima rasti informacijos, kad efektyvi lyderystė turi įtakos ir novatoriškui elgesiui darbe. Qalatis (2022) kalba apie tai ir įvardina, kad inovatyvus elgesys darbe yra būtinas siekiant įgyti konkurencinį pranašumą globalioje rinkoje, taip pat ugdant kūrybiškumą, naujus įgūdžius ir technologijas. Lyderiai kuria organizacijos viziją, kuri yra būtina siekiant pakeisti standartus ir skatinti inovatyvumą. Tyrimai rodo, kad būtent transformacinė lyderystė teigiamai veikia novatorišką elgesį darbe, tačiau šių tyrimu išvados yra gana nenuoseklios ir ribotos. Transakcinis lyderystės tipas

šioje srityje yra tirtas mažiau, tačiau dalis tyrimų rodo neigiamą įtaką novatoriškui elgesiui darbe, nors atsirado ir tyrimų rodančių priešingus rezultatus (Qalati ir kt., 2022).

Pilietiškas elgesys organizacijoje. Transakciniam vadovavimo stiliui būdingi aiškūs mainai tarp vadovų ir pavaldinių, kai vadovai nustato tikslus ir siūlo atlygį arba bausmes atsižvelgdami į darbo rezultatus. Toks požiūris ilgainiui stiprina pasitikėjimą, todėl darbuotojai gali viršyti lūkesčius ir įsitraukti į pilietišką elgseną organizacijoje, kas peržengia jų formalias pareigas. Tuo tarpu transformacinis vadovavimas daugiausia dėmesio skiria individualiems poreikiams ir skatina pavaldinius teikti pirmenybę kolektyviniams interesams. Toks požiūris skatina abipusiškumo ir socialinių mainų pojūtį, dėl kurio stipriai susitapatinama su organizacijos tikslais ir įsipareigojama bendram labui. Tokie vadovai dažnai laikomi veiksmingesniais skatinant pilietišką elgseną organizacijoje, ypač kolektyvinėse kultūrose.

Nors yra nuomonių, kad veiksmingi lyderiai pasižymi ir transakciniu, ir transformaciniu elgesiu, tyrimai rodo, kad transformacinis vadovavimas visgi stipriau veikia pilietišką elgesį organizacijose, tačiau šių stilių veiksmingumas priklauso nuo kultūrinio konteksto, o kai kurie tyrimai parodė, kad tam tikrose situacijose transakcinis vadovavimas yra veiksmingesnis. Šis išvadų nenuoseklumas pabrėžia vadovavimo dinamikos sudėtingumą ir kultūrinių veiksnių įtaką (Rodrigues ir Ferreira, 2015) bei poreikį toliau tirti transakcinių ir transformacinių lyderių takoskyrą.

Pasitenkinimas darbu. Viename iš Skopak'o (2022) aprašytų tyrimų, kuriame buvo nagrinėjama, kaip transakcinis ir transformacinis vadovavimo stiliai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu tarptautinėse korporacijose, rezultatai parodė, kad tiek transformacinis, tiek transakcinis vadovavimo stiliai yra reikšmingai ir teigiamai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Tai rodo, kad darbuotojai, kurie yra patenkinti savo darbu, yra linkę siekti geresnių rezultatų aplinkoje, kurioje vyrauja vienas arba abu šie vadovavimo stiliai. Tyrėjai pabrėžia, kad svarbu integruoti tiek transformacinį, tiek transakcinį vadovavimo stilius, nes jie labai svarbūs didinant darbuotojų pasitenkinimą darbu, kuris, savo ruožtu, teigiamai prisideda prie bendro organizacijos efektyvumo (Skopak ir Hadzaihmetovic, 2022).

Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros tyrimai taip pat yra svarbūs dėl skirtingų poreikių organizacijose. Įmonėje dažnai didelė projekto sėkmės dalis priklauso nuo pasirinkto lyderio savybių. Tyssen'o (2014) atliktame tyrime, kuriame buvo tiriami iššūkiai transakciniams ir transformaciniams lyderiams darbo projektuose metu, iš atliktos literatūros analizės iškėlė hipotezes, kuriomis remiantis organizacijos galėtų lengviau pasirinkti tinkamus vadovus (Tyssen ir kt., 2014).

1 lentelė. Transakcinės ir transformacinės lyderystės darbo projektuose hipotezės (sudaryta pagal Tyssen, 2014)

Transakcinis lyderystės stilius	Transformacinis lyderystės stilius
Sėkmingesnis projektuose, kuriuose yra aiškūs tikslai, o ne tuose, kuriuose neaišku, kaip tuos tikslus pasiekti	Veiksmingas projektuose, kuriems būdingas didelis naujovių lygis.

Šis vadovavimo stilius ypač veiksmingas projektuose, kuriuose atsakomybė yra aiškiai apibrėžta ir pranešta visiems komandos nariams	Ypač veiksmingas projektuose, kuriuose nėra hierarchijos arba ji labai dviprasmiška
Veiksmingesnis trumpesnės trukmės projektuose.	Šis vadovavimo stilius taip pat pasižymi dideliu veiksmingumu projektuose, kurie trunka ilgiau
Reikšmingai padidina darbuotojų įsipareigojimą projektuose, kuriuose atliekamos labai naujos užduotys, labiau nei projektuose, kuriuose užduotys yra ne tokios naujos	Veiksmingiau skatina darbuotojų įsipareigojimą projektuose, kuriuose užduotys yra nelabai naujos, palyginti su projektais, kuriuose užduotys yra labai naujos.

Stiprėjanti konkurencija, globalizacija ir sparčiai besikeičianti verslo aplinka padidino konkurenciją tarp organizacijų, tad inovacijos yra labai svarbios siekiant išlikti. Lyderiai yra svarbūs veiksniai, skatinantys ir ugdantys inovacijas individualiu, komandiniu ir organizaciniu lygmenimis, todėl lyderystės svarba skatinant inovacijas organizacijose labai išaugo (Faraz ir kt., 2018). Dėl šios priežasties svarbu pasirinkti tinkamus lyderius, ir, kaip rodo tyrimai, būtent transakciniai lyderiai yra tinkamiausi inovacijoms skatinti ir dirbti inovatyvioje darbo aplinkoje. Tai taip patvirtina ne tik anksčiau minėtos Tyssen (2014) iškeltos hipotezė, bet ir Xie (2018) atliktas empirinis tyrimas, kuriame buvo apklausti 294 respondentai. Tyrimo rezultatai parodė, kad to priežastys yra:

- transformacinis vadovavimas gali skatinti komandos narių pasitikėjimą ir asmeninį susitapatinimą;
- šis vadovavimo stilius ypač veiksmingas ugdant naujovėms palankią aplinką;
- transformacinio požiūrio besilaikantiems vadovams lengviau sukurti pasitikėjimą, kuris, savo ruožtu, teigiamai veikia inovacinę atmosferą;
- tiek pasitikėjimas, tiek individualus identitetas reikšmingai prisideda prie inovacinės aplinkos kūrimo;
- pasitikėjimas ir individuali identifikacija veikia kaip tarpininkai, siejantys transformacinį vadovavimą su inovacijoms palankia atmosfera;
- nors pasitikėjimas neatlieka tarpininko vaidmens tarp transakcinio vadovavimo ir naujovėms palankios atmosferos, individualus tapatumas atlieka šį tarpininko vaidmenį (Xie ir kt., 2018).

Transformaciniai lyderiai gali būti svarbesni projektams, orientuotiems į pokyčius, pavyzdžiui, su IT susijusiems projektams, kuriuose nuolatinės naujovės yra būtinos augimui (Abbas, 2023). Kita vertus, transakciniai lyderiai galėtų būti tinkamesni projektams, kuriuose atliekamos rutininės užduotys arba kurie nereikalauja reguliarių pokyčių ir naujovių, pavyzdžiui, statybų projektams, tokių tyrimų rodančių teigiamą įtaką galima rasti Pietų Afrikoje Respublikoje ir Etiopijoje.

Tyrimai taip pat rodo, kad transakcinis vadovavimas gali turėti neigiamą poveikį projektų sėkmei, tam įtaką itin daro viena transakcinės lyderystės dedamųjų, t. y. vadovavimas pagal išimtis, kuris susijęs su komandos narių pastangomis projekto sėkmei pasiekti. Kituose tyrimuose, kur buvo tiriama transakcinio vadovavimo poveikis IT projektams, taip pat pastebėta neigiamas, nors ir ne statistiškai reikšmingas, poveikis projektų sėkmei (Abbas ir Ali, 2023).

Organizacijoms norint pasiekti savo tikslų, dėl anksčiau paminėtų priežasčių svarbu išsirinkti tinkamus lyderius, o to padaryti negalima nežinant šių lyderių skirtumų. Dėl šios priežasties keliamas klausimas, kokia transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyra. Tai padaryti pasirinkta per

leksikono, vadybinės elgsenos ir vizualinio identiteto suvokimo kontekstą, to priežastys pateiktos žemiau.

Leksikonas. Kalbant apie transakcinę lyderystę sėkmingiems pokyčiams įvykdyti svarbu įtikinti darbuotojus, kad pokyčiai yra būtini. Transformaciniai lyderiai tai daro per veiksmingą verbalinę ir neverbalinę bendravimą, įtikinamų kalbų sakymą siekiant pagerinti veiklos rezultatus, klausimų kėlimą siekiant padėti darbuotojams patiems atrasti sprendimus, priežasčių ir pasekmių ryšių iliustravimą ir strategijų, padedančių išvengti praeities klaidų kartojimą, siūlymą (Yaslioglu ir Erden, 2018). Tuo tarpu transakciniai lyderiai žodinę komunikaciją kartais naudoja kaip atlygį darbuotojams. Tai dažnai labai svarbu viešojo sektoriaus vadovams, nes jie paprastai turi ribotas galimybes siūlyti premijas, papildomą darbo užmokestį ar paaukštinimą. Be to, žodiniai apdovanojimai paprastai yra mažiau ginčytini, palyginti su piniginiiais apdovanojimais, ir yra mažesnė tikimybė, kad jie trukdys vidinei motyvacijai (Jacobsen ir kt., 2022). Kai kurios organizacijos siekdamos priimti tinkamus sprendimus neapibrėžtų situacijų metu yra sukūrusios savo žodynus, į kuriuos įtraukti konkretūs posakiai (pavyzdžiui, „labai tikėtina“ arba „beveik tikėtina“), apibūdinantys neapibrėžtumo lygius. Tačiau šie žodynai labai skiriasi, ir tik keli iš jų buvo empiriškai išbandyti, siekiant patvirtinti jų veiksmingumą (Ho ir kt., 2015). Šie šaltiniai įrodo skirtingos lyderių komunikacijos svarbą, o literatūroje labai trūksta informacijos apie konkretų šių lyderių leksikoną, tad iškyla poreikis atlikti tokius tyrimus.

Elgsena. Kalbant apie lyderių elgseną, pasak Hunt'o ir Fedynich'o (2019), lyderių elgsenos teoretikai dažniausiai tiria tik lyderių veiksmus neatsižvelgdami į jų asmenybę. Pagal pradinę lyderių elgsenos teoriją, lyderis fokusuojasi į užduoties atlikimą įsigilindamas tiek į visos komandos subūrimą, tiek į individualius grupės narius. Ši teorija vėliau išsivystė į X ir Y teorijas. X teorija teigia, kad:

- individai nemėgsta savo darbo;
- juos reikia kontroliuoti, kitaip jie nedirbtų savo darbo;
- dauguma žmonių siekia saugumo darbe nenorėdami priimti atsakomybės.

Tuo tarpu Y teorijos požiūris yra priešingas ir ji teigia, kad:

- asmenims įprastai patinka jų darbas;
- darbuotojai yra motyvuoti ir priežiūra jiems nėra reikalinga;
- asmenys nori jaustis atsakingi ir lengvai prisiima atsakomybę.

Remiantis šiomis teorijomis buvo atlikta daug lyderių elgsenos tyrimų, tačiau jų rezultatai ne visada patvirtino teorijas. To priežastis galėtų būti, kad dažnai toki tyrimai neatsižvelgia į įvairias aplinkybes, pavyzdžiui pavaldinių vaidmenį bei aplinką (Hunt ir Fedynich, 2019).

Specifiškai kalbant apie transakcinę ir transformacinę lyderystes yra nemažai tyrimų, kurie tiria būtent transformacinių lyderių elgseną. Breevaart'as ir Bakker'is (2018) teigia, kad šių lyderių elgesys veiksmingai didina darbuotojų įsitraukimą sudėtingose situacijose, pavyzdžiui padidėjusio darbo krūviui, atsiradus šeimos ir darbo derinimo sunkumams. Tai svarbu susidūrus su tokiomis problemomis kaip darbo jėgos trūkumas (Breevaart ir Bakker, 2018). Taip pat galima rasti nemažai šaltinių, teigiančių, kad transformacinių lyderių elgesys darbuotojus veikia labiau nei transakcinių lyderių elgesys, tačiau viena to priežasčių galėtų būti, kad transakcinės lyderystės tyrimuose paprastai mažiau dėmesio skiriama lyderių elgesiui, o daugiau veiklos rezultatų ir kitų įprastinių rodiklių skirtumams (Mahdinezhad ir kt., 2013). Per pastaruosius šešis dešimtmečius lyderių elgesys ir jo pasekmės buvo pagrindinės organizacinės elgsenos ir taikomosios psichologijos temos, užimančios

svarbią vietą tokiose lyderystės teorijose kaip transformacinė lyderystės teorija ir kitos. Nors lyderių elgsena jau tiriama apie penkiasdešimt metų, tačiau atlikus išsamius tyrimus ir parengus įvairias elgsio taksometrijas iki dabar gauti nevienareikšmiai rezultatai dėl veiksmingo lyderių elgsio. Dėl šios priežasties, nors didžioji lyderystės dėlionės dalis jau atrodo sudėliota, daug dalių vis dar lieka nepaaiškintų (Salehzadeh, 2019). Dėl aukščiau išvardintų priežasčių transakcinių ir transformacinių lyderių elgsenos tyrimai išlieka aktualūs iki šių dienų.

Vizualinis identitetas. Lyderių vizualinio identiteto tema yra itin siaurai nagrinėta, tačiau svarbi tema. Norint suprasti lyderių ir darbuotojų santykių prigimtį svarbu atkreipti dėmesį į pagrindinius psichikos procesus, tokius kaip dėmesys ir regimasis suvokimas. Cheng'o (2022) atliktoje literatūros šaltinių analizėje galime rasti informacijos, kad vykdant tyrimus su formaliais bei neformaliais lyderiais ir sekant žvilgsnio išlaikymą ir sutelkimą, kai vienu metu dalyvauja vienas lyderis bei trys darbuotojai, būtent į lyderius žvilgsnis buvo išlaikomas gerokai ilgiau (Cheng ir kt., 2022). Tai parodo, kad ištis yra su vizualu susijusių skirtumų tarp lyderių ir darbuotojų. Kalbant apie transakcinius ir transformacinius lyderius, panašių tyrimų rasti nepavyko, tad svarbu atlikti tyrimus, kurie galėtų atskleisti daugiau detalių apie lyderių vizualinį identitetą, kuris pritraukia darbuotojų dėmesį.

Apibendrinant svarbu išskirti transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyrą, kad organizacijos galėtų pasirinkti sau tinkamiausius lyderius, kurie tinkamiausiai galėtų vadovauti darbuotojams, o leksikono, vadybinės elgsenos ir vizualinio identiteto kontekstų suvokimas yra neatsiejama dalis norint tai padaryti. Naudodami leksikoną lyderiai efektyviai gali komunikuoti su darbuotojais, tačiau tyrimų tiriančių konkretų lyderių leksikoną labai trūksta. Tiriant vadybinę lyderių elgseną iki šių dienų yra gaunami prieštaringi tyrimų rezultatai, todėl išlieka poreikis atlikti naujus tyrimus siekiant išsiaiškinti transakcinių ir transformacinių lyderių takoskyrą elgsenos kontekste. Vizualinis lyderių identitetas yra gana nišinė sritis ir rasti tiesioginių tyrimų apie tai nepavyko, šiuos tyrimus svarbu atlikti, nes vizualiniai lyderių pasirinkimai gali turėti įtakos tam kiek dėmesio darbuotojai jiems suteikia. Toliau šiame baigiamajame magistro projekte keliamas probleminis klausimas – **kokia transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyra yra leksikono, vadybinės elgsenos ir vizualinio identiteto kontekste?**

2. Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros teorinis pagrindimas

2.1. Lyderystės ir lyderio konceptas

Diskusijos apie lyderius jau ilgą laiką verda įvairiose visuomenės gyvenimo srityse. Vieni kalba, kad tikrais lyderiais gimstama, o kiti, kad lyderiu tampama per patirtį (Hunt ir Fedynic, 2019). Tuo tarpu Bendrinės lietuvių kalbos žodyne (2024) lyderis apibrėžiamas kaip „Verslo, socialinės ar kitokios grupės vadovas, organizuojantis grupės narių veiklą ir reguliuojantis jų tarpusavio santykius“ (Bendrinės lietuvių kalbos žodynas, 2024), tačiau literatūroje galima rasti ir nemažai kitokių, išsamesnių apibrėžimų. Hunt‘as ir Fedynic‘as kalba apie tai, kad pirmieji lyderio apibrėžimai atsirado dar XIV amžiuje, o seniausi pavyzdžiai siekia antikos laikus. Pirmieji lyderiai vedė karius į karą ar medžioklę priešakinėje linijoje, tačiau šiais laikais aukščiausio lygio lyderiai, toki kaip prezidentai, tai dažniausiai daro per atstumą (Hunt ir Fedynic, 2019).

Albertas Silva (2016) lyderystę apibūdina kaip: „Lyderystė - tai procesas kai tam tikrame kontekste kai kurie žmonės priima žmogų kaip savo lyderiu, kad būtų pasiekti bendri tikslai“. Šis pavadinimas implikuoja į tai, kad:

- lyderystę geriausia suprasti kaip dinamišką procesą, o ne tik kaip asmeniui būdingą bruožą;
- lyderystė apima abipusę įtaką - ne tik lyderio įtaką darbuotojams, bet ir abipusę įtaką vieni kitiems;
- lyderystės procesas labai priklauso nuo supančio konteksto, o tai reiškia, kad konteksto pokyčiai gali lemti lyderystės pasireiškimo pokyčius;
- kad lyderystė būtų veiksminga, reikia sekėjų pritarimo. Šis sutikimas gali būti nulemtas jėgos ar prievartos, arba tai gali būti savanoriškas lyderio tinkamumo tam tikroje situacijoje pripažinimas. Vadovavimo tęstinumas priklauso nuo šio nuolatinio darbuotojų pritarimo, kaip tai matyti istoriškai, pavyzdžiui, Anglijoje po Antrojo pasaulinio karo;
- galiausiai, pagrindinis vadovavimo tikslas - siekti tikslų, dėl kurių tarpusavyje sutaria ir lyderis, ir darbuotojai. Šiam procesui gali būti daromas poveikis, jei sekėjai mano, kad lyderis veikia ne pagal jų bendrus interesus. Šioje perspektyvoje pabrėžiamas lyderystės proceso bendradarbiavimo pobūdis ir jo jautrumas sekėjų suvokimui ir reakcijai (Silva, 2016).

Tuo tarpu Dinibutun‘o (2020) atliktoje literatūros analizėje išskirti lyderystės apibrėžiniai apimantys daugiau nei šimtmetį akademinį tyrimų šia tema pateikti žemiau (Dinibutun, 2020).

2 lentelė. Lyderystės apibrėžimai (sudaryta pagal Dinibutun, 2020)

Mokslininkas, metai	Lyderystės apibrėžimas
Blackmar, 1911	Pastangų centralizacija viename asmenyje.
Bernard, 1927	Ji nukreipia grupės narių dėmesį norima linkme.
Copeland, 1942	Tai menas daryti įtaką.
Knickerbocker, 1948	Sudaryta iš santykių tarp individo ir grupės
Stogdil, 1950	Tai procesas, kurio metu daroma įtaka organizuotos grupės veiklai siekiant užsibrėžto tikslo ir jo pasiekimo.
Bennis, 1959	Ji skatina pavaldinį elgtis pageidaujamu būdu.
Bass, 1961	Tai individo pastangos pakeisti kitų elgesį.
Tannenbaum, 1961	Tai tarpasmeninė įtaka siekiant konkretaus tikslo ar tikslų.

Katz ir Kahn, 1966	Tai įtakos padidėjimas neskaitant atitikties su įprastinėmis organizacijos direktyvomis.
Burns, 1978	Jis keičia darbuotojus, kuria vizijas darbams, kurie gali būti padaryti ir nurodo darbuotojams būdus, kaip tuos tikslus pasiekti. Lyderiai sutelkia resursus tam, kad sužadintų, trauktų ir patenkintų darbuotojų motyvus.
Pondy, 1989	Tai socialinės įtakos forma.
Schein, 1992	Tai gebėjimas pradėti evoliucinių pokyčių procesus, kurie yra adaptyvesni.
Bass, 1994	Tai yra sąveika, o lyderiai yra pokyčių agentai, kurių veiksmai daro didesnę poveikį kitiems žmonėms, nei žmonių veiksmai jiems.
Drucker, 1998	Jai reikalingas lyderis. Vienintelis lyderio apibūdinimas yra kažkas, kas turi pavaldinių.
Vroom ir Jago, 2007	Tai reiškia potencialą arba gebėjimą daryti įtaką kitiems.
Jung, 2013	Tai pavaldinių veiklos ir jų motyvacinio suaktyvinimo siekiant tikslo suderinimas.

Benmira ir Agboola (2021) savo darbe kalba apie pagrindinių lyderystės teorijų evoliuciją, o patį lyderystės konceptą apibūdina kaip vieną kompleksiausių ir multidimensinių fenomenų, kuris apibūdintas kaip plačiausiai studijuojama ir vis tiek mažiausiai suprantama socialinių mokslų sritis. Šiuolaikiniame greitai kintančiame pasaulyje poreikis tirti lyderystę labai išaugo, nes efektyvi lyderystė yra būtina kiekvienos organizacijos sėkmei. Nepaisant didelių pastangų siekiant lyderystę iširti, ši tema ir toliau kelia debatus dėl savo kompleksiskumo (Benmira ir Agboola, 2021).

Nors literatūroje ir galime rasti daug lyderystės stilių, tačiau šiame darbe pasirinkta tyrinėti būtent transakcinę ir transformacinę lyderystes. Šie stiliai pasirinkti, nes kaip teigia Al Khajeh'as (2018) yra vieni plačiausiai praktikuojamų visame pasaulyje, o naujai atsiradusios ideologijos gali tik patobulinti šiuos lyderystės stilius ir nešti didesnę naudą organizacijoms (Al Khajeh, 2018). Taip pat literatūros šaltiniuose galime rasti informacijos apie tai, kad būtent transakcinės ir transformacinės lyderystės atsiradimas žymi naują lyderystės erą, kuri atmeta tradicinės lyderystės teorijas, kuriose lyderystė apibūdinama kaip vienakryptis, hierarchinis įtakos procesas, aiškiai apibrėžiantis lyderius ir darbuotojus. Šioje naujoje eroje dėmesys buvo nukreiptas į sudėtingą dinamiką tarp lyderių, darbuotojų, konteksto ir platesnį sistemos supratimą. Šis supratimo apie lyderystę pasikeitimas įtakojo vėlesnių lyderystės teorijų atsiradimą (Benmira ir Agboola, 2021).

Lipinskienė (2015) knygoje „Lyderystė ir pokyčių valdymas“ išskiria transakcinės ir transformacinės lyderystės apibrėžimus.

Transakcinė lyderystė – lyderystė, kuria siekiama sąveikos ir kuri yra orientuota į mainus, kurie vyksta tarp lyderių ir jų darbuotojų. Tai yra pageidaujamas atlygis darbuotojams už jų pavaldumą ir gerai atliktas užduotis.

Transformacinė lyderystė – tai procesas, kuris keičia ir transformuoja žmones, jų požiūrį ir vertybes. Šia lyderyste siekiama pokyčių, kurie yra susiję su pokyčių organizacijoje skatinimu, kūrimu ir įgyvendinimu (Lipinskienė, 2015).

Apibendrinant galima teigti, kad nors ir egzistuoja daug lyderystės ir lyderio apibrėžimų patys konceptai yra kompleksiški ir multidimensiniai, tad vieną teisingą išskirti būtų sunku. Naują lyderystės erą žymi būtent transakcinė ir transformacinė lyderystė bei yra plačiausiai praktikuojamos visame pasaulyje, o atsiradusios naujos ideologijos tik patobulina šias lyderystes.

2.2. Transakcinė ir transformacinė lyderystė

2.2.1. Transakcinė lyderystė

Transakcinės lyderystės koncepciją 1947 m. pristatė sociologas Max'as Weber'is, o vėliau, 1981 m., ją išplėtė Bernard'as Bass'as. Šis lyderystės stiliui, dažnai vadinamam vadybiniu vadovavimu. Čia svarbu apibrėžti lyderystės ir vadovavimo skirtumą. Lyderystės apibrėžimuose paprastai pabrėžiama kaip socialinė įtaka ir lyderio vaidmuo kuriant pokyčių viziją ar tikslą. Priešingai, vadovavimas labiau siejamas su organizacijos tikslų siekimu ir nustatytų procesų laikymusi būdingi sutartiniai santykiai tarp lyderių ir darbuotojų, daugiausia dėmesio skiriant pagrindiniams poreikiams ir reikalavimams (Liphadzi ir kt., 2017). Transakcinis vadovavimas akcentuoja darbuotojų priežiūrą, organizavimą ir veiklos rezultatus. Transakciniai lyderiai sutelkia dėmesį į struktūrą, strategiją ir aiškiai apibrėžtus vaidmenis, siekdami nukreipti darbuotoju organizacijos tikslų link. Šį požiūrį dažniausiai taiko vadovai ir jis apima darbuotojų motyvavimą derinant su jų individualiais interesais, o santykiai grindžiami apsikeitimu nauda, kai lyderio galia kyla iš formalių įgaliojimų ir atsakomybės organizacijoje (Basri ir kt., 2017). Lyderių požiūris yra grįstas valdymu, kai už darbuotojo atliktą darbą jam atlyginama aiškiu atlygiu. To pavyzdys galėtų būti bonusų sistema, kai už didesnę produktyvumą, darbuotojui atlyginama papildomai. Šie lyderiai dažniausiai yra reaktyvūs organizacijos kultūros dalyviai, o sprendimus nenumatytose situacijose priima vedami asmeninių interesų (Smith, 2015).

Taip pat transakciniai lyderiai daugiau dėmesio skiria ne individualiems darbuotojų poreikiams, o mainams tarp savęs ir darbuotojų bei stebi nukrypimus nuo egzistuojančių normų. Jie itin aiškiai išsako, ko mainais už atliktas užduotis darbuotojai galėtų tikėtis. Šiems lyderiams svarbus individualizmas, jie taip pat skatina konkuravimą tarp darbuotojų siekiant tikslo, nes kiekvienas individas yra vertinamas atskirai (Hamstra ir kt., 2014). Avolio ir Bass'as transakcinę lyderystę įvardina kaip pozityvią išraišką, kai bendradarbiaujama su asmenimis ar grupėmis siekiant sudaryti aiškius susitarimus ar sutartis, kuriais siekiama konkrečių darbinių tikslų. Šis požiūris apima individų stipriųjų pusių įvertinimą, numatomą atlygį ir realų atlygį sėkmingai atlikus užduotį. Korekciniu aspektu ši lyderystė apibrėžiama kaip aktyvus standartų nustatymas. Neaktyvioji to forma, kad reikia sulaukti konkrečių klaidų prieš įsikišant į procesus, o aktyvioji forma, kai klaidų stebėjimas vyksta nuolat. Nepaisant to pati forma aktyvi ar ne, jų abiejų esmė – nustatyti ir šalinti klaidas (Avolio ir Bass, 2004).

