



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Tarnaujančios lyderystės ir pedagogų konformizmo sąsajos
Panevėžio regiono ugdymo institucijose**
Baigiamasis magistro studijų projektas

Vilma Šidlauskienė
Projekto autorė

Prof. dr. Remigijus Bubnys
Vadovas

Panevėžys, 2026



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Tarnaujančios lyderystės ir pedagogų konformizmo sąsajos Panevėžio regiono ugdymo institucijose

Baigiamasis magistro studijų projektas
Vadyba(6211LX035)

Vilma Šidlauskienė

Projekto autorė

Prof.dr. Remigijus Bubnys

Vadovas

Doc.dr. Brigita Stanikūnienė

Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2026



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas
Vilma Šidlauskienė

Tarnaujančios lyderystės ir pedagogų konformizmo sąsajos Panevėžio regiono ugdymo institucijose

Akademinių 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.

Vilma Šidlauskienė

Patvirtinta elektroniniu būdu



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU
TVKC vadovė
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui **Vilmai Šidlauskienei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba)	Tarnaujančios lyderystės ir pedagogų konformizmo sąsajos Panevėžio regiono ugdymo institucijose.
--	---

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)	Relationship Between Servant Leadership and Teacher Conformity in Educational Institutions in the Panevėžys Region.
---	--

Patvirtinta 2025 m. lapkričio 24 d. dekanų potvarkiu Nr. V25-13-27

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2026 m. sausio 5 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui

Magistro baigiamasis projektas turi būti parengtas ir atitikti KTU Rašto darbų rengimo metodinius nurodymus.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Išanalizuoti tarnaujančios lyderystės ir konformizmo reiškinių teorinius pagrindus, apibrėžiant jų sampratas, dimensijas ir požymius bei pagrįsti jų tarpusavio sąsajas.
2. Ištirti tarnaujančios lyderystės raišką ugdymo institucijose pedagogų požiūriu.
3. Nustatyti pedagogų normatyvinio ir informacinio konformizmo požymių raišką ugdymo institucijose.
4. Identifikuoti tarnaujančios lyderystės ir pedagogų konformizmo sąsajas, įvertinant sociodemografinių veiksnių reikšmę.

Vadovas prof. dr. Remigijus Bubnys

(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Užduotį gavau Vilma Šidlauskienė

(studento vardas, pavardė, parašas)

2025 m. lapkričio 28 d.

Vilma Šidlauskienė. Tarnaujančios lyderystės ir pedagogų konformizmo sąsajos Panevėžio regiono ugdymo institucijose. Magistro baigiamasis projektas / vadovas prof. dr. Remigijus Bubnys; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: tarnaujanti lyderystė, konformizmas, pedagogai, švietimo įstaigos.

Panevėžys, 2026. 87 p.

Santrauka

Šiuolaikinė švietimo sistema susiduria su iššūkiu derinti formalią ugdymo kokybę su būtinybe turėti autentiškus, savarankiškus ir kūrybingus pedagogus. Siekiant šių tikslų, vis dažniau atsigręžiama į tarnaujančią lyderystę – modelį, orientuotą į sekėjų augimą ir įgalinimą. Tačiau organizacijose natūraliai egzistuoja konformizmas – polinkis prisitaikyti prie grupės normų, kuris gali slopinti darbuotojų iniciatyvą. Darbe analizuojama, kaip vadovo elgesys veikia darbuotojų polinkį prisitaikyti ir kokie specifiniai lyderystės aspektai gali skatinti arba mažinti konformizmą. Darbo objektas – tarnaujančios lyderystės ir pedagogų konformizmo sąsajos ugdymo institucijose. Darbo tikslas – atskleisti tarnaujančios lyderystės ir pedagogų konformizmo sąsajas ugdymo institucijose Panevėžio regione. Tikslui pasiekti iškelti uždaviniai: išanalizuoti tarnaujančios lyderystės ir konformizmo reiškinių teorinius pagrindus; ištirti tarnaujančios lyderystės raišką ugdymo institucijose pedagogų požiūriu; nustatyti pedagogų normatyvinio ir informacinio konformizmo požymių raišką; identifikuoti tarnaujančios lyderystės ir pedagogų konformizmo sąsajas, įvertinant sociodemografinių veiksnių reikšmę.

Empiriniam tyrimui atlikti pasirinkta kiekybinė tyrimo strategija. Atlikta anoniminė internetinė apklausa, kurioje dalyvavo 383 Panevėžio regiono švietimo įstaigų pedagogai. Duomenų analizei naudota aprašomoji statistika, vidinio suderinamumo analizė, neparametriniai kriterijai, Spirmeno koreliacija bei hierarchinė tiesinė regresija.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tarnaujanti lyderystė tirtose organizacijose reiškiasi fragmentiškai: vadovai palankiai vertinami už funkcinės kompetencijas (etišką elgesį, įgalinimą), tačiau stokoja giluminių asmeninių savybių (nuolankumo, autentiško emocinio palaikymo). Konformizmo analizė parodė, kad pedagogams labiau būdingas normatyvinis konformizmas, pasireiškiantis saugumo siekimu ir noru pritapti prie grupės, bei informacinis konformizmas, siejamas su taisyklių laikymusi. Nustatytos statistiškai reikšmingos sąsajos rodo, kad sekėjų įgalinimas yra efektyviausias instrumentas mažinant pasyvumą ir aklą paklusnumą. Tuo tarpu emocinis palaikymas ir bendruomenės įtraukimas gali turėti dviprasmišką poveikį – didinti grupės sanglaudą, bet kartu ir gynybiškumą („genties“ mentalitetą). Hierarchinė regresinė analizė patvirtino, kad tarnaujančios lyderystės požymiai turi papildomą prognostinę vertę aiškinant normatyvinį konformizmą, tačiau informacinį konformizmą labiau lemia sociodemografiniai veiksniai (lytis, amžius, stažas, išsilavinimas).

Šidlauskienė, Vilma. Relationship Between Servant Leadership and Teacher Conformity in Educational Institutions in the Panevėžys Region. Master's Final Degree Project / supervisor Prof. Dr. Remigijus Bubnys; Kaunas University of Technology, Panevėžys Faculty of Technologies and Business.

Study field and area (study field group): Management, Social Sciences (Business and Public Administration).

Keywords: servant leadership, conformity, educators, educational institutions.

Panevėžys, 2026. 87 p.

Summary

The modern education system faces the challenge of balancing formal quality of education with the need for authentic, autonomous, and creative educators. To achieve these goals, there is an increasing focus on servant leadership – a model oriented toward follower growth and empowerment. However, conformity – the tendency to align with group norms – naturally exists within organizations and can suppress employee initiative. This study analyzes how leader behavior affects employees' tendency to conform and identifies which specific aspects of leadership can encourage or reduce conformity.

The object of the work is the relationship between servant leadership and educators' conformity in educational institutions. The aim of the work is to reveal the links between servant leadership and educators' conformity in educational institutions within the Panevėžys region. To achieve this aim, the following objectives were set: to analyze the theoretical foundations of servant leadership and conformity phenomena; to investigate the expression of servant leadership in educational institutions from the educators' perspective; to determine the expression of normative and informational conformity traits among educators; and to identify the links between servant leadership and educators' conformity, assessing the significance of sociodemographic factors.

A quantitative research strategy was chosen for the empirical study. An anonymous online survey was conducted involving 383 educators from educational institutions in the Panevėžys region. Data analysis employed descriptive statistics, internal consistency analysis, nonparametric criteria, Spearman's correlation, and hierarchical linear regression.

The research results revealed that servant leadership in the surveyed organizations manifests fragmentarily: leaders are favorably evaluated for functional competencies (ethical behavior, empowerment) but lack deep personal qualities (humility, authentic emotional support). The analysis of conformity showed that educators are more characterized by normative conformity, manifested as seeking security and a desire to fit into the group, and informational conformity, associated with adherence to rules. Statistically significant correlations determined that follower empowerment is the most effective instrument for reducing passivity and blind obedience. Meanwhile, emotional support and community building can have an ambiguous effect – strengthening group cohesion but simultaneously increasing defensiveness (a "tribal" mentality). Hierarchical regression analysis confirmed that servant leadership traits have incremental predictive value in explaining normative conformity, whereas informational conformity is more strongly determined by sociodemographic factors (gender, age, work experience, education).

Turinys

Lentelių sąrašas	11
Paveikslų sąrašas	12
Įvadas	13
1. Tarnaujančios lyderystės ugdymo institucijose teorinė analizė	16
1.1. Tarnaujančios lyderystės samprata	16
1.2. Tarnaujančios lyderystės dimensijos ir požymiai	19
1.3. Tarnaujančios lyderystės raiška ugdymo institucijose.....	22
2. Konformizmo raiška organizacijoje: teorinės įžvalgos.....	26
2.1. Konformizmo samprata	26
2.2. Konformizmo tipai ir juos veikiantys veiksniai	28
2.3. Konformizmo raiška ugdymo institucijose.....	34
3. Tarnaujančios lyderystės ir konformizmo ugdymo institucijose sąsajų teorinė analizė....	38
4. Tarnaujančios lyderystės ir konformizmo sąsajų ugdymo institucijose empirinis tyrimas .	41
4.1. Tyrimo metodika ir organizavimas	41
4.3. Tarnaujančios lyderystės ir konformizmo sąsajų analizė	46
4.3.1. Tarnaujančios lyderystės požymių vertinimo rezultatai	46
4.3.2. Konformizmo reiškinių vertinimo rezultatai	49
4.3.3. Tarnaujančios lyderystės ir konformizmo tyrimo rezultatų tarpusavio sąsajos.....	52
4.3.4. Sociodemografinių veiksnių įtakos analizė.....	61
Išvados	71
Rekomendacijos	73
Literatūros sąrašas	75
Priedai:	89
1 priedas. Tarnaujančios lyderystės sampratos aiškinimas.....	89
2 priedas. Tarnaujančios lyderystės struktūra (Sun ir kt., 2024)	90
3 priedas. Konformizmo sampratos aiškinimas.....	91
4 Priedas. Tarnaujančios lyderystės ir konformizmo reiškinių analizė Lietuvos kontekste	92
5 Priedas. Tarnaujančios lyderystės instrumentas	93
6 priedas. Konformizmo tyrimo instrumentas	95
7 priedas. Mokymo įstaigos.....	97
8 priedas. Studentų mokslinės konferencijos pažymėjimas	99
9 priedas. Tyrimų rezultatai	100

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Tarnaujančios lyderystės dimensijos ir požymiai	20
2 lentelė. Tarnaujančios lyderystės raiška ugdymo institucijose	22
3 lentelė. Konformizmo apibrėžimų suvestinė	26
4 lentelė. Normatyvinio konformizmo požymiai	29
5 lentelė. Informacinio konformizmo požymiai ir indikatoriai	31
6 lentelė. Konformizmo raiška ugdymo institucijose	35
7 lentelė. Tarnaujančios lyderystės ir konformizmo sąsajos ugdymo institucijose	39
8 lentelė. Tarnaujančios lyderystės subskalių suderinamumo ir patikimumo rodikliai (Cronbach α)	42
9 lentelė. Konformizmo subskalių suderinamumo ir patikimumo rodikliai (Cronbach α)	42
10 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmė (r)	43
11 lentelė. Hierarchinės tiesinės regresijos reikšmingumo vertinimo skalė.	43
12 lentelė. Tyrimė dalyvavusių įstaigų skaičius pagal tipą.....	45
13 lentelė. Sociodemografinių rodiklių suvestinė	45
14 lentelė. Elgesio modelių vertinimas.....	46
15 lentelė. Sekėjų įtraukties vertinimas	47
16 lentelė. Socialinio poveikio vertinimas	48
17 lentelė. Normatyvinio konformizmo vertinimas	49
18 lentelė. Informacinio konformizmo vertinimas	51
19 lentelė. Tarnaujančios lyderystės ir konformizmo požymių sąsajos (Spearman koreliacija (r_s)).	52
20 lentelė. Tarnaujančios lyderystės subskalių reikšmių vidurkiai	54
21 lentelė. Nuolankaus elgesio ir Emocinio palaikymo teiginių mažiausi vidurkiai	54
22 lentelė. Įgalinimo ir pasyvumo sąsajos (Spearman koreliacija (r_s)).....	55
23 lentelė. Bendruomenės įtraukimo ir saugumo siekimo sąsajos (Spearman koreliacija (r_s)).....	56
24 lentelė. Etiško elgesio ir informacinio konformizmo reikšmingos sąsajos (Spearman koreliacija (r_s))	58
25 lentelė. Statistiškai reikšmingos nuolankaus elgesio ir emocinio sekėjų palaikymo sąsajos su informaciniu konformizmu (Spearman koreliacija (r_s)).....	59
26 lentelė. Įgalinimo ir nepasitikėjimo savimi teiginių statistiškai reikšmingos sąsajos (Spearman koreliacija (r_s))	60
27 lentelė. Neparametrinė statistinė analizė pagal sociodemografinius veiksnius. Kruskal–Wallis H testas	62
28 lentelė. Lyties skirtumų vertinimas, statistiškai reikšmingi rezultatai Mann–Whitney U testu ...	62
29 lentelė. Statistiškai reikšmingų skirtumų pagal amžių suvestinė (Kruskal–Wallis post–hoc analizė).....	63
30 lentelė. Statistiškai reikšmingų skirtumų pagal išsilavinimą suvestinė (Kruskal–Wallis post–hoc analizė).....	64
31 lentelė. Statistiškai reikšmingų skirtumų pagal darbo stažą suvestinė (Kruskal–Wallis post–hoc analizė).....	65
32 lentelė. Tarnaujančios lyderystės ir sociodemografinių veiksnių įtaka konformizmo subskalėms (Hierarchinės regresijos rezultatų suvestinė).....	67

Paveikslų sąrašas

1 pav. Tarnaujantis lyderis žmonių prigimties įvairovėje, remiantis R. Greenleaf (2008).....	16
2 pav. Tarnaujančios lyderystės požymiai pagal Sun ir kt. (2024) ir jų modifikacija	20
3 pav. Tarnaujančio lyderio poveikio rezultatų sistema, pagal Kaide ir Mandagi (2023)	24
4 pav. Konformizmo tipai.....	28
5 pav. Konformizmą veikiantys veiksniai	33

Ivadas

Darbo aktualumas. Šiuolaikinė švietimo sistema susiduria su kompleksiniu iššūkiu, neužtenka vien užtikrinti formalią ugdymo kokybę, būtina telkti autentiškus, kūrybingus bei inovatyvius pedagogus ir puoselėti augti skatinančią bendruomenę (Dārjan, 2024). Suvaldyti pokyčius ugdymo įstaigų vadovams yra sudėtingas uždavinys, reikalaujantis naujo požiūrio. Šiame kontekste išsiskiria tarnaujančios lyderystės modelis, kuris organizacijos sėkmę matuoja ne pelnu, o sekėjų augimu – siekiu, kad jie taptų sveikesni, išmintingesni, laisvesni ir autonomiškesni (Greenleaf, 2008). Būtent šis altruistinis įsipareigojimas darbuotojų gerovei bei bendruomeniškumo akcentavimas (Spears, 2010) išskiria tarnaujančią lyderystę iš kitų teorijų ir pagrindžia jos unikalų tinkamumą švietimo sektoriui.

Strateginiai ugdymo institucijos tikslai, apimantys inovatyvios aplinkos formavimą ir pedagogų gerovės puoselėjimą, tiesiogiai susiję su organizacijos viduje vykstančiais procesais (Kilag ir kt., 2023). Vienas iš tokių vidinių procesų yra konformizmas. Tai individo polinkis derinti savo nuostatas, įsitikinimus ir elgesį su grupės normomis (Dvorak ir kt., 2025). Nors konformizmas gali būti teigiamas ir padėti perimti etikos normas ar didinti grupės sanglaudą, organizaciniame kontekste jis dažnai pasireiškia kaip autentiškumo slopinimas, aklas paklusnumas grupės spaudimui ar tikrosios nuomonės slėpimas (Capuano ir Chekroun, 2024). Šiame darbe temos aktualumas kyla būtent iš šių dviejų reiškinių – tarnaujančios lyderystės ir konformizmo – sąsajų. Susiduriama su iššūkiu: tarnaujantis lyderis, siekdamas sekėjų autonomijos, investuoja į jų poreikių tenkinimą, tačiau puoselėjamas bendruomeniškumas gali nesąmoningai skatinti konformizmu grįstą grupės sanglaudą. Kyla rizika, kad darbuotojai, siekdami pritapti, rinksis paklusti bendradarbių spaudimui ar nusistovėjusioms normoms, o ne priimti lyderio siūlomą autonomiją ir atsakomybę. Tokiu atveju, vietoje Greenleaf (2008) suformuluotos vizijos apie stiprių ir laisvų sekėjų bendruomenę, gali susiformuoti išoriškai darni, tačiau konservatyvi, neautentiška ir nekūrybinga darbuotojų grupė, kurioje slopinamas kritinis mąstymas ir vengiama inovacijų. Tarnaujančio lyderio pastangos auginti sekėjus susiduria su pačių sekėjų polinkiu prisitaikyti.

Tarnaujančios lyderystės ir konformizmo koreliacija formuoja šio darbo mokslinę problemą. Praktinė svarba yra akivaizdi šiuolaikinėms švietimo institucijoms, siekiančioms sukurti inovatyvią ir etiška kultūrą. Šio darbo rezultatai galėtų suteikti vertingų įžvalgų, kaip formuoti tokią lyderystės kultūrą, kuri mažintų neigiamas konformizmo apraiškas ir skatintų konstruktyvų visos bendruomenės komandinį darbą, inovacijas bei etišką elgesį. Supratimas apie šių sąsajų niuansus leistų organizacijoms efektyviau diegti tarnaujančios lyderystės principus ir kurti aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi saugūs reikšti savo nuomonę ir prieštarauti, o tai yra būtina ilgalaikiai organizacijos sėkmei ir tvarumui.

Temos ištirtumas. Tarnaujančios lyderystės (TL) koncepcija, suformuluota Greenleaf'o (XX a. 8 deš.), tarptautinėje mokslinėje erdvėje sėkmingai perėjo nuo teorinės idėjos prie plačiai empiriškai tiriamo reiškinio. Kaip nurodo Eva ir kt. (2019), taikomos vis sudėtingesnės metodologijos, o pastarųjų metų tyrimai gausiai analizuoja jos teigiamą poveikį sekėjų gerovei (Hoang ir kt., 2024), inovatyvumui (Ren ir Shen, 2024) bei organizacijos strategijai (Kim ir Liden, 2025). Goffar (2024) pabrėžia, kad sėkmingas švietimo įstaigos valdymas yra neįmanomas be lyderio, kuris geba įkvėpti, motyvuoti sekėjus ir suvienyti bendruomenę, todėl tarnaujančios lyderystės analizė tampa kritiškai

svarbi ieškant būdų mažinti įtampą švietimo sistemoje ir pasyvumą. Lietuvos kontekste tarnaujanti lyderystė aptariama ir tiriama retai, keletas autorių pastaraisiais metais šį reiškinį analizuoja. Jesevičiūtė–Ufartienė ir Korsakienė (2024) tyrė jos įtaką darbuotojų įsitraukimui; Gedvilienė ir Supranavičienė (2023) analizavo sąsajas su vidurinės grandies vadovų kompetencijomis, visgi, sistemiško požiūrio trūksta.

Konformizmo reiškinys, priešingai tarnaujančios lyderystės reiškiniui, socialiniuose moksluose turi ilgas tyrimų tradicijas, pradėtas dar XIX amžiuje (Deldoost ir kt., 2024). Ankstyvieji eksperimentiniai tyrimai padėjo pagrindus pamatiniam informacinio ir normatyvinio konformizmo modeliui (Capuano ir Chekroun, 2024; Maadal ir Al-Majali, 2022), aiškinančiam individo elgseną poreikiu būti teisingam (informacinis konformizmas) ir poreikiu būti priimtam (normatyvinis konformizmas). Tuo tarpu Lietuvos kontekste konformizmo reiškinys daugiausia apibrėžiamas vadovėliuose (Suslavičius, Legkauskas), empirinių mokslinių straipsnių nėra daug. Esami darbai reiškinį mini fragmentiškai (Legkauskas, 2004; Tijunėlienė ir Barkauskaitė, 2009; I. Gailienė, 2011), o pastarųjų metų konformizmo tyrimų švietimo srityje beveik neaptinkama.

Abiejų reiškinų – tarnaujančios lyderystės ir konformizmo – sąsajos mokslinėje literatūroje yra ištirtos mažiausiai ir kelia esminių teorinių dilemų. Prieinama nedaug tyrimų, o jų išvados yra prieštaringos: Cuadros ir Martinez (2023) tyrimas atskleidžia, kad tarnaujanti lyderystė slopina baime grindžiamą konformizmą, o Brière ir kt. (2021) nurodo jos potencialą mažinti konformizmą, skatinant etišką elgesį. Tačiau Latif (2024), priešingai, teigia, kad tarnaujanti lyderystė tam tikromis aplinkybėmis gali skatinti konformizmo formas.

Darbe formuluojamas probleminis klausimas: *kokios yra tarnaujančios lyderystės ir pedagogų konformizmo ugdymo institucijose sąsajos?*

Darbo objektas: tarnaujančios lyderystės ir pedagogų konformizmo sąsajos ugdymo institucijose.

Darbo tikslas: atskleisti tarnaujančios lyderystės ir pedagogų konformizmo ugdymo institucijose Panevėžio regione sąsajas.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti tarnaujančios lyderystės ir konformizmo reiškinų teorinius pagrindus, apibrėžiant jų sampratą, dimensijas ir požymius bei pagrįsti jų tarpusavio sąsajas.
2. Ištirti tarnaujančios lyderystės raišką ugdymo institucijose pedagogų požiūriu
3. Nustatyti pedagogų normatyvinio ir informacinio konformizmo požymių raišką ugdymo institucijose.
4. Identifikuoti tarnaujančios lyderystės ir pedagogų konformizmo sąsajas, įvertinant sociodemografinių veiksnių reikšmę.

Darbo metodai: *Duomenų rinkimo metodai:* 1) mokslinės literatūros analizė atlikta, realizuojant tradicinę naratyvinę mokslinės literatūros analizę (Snyder, 2019); 2) Tarnaujančiai lyderystei tirti naudojamas kiekybinis tyrimo metodas – apklausa (klausimynas), skirtas įvertinti tarnaujančios lyderystės požymius ugdymo institucijose; 3) Konformizmui tirti taikomas kiekybinis tyrimo metodas – apklausa (klausimynas), siekiant nustatyti pedagogų konformizmo požymius ugdymo institucijose. *Duomenų analizei* atlikti taikyta aprašomoji statistika. Tyrimo instrumento patikimumui

įvertinti skaičiuotas vidinio suderinamumo koeficientas. Grupių palyginimui taikyti neparametriniai kriterijai, ryšiams tarp kintamųjų įvertinti naudota koreliacinė analizė, o veiksmų prognozavimui atlikta regresinė analizė. Duomenys apdoroti SPSS (28.0.1.0 (142)) programine įranga.

Teorinis darbo reikšmingumas. Baigiamajame projekte apibrėžiami ir sisteminami pagrindiniai teoriniai principai, padedantys suprasti, kaip vadovo tarnaujanti lyderystė gali veikti pedagogų konformizmą ugdymo institucijose. Detalizuotos tarnaujančios lyderystės dimensijos – lyderio elgesio modeliai, sekėjų įtrauktis bei socialinis poveikis – ir jų teorinės sąsajos su normatyviniu bei informaciniu konformizmu.

Praktinis darbo reikšmingumas. Sukurtas ir empiriškai patikrintas tyrimo instrumentas gali pasitarnauti kaip įrankis švietimo organizacijoms vertinant vadovavimo stiliaus poveikį pedagogų polinkiui prisitaikyti prie grupės normų. Šio darbo rezultatus gali taikyti mokyklų vadovai ir švietimo politikos formuotojai, siekdami diegti įgalinimu grįstą lyderystės kultūrą, kuri padeda mažinti neigiamas konformizmo apraiškas (pasyvumą, aklą paklusnumą) ir kurti saugią, inovacijoms bei atviram dialogui palankią ugdymo aplinką.

Autoriaus parengtų straipsnių sąrašas: Šidlauskienė, V., Bubnys R. Tarnaujančios lyderystės ir konformizmo sąveika ugdymo institucijose. Technologijų ir verslo aktualijos – 2025: studentų mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Panevėžys, 2025 m. lapkričio 21 d.

Autorės konferencijoje skaitytas pranešimas:

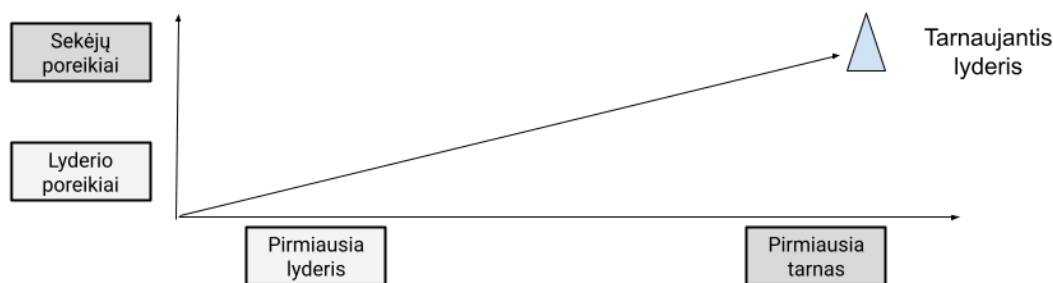
Šidlauskienė, V., Bubnys R. Tarnaujančios lyderystės ir konformizmo sąveika ugdymo institucijose. Studentų mokslinė konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos“. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas, 2025 m. lapkričio 21 d. (žr. 8 priedą).

1. Tarnaujančios lyderystės ugdymo institucijose teorinė analizė

1.1. Tarnaujančios lyderystės samprata

Lyderystė yra sudėtingas, intensyviai tyrinėjamas reiškinys, ir šiuolaikiniame, sparčiai kintančiame bei vis labiau globalėjančiame pasaulyje tapo svarbesnė nei bet kada anksčiau. Dėl savo sudėtingumo, lyderystė tebėra tema, kelianti tiek susidomėjimą, tiek painiavą. Kaip teigia Bennis (cit. Benmira ir Agboola, 2021, p.3), „lyderystė yra labiausiai išstudijuota ir mažiausiai suprata tema visuose socialiniuose moksluose ir niekada tiek daug žmonių nedėjo tiek daug pastangų, kad pasakytų taip mažai“. Nuolat besikeičianti aplinka kelia būtinybę ieškoti efektyvių lyderystės formų, galinčių padėti organizacijoms prisitaikyti prie pokyčių ir sėkmingai veikti. Ieškant efektyvių ir etiškų lyderystės formų, dėmesys krypsta į tarnaujančios lyderystės koncepciją.

Tarnaujančios lyderystės koncepciją suformulavo Greenleaf'as XX a. 8 dešimtmetyje (Spears, 2010). Aiškindamas tarnaujančios lyderystės sampratą, Spears'as ją pavadino „*tyliąja revoliucija*“ (angl. quiet revolution, Spears, 2010, p.26) ir teigia, kad į tarnaujančios lyderystės sąvoką vis dažniau žiūrima kaip į *idealią lyderystės formą*, kurios siekia daug žmonių ir organizacijų. Svarbu atskirti patį reiškinį nuo jo įgyvendintojo. Jei tarnaujanti lyderystė yra filosofija ir veikimo principų visuma, tai tarnaujantis lyderis yra subjektas, kuris šiuos principus realizuoja praktikoje. Iš pažiūros žodžiai „tarnas“ ir „lyderis“ savo prasme priešingi vienas kitam, bet teorijos autorius juos sujungė į tarnaujančio lyderio vaidmenį (Spears, 2010). Anot autoriaus, noras tarnauti iššaukia sąmoningą pasirinkimą vadovauti, nes atsidavimas sekėjams reiškia didelį norą jiems padėti, juos vesti į priekį. Žmogus yra pirmiau lyderis arba pirmiau tarnas, o toje erdvėje tarp vieno ir kito – žmonių prigimties įvairovė (1 pav.).



1 pav. Tarnaujantis lyderis žmonių prigimties įvairovėje, remiantis R. Greenleaf (2008)

Paveiksle pavaizduota, kaip tarnaujančią lyderį apibrėžia Greenleaf (2008). Jis teigia, kad tarnaujantis lyderis renkasi tarnauti sekėjų poreikiams, siekdamas, kad jie augtų kaip asmenys – taptų sveikesni, išmintingesni, laisvesni, savarankiškesni, labiau linkę patys tapti tarnais. Jam priešingas, tradicinis lyderis, siekia savų interesų – įgyti galios ar pasiekti finansinę sėkmę.

Tarnaujanti lyderystė priklauso naujosios lyderystės teorijoms, kurioms būdingas perėjimas nuo tradicinių, griežtai hierarchinių lyderystės modelių prie labiau įtraukiančių, lanksčių ir šiuolaikinių organizacijų kompleksiskumą atspindinčių požiūrių (Benmira ir Agboola, 2021). Jei tradiciniai vadybos modeliai dažnai rėmėsi lyderio, kaip vienintelio sprendimų priėmėjo, autoritetu, tai naujųjų teorijų kontekste tarnaujanti lyderystė išsiskiria unikaliu dėmesiu sekėjų poreikiams, o ne organizacijos formaliai struktūrai ar paties lyderio statusui.

Skirtumas išryškėja lyginant šią teoriją su transakcine lyderyste. Transakcinėje lyderystėje santykis tarp vadovo ir pavaldinio yra paremtas mainais – lyderis motyvuoja sekėjus pažadėtu atlygiu už gerus rezultatus arba taiko bausmes už klaidų darymą ar normų nesilaikymą. Tuo tarpu tarnaujanti lyderystė, pasak Dami ir kt. (2022), pabrėžia etišką elgesį ir moralinį įsipareigojimą, kuris peržengia paprastų mainų ribas. Angtug ir kt. (2023) teigia, kad šio modelio esmė yra tarnystė sekėjams, o Lindawati ir kt. (2024) akcentuoja dvasinio gydymo aspektą, kuris yra sunkiai suderinamas su bausmių ar kontrolės mechanizmais.

Svarbu atskirti tarnaujančią lyderystę nuo transformacinės lyderystės, su kuria ji dažnai painiojama dėl panašaus poveikio darbuotojų motyvacijai. Abi šios teorijos akcentuoja lyderio gebėjimą įkvėpti ir skatinti sekėjus siekti aukštesnių tikslų (Sun, 2024; Benmira ir Agboola, 2021). Tačiau transformacinė lyderystė dažniau orientuota į organizacijos vizijos įgyvendinimą per sekėjų įkvėpimą, o tarnaujančios lyderystės pirminis fokusas – paties sekėjo gerovė ir augimas, tikint, kad tai natūraliai atneš naudą organizacijai. Panašumų galima rasti ir su įtraukiančia lyderyste, kuri, kaip ir tarnaujanti lyderystė, orientuota į asmenį, pabrėžiant lyderio ir sekėjų sąveiką bei sekėjų įgalinimą tapti lyderiais (Benmira ir Agboola, 2021). Visgi, nepaisant šių sąsajų, tarnaujanti lyderystė išlieka unikali dėl savo moralinio imperatyvo ir specifinės motyvacijos – noro tarnauti.

Norint suprasti dabartinę tarnaujančios lyderystės vietą moksle, būtina apžvelgti jos istorinę raidą. Pirmuosius dvidešimt metų šis reiškinys buvo analizuojamas beveik tik teoriškai, be svarių empirinių įrodymų. Pasak Pawar ir kt. (2020), sistemingi empiriniai tyrimai pradėti vykdyti tik po 2004 metų. Nors vėlesniu laikotarpiu (2004–2011 m.) tyrimų skaičius augo, jų analizė parodė, kad mokslinėje bendruomenėje vis dar trūko vieningo šios lyderystės apibrėžimo, o autoriai skirtingai interpretavo jos bruožus (Pawar ir kt., 2020).