Pagal Nawaz'ą (2016) transakcinis vadovavimo stilius apima tris skirtingus elementus:

- **sąlyginis atlygis.** Šis aspektas orientuotas į vadovavimo ir rezultatus rezultatų sąveiką, kai už pastangas ir rezultatus siūlomas apčiuopiamas atlygis. Priešingai nei transformacinis vadovavimas, kuris motyvuoja per emocinį patrauklumą ir vertybes, sąlyginiu atlygiu pagrįstas vadovavimas apeliuoja į asmenų norus ir poreikius, kad jie laikytųsi reikalavimų. Tokie lyderiai duoda aiškias gaires, kad užtikrintų užduoties įvykdymą, remiasi rezultatais grindžiamu atlygiu, nustato kryptis, skatina abipusiškumą ir stiprina pasitikėjimą komandoje;

- **vadovavimas pagal išimtis (aktyvus).** Tai pasitikėjimu grįstas vadovavimo požiūris. Vadovai, taikantys šį metodą, pasitiki savo darbuotojais, kad jie tinkamai atliks užduotis be vadovų papildomo įsikišimo. Šis vadovavimo stilius paprastai palaiko *status quo* ir neskatina viršyti numatytų rezultatų. Jam būdingas pasitikėjimas darbuotojais, minimalus bendravimas ir dėmesys nusistovėjusių standartų palaikymui, neskatinant naujovių ar rizikos prisiėmimo;
- **vadovavimas pagal išimtis (pasyvus).** Tai stilius, kai vadovai vengia nurodyti aiškius susitarimus arba nenustato tikslų ir standartų. Vadovai gali laukti, kol iškils problemų, ir tik tada įsikišti.

Kiekvienas iš šių transakcinio vadovavimo komponentų pasižymi savitomis savybėmis ir turi reikšmės tam, kaip vadovai bendrauja su savo darbuotojais ir valdo organizacijos užduotis (Nawaz ir Khan, 2016).

Moksliniuose šaltiniuose galima rasti informacijos apie transakcinių lyderių įtaką antrepreneriškoje aplinkoje. Afsar'as (2017) aprašė tyrimą, kuriame buvo nustatytas teigiamas ryšys tarp transakcinio vadovavimo ir vidurinėsios grandies vadovų kūrybiškumo. Tačiau kitas aprašytas tyrimas neparodė reikšmingo ryšio tarp transakcinio vadovavimo ir inovatyvumo ar rizikos prisiėmimo dimensijų verslumo orientacijoje. Šiuos skirtingus rezultatus galima sieti su tokiais veiksniais kaip skirtingas galios pasiskirstymas, organizacinė kultūra, struktūriniai kintamieji ir individualus psichologinio įgalinimo suvokimas. Taip pat transakciniai vadovai paprastai sutelkia dėmesį į esamų sąlygų išsaugojimą ir kontroliuoja savo komandos narius, užuot įkvėpę juos dinamiškos ir iššūkių kupinos ateities vizija. Todėl galima manyti, kad šis vadovavimo stilius daro neigiamą poveikį antrepreneriškai elgsenai. Taip yra todėl, kad jie neskatina rizikuoti ir ieškoti bei išnaudoti naujų galimybių, o verčiau siekia išlaikyti esamą padėtį. Transakcinis vadovavimas, pirmiausia orientuotas į veiklos efektyvumą esamose sistemose, dėl vidinės motyvacijos stokos gali trukdyti diegti naujoves. Tokie vadovai daugiausia dėmesio skiria procesų efektyvumui, nustatydami veiklos rezultatais pagrįstus atlygius ir nuobaudas. Tokioje aplinkoje darbuotojai dažnai mano, kad inovatyvus mąstymas yra jų vadovų atsakomybė. Mažai tikėtina, kad jie bus skatinami už novatoriškų idėjų pateikimą. Todėl tokioje struktūruotoje ir kontroliuojamoje aplinkoje darbuotojų kūrybiškumas gali sumažėti, o tai mažina jų motyvaciją užsiimti entrepreneriškumu (Afsar ir kt., 2017).

Pasak Dong'o pasitikėjimas savimi ir ryžtas yra labai svarbūs transakciniams lyderiams formuojant aiškius tikslus ir strategijas. Norint išlaikyti konkurencinį pranašumą rinkoje, labai svarbu greitai priimti efektyvius sprendimus, tačiau pernelyg didelis dėmesys šioms savybėms gali lemti autoritarizmą, egocentiškumą arba empatijos stoką, o tai trukdo komandiniam darbui. Taip pat, jei transakciniai vadovai pirmenybę teikia savo interesams arba jei darbuotojai jaučiasi išnaudojami, tai gali neigiamai paveikti darbuotojų moralę ir organizacijos stabilumą. Dėl šių priežasčių šiems lyderiams yra ypač svarbu ugdyti empatiją ir lankstumą, kad galėtų geriau suprasti darbuotojų poreikius ir emocijas bei tinkamai reaguoti įvairiose situacijose (Dong, 2023).

Apie neigiamas transakcinių lyderių savybes kalba ir Bwalya (2023) bei įvardija šiuos minusus:

- transakciniai lyderiai pasižymi ribotu kūrybiškumu ir inovatyvumu. Šie lyderiai daugiausia dėmesio skiria tik iš anksto nustatytų tikslų siekimui;
- darbuotojų motyvavimas bausmėmis ir apdovanojimais yra labiau orientuotas į trumpalaikių tikslų siekimą, kas gali lemti ilgalaikės darbuotojų motyvacijos stoką;

- transakciniai lyderiai gali sunkiai prisitaikyti prie greitai besikeičiančios aplinkos ir aplinkybių arba netikėtai atsiradusių iššūkių, nes jie remiasi nustatytomis taisyklėmis ir procedūromis (Bwalya, 2023).

Apibendrinant, galima teigti, jog transakciniai lyderiai yra orientuoti į griežtą struktūrą, o santykiai tarp lyderio ir darbuotojų yra pagrįsti abipuse nauda. Darbuotojai šių lyderių dažnai motyvuojami bonusų sistema. Literatūroje yra išskiriami pagrindiniai trys šio lyderystės stiliaus elementai: sąlyginis atlygis (apčiuopiamas atlygis siūlomas už pastangas ir geresnius rezultatus), aktyvus vadovavimas pagal išimtis (vadovavimas grįstas pasitikėjimu, kad darbuotojai savo pareigas atliks tinkamai), pasyvus vadovavimas pagal išimtis (vadovas įsikiša tik tada, kai iškyla problemos). Taip pat galima pažymėti keletą šių lyderių minusų – jie gali daryti neigiamą įtaką antrepleniškai darbuotojų elgsenai, jie pasižymi ribotu kūrybiškumu, jų orientacija yra labiau nukreipta į trumpalaikių tikslų siekimą, kas gali mažinti darbuotojų motyvaciją ilgalaikėje perspektyvoje, jiems taip pat gali būti sunku prisitaikyti prie pokyčių.

2.2.2. Transformacinė lyderystė

Transformacinės lyderystės teorija buvo suformuota 1987 m. o jos esmė - motyvuoti darbuotojus neapsiriboti tik pagrindiniais poreikiais, siekti didesnių tikslų ir prisidėti prie novatoriškų sprendimų, skirtų darbo vietai tobulinti. Šis požiūris apima charizmatinį elgesį, siekiant pagerinti pavaldinių veiklos rezultatus. Transformacinės lyderystės sėkmė vertinama pagal jos poveikį darbuotojams, kurie dažnai išreiškia susižavėjimą, pagarbą, pasitikėjimą ir dėkingumą savo vadovams ir yra skatinami įdėti papildomų pastangų atlikti jiems paskirtas užduotis. Teorijoje pabrėžiamas esminis žmogiškų išteklių vaidmuo skatinant organizacijos pokyčius, pabrėžiama strateginė darbuotojų požiūrio ir vertybių svarba siekiant didesnio organizacijos efektyvumo. Ji taip pat atkreipia dėmesį į lemiamą darbuotojų vaidmenį įgyvendinant pokyčius organizacijos lygmeniu. Atsižvelgiant į dabartinį pasaulinės verslo aplinkos neapibrėžtumą, didėja transformacinių lyderių, pasižyminčių novatoriškumu ir kūrybiškumu, poreikis (Ghasabeh ir kt., 2015).

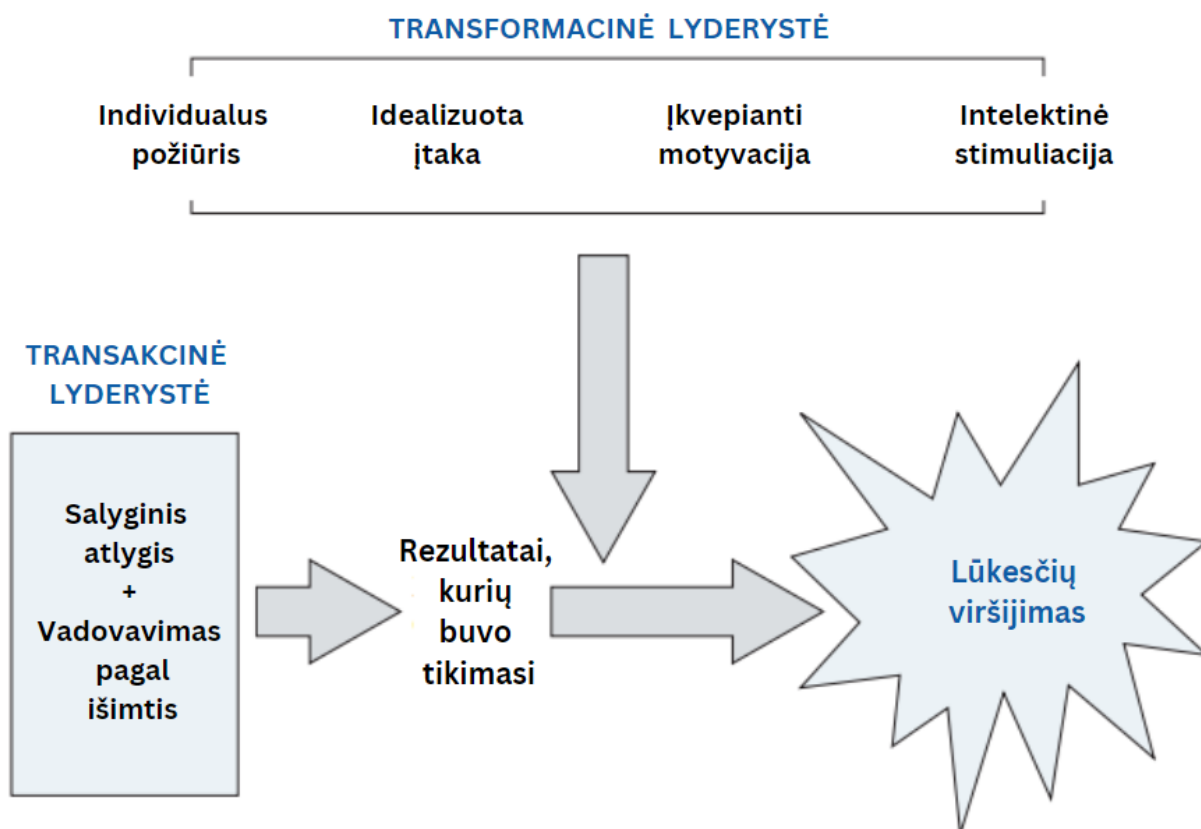
Avolio ir Bass'as kalba apie įdomų fenomeną, kai apklausus įvairaus lygio vadovus, studentus bei projektų vadovus visame pasaulyje, jie apibūdina efektyviausius lyderius su kuriais yra tekę dirbti praeityje kaip inspiruojančius, intelektualiai stimuliuojančius, keliančius iššūkius vizionierius, kurie yra orientuoti į ugdymą bei maksimalų našumą. Būtent šios savybės apibūdina transformacinius lyderius. Taip pat šie lyderiai neretai buvo vadinami ir charizmatiškais (Avolio ir Bass, 2004).

Smith'as (2015) kalba apie tai, kad transformaciniai lyderiai remiasi požiūriu, kad darbuotojams už jų darbą turėtų būti atlyginama sąžiningai pagal rinkoje vyraujančias gaires. Transformaciniai lyderiai itin aktyviai įsitraukia į organizacijos kultūrą ir skatina pokyčius, ugdo vertybes atitinkančias grupės interesus, įkvepia bei stimuliuoja organizacijos darbuotojus (Smith, 2015). Šie lyderiai daro įtaką darbuotojams pateikdami idealistinę ateities viziją. Jie taip pat atsižvelgia į individualius darbuotojų poreikius ir gebėjimus bei skatina jų intelektualinį tobulėjimą. Transformaciniai lyderiai darbuotojus skatina į dalykus pažvelgti kitaip, taip juos stimuliuodami intelektualiai. Jie taip pat kviečia juos turėti bendrą viziją, dalintis vertybėmis taip motyvuodami juos matyti bendrą vaizdą ir kartais atsidurti prastesnėse situacijose individualiai dėl bendro geresnio rezultato (Hamstra ir kt., 2014).

Kaip rašo Khan'as (2022) kalbant apie transformacinius lyderius, neretai naudojamas „Keturių I modelis“, kuris susideda iš šių dalių:

- **individualus požiūris.** Tai yra pagrindinis transformacinio vadovavimo aspektas, kai lyderiai teikia pirmenybę darbuotojų tobulėjimui ir asmeniniam augimui. Ši stilių praktikuojantys lyderiai dažnai siūlo mokymus ir paramą, kad sustiprintų darbuotojų asmeninius įgūdžius ir potencialą. Jie daug dėmesio skiria kiekvieno darbuotojo individualiems poreikiams, tikslams ir galimybėms, į jų problemas reaguoja su empatija ir pagarba. Tokie vadovai ne tik orientuojasi į elgesio tobulinimą, jie taip pat skatina darbuotojus siekti aukštesnių rezultatų gerinant veiklos rezultatus. Toks požiūris skatina pasitikėjimą ir stiprina asmeninę ryšį tarp vadovo ir pavaldinio. Darbuotojai jausdamiesi įvertinti ir išgirsti, yra motyvuoti, nes jų idėjos yra gerbiamos, o jų indėlis į užduoties įvykdymą vertinamas. Toks lyderio elgesys atlieka svarbų vaidmenį didinant darbuotojų pasitikėjimą savimi ir savigarbą;
- **idealizuota įtaka.** Transformaciniai lyderiai veikia kaip pavyzdžiai, įkvepiantys darbuotojus prisimti ir valdyti riziką, siūlyti novatoriškus sprendimus ir taip mesti iššūkį esamoms organizacijos normoms ir metodams. Tokie lyderiai ugdo darbuotojų pasitikėjimą ir brandą, stiprindami jų gebėjimą kūrybiškai ir pažangiai mąstyti organizacijos kontekste. Idealizuota įtaka apima gilų darbuotojų elgesio supratimą, skatinantį jų pasididžiavimo jausmą dirbant su charizmatišku lyderiu. Idealizuota įtaka pasižymintiems lyderiams būdingas pasitikėjimas savimi ir gebėjimas vadovauti sprendžiant problemas. Jie nuosekliai perteikia savo įsitikinimus ir vertybes, skatindami abipusio pasitikėjimo aplinką. Darbuotojus šiuos lyderius laiko sektiniais pavyzdžiais ir yra linkę juos mėgdžioti, taip pat labiau atsižvelgti į organizacijos misiją bei vertybes;
- **įkvepianti motyvacija.** Įkvepiančią motyvaciją naudojantys lyderiai pasitiki savimi ir darbuotojams išsakydami savo viziją skatina juos labiau stengtis ir daugiau dėmesio skirti savo įgūdžių ugdymui. Taikant šį metodą darbuotojai demonstruoja didesnę atsidavimą, savarankiškumą ir pasitikėjimą užduotimis. Transformaciniai lyderiai daro teigiamą įtaką darbuotojų suvokimui ir interesams, skatindami juos siekti geresnių rezultatų. Suteikdami emocinę paramą, šie lyderiai įgalina darbuotojus maksimaliai išnaudoti savo potencialą. Gebantys įkvepiančiai motyvuoti lyderiai daugiau dėmesio skiria ateičiai bei taip formuoja į ateitį orientuotą organizacijos viziją. Transformaciniai lyderiai turi tvirtą, gerbiamą poziciją tarp darbuotojų, o tai labai svarbu sėkmingam vadovavimui. Šis lyderystės stilius ypač veiksmingas sprendžiant sudėtingas situacijas, kai lyderiai kelia komandos dvasią, skatina entuziazmą ir novatorišką mąstymą. Tai ypač aktualu socialiniame sektoriuje, kur motyvacija ir entuziazmas yra labai svarbūs siekiant išlaikyti įsipareigojimą siekti organizacijos tikslų. Tokie lyderiai padeda užtikrinti tvarų tikslų siekimą visoje organizacijoje;
- **intelektinė stimuliacija.** Intelektą skatinantys lyderiai aktyviai skatina darbuotojus įvardyti problemas ir ieškoti novatoriškų sprendimų. Tokie lyderiai puoselėja ir stiprina darbuotojų kūrybinio ir novatoriško mąstymo gebėjimus. Jie taip pat daug dėmesio skiria darbuotojų intelektiniam tobulėjimui ir intelektiniams gebėjimams, o tai padeda darbuotojams spręsdami iššūkius, labiau pasitikėti savimi ir savo jėgomis. Transformaciniai lyderiai į problemas ir sprendimus žvelgia iš įvairių perspektyvų ir įkvepia savo komandos narius daryti tą patį. Jie skatina inovatyvių metodų taikymą atliekant užduotis ir neskatina tradicinio mąstymo. Ši savybė ypač veiksminga socialiniame sektoriuje, kur darbuotojai dažnai nesuvokia, kokią tiesioginę įtaką jų veiksmai ir sprendimai turi jų gebėjimams ir sėkmingam užduočių atlikimui (Khan ir kt., 2022).

Lipinskienė (2015) kalba apie tai, kad iš esmės transformacinė lyderystė daro didesnę poveikį darbuotojams nei transakcinė lyderystė, nes transakciniai lyderiai skatina siekti rezultatų, kurių tikimasi, o transformaciniai lyderiai skatina lūkesčius viršyti (Lipinskienė, 2015). Papildomas transformacinės lyderystės poveikis darbuotojams yra pateiktas 2 paveiksle.



2 pav. Papildomas transformacinės lyderystės poveikis (sudaryta pagal Lipinskienė, 2015)

Kaip jau buvo minėta kalbant apie transformacinius lyderius „Keturių I modelio“ kontekste, šis vadovavimo stilius itin tinkamas novatoriškoje aplinkoje, tad daug naudos atneša ugdant antrepnerius. Transformaciniai lyderiai skatindami darbuotojus siekti ambicingų ir sudėtingų tikslų, keičia jų polinkį į novatorišką mąstymą. Šio tipo lyderiai teikia asmeninę paramą, kuri skatina darbuotojus būti aktyvesnius ir ieškoti naujų galimybių. Dėl tokio požiūrio vadovai labiau susitelkia ties svarbiausiais organizacijos klausimais ir procesais, skatina vertės kūrimą ir atitikimą organizacijos tikslams, o ne nepagrįstų idėjų įgyvendinimą. Šie lyderiai moka rasti pusiausvyrą tarp trumpalaikių tikslų siekimo ir galimybių išnaudojimo. Jie taip pat įkvepia darbuotojus prisiimti riziką, susijusią su eksperimentais su naujais procesais. Toks vadovavimo stilius padeda nukreipti darbuotojus į dinamiškesnį ir tiriamąjį požiūrį į organizacijos iššūkius ir tikslus (Afsar ir kt., 2017).

Ikinci'a (2014) kalbėdama apie transformacinių lyderių šiuolaikiškoje, nuolat kintančioje aplinkoje išskiria šių lyderių gebėjimą sklandžiai inicijuoti ir vykdyti pokyčius organizacijoje. Čia išskiriami keli būdai, kuriais besinaudodami šie lyderiai pasiekia pokyčius organizacijose:

- **skubos jausmo kūrimas.** Tai esminis veiksnys siekiant veiksmingai valdyti pokyčius. Kai kurie darbuotojai suprastami pokyčio būtinumą suvienija savo pastangas pokyčiui vykdyti.

Transformaciniai lyderiai geba sujungti tokius darbuotojus taip suteikdami jiems pasitikėjimo jausmą vykdyti pokyčius bei padėdami jiems efektyviai komunikuoti;

- **tikslių gairių suteikimas.** Lyderis suteikdamas tikslias gaires darbuotojams, suburia žmones trokštančius pokyčių į komandą ir prisideda prie organizacinių pokyčių proceso;
- **vizijos nurodymas ir pasidalinimas su darbuotojais.** Tai vienas tipinių transformacinių lyderių bruožų. Lyderis prisitaikymas prie naujovių ir besikeičiančių sąlygų tampa pionieriumi rodančiu kryptį kitiems;
- **įgaliojimas darbuotojams veikti pagal viziją.** Šis būdas skatina darbuotojus dirbti pagal viziją ir bendrą tikslą bei suteikia motyvacijos;
- **trumpalaikės naudos planavimas.** Svarbu nurodyti naudą darbuotojams, nes tai sumažina pasipriešinimą ir skatina priimti pokyčius;
- **skatinti esamos idėjos tobulinimą.** Transformaciniams lyderiams svarbu numatyti pokyčius suplanuotame pokytyje ir pasirinkti darbuotojus, kurie galėtų prisidėti prie vizijos tobulinimo ir naujų idėjų generavimo (Ikinci, 2014).

Nors transformacinė lyderystė ir turi daugelį plusų, tačiau galima atrasti ir keletą jos minusų. Apie tai plačiau kalba Bwalya (2023) ir išskiria tokius šios lyderystės minusus kaip:

- transformacinė lyderystė yra labai priklausoma nuo lyderio įtakos darbuotojams ir jei lyderis negali būti pasiekiamas fiziškai arba negeba tinkamai jiems vadovauti, tai juos gali veikti neigiamai. Darbuotojai dažnai tampa per daug priklausomi nuo lyderių ir negeba patys priimti sprendimų;
- kai kurie žmonės iš prigimties yra linkę priešintis pokyčiams, tad jiems gali būti sunku prisitaikyti prie transformacinių lyderių vizijos, o pats lyderis susidurti su pasipriešinimu iš tokių žmonių;
- transformaciniai lyderiai gali kelti itin didelius lūkesčius savo darbuotojams, kas gali vesti į padidėjusį jų stresą ar net perdegimą.
- lyderiai patys taip pat neretai susiduria su perdegimu, nes investuoja per daug savo laiko ir energijos į darbuotojų ugdymą (Bwalya, 2023). Lin'o (2019) atlikti tyrimai taip pat patvirtino informaciją dėl lyderių perdegimo. Transformaciniai lyderiai susiduria su padidėjusiu emociniu išsekimu, kas gali įtakoti jų norą mesti darbą ir kai kuriais atvejais ši žala jaučiama stipriau nei nauda, kurią gauta darbuotojai. Tyrimai rodo, kad emocinį išsekimą dažniau patyrė lyderiai dirbę su mažiau sąmoningais ir mažiau kompetetingais darbuotojais (Lin ir kt., 2019).

Apibendrinant transformacinę lyderystę galima apibūdinti kaip skatinančią darbuotojus imtis novatoriškų sprendimų ir siekti didesnių tikslų. Šie lyderiai labia įsitraukia į organizacijos kultūrą ir skatina tai daryti darbuotojus. Jie tiki, kad už atliktą darbą turi būti atlygintina pagal rinkoje galiojančius standartus. Transformaciniai lyderiai taip pat atsižvelgia į darbuotojų individualios poreikius ir kuria bendrą viziją. Šią lyderystę galima apibūdinti per „Keturių I modelį“ ir jo dimensijas: individualus požiūris, idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija ir intelektinė stimuliacija. Transformaciniai lyderiai, priešingai nei transakciniai itin puikiai dirba dinamiškoje aplinkoje. Literatūroje yra išskiriami ir keletas šių lyderių minusų, tokių kaip: dėl šių lyderių daromos įtakos darbuotojai gali tapti priklausomi nuo jų, jie gali kelti per didelius lūkesčius darbuotojams taip didindami stresą, o keldami per didelius lūkesčius sau taip pat gali susidurti su perdegimu ir emociniu išsekimu.

2.3. Transakcinės ir transformacinės lyderystės konceptų takoskyra

2.3.1. Transakcinės ir transformacinės lyderystės konceptų takoskyra empiriniu požiūriu

Siekiant geriau įsigilinti į transakcinių ir transformacinių lyderių skirtumus, buvo sudaryta palyginimo lentelė.

3 lentelė. Transakcinės ir transformacinės lyderystės palyginimas (sudaryta pagal Abbas, 2023; Afsar, 2017; Basri, 2017; Elay, 2008; Ghasabeh., 2015; Hamstra, 2014; Yaslioglu, 2018; Jacobsen, 2022; Khan, 2022; Lee, 2023; Liphadzi, 2017; Lipinskienė, 2015; Nowaz, 2016; Odumeru, 2013; Ogbannaya, 2016; Ryggieri, 2009; Rodrigues, 2015; Smith, 2015)

Transakcinė lyderystė	Transformacinė lyderystė
Lyderystė orientuota į atsaką pasekėjams (Odumeru, 2013).	Lyderystės orientuota į aktyvų įsitraukimą (Odumeru, 2013).
Lyderis dirba su esama organizacijos kultūra (Odumeru, 2013).	Lyderis siūlydamas naujas idėjas keičia organizacijos kultūrą (Odumeru, 2013).
Pasekėjus skatina tikslus siekti per nustatytą atlygį ir bausmes (Lee, 2023)	Pasekėjus skatina tikslus siekti per bendrus grupės interesus
Pasekėjus motyvuoja per individualių tikslų siekimą (Basri, 2017; Nowaz, 2016; Odumeru, 2013; Rodrigues, 2015)	Pasekėjus motyvuoja per suasmenintus jų poreikį (Nowaz, 2016; Odumeru, 2013; Rodrigues, 2015)
Vadovavimas per išimtis, kai siekiama išlaikyti nusistovėjusią tvarką (Abbas 2023; Afsar, 2017; Liphadzi, 2017; Odumeru, 2013)	Stimuliuoja pasekėjus intelektualiai skatindami inovatyvumą ir kūrybiškumą.(Abbas 2023; Khan, 2022; Khan, 2022; Odumeru, 2013; Ogbonnaya, 2016; Smith, 2015)
Taiko labiau bendrą požiūrį į darbuotojus (Hamstra, 2014).	Požiūris į darbuotojus individualizuotas (Hamstra, 2014).
Žodiniai paskatinimai dažnai naudojama kaip atlygis pasekėjams (Jacobsen, 2022)	Įtikina pasekėjus dėl pokyčių svarbos ir bendro tikslo siekimo per charizmatišką verbalinę komunikaciją. (Elay, 2008; Yaslioglu, 2018)
Lyderius galima apibūdinti kaip autoritetingus, pasitikinčius savimi ir teikiančius prioritetą užduočiai individus (Ryggieri, 2009)	Šie lyderiai apibūdinami kaip protingi, kūrybingi, originalūs, mažiau orintuoti į užduotį ir labiau į ateities viziją (Ryggieri, 2009)
Siekia gauti iš pasekėjų kuo didesnę naudą, kuo mažesnėmis sąnaudomis (Lee, 2023)	Teikia paramą darbuotojams ir siekia bendros vizijos (Lee, 2023)
Skatina darbuotojus siekti rezultatų, kurių tikimasi iš anksto (Afsar, 2017; Lipinskienė, 2015)	Skatina darbuotojus višyti jiems keliamus lūkesčius (Ghasabeh., 2015; Lipinskienė, 2015)

Apibendrinant šios lyderystės stilius galima teigti, kad transakciniai lyderiai paprastai siūlo apčiuopiamą atlygį mainais už darbuotojų darbą ir lojalumą. Priešingai, transformaciniai lyderiai giliau bendrauja su savo darbuotojais, sutelkdami dėmesį į aukštesnių vidinių poreikių tenkinimą ir didindami supratimą apie konkrečių tikslų svarbą ir jų siekimo būdus. Transakciniai lyderiai dažnai pasižymi pasyvesniu požiūriu, o transformaciniai lyderiai pasižymi aktyviu elgesiu, įskaitant misijos jausmo diegimą savo komandos nariams. Taip pat transakcinėje lyderystėje daugiausia dėmesio skiriama baimei ir pasekmėms, kai už neigiamą elgesį baudžiama, o darbuotojams motyvuoti naudojamos paskatos. Priešingai, transformacinis vadovavimas grindžiamas idėja, kad vadovai skatina savo darbuotojus, tikėdami geriausiais darbuotojų bruožais, tikėdami jų patikimumu, pagarba ir savimotyvacija. Transformaciniai lyderiai daugiausia dėmesio skiria tam, kad darbuotojams suteiktų sėkmei būtinas priemones. Kalbant apie požiūrį į darbuotojus individualizuotas požiūris yra taikomas transformacinių lyderių, kai tuo tarpu transakciniai lyderiai taiko kabiau bendrą požiūrį.