Fragmentiškas požiūris išliko ir vėlesniais metais. Canavesi ir Minelli (2021), išnagrinėję tarnaujančios lyderystės sampratą nuo 2000 iki 2020 metų, patvirtino, kad literatūroje egzistuoja didelė modelių įvairovė. Jų atlikta sintezė atskleidė, kad, nepaisant tyrimų stokos, vyraujanti reiškinio interpretacija yra teigiama. Tai morale pagrįsta lyderystės forma, kuri dėl savo perspektyvaus požiūrio į elgesį ir veiklą gali duoti reikšmingus rezultatus sekėjams. Tyrimai rodo, kad tarnaujanti lyderystė teigiamai veikia pasitenkinimą darbu ir organizacinius įsipareigojimus, nes didina darbuotojų įsitraukimą, skatina pasitikėjimą, teisingumą ir psichologinį saugumą (Liden ir kt., 2014; Miao ir kt., 2014). Nustatyta teigiama įtaka darbuotojų gerovei (Cerit, 2009), požiūriui į darbą (Carter ir Baghurst, 2014; Khan ir kt., 2021), kūrybiškumui (Jaiswal ir Dhar, 2017) bei novatoriškam elgesiui (Khan ir kt., 2021). Nepaisant išskiriamų privalumų, mokslinėje literatūroje vis dar nėra vieningo sutarimo, kas tiksliai sudaro tarnaujančios lyderystės konstruklą. Kaip matyti iš naujausių tyrimų apžvalgos (žr. 1 priedą), apibrėžčių įvairovė yra plati ir kartais prieštaringa. Tarnaujanti lyderystė:

- traktuojama kaip holistinis požiūris (Albeshir, 2024; Dami ir kt., 2022), apimantis emocijas, etiką, racionalumą ir dvasingumą. Eva ir kt. (2019) pabrėžia holistinį metodą, įtraukiantį sekėjus įvairiais aspektais (emociniu, etiniu, dvasiniu), kad jie galėtų augti.
- apibrėžiama kaip filosofija (Hasra ir kt., 2024; Angtud ir kt., 2023), kurios esmė – lyderio įsipareigojimas tarnauti kitiems, užtikrinant jų gerovę per pozityvios aplinkos kūrimą.
- akcentuojama praktinė pusė ir reiškinys vadinamas lyderystės modeliu (Kainde ir Mandagi, 2023) ar lyderystės stiliumi (Atun ir kt., 2024), orientuotu į individų tobulėjimą.

- siejama su lyderio elgesiu, kuris prioritetą teikia tarnystei, pasižymi nuolankumu ir rūpinimusi sekėjų ugdymu (Lindawati ir kt., 2024).

Stebint tokią skirtingų apibrėžimų gausą, tampa sudėtinga tiksliai įvertinti tarnaujančios lyderystės ribas. Tai patvirtina Benmira ir Agboola (2021) teiginį, kad lyderystė yra dinamiškas reiškinys ir laikui bėgant kinta. Skirtingų akcentų iškėlimas liudija reiškinio ištirtumo ribotumą ir poreikį konkrečiame tyrime aiškiai apibrėžti naudojamas sąvokas. Atsižvelgiant į aukščiau aptartą apibrėžčių įvairovę ir siekiant tyrimo nuoseklumo, šiame darbe atliekama pagrindinių sąvokų konceptualizacija, pritaikant jas šiuolaikinės švietimo organizacijos kontekstui.

Daugelis mokslininkų (Hasra ir kt., 2024; Albeshir, 2024; Angtud ir kt., 2023) pabrėžia tarnystę kaip esminį reiškinio pagrindą. Lietuvos istoriniame ir kultūriniame kontekste tarnystės sąvoka dažnai turi neigiamą konotaciją, siejamą su priklausomybe, baudžiava ar nusižeminimu. Kitu atveju, ji interpretuojama teologiškai – kaip atsisakymas asmeninės gerovės vardan dvasinės bendrystės (Prasetyo ir kt., 2019). Tačiau remiantis R. K. Greenleaf (2008) pirminėmis įžvalgomis, tarnaujantis lyderis tiesiog „sąmoningai renkasi“ tenkinti sekėjų poreikius. Siekiant išvengti dviprasmybių ir tiksliau atspindėti šį sąmoningą pasirinkimą bei šiuolaikinių mokslininkų pabrėžiamą orientaciją į kitų poreikius, šiame darbe tarnystės elementas įvardijamas kaip altruistinis įsipareigojimas. Tai lyderio vidinė motyvacija veikti sekėjų labui, kuri pasireiškia ne per pavaldumą, o per nuolankumą ir autentišką emocinį ryšį.

Tarnaujančios lyderystės apibrėžtyse dažnai akcentuojamas bendras organizacijos sėkmės siekis (Albeshir, 2024) ir bendro tikslo kūrimas (Kainde ir Mandagi, 2023). Tradiciniame lyderystės kontekste tai dažnai reiškia lyderio ambicijų realizavimą. Tuo tarpu tarnaujančioje lyderystėje, remiantis Greenleaf (2008), pirmenybė teikiama sekėjų augimui. Todėl šiame darbe sekėjų augimas nėra traktuojamas abstrakčiai. Literatūroje nurodoma, kad augimas yra neatsiejamas nuo įgalinimo (Albeshir, 2024), kuriant atitinkamą atmosferą (Arocha, 2025). Anot Dachner ir kt. (2021), darbuotojų ugdymas didina jų kompetenciją ir vertę. Todėl šiame tyrime laikomasi nuostatos, kad „sekėjų augimas“ yra integrali įgalinimo dalis, lyderis ugdo sekėjus suteikdamas jiems atsakomybę, savarankiškumą ir įrankius veikti.

Svarbus tarnaujančios lyderystės kintamasis yra santykio su sekėjais kūrimas, pasireiškiantis per bendradarbiavimą (Arocha, 2025) ir emocinį ryšį (Dami ir kt., 2022). Literatūroje dažnai sutinkamas terminas „dvasinis gydymas“ (Lindawati ir kt., 2024) ar atjauta. Kadangi šie terminai gali skambėti pernelyg ezoteriškai profesinėje veikloje, o tyrimai rodo, jog šis bruožas apima aktyvų klausymąsi, empatiją ir užuojautą (Jit, 2017), šiame darbe jis konceptualizuojamas kaip emocinis palaikymas. Pasak Lindawati ir kt. (2024), emocinis palaikymas tiesiogiai susijęs su psichologinio saugumo užtikrinimu. Batool ir kt. (2022) tyrimas patvirtina, kad būtent toks palaikymas ugdo darbuotojų psichologinį atsparumą, leidžiantį jiems sėkmingai adaptuotis ir įveikti stresą.

Santykio kūrimas šiame darbe suprantamas plačiau nei tik lyderio ir sekėjo ryšys. Tai apima ir bendruomenės kūrimą. Ugdymo įstaigų kontekste tai reiškia tiek saugios erdvės kūrimą viduje, tiek plačiosios bendruomenės – tėvų, socialinių partnerių – įtraukimą, skatinant dalijimąsi ištekliais ir bendrą atsakomybę.

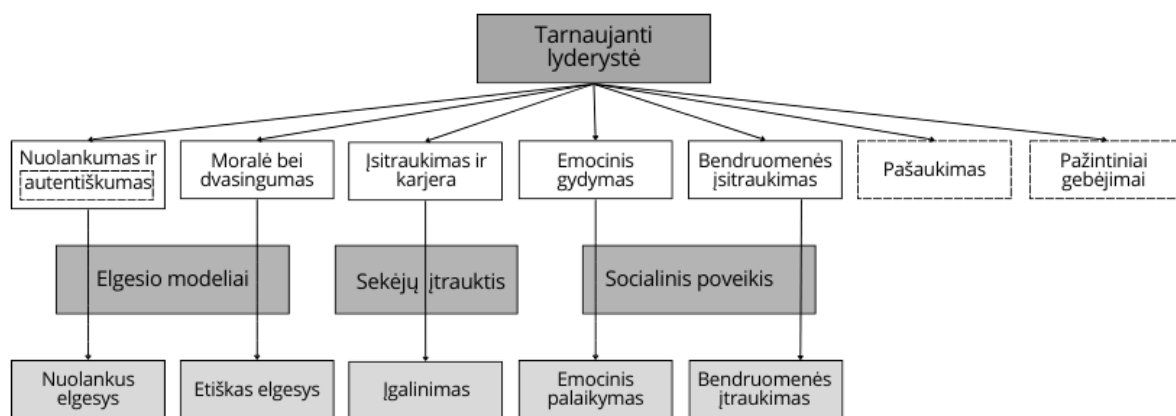
Tarnaujančios lyderystės ribotumai ir kritinis vertinimas. Nepaisant daugelio teigiamų aspektų, mokslinėje literatūroje diskutuojama ir apie galimus šio modelio trūkumus, kuriuos svarbu įvertinti. Ahmad ir kt. (2021) pabrėžia riziką, kad tarnaujančia lyderyste gali būti manipuluojama siekiant asmeninės naudos. Per didelis dėmesys kitų poreikiams gali pakenkti paties lyderio gerovei ar organizacijos efektyvumui, jei lyderio elgesys tampa pernelyg saugantis ir atgraso sekėjus nuo savarankiško problemų sprendimo (Canavesi, 2022). Tarver (2021) tyrimai rodo, kad tokia lyderystė kartais lemia komandos konservatyvumą, nes siekiama išlaikyti socialinį stabilumą. Keliamas klausimas dėl kultūrinio tinkamumo, Hadi ir kt. (2025) bei Passakonjaras ir kt. (2019) pastebi, kad individualistinėse kultūrose ar tam tikrose Rytų kultūrose šis modelis gali veikti kitaip arba būti mažiau efektyvus dėl vertybinių skirtumų.

Apibendrinant, teorinė analizė leidžia suformuoti sampratą, kad tarnaujančios lyderystės konstruktas yra daugialypis ir kompleksiškas, apimantis vidinę lyderio motyvaciją bei jos realizaciją per specifines veiklos sritis. Tarnaujančios lyderystės pamatas yra altruistinis įsipareigojimas – sąmoninga vidinė lyderio nuostata teikti pirmenybę sekėjų poreikiams, o ne asmeninei naudai ar galiai. Ši nuostata yra skiriamasis bruožas nuo kitų lyderystės formų. Tarnaujančios lyderystės samprata apibrėžiama kaip holistinė, į žmogų orientuota filosofija, kurioje lyderystė suvokiama ne kaip pozicija ar privilegija, o kaip atsakomybė už kitų augimą. Tai yra perėjimas nuo transakcinių mainų prie vertybinio santykio, kur lyderio sėkmė matuojama ne tik organizaciniais rodikliais, bet ir gebėjimu sukurti aplinką, kurioje sekėjai tampa savarankiški ir laisvi veikti. Nors tarnaujanti lyderystė siejama su teigiamais organizaciniais rezultatais (darbuotojų gerove, įsitraukimu), identifikuotos ir galimos rizikos – pernelyg didelis orientavimasis į stabilumą gali skatinti konservatyvumą, o kultūrinis kontekstas gali daryti įtaką šio modelio efektyvumui.

1.2. Tarnaujančios lyderystės dimensijos ir požymiai

Sun ir kt. (2024), atlikę tarnaujančios lyderystės literatūros apžvalgą, aptiko keletą skirtingų tarnaujančios lyderystės modelių ir išskyrė 44 skirtingas dimensijas, įvardinamas skirtingų mokslininkų bei 17 priemonių joms išmatuoti. Kai kurios iš šių dimensijų yra pagrįstos ir atspindi tarnaujančios lyderystės idėją, tačiau yra tokių, kurios aktualios tik tam tikruose kontekstuose ir nėra būdingos tarnaujančio lyderio idėjai iš esmės. Minėti autoriai atliko tyrimą, naudodant Goldbergo "bass backwards" metodiką ir nustatė hierarchinę tarnaujančios lyderystės struktūrą (2 priedas), kurioje išskiriamos dvi poveikio kryptys – orientacija į sekėjus ir orientacija į bendruomenę – bei septyni raiškos elementai: nuolankumas ir autentiškumas, sekėjų įsitraukimas, emocinis gydymas, pašaukimas, lyderio pažintiniai gebėjimai, bendruomenės įtraukimas bei moralė ir dvasingumas.

Šiame darbe remiamasi Sun ir kt. (2024) modeliu kaip pagrindu, tačiau siekiant pritaikyti jį numatytam tyrimo tikslui – analizuoti lyderystės ir konformizmo sąsajas – atlikta struktūrinė modifikacija (2 pav.). Išgrynintos trys pagrindinės dimensijos – lyderio elgesio modeliai, sekėjų įtrauktis bei socialinis poveikis. Jos pasirinktos remiantis tiesioginio socialinio poveikio kriterijumi. Kadangi tyrimo tikslas yra analizuoti sąsajas su konformizmu (kuris yra atsakas į socialinį spaudimą ar aplinkos normas), analizei svarbūs tie lyderystės komponentai, kurie pasireiškia kaip stebimas aktyvus veiksmas, galintis tiesiogiai keisti sekėjo elgseną.



2 pav. Tarnaujančios lyderystės požymiai pagal Sun ir kt. (2024) ir jų modifikacija

Lentelėje matomi Sun ir kt. (2024) išskirti 7 požymiai (balti segmentai) bei jų modifikacija. Punktyru išskirti segmentai, kurie nebus tiriami, pavyzdžiui, siekiant metodologinio grynumo, neanalizuojamas autentiškumas. Šio bruožo įtraukimas kelia riziką dubliuoti autentiškosios lyderystės teorijos konstruktus, kas gali iškreipti rezultatus, todėl paliekamas tik specifinis tarnaujančios lyderystės bruožas, nuolankumas. Struktūrinė modifikacija atlikta su Sun et al. (2024) išskirta moralės ir dvasingumo dimensija. Kadangi dvasingumas yra vidinis konstruktas, šiame tyrime jis pateikiamas kaip etiškas elgesys. Remiantis Allen ir Fry (2023), būtent per etiškus veiksmus ir sprendimus vidinė lyderio moralė tampa matoma ir vertinama sekėjų. Todėl etiškas elgesys (o ne abstrakti moralė) kartu su nuolankumu sudaro elgesio modelių dimensiją. Sun ir kt. (2024) modelyje esančios dimensijos – lyderio pažintiniai gebėjimai ir pašaukimas – šiame tyrime eliminuojamos kaip latentinės, vidinės savybės. Nors jos yra fundamentalios lyderio asmenybės formavimuisi, konformizmas yra socialinis atsakas į išorinį spaudimą, todėl jį tiesiogiai veikia ne lyderio intelektas ar vidinis jausmas, o empiriškai stebimas elgesys.

Sun ir kt. (2024) sekėjų įtraukties dimensiją originaliai įvardija kaip „įsitraukimą į užduotis ir karjerą“, tačiau labiau tikslinga matuoti procesą – kaip lyderis įtraukia darbuotojus. Todėl modelyje pati dimensija įvardijama apibendrinančiai – sekėjų įtrauktis, o jos turinys (konkretus matuojamas požymis) konceptualizuojamas kaip įgalinimas. Šią modifikaciją pagrindžia mokslinė analizė. Daugelis autorių (Effendi ir Erb, 2024; Lindawati ir kt., 2024; Canavesi ir Minelli, 2021) būtent įgalinimą laiko vienu svarbiausių tarnaujančio lyderio bruožų. Kyei-Frimpong ir kt. (2024) pabrėžia, kad įgalinimas yra atskiras konstruktas, būtinas tam, kad atsirastų darbuotojų įsitraukimas. Siekiant tirti priežastinius ryšius, kaip lyderis mažina konformizmą, tikslinga matuoti būtent įgalinimą – kaip lyderio veiksmą, suteikiantį galią veikti savarankiškai, o ne įsitraukimą, kuris yra šio veiksmo pasekmė. Pasirinktas dimensijų ir jų požymių struktūravimas leidžia tiksliausiai diagnozuoti, kaip specifiniai išoriniai lyderio veiksmai koreliuoja su darbuotojų elgesiu (1 lentelė).

1 lentelė. Tarnaujančios lyderystės dimensijos ir požymiai

Dimensija	Požymiai
Elgesio modeliai	<i>Nuolankumas</i>: savo klaidų ir trūkumų pripažinimas, darbuotojų indėlio ir stipriųjų pusių pripažinimas, atvirumas patarimams ir grįžtamajam ryšiui <i>Etiškas elgesys</i>: skaidrumas, sąžiningumas, teisingumas, atsakomybė.

Sekėjų įtrauktis	<i>Igalinimas</i> : motyvavimas veikti, darbo prasmės jausmas, laisvė eksperimentuoti, klaidų validavimas, mokymasis per patirtį, kompetencijų auginimas, skatinimas siekti asmeninių tikslų, įtraukimas į užduotis, skatinimas dalintis savo idėjomis ir patirtimi, sekėjų indėlio vertinimas, grįžtamasis ryšys.
Socialinis poveikis	<i>Emocinis palaikymas</i> : empatija, saugumo užtikrinimas, dalinimasis asmenine patirtimi, sprendimų ir patarimų siūlymas, pagalba atsistatyti po streso. <i>Bendruomenės įtraukimas</i> : partnerystės kūrimas, dalijimasis, bendros praktikos skatinimas, grįžtamojo ryšio skatinimas, skaidrumas, bendros atsakomybės skatinimas

Elgesio modeliai. Nuolankumą, kaip vieną esminių tarnaujančios lyderystės raiškos elementų išskiria daugelis mokslininkų (Effendi ir Erb, 2024; Hasra ir kt., 2024; Lindavati ir kt., 2024; Prasetyono ir kt., 2024). Jis apibrėžiamas kaip savo klaidų ir trūkumų pripažinimas, darbuotojų indėlio ir stipriųjų pusių pripažinimas, atvirumas patarimams ir grįžtamajam ryšiui (Mrayyan ir Al-Rjoub, (2024). Kaip teigia Krumrei-Mancuso ir Rowatt (2023), išreikštas nuolankumas yra tarpasmeninė savybė, sudaryta iš komponentų, kuriuos gali identifikuoti aplinkiniai: gebėjimas vertinti kitų indėlį, mokytis iš patirčių ir klaidų bei priimti kitų patarimus. Nuolankumas harmonizuoja tarpusavio santykius, leidžia lyderiui peržengti save, kad galėtų susitelkti į kitų poreikius, kas yra tarnaujančios lyderystės esmė. Būtent atvirumas kitų patarimams bei mokymuisi iš klaidų ir patirčių – yra veiksnys, prognozuojantis didesnę tarnaujančios lyderystės lygį (Sun ir kt., 2024).

Etiškas elgesys. Allen ir Fry (2023) teigia, kad etiškas elgesys padeda lyderiams priimti moralinius sprendimus ir veikti vadovaujantis aukštesniais etikos principais. Etiška lyderystė, kaip teigia Incekara ir kt. (2025), Hoang ir kt. (2023), yra normatyviai tinkamas asmeninis ir tarpasmeninis elgesys bei tokio elgesio skatinimas tarp sekėjų. Etiški lyderiai veikia sąžiningai, teisingai ir skaidriai, ugdo pasitikėjimą bei teigiamą organizacijos kultūrą. Jie laikosi etikos principų, aktyviai skatina etišką elgesį savo komandoje, taikydami aiškią komunikaciją, motyvacinius mechanizmus ir elgesio modeliavimą. Kai darbuotojai mato etišką lyderio elgesį, jie yra labiau linkę jį imituoti ir dėti daugiau pastangų į savo pačių etišką elgesį (Hoang ir kt., 2023). Incekara ir kt. (2025) teigia, kad darbuotojai, turintys teigiamą teisingumo suvokimą (kurį formuoja etiškas lyderis), yra linkę rodyti elgesį, atitinkantį organizacijos tikslus.

Sekėjų įtrauktis. Sun ir kt. (2024) empiriškai nustatė, kad darbuotojų įgalinimas ir rūpestis jų karjera statistiškai sudaro vieną bendrą dimensiją. Įgalinimo aspektas čia veikia kaip motyvacija imtis veiksmų ir visapusiškai dalyvauti darbo procese. Jis suteikia darbo nuosavybės jausmą, laisvę eksperimentuoti bei mokytis iš patirties ir klaidų (Anjum ir kt., 2025). Ali ir kt. (2025) papildo, kad tai pasireiškia per darbuotojų skatinimą dalintis idėjomis, jų indėlio vertinimą ir grįžtąjį ryšį. Antrasis dimensijos dėmuo – karjeros planavimas – apima profesinių gebėjimų ugdymą bei tikslų siekimą (Dan, 2024) ir yra tiesiogiai susijęs su didesniu pasitenkinimu darbu (Hartung ir kt., 2022).

Socialinis poveikis. Emocinis palaikymas apibūdinamas kaip dinamiškas procesas, reikalaujantis lyderio lankstumo (Lindawati ir kt., 2024) ir orientuotas į darbuotojų emocinės įtampos mažinimą bei pagalbą įveikiant kylančius sunkumus (Liu ir kt., 2021). Ši sąveika kuria vertę asmenybei – mažina stresą, skatina profesinį augimą (Lindawati ir kt., 2024), stiprina bazinį saugumo jausmą, savivertę bei ryšį su bendruomene (Black ir kt., 2024). Praktinė emocinio palaikymo raiška, pasak Liu ir kt. (2021), apima empatijos demonstravimą, pagalbą atsistatant po stresinių situacijų, dalijimąsi asmenine patirtimi bei sprendimų ir patarimų siūlymą.

Bendruomenės įtraukimas. Schiavo, (2021) teigimu, tikras bendruomenės įtraukimas turėtų reikšti bendradarbiavimą su bendruomenėmis, o ne tik jų apklausimą ir informavimą. Tikras įtraukimas apima kiekvieno bendruomenės nario išklausimą, pasitikėjimą juo ir ilgalaikio santykio su juo kūrimą. Sunarsi ir kt. (2024) teigia, kad bendruomenės įtraukimas apima šiuos aspektus: partnerystės kūrimą, dalijantis ištekliais, kompetencija ir idėjomis, skatinant bendrą praktiką, grįžtamąjį ryšį, skaidrumą ir bendrą atsakomybę bei bendruomenės narių įtraukimą į sprendimų priėmimus (Sunarsi ir kt., 2024).

Apibendrinant galima teigti, kad remiantis Sun ir kt. (2024) teikiamais tarnaujančios lyderystės požymiais, išskirtos tarnaujančios lyderystės dimensijos, tai yra, *elgesio modeliai, sekėjų įtrauktis bei socialinis poveikis*, pasirinktos remiantis tiesioginio socialinio poveikio kriterijumi, apima esminius bruožus, būdingus tarnaujančiam lyderiui. Šių dimensijų visuma gali atskleisti tarnaujančio lyderio esmę. Išskirti požymiai suteikia galimybę tirti tarnaujančios lyderystės raišką ugdymo institucijose.

1.3. Tarnaujančios lyderystės raiška ugdymo institucijose

Pasak Ramdini ir kt., Dami ir kt. (2022), tarnaujanti lyderystė iš pradžių atsirado verslo sektoriuje, o vėliau, dėl savo etiškų savybių, paplito ir švietimo įstaigose. Šis perėjimas atspindi švietimo lyderių siekį efektyviau įgyvendinti savo institucijų tikslus pasirenkant tokį vadovavimo stilių, kuris užtikrintų veiksmingą reformų įgyvendinimą ir pokyčių valdymą švietimo sistemoje (Ghasemy ir kt., 2022). Tarnaujančios lyderystės modelis skiriasi nuo tradicinių lyderystės paradigmu, nes pirmenybę teikia sekėjų poreikiams ir augimui, o ne vadovo asmeniniams interesams ar organizacijos hierarchijai (Kilag ir kt., 2023). Teigiama, kad lyginant su kitomis lyderystės teorijomis, tarnaujanti lyderystė yra efektyvesnė siekiant pageidaujamų organizacinių rezultatų ir grąžos (Ghasemy ir kt., 2022; Gultekin ir Dougherty, 2021).

Tarnaujančios lyderystės raiška ugdymo įstaigose tyrinėjama, siekiant suprasti jos įtaką įvairiems mokyklos aspektams. Dauguma tyrimų patvirtina tarnaujančios lyderystės efektyvumą ir teigiamą poveikį mokyklos organizacijai. Ši lyderystės forma gali prisidėti prie įvairių iššūkių mokyklose, tokių kaip krizės, pandemijos, įtampos visuomenėje (Ramdini ir kt., 2024; Swart ir kt, 2022), bei padėti spręsti vidines mokyklų problemas, nes ji atitinka švietimo vertybes (Saepurohman ir Satori, 2021). 2 lentelėje pateikiama, kokiuose kontekstuose tarnaujanti lyderystė nagrinėjama mokslininkų.

2 lentelė. Tarnaujančios lyderystės raiška ugdymo institucijose

Veikimo sritys	Lyderystės įtaka	Autoriai
Mokinių gerovė ir pasiekimai	Tarnaujančios lyderystės svarba gerinant ugdymo rezultatus/ teigiamai veikia mokymosi kokybę ir mokinių pasiekimus/ siejama su geresniais mokinių pasiekimais	Arocha (2025); Hasra ir kt. (2024); Kilag ir kt. (2023); Angtud ir kt. (2023)
Mokytojų gerovė, įsitraukimas ir profesinis tobulėjimas	Tarnaujančios lyderystės praktika didina mokytojų efektyvumą/ gerina mokytojų motyvaciją ir įsipareigojimą/ siejama su mokytojų pasitenkinimu darbu/ teigiamą stiliaus poveikį pasitenkinimui darbu/ gerina pasitenkinimą gyvenimu/ padeda pavaldiniams augti/ teigiamai veikia mokytojo veiklą/ tarnaujanti lyderystė didina darbuotojų pasitenkinimą karjera ir gyvenimu	Arocha (2025); Hasra ir kt. (2024); Kilag ir kt. (2023); Ghasemy ir kt. (2022); Liana ir Hidayat (2021); Latif ir kt. (2020)
Mokyklos klimatas	puoselėja humanistinę mokymosi aplinką/ nuolat demonstruoja teigiamą, įtraukų ir palaikantį klimatą/ vaidina esminį vaidmenį kuriant teigiamą organizacinį (mokyklos)	Effendi ir Erb (2024), Angtud ir kt. (2023); Swart ir kt. (2022); Angtud ir kt. (2023)

	klimatą/ gali susidurti su kliūtimis, ribojančiomis jos poveikį mokyklos klimatui	
Organizacijos kultūra	Skatina teigiamą organizacinę kultūrą/ tarnautojų lyderystė siejama pagerėjusia mokyklos kultūra/ gali teigiamai paveikti organizacinę kultūrą/ gali susidurti su kliūtimis, kurias lemia organizacinė kultūra/ gali netikti visiems vienodas požiūris/ gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį organizacijos kultūrai, bet teigiamas poveikis gali viršyti neigiamą poveikį	Arocha (2025); Effendi ir Erb (2024); Kilag ir kt. (2023); Angtud ir kt. (2023); Gultekin ir Dougherty (2021); Ahmad ir kt. (2021)
Bendruomenė	Turi dominuojančią įtaką bendradarbiavimui su švietimo bendruomene/ orientuojasi į mokyklos bendruomenės tobulėjimą ir gerovę/ kuria bendradarbiavimo kultūrą ir didina visų suinteresuotųjų šalių dalyvavimą ugdymo procese/ etiško elgesio poveikis bendruomenės pilietiškumo elgesiui buvo stipriausias	Suprihatin ir kt. (2024); Hasra ir kt. (2024); Ghasemy ir kt. (2022); Ahmad ir kt. (2021)

Tarnaujanti lyderystė ugdymo institucijose reiškiasi visuose lygmenyse: lyderio, darbuotojų, besimokančiųjų, bendruomenės elgesyje. Turi įtakos mokyklos klimatui, darbo aplinkai, organizacijos kultūrai. Remiantis moksliniais straipsniais, nagrinėjančiais tarnaujančios lyderystės raišką ugdymo įstaigose, galima teigti, kad šis lyderystės stilius tinka ugdymo institucijoms ir gali užtikrinti joms sėkmę (Saepurohman ir Satori, 2021).

Kilag ir kt. (2023) teigia, kad *mokinių akademiniai pasiekimai* yra pagrindinis mokyklų tikslas ir svarbiausias mokyklos sėkmės rodiklis. Natūralus mokytojų pavyzdys, saugi ir patikima aplinka, palaikymas ir mokinių poreikių atspindėjimas kelia motyvaciją, teikia akademinių žinių ir vertybių, reikalingų sėkmingam gyvenimui. Kad mokytojai galėtų būti pavyzdžiu mokiniams, tarnaujantys lyderiai turi pasirūpinti *mokytojų gerove ir augimu*. Teigiama, kad tarnaujančio lyderio elgesio aspektai teigiamai veikia mokytojų gerovės vertinimus (Kilag ir kiti, 2023; Ghasemy ir kt., 2022; Liden ir kt., 2008), nes didina jų įsitraukimo lygį, pasitenkinimo darbu jausmą (Ghasemy ir kt., 2022; Latif ir kt., 2020) ir turi įtakos mažesnei mokytojų kaitai (Kilag ir kiti, 2023). Tai lemia tarnaujančių lyderių etiškas elgesys, mokytojų vidinių poreikių tenkinimas ir jų įgalinimas – jų sekėjai gali lengviau jais pasitikėti, kūrybiškai dirbti ir jaustis saugūs darbo aplinkoje. Remiantis Arocha (2025), Hasra ir kt. (2024), Batool ir kt. (2021) pateiktomis tyrimų išvadomis, tarnaujanti lyderystė tiesiogiai didina mokytojų motyvaciją, išipareigojimą ir bendrą efektyvumą. Šio poveikio aspektas yra tai, kad rezultatai pasiekiami per dialogą, bendradarbiavimą ir įtikinėjimą.

Mokyklos (organizacijos) klimatas. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama abipusė organizacijos klimato ir santykių kokybės sąveika – klimatas daro didelę įtaką mokytojų veiklai bei santykių grandinei „lyderis–mokytojas–mokinys“ (Liana ir Hidayat, 2021), o pati santykių kokybė atgaliniu ryšiu formuoja mokyklos klimatą (Swart ir kt., 2022). Mokyklų vadovai, taikydami tarnaujančios lyderystės strategijas, gali sukurti palankų klimatą, kuriame kiekvienas bendruomenės narys jaustųsi vertinamas ir palaikomas (Angtud ir kt., 2023). Mokiniai jaučiasi saugūs, gerbiami, vertinami ir skatinami, o darbuotojai gali laisvai reikšti savo idėjas ir patikėti rūpesčius (Arocha, 2025; Hasra ir kt., 2024; Effendi ir Erb, 2024).

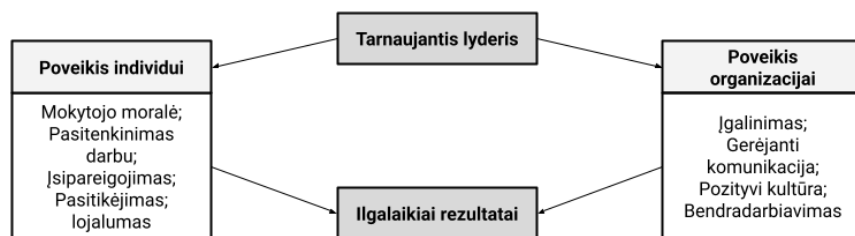
Tyrimų rezultatai patvirtina, kad tarnaujanti lyderystė teigiamai veikia švietimo įstaigų *organizacijos kultūrą* (Handayani ir kt., 2025; Gultekin ir Dougherty, 2021). Ji apima bendras vertybes, įsitikinimus ir normas (Kilag ir kiti, 2023). Įstaigose, kurių lyderiai turi tarnaujančio lyderio požymių, pasižymi teigiama organizacijos kultūra, o ši yra susijusi su gera darbuotojų psichine sveikata, tai yra

sumažėjusiu stresu, perdegimu ir nerimu (Ferdik ir kt., 2025). Kitų mokslininkų teigimu, tarnaujančių lyderių vadovaujamų mokyklų organizacinė kultūra teigiamai veikia mokytojų lojalumą organizacijai, motyvaciją ir organizacinius įsipareigojimus (Asich ir kt., 2024).

Aiškindami tarnaujančios lyderystės sąvoką, mokslininkai pabrėžia *bendruomenės kūrimą*, kaip vieną iš tarnaujančios lyderystės bruožų (Thai'Atun ir kt., 2024; Ahmad ir kt., 2021; Spears, 2010). Šie autoriai teigia, kad tarnaujantis lyderis prisiima atsakomybę už kitų žmonių augimą ir kuria bendruomeniškumo jausmą organizacijoje. Jo tikslas – sukurti aplinką, kurioje kiekvienas jaustųsi vertingas ir galėtų tobulėti.

Tarnaujantis lyderis švietimo kontekste yra išmintingas ir atsakingas tarnas, iškeliantis kitų poreikius virš savųjų, nuolankus, palaikantis ir ugdantis dvasiškai, skatinantis savirefleksijai, augimui ir tobulėjimui (Atun ir kt., 2024; Suprihatin ir kt., 2024; Ramdini ir kt., 2024). Jis rūpinasi savo įstaigos tvarumu, diegia socialinę atsakomybę (Kyambade ir kt., 2024; Kainde ir Mandagi, 2023; Swart ir kt., 2022), pasitiki ir įgalina darbuotojus (Kainde ir Mandagi, 2023; Angtud ir kt., 2023; Saepurohman ir Satori, 2021). Tarnaujantys lyderiai nesiekia, kad darbuotojai juos atkartotų, jie nori pagerinti darbuotojų gyvenimus ir teigiamai paveikti organizaciją. Rūpinasi darbuotojų gerove kaip visaverčiais žmonėmis – kūnu, emocijomis, intelektu ir dvasia – ir stengiasi išlaisvinti jų kūrybinį potencialą. (Gultekin ir Dougherty, 2021). Pastarųjų metų tarnaujančios lyderystės tyrimuose mokslininkai, išskiria humoro jausmą, kaip pasitenkinimo prediktorių (Merung ir Sepang, 2025).

Tarnaujančių lyderių poveikis švietimo įstaigoms. Kainde ir Mandagi (2023), apžvelgę tarnaujančios lyderystės mokslinius tyrimus švietimo kontekste, teigia, kad tarnaujantys lyderiai veikia tiek individus organizacijoje, tiek visos organizacijos rezultatus (3 pav.).



3 pav. Tarnaujančio lyderio poveikio rezultatų sistema, pagal Kainde ir Mandagi (2023)

Švietimo kontekste tarnaujantys lyderiai daro teigiamą poveikį tiek darbuotojams, tiek pačiai organizacijai (4 pav.), o tai duoda ilgalaikių rezultatų. Mokytojai, veikiami tarnaujančio lyderio, geriau jaučiasi, yra labiau patenkinti darbu ir labiau įsitraukę. Mokyklose dirba įgalinti mokytojai, stiprėja pasitikėjimas, gerėja bendravimas ir kuriama pozityvi organizacijos kultūra. Ilgalaikėje perspektyvoje tarnaujanti lyderystė padeda mokykloms būti efektyvioms ir sėkmingoms. Šie tarnaujančių lyderių veiklos lemiami teigiami pokyčiai užtikrina gerą švietimo kokybę ateities kartoms.

Tarnaujanti lyderystė ugdymo institucijose yra sudėtingas ir daugiaspektis reiškinys, todėl reikalingi tolesni tyrimai, siekiant geriau suprasti jos įtaką ugdymo procesams. Mokslininkai, kalbėdami apie ugdymo institucijas, linkę idealizuoti šią paradigmą (Handayani ir kt., 2025; Atun ir kt., 2024; Kainde ir Mandagi, 2023). Tačiau kai kurie išsako ir kritikos. Ramdini ir kt. (2024); Hasra ir kt. (2004) teigia,

kad tarnaujanti lyderystė sunkiai skinasi kelią į mokyklas, kyla sunkumų ją įgyvendinant: „mokyklos organizacijoje kyla chaoso grėsmė, nes tarnaujančios lyderystės įgyvendinimas nėra paremtas tinkamomis išsamiomis gairėmis“ (Ramdini ir kt., 2024, p. 119). Mokslininkai prognozuoja, kad lyderiui apsisprendus taikyti tarnaujančios lyderystės principus, gali kilti sunkumų priimant sprendimus, nes vadovai turi atsižvelgti į daugelio žmonių nuomones ir poreikius (Ramdini ir kt., 2024; Hasra ir kt., 2024). Sunkumų gali kilti ir dėl esamos organizacijos kultūros (Gultekin ir Dougherty, 2021). Swart ir kt. (2022) teigia, kad tarnaujančios lyderystės įgyvendinimas gali būti sudėtingas dėl kultūrinių skirtumų, ją sudėtinga įgyvendinti hierarchinėse organizacijose, kuriose yra aiškos valdžios linijos (Angtud ir kt., 2023). Lyderiai gali nusivilti, nes tarnaujančios lyderystės diegimas reikalauja daug laiko (Hasra ir kt., 2024; Asih ir kt., 2024; Angtud ir kt., 2023), o lyderiui gali pristigti pasitikėjimo savimi, drąsos rizikuoti ir būti autentišku (Asih ir kt., 2024; Swart ir kt., 2022). Gultekin ir Dougherty (2021) teigia, kad ne viskas priklauso nuo lyderių, diegti tarnaujančią lyderystę gali trukdyti ir nepakankamas mokytojų parengimas, pasirengimas dirbti tokioje ugdymo įstaigoje, o lyderiai atrinkdami darbuotojus, gali nepakankamai atsižvelgti į tarnaujančios lyderystės savybes (Gultekin ir Dougherty, 2021). Šie trūkumai nėra tiesiogiai susiję su tarnaujančios lyderystės koncepcija, o greičiau su jos įgyvendinimo iššūkiais. Kainde ir Mandagi (2023), remdamiesi kitų mokslininkų tyrimais teigia, kad didžiausiu trūkumu daugumoje švietimo institucijų yra tarnaujančios lyderystės nebuvimas.

Apibendrinant galima teigti, kad tarnaujanti lyderystė ugdymo institucijose reiškiasi visuose lygmenyse: lyderio, darbuotojų, besimokančiųjų, bendruomenės elgesyje. Turi įtakos mokyklos klimatui, darbo aplinkai, organizacijos kultūrai. Švietimo kontekste tarnaujantys lyderiai daro teigiamą poveikį tiek darbuotojams, tiek pačiai organizacijai, o tai duoda ilgalaikių rezultatų. Nors tarnaujanti lyderystė ugdymo įstaigose gali patirti sunkumų ir ne visada lengvai pritaikoma, moksliskai ji vertinama teigiamai, kaip galinti padėti ugdymo institucijoms veikti efektyviai ir užtikrinti švietimo kokybę.

2. Konformizmo raiška organizacijoje: teorinės įžvalgos

2.1. Konformizmo samprata

Konformizmo reiškinytis turi ilgą istoriją, apimančią įvairius teorinius ir empirinius požiūrius. Deldoost ir kt. (2024) nurodo, kad pirmosios mokslinės diskusijos apie šį reiškinį prasidėjo dar 1890 metais. Socialinėje psichologijoje konformizmas apibrėžiamas kaip individo minčių, jausmų ir elgesio derinimas prie grupės normų, veikiant realiai ar įsivaizduojamai kitų įtakai. Šis procesas gali pasireikšti kaip sąmoningas siekis supanašėti su grupės nariais norint pripažinimo arba vykti automatiškai, asmeniui to net neįsisąmoninant (Laurson ir Faur, 2022).

Mokslinėje literatūroje konformizmas interpretuojamas nevienareikšmiškai, akcentuojant skirtingus jo aspektus – nuo sąmoningo siekio pritapti iki neįsisąmoninto paklusimo (Deldoost, 2024; Capuano ir Chekroun, 2024; Chen ir kt., 2023). Šią teorinę įvairovę iliustruoja 3 priede pateikta konformizmo sampratų analizė, kuri atskleidžia takoskyrą: vieni autoriai konformizmą tapatina su išoriniu elgesio pokyčiu spaudimo akivaizdoje (Tan ir Jayasekara, 2025; Capuano ir Chekroun, 2024), kiti – su gilesniu kognityviniu nuostatų perėmimu (Paruzel-Czachura ir kt., 2024; Laurson ir Faur, 2022). Toks konstrukto daugialypiškumas patvirtina, jog konformizmo reiškinys negali būti paaiškinamas viena universalia teorija. Siekiant susisteminti konformizmo apibrėžčių įvairovę, 3 lentelėje pateikiama pagrindinių, šiame darbe analizuojamų autorių sampratų suvestinė.

3 lentelė. Konformizmo apibrėžimų suvestinė

Autorius (-iai), metai	Konformizmo apibrėžimas ir akcentuojamas aspektas
Capuano ir Chekroun (2024)	Derinimasis prie daugumos, individo elgesio, nuomonių ir požiūrio suderinimas su daugumos pozicija dėl noro būti tiksliai (informacinis), dėl noro būti priimtam (normatyvinis).
Deldoost (2024)	Elgesio imitacija ir idėjų keitimas. Procesas, kurio metu asmuo nesąmoningai pakeičia savo pirmines idėjas ar nuostatas ir imituoja kitų elgesį.
Mahmoodi ir kt. (2024)	Konformizmas aiškinamas per socialinį mokymąsi (kai tikima, kad kiti žino geriau), ir socialinės baudmės vengimą (kai bijoma išsiskirti iš grupės).
Chen ir kt. (2023); Li, Z. ir kt. (2021)	Normų ir taisyklių santykis. Polinkis paklusti nerašytoms grupės socialinėms normoms, net jei jos prieštarauja oficialioms taisyklėms ar saugumo reikalavimams.
Bica (2023)	Socialinio nerimo pasekmė. Akcentuojamas gynybinis konformizmo aspektas – asmenys pritaria grupės nuomonei (net neteisingai) siekdami sumažinti socialinį nerimą ir išvengti atstūmimo baimės.
Asch (1951) (cit. iš Wijenayake, 2020)	Paklusimas grupės spaudimui. Klasikinė samprata, pabrėžianti individo pasidavimą akivaizdžiam grupės spaudimui, vardan sutarimo su vieninga dauguma.

Apibendrinant lentelėje pateiktus duomenis, matyti, kad šiuolaikiniai tyrėjai (Mahmoodi ir kt., 2024; Deldoost, 2024) konformizmą grindžia ne tik socialiniu spaudimu, bet ir neurokognityviniais procesais bei emociniais veiksniais, tokiais kaip nerimo mažinimas (Bica, 2023). Išryškėja tendencija reiškinį vertinti kaip dvilypį procesą. Vienu atveju tai paviršinis elgesio suderinimas su grupe, kitu – gilus įsitikinimų pokytis. Šią takoskyrą, kurią mokslininkai patvirtina naujais metodais, dar XX a. viduryje empiriškai pagrindė klasikiniai eksperimentai.

Mokslininkai (Sherif, Asch, Kelman, Latané) sukūrė skirtingus modelius, aiškinančius reiškinių gylį ir patvarumą, dauguma šiuolaikinių tyrėjų remiasi klasikine normatyvinio ir informacinio konformizmo klasifikacija (Mahmoodi ir kt., 2024; Capuano ir Chekroun, 2024; Deldoost, 2024). Šių dviejų tipų analizė, kartu su juos moduluojančių veiksnių (pvz., grupės dydžio ar užduoties neapibrėžtumo) apžvalga, leidžia visapusiškai atskleisti mechanizmą, kodėl ir kokiomis aplinkybėmis darbuotojai atsisako savo autentiškumo vardan grupės normų.

Supratimą apie konformizmo mechanizmus iš esmės suformavo klasikiniai eksperimentiniai tyrimai. Vienas pirmųjų – Sherifo (1936 m., cit. iš Deldoost ir kt., 2024) eksperimentas su regos iliuzija – atskleidė grupės normų formavimosi procesą neapibrėžtose situacijose. Rezultatai parodė, kad esant dviprasmybei individai remiasi kitų žmonių nuomonėmis, siekdami susidaryti savo pačių suvokimą apie realybę. Grupės narių tarpusavio įtaka lemia bendro supratimo atsiradimą, kuris tampa internalizuotas – priimamas kaip savas ir išlaikomas net vėliau būnant vienumoje. Tyrimas laikomas informacinio konformizmo pagrindu: neaiškioje situacijoje žmonės kitų vertinimus laiko teisingesniais ir naudoja juos kaip informacijos šaltinį (Li ir kt., 2021).

Kitą konformizmo aspektą atskleidė Ascho (1951, cit. iš Deldoost ir kt., 2024) eksperimentinė paradigma. Skirtingai nei Sherifas, Aschas tyrė situacijas, kuriose teisingas atsakymas buvo akivaizdus, tačiau asmenį rinktis klaidingą sprendimą spaudė vieninga dauguma (Chen ir kt., 2023; Laursen ir Faur, 2022). Tyrimas fiksavo reikšmingą atradimą – didelė dalis tiriamųjų pasidavė spaudimui ir rinkosi klaidingą grupės nuomonę. Tai interpretuojama kaip normatyvinio konformizmo įrodymas. Dalyviai žinojo teisingą atsakymą, tačiau prisitaikė norėdami pritapti prie grupės, išvengti socialinio nepatarimo, pašaipos ar atstūmimo.

Klasikiniai Sherifo ir Ascho tyrimai įrodo, kad konformizmo priežastys ir pobūdis priklauso nuo situacijos specifikos, ypač užduoties aiškumo. Dviprasmiška situacija, Sherifo eksperimentas, skatina informacijos paiešką socialinėje aplinkoje ir veda prie ilgalaikio vidinio įsitikinimų pasikeitimo (Laursen ir Faur, 2022). Tuo tarpu aiški situacija su socialiniu spaudimu, Ascho eksperimentas, aktyvuoja norą būti priimtam, net jei tai reiškia viešą pritarimą akivaizdžiai neteisingai nuomonei (Capuano ir Chekroun, 2024). Tai patvirtina, kad konformizmas nėra vienalytis reiškinys, o procesas, kurį lemia skirtingi psichologiniai poreikiai – būti teisingam arba būti priimtam.

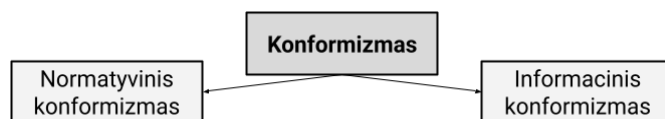
Konformizmo reiškinys yra plačiai paplitęs ir daro reikšmingą įtaką socialiniam elgesiui, grupės dinamikai bei visuomenės funkcionavimui (Parsons, 1951, cit. Bicchieri ir kt., 2018). Jo poveikis gali būti dvejopas. Iš vienos pusės, konformizmas atlieka svarbią funkciją palaikant socialinę tvarką, koordinuojant veiksmus ir perduodant normas (Dvorak ir kt., 2025). Iš kitos pusės, jis gali lemti neigiamas pasekmes: individualių nuomonių slopinimą, grupinį mąstymą ir pasyvų prisitaikymą prie esamos tvarkos (Gültekin, 2024; Chakraborty, 2023; Leeuwen, 2024). Kraštutiniais atvejais konformizmas veda prie individualumo praradimo, kai asmuo tampa visiškai priklausomas nuo kitų lūkesčių (Chakraborty, 2023).

Apibendrinant konformizmo sampratą analizę, galima teigti, kad šis reiškinys yra daugialypis socialinis - psichologinis konstruktas, kurio negalima paaiškinti viena universalia teorija. Literatūros analizė atskleidė takoskyrą tarp konformizmo kaip išorinio prisitaikymo (elgesio pokyčio) ir kaip vidinio nuostatų perėmimo (kognityvinio pokyčio). Šią dvilypę prigimtį pagrindžia klasikiniai eksperimentiniai tyrimai, parodę, jog prisitaikymą lemia du fundamentalūs motyvai: noras suprasti

realybę neapibrėžtose situacijose (informacinis aspektas) arba siekis išvengti socialinės atskirties grupės spaudimo akivaizdoje (normatyvinis aspektas). Ši teorinė skirtis sudaro pagrindą tolesnei, detalesnei konformizmo tipų ir juos veikiančių veiksnių analizei.

2.2. Konformizmo tipai ir juos veikiantys veiksniai

Įvairūs mokslininkai išskiria skirtingus konformizmo tipus, remdamiesi įtakos šaltiniais ir individo reakcija. Daugelis jų (Capuano ir Chekroun 2024; Bică ir kt., 2023; Maadal ir Al-Majali, 2022; Fazelpour ir Steel, 2022; Li ir kt., 2021) konformizmą skirsto į normatyvinį ir informacinį, pagal jo atsiradimo priežastis (4 pav.).



4 pav. Konformizmo tipai

Pasak mokslininkų, normatyvinio konformizmo priežastys yra baimė, nesaugumas, noras pritapti (Wijenayake ir kt., 2020). Informacinis konformizmas atsiranda, kai individas tiki, kad kiti žmonės turi tikslesnę informaciją ar geresnį supratimą apie situaciją, ypač susidūrus su naujomis ar dviprasmiškomis aplinkybėmis (Chen ir Zhuang, 2024). Mahmoodi ir kt. (2022) teigia, kad informaciniai ir normatyviniai veiksniai dažnai konkuruoja ir jie gali lemti panašų elgesį. Tačiau kiekvienas iš jų turi gana tiksliai apibrėžtus bruožus.

Normatyvinis konformizmas kyla iš fundamentalaus žmogaus poreikio būti mėgstamam, priimtam ir priklausyti socialinei grupei. Žmonės prisitaiko prie socialinių normų, kad pelnytų kitų pritarimą ir išvengtų socialinių sankcijų, tokių kaip atstūmimas, pašaipa ar izoliacija. Normatyvinis konformizmas dažniausiai veda prie viešo sutikimo arba išorinio konformizmo – asmuo viešai elgiasi pagal grupės normas, tačiau nebūtinai keičia savo vidinius įsitikinimus. Toks elgesys gali pasikeisti, kai grupės spaudimas dingsta.

Remiantis formaliąja evoliucijos teorija, konformizmas padeda žmonėms prisitaikyti prie socialinio gyvenimo (Zhang ir kt., 2016). Žmonės nori būti priimti ir jaustis grupės dalimi, išvengti atskirties nuo grupės narių (Goodwin ir kt., 2013). Pasak autoriaus, asmenys paklūsta grupės normoms, net jei tai prieštarauja jų vidiniams įsitikinimams, kad būtų priimti ir išvengtų socialinių sankcijų, ypač kai nepaklusimo kaina yra didelė (Capuano ir Chekroun, 2024). Šio tipo socialinę įtaką paprastai lydi normatyviniai lūkesčiai dėl to, ką kiti grupės nariai, kurių pritarimas ar nepritartimas rūpi, mano, kad reikia daryti. Harbi (2018) teigia, kad požiūris į normatyvinį konformizmą pabrėžia norą "įsiliesti" ir baimę būti atstumtam kaip pagrindinius motyvus, skatinančius individo veiksmus paklūstant grupei. Mokslininkas nustatė, kad normatyvinis konformizmas pabrėžia tradicijas ir saugumą; jis susijęs su didesniu gynybiškumu, kai svarstoma informacija, kuri kelia grėsmę ir individas jaučiasi nesaugus. Šiam tapatybės stiliui būdingas siekis išsaugoti esamą padėtį, konservatyvios vertybės bei pasyvi, nuolanki, paklusni orientacija į svarbius autoritetus, o ne aktyvus, tvirtas, valdingas būdas bendrauti su kitais (Maadal ir Al-Majali, 2022). Šie autoriai teigia, kad šis konformizmo tipas daugiausiai įtakos turi grupės naujokams (Capuano ir Chekroun, 2024), nes jie dar nėra užtikrinti savo pritapimo sėkme, todėl linkę paklusti, kol išsiaiškins paklusimo ribas ir grupės hierarchiją. Labiau prisitaikyti linkę socialiai jautrūs asmenys (Zhang ir kt., 2022). Anot autorių, jie dėl didelio nerimo ir baimės būti

atstumtiems, sukelti nepatogumų ar būti įvertintiems neigiamai, elgiasi remdamiesi grupės taisyklėmis, net jei jos jiems netinka ir nepadaeda pasiekti teigiamų socialinių ar asmeninių rezultatų. Nėgana to, socialiai jautrūs asmenys labiau linkę pažeisti visuomenės socialines normas, kad pritaptų prie grupės.

Moksliniuose darbuose išskiriami šie normatyvinio konformizmo bruožai: saugumo siekimas, konservatyvumas, gynybiškumas, nuolankumas, pasyvumas ir paklusnumas (4 lentelė).

4 lentelė. Normatyvinio konformizmo požymiai

Požymiai, indikatoriai	Autorius/ teiginys
Saugumo siekimas: atsargumas ir budrumas, saugios vietos/ žmonių turėjimas, nuraminimo signalai (artumas, šypsenos, pagarbos signalai), ryšio jausmas, rūpestis ir palaikymas.	Harbi (2018): siekį jaustis saugiai grupėje
Grupės gynybiškumas: pyktis, įsižeidimas, nusiminimas, pokalbio nutraukimas, atsisakymas priimti žinias, perdėtas sureikšminimas.	Harbi (2018), Ahmad (2024): gali būti gynybiški.
Pasyvumas: vengimas, sustojimas, inercija, pasipriešinimas, atsitraukimas, atsiribojimas. Paklusnumas: besąlyginis paklusnumas, vidinio ar išorinio konflikto vengimas, atsakomybės perkėlimas, dvejonės, nerimas, nuolaidžiavimas.	Maadal ir Al-Majali (2022): dažniau demonstruoja pasyvų, nuolaidų ir paklusnų elgesį svarbių autoritetų atžvilgiu

Normatyviniam konformizmui būdingas siekis pritapti prie grupės savo noru ar iš baimės, net jei tas pritapimas verčia atsisakyti savo interesų, elgtis nuolankiai ir paklusniai. Tai gali turėti tiek teigiamų pasekmių, tokių, kaip grupės vieningumas, individo pripažinimas, saugumas, socialinė integracija, tiek neigiamų: pasipriešinimas pokyčiams, autentiškumo praradimas, neįgyvendinti tikslai. Toliau normatyvinio konformizmo požymiai aptariami atskirai.

Saugumo siekimas. Porges (2022) saugumą apibrėžia kaip subjektyvų individo ramybės būsenos interpretavimą, kuri palaiko sveikatą, augimą ir atsistatymą. Perrigino (2023) teigimu, saugumo jausmas yra pagrindinis motyvacinis veiksnys, lemiantis būseną, kuri savo ruožtu veikia elgesį, emocijas ir mintis. Saugumui labai svarbūs artimi ir patikimi socialiniai ryšiai. Gebėjimas reguliuoti savo fiziologinę būseną kartu su kitu saugiu ir patikimu žmogumi ar žmonėmis yra esminiai elementai saugumo jausmui. Saugumo jausmas palaiko individo sveikatą, skatina socialinį įsitraukimą, bendradarbiavimą ir pasitikėjimą žmonėmis. Saugūs žmonės lengviau reguliuoja emocijas ir yra atsparūs stresui, tai yra, greičiau su juo susitvarko. Saugumo jausmas leidžia lengviau spręsti problemas ir būti kūrybiškiems. Saugumo jausmo troškimas skatina bendruomenių formavimąsi ir socialumą. Pasak Gilbert (2024), saugumo siekimas yra grėsmės socialiniam saugumui eliminavimas. Grėsmės saugumui nelieta, kai individas gauna rūpestį ir palaikymą iš kitų žmonių, ypač per ryšio jausmą ir nuraminančius signalus (šypsenas ar artumą). Kiti emocinio saugumo siekimo bruožai: atsargumas ir budrumas, saugios vietos turėjimas.

Grupės gynybiškumas. Yap ir Ichikawa (2024) teigia, kad gynybiškumas yra identifikuojamas pagal gynybinio elgesio strategijų naudojimą pokalbio metu. Pagrindinis gynybinių strategijų tikslas yra apsaugoti savo požiūrį ar savęs suvokimą nuo puolimo, kuris gali būti tiek realus, tiek įsivaizduojamas. Gynybines reakcijas išprovokuoja tikra ar numanoma kritika, kurios metu kyla vidiniai prieštaravimai tarp žmogaus įsitikinimų ir gaunamos kritikos. Kartais gynybiškumas yra adekvati reakcija į nesąžiningą kritiką. Kitais atvejais, gynybiškumą sukelia noras išlaikyti esamą savęs suvokimą, kai žmogus jaučia poreikį nežinoti tam tikrų dalykų apie save. Yap ir Ichikawa

(2024) pabrėžia neigiamas gynybiškumo pasekmes: pyktis, išsižeidimas, nusiminimas, pokalbio nutraukimas, atsisakymas priimti žinias, problemų sprendimo atidėjimas, puolimas. Gynybiškai reaguojantis asmuo gali vaizduoti auką, perdėtai sureikšminti kritiką ir priimti ją, kaip asmeninį puolimą, arba pačiam pulti kritikuojantį asmenį. Gynybinės reakcijos metu individas gali demonstruoti ar jausti sveikatos sutrikimus. Yap ir Ichikawa (2024) pastebi, kad gynybiškumas gali būti suprantamas kaip priešingybė atvirumui. Kai žmogus yra atviras, jis nori mokytis, o kai yra gynybiškas – nori atmesti. Grupės gynybiškumas nėra vieno asmens pasirinkimas „ginti savus“. Tai automatinis informacijos apdorojimo stilius, kuris per pritarimo siekį verčia žmones konformistiškai paklusti grupės normoms. Tai yra, grupės gynybiškumas yra grupinio mąstymo forma, kai grupės nariai atsisako kūrybiškumo, autentiškumo, siekdami pritapti. Grupės gynybiškumas pasireiškia esant išorinei kritikai ar situacijai, kurioje asmuo nusprendžia demonstruoti lojalumą vietoje savo nuomonės (Kline ir Spanish Fort, 2025).

Pasyvumas. Baraitser (2023) teigia, kad pasyvumas gali būti veiksmo stoka arba veiksmo pertrauka. Tai yra nenoras judėti toliau, noras sustoti. Pasyvumas gali būti atsakas į aktyvius kitų veiksmus, išreikštas pasipriešinimu. Arba pasyviu gali tapti nusivylęs žmogus. Pierzchała ir kt. (2021) pasyvumą apibrėžia kaip elgesį, blokuojantį konstruktyvius ir į sprendimus orientuotus veiksmus. Tai reiškia, kad pasyvus žmogus nesiima veiksmų arba veikia pasyviai, vengdamas spręsti problemas. Anot Pierzchała ir kt. (2021), pasyvumą gali sukelti asmens troškimas gauti rūpesčio ar vengimas tenkinti savo poreikius. Tokiu atveju pasyvus elgesys gali sukelti diskomfortą aplinkiniams ir priversti kitus spręsti problemas už pasyvų asmenį. Pasyvumo požymiai: sustojimas, inercija, pasipriešinimas, atsitraukimas, atsiribojimas (Baraitser, 2023). Ilgas pasyvumas gali sukelti smurtinius išpuolius, priklausomybes ar stresą (Pierzchała ir kt., 2021).

Paklusnumas. Violato ir kt. (2022) teigia, kad paklusnumas yra apibrėžiamas kaip pritarimas tam tikros rūšies komunikacijai – prašymui. Šis prašymas gali būti aiškus, tiesioginis, arba numanomas. Paklusnumo priežastys gali būti įvairios: autoriteto įtaka, formalūs reikalavimai, spaudimas veikti, identifikacija su vykdoma veikla, baimė sukelti nepatogumą ar konfrontaciją su liepiančiuoju, nepažįstama aplinka, kurioje veikiama. Violato ir kt. (2022) pabrėžia neigiamas paklusnumo pasekmes – besąlygiškas paklusnumas gali padaryti žalos individui, jei liepiantis asmuo daro klaidą ar elgiasi nesaugiai. Tai gali sukelti individui nerimą, dvejonę, įtampą ar stresą (Kaposi, 2022). Išskiriami keli paklusnumo požymiai: tiesioginis veiksmas (paklusnumas), net kai jis teikia nuostolį ar sukelia grėsmę; delsimas, tai yra dvejojantis paklusnumas, kuomet problemų sprendimas atidedamas dėl įsipareigojimo paklusti; neveikimas, tai yra besąlygiškas paklusnumas; vidinis konfliktas arba frustracija, konflikto vengimas, atsakomybės perkėlimas, kai paklusnumu siekiama išvengti atsakomybės Violato ir kt. (2022).

Informacinis konformizmas. Pasak Harbi (2018), informacinis konformizmas kyla iš poreikio turėti tikslų supratimą apie pasaulį ir elgtis teisingai. Kai individas yra neapibrėžtoje, dviprasmiškoje situacijoje arba abejoja savo žiniomis ar gebėjimais, jis linkęs laikyti kitus žmones (ypač jei jie suvokiami kaip ekspertai ar jei jų nuomonė vieninga) vertingu informacijos šaltiniu (Fazelpour ir Steel, 2022). Paklusimas šiai įtakai kyla iš įsitikinimo, kad kitų interpretacija yra tikslesnė nei asmeninė. Veiksniai, didinantys informacinę įtaką, yra situacijos dviprasmiškumas, krizinės situacijos (kai reikia greitai veikti ir nėra laiko apmąstymams) bei kitų asmenų suvokiamas ekspertiskumas (Maadal ir Al-Majali, 2022). Dvejonių ir netikrumo dėl savo turimų žinių metu individui įtaką daro

kognityviniai motyvai, tai yra žmogus siekia žinių, kuriomis gali pasikliauti (Capuano ir Chekroun, 2024). Analizuojant informacinio konformizmo sąvoką, teigiama, kad individas, patirdamas grupės spaudimą veikti, siekia grupėje identifikuoti žinančius daugiau ar drąsesnius asmenis, net jei nėra įsitikinęs, kad jų žinios teisingos. Individo konformizmo stiprumas tokiu atveju priklauso nuo užduoties pobūdžio ir sunkumo, nuo suvokiamų kitų gebėjimų ir kompetencijos, palyginti su savimi ir gali moduluoti kitų, kaip informacijos šaltinių, poreikį ir priklausomybę nuo jų (Fazelpour ir Steel, 2022).

Informacinis konformizmas, pasak Goodwin ir kt. (2013), yra pagrįstas tikslu pateikti tikslią informaciją ir atitinkamai elgtis. Individai, elgdamiesi konformistiškai, gali siekti savo žinių patikslinimo ar perimti grupės žinias, kad sumažintų vidinę įtampą, net jei nėra įsitikinęs jų žinių teisingumu. Mahmoodi ir kt. (2022) teigia, kad informacinis konformizmas pasireiškia tuomet, kai individas keičia savo įsitikinimus, prisiderindamas prie kitų, siekdamas maksimalaus tikslumo. Šio proceso stiprumą dažniausiai lemia individo pasitikėjimo savo pradiniais įsitikinimais jausmas. Mahmoodi ir kt. (2022) remiasi tyrimu, kuris parodė, kad informacinio konformizmo rodikliu gali būti pasitikėjimas ar nepasitikėjimas savimi. Kuo žmonės labiau pasitiki savo žiniomis, įsitikinimais ar sprendimais, tuo mažiau elgiasi konformistiškai ir yra linkę įtikinti kitus konformuoti jų nuomonei. Xiao ir Ting–Yong (2014) teigia, kad informaciniam konformizmui būdingas subjektyvus grupės informacijos priėmimas. Tai reiškia, kad individas prisitaiko prie grupės nuomonės ne dėl išorinio spaudimo, pavyzdžiui, baimės būti nubaustam ar noro būti priimtam, o dėl to, kad subjektyviai sutinka su grupės pateikta informacija. Prisitaikydamas prie grupės nuomonės, individas pats pradeda tikėti grupės pateikta informacija.

5 lentelėje matyti, kad informaciniam konformizmui būdingas nepasitikėjimas savimi, subjektyvumas priimant informaciją, patiklumas ir teisingumas. Informacinis konformizmas formuoja priklausomybę nuo kitų, nesant užtikrinimo, kad tie kiti iš tiesų žino geriau. Pritapti siekiantys individai gali siekti savo žinių patikslinimo ar perimti grupės žinias, kad sumažintų vidinę įtampą, net jei nėra įsitikinęs jų žinių teisingumu (Goodwin ir kt., 2013).

5 lentelė. Informacinio konformizmo požymiai ir indikatoriai

Požymiai, indikatoriai	Aprašymas
Nepasitikėjimas savimi: noras atsitraukti, dvejojimas, jausmas, kad kažko negebi, kontrolės trūkumo jausmas	Maadal ir Al–Majali (2022): remiasi individo tikėjimu, kad grupė turi tikslią informaciją ar reikiamų žinių
Patiklumas: pastangų ieškoti informacijos nebuvimas, nekritiškumas, šališkumas, impulsyvumas	Xiao ir Ting–Yong (2014): pats pradeda tikėti grupės pateikta informacija
Teisingumas: tikslumas, sąžiningumas, “pirmumo efektas”	Xiao ir Ting–Yong (2014): Noras elgtis teisingai

Nepasitikėjimas savimi. Sumanto ir Saharani (2023) pasitikėjimą savimi apibrėžia kaip laikiną psichinę būseną, rodančią individo subjektyvų įsitikinimo lygį savo mintimis ir (arba) veikimu. Pasitikėjimas savimi prisideda prie individų susijaudinimo ir noro tinkamai reaguoti į įvykius. Šie autoriai apibrėždami pasitikėjimą savimi naudoja terminą “lygis”. Pasitikėjimas savimi gali būti matuojamas ir suprantamas, kaip psichinė būseną, apimanti amplitudę nuo aukšto pasitikėjimo savimi iki žemo, ar kitaip vadinamo nepasitikėjimu savimi. Pasitikėjimo savimi lygis gali kisti, priklausomai nuo atliekamos užduoties ar net nuo jos etapo, individo pastangų arba kitų asmenų ar grupės reakcijų

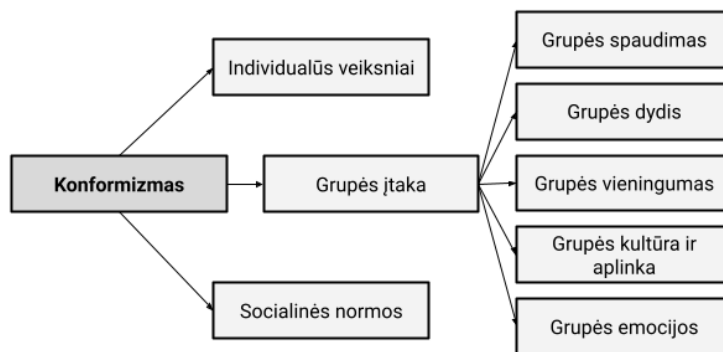
į individą bei patiriamos sėkmės lygio. Tos pačios užduoties metu jis gali svyruoti ir veikti užduoties vykdymo efektyvumą ir rezultatus. Nepasitikėjimo savimi požymiai: neefektyvumas, noras atsitraukti, dvejojimas, gėda, baimė, nerimas, jausmas, kad kažko negebi, diskomfortas (Sumanto ir Saharani (2023)), tendencija matyti situacijas neigiamai arba perdėtai kritiškai, kontrolės trūkumo jausmas, negatyvios mintys, fiksuotas mąstymas (Kane ir kt., 2021). Nepasitikėjimas savimi formuoja nuolankią priklausomybę nuo kitų (Morgan ir Clark, 2010). Dalyviai, kuriems trūksta pasitikėjimo savimi savo atmintimi, labiau priklauso nuo labai pasitikinčių savimi kitų (Goodwin ir kt., 2013).