Verbalinę komunikaciją transakciniai lyderiai neretai naudoja kaip atlygio formą darbuotojams, o tuo tarpu transformacinių lyderių komunikacija labiau skirta bendriems tikslams apibūdinti. Transakciniai lyderiai apibūdinami kaip savimi pasitikinčios asmenybės, kurių prioritetas yra užduočių atlikimas ir kuo didesnės naudos iš darbuotojų gavimas, o transformaciniai lyderiai kaip protingos ir kūrybiškos asmenybės orientuotos į ateitį, kurios daug dėmesio skiria darbuotojų paramai ir bendro tikslo siekimui. Transakciniai lyderiai skatina darbuotojus siekti iš anksto numatytų rezultatų, kai tuo tarp transformaciniai lyderiai juos skatina viršyti lūkesčius.

2.3.2. Lyderystės stilių takoskyra vadybinės elgsenos kontekste

Salehzadeh'as (2019) kalba apie tai, kad vadybiniu požiūriu labai svarbu suprasti veiksnius, kurie daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui, o tyrimai rodo, kad būtent vadovų elgesys tam turi didelę įtaką. Lyderiai savo elgsena ne tik padeda siekti tikslų, bet ir didina darbuotojų darbo našumą skatindami pasitenkinimą darbu. Lyderystė taip pat gali daryti įtaką įvairiems veiksams individo, grupės ar padalinio lygmeniu. Šie veiksmai apima įvairių elgseną, pavyzdžiui, organizacinę pilietiškumą, darbuotojų įsitraukimą, veiklos rezultatus, kūrybiškumą ir darbuotojų kaitą (Salehzadeh, 2019).

Makenzio (2001) aprašytoje literatūros analizėje kalbama apie transformacinių ir transakcinių lyderių elgseną siekiant padaryti įtaką darbuotojams. Transakcinių lyderių taikomi metodai, kuriais jie daro įtaką darbuotojams, yra kitoki nei transformacinių. Transformaciniai lyderiai įkvepia darbuotojus viršyti lūkesčius, išreikšdami aiškią viziją, būdami tinkamu pavyzdžiu, skatindami priimti siekti grupės tikslų, teikdami asmeninę paramą ir intelektualinį paskatinimą bei nustatydami aukštus veiklos standartus. Toks elgesys gerokai skiriasi nuo apdovanojimų ir bausmių strategijos paprastai taikomos transakcinių lyderių. Dėl šios priežasties transformaciniams lyderiams būdingas elgesys kardinamiai skiriasi nuo transakcinių lyderių elgsio (MacKenzie ir kt., 2001). Skirtumus tarp šių lyderių galime pastebėti ir įvairiuose kontekstuose:

Dirbant virtualiose komandose. Tiriant lyderių elgseną virtualiose komandose, gauti rezultatai parodė, kad transakciniai lyderiai yra mažiau susikoncentravę į užduotį, tačiau daugiau dėmesio skyrė santykiams tarp grupės narių, taip pat jie buvo labiau orientuoti į tolimesnį grupės vystymąsi ateityje. Šio tipo lyderiams buvo priskirti toki būdvardžiai kaip: protingi, kūrybingi ir originalūs. Transakciniai vadovai buvo apibūdinti kaip autoritetingi, pasitikintys savimi ir teikiantys prioritetą atliekamai užduočiai (Ruggieri, 2009).

Požiūryje į darbuotojus. Kaip teigia Lee (2023) transformaciniai lyderiai yra linkę savo tikslais ir vizija pasidalinti su darbuotojais, taip juos įkvėpdami. Jie taip pat yra labiau įsitraukę į darbą ir jam atsidavę, o tai lemia ir didesnę darbuotojų dirbančių su šiais lyderiais pasitenkinimą darbu. Darbuotojai gavę paramą ir paskatinimą iš šių lyderių jaučiasi vertinami ir įgauna daugiau pasitikėjimo savimi. Transakciniai lyderiai turi polinkį iš darbuotojų gauti kuo didesnę naudą, kuo mažesnėmis sąnaudomis. Jie skatina darbuotojus vykdyti savo pareigas, supranta jų tikslus ir poreikius, o jei darbuotojas tinkamai vykdo savo pareigas, jam už tai atlygina. Taip pat transakciniai lyderiai nustato aiškius standartus, reglamentuoja darbo turinį, kad darbuotojai galėtų geriau suprasti savo darbo apimtį. Tarp vadovų ir darbuotojų dažnai užsimezga pasitikėjimu grįstas ryšys, kuris padeda pasiekti geresnius rezultatus (Lee, 2023).

Darbuotojų motyvavime. Transformaciniam vadovavimui būdingi veiksmai, kuriais siekiama motyvuoti asmeninius veiklos rezultatus, tenkinant aukštesnio lygio darbuotojų poreikius, siekiant įkvėpti juos peržengti savo asmeninius interesus dėl organizacijos tikslų. Pagrindinis šio lyderystės

stiliaus aspektas yra abipusio supratimo apie organizacijos tikslus ir šio supratimo ugdymas. Tuo tarpu transakciniai lyderiai darbuotojus motyvuoja naudodami materialinius apdovanojimus, žodinius paskatinimus ir drausmines priemones (Nielsen ir kt., 2019).

Žinių dalijimėsi. Transformaciniai lyderiai skatina darbuotojų dalijimąsi žiniomis bei mąstymo procesus taip individualias ir kolektyvines žinias paversdami organizacinėmis žiniomis. Šie lyderiai taip pat skatina darbuotojus taikyti turimas ir naujas žinias sprendžiant su darbu susijusias problemas ir kuriant naujus produktus bei procesus puoselėdami inovacijų kultūrą ir didindami organizacijos gebėjimą mokytis. Jie teikia tiek finansines, tiek nefinansines paskatas, skatinančias darbuotojus dalytis naujomis žiniomis ir jas kurti. Nors transakcinis vadovavimas taip atlieka svarbų vaidmenį žinių dalijimosi procese, kuris vyksta kaip mainų serija tarp lyderio ir darbuotojo, tačiau kaip parodė Birasnav'o (2014) atiktas tyrimas, transformacinio vadovavimo poveikis žinių dalijimosi procesui yra reikšmingesnis nei transakcinio vadovavimo (Birasnav, 2014).

Etiškame elgesyje. Apie etišką transakcinių ir transformacinių lyderių elgesį kalba Berkovich'as ir Eyal'as (2021). Nors abu lyderystės tipai yra apibūdinami kaip etiški, tačiau lyderių elgesys yra skirtingas. Transformaciniai lyderiai pasižymi deontologine etika, altruistinėmis vertybėmis ir yra vedini pareigos ir įsipareigojimų. Šie lyderiai yra siejami su socialiniu atsakingumu bei tokiomis vertybėmis kaip laisvė, teisingumas ir lygybė. Jie nereti turi idealistinę požiūrį, tad pasikliauja savo nuojauta, net jei žino, kad kartais gali tekti susidurti su nemaloniomis savo sprendimų pasekmėmis. Tuo tarpu transakciniai lyderiai siejami su tokiomis vertybėmis kaip pareiga, atvirumas, teisingumas bei pažadų laikymasis. Šie lyderiai pasižymi utilitaristine etika, kuri motyvuoja priimti sprendimus siekiant kuo didesnės naudos visoms suinteresuotoms šalims. Transakciniai lyderiai lavai vertina paklusnumą bei patys remiasi įstatymais ir taisyklėmis priimdami sprendimus (Berkovich ir Eyal, 2021).

4 lentelė. Transakcinių ir transformacinių lyderių vadybinė elgsena skirtinguose kontekstuose (sudaryta pagal Birasnav, 2014; Lee, 2023; Nielsen, 2019; Ruggieri, 2019; Berkovich ir Eyal, 2021)

Kontekstas	Transformaciniai lyderiai	Transakciniai lyderiai
Dirbant virtualiose komandose	Apibūdinami kaip protingi, kūrybingi ir originalūs. Orientuojasi į ateitį (Ruggieri, 2019).	Apibūdinami kaip autoritetingi, pasitikintys savimi. Teikia pirmenybę tikslo pasiekimui (Ruggieri, 2019).
Požiūryje į darbuotojus	Dalinasi tikslu su darbuotojais, juos skatina ir paremia taip įkvėpdami (Lee, 2023).	Siekia gauti iš darbuotojų kuo didesnę naudą, kuo mažesnėmis sąnaudomis (Lee, 2023).
Darbuotojų motyvavime	Motyvuoja tenkindami aukštesnius darbuotojų poreikius (Nielsen, 2019).	Motyvuoja naudodami materialias, žodines ir drausmines priemones (Nielsen, 2019).
Žinių dalijimėsi	Skatina darbuotojus dalintis žiniomis ir naudoti jas sprendžiant problemas darbe bei kuriant naujus procesus ir produktus (Birasnav, 2014).	Žinių dalijimasis vyksta kaip mainai tarp lyderio ir darbuotojų (Birasnav, 2014).
Etiškame elgesyje	Pasižymi deontologine etika, altruistinėmis vertybėmis ir yra vedini pareigos ir įsipareigojimų (Berkovich ir Eyal, 2021).	Siejami su tokiomis vertybėmis kaip pareiga, atvirumas, teisingumas bei pažadų laikymasis (Berkovich ir Eyal, 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad transakcinių ir transformacinių lyderių elgsena skirtinguose kontekstuose išties skiriasi. Virtualiose komandose transakciniai lyderiai savo dėmesį skiria konkrečioms to laiko tikslams pasiekti, kai tuo tarpu transformaciniai lyderiai labiau orientuojasi į ateitį. Taip pat transformaciniai lyderiai stengiasi darbuotojus skatinti ir motyvuoti, o motyvavimui naudoja aukštesnių jų poreikių tenkinimą, kai tuo tarpu transakciniai lyderiai siekia naudoti kuo mažesniais kaštais motyvacijai taikydami materialias, žodines ir drausmines priemones. Transformaciniai lyderiai skatina žinių dalijimąsi tarp darbuotojų, kai tuo tarpu transakciniai lyderiai į žinių dalijimąsi žiūri kaip į mainus tarp lyderio ir darbuotojo.

2.3.3. Lyderystės stilių takoskyra leksikono kontekste

Yra nemažai tyrimų, kurie kalba apie tai kaip turi būti komunikuojama, tačiau yra tik nedidelė dalis, kuri kalba apie tai, kas konkrečiai turėtų būti kalbama. Tyrimai rodo, kad transformaciniai lyderiai yra labiau linkę bendrauti ekspresyviai, tiksliai, daug klausdami ir yra mažiau linkę į verbalinį agresyvumą, emocionalumą bei manipuliavimą. Transakcinis vadovavimo stilius tuo tarpu taip pat pasižymi aukštu ekspresyvumu, klausinėjimu, žemu verbaliniu agresyvumu, tačiau yra linkę ir į emocionalumą (Crews ir kt., 2019).

Brangier'io (2017) atliktas tyrimas parodė, kad yra jaučiamas skirtumas ne tik tarp gyvo transformacinių ir transakcinių lyderių bendravimo, bet taip pat ir komunikacijos elektroniniais laiškais. Transformacinių lyderių savybės leidžia jiems vystyti gerus santykius su darbuotojais ir motyvuoti pasiekti užsibrėžtus tikslus ar juos viršyti. Bendraudami su šiais lyderiais jaučiasi labiau įsitraukę emociškai bei kad su jais elgiamasi teisingai. Šie rezultatai pastebimi truputį žemesni kalbant apie transakcinius vadovus, tačiau jų darbuotojai jaučiasi labiau motyvuoti užbaigti projektą, nei transformacinius vadovus turintys darbuotojai. To priežastis galėtų būti, kad transakciniai vadovai daugiau dėmesio skiria darbuotojų apdovanojimui už atliktą darbą ir patys yra labiau susikoncentravę į ekonominius ir materialius mainus (Brangier ir Dovero, 2017).

Eley (2008) tyrinėjo transformacinius lyderius ir kalba apie tai, kad šių lyderių kalba yra įtikinama ir charizmatiška. Jie dažnai naudoja kolektyvinius terminus, tokius kaip „mes“, „mūsų“ bei įvairias metaforas. Vienas tokių lyderių yra Steve Jobs, kuris darbuotojus motyvavo savo kalbomis per savęs suvokimo prizmę (Eley, 2008). Kiti šių lyderių komunikacijos pavyzdžiai nurodyti 5 lentelėje.

5 lentelė. Nuorodos į transformacinių lyderių komunikacijos pavyzdžius (sudaryta pagal Eley, 2008)

Nuoroda	Pavyzdys
Į vertybes bei moralinį teisingumą.	„Romaphosa yra atsiskyres vyras, kurio ambicijos jį atskyrė nuo kolegų“.
Į kolektyvinį identitetą.	„Dabar turime gyventi su aukštu nedarbingumo lygiu sukulto tarptautinės konkurencijos“.
Į istoriją.	„Kai visuomenėje gyveno būsenoje be rato, kas norėjo rato?“.
Į teigiamą požiūrį į darbuotojų vertę individualiai ir kolektyviškai.	„Mes jau turėjome tranziciją, dabar mums reikia transformacijos“.
Į didelius lūkesčius darbuotojams.	„ Neleiskite niekam skųstis, kad jie negali sukurti kažko net iš kukliausio darbo“.
Į didelį dėmesį tolimiems ateities darbams ir mažesnis dabartiniams.	„Ir kito amžiaus pradžioje mums reikia juodaodžio lygaus Rodui suteikti visiems svajone“

Apibendrinus galima teigti, tiek transakciniai, tiek transformaciniai lyderiai yra linkę į ekspresyvų, ne agresyvų bendravimą bei užduoti daug klausimų, tačiau transakciniai lyderiai yra labiau linkę į emocionalumą. Šie skirtumai jaučiami ne tik gyvame šių lyderių bendravime, tačiau ir nuotoliniame. Konkretus šių lyderių leksikonas naudojamas komunikacijai yra siaurai ištirtas. Buvo rasta informacijos apie transformacinių lyderių leksikoną bei kolektyvinių terminų naudojimą, tačiau panašios informacijos apie transakcinius lyderius rasti nepavyko.

2.3.4. Lyderystės stilių takoskyra vizualinio identiteto kontekste

Vizualinių vadovavimo aspektų, įskaitant transakcinių ir transformacinių vadovų pasirinkimus, susijusius su vizualine komunikacija, įvaizdžiais ir simboliais, tyrimai yra gana nišinė sritis. Nors tokių tyrimų ir yra mažai, tačiau kai kuriuose tyrimuose ir diskusijose paliečiami su lyderyste susiję vizualiniai elementai. Toliau pateikiama keletas tyrimų, susijusių su lyderių vizualiniais pasirinkimais:

- **išorinis įvaizdis.** Yra nemažai atvejų, kai vadovai sąmoningai renkasi aprangą, kad paveiktų darbuotojų požiūrį į jų įvaizdį. Drabužiai dažnai strategiškai naudojami siekiant paveikti tai, kaip individus suvokia kiti. Tai gerai žinoma sąvoka, nes daugelis žmonių praleidžia daug laiko rinkdamiesi tinkamą aprangą įvairioms progoms, pavyzdžiui, socialiniams renginiams ar pokalbiams dėl darbo. Profesinėje aplinkoje paprastai yra pusiausvyra tarp reikalaujamo oficialumo lygio ir laisvės asmeniniam stiliui pasitelkiant spalvas, raštus ar aksesuarus. Pavyzdžiui, brangių prekių ženklų pirkimas yra įprastas būdas parodyti turtingumą. Be to, organizaciniame kontekste smulkūs aksesuarai gali reikšti statuso skirtumus. Hierarchiškesnėje aplinkoje, pavyzdžiui, kariuomenėje ar policijoje, standartiniai aksesuarai, pavyzdžiui, ženkleliai ant peties, yra privalomi, kad reikštų oficialias lyderio pareigas. Empiriniai duomenys pabrėžia aprangos svarbą formuojant darbuotojų požiūrį į lyderį. Šis aspektas ypač įdomus, nes lyderio suvokimo teorijos dažnai pradedamos nuo kognityvinių savybių, kurios atskiria lyderius nuo ne lyderių. Tai dažnai formuoja tokie požymiai kaip apranga, kurie gali turėti įtakos suvokimui, vertinimui ir elgesiui su potencialiais lyderiais. Lyderystė iš esmės apima tikslų nustatymą ir struktūros sudarymą šiems tikslams pasiekti. Šiame kontekste oficiali apranga gali būti laikoma tam tikra struktūrizuota apranga. Dėvėdami oficialius drabužius lyderiai gali signalizuoti apie struktūros pojūtį, ypač savo pavaldiniams (Maran ir kt., 2021). Rubstein'as (2018) savo knygoje apie aprangos kodą kalba apie tai, kad lyderiai aprangą neretai naudoja ir siekdami parodyti konkrečią socialinę padėtį bei pareigas (uniformos dėvėjimas). Išskirtinės aprangos dėvėjimas taip pat sukelia tam tikrus elgesio lūkesčius, tiek ją dėvinčiajam, tiek auditorijai (Rubstein, 2018);
- **darbo aplinka.** Chafi'o (2020) aptarti tyrimai rodo, kad darbo vietos dizainas pritaikytas darbuotojų poreikiams, gali padidinti jų produktyvumą, tačiau organizacijos neretai nepakankamai pritaiko savo aplinką darbuotojų poreikiams. Toks organizacijos elgesys gali turėti neigiamos įtakos organizacijos tikslams, nes darbuotojų negebėjimas veiksmingai atlikti savo užduotis, neretai gali kainuoti daugiau nei darbo erdvės atnaujinimas. Netinkama biuro aplinka netgi gali sukelti tokius simptomus kaip galvos skausmas, nuovargis, koncentracijos sunkumai ir sumažėjęs darbo našumas. Tai ne tik daro įtaką organizacijos konkurencingumui, bet ir mažina produktyvumą. Mažiau produktyvūs darbuotojai atlieka mažiau darbų, mažiau prisideda per susirinkimus, sukuria mažiau vertės organizacijai ir šia prasme tampa brangesni (Chafi ir kt., 2020). Dėl šios priežasties svarbu atkreipti dėmesį į

darbuotojų, o tarp jų ir lyderių darbo erdvės pasirinkimus, kad būtų galima pasiekti geriausių darbo rezultatus.

Kadangi literatūroje nepavyko rasti informacijos apie tiesioginę transakcinės ir transformacinės lyderystės stilių įtaką vizualiniui identitetui, pasirinkta šią temą nagrinėti per „Didžiojo penketo“ prizmę.

Yra atrastas ryšys tarp „Didžiojo penketo“ asmenybių tipo bei transakcinės ir transformacinės lyderystės. Siekiant įvertinti tam tikrą elgseną politiniame kontekste pagal lyderystės tipą buvo pastebėta, kad rezultatams didelę reikšmę turėjo lyderio asmenybė. Remiantis „Didžiojo penketo“ asmenybės modeliu pastebėta, kad būtent transformacinei lyderystei didelę įtaką turėjo 4 iš 5 asmenybės bruožų (sąmoningumas, ekstraversija, atvirumas, sutariamumas) (Ewen, 2013).

Atliekant literatūros analizę buvo rasti skirtumai tarp lyderių aprangos ir darbo aplinkos pasirinkimų, tačiau nepavyko rasti informacijos apie konkrečiai transakcinių ir transformacinių lyderių vizualinius pasirinkimus. Kadangi literatūroje galima rasti informacijos apie „Didžiojo penketo“ asmenybių tipo bei transakcinės ir transformacinės lyderystės, jis bus aptartas tolimesniame skyriuje.

2.3.5. „Didžiojo penketo“ asmenybės tipo sąsajos su transakcine ir transformacine lyderyste

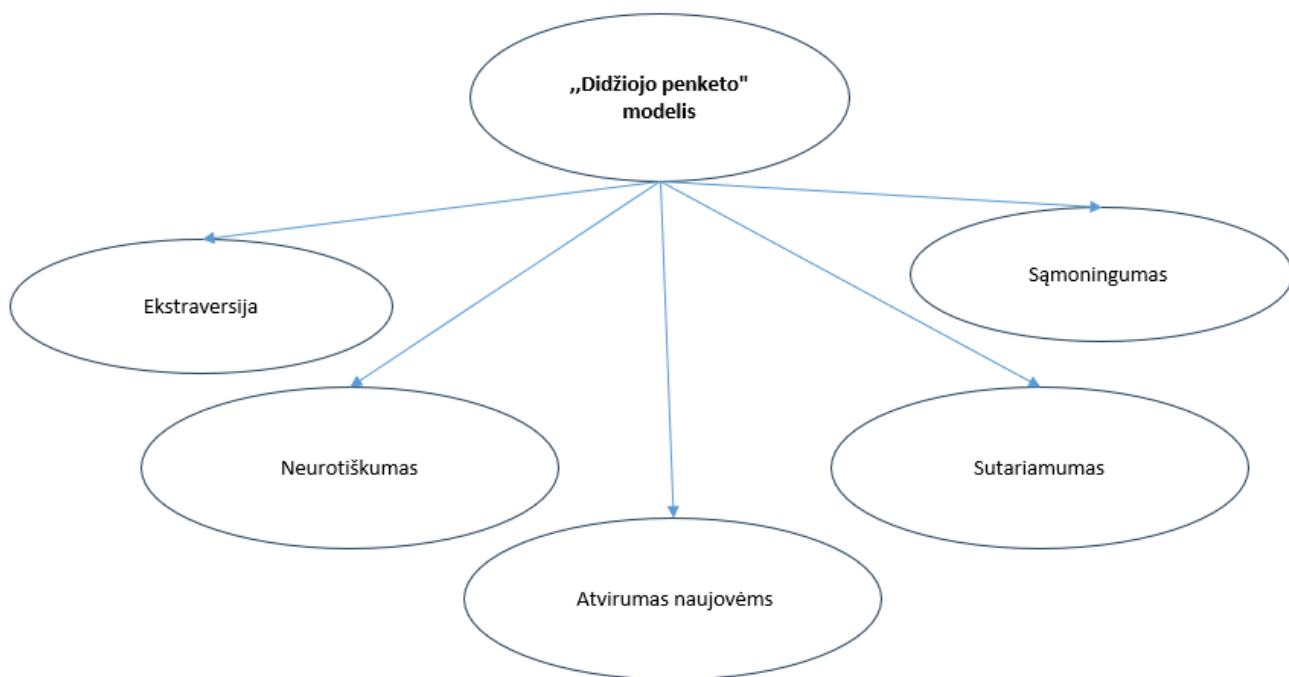
Kaip aptarta praeitame skyriuje, literatūroje išties galima rasti informacijos apie tai, kad egzistuoja ryšys tarp transakcinės ir transformacinės lyderystės bei „Didžiojo penketo“ asmenybės tipo.

Kalshoven'as (2011) atliktas tyrimas, kuriame buvo tiriamas ryšys tarp etiškos lyderystės ir „Didžiojo penketo“ asmenybių kalba apie tai, kad daugybė mokslinių tyrimų ir metaanalizių parodė, kad tarp Didžiojo penketo asmenybės bruožų ir įvairaus vadovavimo elgesio bei efektyvumo yra nuosekli ir stabili koreliacija. Nors šie ryšiai paprastai nėra labai stiprūs, jie verti dėmesio. Teorinėje dalyje aprašytas galimas ryšys tarp etiško vadovavimo ir trijų „Didžiojo penketo“ bruožų: sąmoningumo, sutariamumo ir neurotiškumo bei tai, kad sąmoningumas ir sutariamumas yra reikšmingi etiško vadovavimo bruožai. Šios išvados rodo tikėtiną tam tikrų asmenybės bruožų ir vadovavimo stilių sąveiką, ypač etinio vadovavimo srityje. Galima daryti prielaidą, kad panašius rezultatus galėtume išvysti ir kalbant apie transakcinę bei transformacinę lyderystes (Kalshoven ir kt., 2011).

Avolio ir Bass'as (2004) kalba apie tyrimus, kurių rezultatai rodo jog yra ryšys tarp transformacinės lyderystės ir „didžiojo penketo“ asmenybės tipo. Tyrimo, kuriame buvo surinkti duomenys iš daugiau nei 200 organizacijų, rezultatai parodė, kad ekstraversija ir sutariamumas turėjo stiprų ryšį su transformacine lyderyste, o atvirumas naujovėms teigiamai koreliavo su transformacine lyderyste, tačiau pradėjus kontroliuoti kitų bruožų įtaką, koreliacija dingo. Tarp neurotiškumo ir sąmoningumo bei transformacinės lyderystės ryšio rasti nepavyko (Avolio ir Bass, 2004).