Patiklumas. Zhao ir Hu (2024) patiklumą apibrėžia, kaip polinkį priklausyti nuo kitų ir stokoti iniciatyvos. Tai yra per didelis polinkis tikėti tuo, kas sakoma. Jie teigia, kad tam tikrais atvejais tai gali būti susiję su tingumu. Douglas ir kt. (2019) patiklumą sieja su tendencija tikėti bet kokia išgirsta informacija be kritinio vertinimo. Dar patiklumą gali sukelti išankstiniai nusistatymai, kai per daug pasitikima kitais. Patiklumą gali lemti pažeidžiamumas, skatindamas žmones tikėti antgamtiniais reiškiniais ar sąmokslu teorijomis kaip būdu kompensuoti abejones savimi. Kita priežastis – nereguliuojamos emocijos, kurios gali pabloginti sprendimų priėmimo procesą ir sukelti patiklumą. Patiklumo pasekmės: patiklūs asmenys neracionaliai valdo savo tikėjimą kitų liudijimais, dažnai nepakankamai reaguodami į paneigiančius įrodymus. Vien tik pasikliaujant kitų liudijimais be savo iniciatyvos, patiklūs asmenys rizikuoja būti apgauti. Aklas pasitikėjimas kitais, būdingas patikliems asmenims, gali sukelti nesveikus socialinius santykius. Patiklumo požymiai: pastangų ieškoti informacijos nebuvimas, nekritiškumas, nepasitikėjimas savimi (Zhao ir Hu, 2024); žemas išsilavinimas, šališkumas, neanalitinis mąstymas, intuityvus mąstymas, paviršutiniškumas (Douglas ir kiti, 2019)

Teisingumas. Bos ir Lind (2002) teigia, kad teisingumas aptiriamas kaip subjektyvus suvokimas apie tai, kas yra sąžininga ar nesąžininga. Pagrindinė priežastis, anot autorių, kodėl žmonėms rūpi teisingumas, yra ta, kad jis padeda jiems susidoroti su neapibrėžtumu. Teisingumo suvokimas paprastai veda prie pozityvių rezultatų, tokių kaip didesnis įsipareigojimas grupėms, didesnis noras bendradarbiauti, geresnis našumas ir didesnis pasitenkinimas. Teisingumo bruožai: tikslumas, sąžiningumas, pirmumo efektas, kai pirminė informacija gali turėti didesnę poveikį vėlesniems vertinimams.

Apibendrinimas. Konformizmo tipai leidžia suprasti, kad svarbu identifikuoti, kaip vyksta individų mąstymo procesas jo metu, kaip jie sąveikauja su grupe – paklūsta, įsiteikia ar nori pritapti. Tai reikšminga siekiant spręsti neigiamo konformizmo problemą ar palaikyti teigiamą konformizmą. Dažniausiai mokslininkų išskiriami konformizmo tipai, siekiant suprasti reiškinio sąvoką yra normatyvinis ir informacinis konformizmas. Normatyvinis konformizmas kyla iš fundamentalaus žmogaus poreikio būti mėgstamam, priimtam ir priklausyti socialinei grupei. Informacinis konformizmas kyla iš poreikio turėti tikslų supratimą apie pasaulį ir elgtis teisingai. Atsižvelgiant į skirtingus tipus ir jų pasireiškimo būdus, galima tirti konformizmo pasireiškimą ir nustatyti dėsningumus. Šiame darbe toks tipologinis atskyrimas yra esminis, nes leidžia identifikuoti skirtingus pedagogų elgesio motyvus – ar prisitaikoma siekiant socialinio saugumo (normatyvinis aspektas), ar dėl kompetencijos stokos (informacinis aspektas). Tai sudaro metodologinį pagrindą tirti, kaip specifiniai tarnaujančios lyderystės veiksniai gali skirtingai veikti šias konformizmo formas ugdymo institucijose.

Konformizmą lemiantys veiksniai. Konformizmo pasireiškimas nėra pastovus, jis priklauso nuo įvairių situacinių, grupės, užduoties ir individualių veiksnių. Išskiriamos skirtingos veiksnių grupės, veikiančios konformizmą, tai yra, grupės įtaka, socialinės normos, asmens savybės, situaciniai ir kiti veiksniai (Wijenayake ir kt., 2020). Toliau apžvelgiami veiksniai, kurie aktualūs ugdymo įstaigų kontekste ir paaiškina pedagogų konformizmą. Tai individualūs veiksniai, įskaitant sociodemografinius, socialinės normos, kurios tampa kiekvienos organizacijos „nerašytomis taisyklėmis“ ir grupės įtaka, leidžianti suvokti grupės gynybiškumą, saugumo siekį ir kitus konformizmo požymius, aktualius šiame darbe (5 pav.).



5 pav. Konformizmą veikiantys veiksniai

Individualūs veiksniai. Asmeninės savybės, pasitikėjimas ar nepasitikėjimas savimi, emocinė situacija veikia konformistinę elgesį (Bicā ir Stanciu, 2023; Hossein ir Mohammadi, 2015). Šių mokslininkų tyrimai rodo, kad asmenys, kurie mažiau pasitiki savo sprendimais ar turi žemesnę savigarbą, gali būti labiau linkę pasiduoti grupės įtakai. Svarbiais, konformizmui įtaką darančiais, laikomi sociodemografiniai veiksniai, apimantys lytį, amžių, išsilavinimą bei darbo stažą. Jie gali lemti ar mažinti konformistinę elgesį. Harbi (2018) tyrimai rodo, kad reikšmingų skirtumų tarp lyčių polinkio konformizmui nėra, tačiau Capuano ir Chekroun (2024) lytį ir amžių įvardija kaip vienus iš pagrindinių demografinių kintamųjų, kuriuos būtina analizuoti tiriant konformizmą ir ragina atlikti daugiau tyrimų, kurie paaiškintų lyčių skirtumus, nes ankstesni rezultatai dažnai būdavo prieštaringi arba priklausomi nuo konteksto. Kalbant apie amžių, šie autoriai teigia, kad jaunesni asmenys yra labiau linkę elgtis konformistiškai nei vyresni, brandūs žmonės. Profesiniame kontekste svarbų vaidmenį atlieka priklausymo organizacijai trukmė – anot Darjan (2024), ilgą darbo stažą turintys darbuotojai dažniau demonstruoja prisitaikymą (konformizmą) prie nusistovėjusių tradicijų ir priešinas bet kokiems pokyčiams ar naujovėms. Atsparumą konformizmui gali didinti išsilavinimas, kurį Adger (2006) įvardija kaip resursą, mažinantį asmens pažeidžiamumą socialiniam spaudimui.

Socialinės normos. Pasak Cislaghi ir Heisene (2019), socialinės normos yra elgesio taisyklės, kurios nusako tai, kas priimtina tam tikrame socialiniame kontekste, ir įkūnija organizacijos vertybes. Žmonės laikosi šių normų, nes jos tampa internalizuota asmenybės dalimi, užtikrinančia tvarkingą socialinės sistemos funkcionavimą (Parsons, 1951, cit. Bicchieri ir kt., 2018). Bicchieri ir kt. (2018) pabrėžia, kad socialinės normos tiesiogiai veikia konformizmą per lūkestį, jog nariai joms paklus. Šio tyrimo kontekste svarbi Capuano ir Chekroun (2024) išvalga, jog moralinės normos yra atsparesnės už kitas, o tvirti moraliniai įsitikinimai gali veikti kaip veiksnys, mažinantis aklą konformizmą ir padedantis pasipriešinti ydingai daugumos įtakai. Švietimo institucijose socialinės normos įgyja ypatingą reikšmę dėl bendruomenės įtraukimo procesų – jei organizacijoje vyrauja nepageidautinos

normos (pasyvumas ar baimė), įtraukta bendruomenė jas internalizuos kaip standartą. Kita vertus, tarnaujantis lyderis turi galią formuoti pozityvias socialines normas – nuo klaidų validavimo ir kūrybiškumo skatinimo iki tvarių praktikų diegimo – taip keisdamas konformizmo pobūdį iš aklų paklusnumo į sąmoningą vertybių priėmimą..

Grupės įtaka. Vienas ryškiausių veiksnių, formuojančių konformizmą, yra grupės spaudimas. Tai socialinis mechanizmas, veikiantis kaip raginimas ar numanomas reikalavimas, kurį vienam asmeniui daro kiti grupės nariai. Individas dažnai paklūsta šiam spaudimui arba pasirenka nutylėti savo nuomonę dėl baimės būti nubaustam, atstumtam ar prarasti statusą grupėje (Sullivan ir kt., 2025; Kim, 2025; Zulkifly ir kt., 2022). Ugdymo institucijų kontekste, kur darbas dažnai organizuojamas komandomis, šis spaudimas gali būti itin stiprus ir lemti didesnę prisitaikymą. Kaip pastebi Wijenayake (2020), kai pedagogai patiria kolegų spaudimą, konformizmas skatina juos nuslėpti autentiškus sprendimus bei kritines išvagas. Praktikoje tai gali drastiškai sumažinti grupės galimybes priimti efektyvius sprendimus ir tapti pagrindiniu barjeru inovacijų diegimui. Konformizmo intensyvumą tiesiogiai reguliuoja struktūriniai parametrai. Harbi (2018) teigimu, konformizmas linkęs didėti augant grupės narių skaičiui ir esant aukštam grupės vieningumui, kai prieštarauti daugumai tampa psichologiškai sudėtinga.

2.3. Konformizmo raiška ugdymo institucijose

Konformizmas, kaip socialinės įtakos forma, yra plačiai paplitęs reiškinys, veikiantis individų – tiek ugdytinių, tiek darbuotojų ar bendruomenės narių – elgseną ir nuostatas įvairiose socialinėse grupėse. Ugdymo institucijos, būdamos sudėtingomis socialinėmis sistemomis, nėra išimtis. Konformizmas gali pasireikšti įvairiais lygmenimis – nuo individo prisitaikymo prie grupės normų iki visos bendruomenės santykio su mažumų grupėmis. Todėl svarbu išanalizuoti šio reiškinio sudėtingumą ir jo poveikį ugdymo proceso kokybei bei socialinei aplinkai. Konformizmo įtaka ugdymo procesui gali būti teigiama arba neigiama (Harbi, 2018), priklausomai nuo to, kokias pasekmes patiria individas ar grupė. Konformizmo pasekmės, turinčios teigiamos įtakos yra grupės vieningumas, individo pripažinimas, saugumas, socialinė integracija, disciplinos palaikymas, bendradarbiavimas, pasiekimai darbe. Neigiamos priešingai – konservatyvumas, autentiškumo praradimas, neįgyvendinti tikslai, konfliktai, neigiama konkurencija, nepriėmimas, kūrybiškumo slopinimas, kritinio mąstymo stoka, aplaidumas (Zulkifly ir kt., 2022). Priklausomai nuo konformizmo teigiamos ar neigiamos įtakos bei nuo konformizmo lygio, lyderiams lengviau arba sunkiau valdyti vykstančius procesus. Šiame darbe analizuojama konformizmo raiška, kurios valdymas yra lyderio gerosios valdymo praktikos dalis.

Švietimo institucijų lyderiai turi santykį su daugybe vidinių ir išorinių grupių – jie rūpinasi ugdytiniais, jų tėvais, pedagogais, įstaigos personalu, aukštesniais vadovais, vietos politikos atstovais ir kitais. Todėl jie nuolat turi būti pasiruošę spręsti įvairiausias netikėtas ir sudėtingas problemas, kurių kiekviena reikalauja greito ir adekvataus vadovo sprendimo. Tiesiogiai ugdymo institucijose lyderiai valdo darbuotojus, su kuriais kartu įgyvendina įstaigos strategiją, o darbuotojai užtikrina ugdymo kokybę pagal lyderio jiems ištransliuotus ugdymo tikslus, misiją ir viziją. Mekolle (2024) išskiria šias švietimo institucijų lyderių veiklos sritis, kurios apima lyderio strateginių tikslų įgyvendinimą ir žmogiškųjų išteklių valdymą (6 lentelė).

6 lentelė. Konformizmo raiška ugdymo institucijose

Lyderių veiklos sritis	Konformizmo raiškos laukas
Ugdymo tikslų ir uždavinių siekimas.	Strateginė komunikacija; Darbuotojų kompetencijų tobulinimas
Veiksmingos ugdymo aplinkos kūrimas	Pokyčių valdymas
Pasitikėjimo, atsakomybės ir bendradarbiavimo skatinimas	Žmogiškųjų išteklių valdymas: bausmės ir skatinimas
Teisingo, įtraukaus ir kokybiško ugdymo užtikrinimas	Įvairovės valdymas
Palankių, įtraukių ir saugių mokymo ir mokymosi aplinkų kūrimas	Inovacijos; saugus elgesys darbe

Lentelėje pateikta, kaip skirtingi lyderystės aspektai yra susiję su įvairiomis konformizmo apraiškomis ugdymo įstaigose. Toliau pateikiama išsamesnė konformizmo raiškos ugdymo įstaigose analizė lyderių veiklos sričių kontekste.

Strateginė komunikacija. Siekdami strateginių tikslų, lyderiai ir darbuotojai veikia kartu, o sėkmingam šio proceso užtikrinimui būtina efektyvi komunikacija. Dukynaitė ir Ališauskas (2012) pabrėžia, kad strateginiai planai, įskaitant misiją ir viziją, turi būti aiškiai komunikuojami, tačiau dėl iškalbos, konkretumo ir emocionalumo trūkumo lyderiai šią sritį neretai apleidžia. Didėjantis darbo krūvis tiek lyderiams, tiek darbuotojams mažina galimybes skirti pakankamai laiko strateginei komunikacijai (Creagh ir kt., 2025). Žinių trūkumas, anot Elder ir kt. (2021), skatina informacinį konformizmą – individai, abejodami savo nuomone, linkę pasikliauti kitų žiniomis. Dėl komunikacijos trūkumo konformizmas gali turėti neigiamos įtakos darbuotojams. Kritinio mąstymo stoka ir aplaidumas gali apsunkinti organizacijos tikslų įgyvendinimo procesus, o darbuotojai taps nelankstūs ir nekūrybiški, laukiantys tik techninių instrukcijų (Dukynaitė ir Ališauskas, 2012).

Darbuotojų kompetencijų tobulinimas. Lyderių vaidmuo skatinant darbuotojų mokymąsi ir tobulėjimą tampa itin svarbus siekiant ilgalaikio konkurencingumo (Jiang ir Zhang, 2021). Vadovų požiūris į darbuotojų mokymąsi reikšmingai veikia jų konformizmą (Zagiriak, 2017). Organizacijose, kuriose kompetencijų tobulinimas yra prioritetas ir vadovai aktyviai remia mokymosi galimybes, darbuotojai jaučia pasitikėjimą savimi ir savo kompetencija, dažniau yra įgalinami ir mažiau kontroliuojami. Tai mažina jų polinkį prisitaikyti prie normų, tai yra, mažina konformizmą. Priešingai, griežta kontrolė organizacijoje gali sukelti spaudimą, didinti konformizmą, riboti darbuotojų kūrybiškumą ir inovatyvumą (Zagiriak, 2017).

Pokyčių valdymas. Nuolatinės pertvarkos ir reformos ugdymo institucijose, kurių būtinybę lemia ES švietimo politikos integracija, neišvengiamai sukelia pokyčius visai bendruomenei (Stumbrienė ir Želvys, 2025). Lyderiai ir patys gali inicijuoti naujoves savo organizacijose. Darbuotojų pasipriešinimas, kurio pagrindinės priežastys yra staigūs pokyčiai, neapibrėžtumas, kontrolės praradimo jausmas ir baimė gali trukdyti efektyviam jų įgyvendinimui (Dârjan, 2024). Baimė ir neapibrėžtumas gali skatinti konformistinį elgesį (Li ir kt., 2021), o tendencija jungtis į panašių nuostatų grupes stiprina konformizmą ir mažina institucijos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių (Woodcock ir Schultz, 2021).

Žmogiškųjų išteklių valdymas: bausmės ir skatinimas. Dažnai organizacijose vyraujantis darbuotojų valdymas per skatinimą ir bausmes, įskaitant moralinio pobūdžio sankcijas, skatina darbuotojus siekti būti pastebėtiems ir įvertintiems, kad pelnytų skatinimą (Dvorak ir kt., 2025). Siekdami lyderio palankumo, darbuotojai gali demonstruoti tiek prisitaikymą, tiek išskirtinumą. Bausmės perspektyva stiprina konformizmą, verčiant darbuotojus prisitaikyti prie lyderio nuomonės, net jei jiems patiems ji nepriimtina. Kita vertus, norėdami išvengti bausmės, darbuotojai gali stengtis pritapti prie neformalių lyderių. Švietimo įstaigose toks „bausmės–skatinimo“ modelis yra žalingas, nes nukreipia darbuotojų dėmesį nuo švietimo kokybės į siekį būti „atrinktu“ skatinimui. Tai stiprina konformizmą (prisitaikymą prie lyderio) ir formuoja nuolankiai priklausomus, neautentiškus ir nekūrybingus darbuotojus. Tokie darbuotojai konkuruoja dėl lyderio dėmesio, o patiriamas stresas ir nepasitenkinimas neigiamai veikia ugdymo kokybę. Šis „bausmės – skatinimo“ modelis gali būti perkeltas ir į mokinių auklėjimą, o tai neigiamai veikia ugdymo kokybę.

Teisingo, įtraukaus ir kokybiško ugdymo užtikrinimas per įvairovės kūrimą. Efektyvi lyderystė ugdymo institucijose neatsiejama nuo teisingo, įtraukaus ir kokybiško ugdymo proceso užtikrinimo. Tam būtinas gebėjimas valdyti įvairovę, siekiant lygybės ir kuriant bendradarbiavimu grįstą aplinką. Įtrauki kultūra, vertinanti visų dalyvių įvairovę ir užtikrinanti lygias sąlygas, skatina teigiamus akademinius bei socialinius ugdymų rezultatus (Kilg ir kt., 2023). Teisingas įvairovės valdymas kuria sveikus, saugius, darnius santykius grupėse. Tai lemia teigiamą įtaką turintį konformizmą, kai siekiama pritapti prie autoritetingų lyderių. Toks konformizmas didina grupių sanglaudą, skatina autentiškumą ir kūrybiškumą. Tačiau įvairovės valdymo efektyvumą gali veikti tokie veiksniai, kaip amžiaus tarpsniai (paauglystė), individualistinė, vengianti įsitraukti bendruomenė, sunkumai užtikrinant lygias visų teises (patyčios, visuomenės požiūris į marginalines grupes), komunikacijos sunkumai (lyderio asmens savybės, lyderystės stilius, kompetencijos stoka), socialiai nerimastingų asmenų įtraukimas. Tai kelia iššūkių ir didina neigiamą įtaką turintį konformizmą (Nadeem, 2024).

Inovacijos. Konformizmas neformaliose grupėse gali tapti rimta kliūtimi inovacijų diegimui, nes baimė išsiskirti ir reikšti originalias idėjas slopina naujų perspektyvų atsiradimą (George ir Hinkes, 2016). Inovacijos procesas apima kelis etapus, pradedant žinių gavimu ir baigiant sprendimo patvirtinimu (Ibrahim ir kt., 2024). Anot mokslininkų, pasipriešinimas gali kilti jau pradiniam etape, darbuotojams imituojuant pritarimą kolegų nuomonei dėl nepasitikėjimo savo kompetencija. Toks informacinis konformizmas gali virsti normatyviniu, kai nepatenkinti darbuotojai formuoja grupes, o lyderiui nepastebėjus pradinių požymių. Vėlesnis inovacijų diegimas priklausys nuo organizacijos kultūros ir gebėjimo suderinti naujas normas su esamomis vertybėmis, ypač atsižvelgiant į tai, ar darbuotojų individualios vertybės atitinka organizacijos kultūrą.

Saugumo užtikrinimas. Saugumas ugdymo institucijose apima įvairius aspektus, nuo asmeninio ir ekonominio iki kultūrinio ir politinio saugumo (Aleghfeli ir kt., 2025). Bendruomenė ir organizacijos kultūra yra saugumo arba nesaugumo šaltiniai. Priklausymo jausmas skatina teigiamą konformizmą, tačiau grupės, nepalaikančios visų narių saugumo, gali daryti spaudimą kitaip manantiems, o nauji darbuotojai gali perimti vyraujančias, net ir nesaugias, elgesio normas siekdami pritapti (Nadeem, 2024; Li, Z., 2021).

Apibendrinimas. Konformizmas yra sudėtingas socialinis reiškinys, kuris neišvengiamai pasireiškia ir ugdymo institucijose. Nors tam tikras konformizmo lygis gali būti naudingas socialinei integracijai

ir tvarkos palaikymui, pernelyg didelis prisitaikymas prie grupės normų gali slopinti inovacijas, kritinį mąstymą, mažinti pedagogų ir besimokančiųjų saugumą. Todėl ugdymo institucijų lyderiai turėtų sąmoningai stengtis kurti aplinką, kurioje būtų skatinamas atviras dialogas, nuomonių įvairovė ir kritinis mąstymas. Tik tokiu būdu galima sumažinti neigiamas konformizmo pasekmes ir sukurti sveiką bei progresyvią ugdymo aplinką, kurioje kiekvienas bendruomenės narys jaustųsi vertinamas ir galėtų realizuoti savo potencialą.

3. Tarnaujančios lyderystės ir konformizmo ugdymo institucijose sąsajų teorinė analizė

Tarnaujanti lyderystė tai holistinis požiūris ar filosofija, pabrėžianti lyderystę, kaip tarnystę motyvuotiems ir įgalintiems sekėjams, auginant juos tapti lyderiais (Lindawati ir kt., 2024; Dami ir kt., 2022). Tarnaujanti lyderystė turi unikalų santykio kūrimo per bendradarbiavimą, emocinį gydymą ir etišką elgesį bruožų, pažyminčių teorijos orientaciją į sekėjus. Tarnaujančios lyderystės tyrimai parodė, kad tai yra veiksmingas vadovavimo stilius, galintis teigiamai paveikti tiek darbuotojus, tiek organizacijas (Arocha, 2025). Tarnaujanti lyderystė reiškiasi per asmenines lyderio savybes, tai yra nuolankumą, autentiškumą, etišką elgesį ir pašaukimą; įtraukiant sekėjus į užduotis, planuojant jų karjerą, įgalinant ir apibrėžiant atskaitingumą. Trečiasis raiškos elementas – socialinis poveikis, tai yra, bendruomenės įtraukimas bei emocinis palaikymas.

Konformizmas, kaip socialinės psichologijos sąvoka, apibūdina individo minčių, jausmų ir elgesio derinimą prie grupės normų, veikiant tiek realiam, tiek suvokiamam kitų spaudimui (Laursen ir Faur, 2022). Šis plačiai paplitęs reiškinys gali būti sąmoningas siekis pritapti ar nesąmoningas prisitaikymas, turintis neigiamų pasekmių (Gültekin, 2024; Chakraborty, 2023; Leeuwen, 2024), tiek svarbų vaidmenį palaikant socialinę tvarką ir perduodant normas (Dvorak ir kt., 2025). Konformizmas skirstomas į normatyvinį ir informacinį. Normatyvinis konformizmas yra individo polinkis paklusti grupės normoms, net jei jos prieštarauja asmeniniams įsitikinimams, siekiant būti priimtam ir išvengti socialinių sankcijų (Capuano ir Chekroun, 2024; Harbi, 2018; Goodwin ir kt., 2013). Normatyvinio konformizmo bruožai: saugumo siekimas, konservatyvumas, gynybiškumas, nuolankumas, pasyvumas ir paklusnumas. Informacinis konformizmas, pasak Goodwin ir kt. (2013), yra orientuotas į tikslios informacijos pateikimą ir atitinkamą elgesį, kai individai prisiderina prie kitų, siekdami žinių patikslinimo ar maksimalaus tikslumo (Mahmoodi ir kt., 2022). Informacinio konformizmo požymiai, išskiriami moksliniuose darbuose: nepasitikėjimas savimi, subjektyvumas priimant informaciją, patiklumas, teisingumas.

Tarnaujanti lyderystė, besiremianti nuostata, jog lyderio pagrindinis tikslas yra tarnauti savo sekėjams, tenkinant jų poreikius ir sudarant sąlygas augimui, iš pirmo žvilgsnio atrodo nesuderinama su konformizmu – individo tendencija keisti savo elgesį ir nuostatas, prisitaikant prie grupės normų. Vis dėlto, gilesnė analizė atskleidžia sudėtingas šių dviejų konstrukto sąsajas pedagogų veiklos kontekste. Tarnaujanti lyderystė gali tiek slopinti, tiek skatinti tam tikras konformizmo formas tarp pedagogų.

Esminiai tarnaujančios lyderystės principai, taikomi ugdymo institucijose, įsiklausymas, įtikinėjimas, įsipareigojimas kitų augimui ir bendruomenės kūrimas (Golzar ir Miri, 2020), turėtų natūraliai mažinti pedagogų poreikį elgtis konformistiškai. Lyderis, kuris aktyviai klausosi pedagogų nuomonės, vertina jų individualų indėlį ir skatina savarankiškumą sprendimų priėmime, kuria psichologiškai saugią aplinką. Aplinkoje pedagogai jaučiasi vertinami ir pripažinti, todėl mažėja spaudimas prisitaikyti prie daugumos nuomonės ar elgesio iš baimės būti atstumtiems ar nepritapti (Kilag ir kt., 2023). Tarnaujantis lyderis, siekdamas patenkinti individualius pedagogų poreikius, skatina jų profesinį augimą ir autonomiją, o tai prieštarauja konformizmui, kuris dažnai susijęs su iniciatyvos slopinimu ir prisitaikymu prie grupės normų (7 lentelė).

7 lentelė. Tarnaujančios lyderystės ir konformizmo sąsajos ugdymo institucijose

Tarnaujančios lyderystės bruožas	Atitinkamas konformizmo bruožas	Sąsajų analizė
Įsiklausymas	Noras būti priimtam (normatyvinis konformizmas)	Įsiklausymas mažina spaudimą pritapti — pedagogas jaučiasi išgirstas ir svarbus, todėl mažėja poreikis elgtis konformistiškai dėl socialinio spaudimo.
Autonomiškumo skatinimas	Paklusnumas, pasyvumas, saugumo siekis (normatyvinis)	Skatinama savarankiška nuomonė, kas prieštarauja konformizmo bruožams. Tačiau, jei pedagogai siekia stabilumo, jie gali pasyviai laikytis įprastų metodų, tai yra rinktis konformistinį elgesį, o ne autonomiją.
Bendruomeniškumo kūrimas	Norėjimas pritapti prie grupės (normatyvinis)	Bendruomeniškumas gali skatinti vieningumą, tačiau kartu ir spaudimą paklusti. Tai gali skatinti normatyvinį konformizmą.
Emocinis palaikymas	Nepasitikėjimas savimi, patiklumas (informacinis)	Emociškai palaikomas pedagogas gali būti labiau atviras lyderio įtakai, gali augti informacinis konformizmas.
Įgalinimas	Pasyvumas, paklusnumas (normatyvinis)	Įgalinimas mažina pasyvumą – pedagogai skatinami imtis atsakomybės. Tai mažina konformistinį elgesį.
Karjeros planavimas	Saugumo siekis, konservatyvumas (normatyvinis)	Karjeros planavimas gali būti priemonė išjudinti iš saugios, konservatyvios, bet konformistinės pozicijos.
Nuolankumas (lyderio)	Nuolankumas (konformisto)	Išoriškai panašus bruožas, tačiau kilmė skiriasi – lyderio nuolankumas yra sąmoningas ir aktyvus, o konformisto – dažnai pasyvus ir baimės pagrįstas.
Įtikinėjimas, o ne nurodinėjimas	Patiklumas (informacinis)	Įtikinėjimas gali skatinti mąstymą, bet esant autoritetingam lyderiui, pedagogai gali nekritiškai priimti jo požiūrį – išauga informacinis konformizmas.
Etika, autentiškumas	Grupės normų perėmimas (normatyvinis)	Autentiškumas skatina individualumą, bet jei visa organizacija remiasi tomis pačiomis vertybėmis, tai gali tapti spaudimu laikytis norminio elgesio.
Bendros žinios, dalijimasis	Grupės informacijos internalizavimas (informacinis)	Dalijimasis žiniomis gali skatinti bendrą augimą, bet jei tai tampa vieninteliu informacijos šaltiniu, pedagogai gali nekritiškai jį perimti.
Lyderio altruistinis įsipareigojimas	Paklusnumas autoritetui (informacinis)	Pašauktas lyderis gali būti sektinas pavyzdys, bet jei jis neprovokuoja kritinio mąstymo, gali paskatinti aklą sekimą.

Lentelėje pateikti tarnaujančios lyderystės aspektai gali netiesiogiai paskatinti tam tikras konformizmo formas. Tarnaujantis lyderis akcentuoja dvi savo esmę skirtingas lyderystės kryptis – skatina kiekvieno sekėjo autonomiją ir asmeninį augimą bei bendruomenės kūrimą ir bendradarbiavimą. Šie du aspektai gali sukelti vidinį konfliktą darbuotojams, kurie nori būti nepriklausomi, tačiau jaučia spaudimą laikytis organizacijos vertybių. Gali nesąmoningai sukurti spaudimą pedagogams pritarti bendroms vertybėms ir darbo metodams, net jei jie turi alternatyvių požiūrių. (Latif ir kt., 2024). Nors bendradarbiavimas yra būtinas efektyviam ugdymo procesui, pernelyg didelis akcentas vienybei ir harmonijai gali slopinti kritinį mąstymą ir norą reikšti kitokią nuomonę, ypač jei tai susiję su nusistovėjusia mokyklos kultūra ar tradicijomis. Pedagogai gali jaustis spaudžiami pritarti vyraujančiam požiūriui, net jei jis nėra pats efektyviausias ar atitinkantis individualius pedagogų poreikius, tiesiog norėdami išlaikyti gerus santykius su kolegomis ir vadovybe, kuri vertina komandinį darbą. Tai gali mažinti inovatyvumą, kūrybiškumą ir gali skatinti emocinį perdegimą.

Tarnaujanti lyderystė, orientuota į sekėjų poreikių tenkinimą, gali paskatinti pedagogų konformizmą, šie poreikiai yra susiję su stabilumu ir nenoru keisti nusistovėjusią tvarką. Jei pedagogų dauguma yra linkę laikytis tradicinių mokymo metodų ir vengia inovacijų dėl baimės suklysti ar papildomo darbo krūvio, tarnaujantis lyderis, siekdamas patenkinti šį poreikį, gali nesąmoningai stabdyti progresą ir skatinti konformizmą senoms praktikoms. Tarver (2021) tyrimų rezultatai patvirtina, kad tarnaujanti lyderystė gali skatinti komandos konservatyvumą. Vadovai, praktikuojantys tarnaujančią lyderystę, gali skatinti socialinį stabilumą ir tvarką, o tai yra konservatyvios ideologijos pagrindas. Kyla rizika neprisitaikyti prie pokyčių, kurie yra neatsiejami nuo šiuolaikinės švietimo sistemos.

Konformizmas nėra vienareikšmiškas reiškiny. Normatyvinis konformizmas, kylantis iš noro būti priimtam, turėtų mažėti esant tarnaujančiai lyderystei. Tačiau konformizmas atlieka svarbų vaidmenį palaikant socialinę tvarką, koordinuojant veiksmus ir perduodant socialines normas (Dvorak ir kt., 2025). Lyderiai galėtų išnaudoti konformizmą grupės sanglaudos didinimui ir organizacijos kultūros kūrimui. Dauguma mokslinių straipsnių, tiriančių konformizmo reiškinį akcentuoja konformizmo mažinimą ir autonomijos didinimą. Tai suponuoja tikėjimą, kad konformizmas yra asmenybės augimą ribojantis veiksnys. Dvorak ir kt. (2025) išskiria ir teigiamas konformizmo pasekmes – grupės vieningumas, individo pripažinimas, saugumas, socialinė integracija, disciplinos palaikymas, bendradarbiavimas, pasiekimai darbe. Klausimas diskusijai – ar tarnaujanti lyderystė, skatindama sekėjų ugdymą ir kurdama tvarią bendruomenę galėtų pasitelkti teigiamą pedagogų konformizmą?