Deinert'o (2015) atliktoje metaanalizėje daugiausia dėmesio buvo skiriama Didžiojo penketo asmenybės bruožų ir transformacinio (bei transakcinio) vadovavimo subdimensijų ryšiumi. Aprašytame tyrime buvo sujungta idealizuotos įtakos ir įkvepiančios motyvacijos subdimensijos į vieną charzmatinės lyderystės matą. Tačiau naujais teoriniais pokyčiais rodo, kad reikia atskirai analizuoti kiekvieną transformacinio vadovavimo subdimensiją. Todėl mūsų analizėje žengsime dar vieną žingsnį į priekį ir kiekvieną iš šių subdimensijų nagrinėsime atskirai. Žemiau galite rasti teorines priežastis, leidžiančias tikėtis skirtingų korelacijų tarp penkių asmenybės bruožų ir keturių konkrečių transformacinio vadovavimo subdimensijų:

- **neurotiškumas.** Neurotiškumas arba jo priešingybė emocinis stabilumas rodo emocinį prisitaikymą. Didelis neurotiškumas siejamas su emociniu nestabilumu ir tokiomis savybėmis kaip baimė ir nesaugumas, o emocinis stabilumas - su atsipalaidavimu ir pusiausvyra. Tai gali lemti neigiamą neurotiškumo ir transformacinio vadovavimo elgesio koreliaciją. Kadangi neurotiškumas siejamas su žema savigarba ir saviveiksmingumu, jis prieštarauja pasitikėjimui savimi, kuris yra būtinas lyderystei. Labai neurotiški asmenys gali vengti lyderio vaidmens ir negebėti darbuotojų motyvuoti stengtis, o tai yra pagrindinis individualizuoto dėmesio aspektas. Be to, tokie asmenys dėl savo neužtikrintumo ir baimių yra mažiau linkę pasižymėti idealizuota įtaka, įkvepiančia motyvacija ar intelektualiniu skatinimu;
- **ekstraversija.** Ekstraversiją apibūdina aktyvumas, veiklumas, kalbumas, optimizmas, entuziazmas ir asertyvumas, daro teigiamą įtaką idealizuotai įtakai ir įkvepiančiai motyvacijai vadovavimo srityje. Ekstravertiški lyderiai, pasižymintys socialiniu dominavimu ir ekspresyvumu, patogiajai jaučiasi lyderių vaidmenyse ir dažnai laikomi pavyzdžiais, o tai prisideda prie jų gebėjimo įkvėpti ir motyvuoti. Be to, jų polinkis pokyčiams rodo teigiamą ryšį su intelektine stimuliacija;
- **atvirumas naujovėms.** Atviri naujovėms žmonės, dažnai laikomi kūrybingais, savarankiškais, netradiciniais, smalsiais, lanksčiais ir rūpestingais, linkę su kitais elgtis atviriau ir mažiau priekabiajai. Manoma, kad tokie lyderiai pasižymi individualizuotu dėmesiu, todėl bus labiau mėgstami ir laikomi sektiniais pavyzdžiais. Jų kūrybiškumas padeda kurti ir formuluoti įtikinamas vizijas. Be to, atvirumas naujovėms yra glaudžiai susijęs su intelektiniu skatinimu, nes šių asmenų išradingumas ir lankstumas padeda jiems priimti organizacinius pokyčius ir naujoviškai spręsti problemas. Tyrimai atvirumą sieja su skirtingu mąstymu ir kūrybiškumu - pagrindiniais intelektinio stimuliavimo aspektais;
- **sutariamumas.** Tikimasi, kad sutariamumas, kuriam būdinga šiltumas, dosnumas, gerumas ir konfliktų vengimas, teigiamai koreliuoja su individualizuotu dėmesiu. Tikėtina, kad pritariantys lyderiai, būdami draugiški ir malonūs, bus dėmesingi darbuotojų poreikiams ir interesams. Tyrimai rodo, kad malonūs asmenys teikia daugiau socialinės paramos ir turi didesnę poreikį rūpintis kitais. Be to, sukalbamumas gali turėti teigiamos įtakos idealizuotai įtakai ir įkvepiančiai motyvacijai, nes tyrimai rodo, kad sukalbamesni lyderiai dėl savo teigiamų savybių dažniau yra mėgstami, priimami kaip pavyzdžiai ir išreiškia teigiamas vizijas. Tačiau sukalbamumas gali būti neigiamai susijęs su intelektine stimuliacija. Pritariantys lyderiai, kurie vertina harmoniją ir vengia konfliktų, gali nedalyvauti argumentuotame ir iššūkius keliančiame elgesyje, kuris reikalingas intelektinei stimuliacijai, o tai gali lemti mažesnę idėjų įvairovę ir novatorišką mąstymą;
- **sąmoningumas.** Jis apima tokius bruožus kaip atsakomybė, orientacija į pasiekimus ir patikimumas, yra dažnai tiriamas darbo psichologijos bruožas. Aukštus sąmoningumo rodiklius turintys asmenys yra darbštūs ir drausmingi. Nors šis bruožas paprastai siejamas su bendra vadovo veikla, jo ryšys su transformacinio vadovavimo subdimensijomis nėra toks aiškus. Tyrimai rodo tik nedidelius teigiamus sąžiningumo ir transformacinio vadovavimo aspektų ryšius, tačiau galima kelti teoriją, kad labai sąmoningi asmenys gali stipriai nepasižymėti transformacinio vadovavimo bruožais. Dėl savo struktūruoto ir linijinio požiūrio sąmoningi lyderiai gali neskatinti nestandartinio mąstymo ar pastangų keistis, t. y. pagrindinių intelektinio skatinimo komponentų. Be to, jų polinkis į racionalų, o ne emocinį patrauklumą gali riboti jų gebėjimą pateikti pozityvią viziją ar įkvėpimą, kurie yra labai svarbūs idealizuotai įtakai ir įkvepiančiai motyvacijai (Deinert ir kt., 2015).



3 pav. Asmenybės dimensijos pagal „Didžiojo penketo“ modelį (sudaryta pagal Deinert, 2015)

Atlikus literatūros analizę, galima daryti prielaidą, kad egzistuoja ryšys tarp transakcinių bei transformacinių lyderių bei „Didžiojo penketo“ asmenybių modelio. Siekiant ištirti lyderystės stilių takoskyra asociatyvių vaizdinių kontekste, galima pasitelkti mokslinius šaltinius, kuriuose kalbama apie tai, kokius vaizdinius renkasi skirtingi asmenybių tipai.

Spalvos. Skirtingi žmonės yra linkę rinktis skirtingas spalvas, tai gali lemti įvairūs faktoriai, toki kaip- lytis, išsilavinimas, kultūra, religija, gyvenimo būdas. Tam įtakos taip pat turi ir asmenybės bruožai. Tyrimai rodo, kad mažiau meniški žmonės (uždari naujovėms) yra linkę rinktis tokias spalvas kaip mėlyna, o meniškesni žmonės (atviri naujovėms) rinkosi mažiau populiarias spalvas tokias kaip turkio, ruda, oranžinėm šie lyderiai taip pat buvo linkę rinktis juodą spalvą savo aprangoje (Bakker ir kt., 2015).

Darbo vieta. Kalbant apie darbo vietos pasirinkimą, asmenybės tipas čia taip pat turi nemažai įtakos ir gali įtakoti ir darbo rezultatus. Ekstravertai yra linkę dirbti atvirose darbo erdvėse, o intravertai uždaroje erdvėse. Atviri naujovėms žmonės labiau linkę darbo susitikimus organizuoti neformalioje aplinkoje, tokioje kaip: barai, kavinės. Sąmoningas žmonių tipas darbo susitikimams renkasi poilsio erdves, o sutariamumu pasižymintys žmonės renkasi bendras erdves idėjų generavimui bei individualius pokalbius iškilusioms problemoms aptarti (Oseland ir kt., 2013). Baranski atlikti tyrimai parodė, kad darbas atviroje erdvėje palengvina socialinę sąveiką, tad ekstravertai yra labiau linkę dirbti tokioje darbo aplinkoje, tačiau intravertiškai, kurie yra linkę vengti bendravimo, dažniau renkasi darbą individualiuose kabinetuose (Baranski ir kt., 2023).

Biuro kėdės. Mokslininkai yra atradę ryšį ir tarp asmenybės tipo bei jų pasirinkimo renkantis biuro kėdes. Atviri naujovėms žmonės linkę rinktis organiškų spalvų, grakštaus dizaino kėdes su mažais ratukais, neurotikai dažniau renkasi tamsaus tono, minkštas kėdes su metalo apdirbimu, kurias lengva sandėliuoti. Sukalbamesni žmonės renkasi taip pat tamsaus tono kėdes, su plonomis metalinėmis kojomis ir juostinėmis dekoracijomis, o sąmoningo tipo žmonės renkasi raudonos, pilkos spalvos kėdes su patogia vieta rankoms (Ko ir kt., 2018).

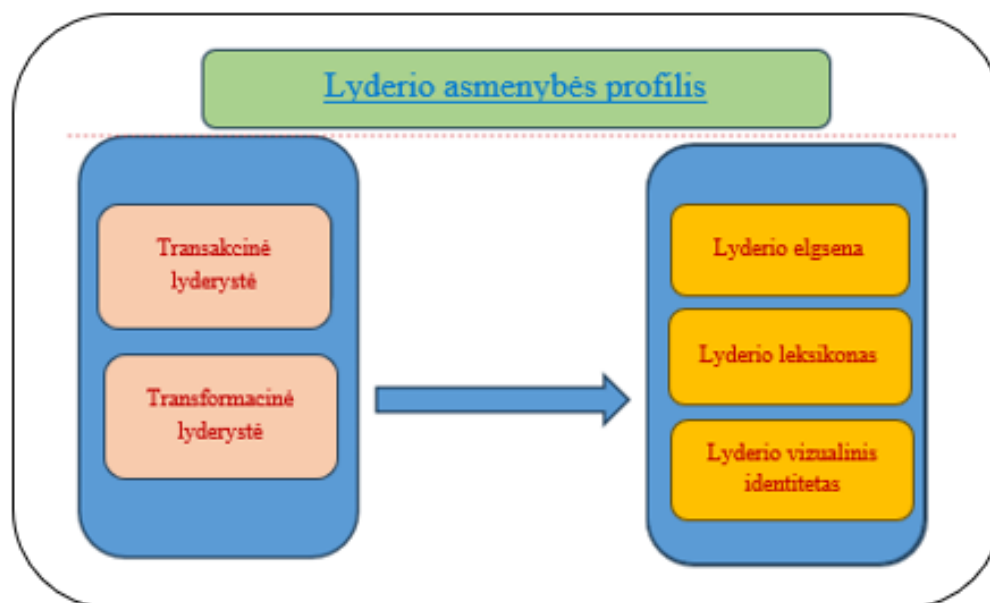
Meno stilius. Asmenybės tipas gali turėti įtakos ir individo meno stiliaus pasirinkimui. Tyrimai rodo, kad pasižymintys sutariamumu ir sąmoningumu žmonės ir uždari naujovėms žmonės dažniau renkasi impresionistus, o ekstravertai ir neurotiški kubizmo ir renesanso meno kūrinius (Chamorro-Premuzic ir kt., 2009).

Muzika darbo aplinkoje. Franzen'o (2018) atlikti tyrimai, kuriuose buvo tiriami stresą keliantys veiksniai skirtingiems asmenybės tipams moderniuose biuruose nustatė, kad ekstravertai yra linkę dirbti su muzika darbinėje aplinkoje, tačiau tai kelia stresą intravertams (Franzen ir kt., 2018).

Literatūros analizė patvirtina, kad egzistuoja ryšys tarp transakcinės ir transformacinės lyderystės ir „Didžiojo penketo“ asmenybės modelio. Ekstraversija ir sutariamumas pagal anksčiau atliktų tyrimų duomenis turėjo stiprų ryšį su transformacine lyderyste, o atvirumas naujovėms teigiamai koreliuoja su transformacine lyderyste. Kadangi buvo patvirtintas ryšys tarp lyderystės tipų ir „Didžiojo penketo“ asmenybės modelio, vizualiniui identitetui tirti galima naudoti vizualus sukurtus pagal literatūroje rastą informaciją apie skirtingų asmenybių tipų pasirenkamus vizualus- atviri naujovėms žmonės turėtų rinktis vizualus, kuriuose dominuoja tokios spalvos kaip oranžinė, ruda bei juodus drabužius, o uždari patirčiai mėlyną spalvą tiek drabužiams, tiek vizualams. Kalbant apie darbo vietą, ekstraverta yra linkę rinktis atviras darbo vietas, o intravertai uždaras, atviri naujovėms žmonės taip pat yra linkę darbo susitikimus rengti neoficialioje aplinkoje. Renkantis biuro kėdes, skirtingi asmenybės tipai taip pat yra linkę pasirinkti skirtingus dizainus. Renantis paveikslus, pasižymintys sutariamumu ir sąmoningumu žmonės ir uždari naujovėms žmonės dažniau renkasi impresionistus, o ekstravertai ir neurotiški žmonės kubizmo ir renesanso meno kūrinius. Kuriant vizualus galima atsižvelgti ir į tai, kad ekstravertai darbo aplinkoje yra linkę klausytis muzikos, tačiau intravertai turi priešingus pasirinkimus.

2.4. Transakcinės ir transformacinės lyderystės metmenys

Kadangi analizuojant literatūrą, pritrūko informacijos apie jau atliktus tyrimus analizuojančius būtent konkretų transakcinių ir transformacinių lyderių leksikoną bei vizualinį identitetą, sudaryti konceptualų modelį remiantis tik literatūros analize yra per anksti ir tai bus galima padaryti po tyrimo atlikimo. 4 paveiksle galima matyti transakcinės ir transformacinės lyderystės metmenis, kuriais remiantis vėliau bus sudaromas konceptualus modelis.



4 pav. Transakcinės ir transformacinės lyderystės metmenys (sudaryta autorės)

Kalbant apie visus metmenis atskirai galime apibūdinti, kodėl jie buvo pasirinkti:

- **transakcinė ir transformacinė lyderystė.** Šie lyderystės tipai yra vieni plačiausiai praktikuojamų visame pasaulyje, o naujai atsiradusios ideologijos gali tik patobulinti šiuos lyderystės tipus (Al Khajeh, 2018), tad vis dar svarbu tirti šių lyderystės takoskyrą;
- **lyderio elgsena.** Tiriant transakcinių ir transformacinių lyderių elgseną, pastebima, kad didžioji dalis tyrimų koncentruojasi tik į transformacinius lyderius, tad trūksta transakcinių lyderių elgsenos tyrimų (Mahdinezhad, 2013);
- **lyderio leksikonas.** Literatūroje galima rasti informacijos apie transformacinių (Yaslioglu, 2018) bei transakcinių lyderių (Jacobsen, 2022) elgseną, tačiau trūksta informacijos apie šių lyderių konkretų leksikoną. Pavyko rasti tik informacijos apie leksikonus, kurie nebuvo skirti konkretiems lyderių tipams, o bendrai visiems lyderiams krizinėms situacijoms valdyti (Ho, 2015). Galime rasti truputį informacijos apie konkrečius žodžius intensyviau naudojamus transformacinių lyderių (Elay, 2008), tačiau panašios informacijos apie transakcinius lyderius rasti nepavyko;
- **lyderio vizualinis identitetas.** Ši tema yra labai siaurai nagrinėta, tačiau svarbi, nes padeda suprasti lyderių ir pavaldinių santykių prigimtį. Tyrimai rodo, kad į lyderius respondentų žvilgsnis yra išlaikomas ilgiau nei žiūrint į paprastus žmones (Cheng, 2022). Dėl šių priežasčių, svarbu tirti lyderių vizualinį identitetą;
- **lyderio asmenybės profilis.** Yra atrastas ryšys „Didžiojo penketo” asmenybių tipo, kuris nurodo asmenybės profilį bei transakcinės ir transformacinės lyderystės (Avolio, 2004; Ewen, 2013; Kalshoven, 2011). Dėl šiuos priežasties pasirinkta lyderių vizualinį identitetą tirti per šį aspektą (Bakker, 2015; Baranski, 2023; Chamorro-Premuzic, 2009; Franzen, 2018; Ko, 2018; Oseland, 2013).

Apibendrinant buvo išskirti viso šeši transakcinės ir transformacinės lyderystės metmenys-transakcinė lyderystė, transformacinė lyderystė, lyderio elgsena, lyderio leksikonas, lyderio

vizualinis identitetas bei lyderio asmenybės profilis. Remiantis šiais metmenimis atlikus tyrimo analizę bus sudaromas konceptualus transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros modelis.

3. Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros tyrimo metodologija

3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas – ištirti transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyrą leksikono, vadybinės elgsenos ir vizualinio identiteto kontekste.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti transakcinės ir transformacinės lyderystės raišką
2. Ištirti „Didžiojo penketo“ asmenybės tipo sąsają su transakcine ir transformacine lyderystėmis.
3. Sudaryti transakcinės ir transformacinės lyderystės leksikono, vizualinio identiteto ir elgsės tipologijas.
4. Sudaryti empiriškai pagrįstą transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros modelį.

3.2. Tyrimo metodas ir instrumentas

Tyrimo metodas

Siekiant empiriškai ištirti transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyrą leksikono, vadybinės elgsenos ir vizualinio identiteto kontekste tyrimui atlikti pasirinktas mišrus tyrimo metodas.

Tyrimo kaip kontrolinės priemonės nustatyti konkrečiam respondentui lyderystės tipui bei asmenybės profiliui naudojamas kiekybinis tyrimo metodas (apklausa internetu), kadangi šie tyrimai remiasi deducine logika ir didžiausias dėmesys skirtas būtent fakto nustatymui.

Transakcinių ir transformacinių lyderių leksikonui tirti pasirinktas mišrus tyrimo metodas. Iš pradžių bus naudojamas kiekybinis tyrimo metodas (eksperimentas). Šis metodas pasirinktas, nes bus stebima kaip pakeitus situaciją, pasikeičia transakcinių ir transformacinių lyderių komunikacija, o vėliau šiai informacijai tirti bus naudojamas kokybinis bei kiekybinis tyrimo metodai (kokybinė ir kiekybinė turinio analizė). Kokybinė tyrimo dalis pasirinkta, nes toki tyrimai yra skirti tirti ir suprasti tyrinėtus socialinius reiškinius (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017), o lietuviškoje literatūroje ši tema tyrinėta itin ribotai.

Tiriant transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyrą vadybinės elgsenos kontekste pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas (apklausa internetu), kadangi galime rasti nemažai informacijos apie lyderių elgseną, tačiau apie tai kalbama gana ribotai siejant ją kartu su kitais kontekstais, taip pat lyderių elgsena daro didelę įtaką darbuotojams, tad tyrimai šioje srityje yra labai svarbūs.

Lyderių takoskyra vizualinio identiteto kontekste taip pat tyrinėta itin ribotai dėl šios priežasties buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas (eksperimentas), siekiant manipuluojant nepriklausomu kintamuoju (asmenybės profilis), matyti jo įtaką priklausomam kintamajam (skirtingi vaizdiniai) ir vėliau šiuos rezultatus sieti su skirtingais lyderystės stiliais.

Tyrimo instrumentas

6 lentelė. Tyrimo instrumentas (sudaryta autorės)

Tyrimo tikslas	Instrumentas	Instrumento apibūdinimas	Komentarai
Nustatyti lyderystės stilių	Daugiafaktorinis lyderystės klausimynas (MLQ) (Bass ir Avolio, 1997).	MLQ skirtas respondento lyderystės stiliui nustatyti (transakcinis, transformacinis, nenustatytas)	
Nustatyti asmenybės profilį	„Didžiojo penketo“ modelis (BFI) (John ir Srivastava, 1999).	Klausimynas skirtas asmenybės profiliui nustatyti.	
Nustatyti leksikono raišką skirtingų lyderių	Interaktyvus lyderystės stiliaus testas (Hrpulsus.com).	Dvi situacijos, į kurias respondentas pateikia žodinį atsakymą	
Nustatyti vizualinį identitetą	Sudaryta autorės remiantis Bakker, 2015; Baranski, 2023; Chamorro-Premuzic, 2009, Franzen, 2018; Ko 2018; Oseland, 2013.	Viso 12 porų paveikslėlių sukurtų naudojantis DALLE-E įrankiu, kuris generuoja vizualus dirbtinio intelekto (DI) pagalba. Respondentams pateikiama užduotis pasirinkti vieną iš dviejų siūlomų variantų.	Sudaryta autorės
Nustatyti elgseną	Daugiafaktorinis lyderystės klausimynas (MLQ) (Bass, 1997) bei interaktyvus lyderystės stiliaus testas (Hrpulsus.com).	MLQ testas, turi nemažai klausimų susijusių su respondento elgsena, o Interaktyvaus lyderystės stiliaus testo klausimynas yra paremtas elgsenos testavimu.	

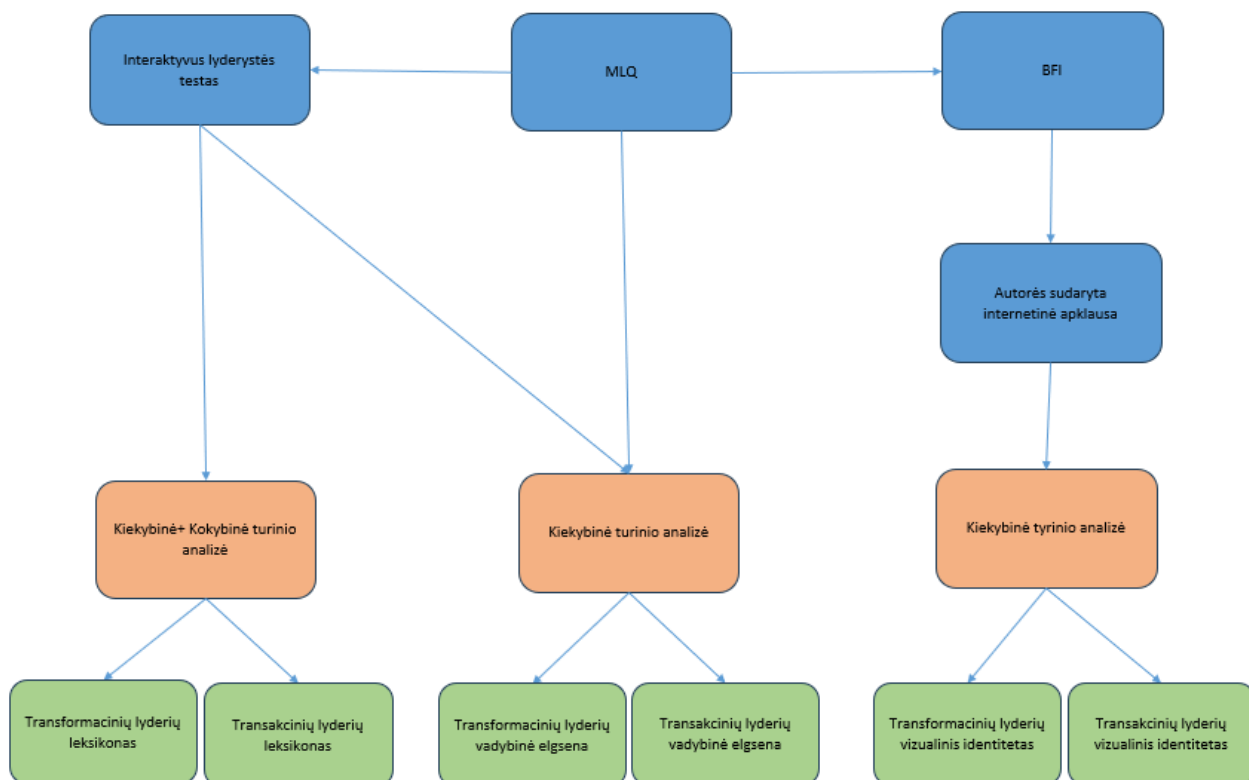
Tyrimo instrumentas bus naudojamas dėl šių priežasčių:

Leksikono kontekste: Iš pradžių naudojantis MLQ klausimynu bus nustatomas konkretus lyderystės stilius. Vėliau naudojantis įrankiu sukurtu hrpulsus.lt pagal dvi konkrečias situacijas ir kiekybine bei kokybine turinio analize mišriu metodu bus tiriamas leksikonas būdingas transakciniams ir transformaciniams lyderiams.

Vadybinės elgsenos kontekste: Kaip ir atliekant tyrimą leksikono kontekste, čia pirmiausia naudojamas MLQ klausimynas, kuris ne tik nurodo konkretų respondento lyderystės tipą, bet ir turi dalį klausimų susijusių būtent su respondento elgsena, vėliau elgsena taip pat tiriama naudojantis hrpulsus.lt testu, kuris parengtas remiantis elgsenos testavimu.

Vizualinio identiteto kontekste: Pirmiausia čia naudojami MLQ ir BFI klausimynai, kurie parodo respondentų lyderystės stilių bei asmenybės profilį. Vėliau pagal autorės sudarytą klausimyną (1 priedas) bus tiriama skirtingų asmenybės profilių vaizdinių pasirinkimas ir ieškoma sąsajų tarp gautų rezultatų ir transakcinės bei transformacinės lyderystės.

Tyrimo atlikimo eiga nurodyta 5 paveiksle. Mėlyna spalva pažymėti instrumentai, kurie naudojami tyrimui su respondentais, o oranžine spalva gautų duomenų analizei. Žaliai pažymėti tyrimo rezultatai.



5 pav. Tyrimo atlikimo eiga (sudaryta autorės)

Kalbant apie mėlynai pažymėtą dalį, svarbu išskirti koki įrankiai ir koku tikslu bus naudojami.

MLQ – tai plačiai naudojamas įrankis transformaciniam, transakciniam ir pasyviu vadovavimo stiliams tirti (Bass, 1997). Šiame tyrime įrankis bus naudojamas konkrečiam lyderystės tipui nustatyti, taip pat transakcinių ir transformacinių lyderių elgsenos tyrimui, nes dalis klausimų esančių MLQ klausimyne yra orientuoti į elgseną. Įrankio klausimynas respondentams pateiktas anglų kalba.

Interaktyvus lyderystės testas – tai įrankis sudarytas tiek iš atvirų, tiek iš uždarų klausimų skirtas transakcinių ir transformacinių lyderių vadovavimo potencialui nustatyti. Įrankis sukurtas kaip realios darbo aplinkos simuliacija, kur respondentas pasirinkimus turi padaryti pagal susiklosčiusią situaciją bei yra atliekamas interaktyviai – visos situacijos pateikiamos kompiuteryje. Šiame įrankis bus naudojamas tiek tiriant lyderių leksikoną naudojant atvirus klausimus, tiek lyderių vadybinę elgseną naudojant uždarus klausimus, kurie yra orientuoti būtent į elgsenos tyrimus.

BFI – „Didžiojo penketo“ modelis analizuoja asmenybę bei 44 klausimų pagalba išskiria penkias asmenybės dimensijas: ekstraversija, neurotiškumas, atvirumas naujovėms, sutariamumas bei sąmoningumas (John, 1999). Šiame darbe jis bus skirtas nustatyti asmenybės profiliui.

Vizualinio identiteto tyrimas - apklausoje respondentų bus prašoma pasirinkti vieną iš dviejų paveikslėlių. Paveikslėliai yra sugeneruoti dirbtinio intelekto (DI) pagalba remiantis moksliniais

straipsniais, kurie kalba apie skirtingų asmenybės tipų vizualinius pasirinkimus pagal „Didžiojo penketo“ asmenybės modelį.

3.3. Tyrimo imties dydis ir duomenų rinkimas bei tyrimo etika

Duomenų rinkimas ir tiriamųjų grupė: Tyrime tiriamųjų grupei pasirinkti bus taikoma netikimybinės atrankos strategijos- eksperimentinė atranka bei sniego kamuolio atranka, kadangi šioje atrankoje itin svarbu asmeninės respondentų savybės.

Duomenų renkami ir saugomi pasitelkiant internetinius įrankius: [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com), hr.pulsus.com, mindgarden.com, vėliau apdorojami naudojant Maxqda įrankį skirtą kokybinei analizei bei SPSS statistinį įrankį.

Renkantis tiriamųjų grupę taip pat svarbu atsižvelgti į šiuos kriterijus:

- asmuo pilnametis;
- asmuo turi vadovaujančio darbo patirties.

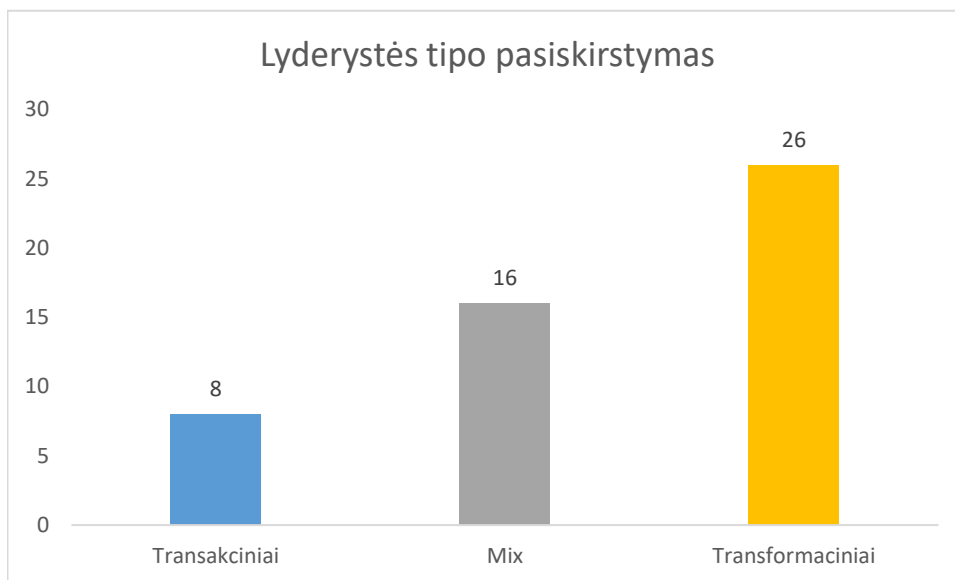
Tyrimo imties dydis: kadangi transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyra yra trimis aspektais, o vienas šių aspektų bus tiriamas kokybiniu tyrimo metodu, imties dydį nuspręstą rinktis būtent pagal šį metodą. Kadangi kiekybiniai tyrimai nesiekia reprezentatyvumo populiacijai, imties pasirinkimas yra labiau susijęs su pasirinktų atvejų informacijos turtingumu ir tyrėjo gebėjimais. Šiuose tyrimuose palankus mažesnis tyrimo dalyvių skaičius, kad kiekvieną atvejį būtų galima išnagrinėti giliai (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Dėl šios priežasties tyrimą pasirinkta atlikti su 50 respondentų imtimi.

Tyrimo etika: tyrime bus užtikrinamas respondentų privatumas bei konfidencialumas. Prieš atliekant tyrimą respondentas bus supažindintas su moksliniu tyrimu (2 priedas) bei pasirašoma asmens sutikimo forma (3 priedas).

4. Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros tyrimo rezultatai ir diskusija

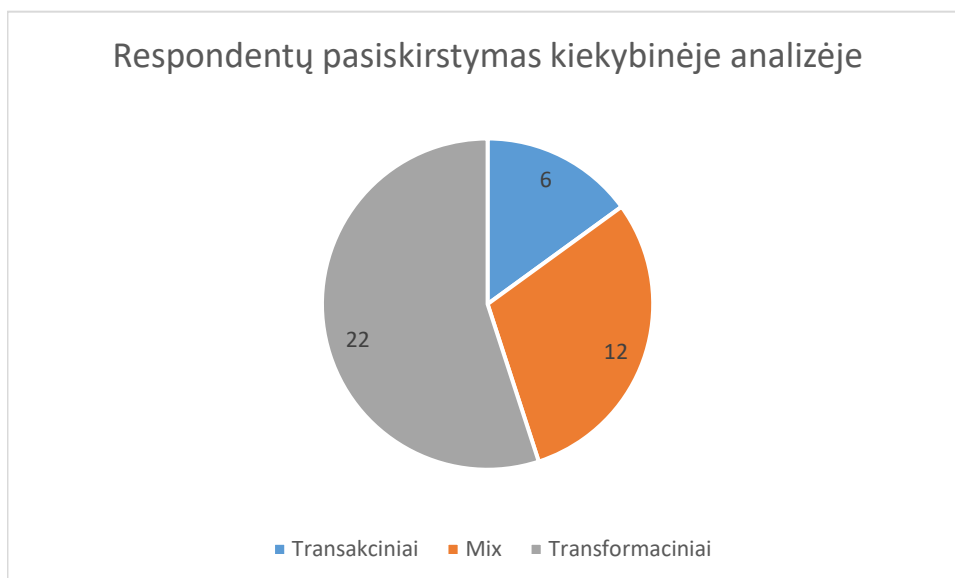
4.1. Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyra leksikono kontekste

Tyrimo metu visi respondentai buvo išskirti į 3 grupes: transakciniai, transformaciniai lyderiai bei lyderiai pasižymintys abiejų lyderystės tipų savybėmis.



6 pav. Lyderystės tipo pasiskirstymas tarp respondentų

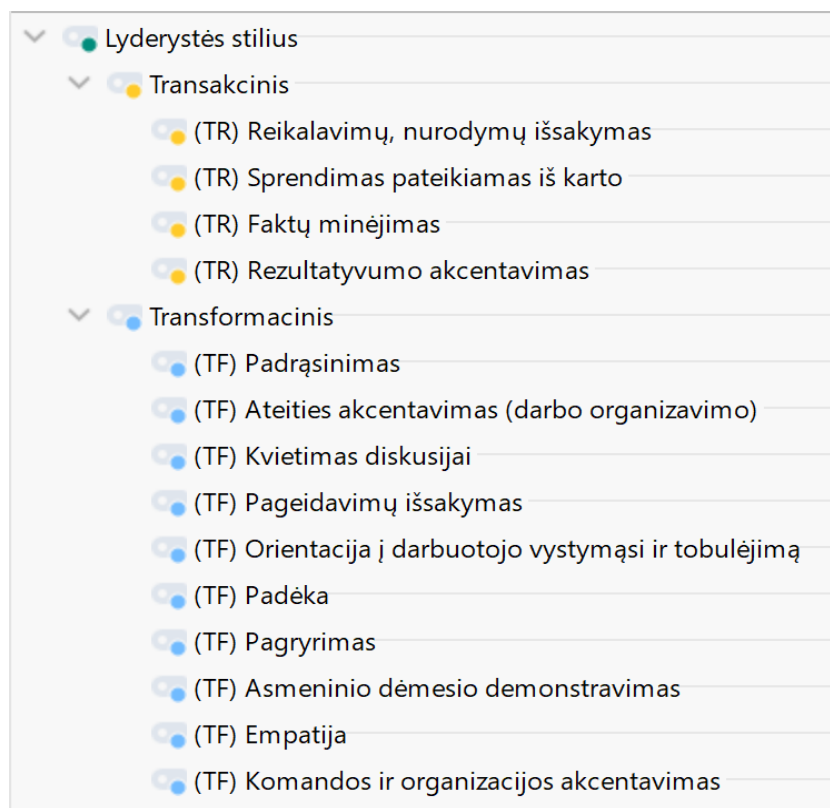
Kokybinėje tyrimo dalyje, kurios tikslas buvo išskirti leksikoną būdingą transakciniams ir transformaciniams lyderiams buvo analizuojami 40 respondentų rezultatai, kadangi dalis respondentų atsisakė dalyvauti šioje tyrimo dalyje.



7 pav. Lyderystės tipo pasiskirstymas kiekybinėje analizėje

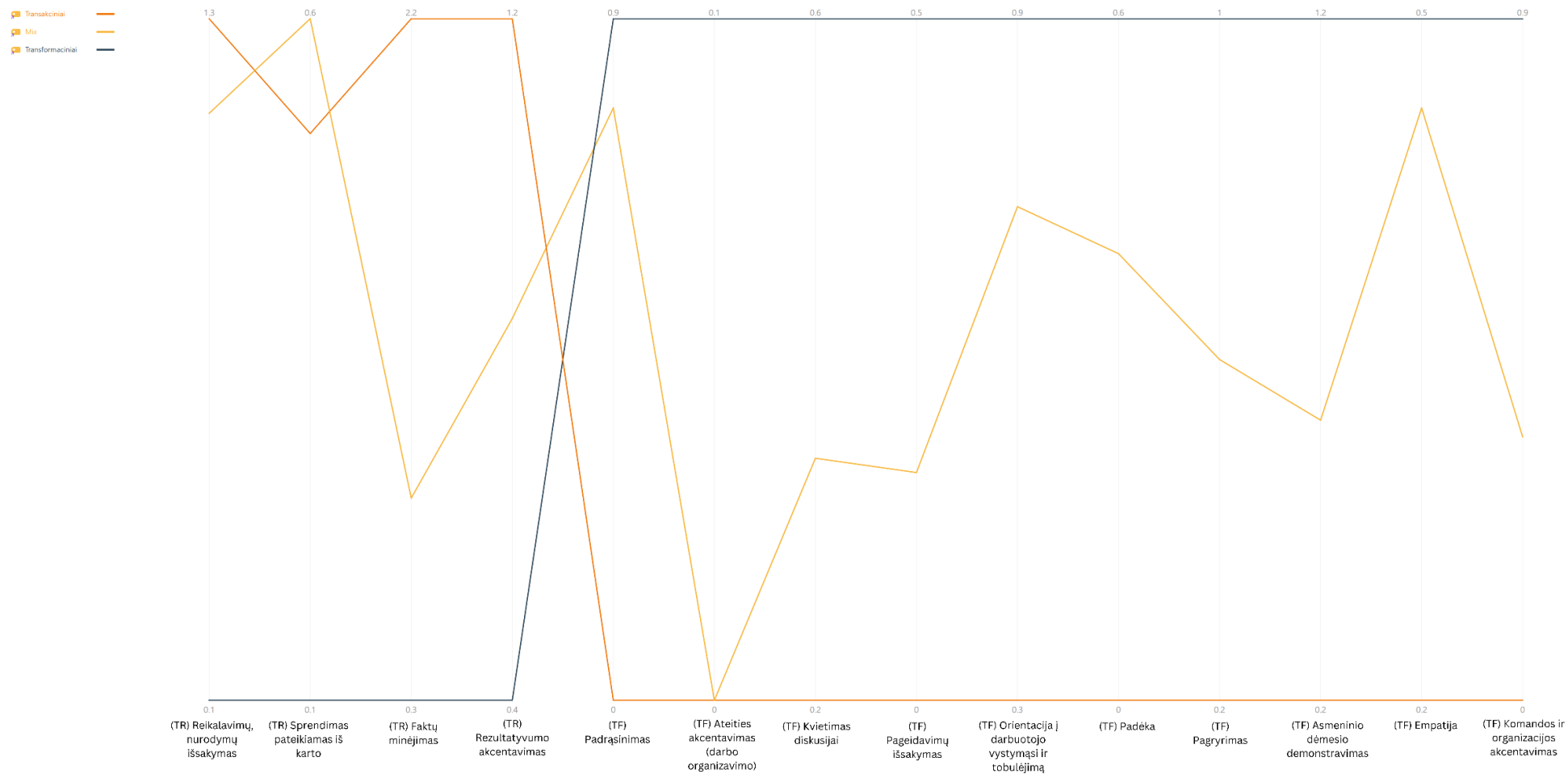
Kokybinėje analizėje buvo pasirinkti išskirti požymiai, kuriais pasižymėjo transakciniai ir transformaciniai lyderiai. Transakciniams lyderiams priskirti požymiai: reikalavimų, nurodymų išsakymas, sprendimo pateikimas iš karto, faktų minėjimas bei rezultatyvumo akcentavimas.

Transformaciniams lyderiams priskirti bruožai: padrąsinimas, ateities akcentavimas, kvietimas diskusijai, pageidavimų išsakymas, orientacija į darbuotojų vystymąsi ir tobulėjimą, padėka, pagyrimas, asmeninio dėmesio demonstravimas, empatija ir komandos ir organizacijos akcentavimas. Šie požymiai taip pat pateikti ir 8 pav.



8 pav. Transakcinių ir transformacinių lyderių leksikono požymiai

Tyrimo rezultatai parodė, kad egzistuoja skirtumas tarp transakcinių ir transformacinių lyderių leksikono (9 pav.). Transakciniams lyderiams buvo labiau linkę išsakyti reikalavimus ir nurodymus (vidutiniškai 1,3x vienas žmogus, kai tuo tarpu transformaciniai lyderiai tai savo leksikone naudojo 0,1x), pateikti sprendimą iš karto (0,5x transakciniai ir 0,1x transformaciniai), minėti faktus (2,2x transakciniai ir 0,3x transformaciniai), bei akcentuoti rezultatyvumą (1,2x transakciniai ir 0,4x transformaciniai). Transformaciniams lyderiai davė leksikone daugiau naudojo padrąšinimą (0,9x transformaciniai, o transakciniai padrąsinimo nenaudojo visai), ateities akcentavimą (0,1x transformaciniai, o transakciniai apie tai nekalbėjo), kvietimą diskusijai (0,6x transformaciniai, transakciniai 0,2x), pageidavimų išsakymą (0,5x transformaciniai, o transakciniai apie tai nekalbėjo), orientavosi į darbuotojų vystymąsi ir tobulėjimą (0,9x transformaciniai, transakciniai 0,3x), padėka (0,6x transformaciniai, transakciniai lyderiai savo kalboje padėkos neminėjo), pagirdavo darbuotojus (1x transformaciniai, transakciniai 0,2x), demonstravo asmeninio dėmesį (1,2x transformaciniai, transakciniai 0,2x), rodė empatiją (0,5x transformaciniai, transakciniai 0,2x) ir akcentavo komandą ir organizaciją akcentavimas (0,9x transformaciniai, o transakciniai apie tai nekalbėjo). Tuo tarpu mišriu lyderystės tipu pasižymėję respondentai pasižymėjo tiek transakcinių, tiek transformacinių lyderių savybėmis, verta išskirti, keletą požymių, kai sprendimas pateikime iš karto, šie lyderiai pasižymėjo aukštesniais rezultatais nei transakciniai lyderiai bei ateities akcentavime, kur kaip ir transakciniai lyderiai apie tai nekalbėjo visai.



9 pav. Lyderystės tipų takoskyra leksikono kontekste

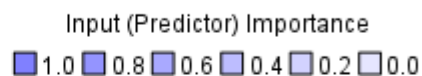
Naudojant žodžių žemėlapių metodą buvo išskirti konkretūs žodžiai, kuriais pasižymėjo transakciniai ir transformaciniai lyderiai. Transakciniai lyderiai naudojo tokius žodžius kaip reikia, noriu, laukiu, pasirinkome, turi, buvome, kokybė, rezultatai, o transformaciniai: tikrai, labai, kitą kartą, ateityje, pasikalbėti, aptarti, norėčiau, norėjau, augti, tobulėti, ačiū, dėkoju, vertiname, džiaugiamės, asmeniškai, galėčiau, deja, mes ir mūsų.

7 lentelė. Lyderių naudojami žodžiai

Lyderystės tipas	Požymis	Naudojami žodžiai
Transakcinis	Reikalavimų, nurodymų išsakymas	Reikia, noriu, laukiu
Transakcinis	Sprendimas pateikiamas iš karto	Pasirinkome
Transakcinis	Faktų minėjimas	Turi, buvome
Transakcinis	Rezultatyvumo akcentavimas	Kokybė, rezultatai
Transformacinis	Padrąšinimas	Tikrai, labai, kitą kartą
Transformacinis	Ateities akcentavimas (darbo organizavimo)	Ateityje
Transformacinis	Kvietimas diskusijai	Pasikalbėti, aptarti
Transformacinis	Pageidavimų išsakymas	Norėčiau, norėjau
Transformacinis	Orientacija į darbuotojo vystymąsi ir tobulėjimą	Augti, tobulėti
Transformacinis	Padėka	Ačiū, dėkoju
Transformacinis	Pagyrimas	Vertiname, džiaugiamės
Transformacinis	Asmeninio dėmesio demonstravimas	Asmeniškai, galėčiau
Transformacinis	Empatija	Deja
Transformacinis	Komandos ir organizacijos akcentavimas	Mes, mūsų

Transakciniai ir transformaciniai lyderiai taip pat buvo tiriami ir kalbėto laiko bei kalbant panaudotų žodžių kontekste. Atlikus klasterinę analizę buvo sudaryti trys klasteriai, kurių didžiausias buvo transformacinių lyderių klasteris (61,5 proc.), antras pagal dydį buvo mišrus klasteris (26,9 proc.), o mažiausias transakcinių lyderių klasteris (11,5 proc.). Iš klasterinės analizės galima matyti, kad tiek pirmoje, tiek antroje situacijoje ilgiausiai kalbėjo transformaciniai lyderiai, o mažiausiai transakciniai (10 pav.).

Clusters



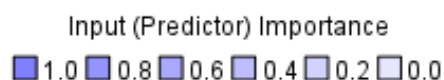
Cluster	1	2	3
Label			
Description			
Size	 61.5% (16)	 26.9% (7)	 11.5% (3)
Inputs	Lyderystės tipas Transformacinis (100.0%)	Lyderystės tipas Mix (100.0%)	Lyderystės tipas Transakcinis (100.0%)
	Kalbėtas laikas (1) 68.25	Kalbėtas laikas (1) 53.29	Kalbėtas laikas (1) 52.33
	Kalbėtas laikas (2) 33.31	Kalbėtas laikas (2) 29.71	Kalbėtas laikas (2) 24.33

10 pav. Lyderių kalbėjimo laiko trukmės klasteriai

Nors klasterinė analizė ir rodė skirtumus tarp transakcinių ir transformacinių lyderių, tačiau atlikus ANOVA testą rezultatai parodė, kad ryšys tarp lyderystės tipo ir kalbėto laiko neegzistuoja nei pirmoje ($p = 0,058 > 0,05$), nei antroje situacijoje ($p = 0,881 > 0,05$) (4 priedas).

Siekiant palyginti lyderystės takoskyrą kalbėtų žodžių kiekio kontekste, buvo atlikta klasterinė analizė, kurioje buvo išskirti trys klasteriai transformacinis (61,5 proc.), mišrus (26,9 proc.) ir transakcinis (11,5 proc.). Kaip ir analizuojant lyderių kalbėjimo laiką, analizės rezultatai parodė, kad daugiausiai žodžių abiejose situacijose naudojo transformaciniai lyderiai (108,69 ir 49,69), o mažiausiai transakciniai (77,33 ir 28,67) (11 pav.).

Clusters



Cluster	1	3	2
Label			
Description			
Size			
Inputs	Lyderystės tipas Transformacinis (100.0%)	Lyderystės tipas Mix (100.0%)	Lyderystės tipas Transakcinis (100.0%)
	Žodžių skaičius1 108.69	Žodžių skaičius1 79.57	Žodžių skaičius1 77.33
	Žodžių skaičius2 49.69	Žodžių skaičius2 38.00	Žodžių skaičius2 28.67

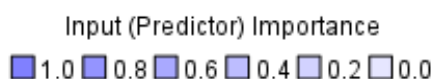
11 pav. Lyderių naudojamų žodžių kiekio klasteriai

Nors klasterinė analizė ir šiuo atveju pradė skirtumus tarp transakcinių ir transformacinių lyderių, atlikus ANOVA testą buvo gauti rezultatai, kad ryšys tarp lyderystės tipo ir kalbant naudotų žodžių skaičiaus neegzistuoja nei pirmoje ($p = 0,07 > 0,05$), nei antroje situacijoje ($p = 0,622 > 0,05$) (5 priedas).

4.2. Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyra vadybinės elgsenos kontekste

Siekiant palyginti lyderių elgseną buvo išskirti trys klasteriai: transakcinis, transformacinis bei šių lyderystės tipų mišinys. Didžiausią klasterį sudarė transformaciniai lyderiai (53,7 proc.), o mažiausią transakciniai lyderiai (14,6 proc.) (12 pav).

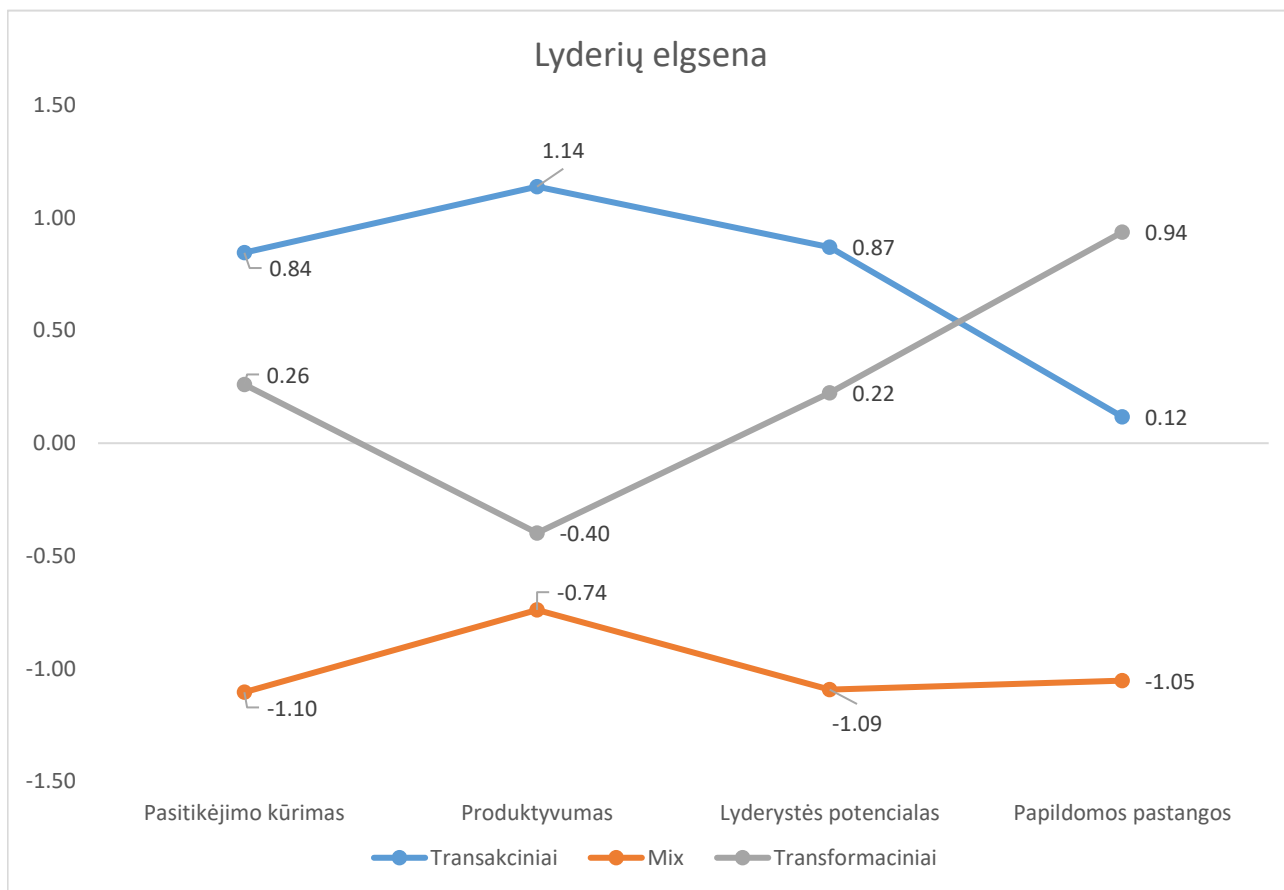
Clusters



Cluster	3	1	2
Label			
Description			
Size	 53.7% (22)	 31.7% (13)	 14.6% (6)
Inputs	Lyderystės tipas Transformacinis (100.0%)	Lyderystės tipas Mix (100.0%)	Lyderystės tipas Transakcinis (100.0%)
	Kuria pasitenkinimą 2.93	Kuria pasitenkinimą 2.58	Kuria pasitenkinimą 3.08
	Produktyvumas 2.91	Produktyvumas 2.85	Produktyvumas 3.18
	Papildomos pastangos 2.64	Papildomos pastangos 2.47	Papildomos pastangos 2.57
	Lyderystės potencialas 59.44	Lyderystės potencialas 58.34	Lyderystės potencialas 59.98

12 pav. Lyderių elgsenos klasteriai

Lyderių takoskyrą vizualiai galima matyti ir atlikus grafike žemiau (13 pav.). Siekiant normalizuoti kintamųjų pasiskirstymą buvo atliktą Z įvertio analizė bei sudarytas palyginimas tarp lyderystės tipų ir lyderių elgsenos.

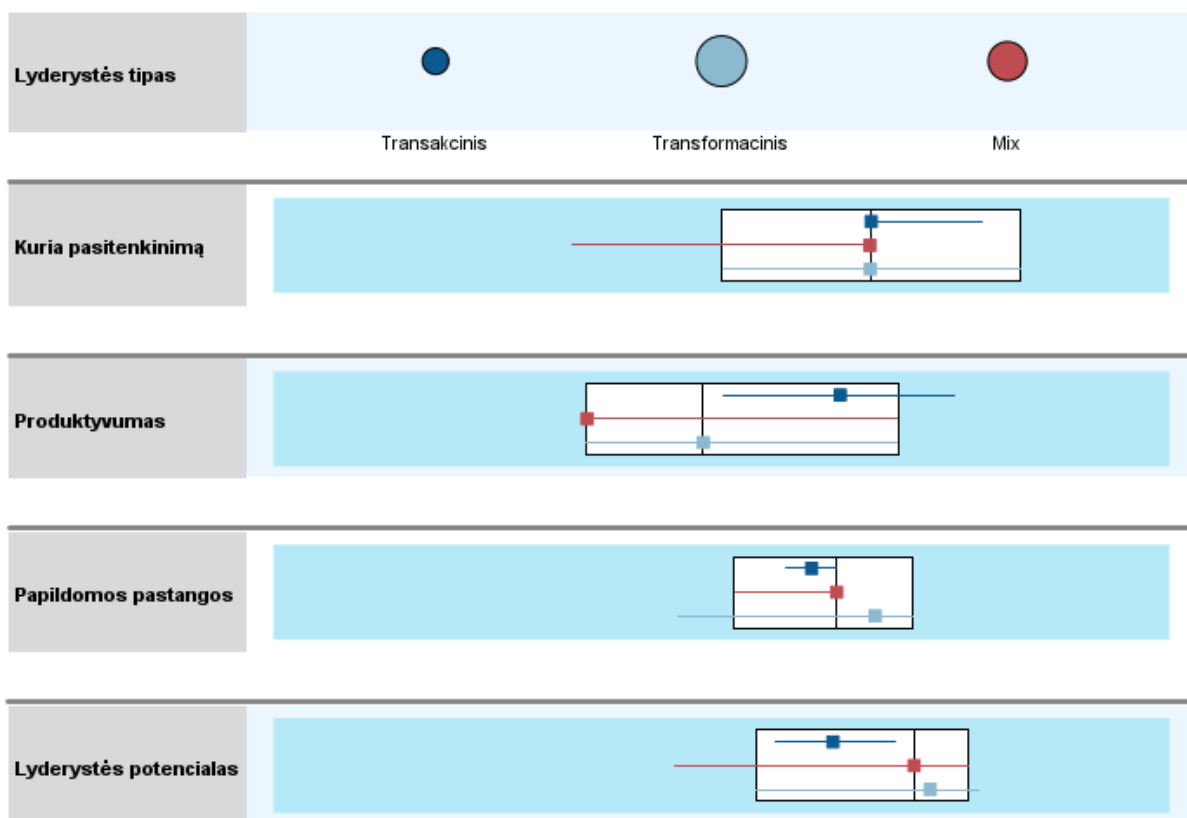


13 pav. Lyderių takoskyra elgsenos kontekste

Lyginant klasterius tarpusavyje (14 pav.) galime matyti, kad pasitikėjimo kūrime tiek transakcinių, tiek transformacinių, tiek abiejų šių lyderystės tipų savybėmis pasižymėję respondentai parodė panašius rezultatus. Aukščiausią produktyvumą parodė transakciniai lyderiai (3,18), žemesnį transformaciniai lyderiai (2,91), o žemiausią mišriomis lyderystės savybėmis pasižymėję lyderiai (2,85), visi trys klasteriai gana toli nutolę vieni nuo kitų. Daugiausia papildomų pastangų (2,64) rodė transformaciniai lyderiai ir buvo labiausiai nutolę nuo transakcinio (2,57) ir mišraus (2,47) klasterių. Didžiausią lyderystės potencialą parodė transakciniai lyderiai (59,98) ir šis klasteris buvo labiausiai nutolęs nuo transformacinio (59,44) ir mišraus klasterių (58,34).