Tarnaujanti lyderystė gali lemti informacinį konformizmą. Individai perima grupės nuomonę, nes tiki, kad grupė turi daugiau žinių ar yra teisesnė (Mahmoodi ir kt., 2022). Reiškiny gali sustiprėti, jei tarnaujantis lyderis yra labai autoritetingas ir jo nuomonė yra nekvestionuojama. Nors tarnaujanti lyderystė turėtų skatinti kritinį mąstymą, stipri lyderio asmenybė ir gebėjimas įtikinti gali nesąmoningai lemti, kad pedagogai perims jo požiūrį be gilesnės analizės. Darbuotojų konformistinių elgesį gali veikti lyderio požiūris į darbuotojų mokymąsi, ypač, jei organizacijoje taikomas bendrų žinių asimiliavimas, kai individualiai įgytos žinios perduodamos kitiems ir toliau naudojamos, kaip bendros organizacijos žinios (Hanaki ir Ovan, 2013). Egzistuoja du variantai – arba visiška darbuotojų autonomija, arba didelis konformizmo lygis. Darbuotojai arba tobulėja individualiai, skatinami lyderio, arba pasiduodami informaciniam konformizmui internalizuoja kiekvieno individualias žinias ir jos tampa komandos žiniomis. Priklausomai nuo tarnaujančio lyderio prioritetų individo ar bendruomenės poreikiams.

Apibendrinant, tarnaujančios lyderystės ir pedagogų konformizmo sąsajos yra sudėtingos ir daugiaplanės. Nors pagrindiniai tarnaujančios lyderystės principai turėtų mažinti normatyvinį konformizmą, kuriant saugią ir įgalinančią aplinką, tam tikri aspektai, tokie kaip pernelyg didelis akcentas bendruomeniškumui ar pasyvių daugumos poreikių tenkinimas, gali paskatinti tam tikras konformizmo formas. Norint išvengti nepageidaujamo konformizmo ir skatinti inovacijas bei kritinį mąstymą ugdymo įstaigose, tarnaujantys lyderiai turėtų būti sąmoningi ir aktyviai skatinti diskusijas, oponuojančias nuomones bei individualų pedagogų kūrybiškumą. Tarnaujantys lyderiai turėtų konformizmo reiškinį suvokti, kaip neišvengiamą sekėjų poreikį ir atsižvelgti į jį, siekdami balansuoti tarp neigiamą ir teigiamą įtaką darančio konformizmo. Tik tokiu būdu tarnaujanti lyderystė gali realizuoti savo potencialą, kuriant ne tik patenkintus, bet ir autonomiškus bei inovatyvius pedagogus.

4. Tarnaujančios lyderystės ir konformizmo sąsajų ugdymo institucijose empirinis tyrimas

4.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo teorinės ir metodologinės nuostatos. Tyrime taikoma kiekybinė tyrimo strategija, grindžiama pozityvistinėmis teorinėmis ir metodologinėmis nuostatomis (Kardelis, 2007). Siekiama empiriškai įvertinti tarnaujančios lyderystės raišką ir pedagogų konformizmo sąsajas Panevėžio regiono ugdymo institucijose. Kiekybinis požiūris pasirinktas dėl galimybės įvertinti tarnaujančios lyderystės ir konformizmo raišką bei nustatyti sąsajas tarp tarnaujančios lyderystės stiliaus ir konformizmo tendencijų.

Tarnaujančios lyderystės reiškinyje darbe grindžiamas lyderio moraliniu įsipareigojimu pirmenybę teikti kitų poreikiams ir gerovei, o ne asmeninei galiai ar ambicijoms (Greenleaf, 2008). Požiūris remiasi noru padėti savo komandos nariams augti, tobulėti ir pasiekti savo potencialą, aktyviai klausantis jų nuomonės, empatiškai reaguojant į jų iššūkius ir suteikiant jiems reikiamus išteklius bei palaikymą. Tarnaujantis lyderis kuria pasitikėjimu ir pagarba grįstą aplinką, skatindamas bendradarbiavimą. Įgalindamas kitus priimti sprendimus ir priimti atsakomybę, siekia organizacijos sėkmės, teigiamo poveikio bendruomenei bei visuomenei.

Konformizmo reiškinio pagrindą sudaro socialinės įtakos procesai, kurių metu individai keičia savo elgesį, nuostatas ar įsitikinimus, kad atitiktų grupės normas ar daugumos poziciją (Deldoost ir kt., 2024). Šį reiškinį lemia du pagrindiniai motyvai: informacinis socialinis poveikis, kai individai tiki, kad grupė turi teisingą informaciją sudėtingose ar neaiškiose situacijose, todėl perima jos požiūrį, ir normatyvinis socialinis poveikis, kai individai nori būti priimti ir patikti grupei, todėl prisitaiko prie jos normų, net jei asmeniškai su jomis nesutinka (Capuano ir Chekroun, 2024). Šie motyvai, veikiantys kartu arba atskirai, paaiškina, kodėl žmonės linkę pritarti daugumos nuomonei ir elgtis taip, kaip yra socialiai priimtina tam tikroje grupėje ar kontekste.

Duomenų rinkimo metodai. Tyrimo instrumentas (5 priedas) sudarytas iš trijų dalių. Pirmoje dalyje pateikti 36 teiginiai, skirti įvertinti tarnaujančios lyderystės raišką ugdymo institucijose. Ši dalis sudaryta remiantis Sun ir kt. (2024) tarnaujančios lyderystės modeliu bei kitų autorių (Effendi ir Erb, 2024; Lindawati ir kt., 2024; Ali ir kt., 2025; Liu ir kt., 2021) įžvalgomis.

Klausimynas apima tris pagrindines dimensijas, kurios detalizuojamos į 5 subskales. *Pirmoji subskalė*, elgesio modeliai (11 teiginių), apima nuolankų elgesį (savo klaidų pripažinimas, kitų indėlio vertinimas) ir etišką elgesį (skaidrumas, sąžiningumas, teisingumas). *Antroji subskalė*, sekėjų įtrauktis (10 teiginių), vertina darbuotojų įtraukimą į užduotis ir įgalinimą (motyvavimas, sprendimų priėmimo laisvė, kompetencijų auginimas). *Trečioji*, socialinis poveikis (15 teiginių), apima emocinį palaikymą (empatija, psichologinis saugumas) ir bendruomenės įtraukimą (partnerystė, dalijimasis ištekliais, bendra atsakomybė). Respondentų nuomonei išsiaiškinti naudojama 5 balų Likerto skalė, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „sutinku“, 5 – „visiškai sutinku“ (tam tikrais atvejais taikoma dažnio skalė nuo „niekada“ iki „visada“).

Siekiant nustatyti vidinių subskalių suderinamumą ir patikimumą buvo pasirinktas Cronbach α suderinamumo ir patikimumo rodiklis. Vidinis suderinamumas matuojamas nuo 0 iki 1. Jei Cronbacho alfa siekia 0,60, tai tinka tyrimams, tačiau siekiama, kad Cronbacho α būtų 0,70 ar

daugiau, kad skalę ar klausimų grupę būtų galima laikyti suderinta (5 nuoroda informacinių šaltinių sąrašė). Bendras tarnaujančios lyderystės klausimyno vidinis suderinamumas yra aukštas (Cronbacho $\alpha = 0,98$). Visų šio klausimyno subskalių Cronbach α viršija rekomenduotiną 0,70 reikšmę (žr. 2 lentelę), todėl galima teigti, kad tarnaujančios lyderystės subskalių teiginiai tarpusavyje suderinti ir patikimi (8 lentelė).

8 lentelė. Tarnaujančios lyderystės subskalių suderinamumo ir patikimumo rodikliai (Cronbach α)

Faktoriaus kintamieji pagal subskales (tarnaujančios lyderystės klausimyno teiginiai)	Cronbach α
Nuolankus elgesys	0,89
Etiškas elgesys	0,92
Darbuotojų įgalinimas	0,93
Emocinis palaikymas	0,91
Bendruomenės įtraukimas.	0,93

Kaip matyti iš lentelės, bendros vidinio suderinamumo koeficiento Cronbach α reikšmės svyruoja nuo 0,89 iki 0,93, tai rodo, jog naudojamas tyrimo instrumentas (klausimynas) yra patikimas ir tinkamas tolimesnei rezultatų analizei (5 priedas).

Antroje klausimyno dalyje analizuojamas pedagogų konformizmo reiškiny (6 priedas). Remiantis mokslinė literatūra (Capuano ir Chekroun, 2024; Deldoost, 2024; Harbi, 2018 ir kt.), suformuluota 30 teiginių, suskirstytų į dvi pagrindines dalis – normatyvinį ir informacinį konformizmą. Normatyvinis konformizmas (20 teiginių) apima keturias subskales: saugumo grupėje siekimą (norą pritapti, baimę būti atstumtam), grupės gynybiškumą (kolegų gynimą, faktų ignoravimą), pasyvumą (iniciatyvos vengimą, rutiną) ir paklusnumą grupei (atsakomybės vengimą, nuolaidžiavimą). Informacinis konformizmas (10 teiginių) apima dvi subskales: nepasitikėjimą savimi (dvejojimą, atsitraukimą) ir teisingumo siekimą atliekant užduotis (patiklumą, pirmumo efektą). Konformizmo klausimyno teiginiai vertinami pagal analogišką 5 balų sistemą, kur aukštesnis įvertis rodo didesnę polinkį į konformistinį elgesį. Konformizmo skalės bendras vidinis suderinamumas yra aukštas (Cronbacho $\alpha = 0,94$), tačiau atskirų subskalių – šiek tiek žemesni nei tarnaujančios lyderystės (9 lentelė).

9 lentelė. Konformizmo subskalių suderinamumo ir patikimumo rodikliai (Cronbach α)

Faktoriaus kintamieji pagal subskales (tarnaujančios lyderystės klausimyno teiginiai)	Cronbach α
Saugumo grupėje siekimas	0,76
Grupės gynybiškumas	0,80
Pasyvumas, vengiant iniciatyvumo ir autentiškumo	0,78
Paklusnumas grupei	0,81
Nepasitikėjimas savimi naujose situacijose	0,83
Siekis teisingai atlikti užduotis	0,78

Trečioje instrumento dalyje respondentams pateikti sociodemografiniai klausimai, skirti nustatyti tyrimo imties charakteristikas. Respondentų prašoma nurodyti savo lytį, amžių, išsilavinimą bei darbo

stažą esamoje darbovietėje. Šie duomenys naudojami lyginamajai analizei atlikti ir statistiniams ryšiams tikslinti.

Duomenų analizės metodai. Kiekybinio tyrimo duomenys apdoroti naudojant statistinės analizės programą IBM SPSS Statistics (versija 28.0.1.0). *Aprašomoji statistika.* Kintamųjų pasiskirstymui įvertinti skaičiuoti dažniai (procentinė išraiška), o požymių raiškos stiprumui nustatyti – aritmetiniai vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. *Grupių palyginimas.* Skirtumams tarp nepriklausomų grupių nustatyti taikyti neparametriniai kriterijai. Dviem nepriklausomoms imtims (lyginant pagal lytį) taikytas Mann–Whitney U testas. Trims ir daugiau imčių (lyginant pagal amžių, išsilavinimą ar darbo stažą) palyginti taikytas Kruskal–Wallis H testas. *Ryšų analizė.* Sąsajoms tarp tarnaujančios lyderystės ir pedagogų konformizmo nustatyti taikytas Spirmeno ranginės koreliacijos koeficientas (rs). Koreliacijos rezultatai interpretuoti remiantis Čekanavičiaus ir Murausko (2014) pateikta klasifikacija (10 lentelė).

10 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmė (r)

Ryšys (r)	Stiprumas
nuo 0,9 iki 1 (nuo –0,9 iki 1)	Labai stiprus
nuo 0,7 iki 0,9 (nuo –0,7 iki –0,9)	Stiprus
nuo 0,5 iki 0,7 (nuo –0,5 iki –0,7)	Vidutinis
nuo 0,3 iki 0,5 (nuo –0,3 iki –0,5)	Silpnas
nuo 0,3 iki –0,3	Labai silpnas

Remiantis Čekanavičiumi ir Murausku (2014), stipriais laikomi ryšiai, kurių koreliacijos koeficientas viršija 0,7 (arba yra mažesnis nei –0,7), o silpnais – kai reikšmė nesiekia 0,3. Visais atvejais vertinant ryšio stiprumą, kartu tikrinamas ir jo statistinis reikšmingumas ($p < 0,05$), kuris parodo, ar gautas rezultatas nėra atsitiktinis. *Prognostinė analizė.* Siekiant nustatyti, ar tarnaujanti lyderystė padeda paaiškinti konformizmo raišką papildomai, jau įvertinus sociodemografinius veiksnius, atlikta hierarchinė tiesinė regresija. Analizės metu stebėtas determinacijos koeficiento pokytis (ΔR^2) ir jo statistinis reikšmingumas (p). Jei pokytis yra statistiškai reikšmingas, tai rodo, kad tarnaujančios lyderystės veiksniai daro įtaką konformizmui nepriklausomai nuo respondento lyties, amžiaus, išsilavinimo ar stažo. Remiantis Nathans ir kt. (2012), šis metodas leidžia įvertinti kintamųjų įtaką nuosekliais žingsniais. Pagrindinis analizės tikslas – nustatyti tarnaujančios lyderystės papildomą prognozavimo galią, kurią parodo determinacijos koeficiento pokytis (ΔR^2) po sociodemografinių veiksnių įvedimo. Statistinio reikšmingumo (p) reikšmės ir jų vertinimas pateikiamos 11 lentelėje.

11 Lentelė. Hierarchinės tiesinės regresijos reikšmingumo vertinimo skalė.

(p) reikšmė	Vertinimas	Reikšmės vertinimas	Žymėjimas
> 0,05	Nereikšminga	Ryšio nėra. Kintamasis nedaro įtakos konformizmui. Tai tiesiog atsitiktinumas.	(nėra žvaigždžių)
≤ 0,05	Reikšminga	Ryšys yra. Tai standartinis patikimumas.	*
≤ 0,01	Labai reikšminga	Stiprus patikimumas.	**
≤ 0,001	Itin reikšminga	Aukščiausias patikimumas.	***

Rezultatų statistinis reikšmingumas vertinamas remiantis socialiniuose moksluose taikoma standartine žymėjimo sistema, kur $p \leq 0,05$ nurodo statistiškai reikšmingą ryšį (Osborne, 2010; Pallant, 2020).

Tyrimo organizavimas ir imtis. Siekiant ištirti tarnaujančios lyderystės ir pedagogų konformizmo sąsajas, tyrimo lauku pasirinktas Panevėžio regionas. Tyrimo tikslinė grupė – šio regiono ugdymo institucijų pedagogai, remiantis pareigybių, kurias atliekant darbas yra laikomas pedagoginiu, sąrašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003 m. spalio 9 d. (2 nuoroda informacijos šaltinių sąrašė). Pildyti apklausą kviešti pedagogai, dirbantys skirtingo tipo įstaigose (ikimokyklinio ugdymo, pradinėse, pagrindinėse, progimnazijose, gimnazijose, profesinio rengimo bei aukštosiose mokyklose). Generalinę tyrimo aibę sudarė 2408 pedagogai, 2024 – 2025 m. m. dirbę Panevėžio regione: Panevėžio mieste (1105) ir rajone (341), Biržų (222), Pasvalio (274), Kupiškio (186), Rokiškio (280) rajonuose, remiantis Švietimo valdymo informacinės sistemos duomenimis (3 nuoroda informacijos šaltinių sąrašė). Tyrimo imties dydis apskaičiuotas vadovaujantis V. I. Paniotto formule:

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

čia n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje; Δ – paklaida, kuriai paprastai atliekant mokslinius tyrimus yra skiriami 5 proc.; N – generalinė aibė.

Duomenys:

$N = 2408$; 5 proc. paklaidos ribos, taigi $\Delta = 0,05$

Skaičiavimas:

$$n = 1 / (0,05^2 + 1/2408) = 1 / (0,0025 + 0,000415282) = 1 / 0,002915282 \approx 343,04$$

Siekiant užtikrinti duomenų reprezentatyvumą, nustatyta, kad šiame tyrime reikalinga imtis 343 respondentai. Respondentai buvo atrenkami taikant netikimybinę patogiają atranką (Golzar ir kt., 2022). Tai reiškia, kad į imtį pateko tie pedagogai, kurie savanoriškai sutiko dalyvauti tyrime ir užpildyti pateiktą internetinį klausimyną. Duomenų rinkimas vykdytas 2025 m. spalio 7 d. – lapkričio 9 d.

Tyrimo metu uždaro tipo klausimynu buvo apklausiama tikslinė respondentų grupė – Panevėžio regiono pedagogai, kuriems išsiųstos apklausos nuorodos į 144 įstaigas (7 priedas), siekiant užtikrinti visiems vienodas sąlygas dalyvauti tyrime. Apklausą atlikta internetu, užtikrinant respondentų anonimiškumą ir duomenų konfidencialumą, laikantis etikos principų (sąžiningumo, teisingumo, duomenų tikslumo) (Taquette ir kt., 2022). Buvo užpildytos 383 apklausos, tai sudaro 112 proc. planuotos imties.

Siekiant gauti kuo įvairiapusiškesnius duomenis, į tyrimą buvo įtrauktos visų tipų švietimo institucijos (12 lentelė).

12 lentelė. Tyrime dalyvavusių įstaigų skaičius pagal tipą

Įstaigos tipas	Skaičius, vnt.
Ikimokyklinio ugdymo įstaigos	52
Pradinės, pagrindinės mokyklos, progimnazijos ir gimnazijos	57
Profesinės mokyklos (profesinio rengimo, technologijų ir verslo mokymo centrai)	3
Aukštosios mokyklos	2
Kitos ugdymo įstaigos	29

Didžiausią dalį sudarė mokyklos (57) ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos (52), tyrime dalyvavo ir aukštųjų, profesinių mokyklų, neformaliojo ugdymo bei daugiafunkčių centrų atstovai. Detalus tyrimo imties pasiskirstymas pagal lytį, amžių, išsilavinimą ir kitus rodiklius pateikiamas 13 lentelėje.

13 lentelė. Sociodemografinių rodiklių suvestinė

Rodiklis	Grupė	Procentinė dalis / Skaičius
Lytis	Moterys	83 proc. (n = 314)
	Vyrai	17 proc. (n = 65)
	Nenurodė	(n = 4)
Amžius	Iki 29 m.	12 proc.
	30–49 m.	34 proc.
	50–65 m.	44 proc.
	66 m. ir daugiau	9 proc.
	Nenurodė	1 proc. (n = 3)
Išsilavinimas	Vidurinis	3 proc.
	Profesinis	7 proc.
	Aukštasis neuniversitetinis	20 proc.
	Universitetinis bakalauro	38 proc.
	Magistras	28 proc.
	Daktaras	3 proc.
	Nenurodė	1 proc.
Darbovietės tipas	Ikimokyklinio ugdymo įstaiga	13 proc.
	Pradinė mokykla	3 proc.
	Pagrindinė mokykla arba progimnazija	32 proc.
	Gimnazija	27 proc.
	Aukštoji mokykla	5 proc.
	Kitos ugdymo įstaigos	19 proc.
Darbo stažas (dabartinėje įstaigoje)	Iki 1 m.	5 proc.
	1–2 m.	14 proc.
	3–5 m.	20 proc.
	6–14 m.	18 proc.
	Virš 15 m.	42 proc.
	Nenurodė	1 proc.

Tyrimo imties analizė atskleidžia, kad 83 procentus tyrimo respondentų sudaro moterys. Tai atitinka bendrą Lietuvos pedagogų statistinį pasiskirstymą (4 informacijos šaltinis), todėl leidžia tyrime vertinti ir mažesnės vyrų imties (17 proc.) duomenis. Pagal amžių ir darbo stažą daugumą sudaro 50

– 65 metų amžiaus pedagogai, turintys didesnę nei 15 metų darbo stažą vienoje įstaigoje. Tai rodo, kad tyrime dalyvavo patyrę specialistai, o jaunų (iki 29 m.) bei karjerą pradedančių (stažas iki 1 m.) pedagogų dalis yra sąlyginai maža. Išsilavinimo rodikliai rodo aukštą respondentų kvalifikaciją – 66 procentai turi universitetinį išsilavinimą. Daktaro laipsnį turi 3 proc. tiriamųjų. Didžioji dalis respondentų dirba miesto pagrindinėse mokyklose, progimnazijose arba gimnazijose. Apibendrinant sociodemografinį profilį, tipinis tyrimo dalyvis yra 50–65 metų moteris, turinti universiteto bakalauro laipsnį ir daugiau nei 15 metų dirbanti miesto ugdymo įstaigoje.

4.3. Tarnaujančios lyderystės ir konformizmo sąsajų analizė

4.3.1. Tarnaujančios lyderystės požymių vertinimo rezultatai

Vertinant tarnaujančios lyderystės požymius Panevėžio regiono ugdymo įstaigų vadovų elgesyje, verta pastebėti, kad visų teiginių standartiniai nuokrypiai yra gana dideli, nuo 0,90 iki 1,24. Tai rodo, jog nuomonės apie lyderio elgesį respondentų tarpe yra gana įvairios.

Elgesio modelių vertinimas. Pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti elgesio modelių, tai yra, nuolankumo ir etiško elgesio raišką. 14 lentelėje pateikiami tarnaujančios lyderystės požymių vertinimo teiginiai ir atsakymų vidurkiai bei standartinis nuokrypis.

14 lentelė. Elgesio modelių vertinimas

Elgesio modeliai ir juos sudarantys teiginiai		Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Lyderio nuolankus elgesys	Savo klaidas ir trūkumus mato kaip nuolankią galimybę mokytis ir tobulėti	3,7	1,11
	Nuolankiai kviečia ieškoti problemų sprendimų kartu.	3,8	1,11
	Sėkmės nuopelnus nuolankiai priskiria kartu veikusiai komandai.	4,0	1,05
	Pasižymi nuolankiu gebėjimu priimti bendruomenės narių idėjas.	3,8	1,04
	Nuolankiai teikia pirmenybę bendruomenės poreikiams, o ne asmeniniams interesams.	3,8	1,14
Etiškas lyderio elgesys	Aktyviai skatina ir palaiko etišką visų bendruomenės narių elgesį.	4,1	1,02
	Pasižymi gebėjimu inicijuoti diskusiją ir spręsti sudėtingus klausimus per etišką dialogą.	3,9	1,06
	Užtikrina, kad informacija įstaigoje būtų dalijamasi atvirai ir pagarbiai.	3,9	1,15
	Išklauso visas puses ir vertina situaciją remdamasis (–asi) faktais, o ne asmeniniais jausmais ar simpatijomis.	3,8	1,11
	Aktyviai skatina bendruomenės narius sąžiningai laikytis savo įsipareigojimų.	4,2	0,99
	Atsako už organizacijos rezultatus, ugdydamas (–a) etišką mokymosi iš klaidų kultūrą, o ne kaltinimų atmosferą.	4,0	1,12

Analizuojant tyrimo duomenis, nustatyta, kad bendras etiško lyderio elgesys respondentų vertinamas šiek tiek palankiau nei lyderio nuolankus elgesys. Etiško elgesio vidurkiai svyruoja nuo 3,8 iki 4,2, tuo tarpu nuolankaus elgesio – nuo 3,7 iki 4,0. Šie rezultatai leidžia teigti, jog respondentai didesnę reikšmę teikia lyderio elgesio atitikimui etikos principams nei jo asmeninėms nuolankumo savybėms.

Vertinant etiško lyderio elgesio faktorius, nustatyta, kad reikšmingiausiu aspektu laikomas lyderio gebėjimas aktyviai skatinti bendruomenės narius sąžiningai laikytis prisiimtų įsipareigojimų. Tai

rodo, jog respondentai ypač vertina lyderio pastangas užtikrinti atsakomybę ir sąžiningumą organizacinėje veikloje. Aukštai įvertintas lyderio vaidmuo inicijuojant diskusijas ir sprendžiant sudėtingus klausimus pasitelkiant etišką dialogą, kas atskleidžia lūkestį, jog lyderis veikia kaip konstruktyvios komunikacijos ir vertybėmis grįsto sprendimų priėmimo skatintojas. Kiti vertinti aspektai – lyderio atsakomybė už organizacijos rezultatus nepažeidžiant etikos normų bei atviro ir pagarbaus informacijos dalijimosi užtikrinimas – taip pat buvo įvertinti teigiamai. Tai leidžia daryti išvadą, kad etiškas lyderio elgesys respondentų suvokiamas kaip svarbus organizacinės kultūros formavimo veiksnys, stiprinantis pasitikėjimą lyderiu, skaidrumą ir tarpusavio pagarbą. *Apibendrinant* galima teigti, kad tyrimo rezultatai atskleidžia aiškią tendenciją – etiškas lyderystės modelis organizacijoje suvokiamas kaip prioritetas, ypač akcentuojant atsakomybę, sąžiningumą ir etišką komunikaciją, kurie laikomi veiksmingos lyderystės komponentais.

Sekėjų įtraukties vertinimas. 15 lentelėje pateikti atsakymų į šiuos teiginius vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai.

15 lentelė. Sekėjų įtraukties vertinimas

Sekėjų įtrauktis ir ją sudarantys teiginiai		Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Įgalinimas	Naujovių planavimą grindžia įtraukiančiu dialogu ir įsiklausymu į visų pasiūlymus.	3,9	1,05
	Laiku įvertina pastangas už gerai atliktą darbą nelaukdamas (– a) formalių progų (pvz., metinio pokalbio).	3,8	1,12
	Teikia grįžtamąjį ryšį, kad užtikrintų aiškumą dėl atliekamo darbo.	3,8	1,12
	Įgalina savarankiškai priimti sprendimus.	3,9	1,02
	Padedą suprasti, kaip kiekvieno darbuotojo darbas prisideda prie bendrų organizacijos tikslų.	3,9	1,08
	Suteikia erdvės eksperimentuoti, ieškant netradicinių problemų sprendimo kelių.	3,9	1,10
	Skatina bandyti naujus dalykus, kad įgytume patirties.	4,1	1,11
	Sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją.	4,3	0,90
	Įgalina kiekvieną tapti savo srities lyderiu.	4,1	1,03
	Aktyviai padeda siekti profesinių tikslų.	4,0	1,09

Analizuojant respondentų vertinimus apie tarnaujančio lyderio vykdomą sekėjų įtrauktį, nustatyta, kad visi vertinti aspektai sulaukė teigiamo respondentų vertinimo, o vidurkiai svyruoja nuo 3,8 iki 4,3. Šie duomenys rodo bendrą pozityvią tendenciją, jog pedagogai savo vadovus suvokia kaip įgalinančius ir įtraukiančius lyderius. Išskiriant svarbiausius veiksnys, respondentai palankiausiai vertina lyderio indėlį į jų profesinį tobulėjimą – sąlygų sudarymą kvalifikacijai kelti. Tai, kad šis aspektas įvertintas aukščiausiu balu, rodo didelį pedagogų poreikį nuolatiniam augimui ir organizaciniam palaikymui šioje srityje. Itin pozityviai vertinamas lyderio skatinimas išbandyti naujoves, dalytis patirtimi bei darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus. Tai rodo, kad darbuotojai vertina lyderio kuriamą pasitikėjimo atmosferą ir galimybę tiesiogiai prisidėti prie organizacijos valdymo procesų. Kiek mažesniu, tačiau vis dar aukštu balu įvertintas lyderio vaidmuo padedant darbuotojams siekti asmeninių profesinių tikslų bei įgalinimas savarankiškai priimti sprendimus. Tai leidžia daryti prielaidą, kad nors autonomija darbe yra svarbi, respondentams dar didesnę reikšmę turi sisteminis organizacijos požiūris į jų kompetencijų ugdymą ir bendrystės jausmas.

Santykinai žemiausiai įvertintas lyderio gebėjimas laiku, nelaukiant formalių progų, pastebėti ir įvertinti darbuotojų pastangas. Kilag ir kt. (2023) teigimu, individualaus indėlio vertinimas yra sąlyga darbuotojams jaustis pripažintiems. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad šį pripažinimo jausmą patiria didžioji dalis pedagogų, tačiau pastebimas rezervas rodo, jog kasdienio, neformalaus grįžtamojo ryšio vis dar pasigendama. *Apibendrinant* vidurkių analizę galima teigti, kad sekėjų įgalinimo dimensija yra viena stipriausiai išreikštų tirtose organizacijose. Aukšti įverčiai patvirtina, kad vadovai sėkmingai taiko įgalinimo strategijas, ypač profesinio augimo ir naujovių skatinimo srityse.

Socialinio poveikio vertinimas. Analizuojant lyderio socialinio poveikio aspektus, nustatyta, kad respondentai teigiamai vertina abi tiriamas sritis, tačiau bendruomenės įtraukimo rodikliai, svyruojantys nuo 3,76 iki 4,03 balo, yra kiek aukštesni nei emocinio palaikymo, kurių vidurkiai pasiskirstė tarp 3,67 ir 3,81 balo. Tarnaujančios lyderio socialinio poveikio vertinimo teiginiai ir atsakymų vidurkiai bei standartinis nuokrypis pateikiami 16 lentelėje.

16 lentelė. Socialinio poveikio vertinimas

Socialinis poveikis ir jį sudarantys teiginiai		Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Darbuotojų emocinis palaikymas	Demonstruoja empatiją iškilus sunkumams	3,7	1,19
	Teikia emocinį palaikymą, su kiekvienu bendraudamas (–a) individualiai, pagal jo poreikius	3,8	1,10
	Rūpinasi emociniu saugumu, užtikrindamas (–a) psichologinį komfortą darbo vietoje	3,8	1,16
	Atvirai dalinasi asmenine patirtimi emociškai palaikydamas (–a) sudėtingose situacijose	3,7	1,18
	Patyrus stresą padeda emociškai atsigauti.	3,7	1,24
	Skatina palaikyti vieniems kitus emociškai.	3,8	1,22
Bendruomenės įtraukimas	Aktyviai ieško galimybių bendradarbiauti su visa ugdymo įstaigos bendruomene.	4,0	0,98
	Bendruomenėje kuria glaudų ryšį, paremtą draugiškumu ir pasitikėjimu.	3,9	1,03
	Siekia stiprinti priklausymo jausmą per bendrą visos bendruomenės praktiką neformaliose veiklose (pvz., bendros šventės, gerumo akcijos).	4,0	1,04
	Kuria sąlygas, kad būtų patenkinti ugdymo įstaigos bendruomenės poreikiai.	3,9	1,01
	Skatina bendruomenės tvarumą per turimų resursų (pvz., patalpos, įranga, žinios, kompetencijos) dalijimąsi.	4,0	1,02
	Stiprina įtraukties kultūrą, skatindamas (–a) darbuotojus dalyvauti savanoriškoje veikloje ir bendruomenės iniciatyvose.	3,9	1,12
	Aktyviai siekia išgirsti bendruomenės nuomonę, prieš priimdamas (–a) svarbius sprendimus.	3,9	1,05
	Skatina bendruomenės dialogą, neslėpdamas (–a) jautrių ar sudėtingų temų.	3,8	1,15
	Reguliariai atsiskaito bendruomenei už organizacijos veiklą ir įsipareigojimų vykdymą.	3,9	1,06

Vertinant bendruomenės įtraukimą, aukščiausią 4,03 balo įvertį gavo lyderio iniciatyvumas ieškant bendradarbiavimo galimybių su visa bendruomene. Tai rodo, kad vadovai aktyviai siekia atvirumo ir partnerystės. Pozityviai, beveik 4 balų vidurkiais, įvertintas resursų dalijimasis siekiant tvarumo bei priklausymo jausmo stiprinimas per neformalias veiklas. Kiek atsargiau respondentai vertina lyderių

gebėjimą inicijuoti dialogą jautriomis ar sudėtingomis temomis, kas gali rodyti tam tikrą vengimą kalbėti nepatogiomis temomis siekiant išsaugoti harmoniją.

Emocinio palaikymo srityje palankiausiai vertinamas individualus dėmesys darbuotojams ir rūpinimasis jų psichologiniu saugumu bei komfortu darbo vietoje. Tačiau išryškėjo probleminė sritis – pagalba krizinėse situacijose. Empatija sunkiais tarpsniais, pagalba atsistatyti po streso bei parama tvarkantis su emocijomis buvo įvertintos tik 3,67 balo. Tai leidžia daryti prielaidą, kad lyderiai geba kurti bendrą saugią atmosferą, tačiau pritrūksta įgūdžių ar noro suteikti gilesnę autentišką paramą, kai darbuotojai susiduria su realiais sunkumais. Toks rezultatų pasiskirstymas atskleidžia statistiškai reikšmingą struktūrinį netolygumą tarp funkcinių ir asmeninių vadovo kompetencijų. Lyginant atskirus rodiklius, fiksuojamas net 0,7 balo atotrūkis tarp funkcinio rūpesčio (kvalifikacijos kėlimo) ir emocinio ryšio krizinėse situacijose. Tai rodo riziką, kad emocinis palaikymas organizacijoje tampa priklausomas nuo rezultatų, o ne nuo žmogiškojo ryšio. Remiantis Dvorak ir kt. (2025), būtent aktyvus klausymas ir empatija yra veiksniai, tiesiogiai mažinantys darbuotojų baimę būti atstumtiems, todėl šių kompetencijų stoka gali didinti konformistinį spaudimą. Tarnaujančios lyderystės teorijoje (Greenleaf, 2008; Sun et al., 2024) nuolankumas ir emocinis palaikymas laikomi šio modelio šerdimi, skiriančia ją nuo kitų vadybos formų. Krumrei-Mancuso ir Rowatt (2023) teigimu, nuolankumas yra stipriausias veiksnys, prognozuojantis didesnę tarnaujančios lyderystės lygį. Kai lyderiai viešai pripažįsta savo ribotumą ir vertina kitus, jie sukuria stipresnį ryšį su pasekėjais, skatindami bendradarbiavimą. Todėl nustatytas pamatinių savybių atsilikimas nuo vadybinių funkcijų leidžia teigti, kad tirtose organizacijose tarnaujanti lyderystė veikia ne kaip holistinė filosofija, o tik kaip atskirų įrankių rinkinys, kas riboja jos transformacinį poveikį mažinant konformizmą.