Cluster Comparison

■ 3 ■ 1 ■ 2



14 pav. Lyderių elgsenos klasterių palyginimas

Nors iš klasterinės analizės ir galime matyti skirtumus tarp lyderių, tačiau atlikus ANOVA testą rezultatai parodė, kad ryšys tarp lyderystės tipo lyderių elgsenos neegzistuoja. Ryšyje su lyderystės potencialu ($p = 0,72 > 0,05$), papildomomis pastangomis ($p = 0,301 > 0,05$), produktyvumu ($p = 0,32 > 0,05$), pasitikėjimo kūrimu ($p = 0,178 > 0,05$) (6 priedas).

4.3. Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyra vadybinės vizualinio identiteto kontekste

Siekiant ištirti transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyrą vizualinio identiteto kontekste pirmiausia svarbu patikrinti šių lyderystės tipų sąsają su „Didžiojo penketo“ asmenybės tipu. Tam buvo atliekama klasterinė analizė (15 pav.). Buvo sudaryti trys klasteriai, kurių pagrindinis skiriamasis bruožas buvo lyderystės tipas. Didžiausias klasteris buvo transformacinių lyderių (50 proc.), antras pagal dydį mišrus klasteris (32 proc.), mažiausias transakcinių lyderių klasteris (18 proc.).

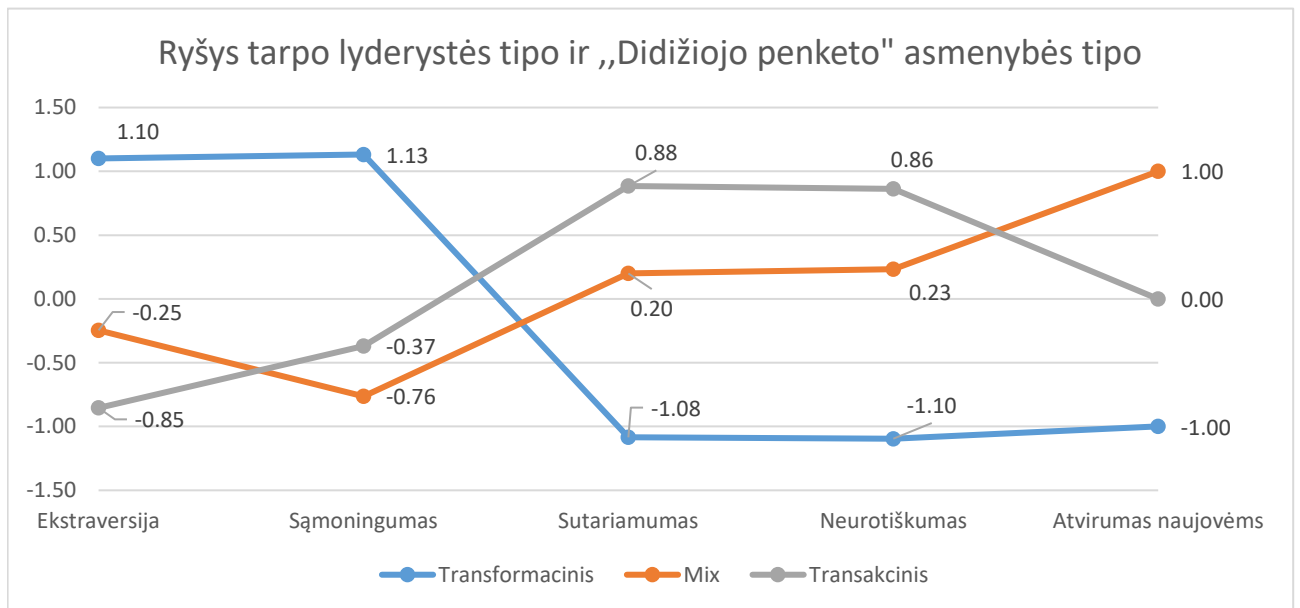
Clusters

Input (Predictor) Importance
■ 1.0 ■ 0.8 ■ 0.6 ■ 0.4 ■ 0.2 ■ 0.0

Cluster	3	1	2
Label			
Description			
Size	50.0% (25)	32.0% (16)	18.0% (9)
Inputs	Lyderystės tipas Transformacinis (100.0%)	Lyderystės tipas Mix (100.0%)	Lyderystės tipas Transakcinis (100.0%)
	Ekstaversija 3.70	Ekstaversija 3.39	Ekstaversija 3.25
	Atvirumas naujovėms 3.72	Atvirumas naujovėms 3.48	Atvirumas naujovėms 3.53
	Sutariamumas 3.37	Sutariamumas 3.52	Sutariamumas 3.60
	Neurotiškumas 2.87	Neurotiškumas 3.08	Neurotiškumas 3.16
	Sąmoningumas 3.50	Sąmoningumas 3.62	Sąmoningumas 3.56

15 pav. Lyderystės tipo ir „Didžiojo penketo“ asmenybės tipo klasterinė analizė

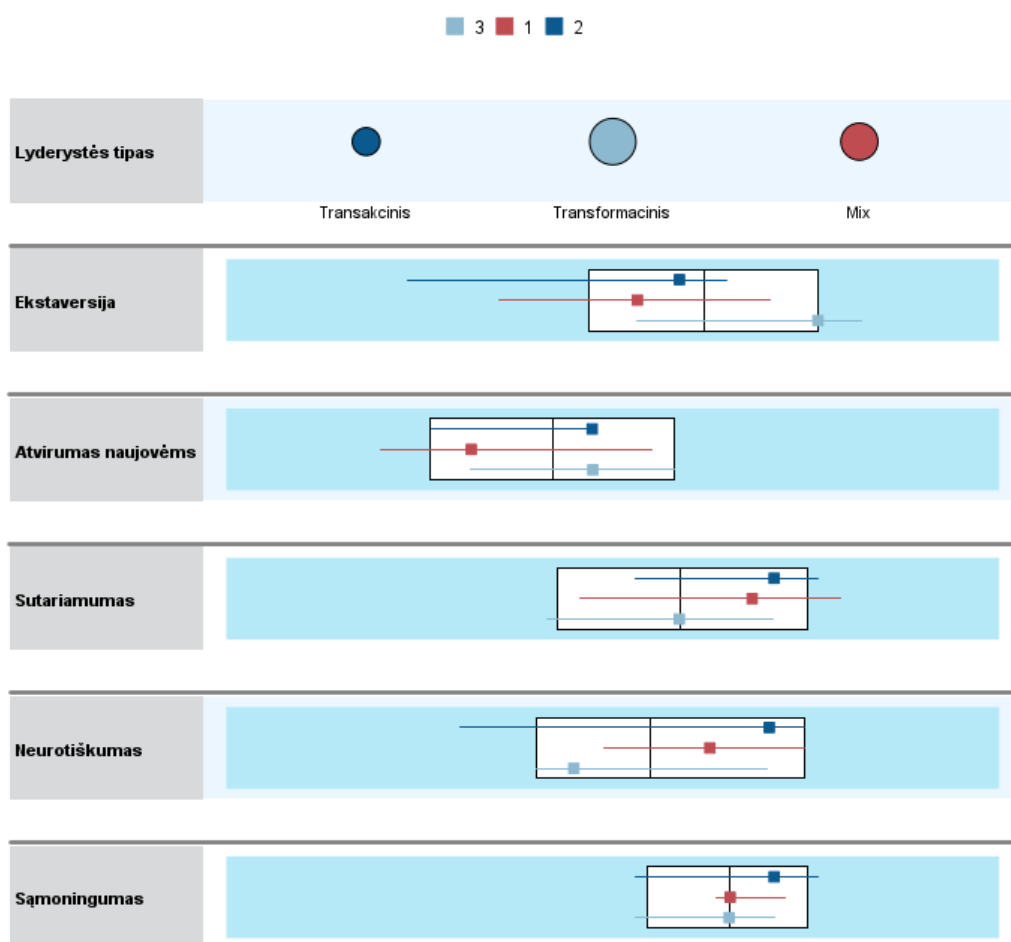
Siekiant normalizuoti kintamųjų pasiskirstymą buvo atlikta Z įverčio analizė bei sudarytas palyginimas tarp lyderystės tipų ir „Didžiojo penketo“ asmenybės tipų (16 pav.). Transformaciniai lyderiai pasižymėjo aukščiausiu ekstraversija (1,1) ir sąmoningumu (1,13) bei žemiausiu sutariamumu (- 1,08), neurotiškumu (- 1,1) ir atvirumu naujovėms (- 1). Transakciniai lyderiai pasižymėjo aukščiausiu sutariamumu (0,88) ir neurotiškumu (0,86), taip pat žemiausiu ekstraversija (- 0,85). Mišrus tipas pasižymėjo žemiausiu sąmoningumu (- 0,76) ir aukščiausiu atvirumu naujovėms (1).



16 pav. Lyderystės tipų takoskyra „Didžiojo penketo“ asmenybės tipo kontekste

Lyginant klasterius tarpusavyje ekstraversijos kontekste labiausiai išsiskyrė transformacinės lyderystės klasterius ir buvo stipriai nutolusi nuo transakcinės lyderystės ir mišraus klasterių. Kalbant apie atvirumą naujovėms, transakcinė ir transformacinė lyderystė buvo gana panašios, tačiau mišrus klasteris labai išsiskyrė. Sutariamumo ir neurotiškumo kontekste labiausiai išsiskyrė transformacinė lyderystės klasteris, o sąmoningumo kontekste jis buvo panašus į mišrų klasterį (17 pav.).

Cluster Comparison



17 pav. Klasterių palyginimas „Didžiojo penketo“ asmenybių tipo kontekste

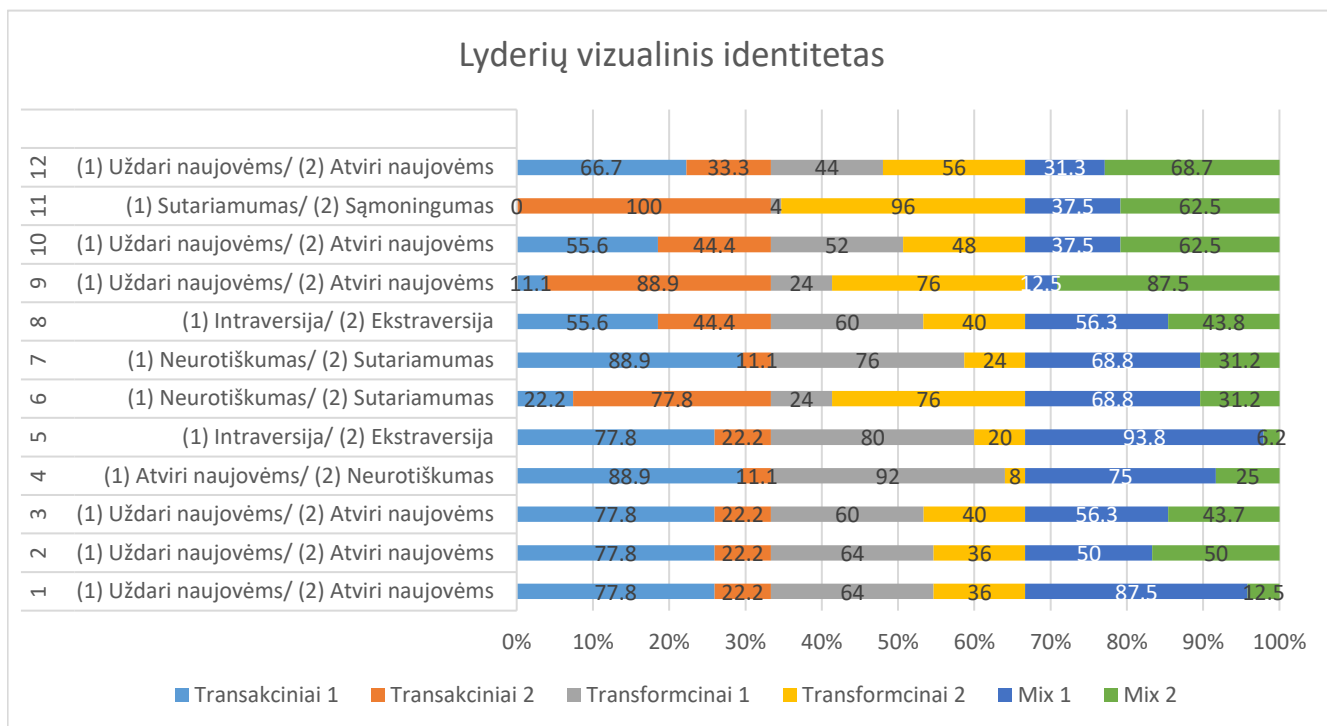
Siekiant palyginti ryšio egzistavimą tarp lyderystės stiliaus ir „Didžiojo penketo“ asmenybės tipo buvo atliktas ANOVA testas. Rezultatai parodė, kad ryšys tarp lyderystės stiliaus ir „Didžiojo penketo“ asmenybės tipo neegzistuoja. Ryšys su ekstraversija ($p = 0,29 > 0,05$), atvirumu naujovėms ($p = 0,221 > 0,05$), sutariamumu ($p = 0,307 > 0,05$), neurotiškumu ($p = 0,325 > 0,05$), sąmoningumu ($p = 0,551 > 0,05$) (7 priedas).

Atlikus transakcinės ir transformacinės lyderystės bei vizualinių pasirinkimų kryžminę analizę. Gauti rezultatai pateikti žemiau.

Pirmoje vizualų poroje, kuri atspindi uždaramą ir atvirumą naujovėms, didžiausiu atvirumu naujovėms pasižymėjo transformaciniai lyderiai, tačiau bendrai visi lyderių tipai buvo labiau linkę rinktis vizualą atspindintį uždaramą naujovėms. Nors iš kryžminės analizės, galime matyti skirtumus tarp skirtingų lyderystės tipų, tačiau Pearsono Chi kvadrato testo rezultatai parodė, jog kintamieji iš tiesų nėra susiję ($p = 0,237 > 0,05$). Pearsono Chi kvadrato testo rezultatai taip pat parodė, kad kintamieji nėra susiję ir su antra ($p = 0,373 > 0,05$), trečia ($p = 0,544 > 0,05$), ketvirta ($p = 0,299 > 0,05$), penkta ($p = 0,430 > 0,05$), septinta ($p = 0,527 > 0,05$), aštunta ($p = 0,959 > 0,05$), devinta ($p = 0,541 > 0,05$), dešimta ($p = 0,585 > 0,05$) bei dvylikta vizualų poromis ($p = 0,231 > 0,05$) (7 priedas).

Pagal Chi kvadrato testą kintamieji buvo susiję 6 poroje ($p = 0,009 > 0,05$), kur tiek transakciniai (77,8 proc.), tiek transformaciniai (76 proc.) lyderiai rinkosi vizualą atspindintį sutariamumą. Kintamieji taip pat buvo susiję ir 11 poroje ($p = 0,004 > 0,05$), čia tiek transakciniai (100 proc.), tiek transformaciniai (96 proc.) lyderiai pasižymėjo labai aukštu sąmoningumo lygiu (7 priedas). Nors kintamieji ir buvo susiję, tačiau kadangi tiek transakciniai, tiek transformaciniai lyderiai dažniau rinkosi tuos pačius vizualus, takoskyros trap lydederių išskirti nebūtų galima.

Vizualinio identiteto skirtumus galima matyti ir 18 paveiksle. Pirmoje vizualų poroje, tiek transakciniai, tiek transformaciniai, tiek abiejų šių stiklių savybėmis pasižymintys respondentai daugiausia rinkosi pirmą vizualą atspindintį uždarumą naujovėms, o daugiausia (87,5 proc.) šį vizualą rinkosi mišriu lyderystės stiliumi pasižymintys respondentai. Antroje vizualų poroje, dažniausiai pasirenkama buvo taip pat uždarumas naujovėms, kurį rinkosi transakciniai lyderiai, tai taip pat atspindėjo ir trečiojoje vizualų poroje. Ketvirtoje poroje visi trys lyderių tipai daugiausia rinkosi vizualą atspindintį atvirumą naujovėms, kurį dažniausiai rinkosi transformaciniai lyderiai (92 proc.). Penktoje vizualų poroje dažniausiai pasirinktas pirmas vizualas atspindintis intraversiją, kurią dažniausiai rinkosi mišrus lyderystės tipas (93,8 proc.). Šeštoje vizualų poroje transakciniai (77,8 proc.) ir transformaciniai (96 proc.) lyderiai dažniausiai rinkosi antrąją vizualą atspindintį sutariamumą, o mišrus tipas rinkosi dažniau pirmąją vizualą atspindintį neurotiškumą (68,8 proc.). Mišrus lyderių tipas ir septintojoje vizualų poroje rinkosi dažniausiai neurotiškumą (68,8 proc.), tačiau transakciniai (88,9 proc.) ir transformaciniai (76 proc.) lyderiai šiuo atveju jau taip pat daugiau rinkosi vizualą atspindintį neurotiškumą, o ne sutariamumą. Aštuntoje vizualų poroje daugiausia buvo pasirinktas intravertiškumas tarp visų lyderystės tipų ir šiuo atveju didžiausiu intravertiškumu pasižymėjo transformaciniai lyderiai (60 proc.). Devintoje vizualų poroje dažniausiai pasikartojantys pasirinkimai buvo antrojo vizualo atspindinčio atvirumą naujovėms, dažniausiai šį vizualą rinkosi transakciniai lyderiai (88,9 proc.). Nors dešimta vizualų pora taip pat kaip ir dvinta pora atspindėjo uždarumą naujovėms ir atvirumą naujovėms, dažniausiai pasikartojantys respondentų atsakymai tarp transakcinių ir transformacinių lyderių buvo priešingi. Transakciniai lyderiai dažniau rinkosi šį vizualą (55,6 proc.) nei transformaciniai (52 proc.), tačiau šių lyderystės tipų mišriomis savybėmis pasižymintys lyderiai dažniau rinkosi atvirumą naujovėms (62,5 proc.). Vienuolikta vizualų pora atspindėjo sutariamumą ir sąmoningumą. Visi trys lyderių tipai dažniau rinkosi vizualą atspindintį sąmoningumą, tai ypač stipriai pasireiškė tarp transakcinių lyderių, kurie šį vizualą rinkosi 100 procentų. Paskutinėje vizualų poroje transakciniai lyderiai dažniausiai rinkosi pirmą vizualą atspindintį uždarumą naujovėms (66,7 proc.), o transformaciniai (56 proc.) ir mišrūs (68,7 proc.) lyderiai antrą vizualą atspindintį atvirumą naujovėms.

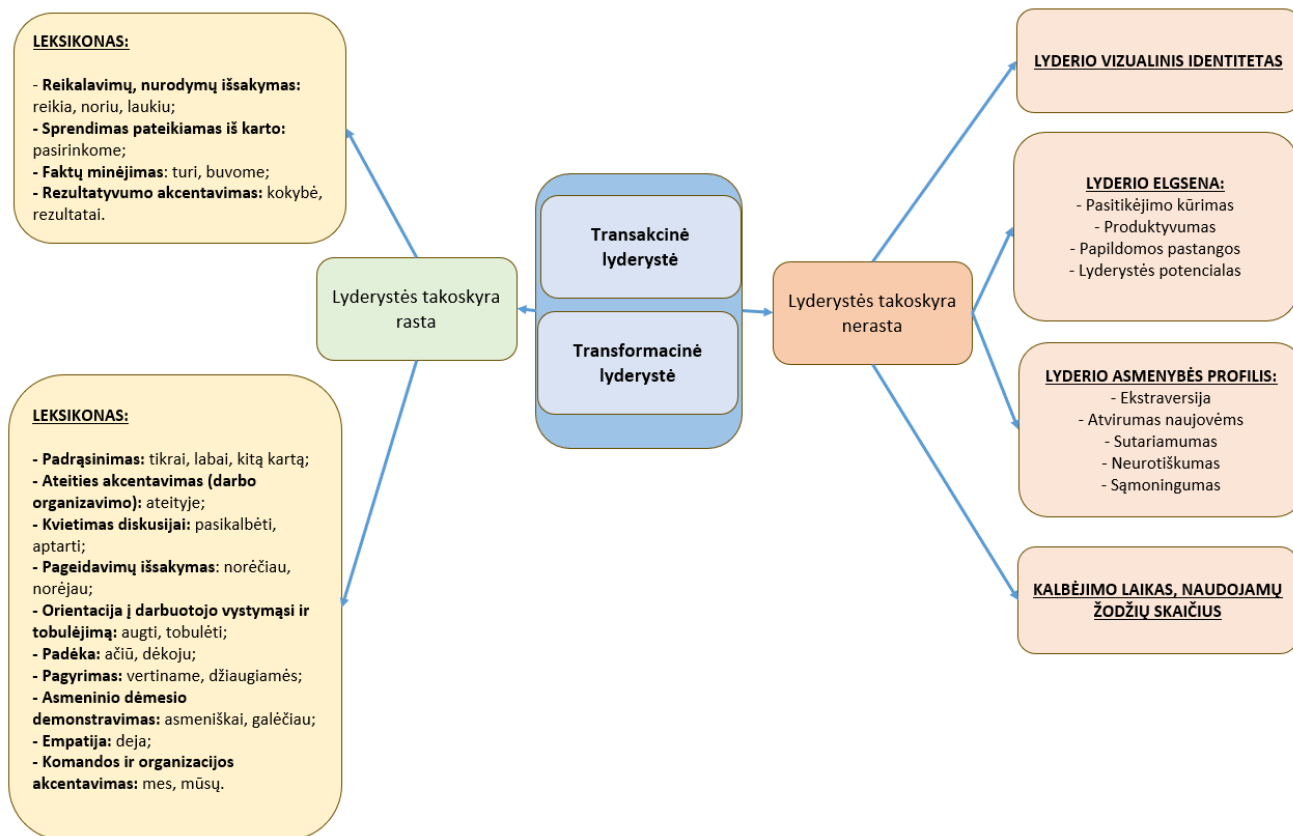


18 pav. Lyderių vizualinio identiteto takoskyra

Apibendrinant galima teigti, kad vizualiniams respondentų pasirinkimams jų lyderystės stilius įtakos neturėjo, nes 10 iš 12 vizualų Chi kvadrato testas parodė, kad kintamieji (vizualas ir lyderystės stilius) nėra susiję. Dviejuose vizualuose kintamieji buvo susiję, tačiau tiek transakciniai, tiek transformaciniai lyderiai daugiau rinkosi tuos pačius vizualus, todėl takoskyra nerasta.

4.4. Empiriškai pagrįstas transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros modelis

Atlikus tyrimą remiantis jo duomenimis buvo sudarytas empiriškai pagrįstas transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros modelis (19 pav.).



19 pav. Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros modelis

Takoskyra tarp transakcinės ir transformacinės lyderystės buvo rasta tik leksikono kontekste. Transakciniai lyderiai buvo labiau linkę naudoti žodžius, kuriais išsakomi reikalavimai, sprendimas pateikimas iš karto, minimi faktai ir akcentuojamas rezultatyvumas, tuo tarpu transformaciniai lyderiai daugiau naudojo žodžius, kuriais išsakomas padrąšinimas, padėka, pagyrimas, akcentuojama ateitis, komanda ir organizacija, kvietimas diskusijai, orientacija nukreipta į darbuotojų vystymąsi ir tobulėjimą bei išreiškiama empatija. Lyderystės takoskyra nebuvo rasta vizualinio identiteto kontekste, nes transakciniai ir transformaciniai lyderiai arba daugiau rinkosi tuos pačius vizualus, arba kintamieji nebuvo susiję. Atlikus lyderių takoskyros tyrimą elgsenos kontekste rezultatai parodė, kad ryšys tarp lyderystės tipo ir elgsenos neegzistuoja, ryšys taip pat nebuvo rastas ir tiriant transakcinės ir transformacinės lyderystės bei lyderio asmenybės profilio. Atliekant leksikono tyrimą buvo vertinamas ir lydersių kalbėjimo laikas bei naudojamų žodžių skaičius, tačiau atlikta analizė parodė, kad ryšys čia taip pat neegzistuoja.

4.5. Diskusija

Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyra leksikono kontekste

Eley (2008) kalba apie tai, kad transformaciniai lyderiai yra linkę naudoti kolektyvinius terminus, tokius kaip „mes“, „mūsų“ (Eley, 2008). Atlikus kokybinę analizę, taip pat pastebėtas „mes“, „mūsų“

terminų naudojimas transformacinių lyderių leksikone. Taip pat išskirti ir kiti terminai kaip „tikrai“, „labai“, „kitą kartą“, „ateityje“, „pasikalbėti“, „aptarti“, „norėčiau“, „norėjau“, „augti“, „tobulėti“, „ačiū“, „dėkoju“, „vertiname“, „džiaugiamės“, „asmeniškai“, „galėčiau“, „deja“. Transakciniai lyderiai naudojo tokius žodžius kaip „reikia“, „noriu“, „laukiu“, „pasirinkome“, „turi“, „buvome“, „kokybė“, „rezultatai“.

Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyra vadybinės elgsenos kontekste

Pasitikėjimo kūrimas. Xie (2018) tyrimo duomenys parodė, kad transformaciniai vadovai skatina darbuotojų pasitikėjimą jais ir asmeninį susitapatinimą (Xie ir kt., 2018). Avolio ir Bass'as (2004) įvardina, kad transakciniai lyderiai siekia sudaryti aiškius susitarimus (Avolio ir Bass, 2004), kas taip pat galėtų kurti pasitikėjimą. Tyrimo rezultatai parodė, kad tiek transakciniai, tiek transformaciniai lyderiai turėjo gana aukštus pasitikėjimo kūrimo rezultatus, tačiau transakcinių lyderių rezultatai buvo aukštesni.

Produktyvumas. Literatūros šaltiniuose galima rasti informacijos apie tai, kad transakciniai lyderiai teikia prioritetą atliekamai užduočiai, tas itin ryškiai pastebima dirbant virtualiose komandose (Ruggieri, 2009). Prioritetų užduočiai suteikimas, didina produktyvumą. Tyrimo duomenys taip pat parodė, kad transakciniai lyderiai pasižymėjo aukščiausiu efektyvumu. Nors kalbant apie transformacinius lyderius taip pat rasta informacijos, kad jie skatina produktyvumą (Smith, 2015, Hamstra ir kt., 2014), tačiau šių lyderių efektyvumo rodiklis buvo žemesnis nei transakcinių lyderių.

Lyderystės potencialas. Pagal Baškarada (2017) skirtingose aplinkybėse gali būti tinkami skirtingi lyderių tipai (Baškarada ir kt., 2017), tai patvirtina Tyssen (2014) išskirdamas skirtingus projektus, kuriuose būtų tinkami transakciniai ir transformaciniai lyderiai (Tyssen ir kt., 2014). Pagal tyrimo rezultatus, tiek transakciniai, tiek transformaciniai lyderiai pasižymėjo aukštu lyderystės potencialu, tačiau transakcinių lyderių lyderystės potencialas buvo šiek tiek auštesnis.

Papildomos pastangos. Lin (2019) kalba apie tai, kad transformaciniai lyderiai yra linkę investuoti itin daug savo laiko ir pastangų į darbuotojų ugdymą (Lin ir kt., 2019). Tai patvirtina ir tyrimo duomenys. Transformaciniai lyderiai pasižymėjo didžiausiu papildomų pastangų įdėjimo skaičiumi.

Nors tyrime gauti rezultatai ir sutampa su literatūroje rasta informacija, tačiau ANOVA testas neparodė ryšio tarp transakcinės ir transformacinės lyderystės bei elgsenos. Tai galėjo įtakoti ribotas respondentų skaičius, tad kartojant tyrimą su didesne respondentų imtimi, rezultatai galėtų būti kitoki.

Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyra vadybinės vizualinio identiteto kontekste

Avolio ir Bass'as (2004) kalba apie tyrimus, kurių rezultatai parodė, kad ekstraversija ir sutariamumas turėjo stiprų ryšį su transformacine lyderyste, o atvirumas naujovėms teigiamai koreliavo su transformacine lyderyste. Tarp neurotiškumo ir sąmoningumo bei transformacinės lyderystės ryšio rasti nepavyko (Avolio ir Bass, 2004). Ewen (2013) mini, kad transformacinei lyderystei didelę įtaką turi 4 iš 5 asmenybės bruožų (sąmoningumas, ekstraversija, atvirumas, sutariamumas) (Ewen, 2013). Atlikus tyrimo analizę, gauti rezultatai parodė, kad transformaciniai lyderiai pasižymėjo aukščiausiu ekstravertiškumu ir sąmoningumu, o transakciniai lyderiai sutariamumu ir neurotiškumu, tačiau ANOVA testas neparodė ryšio tarp transakcinės ir transformacinės lyderystės bei „Didžiojo penketo“ asmenybių tipo.

Literatūroje galima rasti informacijos apie tai ryšį tarp „Didžiojo penketo“ asmenybių modelio ryšį su įvairiais vizualais (Bakker ir kt., 2015; Baranski ir kt., 2023; Chamorro-Premuzic ir kt., 2009; Franzen ir kt., 2018, Ko ir kt., 2018). Gauti rezultatai parodė ryšį tik tarp dviejų vizualų porų: tačiau tokoskyros rasti čia nepavyko, nes tiek transakciniai, tiek transformaciniai lyderiai daugiau rinkosi tą patį vizualą.

Išvados

1. Atlikus literatūros analizę buvo išskirti viso šeši transakcinės ir transformacinės lyderystės metmenys- transakcinė lyderystė, transformacinė lyderystė, lyderio elgsena, lyderio leksikonas, lyderio vizualinis identitetas bei lyderio asmenybės profilis.
2. Teoriniui ir empiriniui tyrimui atlikti buvo pasirinkti šie metodai: Mokslinės literatūros analizė, mišrus tyrimo metodas (apklausa internetu, kokybinė turinio analizė, kiekybinė turinio analizė, eksperimentas). Asmenų vyraujančio vadovavimo stiliaus nustatymui buvo naudojamas daugiafaktorinis lyderystės klausimynas (MLQ). Leksikonui tirti buvo naudojamas interaktyvus lyderystės stiliaus testas (Hrpulsus.com). Elgsenai tirti buvo naudojami du įrankiai: Daugiafaktorinis lyderystės klausimynas (MLQ) bei interaktyvus lyderystės stiliaus testas (Hrpulsus.com). Vizualiniui identitetui tirti buvo pasirinktas autorės sudarytas klausimynas, kuris buvo sudaromas remiantis literatūros analize ir sąsaja tarp asmenybės profilio bei respondentų vizualinių pasirinkimų. Siekiant ištirti ryšį tarp transakcinių ir transformacinių lyderių bei asmenybės profilio buvo naudojamas asmenybės tipo nustatymo klausimynas (BFI).
3. Išanalizavus tyrimo duomenis buvo gauti rezultatai, kurie parodė vyraujančių lyderystės stilių tarp 50 respondentų: 8 – vyraujantis transakcinis vadovavimo stilius, 26 – vyraujantis transformacinis vadovavimo stilius, 16 – vyraujantis vadovavimo stilius neidentifikuotas.
4. Atlikus tyrimą ryšys tarp „Didžiojo penketo“ asmenybės tipo bei transakcinės ir transformacinės lyderystės nebuvo rastas.
5. Išanalizavus tyrimo rezultatus buvo rasti skirtumai tarp transakcinių ir transformacinių lyderių naudojamo leksikono. Taip pat rasti skirtumas tarp šių lyderių kalbėjimo trukmės bei kalbant naudojamų žodžių skaičiaus, tačiau atlikus papildomą testavimą ryšys tarp šių dedamųjų ir transakcinių bei transformacinių lyderių nerastas. Tiriant vadybinę lyderių elgseną buvo rasti skirtumai tarp šių lyderių pasitikėjimo kūrimo, produktyvumo, lyderystės potencialo ir papildomų pastangų įdėjimo, tačiau papildomas testavimas ryšys tarp vadybinės lyderių elgsenos ir transakcinių ir transformacinių lyderių nerastas. Ryšys tarp transakcinės ir transformacinės lyderystės buvo rastas dviejose iš dvylikos pasirinkimui pateiktų vizualų porų, tačiau takoskyra tarp transakcinių ir transformacinių lyderių pasirinkimų nerasta, nes abu lyderių tipai daugiausiai rinkosi tą patį vizualą.
6. Po tyrimų analizės buvo sudarytas empiriškai pagrįstas transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros modelis.

Literatūros sąrašas

1. Abbas, & Ali, R. (2023). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, 41(1), 125–142. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.011>
2. Afsar, Badir, Y. F., Saeed, B. B., & Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 307–332. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244893>
3. Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10 [žiūrėta 2024-01-03]. Prieiga per internetą: <https://ibimapublishing.com/uploads/articles/JHRMR/2018/687849/687849-1.pdf>
4. Avolio, J. B., & Bass, M. B. (2004). Multifactor leadership questionnaire : Manual and sample set. (3th ed.). *Mind garden*
5. Bakker, van der Voordt, T., Vink, P., de Boon, J., & Bazley, C. (2015). Color preferences for different topics in connection to personal characteristics. *Color Research and Application*, 40(1), 62–71. <https://doi.org/10.1002/col.21845>
6. Baranski, Lindberg, C., Gilligan, B., Fisher, J. M., Canada, K., Heerwagen, J., Kampschroer, K., Sternberg, E., & Mehl, M. R. (2023). Personality, workstation type, task focus, and happiness in the workplace. *Journal of Research in Personality*, 103, 104337. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2022.104337>
7. Basri, H. H., Abd Rashid, I. M., Abashah, A. B., & Samah, I. H. A. (2017). The impact of Malay transactional leadership style on employee performance; The Malaysia'pharmacy industry perspective. *International Journal of Information, Business and Management*, 9(2), 45 [žiūrėta 2024-03-12]. Prieiga per internetą; https://www.researchgate.net/profile/Omar-Jawabreh/publication/320127314_USING_ALTMAN'S_Z-SCORE_MODEL_TO_PREDICT_THE_FINANCIAL_FAILURE_OF_HOSPITALITY_COMPANIES-CASE_OF_JORDAN/links/59cf6ffc4585150177ec1c29/USING-ALTMANS-Z-SCORE-MODEL-TO-PREDICT-THE-FINANCIAL-FAILURE-OF-HOSPITALITY-COMPANIES-CASE-OF-JORDAN.pdf#page=50.
8. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>
9. Baškarada, Watson, J., & Cromarty, J. (2017). Balancing transactional and transformational leadership. *International Journal of Organizational Analysis (2005)*, 25(3), 506–515. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2016-0978>
10. Bendrinės lietuvių kalbos žodynas (2024) [žiūrėta 2024-03-12]. Prieiga per internetą: <https://ekalba.lt/bendrinės-lietuvių-kalbos-zodynas/lyderis?paieska=lyderis&i=0ecda9e3-aa68-41ff-8697-7864a4ffa752>
11. Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ leader, leader-2020*. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
12. Berkovich, & Eyal, O. (2021). Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Moral Reasoning. *Leadership and Policy in Schools*, 20(2), 131–148. <https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1585551>

13. Birasnav. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622–1629. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.006>
14. Brangier, E., & Dovero, L. (2017). *How Can Emails from Different Types of Leaders Influence Employees?*. In HCI in Business, Government and Organizations. Interacting with Information Systems: 4th International Conference, HCIBGO 2017, Held as Part of HCI International 2017, Vancouver, BC, Canada, July 9-14, 2017, Proceedings, Part I 4 (pp. 16-26). Springer International Publishing [žiūrėta 2024-01-13]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Eric-Brangier/publication/317172697_How_Can_Emails_from_Different_Types_of_Leaders_Influence_Employees/links/5a844b92a6fdcc201b9eca96/How-Can-Emails-from-Different-Types-of-Leaders-Influence-Employees.pdf
15. Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 23(3), 338. <https://doi.org/10.1037/ocp0000082>
16. Bwalya, A. (2023). Leadership Styles. *Global Scientific Journal*, 11(8). [žiūrėta 2024-02-13]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Arthur-Bwalya/publication/373068669_LEADERSHIP_STYLES/links/64d6349eb684851d3d9f6d24/LEADERSHIP-STYLES.pdf
17. Chafi, M. B., Harder, M., & Danielsson, C. B. (2020). Workspace preferences and non-preferences in Activity-based Flexible Offices: Two case studies. *Applied ergonomics*, 83, 102971. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.102971>
18. Chamorro-Premuzic, T., Reimers, S., Hsu, A., & Ahmetoglu, G. (2009). Who art thou? Personality predictors of artistic preferences in a large UK sample: The importance of openness. *British Journal of Psychology*, 100(3), 501-516. <https://doi.org/10.1348/000712608X366867>
19. Cheng, J. T., Gerpott, F. H., Benson, A. J., Bucker, B., Foulsham, T., Lansu, T. A., ... & Tsuchiya, K. (2022). Eye gaze and visual attention as a window into leadership and followership: A review of empirical insights and future directions. *The Leadership Quarterly*, 101654. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101654>
20. Ciulla, J. B., & Ciulla, J. B. (2020). The importance of leadership in shaping business values. *The search for ethics in leadership, business, and beyond*, 153-163 [žiūrėta 2024-01-23]. Prieiga per internetą: [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/CORPORATE%20GOVERNANCE%20Corporate_Ethics_and_Corporate_Governance\(2\).pdf#page=62](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/CORPORATE%20GOVERNANCE%20Corporate_Ethics_and_Corporate_Governance(2).pdf#page=62)
21. Crews, E. R., Brouwers, M., & Visagie, J. C. (2019). Transformational and transactional leadership effects on communication styles. *Journal of Psychology in Africa*, 29(5), 421-428. <https://doi.org/10.1080/14330237.2019.1675996>
22. Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095-1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>
23. Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627-641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>

24. Dinibutun, S. R. (2020). Leadership: A comprehensive review of literature, research and theoretical framework. *Research and Theoretical Framework* (January 17, 2020). <https://doi.org/10.31014/aior.1992.03.01.177>
25. Dong, B. (2023). A Systematic Review of the Transactional Leadership Literature and Future Outlook. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 2(3), 21-25. [žiūrėta 2024-01-24]. Prieiga per internetą: <https://drpress.org/ojs/index.php/ajmss/article/download/7972/7762>
26. Eley, G. J. (2008). Clem Sunter's Transformational Leadership Discourse: A Linguistic Analysis (*Doctoral dissertation, Rhodes University*) [žiūrėta 2024-01-24]. Prieiga per internetą: <https://commons.ru.ac.za/vital/access/services/Download/vital:28093/SOURCE1>
27. Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen III, B. P., Douglas, C., & Ferris, G. R. (2013). Further specification of the leader political skill–leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 516-533. [žiūrėta 2024-01-22]. Prieiga per internetą: <https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10871/122022/Ewen%20et%20al.%20%282013%29.pdf?sequence=1>
28. Faraz, N. A., Yanxia, C., Ahmed, F., Estifo, Z. G., & Raza, A. (2018). The influence of transactional leadership on innovative work behavior—a mediation model. *European Journal of Business and Social Sciences*, 7(01), 51-62. [žiūrėta 2024-0-22]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Fawad-Ahmed-6/publication/325698773_THE_INFLUENCE_OF_TRANSACTIONAL_LEADERSHIP_ON_INNOVATIVE_WORK_BEHAVIOR-A_MEDIATION_MODEL/links/5b1edd52aca272277fa70547/THE-INFLUENCE-OF-TRANSACTIONAL-LEADERSHIP-ON-INNOVATIVE-WORK-BEHAVIOR-A-MEDIATION-MODEL.pdf
29. Franzén, S. (2018). Personality and Stress in the Modern Office Environment [žiūrėta 2022-12-22]. Prieiga per internetą: <https://lup.lub.lu.se/student-papers/record/8952486/file/8954228.pdf>
30. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis. *Vilnius: Registru centras* [žiūrėta 2024-01-22]. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/cris/bitstream/007/16724/1/9789955302056.pdf>
31. Ghasabeh, M. S., Soosay, C., & Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459-467 [žiūrėta 2024-01-13]. Prieiga per internetą: <https://scholar.archive.org/work/gjdq73ueefcfbgtaabg7q452si/access/wayback/https://www.aabs.org.au/system/files/published/000949-published-acbss-2015-sydney.pdf>
32. Hamstra, Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Achievement Goals. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 413–425. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9322-9>
33. Hargis, M. B., Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2011). *Developing leaders: Examining the role of transactional and transformational leadership across business contexts*. *Organization Development Journal*, 29(3), 51 [žiūrėta 2024-01-19]. Prieiga per internetą: <https://www.academia.edu/download/46450205/Leaders.pdf>
34. Ho, E. H., Budescu, D. V., Dhimi, M. K., & Mandel, D. R. (2015). Improving the communication of uncertainty in climate science and intelligence analysis. *Behavioral Science & Policy*, 1(2), 43-

- 55 [žiūrēta 2025-01-17]. Prieiga per internetą: <https://www.emily-ho.com/s/Ho-et-al-2015-Improving-the-communication-of-uncertainty-in-climate-science-and-intelligence.pdf>
35. Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 22-26. [žiūrēta 2024-01-27]. Prieiga per internetą: <https://theartsjournal.org/index.php/site/article/download/1582/722>
36. Yaslioglu, M. M., & Erden, N. S. (2018). Transformational leaders in action: Theory has been there, but what about practice?. *IUP Journal of Business Strategy*, 15(1), 42-53 [žiūrēta 2024-01-10]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Muhsin-Yaslioglu/publication/340855757_Transformational_Leadership_A_Qualitative_Study_for_the_Practical_Usage/links/6064ae08a6fdccad3f61f021/Transformational-Leadership-A-Qualitative-Study-for-the-Practical-Usage.pdf
37. İkinci, S. S. (2014). Organizational Change: Importance of Leadership Style and Training. In *Management and Organizational Studies (Vol. 1, Issue 2)*. Sciedu Press. <https://doi.org/10.5430/mos.v1n2p122>
38. Jacobsen, C. B., Andersen, L. B., Bøllingtoft, A., & Eriksen, T. L. M. (2022). Can leadership training improve organizational effectiveness? Evidence from a randomized field experiment on transformational and transactional leadership. *Public Administration Review*, 82(1), 117-131. <https://doi.org/10.1111/puar.13356>
39. Jayathilake, H. D. (2019). Importance of leadership to success of digital workplace. [žiūrēta 2024-01-04]. Prieiga per internetą: <http://dl.lib.mrt.ac.lk/bitstream/handle/123/14761/2-07.pdf?sequence=1>
40. John, O. P., & Srivastava, S. (1999). *The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives* [žiūrēta 2024-01-17]. Prieiga per internetą: <http://www.personality-project.org/revelle/syllabi/classreadings/john.pdf>
41. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leader behavior and big five factors of personality. *Journal of business ethics*, 100, 349-366. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0685-9>
42. Khan, I. U., Amin, R. U., & Saif, N. (2022). Individualized consideration and idealized influence of transformational leadership: Mediating role of inspirational motivation and intellectual stimulation. *International Journal of Leadership in Education*, 1-11 [žiūrēta 2024-01-27]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Saif-Naveed/publication/361080539_The_contributions_of_inspirational_motivation_and_intellectual_stimulation_in_connecting_individualized_consideration_and_idealized_influence/links/63b3ba57a03100368a4b4346/The-contributions-of-inspirational-motivation-and-intellectual-stimulation-in-connecting-individualized-consideration-and-idealized-influence.pdf
43. Ko, Y. C., Lo, C. H., & Chen, C. C. (2018). Influence of personality traits on consumer preferences: the case of office chair selection by attractiveness. *Sustainability*, 10(11), 4183. <https://doi.org/10.3390/su10114183>
44. Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
45. Lin, S. H., Scott, B. A., & Matta, F. K. (2019). The dark side of transformational leader behaviors for leaders themselves: A conservation of resources perspective. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1556-1582. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1255>

46. Liphadzi, M., Aigbavboa, C. O., & Thwala, W. D. (2017). A theoretical perspective on the difference between leadership and management. *Procedia engineering*, 196, 478-482. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.07.227>
47. Lipinskienė (2015). *Leadership and change management*. SMK University of Applied Social Sciences.
48. MacKenzie, Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134. <https://doi.org/10.1177/03079459994506>
49. Mahdinezhad, M., Bin Suandi, T., bin Silong, A. D., & Omar, Z. B. (2013). Transformational, transactional leadership styles and job performance of academic leaders. *International Education Studies*, 6(11), 29-34. <https://doi.org/10.5539/ies.v6n11p29>
50. Maran, Liegl, S., Moder, S., Kraus, S., & Furtner, M. (2021). Clothes make the leader! How leaders can use attire to impact followers' perceptions of charisma and approval. *Journal of Business Research*, 124, 86–99. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.026>
51. Moldoveanu, M., & Narayandas, D. (2019). The future of leadership development. *Harvard business review*, 97(2), 40-48 [žiūrėta 2023-12-03]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Mihnea-Moldoveanu/publication/331480385_The_Future_of_Leadership_Development/links/5c7beaf5299bf1268d362dfb/The-Future-of-Leadership-Development.pdf
52. Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), [žiūrėta 2023-12-23]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Allah-Nawaz-2/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review/links/56bcd3ad08ae9ca20a4cdea2/Leadership-Theories-and-Styles-A-Literature-Review.pdf
53. Nielsen, Boye, S., Holten, A., Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2019). Are transformational and transactional types of leadership compatible? A two-wave study of employee motivation. *Public Administration (London)*, 97(2), 413–428. <https://doi.org/10.1111/padm.12574>
54. Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International review of management and business research*, 2(2), 355-361 [žiūrėta 2024-01-13]. Prieiga per internetą: <https://www.academia.edu/download/37688994/1371451049.pdf>
55. Ogonnaya, & Nielsen, K. (2016). "Transformational Leadership, High Performance Work Practices, and an Effective Organization" *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2016(1), 11152. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.11152abstract>
56. Oseland, N., Unlimited, W., Catchlove, M., & Miller, H. (2013). Personality and preferences for interaction. *Occasional Paper*, 1(1), 1-22 [žiūrėta 2024-01-16]. Prieiga per internetą: <https://www.workplaceunlimited.com/Personality%20and%20Interaction%20v1.1.pdf>
57. Qalati, Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374–e11374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
58. Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic horizons*, 1(1), 29-38. [žiūrėta 2024-02-16]. Prieiga per internetą:

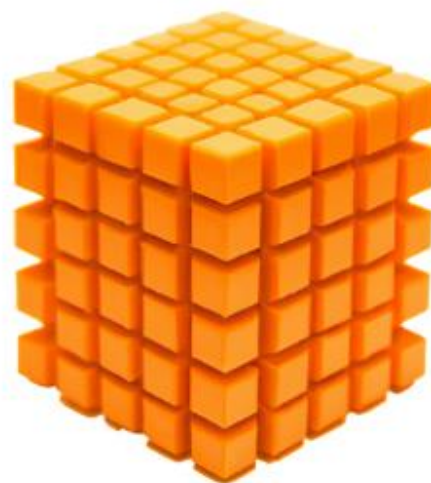
- https://ageconsearch.umn.edu/record/95932/files/05_V1_PAKISTAN_BEH_Adnan%20Riaz_d.pdf
59. Rodrigues, & Ferreira, M. C. (2015). The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors. *Psico Usf*, 20(3), 493–504. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200311>
60. Rubinstein, R. (2018). Dress codes: Meanings and messages in American culture. *Routledge* [žiūrėta 2024-01-28]. Prieiga per internetą: <https://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=0daDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT15&dq=Dress+Codes%E2%80%93Meanings+And+Messages+In+American+Culture&ots=MhMRbMMwj&sig=d8591XDzW8X7rcgKMMFOUXrXrVU>
61. Ruggieri. (2009). Leadership in virtual teams: A comparison of transformational and transactional leaders. *Social Behavior and Personality*, 37(8), 1017–1021. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.8.1017>
62. Salehzadeh. (2019). The effects of leaders' behaviors on employees' resilience. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(5), 318–338. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-02-2019-0016>
63. Samson, A. T., & Ilesanmi, O. A. (2019). The relationship between transactional leadership, transformational leadership and performance of SMEs in Nigeria. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 3(4), 73-85 [žiūrėta 2024-01-20]. Prieiga per internetą: <https://www.napublisher.org/pdf-files/NIJBMR-529-73-85.pdf>
64. Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of business studies quarterly*, 8(1), 1 [žiūrėta 2024-01-07]. Prieiga per internetą: <https://search.proquest.com/openview/da932f3ddd496ce36e7f30f9e133b141/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1056382>
65. Skopak, A., & Hadzaihmetovic, N. (2022). The impact of transformational and transactional leadership style on employee job satisfaction. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 8(3), 113 [žiūrėta 2024-01-09]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Nereida-Hadziahmetovic-2/publication/363256490_The_Impact_of_Transformational_and_Transactional_Leadership_Style_on_Employee_Job_Satisfaction/links/642c11514e83cd0e2f8dc119/The-Impact-of-Transformational-and-Transactional-Leadership-Style-on-Employee-Job-Satisfaction.pdf
66. Smith. (2015). Leadership in Academic Health Centers: Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings*, 22(4), 228–231. <https://doi.org/10.1007/s10880-015-9441-8>
67. Tyssen, Wald, A., & Spieth, P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 32(3), 365–375. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.010>
68. Xie, Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., Wang, Y., & Li, X. (2018). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study. *Technological Forecasting & Social Change*, 135, 257–265. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.05.017>
69. Žydžiūnaitė, Vilma, & Sabaliauskas, Stanislav. (2017). Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai : vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams. Vaga.

Priedai

1 priedas. Vizualai vizualinio identiteto nustatymui



1a. Uždari naujovėms



1b. Atviri naujovėms



2a. Uždarumas naujovėms



2b. Atvirumas naujovėms



3a. Uždarumas naujovėms



3b. Atvirumas naujovėms



4a. Atvirumas naujovėms



4b. Neurotiškumas



5a. Intravesija



5b. Ekstraversija



6a. Neurotiškumas



6b. Sutariamumas



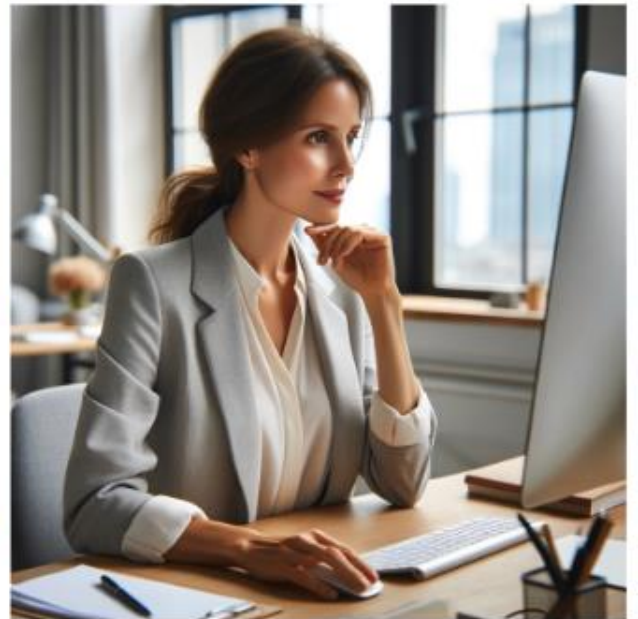
7a. Neurotiškumas



7b. Sutariamumas



8a. Intraversija



8b. Ekstraversija



9a. Uždarumas naujovēms



9b. Atvirumas naujovēms



10a. Uždarumas naujovēms



10b. Atvirumas naujovēms



11a. Sutariamumas



11b. Sařmoningumas



12a. Uřdarumas naujovėms



12b. Atvirumas naujovėms

2 priedas. Informacijos apie mokslinį tyrimą forma dalyviui



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

INFORMACIJOS APIE MOKSLINĮ TYRIMĄ FORMA DALYVIUI¹

Data: _____

Tyrimo pavadinimas: Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyra leksikono, vadybinės elgsenos ir vizualinio identiteto kontekste

Atsakingas tyrėjas: Monika Gudelevičiūtė

Institucija: Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas

Adresas: Gedimino g. 50, LT-44239, Kaunas, Lithuania

Tel.: +370 629 05 118

El. paštas: mongud1@ktu.lt

1. Kokia yra šio dokumento paskirtis?

Šiame dokumente pateikiama Jums skirta informacija apie mokslinį tyrimą. Pasirašydami Informuoto asmens sutikimo formą, sutinkate dalyvauti moksliniame tyrime.

2. Kodėl atliekamas šis tyrimas ir koks yra jo tikslas?

Tyrimas yra skirtas atskleisti transakcinių ir transformacinių lyderių takoskyrai.

Tyrimo tikslas – ištirti transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyrą leksikono, vadybinės elgsenos ir vizualinio identiteto kontekste.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyrą vadybinės elgsenos, leksikono ir vizualinio identiteto kontekste.
2. Ištirti „Didžiojo penketo“ asmenybės tipo sąsają su transakcine ir transformacine lyderystėmis.
3. Sudaryti transakcinės ir transformacinės lyderystės leksikono, vizualinio identiteto ir elgsenų tipologijas.
4. Sudaryti konceptualų empiriškai pagrįstą transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyros modelį.

3. Kokie tiriamieji dalyvaus šiame tyrime?

Pilnanmečiai asmenys turintys darbo patirties.

4. Kodėl esate pakviestas (-a) dalyvauti šiame tyrime?

Nes atitinkate atrankos kriterijus.

5. Kiek laiko truks šis tyrimas ir kiek laiko bei kada jame dalyvausite?

Hūs dalyvausite šioje tyrimo dalyje (apklausa internetu, eksperimentas) truks 30-45 min..