Apibendrinant tarnaujančios lyderystės raiškos vertinimą, matyti aiški tendencija, tirtose ugdymo įstaigose vadovai sėkmingai realizuoja funkcinius ir etinius lyderystės aspektus (įgalinimą, atsakomybę, skaidrumą), tačiau patiria sunkumų kurdami gilų emocinį ryšį ir demonstruodami nuolankumą. Funkcinės lyderystės dominavimas prieš vertybinę sukuria specifinę aplinką. Joje skatinama darbuotojų kompetencija, tačiau ištikus nesėkmei žmonės jaučiasi emociškai nesaugūs. Tokia būseną gali tiesiogiai didinti jų polinkį į konformizmą..

4.3.2. Konformizmo reiškinių vertinimo rezultatai

Pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti *normatyvinio konformizmo*, tai yra, saugumo grupėje siekimo, grupės gynybiškumo, pasyvumo vengiant iniciatyvumo ir autentiškumo bei paklusnumo grupei raišką. 17 lentelėje pateikiami normatyvinio konformizmo požymių vertinimo teiginiai ir atsakymų vidurkiai bei standartinis nuokrypis.

17 lentelė. Normatyvinio konformizmo vertinimas

Normatyvinis konformizmas ir jį sudarantys teiginiai		Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Saugumo grupėje siekimas	Esu atsargus ir budrus, jei jaučiu kad gali atstumti, verčiau patyliu ir prisitaikau.	3,2	1,11
	Kai jaučiu grėsmę, šliejuosi prie pačių artimiausių kolegų, kurie man pataria, kaip elgtis.	3,3	1,24
	Jaučiuosi gerai, kai mano pastangos prisitaikyti įvertinamos (pvz., šypsena, patapšnojimu per petį ar kitais signalais).	3,6	1,20

	Man svarbus ryšio jausmas, kurį užtikrina vienoda laikysena.	3,9	1,10
	Tenka nusileisti ir taikytis prie kolegų, kad iškilus sunkumams jie manimi pasirūpintų ir palaikytų.	2,9	1,16
Grupės gynybiškumas	Jei kas nors kritikuoja mano kolegas, supykstu ir pradėdau juos ginti, nesvarstydamas (–a), ar kritika teisinga.	3,0	0,99
	Jei pastebiu, kad mano artimas kolega dėl ko nors įsižeidęs, jaučiu, kad tai žeidžia ir mane.	3,1	1,03
	Viduje galiu pritarti kritikai, bet viešai rodau lojalumą kolegoms, kad jie manęs neatstumtų palaikę beširdžiu (–e).	2,8	1,05
	Kai kritikuojama artimų kolegų nuomonė, vengiu diskusijos – nutraukiu pokalbį ir stoju kolegų pusėn, net jei asmeniškai pritariu kritikai.	2,8	1,03
	Kai kritikuojamas artimas kolega, sąmoningai vengiu gilintis į faktus, kad galėčiau be abejonių palaikyti bendrą poziciją.	2,7	1,07
	Kai mano artimi kolegės pergyvena dėl smulkmenų, imu pergyventi ir aš, nors vėliau suprantu, kad be reikalo.	2,9	1,14
	Vengiu nepatogių temų tarp artimų kolegų, nors kartais norisi išsakyti savo nuomonę.	2,9	1,11
Pasyvumas, vengiant iniciatyvumo ir autentiškumo.	Susilaikau, pirmas (–a) neišreiškiu savo nuomonės.	3,0	1,06
	Iš inercijos pasiduoodu įprastai rutinai, nors ir norėčiau kažką pakeisti.	3,0	1,04
	Delsiu, nerodau iniciatyvos vykdyti vadovo nurodymų, jei mano artimi kolegės jiems nepritaria.	2,7	1,13
Paklusnumas grupei.	Elgiuosi, kaip sutarėme, net jei viduje kyla kitokių jausmų.	3,2	1,14
	Klausiu kitų nuomonės ir jai pritariu, kad išvengčiau atsakomybės už galimas klaidas.	2,9	1,19
	Ilgai dvejoju prieš priimdamas (–a) sprendimą nepaklusti artimiesiems kolegoms.	2,7	1,12
	Jaučiu nerimą, jei negaliu pasitarti su kolegomis, ir turiu nuspręsti pats (–i), kaip pasielgtų dauguma.	2,8	1,19
	Nusileidžiu, jei kolegės įkalbinėja palaikyti jų idėją, net jei ta idėja nėra pati geriausia man.	2,7	1,09

Analizuojant normatyvinio konformizmo raišką, išryškėjo aiški tendencija, kad respondentai labiausiai linkę į konformistinį elgesį siekdami saugumo jausmo grupėje – šio bloko teiginių vidurkiai yra aukščiausi visoje skalėje, nuo 2,9 iki 3,9. Detalesnė rezultatų analizė rodo, kad pedagogams svarbiausia yra jausti ryšį su kolegomis, kurį užtikrina vieninga laikysena – šis aspektas įvertintas aukščiausiu 3,9 balo vidurkiu. Tai signalizuoja, kad bendras susitelkimas ir „buvimas kartu“ respondentams yra prioritetinė vertybė, net jei tai reikalauja tam tikro prisitaikymo. Antruoju pagal svarbą motyvu tapo socialinis pripažinimas – malonus atlygis ar įvertinimas už pastangas prisitaikyti įvertintas 3,6 balo. Tai patvirtina, kad išorinis socialinis pastiprinimas yra veiksnys, skatinantis darbuotojus laikytis grupės normų.

Priešinga tendencija stebima vertinant destruktivesnes konformizmo formas – atvirą pasyvumą ar gynybiškumą. Respondentai mažiausiai linkę tapatintis su elgesiu, kuris tiesiogiai trukdo darbo procesui. Žemiausią įvertinimą gavo iniciatyvos nerodymas vykdant vadovo nurodymus, kai tam nepritaria kolegės, bei sąmoningas vengimas gilintis į faktus. Šie duomenys leidžia manyti, kad nors darbuotojai siekia pritapti, jie nėra linkę akiai aukoti savo profesinių pareigų ar objektyvumo vardan grupės pritarimo. Vis dėlto, svarbu atkreipti dėmesį į aukštus standartinius nuokrypius, kurie būdingi ir šiai skalei. Tai rodo didelę imties poliarizaciją – tirtose organizacijose dirba tiek asmenys, linkę į konformizmą ir prisitaikymą, tiek darbuotojai, kurie brangina savo autonomiją ir yra atsparūs grupės

spaudimui. *Apibendrinant* galima teigti, kad tirtose įstaigose dominuoja „saugusis“ normatyvinis konformizmas. Pedagogai renkasi prisitaikymą kaip priemonę kurti bendrystę ir gauti socialinį palaikymą, tačiau atmeta pasyvų sabotажą ar aklą paklusnumą kaip nepriimtina elgesį. Tai rodo, kad konformizmas šioje imtyje atlieka labiau socialinės integracijos, o ne pasipriešinimo lyderiui funkciją.

Toliau buvo aiškintasi *informacinio konformizmo*, tai yra, nepasitikėjimo savimi naujose situacijose bei siekio teisingai atlikti užduotis raiška. Vertinant duomenų sklaidą, šioje skalėje, kaip ir ankstesnėse, stebimi dideli standartiniai nuokrypiai (beveik visur viršijantys 1,0). Tai rodo didelį respondentų nuomonių išsiskyrimą – dalyje įstaigų pedagogai jaučiasi tvirtai ir savarankiškai, o kitoje dalyje – kliaujasi išoriniais nurodymais. 18 lentelėje pateikiami informacinio konformizmo požymių vertinimo teiginiai ir atsakymų vidurkiai bei standartinis nuokrypis.

18 lentelė. Informacinio konformizmo vertinimas

Informacinis konformizmas ir jį sudarantys teiginiai		Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Nepasitikėjimas savimi naujose situacijose	Esu linkęs (–usi) atsitraukti, nes nepasitikiu savimi.	2,5	1,09
	Pritariu kolegų siūlomam sprendimui, nes nesu tikras dėl savo žinių.	2,8	1,03
	Manau, kad nesugebėsiu jos atlikti vienas (–a), todėl derinuosi prie kompetentingų kolegų.	2,8	1,08
	Pasikliauju kolegų žiniomis ir patarimais, kad atgaučiau kontrolę.	3,0	1,01
Teisingumas (siekis teisingai atlikti užduotis).	Lengvai pasitikiu informacija, jei ją pateikia patyręs kolega.	3,3	1,07
	Tikiu tuo, ką sako dauguma, net jei nesu tikras dėl faktų.	2,6	1,07
	Lengvai keičiu nuomonę, prisitaikydamas prie naujų man pateikiamų žinių.	2,8	1,09
	Noriu priimti teisingą sprendimą, todėl pirmenybę teikiu daugumos išsakytam pasiūlymui.	3,2	1,06
	Prioritetą teikiu nurodymų laikymuisi ir taisyklingam jų įgyvendinimui.	3,6	1,12
	Pasikliauju ta informacija, kurią išgirdau pirmą.	2,5	1,03

Analizuojant informacinio konformizmo raišką, nustatyta, kad respondentai labiausiai linkę demonstruoti tą elgesį, kuris susijęs su siekiu elgtis teisingai pagal nustatytas normas ar autoritetus. Analizė atskleidžia, kad pedagogams svarbiausia yra laikytis nurodymų ir užtikrinti taisyklingą jų įgyvendinimą – šis prioritetas įvertintas aukščiausiu 3,6 balo vidurkiu. Tai rodo, kad neapibrėžtose situacijose darbuotojai saugumą randa struktūroje ir taisyklėse. Stipriai išreikštas pasitikėjimas kompetencija. Teiginys, kad galima pasitikėti patyrusio kolegos teikiama informacija, įvertintas 3,3 balo. Tai leidžia manyti, kad informacinis konformizmas šioje imtyje reiškiasi ne kaip aklas sekimas minia, o kaip racionalus autoriteto (patirties) pasirinkimas.

Priešinga tendencija stebima vertinant intuityvųjį ar gynybinį konformizmą. Respondentai mažiausiai linkę pripažinti, kad pasikliauja „pirmumo efektu“ (informacija, kurią išgirdo pirmą) bei linkę atsitraukti nuo užduoties dėl nepasitikėjimo savimi. Tai rodo, kad pedagogai yra linkę išlaikyti profesinį orumą ir, net jausdami neužtikrintumą, stengiasi to neparodyti. Verčiau ieško „teisingų“ atsakymų taisyklėse ar kliaujasi labiau patyrusiais kolegomis.

Apibendrinant, galima teigti, kad ugdymo institucijose, kuriose dirba respondentai, vadovai turi daug tarnaujančio lyderio požymių, ypač aukštai lyderiai vertinami vertinant funkcinę ir etinę puses

(įgalinimą, atsakomybę), tačiau pasigendama emocinio palaikymo ir įvertinimo. Tuo pat metu jie jaučia poreikį prisitaikyti, susijusį su saugumo siekimu ir taisyklių laikymusi, nors ir teigia nepasiduodantys akivaizdžiausioms neigiamoms jo formoms, tokioms, kaip pasyvumas. Svarbu pažymėti, kad tyrimui būdingas nuomonių išsibarstymas (standartinis nuokrypis). Tai rodo, kad patirtys Panevėžio regiono ugdymo įstaigose nėra vienodos. Priešingai, jos yra labai įvairios ir priklauso nuo konkrečios įstaigos, kurioje dirba respondentas. Bandymai suskirstyti pagal lytį, amžių ar išsilavinimą nerodė skirtumų, nes tikrasis veiksnys, lemiantis atsakymus, greičiausiai yra pati organizacija. *Apibendrinant* galima teigti, kad informacinis konformizmas tirtose organizacijose pasireiškia kaip „biurokratinis saugumas“. Pedagogai nėra linkę aklaikėti bet kuo, tačiau susidūrę su neaiškumu, jie renka saugiausią kelią – griežtą instrukcijų laikymąsi ir sekimą labiau patyrusiais kolegomis, taip siekdami užsitikrinti sprendimų teisingumą.

Vertinant konformizmo reiškinių apibendrintai, tyrimo rezultatai atskleidžia, kad Panevėžio regiono pedagogams būdingas specifinis prisitaikymo modelis. Jie siekia saugumo per bendrystę (normatyvinis aspektas) ir aiškumą per taisykles (informacinis aspektas), tačiau nėra linkę į aklaikumą ar pasyvumą. Visgi, svarbu pabrėžti, kad visose konformizmo subskalėse fiksuoti dideli standartiniai nuokrypiai, viršijantys 1. Tai rodo didelę imties poliarizaciją ir leidžia teigti, kad konformizmo lygis nėra tolygus visame regione – jis varijuoja priklausomai nuo konkrečios ugdymo įstaigos organizacinės kultūros ir joje vyraujančių normų.

4.3.3. Tarnaujančios lyderystės ir konformizmo tyrimo rezultatų tarpusavio sąsajos

Bendras tarnaujančios lyderystės ir konformizmo reiškinių dimensijų sąsajų tyrimas. Atliekant tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti tarnaujančios lyderystės įtaką Panevėžio regiono ugdymo įstaigose dirbančių pedagogų konformizmui koreliacijos metodu vertinant pagal Spearman koreliacijos koeficientą (r_s). Pirmiausia vertinta abiejų reiškinių požymių koreliacija, pavaizduota 19 lentelėje.

19 lentelė. Tarnaujančios lyderystės ir konformizmo požymių sąsajos (Spearman koreliacija (r_s))

Konformizmas			Tarnaujanti lyderystė				
			Nuolankumas	Etiskas elgesys	Įgalinimas	Emocinis palaikymas	Bendruomenės įtraukimas
Normatyvinis konformizmas	Saugumo siekimas	Koreliacijos reikšmė	-0,020	0,042	0,049	0,054	0,081
		p reikšmė	0,700	0,411	0,343	0,294	0,116
	Grupės gynybiškumas	Koreliacijos reikšmė	-0,179**	-0,150**	-0,192**	-0,135**	-0,169**
		p reikšmė	<0,001	0,003	<0,001	0,009	<0,001
	Pasyvumas	Koreliacijos reikšmė	-0,221**	-0,215**	-0,258**	-0,154**	-0,182**
		p reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001	0,003	<0,001
	Paklusnumas	Koreliacijos reikšmė	-0,145**	-0,150**	-0,168**	-0,096	-0,131*
		p reikšmė	0,005	0,003	<0,001	0,060	0,011
Informacinis konformizmas	Nepasitikėjimas savimi	Koreliacijos reikšmė	-0,088	-0,067	-0,114*	-0,038	-0,055
		p reikšmė	0,087	0,191	0,026	0,455	0,288
	Siekimas teisingai atlikti užduotis	Koreliacijos reikšmė	-0,056	-0,004	-0,054	-0,023	-0,007
		p reikšmė	0,274	0,932	0,291	0,660	0,895

Analizuojant bendrąsias sąsajas, nustatyta, kad tarnaujanti lyderystė statistiškai reikšmingai koreliuoja su mažesniu normatyviniu konformizmu. Tai leidžia teigti, kad vadovams demonstruojant tarnaujančios lyderystės elgseną, darbuotojai yra mažiau linkę demonstruoti gynybiškumą ir pasyvumą. Duomenys rodo, kad stipriausią poveikį lyderystė daro darbuotojų pasyvumo mažinimui, kur lemiamą reikšmę turi sekėjų įgalinimas. Įgalinanti lyderystė veikia kaip efektyvi prevencinė priemonė prieš inerciją ir iniciatyvos vengimą.

Vertinant paklusnumo grupei aspektą, nustatytą neigiamą ryšį padeda paaiškinti Goffar (2024) įžvalgos, jog tarnaujantys lyderiai remiasi įtikinėjimu ir bendru sutarimu, o ne pozicine galia, todėl pedagogams nelieka poreikio akiai paklusti. Tyrimo duomenys tai patvirtina detaliau. Nustatyta, kad nuolankumas, etiškas elgesys, sekėjų įgalinimas ir bendruomenės kūrimas statistiškai reikšmingai mažina polinkį paklusti daugumai. Emocinis palaikymas, tarsi, šioje srityje statistiškai reikšmingos įtakos neturi. Tai rodytų, kad vien emocinio ryšio nepakanka norint ugdyti darbuotojų atsparumą grupės spaudimui – tam reikalingas įgalinimas ir etinis pamatas. Visgi, ši rezultatą būtina vertinti kompleksiskai. Tikėtina, kad tirtose organizacijose fiksuotas emocinis palaikymas yra orientuotas į santykių harmonizavimą, tačiau stokoja giluminio emocinio atsistatymo ir pagalbos įveikiant stresą aspekto (ką patvirtina žemesni šios subskalės įverčiai). Todėl toks emocinis palaikymas, kokį fiksuoja tyrimo rezultatai, gali neveikti aklo darbuotojų paklusnumo, kaip numato tarnaujančios lyderystės teorija. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad bendras ryšių silpnumas signalizuoja, kad darbuotojų savarankiškumą lemia ir kiti veiksniai, ne tik vadovo elgsena.

Vertinant grupės gynybiškumo aspektą, nustatyta, kad visos penkios tarnaujančios lyderystės dimensijos – nuolankus ir etiškas elgesys, įgalinimas, emocinis palaikymas ir bendruomenės kūrimas – yra reikšmingai susijusios su mažesniu darbuotojų polinkiu ginti grupę neobjektyviais būdais. Stipriausią neigiamą ryšį šioje srityje demonstruoja sekėjų įgalinimas, kurio koreliacijos koeficientas yra didžiausias lyginant su kitais lyderystės bruožais. Tai rodo, kad kai vadovas įgalina darbuotojus į sprendimų priėmimą, mažėja poreikis akiai ginti grupės poziciją ignoruojant faktus. Priešingai, emocinio palaikymo įtaka gynybiškumo mažinimui yra silpniausia, nors ir išlieka statistiškai reikšminga.

Saugumo siekimo analizė atskleidė, kad šis normatyvinio konformizmo aspektas nėra statistiškai reikšmingai susijęs nė su viena tarnaujančios lyderystės dimensija. Koreliacijos koeficientai yra artimi nuliui, todėl negalima teigti, kad tarnaujanti lyderystė skatintų ar mažintų darbuotojų norą jaustis saugiai per prisitaikymą. Tai leidžia daryti prielaidą, kad saugumo poreikis yra labiau individuali darbuotojo savybė arba nulemta kitų organizacinės kultūros veiksnių, nepriklausomų nuo tiesioginio vadovo elgesio stiliaus.

Vertinant informacinį konformizmą, nustatyta, kad tarnaujanti lyderystė beveik neturi įtakos darbuotojų nepasitikėjimui savimi ar siekiui teisingai atlikti užduotis remiantis kitų nuomone. Vienintelė išimtis fiksuota tarp sekėjų įgalinimo ir nepasitikėjimo savimi, kur nustatytas silpnas, bet statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys. Tai reiškia, kad didesnis darbuotojų įgalinimas gali šiek tiek sumažinti jų nepasitikėjimą savo jėgomis, tačiau kitos lyderystės dimensijos, tokios kaip nuolankumas ar emocinis palaikymas, šiam procesui įtakos nedaro.

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad tarnaujanti lyderystė yra veiksminga mažinant specifines, destruktivias konformizmo formas, tokias kaip pasyvumas ir gynybiškumas. Tačiau jos

poveikis informaciniam konformizmui ar pamatiniam saugumo poreikiui yra minimalus arba neegzistuojantis. Tyrimo duomenys patvirtina, kad efektyviausias instrumentas kovoje su konformizmu yra darbuotojų įgalinimas o ne vien emocinis palaikymas ar bendruomeniškumo skatinimas.

Nustatytas silpnas ryšio tarp tarnaujančios lyderystės ir konformizmo pobūdis kelia papildomą klausimą: kodėl empiriškai nustatytas ryšys yra labai silpnas, nors teorinėje dalyje (žr. 3 skyrių) buvo pagrįsta, kad tarnaujančios lyderystės principai turėtų daryti didelę įtaką sekėjų elgsenai? Tyrimo rezultatai leidžia formuluoti atsakymą: konformizmui mažinti reikalinga visuminė tarnaujančios lyderystės įtaka, apimanti ir saugų emocinį ryšį, ir lyderio nuolankumą. Kadangi tirtose organizacijose fiksuojami tik atskiri tarnaujančios lyderystės požymiai (dažniausiai techniniai/ vadybiniai), jų fragmentiškas poveikis nėra pakankamas, kad atsvertų gilius socialinius konformizmo mechanizmus. Kitaip tariant, atskiri požymiai (kaip įgalinimas) veikia lokaliai, tačiau nesant pilno modelio raiškos, sisteminė transformacija neįvyksta.

Tarnaujančios lyderystės subskalių aprašomosios statistikos (vidurkių) analizė. Siekiant giliau suprasti tarnaujančios lyderystės raiškos ypatumus tirtoje imtyje, atlikta detali subskalių vidurkių analizė. Šis žingsnis leido identifikuoti, kurie lyderystės aspektai yra dominuojantys, o kurie – deficitiniai. Analizės duomenys (20 lentelė) atskleidė netolygų tarnaujančios lyderystės vertinimą. Nustatyta statistiškai reikšminga tendencija, kad funkciniai lyderystės aspektai – etiškas elgesys ir sekėjų įgalinimas – yra vertinami palankiausiai, abu po 4 balus. Tuo tarpu asmeniniai ir emociniai aspektai – nuolankumas ir emocinis palaikymas – įvertinti po 3,8 balus. Tai rodo, kad respondentai savo vadovus dažniau mato kaip teisingus ir įgalinančius, nei kaip empatiškus ir nuolankius.

20 lentelė. Tarnaujančios lyderystės subskalių reikšmių vidurkiai

	Nuolankus elgesys	Etiškas elgesys	Įgalinimas	Emocinis palaikymas	Bendruomenės įtraukimas	Bendras
Vidurkis	3,8	4,0	4,0	3,8	3,9	3,9

Siekiant išsiaiškinti konkrečias šio vertinimo priežastis, atlikta giluminė nuolankumo ir emocinio palaikymo teiginių analizė (20 lentelėje pateikiami mažiausius vidurkius turintys teiginiai). Rezultatai parodė, kad žemiausius įverčius lėmė vadovų gebėjimas demonstruoti autentišką savo pažeidžiamumą ir empatiją darbuotojams krizinėse situacijose. Respondentai nurodė, kad vadovams labiausiai trūksta nuolankumo pripažinti savo klaidas kaip mokymosi galimybę bei asmeninio įsitraukimo padedant darbuotojams emociškai atsistatyti po patirto streso. Tai sukuria riziką, kurią įvardija Latif ir kt. (2024), kai emocinis palaikymas yra deklaratyvus, ne autentiškas (nėra nuolankumo ir pagalbos streso metu), organizacijoje gali stiprėti ne darbuotojų autonomija, o normatyvinis grupės spaudimas prisitaikyti siekiant išsaugoti harmoniją (21 lentelė).

21 lentelė. Nuolankaus elgesio ir Emocinio palaikymo teiginių mažiausi vidurkiai

	Nuolankus elgesys	Emocinis palaikymas		
	Savo klaidas ir trūkumus mato kaip nuolankią galimybę mokytis ir tobulėti.	Patyrus stresą padeda emociškai atsigauti.	Aptardamas (–a) iškilusius sunkumus, demonstruoja empatiją.	Atvirai dalinasi asmenine patirtimi, jei tai gali padėti turinčiam sunkumų.
Vidurkis	3,7	3,6	3,6	3,7

Toks funkcinio ir asmeninio ryšio atotrūkis leidžia pagrįsti anksčiau nustatytą silpną koreliaciją tarp tarnaujančios lyderystės ir konformizmo (žr. 19 lentelę). Remiantis Sun ir kt. (2024), būtent autentiškas emocinis palaikymas ir klaidų validavimas (nuolankumas) yra veiksniai, mažinantys konformistinę baimę. Kadangi tyrimo imtyje šie elementai išreikšti silpniausiai, tai paaiškina, kodėl lyderystė nedaro poveikio konformizmo mažinimui.

Apibendrinant tarnaujančios lyderystės subskalių analizę galima teigti, kad tirtose organizacijose vyrauja ne tarnaujanti lyderystė, o vadybinė vadovavimo forma, kuri tarnauja sistemai ir procesui, bet ne pačiam žmogui kaip asmenybei. Vadovai sėkmingai taiko etikos ir įgalinimo principus, tačiau stokoja gylio kurdami emocinį ryšį. Tai sukuria riziką, kad organizacijoje gali stiprėti ne darbuotojų autonomija, o normatyvinis grupės spaudimas prisitaikyti siekiant išsaugoti harmoniją. Šis atotrūkis tarp funkcinio (įgalinimo, etikos) ir giluminių (nuolankumo, emocinio palaikymo) aspektų leidžia teigti, kad tirtose organizacijose tarnaujanti lyderystė neegzistuoja kaip vientisas, holistinis konstruktas. Kadangi reikškinys nėra išreikštas pilna apimtimi, šiame tyrime toliau tikslinga analizuoti ne tarnaujančios lyderystės modelio poveikį, o atskirų jos požymių (subskalių) sąsajas su konformizmu.

Normatyvinį konformizmą veikiančių tarnaujančios lyderystės požymių analizė. Nors bendra analizė (žr. 19 lentelę) parodė lyderystės ir konformizmo ryšio silpnumą, negalima atmesti statistiškai reikšmingų sąsajų. Viena iš jų – statistiškai reikšminga neigiama sąsaja tarp tarnaujančios lyderystės įgalinimo ir normatyvinio konformizmo pasyvumo požymių ($r_s = -0,258$; $p < 0,001$). Tyrimo imtyje būtent įgalinimas yra efektyviausias instrumentas mažinant konformizmą. Šis empirinis rezultatas patvirtina Batool ir kt. (2022) teoriją, jog įgalinanti aplinka transformuoja darbuotojus iš pasyvių vykdytojų į iniciatyvius problemų sprendėjus, taip mažinant aklą paklusnumą. Detalesnė subskalių analizė (22 lentelė) atskleidė, kad įgalinimas sistemingai mažina beveik visas pasyvumo formas, tačiau su viena išimtimi – susilaikymas nuo nuomonės reiškimo neturėjo statistiškai reikšmingų sąsajų nė su vienu įgalinimo aspektu. Tai leidžia daryti prielaidą, kad nors tarnaujanti lyderystė mažina konformistinį pritarimą grupei ar vadovui (Cuadros ir Martinez, 2021), ji nėra pakankamas veiksnys, kuris paskatintų darbuotojus reikšti savo nuomonę vadovams. Tai rodo, kad susilaikymas nuo kalbėjimo gali būti nulemtas asmeninių savybių (pvz., intravertiškumo) ar gilesnio psichologinio nesaugumo, kurio vien įgalinimas nepakeičia.

22 lentelė. Įgalinimo ir pasyvumo sąsajos (Spearman koreliacija (r_s))

	Normatyvinis konformizmas – pasyvumas			
		Vengiu nepatogių temų tarp artimų kolegų, nors kartais norisi išsakyti savo nuomonę.	Iš inercijos pasiduodu įprastai rutinai, nors ir norėčiau kažką pakeisti.	Delsiu, nerodau iniciatyvos vykdyti vadovo nurodymų, jei mano artimi kolegos jiems nepritaria.
Tarnaujanti lyderystė – įgalinimas				
Naujų planavimą grindžia įtraukiančiu dialogu ir įsiklausymu į visų pasiūlymus.	Koreliacijos reikšmė	-0,148**	-0,240**	-0,241**
	p reikšmė	0,004	<0,001	<0,001
Laiku įvertina pastangas už gerai atliktą darbą nelaukdamas (-a) formalių progų (pvz., metinio pokalbio).	Koreliacijos reikšmė	-0,100	-0,155**	-0,157**
	p reikšmė	0,053	0,002	0,002

Teikia grįžtamąjį ryšį, kad užtikrintų aiškumą dėl atliekamo darbo.	Koreliacijos reikšmė	–0,120*	–0,180**	–0,196**
	p reikšmė	0,020	<0,001	<0,001
Įgalina savarankiškai priimti sprendimus.	Koreliacijos reikšmė	–0,151**	–0,165**	–0,209**
	p reikšmė	0,004	0,001	<0,001
Padeda suprasti, kaip kiekvieno darbuotojo darbas prisideda prie bendrų organizacijos tikslų.	Koreliacijos reikšmė	–0,150**	–0,274**	–0,278**
	p reikšmė	0,003	<0,001	<0,001
Suteikia erdvės eksperimentuoti, ieškant netradicinių problemų sprendimo kelių.	Koreliacijos reikšmė	–0,162**	–0,212**	–0,196**
	p reikšmė	0,002	<0,001	<0,001
Skatina bandyti naujus dalykus, kad įgytume patirties.	Koreliacijos reikšmė	–0,143**	–0,182**	–0,281**
	p reikšmė	0,006	<0,001	<0,001
Sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją.	Koreliacijos reikšmė	–0,127*	–0,171**	–0,208**
	p reikšmė	0,014	<0,001	<0,001
Aktyviai padeda siekti profesinių tikslų.	Koreliacijos reikšmė	–0,146**	–0,200**	–0,216**
	p reikšmė	0,005	<0,001	<0,001
Įgalina kiekvieną tapti savo srities lyderiu.	Koreliacijos reikšmė	–0,136**	–0,174**	–0,196**
	p reikšmė	0,008	<0,001	<0,001

Koreliacijų reikšmės rodo, kad stipriausią poveikį pasyvumo mažinimui turi lyderio gebėjimas įprasminti darbuotojų darbą, suvokiant savo darbo ir organizacijos tikslų ryšį, bei skatinti naujoves. Nustatyta, kad darbuotojai, skatinami bandyti naujus dalykus bei matantys savo darbo indėlį į bendrus organizacijos tikslus, rečiau pasiduoda rutinai ir drąsiau rodo iniciatyvą vykdydami vadovo nurodymus (r s nuo –0,274 iki –0,281). Kaip teigia Hasra ir kt. (2024), tai rodo ne aklą paklusnumą, o sąmoningą išsipareigojimą lyderiui ir organizacijos vizijai, kuris nusveria kolegų spaudimą ar nepritarimą. Panaši tendencija stebima ir naujovių diegimo srityje, kai lyderis planuoja naujoves įgalindamas sekėjus ir suteikia jiems erdvės eksperimentuoti, pedagogai tampa lojalesni lyderiui nei konservatyviai nusiteikusiems kolegoms (r s –0,240). Batool ir kt. (2022) bei Arocha (2025) tai aiškina saugios aplinkos sukūrimu – kai klaidos traktuojamos kaip mokymosi dalis, baimė veikti išnyksta.

Įdomūs ir dviprasmiški rezultatai gauti analizuojant bendruomenės įtraukimo aspektą (23 lentelė). Nors bendra tarnaujančios lyderystės ir konformizmo sąsajų analizė (žr. 19 lentelę) jokių ryšių neparodė, teorinės įžvalgos pabrėžia įvairias bendruomenės įtraukimo ir saugumo sąsajas (Latif ir kt., 2024; Dârjan, 2024; Capuano ir Chekroun, 2024). Siekiant išsiaiškinti, ar tyrimo kontekste galima pagrįsti teoriją, atlikta bendruomenės įtraukimą tiriančių teiginių ir saugumo siekimo teiginių analizė.