Tyrimo vykdymo laikotarpis: 2024/02/01-2024/03/31.

Tyrimo data bus suderinta, atsižvelgiant į Jūsų galimybes.

6. Kur vykdomas šis tyrimas?

Tyrimas bus vykdomas nuotoliniu būdu.

7. Ar privalote dalyvauti tyrime? Ar galite pasitraukti iš tyrimo?

Jūs neprivalote dalyvauti tyrime. Prieš priimdamas (-a) sprendimą dalyvauti ar ne, galite užduoti klausimus apie tyrimą. Jei Jūs sutinkate dalyvauti, bet kuriuo metu galite pasitraukti iš tyrimo, nenurodydamas (-a) priežasties ir nepatirdamas (-a) neigiamų padarinių, apie savo sprendimą pranešdamas (-a) tyrėjui ar tyrėjams. Apie pasitraukimą iš tyrimo tyrėją galite informuoti žodžiu arba raštu, pateikdamas (-a) laisvos formos atsisakymo prašymą. Per 30 dienų nuo dalyvavimo tyrime dienos Jūs taip pat galite paprašyti sunaikinti bet kokią informaciją, kuria pasidalijote, jei tai padaryti yra įmanoma. Gavęs šią informaciją, tyrėjas iš karto sunaikins visą lig šiol surinktą medžiagą apie tiriamąjį(-ąją), įskaitant ir kontaktinę informaciją.

8. Kokia bus tyrimo eiga, jei sutiksite dalyvauti tyrime?

Vykdomas mišrus tyrimas, kuriame duomenys iš respondentų yra surenkami kiekybiniu metodu, o vėliau analizuojami naudojant kiekybinius ir kokybinius metodus. Tyrimo dalis, kurioje dalyvausite Jūs susidės iš keturių dalių: MLQ testas nustatantis Jūsų lyderystės stilių, Hrpulsus.com įrankis, kuris atvirų bei uždarų klausimų pagalba bus nustatomas leksikonas bei vadybinė elgsena. Šis įrankis yra interaktyvus, jį naudoti bus reikalinga kompiuterio pagalba, o atvirų klausimų atsakymai įrašomi vaizdu bei garsu. Taip pat bus atliekamas BFI testas Jūsų asmenybės profiliui nustatyti bei internetinė apklausa, kurioje reikės pasirinkti vieną iš paveikslų skirtą vizualiniui identitetui nustatyti. Tyrimo trukmė 30-45 min. Tyrimo metu padaryti įrašai bus transkribuojami, suteikiant unikalų kodą, o garso ir vaizdo įrašai negrįžtamai naikinami.

Turėdami Jūsų sutikimą, bus daromas garso ir vaizdo įrašas, kuris bus reikalingas tam, kad galėtume tiksliai atkurti Jūsų mintis.

9. Ar yra kokia nors rizika dalyvauti tyrime?

Dalyvavimas tyrime yra susijęs su šiais nepatogumais: laikas skirtas interviu. Rizika nutekinti duomenis eliminuojama naudojant saugias informacijos laikymo saugyklas, užtikrinant, kad prieigą prie duomenų turės tik tyrimo vykdytojai, o pasibaigus tyrimui ir publikavus jo rezultatus, visa informacija apie tiriamuosius bus sunaikinta. Rizika atskleisti tiriamųjų tapatybę eliminuojama suteikiant jiems unikalius kodus, žinomus tik tyrimo vykdytojams, asmens duomenys ir tyrimo duomenys saugomi atskiruose kataloguose slaptažodžiu apsaugotoje KTU *Sharepoint* talpykloje.

10. Ar yra kokia nors nauda dalyvaujant tyrime?

Dalyvaudamas (-a) šiame tyrime Jūs negausite nei tiesioginės, nei asmeninės naudos.

Dalyvaudami šiame tyrime negausite finansinės naudos, t. y. Jums nebus mokama už dalyvavimą šiame tyrime.

11. Išlaidų kompensavimas ir mokėjimai

Jums nebus kompensuojamos išlaidos.

12. Kaip bus valdomi surinkti duomenys?

Informacija, kurią pateikiate tyrimo metu, yra tyrimo duomenys. Bet kokie tyrimo duomenys, iš kurių galite būti identifikuoti (vardas, pavardė, garso įrašas), taip pat ir Jūsų duomenys kontaktams (el. pašto adresas ir telefono numeris) yra traktuojami kaip asmens duomenys.

Jūsų (ir / ar Jūsų atstovaujamo asmens) asmens duomenys bus saugomi slaptažodžiu apsaugotoje KTU *Sharepoint* talpykloje. Asmens duomenys bus saugomi iki jų nuasmeninimo ir tada negrįžtamai panaikinami.

Kiti tyrimų duomenys (įskaitant Informuoto asmens sutikimo formas) bus saugomi taip pat Universiteto suteikiamuose KTU *Sharepoint* talpykloje 5 metus po projekto vykdymo pabaigos.

Nuasmeninti tyrimo duomenys bus atverti ir bus prieinami tyrėjams pagal raštu pateiktą užklausą. Atveriamiems duomenims bus suteikiama Kūrybinių bendrijų (angl. Creative Commons) licencija.

Jūs turite teisę atšaukti sutikimą dėl asmens duomenų tvarkymo iki jų nuasmeninimo, t. y. tyrimo metu bet kuriuo metu. Gavęs šią informaciją, tyrėjas iš karto negrįžtamai sunaikins visą lig šiol surinktą medžiagą apie tiriamąjį, įskaitant ir kontaktinę informaciją.

Tyrėjas, turės prieigą prie tyrimo duomenų. KTU Tyrimų etikos komisijai galės būti suteikta prieiga prie duomenų, vykdydant kontrolės funkciją, pateikus raštišką prašymą.

Norėtume gauti Jūsų sutikimą naudoti tiesiogines citatas, išipareigojant, kad Jūsų vardas bus užkoduotas bet kuriame tyrimo etape. Tik gavus Jūsų sutikimą, Jūs dalyvausite tyrime.

visi nuasmeninti tyrimo duomenys, siekiant užtikrinti jų saugumą, bus laikomi talpykloje Zenodo (arba dalykinėje duomenų talpykloje atveriant juos). Už juos atsakingas bus atsakingas tyrėjas Monika Gudelevičiūtė. Tyrimo duomenys bus saugomi 5 metus po projekto vykdymo pabaigos

13. Ar tyrimo rezultatai ir / ar duomenys bus viešai skelbiami?

Tyrimo rezultatus planuojama paskelbti mokslinėje publikacijoje, mokslinėje konferencijoje bei žiniasklaidoje.

14. Kas finansuoja tyrimą?

Tyrimą finansuoja Lietuvos Mokslo Taryba (LMT). <https://www.lmt.lt/>.

15. Į ką kreiptis, jei norėtumėte pranešti apie šį tyrimą ar kiltų klausimų?

Jei nerimaujate dėl šio tyrimo aspektų, susisieki su prof. dr. Asta Savanevičiene (tel.+370 686 67366, e.pastas: asta.savaneviciene@ktu.lt). Sprendimas dėl Jūsų kreipimosi bus priimtas ir apie tai būsite informuotas (-a) per 3 darbo dienas.

Dėl savo kaip tyrimo dalyvio teisių galite kreiptis į šį mokslinį tyrimą peržiūrėjusią ir pritarimą išdavusią Kauno technologijos universiteto mokslinių tyrimų etikos komisiją, Donelaičio g. 73, 44249 Kaunas, el. paštas: tyrimu.etika@ktu.lt.

16. Asmens duomenų apsauga

Kauno technologijos universitetas yra duomenų valdytojas (el. paštas ktu@ktu.lt), todėl tyrimui pateikti Jūsų asmens duomenys bus valdomi Kauno technologijos universitete vadovaujantis Bendroju duomenų apsaugos reglamentu², Lietuvos Respublikos asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymu, Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymu, kitais nacionaliniais teisės aktais, Kauno technologijos universiteto asmens duomenų tvarkymo politika bei teisės aktais, įskaitant, tačiau neapsiribojant, reglamentuojančiais asmens duomenų apsaugą.

Kauno technologijos universitetas tvarkys Jūsų asmens duomenis aukščiau nurodyto mokslinio tyrimo tikslais.

Informacija apie teises į Jūsų asmens duomenis. Duomenų subjektai turi teisę:

- žinoti (būti informuoti) apie savo asmens duomenų tvarkymą;
- pateikę Kauno technologijos universitetui asmens tapatybės dokumentą arba identifikavęsi elektroninio ryšio priemonėmis, kurios leidžia tinkamai identifikuoti asmenį, susipažinti su savo asmens duomenimis ir jų tvarkymu, gauti informaciją, iš kokių šaltinių ir kokie jo asmens duomenys buvo surinkti, koku tikslu jie tvarkomi, kokiems duomenų gavėjams teikiami ir buvo teikti bent per paskutinius 1 metus, taip pat gauti dokumentų, kuriame yra jų asmens duomenys, kopiją;
- reikalauti ištaisyti, ištrinti savo asmens duomenis arba apriboti duomenų tvarkymą, išskyrus saugojimą, kai duomenys tvarkomi nesilaikant teisės aktų reikalavimų;

- nesutikti, kad būtų tvarkomi jų asmens duomenys;
- reikalauti perkelti kitam duomenų valdytojui arba pateikti tiesiogiai duomenų subjektui patogia forma tuos duomenis, kuriuos Kauno technologijos universitetas gavo iš paties duomenų subjekto;
- pateikti skundą Valstybinei duomenų apsaugos inspekcijai;
- atšaukti duotą sutikimą, jei asmens duomenys tvarkomi sutikimo pagrindu.

Kauno technologijos universiteto duomenų apsaugos pareigūno kontaktai: el. paštas duomenu.apsauga@ktu.lt, adresas K. Donelaičio g. 73, Kaunas.

Skundas dėl asmens duomenų tvarkymo gali būti teikiamas Kauno technologijos universitetui el. paštu ktu@ktu.lt arba paštu adresu K. Donelaičio g. 73, Kaunas, Kauno technologijos universiteto duomenų apsaugos pareigūnui el. paštu duomenu.apsauga@ktu.lt arba paštu adresu K. Donelaičio g. 73, Kaunas, Valstybinei duomenų apsaugos inspekcijai el. paštu ada@ada.lt arba paštu adresu L. Sapiegos g. 17, Vilnius, Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai el. paštu info@etikostarnyba.lt arba paštu adresu Z. Sierakausko g. 15, Vilnius.

17. Kontaktinė informacija ir / ar kita informacija

18. Atsakingas tyrėjas Monika Gudelevičiūtė
19. Institucija: KTU, Ekonomikos ir verslo fakultetas
20. Adresas: Gedimino g. 50 - 521 LT-44239, Kaunas
21. Tyrėjo tel.: 370 629 05118
22. Tyrėjo el. paštas: mongud1@ktu.lt

3 priedas. Informuoto asmens sutikimo forma



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO Ekonomikos ir verslo fakultetas

INFORMUOTO ASMENS SUTIKIMO FORMA¹

Data: _____

Tyrimo dalyvio vardas, pavardė:

Tyrimo dalyvio kontaktai (el. paštas, tel.):

Tyrimo pavadinimas: Transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyra leksikono, vadybinės elgsenos ir vizualinio identiteto kontekste

Tyrimo projekto vadovas: Asta Savanevičienė

Tyrėjas: Monika Gudelevičiūtė

Tyrėjo padalinys: *Ekonomikos ir verslo fakultetas*

Tyrėjo tel.: +37062905118

Tyrėjo el. paštas: mongud1@ktu.lt

	Jeigu sutinkate, pažymėkite varnelę	Jeigu nesutinkate, pažymėkite varnelę
1. Aš patvirtinu, kad perskaičiau ir suprantu minėto mokslinio tyrimo informacijos formą. Turėjau galimybę susipažinti su informacija, užduoti klausimus ir į juos gauti atsakymus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Aš laisva valia ir savanoriškai sutinku dalyvauti tyrime.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Aš esu informuotas (-a), kad mano dalyvavimas yra savanoriškas ir kad aš galiu iš tyrimo pasitraukti bet kuriuo metu, nenurodydamas (-a) priežasties, nepatirdamas (-a) jokių neigiamų padarinių ar negaudamas (-a) baudų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Aš esu informuotas (-a), kad tyrimo metu surinktus duomenis gali peržiūrėti įgalioti asmenys, nepriklausantys tyrėjų grupei (pvz., Kauno technologijos universiteto mokslinių tyrimų etikos komisija, Kauno technologijos universiteto duomenų apsaugos pareigūnas, Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnyba, Valstybinė duomenų apsaugos inspekcija, teismas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Aš esu informuotas (-a), kas turės prieigą prie mano pateiktų asmens duomenų, kaip duomenys bus saugomi ir kas bus su duomenimis pasibaigus tyrimui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Aš esu informuotas (-a), kad tyrimo rezultatai bus paskelbti viešai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Aš esu informuotas (-a), į ką kreiptis dėl klausimų, susijusių su tyrimu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Aš sutinku, kad būtų daromas garso įrašas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Aš sutinku, kad būtų daromas vaizdo įrašas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Aš esu informuotas (-a), kaip garso įrašai, vaizdo įrašai bus naudojami apibendrinant tyrimų rezultatus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | |
|-----|---|--------------------------|--------------------------|
| 11. | Aš sutinku, kad mano citatos būtų nuasmenintos apibendrinant tyrimų rezultatus. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. | Man yra žinoma ir aš sutinku, kad mano asmens duomenys (slapukais renkama informacija apie mano naudojamą naršyklę, įrenginį, naršymo duomenys ir pan., iš kurių gali būti įmanoma nustatyti mano tapatybę) gali būti tvarkomi JAV arba kitose valstybėse, kur saugomi (<i>SurveyMonkey apklausų</i>) duomenys. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. | Aš patvirtinu, kad gavau Informuoto asmens sutikimo formos egzempliorių, pasirašytą tyrėjo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. | Sutinku, kad šiame tyrime surinkti duomenys būtų teikiami tyrėjams, net ir tiems, kurie dirba už Europos Sąjungos ribų, ir būtų naudojami kituose moksliniuose tyrimuose. Aš suprantu, kad visi duomenys bus visiškai nuasmeninti ir nebus galimybės nustatyti mano tapatybės. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Tyrimo dalyvis (ar kitas įgaliotas asmuo; jei tyrime dalyvauja vaikas, pasirašo vienas iš tėvų ar globėjų)

<i>vardas</i>	<i>pavardė</i>	<i>atstovavimo pagrindas</i> <i>(jei taikoma)</i>	<i>parašas</i>	<i>pasirašymo data</i> <i>(MMMM-mm-dd)</i>
Tyrėjas Monika	Gudelevičiūtė	tyrėja		
<i>vardas</i>	<i>pavardė</i>	<i>pareigos tyrime</i>	<i>parašas</i>	<i>pasirašymo data</i> <i>(MMMM-mm-dd)</i>

4 priedas. ANOVA testas. Ryšys tarp lyderystės tipo ir lyderių kalbėjimo laiko

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kalbėtas laikas (1) * Lyderystės tipas	Between Groups	(Combined)	6452.523	2	3226.262	3.138	.058
		Linearity	265.107	1	265.107	.258	.615
		Deviation from Linearity	6187.417	1	6187.417	6.019	.020
	Within Groups		30839.356	30	1027.979		
	Total		37291.879	32			
Kalbėtas laikas (2) * Lyderystės tipas	Between Groups	(Combined)	88.208	2	44.104	.127	.881
		Linearity	2.779	1	2.779	.008	.929
		Deviation from Linearity	85.429	1	85.429	.246	.624
	Within Groups		8335.866	24	347.328		
	Total		8424.074	26			

5 priedas. ANOVA testas. Ryšys tarp lyderystės tipo ir lyderių naudojamų žodžių skaičiaus

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Žodžių skaičius1 * Lyderystės tipas	Between Groups	(Combined)	20286.214	2	10143.107	2.916	.070
		Linearity	704.178	1	704.178	.202	.656
		Deviation from Linearity	19582.037	1	19582.037	5.630	.024
	Within Groups		104346.756	30	3478.225		
	Total		124632.970	32			
Žodžių skaičius2 * Lyderystės tipas	Between Groups	(Combined)	1050.229	2	525.115	.485	.622
		Linearity	8.760	1	8.760	.008	.929
		Deviation from Linearity	1041.469	1	1041.469	.962	.337
	Within Groups		25992.438	24	1083.018		
	Total		27042.667	26			

6 priedas. ANOVA testas. Ryšys tarp lyderystės tipo ir lyderių elgsenos

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Lyderystės potencialas * Lyderystės tipas	Between Groups	(Combined)	100.619	2	50.309	.331	.720
		Linearity	85.921	1	85.921	.566	.457
		Deviation from Linearity	14.698	1	14.698	.097	.757
	Within Groups		5924.966	39	151.922		
	Total		6025.585	41			
Papildomos pastangos * Lyderystės tipas	Between Groups	(Combined)	1.090	2	.545	1.230	.301
		Linearity	.003	1	.003	.007	.932
		Deviation from Linearity	1.087	1	1.087	2.454	.124
	Within Groups		20.814	47	.443		
	Total		21.904	49			
Produktyvumas * Lyderystės tipas	Between Groups	(Combined)	1.005	2	.503	1.169	.320
		Linearity	.981	1	.981	2.280	.138
		Deviation from Linearity	.025	1	.025	.057	.812
	Within Groups		20.220	47	.430		
	Total		21.226	49			
Kuria pasitenkinimą * Lyderystės tipas	Between Groups	(Combined)	2.098	2	1.049	1.790	.178
		Linearity	1.652	1	1.652	2.819	.100
		Deviation from Linearity	.446	1	.446	.761	.387
	Within Groups		26.953	46	.586		
	Total		29.051	48			

7 priedas. ANOVA testas. Ryšys tarp lyderystės tipo ir „Didžiojo penketo” asmenybės tipų

			ANOVA Table				
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Neurotiškumas * Lyderystės tipas	Between Groups	(Combined)	.748	2	.374	1.152	.325
		Linearity	.000	1	.000	.000	.991
		Deviation from Linearity	.748	1	.748	2.303	.136
	Within Groups		15.264	47	.325		
	Total		16.012	49			
Ekstaversija * Lyderystės tipas	Between Groups	(Combined)	1.737	2	.868	3.801	.029
		Linearity	.005	1	.005	.023	.880
		Deviation from Linearity	1.732	1	1.732	7.580	.008
	Within Groups		10.738	47	.228		
	Total		12.475	49			
Atvirumas naujovėms * Lyderystės tipas	Between Groups	(Combined)	.643	2	.321	1.559	.221
		Linearity	.080	1	.080	.387	.537
		Deviation from Linearity	.563	1	.563	2.731	.105
	Within Groups		9.690	47	.206		
	Total		10.333	49			
Sutariamumas * Lyderystės tipas	Between Groups	(Combined)	.458	2	.229	1.210	.307
		Linearity	.004	1	.004	.022	.882
		Deviation from Linearity	.453	1	.453	2.398	.128
	Within Groups		8.885	47	.189		
	Total		9.343	49			
Sąmoningumas * Lyderystės tipas	Between Groups	(Combined)	.135	2	.067	.604	.551
		Linearity	.047	1	.047	.424	.518
		Deviation from Linearity	.088	1	.088	.785	.380
	Within Groups		5.244	47	.112		
	Total		5.379	49			

8 priedas. Pearsono Chi kvadrato testo rezultatai. Ryšys tarp lyderystės tipo ir vizualinių pasirinkimų

		Crosstab				
			Lyderystės tipas			
			Transakcinis	Transformacinis	Mix	Total
1. Uždarumas/atvirumas naujovėms	Uždari naujovėms	Count	7	16	14	37
		% within Lyderystės tipas	77.8%	64.0%	87.5%	74.0%
	Atviri naujovėms	Count	2	9	2	13
		% within Lyderystės tipas	22.2%	36.0%	12.5%	26.0%
Total		Count	9	25	16	50
		% within Lyderystės tipas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.882 ^a	2	.237
Likelihood Ratio	3.043	2	.218
Linear-by-Linear Association	.702	1	.402
N of Valid Cases	50		

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.34.

Crosstab

			Lyderystēs tipas			Total
			Transakcinis	Transformacini s	Mix	
2. Uždaramas/atvirurumas naujovēms	Uždari naujovēms	Count	7	16	8	31
		% within Lyderystēs tipas	77.8%	64.0%	50.0%	62.0%
	Atviri naujovēms	Count	2	9	8	19
		% within Lyderystēs tipas	22.2%	36.0%	50.0%	38.0%
Total		Count	9	25	16	50
		% within Lyderystēs tipas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.971 ^a	2	.373
Likelihood Ratio	2.020	2	.364
Linear-by-Linear Association	1.932	1	.165
N of Valid Cases	50		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.42.

Crosstab

			Lyderystēs tipas			Total
			Transakcinis	Transformacini s	Mix	
3. Uždaramas/atvirurumas naujovēms	Uždaramas naujovēms	Count	7	15	9	31
		% within Lyderystēs tipas	77.8%	60.0%	56.3%	62.0%
	Atvirurumas naujovēms	Count	2	10	7	19
		% within Lyderystēs tipas	22.2%	40.0%	43.8%	38.0%
Total		Count	9	25	16	50
		% within Lyderystēs tipas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.218 ^a	2	.544
Likelihood Ratio	1.291	2	.524
Linear-by-Linear Association	.948	1	.330
N of Valid Cases	50		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.42.

Crosstab

			Lyderystés tipas			Total
			Transakcinis	Transformacini s	Mix	
4. Atvirumas naujovéms/neurotiškumas	Atvirumas naujovéms	Count	8	23	12	43
		% within Lyderystés tipas	88.9%	92.0%	75.0%	86.0%
	Neurotiškumas	Count	1	2	4	7
		% within Lyderystés tipas	11.1%	8.0%	25.0%	14.0%
Total		Count	9	25	16	50
		% within Lyderystés tipas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.418 ^a	2	.299
Likelihood Ratio	2.284	2	.319
Linear-by-Linear Association	1.383	1	.240
N of Valid Cases	50		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.26.

Crosstab

			Lyderystés tipas			Total
			Transakcinis	Transformacini s	Mix	
5. Intraversija/ekstraversija	Intraversija	Count	7	20	15	42
		% within Lyderystés tipas	77.8%	80.0%	93.8%	84.0%
	Ekstraversija	Count	2	5	1	8
		% within Lyderystés tipas	22.2%	20.0%	6.3%	16.0%
Total		Count	9	25	16	50
		% within Lyderystés tipas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.689 ^a	2	.430
Likelihood Ratio	1.931	2	.381
Linear-by-Linear Association	1.364	1	.243
N of Valid Cases	50		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.44.

		Crosstab				
		Lyderystés tipas				
			Transakcinis	Transformacini s	Mix	Total
6. Neurotiškumas/sutariamu mas	Neurotiškumas	Count	2	6	11	19
		% within Lyderystés tipas	22.2%	24.0%	68.8%	38.0%
	Sutariamumas	Count	7	19	5	31
		% within Lyderystés tipas	77.8%	76.0%	31.3%	62.0%
Total		Count	9	25	16	50
		% within Lyderystés tipas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.452 ^a	2	.009
Likelihood Ratio	9.443	2	.009
Linear-by-Linear Association	6.961	1	.008
N of Valid Cases	50		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.42.

Crosstab

		Crosstab				
		Lyderystés tipas				
			Transakcinis	Transformacini s	Mix	Total
7. Neurotiškumas/sutariamu mas	Neurotiškumas	Count	8	19	11	38
		% within Lyderystés tipas	88.9%	76.0%	68.8%	76.0%
	Sutariamumas	Count	1	6	5	12
		% within Lyderystés tipas	11.1%	24.0%	31.3%	24.0%
Total		Count	9	25	16	50
		% within Lyderystés tipas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.281 ^a	2	.527
Likelihood Ratio	1.400	2	.497
Linear-by-Linear Association	1.204	1	.273
N of Valid Cases	50		

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.16.

		Crosstab				
		Lyderystés tipas				
			Transakcinis	Transformacini s	Mix	Total
8. Intraversija/ekstraversija	Intraversija	Count	5	15	9	29
		% within Lyderystés tipas	55.6%	60.0%	56.3%	58.0%
	Ekstraversija	Count	4	10	7	21
		% within Lyderystés tipas	44.4%	40.0%	43.8%	42.0%
Total	Count	9	25	16	50	
	% within Lyderystés tipas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	.083 ^a	2	.959
Likelihood Ratio	.083	2	.959
Linear-by-Linear Association	.001	1	.980
N of Valid Cases	50		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.78.

9. Uždaramas/atvirumas naujovėms * Lyderystés tipas

		Crosstab				
		Lyderystés tipas				
			Transakcinis	Transformacini s	Mix	Total
9. Uždaramas/atvirumas naujovėms	Uždaramas naujovėms	Count	1	6	2	9
		% within Lyderystés tipas	11.1%	24.0%	12.5%	18.0%
	Atvirumas naujovėms	Count	8	19	14	41
		% within Lyderystés tipas	88.9%	76.0%	87.5%	82.0%
Total	Count	9	25	16	50	
	% within Lyderystés tipas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.227 ^a	2	.541
Likelihood Ratio	1.250	2	.535
Linear-by-Linear Association	.019	1	.891
N of Valid Cases	50		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.62.

10. Uždarumas/atvirirumas naujovėms * Lyderystės tipas

Crosstab

			Lyderystės tipas			Total
			Transakcinis	Transformacini s	Mix	
10. Uždarumas/atvirirumas naujovėms	Uždarumas naujovėms	Count	5	13	6	24
		% within Lyderystės tipas	55.6%	52.0%	37.5%	48.0%
	Atvirirumas naujovėms	Count	4	12	10	26
		% within Lyderystės tipas	44.4%	48.0%	62.5%	52.0%
Total		Count	9	25	16	50
		% within Lyderystės tipas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.073 ^a	2	.585
Likelihood Ratio	1.082	2	.582
Linear-by-Linear Association	.910	1	.340
N of Valid Cases	50		

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.32.

Crosstab

			Lyderystės tipas			Total
			Transakcinis	Transformacini s	Mix	
11. Sutariamumas/sąmoningumas	Sutariamumas	Count	0	1	6	7
		% within Lyderystės tipas	0.0%	4.0%	37.5%	14.0%
	Sąmoningumas	Count	9	24	10	43
		% within Lyderystės tipas	100.0%	96.0%	62.5%	86.0%
Total		Count	9	25	16	50
		% within Lyderystės tipas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.880 ^a	2	.004
Likelihood Ratio	10.929	2	.004
Linear-by-Linear Association	8.540	1	.003
N of Valid Cases	50		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.26.

12. Uždarumas/atvirumas naujovėms * Lyderystės tipas

Crosstab

			Lyderystės tipas			Total
			Transakcinis	Transformacini s	Mix	
12. Uždarumas/atvirumas naujovėms	Uždarumas naujovėms	Count	6	11	5	22
		% within Lyderystės tipas	66.7%	44.0%	31.3%	44.0%
	Atvirumas naujovėms	Count	3	14	11	28
		% within Lyderystės tipas	33.3%	56.0%	68.8%	56.0%
Total		Count	9	25	16	50
		% within Lyderystės tipas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.932 ^a	2	.231
Likelihood Ratio	2.964	2	.227
Linear-by-Linear Association	2.756	1	.097
N of Valid Cases	50		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.96.