23 lentelė. Bendruomenės įtraukimo ir saugumo siekimo sąsajos (Spearman koreliacija (r s))

	Saugumo siekimas				
	Esu atsargus ir budrus, jei jaučiu kad gali atstumti, verčiau patyliu ir prisitaikau.	Kai jaučiu grėsmę, šliejuosi prie pačių artimiausių kolegų, kurie man pataria, kaip elgtis	Jaučiuosi gerai, kai mano pastangos prisitaikyti įvertinamos	Man svarbus ryšio jausmas, kurį užtikrina vienoda laikysena.	Tenka nusileisti ir taikytis prie kolegų, kad iškilus sunkumams jie manimi pasirūpintų.
Bendruomenės įtraukimas					

Aktyviai ieško galimybių bendradarbiauti su visa ugdymo įstaigos bendruomene.	Koreliacijos reikšmė	–0,051	–0,041	0,170**	0,083	–0,135**
	p reikšmė	0,326	0,425	0,001	0,106	0,008
Bendruomenėje kuria glaudų ryšį, paremtą draugiškumu ir pasitikėjimu.	Koreliacijos reikšmė	–0,013	0,021	0,197**	0,160**	–0,103*
	p reikšmė	0,808	0,684	0,000	0,002	0,046
Siekia stiprinti priklausymo jausmą per bendrą visos bendruomenės praktiką neformaliose veiklose.	Koreliacijos reikšmė	–0,021	0,041	0,184**	0,136**	–0,108*
	p reikšmė	0,677	0,428	0,000	0,008	0,036
Kuriam sąlygas, kad būtų patenkinti ugdymo įstaigos bendruomenės poreikiai.	Koreliacijos reikšmė	–0,017	0,031	0,166**	0,139**	–0,088
	p reikšmė	0,736	0,556	0,001	0,007	0,089
Skatina bendruomenės tvarumą per turimų resursų (pvz., patalpos, įranga, žinios, kompetencijos) dalijimąsi.	Koreliacijos reikšmė	–0,029	0,027	0,159**	0,116*	–0,106*
	p reikšmė	0,568	0,595	0,002	0,024	0,039
Stiprina įtraukties kultūrą, skatindamas (–a) darbuotojus dalyvauti savanoriškoje veikloje ir bendruomenės iniciatyvose.	Koreliacijos reikšmė	0,055	–0,011	0,143**	0,175**	–0,068
	p reikšmė	0,286	0,834	0,005	0,001	0,190
Aktyviai siekia išgirsti bendruomenės nuomonę, prieš priimdami (–a) svarbius sprendimus.	Koreliacijos reikšmė	0,049	0,042	0,210**	0,091	–0,005
	p reikšmė	0,342	0,412	0,000	0,078	0,925
Skatina bendruomenės dialogą, neslėpdamas (–a) jautrių ar sudėtingų temų.	Koreliacijos reikšmė	0,020	0,064	0,216**	0,128*	–0,067
	p reikšmė	0,701	0,213	0,000	0,013	0,190
Reguliariai atsiskaito bendruomenei už organizacijos veiklą ir įsipareigojimų vykdymą.	Koreliacijos reikšmė	0,004	0,036	0,153**	0,102*	–0,048
	p reikšmė	0,940	0,489	0,003	0,048	0,350

Analizuojant gautus rezultatus, išryškėja kad reikšmingų sąsajų yra, nors jos silpnos. Visų pirma, galima teigti, kad bendruomenės įtraukimas neturi jokio ryšio su konformistišku elgesiu iš baimės būti atstumtam bei šliejimusi prie kolegų esant grėsmei (koreliacijos nereikšmingos). Tai rodo, kad bendruomenės dalyvavimas procesuose neveikia darbuotojų konformizmo baimės ar grėsmės akivaizdoje. Esant kraštutinėms nesaugumo formoms, bendruomenės įtraukimas savaime nepanaikina gilaus asmeninio nesaugumo jausmo. Tai turėtų įvertinti lyderiai ir pasirūpinti kitais saugumo užtikrinimo būdais jautriais darbuotojams atvejais.

Rezultatai lentelėje atskleidžia, kad priešingai, nei kituose koreliacijų tyrimuose, čia dauguma esančių sąsajų rodo silpnai teigiamą ryšį tarp kintamųjų. Nustatytos teigiamos sąsajos tarp bendruomenės įtraukimo ir noro gauti teigiamą įvertinimą bei jausti ryšį per vienodą laikyseną (rs nuo 0,136 iki 0,216). Tai leidžia daryti svarbią išvadą, kad tarnaujanti lyderystė, kurdama stiprią bendruomenę ir psichologinį saugumą, neišvengiamai didina grupės sanglaudą. Tai patvirtina teorines išvadas (Dârjan, 2024). Nors tai pozityvus reiškinys, Latif ir kt. (2024) įspėja, kad didelis noras išlaikyti šią harmoniją gali tapti subtiliu konformizmo šaltiniu, kai darbuotojai, siekdami „nesugadinti“ gerų santykių, ima vengti atšresnės nuomonės raiškos.

Grįžtant prie pradinio sąsajų vertinimo (žr. 19 lentelę), svarbu pažymėti, kad joks tarnaujančio lyderio bruožas nėra susijęs su didėjančiu normatyviniu konformizmu. Nors tarp normatyvinio konformizmo saugumo siekimo subskalės ir keturių tarnaujančios lyderystės subkalių (etiškas elgesys, įgalinimas, emocinis palaikymas, bendruomenės įtraukimas) yra teigiama koreliacija, ji yra labai silpna ir statistiškai nereikšminga. Tai reiškia, kad šios tarnaujančios lyderystės savybės neturi jokios realios įtakos konformizmui. Tyrimo duomenys rodo, kad tarnaujanti lyderystė nedidina konformizmo. Priešingai, ji yra susijusi su mažesniu pasyvumu, gynybiškumu ir paklusnumu.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad tarnaujančios lyderystės požymiai mažina pasyvumą. Tyrimas parodė, kad kai vadovai įgalina darbuotojus, jie statistiškai reikšmingai rečiau elgiasi pasyviai ar pasiduoda inercijai. Kitas rezultatas – tarnaujanti lyderystė nedidina neigiamo konformizmo. Nustatyta, kad joks lyderio elgesys neskatina darbuotojų prisitaikyti prie kitų savo noru ar iš baimės (koreliacijos nereikšmingos arba neigiamos). Galiausiai, tyrimas parodė, kad tarnaujanti lyderystė sėkmingai didina grupės sanglaudą (norą jausti ryšį ir būti priimtam), tačiau ji neturi jokios įtakos darbuotojų elgesiui jaučiant baimę ar grėsmę. Tai reiškia, kad bendruomeniškumas veikia kaip pozityvus socialinis veiksnys, tačiau jis nėra efektyvus apsauginis mechanizmas baimės ar grėsmės akivaizdoje.

Informacinį konformizmą veikiančių tarnaujančios lyderystės požymių analizė. Pirminė analizė parodė, kad bendras ryšys tarp tarnaujančios lyderystės ir informacinio konformizmo yra praktiškai nulinis. Tai leidžia manyti, kad šis lyderystės stilius neturi vienareikšmės įtakos darbuotojų polinkiui kliautis kitų nuomone. Visgi, detalesnė atskirų požymių analizė atskleidė silpnas, tačiau statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) tendencijas, kurios patvirtina teorinį lyderystės dvilypumą – ji gali tiek skatinti sekimą autoritetu, tiek ugdyti kritinį mąstymą. Analizuojant etiško vadovavimo aspektus (24 lentelė), išryškėjo dvi priešingos kryptys.

24 lentelė. Etiško elgesio ir informacinio konformizmo reikšmingos sąsajos (Spearman koreliacija (rs))

		Etiškas elgesys				
		Aktyviai skatina ir palaiko etišką visų bendruomenės narių elgesį.	Užtikrina, kad informacija įstaigoje būtų dalijamasi atvirai ir pagarbiai.	Išklauso visas puses ir vertina situaciją remdamasis (–asi) faktais..	Aktyviai skatina bendruomenės narius sąžiningai laikytis savo įsipareigojimų.	Atsako už organizacijos rezultatus, ugdydamas (–a) etišką mokymosi iš klaidų kultūrą...
Informacinis konformizmas						
Esu linkęs (–usi) atsitraukti, nes nepasitikiu savimi.	Koreliacijos reikšmė	–0,050	–0,067	–0,077	–0,056	–0,108*
	p reikšmė	0,333	0,193	0,138	0,276	0,036
Lengvai pasitikiu informacija, jei ją pateikia patyręs kolega.	Koreliacijos reikšmė	0,070	0,017	0,015	0,111*	–0,029
	p reikšmė	0,174	0,737	0,773	0,031	0,569
Tikiu tuo, ką sako dauguma, net jei nesu tikras dėl faktų.	Koreliacijos reikšmė	–0,072	–0,140**	–0,062	–0,062	–0,127*
	p reikšmė	0,165	0,007	0,229	0,230	0,014
Lengvai keičiu nuomonę, prisitaikydamas prie	Koreliacijos reikšmė	–0,040	–0,075	–0,124*	–0,092	–0,118*
	p reikšmė	0,445	0,148	0,016	0,076	0,022

naujų man pateikiamų žinių.						
Noriu priimti teisingą sprendimą, todėl pirmenybę teikiu daugumos išsakytam pasiūlymui.	Koreliacijos reikšmė	0,156**	0,042	0,088	0,103*	0,042
	p reikšmė	0,002	0,416	0,087	0,044	0,412
Prioritetą teikiu nurodymų laikymuisi ir taisyklingam jų įgyvendinimui.	Koreliacijos reikšmė	0,175**	0,081	0,112*	0,138**	0,095
	p reikšmė	0,001	0,119	0,031	0,007	0,067

Iš vienos pusės, etiška lyderystė skatina pozityvų informacinį konformizmą – taisyklių ir nurodymų laikymąsi. Nustatyta, kad vadovai, aktyviai skatinantys etišką elgesį ir sąžiningumą, formuoja aplinką, kurioje darbuotojai yra labiau linkę laikytis nurodymų bei siekti teisingumo (r_s nuo 0,138 iki 0,175). Tai atitinka Incekara ir kt. (2025) įžvalgas, kad darbuotojai imituoja lyderio vertybes. Tačiau šis rezultatas turi ir kitą aspektą. Kaip teigia Tarver (2021), tarnaujanti lyderystė, orientuota į socialinį stabilumą ir tvarką, gali skatinti komandos konservatyvumą. Nustatytas teigiamas ryšys tarp etiško vadovavimo ir taisyklių laikymosi signalizuoja, kad tokie lyderiai kuria etišką aplinką, kuri gali formuoti konservatyvesnę, mažiau rizikuoti linkusią organizacinę kultūrą. Iš kitos pusės, etiška lyderystė mažina aklą pasitikėjimą dauguma. Duomenys rodo, kad organizacijose, kuriose užtikrinamas atviras ir pagarbus dalijimasis informacija, darbuotojai yra kritiškesni, jie rečiau tiki tuo, ką sako dauguma, jei nėra tikri dėl faktų ($r_s = -0,140$). Antroji analizuota veiksnų grupė – vadovo nuolankumas ir emocinis palaikymas – veikia kaip informacinį konformizmą mažinantis veiksnys (25 lentelė).

25 lentelė. Statistiškai reikšmingos nuolankaus elgesio ir emocinio sekėjų palaikymo sąsajos su informaciniu konformizmu (Spearman koreliacija (r_s))

		Informacinis konformizmas			
		Esu linkęs (–usi) atsisitraukti, nes nepasitikiu savimi.	Tikiu tuo, ką sako dauguma, net jei nesu tikras dėl faktų.	Lengvai keičiu nuomonę, prisitaikydamas prie naujų man pateikiamų žinių.	Prioritetą teikiu nurodymų laikymuisi ir taisyklingam jų įgyvendinimui.
Nuolankus elgesys					
Nuolankiai kviečia ieškoti problemų sprendimų kartu	Koreliacijos reikšmė	–0,078	–0,163**	–0,108*	–0,019
	p reikšmė	0,129	0,002	0,036	0,716
Sėkmės nuopelnus nuolankiai priskiria kartu veikusiai komandai.	Koreliacijos reikšmė	–0,161**	–0,167**	–0,104*	0,072
	p reikšmė	0,002	0,001	0,045	0,162
Emocinis palaikymas					
Atvirai dalinasi asmenine patirtimi, jei tai gali padėti turinčiam sunkumų.	Koreliacijos reikšmė	–0,118*	–0,138**	–0,083	0,105*
	p reikšmė	0,022	0,008	0,106	0,042

Gauti rezultatai prieštarauja prielaidai, kad autoritetingas lyderis skatina aklą sekimą. Priešingai – kai vadovas elgiasi nuolankiai (įtraukia komandą į problemų sprendimą, dalijasi sėkme) arba atvirai dalijasi asmenine patirtimi, darbuotojų pasitikėjimas savimi auga. Kaip matyti lentelėje, tokie vadovo veiksmai koreliuoja su mažesniu darbuotojų polinkiu kliautis kitais (r_s nuo –0,138 iki –0,163) ir mažesniu nepasitikėjimu savimi ($r_s = -0,161$). Tikėtina, kad vadovo atvirumas ir pažeidžiamumo

parodymas (dalijimasis sunkumais) „sužmogina“ autoritetą ir drąsina darbuotojus pasikliauti savo sprendimais, užuot ieškojus saugumo pritariant daugumai. *Apibendrinant*, nors ryšiai yra silpni ($r_s < 0,2$), jie atskleidžia kokybinį skirtumą – orientacija į etiką ir taisykles skatina laikytis nustatytos tvarkos, tačiau nuolankus ir palaikantis elgesys ugdo darbuotojų autonomiją ir mažina poreikį konformistiškai kliautis grupės nuomone.

Tarnaujančios lyderystės ir konformizmo požymių sąsajų analizė (žr. 19 lentelę) parodė, kad darbuotojų įgalinimas mažina normatyvinį konformizmą. Ne mažiau aktualu ir jo įtaka nepasitikėjimui savimi, o tai yra, informaciniam konformizmui. Atlikus šiuos požymius tiriančių teiginių analizę, galima teigti, kad statistiškai reikšmingos vos kelios sąsajos (26 lentelė).

26 lentelė. Įgalinimo ir nepasitikėjimo savimi teiginių statistiškai reikšmingos sąsajos (Spearman koreliacija (r_s))

		Įgalinimo teiginiai		
Nepasitikėjimo savimi teiginys		Sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją.	Aktyviai siekti tikslų. padeda profesinių	Įgalina kiekvieną tapti savo srities lyderiu.
Esu linkęs (-usi) atsitraukti, nes nepasitikiu savimi.	Koreliacijos reikšmė	-0,133**	-0,147**	-0,133**
	p reikšmė	0,010	0,004	0,010

Analizė atskleidė, kad tie darbuotojų įgalinimas, ir konkrečiai, lyderio rūpestis darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, pagalbą siekiant profesinių tikslų ir įgalinimą kiekvieną tapti savo srities lyderiu, tiesiogiai veikia vieną iš informacinio konformizmo priežasčių – nepasitikėjimą savimi. Lentelėje matyti, kad pedagogai, kuriems sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją ir siekti profesinių tikslų, statistiškai reikšmingai rečiau abejoja savo jėgomis (r_s nuo -0,133 iki -0,147). Tai patvirtina teorinę prielaidą, kad profesinis įgalinimas didina vidinį pasitikėjimą, taip mažindamas poreikį ieškoti saugumo konformistiškai pritariant grupei (Mahmoodi ir kt., 2022). *Apibendrinant gautus rezultatus*, galima teigti, kad tarnaujančios lyderystės įtaka informaciniam konformizmui pasireiškia dviem skirtingomis kryptimis. Viena vertus, etiškas vadovavimas turi silpną teigiamą ryšį su darbuotojų polinkiu laikytis nurodymų ir taisyklių. Tai patvirtina prielaidą, kad tarnaujanti lyderystė gali skatinti organizacinį konservatyvumą ir stabilumo siekį. Kita vertus, įgalinantis ir nuolankus lyderio elgesys veikia priešingai – jis statistiškai reikšmingai mažina darbuotojų aklą pasitikėjimą kitų nuomone bei nepasitikėjimą savo jėgomis. Tai rodo, kad tarnaujanti lyderystė neeliminuoja informacinio konformizmo visiškai, bet keičia jo pobūdį, nuo nepasitikėjimo savimi link didesnio profesinio savarankiškumo ir atsakingo taisyklių laikymosi, arba, konservatyvumo.

Apibendrinant atliktą koreliacinę analizę, nustatytos sudėtingos, tačiau aiškios tendencijas rodančios sąsajos tarp tarnaujančios lyderystės ir pedagogų konformizmo. Pagrindinis tyrimo rezultatas – nustatytas statistiškai reikšmingas, tačiau silpnas neigiamas ryšys tarp tarnaujančios lyderystės ir normatyvinio konformizmo. Tai reiškia, kad tarnaujančios lyderystės bruožai vadovų elgesyje yra susiję su mažesniu pedagogų pasyvumu, gynybiškumu ir aklu paklusnumu grupės normoms. Ryšys tarp tarnaujančios lyderystės ir informacinio konformizmo bendrame lygmenyje pasirodė esąs statistiškai nereikšmingas. Gilinant detaliau, nustatyta, kad efektyviausias elementas, mažinantis konformizmą, yra sekėjų įgalinimas. Būtent ši tarnaujančios lyderystės dimensija parodė stipriausią neigiamą koreliaciją su normatyvinio konformizmo pasyvumo požymiu. Pedagogai, kurie jaučiasi

įgalinti, skatinami bandyti naujus dalykus ir supranta savo darbo prasmę bendrame kontekste, yra žymiai mažiau linkę pasyviai pasiduoti rutinai ar kolegų spaudimui delsti vykdyti vadovo nurodymus.

Tyrimas atskleidė teorinį ypatumą – bendruomenės įtraukimas parodė silpną teigiamą ryšį su tam tikrais saugumo siekimo elementais. Tai rodo, kad tarnaujanti lyderystė, kurdama bendruomeniškumą, skatina pozityviąją konformizmo pusę – grupės sanglaudą, norą pritapti prie vieningos komandos ir gauti teigiamą grįžtamąjį ryšį. Tyrimas rodo, kad tai neskatina neigiamo, baime pagrįsto konformizmo (baimės būti atstumtam).

Detalesnė tyrimo analizė parodė, kad etiškas elgesys (ypač orientacija į taisykles) yra silpnai teigiamai susijęs su pedagogų noru laikytis nurodymų. Etiškas lyderis tampa autoritetu, kuriuo sekama (informacinis konformizmas), tačiau nereikia atmesti ir konservatyvumo augimo grėsmės. Nuolankumas ir emocinis palaikymas (dalijimasis asmenine patirtimi) yra silpnai neigiamai susiję su informaciniu konformizmu – jie mažina aklą pasitikėjimą dauguma ir didina pačių pedagogų pasitikėjimą savimi.

Šio skyriaus išvada – ryšys tarp tarnaujančios lyderystės ir konformizmo yra silpnas, nes, kaip parodė aprašomoji analizė, tiriamoje imtyje vadovai pasižymi funkciniais tarnaujančios lyderystės aspektais (etišku elgesiu, įgalinimu), tačiau jiems trūksta kertinių, giluminių savybių – autentiško emocinio palaikymo ir nuolankumo (ypač pripažįstant klaidas). Būtent šių elementų, kurie teoriškai stipriausiai mažintų konformizmą, trūkumas praktikoje yra labiausiai tikėtina silpnos bendros koreliacijos priežastis. Tolimesni tyrimai užpildytų šias spragas.

4.3.4. Sociodemografinių veiksnių įtakos analizė

Analizuojant konformizmo reiškinį, svarbu atsižvelgti į sociodemografinius veiksnius, kurie gali lemti individo polinkį prisitaikyti prie grupės normų. Teorinė reiškinio analizė atskleidė, kad grupės sudėtis, tai yra, tiek lyties, tiek amžiaus įvairovė grupėje gali mažinti bendrą konformizmo lygį, nes skirtingos patirtys ir požiūriai natūraliai slopina vieningą grupės spaudimą (Fazelpour ir Steel, 2022). Kitas individualus veiksnys – išsilavinimas – taip pat turi įtakos, ypač informacinio konformizmo kontekste. Žemas išsilavinimas yra siejamas su didesniu patiklumu, o tai didina tikimybę, kad individas nekritiškai perims grupės nuomonę, laikydamas ją teisingesne (Douglas ir kt., 2019). Galiausiai, individo patirtis grupėje, artimai susijusi su darbo stažu, yra svarbi normatyviniam konformizmui. Teigiama, kad didžiausias polinkis prisitaikyti yra būdingas grupės naujokams, kurie, dar nebūdami užtikrinti savo socialine padėtimi ir siekdami pritapti, yra linkę paklusti grupės normoms, kol išsiaiškins priimtino elgesio ribas ir grupės hierarchiją (Capuano ir Chekroun, 2024). Sociodemografiniai veiksniai gali tapti įrankiais (šalia tarnaujančio lyderio savybių) padedančiais kontroliuoti konformizmą, todėl jų analizė svarbi.

Šiuo tikslu atlikta sociodemografinių veiksnių neparametrinė analizė. Mann–Whitney U testas taikytas siekiant palyginti dvi nepriklausomas grupes (vyrus ir moteris). Keliems parametrams naudotas Kruskal–Wallis H testas. Pirmiausia lygintos visos tarnaujančios lyderystės ir konformizmo ir sociodemografinių duomenų subskalės (27 lentelė). Nors tarnaujančios lyderystės teorinė analizė nepateikia jokių bruožų sąsajų su sociodemografiniais veiksniais, į analizę jie įtraukti siekiant pastebėti dėsningumus šio tyrimo kontekste. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kaip skirtingi sociodemografiniai veiksniai (lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas ir gyvenamoji vieta) yra susiję

su tiriamaisiais reiškiniiais. Statistiškai reikšmingais laikyti skirtumai, kai p–reikšmė (p) yra mažesnė nei 0,05.

27 lentelė. Neparametrinė statistinė analizė pagal sociodemografinius veiksnus. Kruskal–Wallis H testas

Tarnaujančios lyderystės ir konformizmo subskalės	p–reikšmė				
	Pagal lytį	Pagal amžių	Pagal išsilavinimą	Pagal darbo stažą	Mieste/kaime
Nuolankus elgesys	0,011	0,266	0,266	0,030	0,489
Etiškas elgesys	0,007	0,344	0,344	0,008	0,241
Darbuotojų įgalinimas	0,003	0,297	0,297	0,052	0,646
Emocinis palaikymas	0,068	0,659	0,659	0,037	0,858
Bendruomenės įtraukimas	0,004	0,107	0,107	0,028	0,744
Saugumo siekimas	0,539	0,001	0,001	0,590	0,272
Grupės gynybiškumas	0,090	0,049	0,049	0,790	0,125
Pasyvumas	0,000	0,006	0,006	0,282	0,059
Paklusnumas	0,000	0,038	0,038	0,397	0,066
Nepasitikėjimas savimi	0,000	0,033	0,033	0,014	0,064
Teisingumas	0,109	0,006	0,006	0,930	0,203

Remiantis rezultatų lentele, galima teigti, kad ne visi sociodemografiniai veiksniai vienodai veikia tarnaujančios lyderystės ir konformizmo suvokimą. Yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp lyčių vertinant visas tarnaujančios lyderystės subskales, išskyrus emocinį palaikymą, bei kai kuriose konformizmo subskalėse: pasyvumo, paklusnumo ir nepasitikėjimo savimi. Nėra statistiškai reikšmingo skirtumo tarp lyčių vertinant emocinį palaikymą, saugumo siekimą, grupės gynybiškumą ir teisingumą.

Toliau kiekvienas sociodemografinis veiksnys ir jo įtaka tarnaujančiai lyderystei bei konformizmui analizuojami atskirai. Lytis pasirodė esąs statistiškai reikšmingas veiksnys daugeliui vertintų subskalių (28 lentelė).

28 lentelė. Lyties skirtumų vertinimas, statistiškai reikšmingi rezultatai Mann–Whitney U testu

Subskalė (Kintamasis)	Vyrų vidutinis rangas	Moterų vidutinis rangas	p reikšmė (Sig.)
Nuolankus elgesys	159,11	196,98	0,011
Etiškas elgesys	156,63	196,91	0,001
Įgalinimas	153,56	198,12	0,003
Bendruomenės įtraukimas	154,13	196,85	0,004
Pasyvumas	240,51	178,91	0,000
Paklusnumas	243,39	178,31	0,000
Nepasitikėjimas savimi	232,88	180,49	0,000

Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp lyčių. Moterys nuolankumą, etišką elgesį, darbuotojų įgalinimą, bendruomenės įtraukimą vertino statistiškai reikšmingai aukščiau nei vyrai. Pastarieji aukščiau vertino pasyvumą, paklusnumą, nepasitikėjimą savimi. Statistiškai reikšmingų skirtumų pagal lytį nerasta vertinant emocinį palaikymą ($p = 0,068$), saugumo siekimą ($p = 0,539$), grupės gynybiškumą ($p = 0,090$) ir teisingumą ($p = 0,109$).

Pagrindinis rezultatas rodo aiškų lyčių pasiskirstymą vertinant abu tiriamus reiškinius: moterys yra labiau linkusios pastebėti ir aukščiau vertinti tarnaujančios lyderystės elgesį, o vyrai – demonstruoti konformistiniam elgesiui būdingus bruožus. Analizuojant šiuos skirtumus, pirmiausia būtina atkreipti dėmesį į imties struktūrą. Tyrime dalyvavo 83 proc. moterų ir tik 17 proc. vyrų. Šis netolygumas nėra tyrimo trūkumas, o tiksliai atspindi realią demografinę situaciją Lietuvos (ir Panevėžio regiono) švietimo sistemoje, kurioje moterys sudaro absoliučią pedagogų daugumą. Būtent todėl gauti statistiniai skirtumai įgyja ne tik statistinę, bet ir svarbią socialinę, psichologinę prasmę. Galima daryti prielaidą, kad moterys, sudarydamos profesinę daugumą, jaučiasi saugiau, yra jautresnės tirtiems vadovavimo aspektams ir labiau orientuojasi į bendruomeninius bei etinius aspektus. Tuo tarpu vyrai pedagogai, nuolat būdami profesinėje mažumoje moterų dominuojamuose kolektyvuose, tikėtina, susiduria su didesniu spaudimu pritapti. Jausdamiesi mažuma, jie gali būti labiau pasimetę sprendimuose ir jiems sunkiau integruotis, todėl konformizmas (pasyvumas, paklusnumas ir nepasitikėjimas savimi) pasirenkamas kaip saugiausia socialinės adaptacijos strategija, tiek norint pritapti prie grupės (normatyvinis), tiek dėl abejonių savimi (informacinis). *Apibendrinant* gautus rezultatus, nustatyta ryški takoskyra tarp lyčių. Moterys, sudarančios pedagogų daugumą, yra labiau linkusios atpažinti ir vertinti tarnaujančios lyderystės bruožus, tuo tarpu vyrai, būdami profesinėje mažumoje, statistiškai reikšmingai dažniau renkasi konformistinį elgesį (pasyvumą, paklusnumą, nepasitikėjimą savimi) kaip socialinės adaptacijos strategiją.

Analizė pagal amžių rodo (29 lentelė), kad nepasitikėjimo savimi subskalėje nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp skirtingų amžiaus grupių ($p = 0,006$).

29 lentelė. Statistiškai reikšmingų skirtumų pagal amžių suvestinė (Kruskal–Wallis post–hoc analizė)

Subskalė (Kintamasis)	1 grupė	Vidutinis rangas (1 grupė)	2 grupė	Vidutinis rangas (2 grupė)	Koreguota p reikšmė (Adj. Sig.)
Nepasitikėjimas savimi	50–65 m.	174,32	Iki 29 metų	224,01	0,040
Nepasitikėjimas savimi	50–65 m.	174,32	66 m. ir daugiau	230,16	0,046

Atlikus detalesnę Dunn–Bonferroni post–hoc analizę, siekiant išsiaiškinti, kurios konkrečios grupės skiriasi, identifikuoti du statistiškai reikšmingi skirtumai. Paaiškėjo, kad 50–65 m. amžiaus grupė pasižymi statistiškai reikšmingai mažesniu nepasitikėjimu savimi nei asmenys iki 29 metų ir statistiškai reikšmingai mažesniu nepasitikėjimu savimi nei vyriausia, 66 m. ir daugiau amžiaus grupė. Tarp kitų amžiaus grupių porų statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta. Remiantis šiais duomenimis, galima daryti išvadą, kad pedagogų pasitikėjimas savimi yra didžiausias jų profesinės brandos etape (50–65 m.). Tai yra logiška, nes 50–65 metų pedagogai dažniausiai yra savo karjeros pike. Jie yra sukaupę didžiausią profesinę patirtį, turi tvirtą metodinį pagrindą, jaučiasi stabiliai savo darbo vietoje ir, tikėtina, turi aukštą autoritetą tiek tarp kolegų, tiek tarp mokinių. Jų pasitikėjimas savimi yra paremtas dešimtmečių sėkminga praktika. Tiek karjeros pradžioje (dėl patirties stokos), tiek karjeros pabaigoje (tikėtina, dėl nuovargio ir prisitaikymo prie pokyčių iššūkių) pedagogai yra statistiškai labiau linkę abejoti savimi.

Nepasitikėjimas savimi yra informacinio konformizmo požymis. Tikėtina, kad jauni ir brandaus amžiaus pedagogai yra linkę labiau prisitaikyti prie kitų, kuriuos mano geriau žinant. Remiantis teorine informacinio konformizmo analize, galima daryti prielaidą, kad pedagogai, stokodami

pasitikėjimo savimi arba tiesiog taupydami kognityvinius resursus, gali perimti lyderio požiūrį be gilesnės analizės, nes tiki, kad lyderis žino geriau ir yra teisesnis (Latif ir kt., 2024). Tai leidžia daryti išvadą, kad pažeidžiami informaciniam konformizmui yra pedagogai iki 29 m. (vidutinis rangas 224,01; $p = 0,041$). Dėl akivaizdžios patirties stokos jie nelabai pasitiki savo jėgomis. Todėl tikėtina, kad jie linkę pasikliauti tarnaujančiu lyderiu kaip „neginčijamu autoritetu“ ir „sektinu pavyzdžiu“, perimdami jo požiūrį be gilesnės analizės. Vyriausi pedagogai (66 m. ir daugiau) informaciniam konformizmui dar jautresni (vidutinis rangas 230,16; $p = 0,046$). Tai gali būti susiję su prisitaikymu prie nuolatinių švietimo sistemos pokyčių, skaitmenizacijos ar naujų metodikų. Jausdamiesi mažiau užtikrinti šiose srityse, jie linkę pasikliauti lyderio (ypač jei jis etiškas ir palaikantis) nuomone. Apibendrinant, nepasitikėjimas savimi tiesiogiai koreliuoja su profesinės karjeros ciklu. Mažiausiu nepasitikėjimu pasižymi profesinės brandos (50–65 m.) pedagogai, tuo tarpu karjerą pradedantys (iki 29 m.) ir ją baigiantys (virš 66 m.) specialistai yra labiau linkę kliautis lyderio autoritetu – pirmieji dėl patirties stokos, o antrieji dėl adaptacijos prie pokyčių iššūkių.

Pagal išsilavinimą. Duomenų analizė parodė, kad išsilavinimas yra statistiškai reikšmingas veiksnys, susijęs su keliomis konformizmo subskalėmis (30 lentelė).

30 lentelė. Statistiškai reikšmingų skirtumų pagal išsilavinimą suvestinė (Kruskal–Wallis post–hoc analizė)

Subskalė (Kintamasis)	1 grupė	Vidutinis rangas (1 grupė)	2 grupė	Vidutinis rangas (2 grupė)	Koreguota reikšmė (Adj. Sig.)
Saugumo siekimas	Magistro laipsnis	155,23	Universiteto bakalaurs	199,54	0,031
Saugumo siekimas	Magistro laipsnis	155,23	Aukštasis neuniversitetinis	207,92	0,006
Paklusnumas	Magistro laipsnis	182,53	Aukštasis neuniversitetinis	213,23	0,040
Teisingumas	Magistro laipsnis	161,74	Aukštasis neuniversitetinis	215,02	0,020

Rezultatai rodo, kad respondentai, turintys magistro laipsnį, pasižymi statistiškai reikšmingai mažesniu saugumo siekimu, palyginus su universiteto bakalauro absolventais ir su aukštojo neuniversitetinio išsilavinimo respondентаis. Respondentai, turintys magistro laipsnį, pasižymi statistiškai reikšmingai mažesniu paklusnumu, palyginus su aukštojo neuniversitetinio išsilavinimo respondентаis. Respondentai, turintys magistro laipsnį, pasižymi statistiškai reikšmingai mažesniu polinkiu į teisingumą, kaip konformizmo dalies, suvokimą, palyginus su aukštojo neuniversitetinio išsilavinimo respondентаis.

Šie rezultatai rodo, kad išsilavinimas yra vienas iš veiksnių, mažinančių pedagogų polinkį į konformistinę elgesį. Tai ypač svarbi išvada, parodanti, kad aukštesnės pakopos studijos (šiuo atveju – magistro laipsnis, nes daktaro laipsniui tirti maža respondentų, tokį turinčių) suteikia ne tik specifinių žinių, bet ir ugdo asmenines savybes, didinančias atsparumą socialiniam spaudimui. Magistro laipsnį turintys respondentai rodo mažesnį polinkį į teisingumą (kaip konformizmo dalies) suvokimą. Teisingumas šiame tyrime yra informacinio konformizmo požymis, kylantis iš poreikio elgtis teisingai. Aukštesnis išsilavinimas yra tiesiogiai susijęs su geriau išvystytais kritinio mąstymo ir analitiniais įgūdžiais. Pedagogai, turintys magistro laipsnį, yra labiau linkę pasikliauti savo pačių analize ir sprendimais, užuot aklai priėmę daugumos nuomonę ar taisyklės kaip absoliučią tiesą. Jie mažiau linkę manyti, kad „kiti žino geriau“ vien dėl to, kad yra dauguma.

Kitas aktualus rezultatas – magistro laipsnį turintys respondentai rodo statistiškai reikšmingai mažiau siekia saugumo ir yra mažiau paklusnūs. Tai yra kartiniai normatyvinio konformizmo (prisitaikymo dėl noro būti priimtam arba išvengti bausmės) elementai. Aukštesnis išsilavinimas dažnai suteikia didesnę profesinę pasitikėjimą savimi ir autonomijos jausmą. Dėl to pedagogai jaučiasi saugesni savo profesinėje pozicijoje ir yra mažiau priklausomi nuo išorinio grupės pritarimo. Jie yra mažiau linkę pasyviai paklusti taisyklėms ar grupės spaudimui vien tam, kad išvengtų konflikto ar socialinės atskirties.

Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad investicija į aukštesnį pedagogų išsilavinimą (magistro studijas) yra tiesiogiai susijusi su didesniu jų atsparumu konformizmui. Tai ypač svarbu ugdymo įstaigoms, kurios siekia inovacijų ir aukštos ugdymo kokybės. Pedagogai, turintys magistro laipsnį, yra potencialiai autonomiškesni, labiau linkę kvestionuoti neefektyvias normas (o ne pasyviai joms paklusti) ir mažiau pažeidžiami grupiniam mąstymui. Todėl tokie darbuotojai gali būti didesnė paspartis kuriant kritišką, kūrybišką ir nuolat tobulėjančią organizacijos kultūrą. *Apibendrinant*, aukštesnis išsilavinimas (konkrečiai – magistro laipsnis) yra susijęs su statistiškai reikšmingai mažesniais konformizmo rodikliais (saugumo siekimu, paklusnumu, teisingumu), ypač lyginant su aukštojo neuniversitetinio ir bakalauro išsilavinimo grupėmis.

Darbo stažo dabartinėje darbovietėje analizė turi reikšmingų skirtumų, kurie leidžia patikrinti, ar šio tyrimo imtyje naujokai yra labiau konformistiški, nei tie, kurie dirba ilgiau (31 lentelė).

31 lentelė. Statistiškai reikšmingų skirtumų pagal darbo stažą suvestinė (Kruskal–Wallis post–hoc analizė)

Subskalė (Kintamasis)	1 grupė	Vidutinis rangas (1 grupė)	2 grupė	Vidutinis rangas (2 grupė)	Koreguota p reikšmė (Adj. Sig.)
Etiškas elgesys	3–5 m.	160,48	15 m. ir daugiau	208,76	0,015
Bendruomenės įtraukimas	3–5 m.	162,09	15 m. ir daugiau	204,66	0,053
Nepasitikėjimas savimi	15 m. ir daugiau	174,60	1–2 m.	221,97	0,057

Iš duomenų lentelėje matoma, kad yra vienintelis aiškus statistiškai reikšmingas skirtumas. Darbuotojai, turintys 15 ir daugiau metų stažą, vertina etišką elgesį reikšmingai aukščiau nei tie, kurie dirba 3–5 metus. Tarp šių grupių skirtingai vertinamas ir bendruomenės įtraukimas. Nustatyta tendencija, tačiau skirtumas nepasiekė griežto statistinio reikšmingumo lygmens. Tendencija rodo, kad 15 ir daugiau metų stažą turintys darbuotojai yra linkę vertinti bendruomenės įtraukimą aukščiau nei 3–5 metus dirbantys kolegos. Nustatyta tendencija, rodanti, kad 15 ir daugiau metų stažą turintys darbuotojai pasižymi mažesniu nepasitikėjimu savimi, palyginus su darbuotojais, turinčiais 1–2 metų stažą. Nors bendras Kruskal–Wallis testas parodė, kad emocinio palaikymo poreikis statistiškai reikšmingai skiriasi priklausomai nuo darbo stažo, atlikus detalesnę Dunn–Bonferroni *post–hoc* analizę, statistiškai reikšmingų skirtumų tarp atskirų darbo stažo grupių porų nustatyta nebuvo ($p > 0,05$ visais atvejais).

Remiantis pateiktais rezultatais, galima daryti keletą svarbių išvadų apie darbo stažo įtaką pedagogų vertybėms ir elgsenai. Pagrindinė išvada yra ta, kad darbo stažas, kaip ir amžius, yra vienas iš veiksmų, formuojantis pedagogų vertybes ir profesinę pasitikėjimą savimi. Duomenys rodo, kad ilgiausiai dirbantys pedagogai (15+ metų) išsiskiria kaip brandžiausia ir stabiliausia grupė, tampanti

organizacijos vertybių saugotoja. Duomenys rodo, kad veteranai (15+ metų stažas) statistiškai reikšmingai aukščiau vertina etišką elgesį ir yra linkę aukščiau vertinti bendruomenės įtraukimą, palyginti su vidutinio stažo (3–5 metai) kolegomis. Šie darbuotojai veikia kaip „organizacijos atmintis“ – jie yra matę įvairių situacijų pasekmes ir yra linkę labiau investuoti į institucijos stabilumą bei reputaciją. Ilgamečiai darbuotojai yra pagrindiniai etikos ir bendruomeniškumo (tarnaujančios lyderystės komponentų) puoselėtojai.

Kitas reikšmingas skirtumas apima pasitikėjimo savimi skirtumus. Tendencija ($p = 0,057$) rodo, kad 1–2 metų stažo darbuotojai („naujokai“) yra mažiausiai pasitikintys savimi, palyginti su veteranais (15+ metų). Ši išvada yra tiesiogiai susijusi su konformizmo teorija. Kaip analizuota aukščiau, nepasitikėjimas savimi yra informacinio konformizmo pagrindas. Būtent pradedantieji pedagogai (1–2 m. stažo) yra pati pažeidžiamiausia grupė informaciniam konformizmui – jie labiausiai linkę abejojti savimi ir pasikliauti kitų (kolegų ar vadovo) nuomone kaip teisingesne.

Trečiasis reikšmingas atradimas – niuansuotas emocinio palaikymo poreikis. Tai, kad bendras Kruskal–Wallis testas buvo reikšmingas ($p = 0,037$), o post–hoc analizė konkrečių skirtumų tarp grupių nerado, yra svarbus niuansas. Tai galėtų reikšti, kad emocinio palaikymo poreikio skirtumai egzistuoja, tačiau jie yra pasiskirstę tarp visų grupių, o ne sutelkti tarp dviejų konkrečių. Tikėtina, kad skiriasi ne tiek emocinio palaikymo svarba, kiek jo forma. Pavyzdžiui, naujokams (1–2 m.) gali reikėti daugiau struktūrinio palaikymo ir mentorystės, vidutinio stažo darbuotojams – motyvacijos, o veteranams (15+ m.) – pripažinimo ir įvertinimo. *Apibendrinant* darbo stažo analizę, svarbu paminėti, kad profesinė patirtis veikia kaip takoskyra tarp vertybinio stabilumo ir konformizmo. Organizacijos senbuviai (15+ m.) išsiskiria kaip etikos ir bendruomeniškumo puoselėtojai, tuo tarpu pradedantieji pedagogai (1–2 m.) dėl žemesnio pasitikėjimo savimi yra labiausiai pažeidžiami informaciniam konformizmui. Tuo tarpu emocinio palaikymo poreikis išlieka aktualus visoms grupėms, tikėtina, reikalaujantis skirtingų, patirtį atitinkančių, lyderio poveikio formų.

Analizė pagal darbo vietą (mieste/kaime). Lyginant respondentų atsakymus pagal gyvenamąją vietą, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta nei vienam iš tirtų faktorių. Visos gautos p reikšmės yra didesnės nei 0,05. Tai leidžia daryti išvadą, kad darbo vieta (miestas ar kaimas) neturi statistiškai reikšmingos įtakos respondentų požiūriui į tirtas subskales.

Apibendrinimas. Atlikta analizė parodė, kad požiūris į tiriamus reiškinius skiriasi priklausomai nuo respondentų savybių. Didžiausi skirtumai nustatyti pagal lytį, kur moterys demonstravo aukštesnius tarnaujančios lyderystės ir etikos vertinimus, tačiau kartu ir skirtingą požiūrį į paklusnumą bei pasyvumą. Išsilavinimas atskleidė aiškią tendenciją – aukštesnį (ypač magistro) laipsnį turintys respondentai buvo mažiau linkę į konformizmą – jie rodė mažesnę saugumo siekimą ir paklusnumą. Amžius turėjo įtakos, 50–65 metų amžiaus grupė pasižymėjo mažesniu nepasitikėjimu savimi, palyginus su jauniausiais ir vyriausiais respondентаis. Darbo stažas irgi buvo svarbus – ilgiau vienoje vietoje dirbantys specialistai (15 metų ir daugiau) statistiškai reikšmingai aukščiau vertino etišką elgesį, buvo linkę jausti mažesnę nepasitikėjimą savimi.

Tarnaujančios lyderystės ir sociodemografinių veiksnių prognostinė vertė pedagogų konformizmui. Ankstesniuose tyrimo etapuose nustatyta, kad pedagogų konformizmą veikia tiek tarnaujančios lyderystės požymiai, tiek respondentų sociodemografinės charakteristikos. Siekiant objektyviai įvertinti vadovo elgsenos poveikį, būtina atskirti, kurią dalį konformizmo lemia nekintami pedagogų

duomenys (amžius, išsilavinimas, stažas), o kurią – vadovavimo stilius. Tuo tikslu atlikta hierarchinė tiesinė regresija. Šis metodas pasirinktas siekiant nustatyti grynąją tarnaujančios lyderystės įtaką konformizmui, atmetus sociodemografinių veiksnių poveikį. Tai ypač svarbu praktiniu lygmeniu švietimo įstaigų vadovams, siekiantiems suprasti, kiek jų taikomi lyderystės metodai gali realiai mažinti darbuotojų konformizmą ir skatinti autonomiją. Hierarchinės tiesinės regresijos analizės suvestinė pateikiama 32 lentelėje. Šalia sociodemografinių veiksnių ir tarnaujančios lyderystės poveikio bei jų reikšmingumo, pateikiamas ir reikšmingiausio tarnaujančios lyderystės prediktoriaus koeficientas (β), kuris daro didžiausią poveikį tam tikrai konformizmo subskalei ir yra veikiantis stipriau nei sociodemografiniai veiksniai.

32 lentelė. Tarnaujančios lyderystės ir sociodemografinių veiksnių įtaka konformizmo subskalėms (Hierarchinės regresijos rezultatų suvestinė)

Priklausomas kintamasis (Konformizmo subskalės)	Bendras poveikis (R^2)	Sociodemo- grafiniai veiksniai (R^2)	Tarnaujanti lyderystė (ΔR^2)	Skirtumo reikšmin- gumas p	Reikšmingiausias tarnaujančios lyderystės prediktorius (β koeficientas)
Saugumo siekimas	0,097	0,064	0,033	0,027*	Nuolankumas $\beta = -0,296$
Grupės gynybiškumas	0,097	0,053	0,044	0,005**	Emocinis palaikymas $\beta = 0,215$
Pasyvumas	0,144	0,094	0,050	0,001***	Igalinimas $\beta = -0,408$
Paklusnumas	0,118	0,095	0,023	0,110	Igalinimas $\beta = -0,257$
Nepasitikėjimas savimi	0,015	0,101	0,086	0,312	Igalinimas $\beta = -0,275$
Teisingumo siekimas	0,017	0,078	0,061	0,259	–

Duomenų analizė atskleidžia, kad tarnaujanti lyderystė nėra universalus veiksnys, paaiškinantis visas konformizmo formas vienodai. Sociodemografiniai veiksniai (lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas) sudaro bazinį konformizmo paaiškinimą – nuo 5,3 iki 9,5 procentų. Tuo tarpu tarnaujanti lyderystė – tik nuo 1,5 iki 5,0 procento. Tačiau tai yra reikšminga, nes lyderiai, pasitelkdami žinias apie sociodemografinių veiksnių įtaką konformizmui, gali kontroliuoti nuo 7,8 iki 14,4 procentų konformizmo raiškos savo organizacijose. Analizuojant konkrečius rodiklius, akivaizdu, kad tarnaujančios lyderystės „pridėtinė vertė“ išryškėja tik prognozuojant normatyvinį konformizmą – elgesį, susijusį su polinkiu paklusti ir prisitaikyti grupėje, siekiant saugumo. Nustatytos trys esminės tendencijos. Pirmą, tarnaujanti lyderystė efektyviausiai mažina pasyvumą. Pagrindinis veiksnys čia – įgalinimas. Tai patvirtina, kad vadovo suteikta atsakomybė ir laisvė veikti yra tiesioginis priešnuodis darbuotojų inercijai ir iniciatyvos vengimui.

Antroji tendencija – skirtingi tarnaujančios lyderystės bruožai veikia skirtingai. Saugumo siekimą mažina ne bendras rūpestis sekėjais, kaip būtų galima manyti, o vadovo nuolankumas. Kai vadovas pripažįsta savo klaidas, pedagogams mažėja poreikis konformistiškai pritapti, siekiant saugumo. Tuo tarpu emocinis palaikymas (trečioji tendencija) turi netikėtą šalutinį poveikį – jis teigiamai prognozuoja didesnę grupės gynybiškumą. Tai rodo, kad emocinis ryšys be pakankamo įgalinimo gali skatinti uždarą grupės lojalumą („genties mentalitetą“), kur darbuotojai aklaik gina saviškius. Remiantis tarnaujančios lyderystės teorija (Greenleaf, 2008), sekėjų „auginimas“ yra procesas. Tikėtina, kad organizacijose, kuriose trūksta psichologinio saugumo, didėjantis vadovo emocinis

palaikymas pirmiausia veikia kaip kompensacinis mechanizmas – sukuria saugią „užuovėją“ (genties efektą), kurioje darbuotojai gydomi nuo streso ir kaupia vidinius resursus. Galima daryti prielaidą, kad šis „gynybinis“ etapas yra laikinas, kai darbuotojai pasijunta emociškai saugūs ir šis jausmas derinamas su nuosekliu įgalinimu bei etika, gynybiškumas turėtų transformuotis į sveiką organizacinį pilietiškumą ir autonomiją. Todėl nustatytas ryšys gali rodyti ne lyderystės ydingumą, o tai, kad tirtos organizacijos yra pereinamojoje stadijoje – jos jau sukūrė saugų ryšį, bet dar pilnai netransformavo jo į savarankišką lyderystę.

Tuo tarpu *informacinį konformizmą* lemia ne lyderystė, o darbuotojų lytis, amžius, išsilavinimas ir darbo stažas. Tarnaujančios lyderystės įtaka informaciniam konformizmui, tai yra, nepasitikėjimui savimi, teisingumo siekimui ir paklusnumui, atmetus sociodemografinius veiksnus, nėra statistiškai reikšminga. Tai reiškia, kad šios konformizmo formos labiau priklauso nuo pedagogo amžiaus, išsilavinimo, patirties ir asmeninių savybių nei nuo vadovo elgesio. Visgi, pastebėtina tendencija, kad įgalinimas individualiai veikia kaip apsauginis veiksnys, mažinantis tiek paklusnumą, tiek nepasitikėjimą savimi. Kadangi tyrimas parodė, jog nepasitikėjimą savimi labiausiai lemia patirties stoka (jaunas amžius, mažas stažas), tarnaujantis lyderis turi veikti kaip mentorius, kuris ne *pakeičia* darbuotojo mąstymą savuoju, o *įgalina* darbuotoją mąstyti savarankiškai, taip mažindamas jo priklausomybę nuo išorinės įtakos.

Apibendrinant, hierarchinė regresija patvirtina ankstesnę įžvalgą apie funkcinį lyderystės poveikį tirtose organizacijose – įgalinimas yra stipriausias instrumentas mažinant negatyvų konformizmą (pasyvumą, paklusnumą), tuo tarpu emocinis palaikymas veikia dviprasmiškai. Vadovams siekiant ugdyti savarankiškus pedagogus, prioritetas turėtų būti teikiamas sprendimų galios perdavimui (įgalinimui) ir nuolankumo kultūrai, o ne vien emocinio komforto kūrimui. Tai pat galima teigti, kad tarnaujanti lyderystė nėra universalus „vaistas“ nuo visų konformizmo formų. Jos įtaka stipriausiai pasireiškia mažinant normatyvinį konformizmą (pasyvumą, paklusnumą), tačiau beveik neveikia informacinio konformizmo (kuris labiau priklauso nuo sociodemografinių veiksnių). Kitas svarbus rezultatas – nors tyrimas atskleidė teigiamą emocinio palaikymo sąsają su grupės gynybiškumu, šį rezultatą galima interpretuoti ne tik kaip neigiamą pasekmę, bet ir kaip būtiną tarpinį komandos brandos etapą.

Tarnaujančios lyderystės ir konformizmo sąsajų analizės apibendrinimas. Šiame tyrime atlikta kompleksinė empirinė analizė, kurios tikslas – nustatyti tarnaujančios lyderystės ir pedagogų konformizmo sąsajas Panevėžio regiono ugdymo įstaigose. Tyrimo poreikį diktavo teorinė įtampa tarp tarnaujančios lyderystės siekio „auginti“ autentiškus, kūrybingus, gebančius dirbti inovatyviai pedagogus, puoselėti įtraukią, augti skatinančią bendruomenę ir rizikos, kad šias pastangas ribos darbuotojų polinkis derinti savo nuostatas, įsitikinimus ir elgesį su grupės normomis. Analizuota, kaip specifiniai lyderystės komponentai, tai yra, lyderio elgesio modeliai, darbuotojų įtrauktis ir socialinis poveikis prognozuoja skirtingas konformizmo formas – nuo pasyvaus paklusnumo iki saugumo siekimo, įvertinant sociodemografinių veiksnių reikšmę.

Tuo tikslu atlikta kiekybinė pedagogų apklausa (n=383), kurios duomenys analizuoti taikant kompleksinę statistinę instrumentariją. Reiškinių raiškai ir sociodemografiniams skirtumams įvertinti pasitelkti neparametriniai lyginamieji testai (Mann–Whitney U, Kruskal–Wallis H), o kintamųjų tarpusavio sąsajų stiprumas nustatytas Spirmeno koreliacijos metodu. Siekiant maksimalaus

tikslumo, atlikta hierarchinė tiesinė regresija, leidusi išskirti grynąją tarnaujančios lyderystės prognostinę vertę ir nustatyti, kiek ji paaiškina konformizmo variacijas, eliminavus sociodemografinių veiksnių įtaką.

Atlikta empirinė analizė leido kompleksiskai įvertinti tarnaujančios lyderystės ir pedagogų konformizmo sąsajas Panevėžio regiono ugdymo institucijose. Tyrimo rezultatai atskleidė ne vienareikšmį priežastinį ryšį, o sudėtingą sąveikos mechanizmą, kurį formuoja specifinė lyderystės raiška, natūraliai veikiantis darbuotojų polinkis į konformizmą ir sociodemografinis kontekstas. Pirmiausia, nustatyta, kad tarnaujanti lyderystė tirtose organizacijose reiškiasi fragmentiškai. Nustatytas atotrūkis tarp respondentų aukštai vertinamų funkcinų kompetencijų (įgalinimo) ir žemiau vertinamų asmeninių savybių (nuolankumo, emocinio palaikymo) leidžia daryti prielaidą apie altruistinio įsipareigojimo stoką. Nors vadovai sėkmingai taiko vadybinius įrankius, žemesni nuolankumo rodikliai rodo, kad lyderystei trūksta pamatinio tarnaujančios lyderystės elemento – nesavanaudiškos orientacijos į žmogų, kuri teorijoje siejama su altruizmu, o ne tik funkcinio rezultato siekimu. Kitas svarbus rodiklis – grupės emocija – vienas iš konformizmą veikiančių veiksnių. Todėl kiekvieno nario emocinis palaikymas tampa ypač svarbus. Altruistinio įsipareigojimo trūkumas rodo, kad vadovai dažniau veikia kaip etiškai atsakingi vadybininkai, suteikiantys įrankius darbui, nei kaip tarnaujantys lyderiai, besirūpinantys sekėjų augimu ir kuriantys autentišką ryšį. Toks „techninės“ lyderystės dominavimas riboja galimybes mažinti konformizmą, nes būtent nuolankumas ir emocinis saugumas yra būtini darbuotojų drąsai oponuoti ir veikti autentiškai.

Antra, pedagogų elgsenoje dominuoja saugumo siekimo motyvas – normatyvinis konformizmas. Tyrimas parodė, kad pedagogai nėra linkę į aklą paklusnumą ar pasyvumą, tačiau orientuojasi į bendrystę ir taisykles kaip į apsaugos mechanizmą. Informacinis konformizmas čia veikia kaip „biurokratinis saugumas“ – nepasitikėjimas savo jėgomis kompensuojamas remiantis patyrusių kolegų nuomone ar nustatyta tvarka.

Trečia, sąsajų ir regresinė analizė išgrynino dėsningumą – tarnaujanti lyderystė nėra universalus vaistas nuo konformizmo, tačiau atskiri jos komponentai veikia skirtingai. Įgalinimas yra stipriausias priešnuodis. Tai vienintelis veiksnys, nuosekliai ir statistiškai reikšmingai mažinantis neigiamas konformizmo formas (pasyvumą, paklusnumą, nepasitikėjimą savimi). Suteikta atsakomybė veikia efektyviau nei emocinė parama. Emocinis palaikymas veikia dviprasmiškai. Nustatyta, kad emocinis ryšys ir bendruomeniškumas koreliuoja su didesniu grupės gynybiškumu. Tai leidžia daryti prielaidą, kad nesubalansuotas emocinis palaikymas gali skatinti uždarą „genties“ mentalitetą, kur konformizmas kyla iš lojalumo saviškiams. Nuolankumas mažina baimę. Vadovo gebėjimas pripažinti klaidas tiesiogiai koreliuoja su mažesniu darbuotojų poreikiu ieškoti saugumo prisitaikant. Tyrimas parodė, kad konformizmą reikšmingai lemia ir sociodemografiniai veiksniai, kurie kartais veikia stipriau nei lyderystė. Išryškėjo profesinės mažumos (vyrų) polinkis į didesnę konformizmą bei aukštesnio išsilavinimo (magistro laipsnio) ir profesinės brandos (vyresnio amžiaus/stažo) reikšmė ugdant atsparumą spaudimui.

Galima teigti, kad tirtose ugdymo įstaigose fiksuojama pereinamoji būseną – vadovai sėkmingai įgalina darbuotojus veikti (mažina pasyvumą), tačiau dėl autentiško emocinio ryšio ir nuolankumo stokos dar nepajėgia pilnai eliminuoti darbuotojų nesaugumo jausmo, kuris ir yra pagrindinis konformizmo šaltinis.

Išvados

1. *Tarnaujančios lyderystės ir konformizmo reiškinių teorinė analizė atskleidė, kad:*

- 1.1. tarnaujanti lyderystė yra holistinė valdymo filosofija, grindžiama pamatiniu lyderio moraliniu įsipareigojimu tarnauti sekėjų augimui, o ne galios siekimui. Ši filosofija organizacijoje realizuojama kaip daugialypis konstruktas, apimantis tris lygmenis: asmeninius lyderio elgesio modelius (nuolankumą, etiką), sekėjų įgalinimą veikti savarankiškai bei socialinį poveikį teikiant emocinę pagalbą bei kuriant bendruomenę. Skirtingai nuo kitų lyderystės formų, tarnaujančios lyderystės galutinis tikslas yra ne tik organizacijos rezultatai, bet sekėjų transformacija į autonomiškus asmenis, kas teoriniu lygmeniu tiesiogiai mažina prielaidas konformizmui.
- 1.2. konformizmas yra socialinis reiškinys, atspindintis individo polinkį derinti savo nuostatas, įsitikinimus ir elgesį su grupės normomis. Nors šis procesas gali atlikti pozityvią funkciją, užtikrinti etikos normų perėmimą ar grupės sanglaudą, organizaciniame kontekste jis dažnai įgauna negatyvią raišką – pasireiškia autentiškumo slopinimu, aklu paklusnumu grupės spaudimui ar tikrųjų nuomonių slėpimu. Konformizmas skirstomas į du pagrindinius tipus: normatyvinį, kylantį iš socialinio poreikio pritapti ir pasireiškiantį saugumo siekimu, grupės gynybiškumu, pasyvumu bei paklusnumu, ir informacinį, kylantį iš kognityvinio poreikio elgtis teisingai neapibrėžtose situacijose, pasireiškiantį nepasitikėjimu savimi ir taisyklių laikymusi.
- 1.3. šie reiškiniai yra glaudžiai susiję. Tarnaujanti lyderystė, skatindama autonomiją ir psichologinį saugumą, turėtų mažinti negatyvų normatyvinį konformizmą (baimę nepritapti). Orientacija į sekėjų ugdymą bei įgalinimą – mažinti informacinį konformizmą, didinant darbuotojų pasitikėjimą savo kompetencija. Bendruomeniškumas gali veikti dvejopai – stiprinti pozityvią grupės sanglaudą, kuri neišvengiamai turi ir konformizmo bruožų.

2. *Atskleista tarnaujančios lyderystės raiška ugdymo institucijose pedagogų požiūriu:* atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad tarnaujanti lyderystė Panevėžio regiono ugdymo institucijose reiškiasi fragmentiškai. Nors vadovai demonstruoja etišką elgesį, įgalinimą, stokojama nuolankumo ir autentiško emocinio palaikymo. Asmeninių savybių deficitas signalizuoja apie altruistinio įsipareigojimo stoką, kuri riboja galimybes kurti psichologiškai saugią aplinką ir efektyviai mažinti darbuotojų konformizmą.

3. *Nustatyta pedagogų normatyvinio ir informacinio konformizmo požymių raiška ugdymo institucijose:*

- 3.1. pedagogai labiau linkę į normatyvinį konformizmą, kuris siejamas su poreikiu pritapti prie grupės ir išlaikyti teigiamą socialinį įvaizdį. Ryškiausiai išreikštas šio konformizmo aspektas – saugumo siekimas, pasireiškiantis stipriu ryšio su bendruomene poreikiu bei orientacija į teigiamą socialinį įvertinimą. pedagogams svarbus priklausymo jausmas ir socialinis pripažinimas kaip reikšmingi profesinės aplinkos stabilumo veiksniai. Kiti normatyvinio konformizmo požymiai – gynybiškumas, pasyvumas ir paklusnumas – vertinami silpniau. Tai rodo, kad nors normatyvinis konformizmas yra būdingas, jis dažniau pasireiškia adaptacinėmis, o ne destruktiviomis formomis.

3.2. informacinio konformizmo raiška nustatyta kaip mažiau intensyvi, tačiau pedagogai pripažįsta polinkį remtis patyrusių kolegų nuomone ir laikytis nustatytų taisyklių bei procedūrų. Informacinis konformizmas švietimo aplinkoje funkcionuoja kaip racionalus prisitaikymo mechanizmas, padedantis mažinti neapibrėžtumą ir užtikrinti profesinės veiklos nuoseklumą.

3.3. Pedagogų konformizmo struktūroje dominuoja normatyvinis aspektas, orientuotas į socialinę integraciją ir saugumo jausmo palaikymą, tuo tarpu informacinis konformizmas atlieka papildomą, labiau instrumentinę funkciją, susijusią su profesine patirtimi ir normų laikymusi.

4. *Atlikus analizę, nustatytos pagrindinės tarnaujančios lyderystės ir konformizmo sąsajos bei sociodemografinių veiksnių poveikis konformizmui:*

4.1. Nustatytas statistiškai reikšmingas, silpnas neigiamas ryšys tarp bendros tarnaujančios lyderystės ir normatyvinio konformizmo. Tarnaujanti lyderystė nežymiai mažina pedagogų pasyvumą, gynybiškumą ir paklusnumą. Efektyviausias elementas yra sekėjų įgalinimas, kuris parodė stipriausią neigiamą sąsają su pasyvumu. Pedagogai, kurie jaučiasi įgalinti, tai yra, skatinami bandyti naujus dalykus, supranta savo darbo prasmę, yra reikšmingai mažiau linkę pasyviai pasiduoti rutinai ar kolegų spaudimui. Ryšys tarp tarnaujančios lyderystės ir informacinio konformizmo bendrai yra statistiškai nereikšmingas, artimas nuliui.

4.2. Nustatytas dvejo pas tarnaujančios lyderystės poveikis. Nors įgalinimas mažina konformizmą, regresinė analizė parodė, kad socialinis lyderio poveikis (emocinis palaikymas ir bendruomenės įtraukimas) veikia priešingai – koreliuoja su didesniu grupės gynybiškumu bei saugumo siekimu. Tai rodo, kad bendruomeniškumo skatinimas be atsvaros (įgalinimo) gali turėti šalutinį poveikį – formuoti uždarą „genties“ mentalitetą, kur darbuotojų lojalumas grupei ir noras joje jaustis saugiai, net jei dėl to reikia prisitaikyti, nusveria individualią autonomiją.

4.3. Hierarchinė regresinė analizė parodė, kad sociodemografiniai veiksniai konformizmui paaiškinti yra svarbesni nei tarnaujanti lyderystė. Nustatyta, kad vyrai pedagogai, kurie tirtose imtyje atspindi profesinę mažumą švietimo sistemoje, yra statistiškai reikšmingai pasyvesni, paklusnesni ir labiau nepasitikintys savimi nei moterys. Aukštesnis išsilavinimas yra susijęs su reikšmingai mažesniu saugumo siekimu, paklusnumu ir teisingumo siekimu. Mažiausiu pasitikėjimu savimi pasižymi jauniausi ir vyriausi pedagogai.

Rekomendacijos

Rekomendacijos ugdymo įstaigų vadovams:

1. Diegti asmeninio emocinio palaikymo praktikas. Siekiant mažinti atotrūkį tarp funkcinio ir emocinio vadovavimo, rekomenduojama neapsiriboti bendru kolegialiu palaikymu, o taikyti individualizuotas priemones:

- Organizuoti reguliarius individualius pokalbius su darbuotojais, skirtus ne tik darbinių, bet ir emocinių būsenų aptarimui;
- Darbuotojams patiriant sunkumų, taikyti aktyvaus klausymosi metodus ir teikti tiesioginę emocinę paramą, vengiant vien formalių sprendimų;

2. Formuoti mokymosi iš klaidų kultūrą. Siekiant mažinti darbuotojų gynybiškumą ir saugumo siekimą per prisitaikymą, vadovams rekomenduojama praktikuoti nuolankią lyderystę:

- Viešai pripažinti savo, kaip vadovo, klaidas ir aptarti jas kaip tobulėjimo galimybę, taip normalizuojant klydimo faktą organizacijoje.
- Sukurti saugią erdvę refleksijoms, kurioje pedagogai galėtų atvirai aptarti nesėkmes be baimės būti nubausti ar sukritikuoti.

3. Didinti darbuotojų autonomiją per delegavimą. Kadangi įgalinimas nustatytas kaip efektyviausia priemonė prieš pasyvumą, rekomenduojama:

- Suteikti pedagogams didesnę laisvę savarankiškai rinktis ugdymo metodus ir priemones, atsisakant perteklinės kontrolės;
- Įtraukti darbuotojus į strateginių sprendimų priėmimą, aiškiai siejant jų kasdienes užduotis su organizacijos tikslais, taip didinant atsakomybės jausmą.

4. Skatinti konstruktyvią diskusiją ir nuomonių įvairovę. Siekiant išvengti „genties“ mentaliteto ir aklo lojalumo grupei, rekomenduojama susirinkimų metu taikyti metodus, skatinančius išsakyti skirtingas nuomones, moderuoti diskusijas, kurių metu konstruktyvų prieštaravimą vertinti kaip lojalumo, o ne pasipriešinimo ženklą.

5. Taikyti tikslines integracijos priemones vyrų pedagogų įsitraukimui didinti. Atsižvelgiant į tai, kad vyrai pedagogai (profesinė mažuma) yra labiau linkę į konformizmą, rekomenduojama:

- Skirti papildomą dėmesį jų profesiniam įgalinimui ir iniciatyvų palaikymui;
- Užtikrinti, kad dominuojanti organizacijos kultūra neslopintų mažumų balso, skatinant jų lyderystę projektuose ar darbo grupėse.

Rekomendacijos švietimo valdymo institucijoms (Švietimo centrams, Savivaldybėms):

1. Inicijuoti vadovų socialinių – emocinių kompetencijų ugdymą. Kvalifikacijos tobulinimo programas orientuoti ne tik į vadybinius, bet ir į asmeninius lyderystės aspektus: emocinį intelektą, empatiją, nuolankumą ir gebėjimą kurti autentišką ryšį.

2. Remti aukštesnės pakopos pedagogų studijas. Kadangi aukštesnis išsilavinimas tiesiogiai koreliuoja su mažesniu konformizmu ir didesniu savarankiškumu, rekomenduojama savivaldybės lygmeniu sukurti finansinio skatinimo mechanizmą pedagogų magistrantūros studijoms.

Tyrimo ribotumai ir rekomendacijos tolimesniems tyrimams.

1. Taikyti kokybinius arba mišrius tyrimo metodus, siekiant paaiškinti šiame tyrime nustatytas tendencijas. Tikslinga atlikti giluminius interviu, kurie atskleistų pedagogų patiriamo konformizmo motyvus.
2. Siekiant įvertinti priežastinius ryšius, rekomenduojama stebėti pokyčius organizacijose ilgesnį laiką, fiksuojant, kaip kinta darbuotojų elgsena diegiant tarnaujančios lyderystės principus.
3. Išplėsti tyrimo geografią. Siekiant rezultatų reprezentatyvumo nacionaliniu mastu, rekomenduojama tyrimą atlikti įvairiuose Lietuvos regionuose, įtraukiant didesnę imtį.

Literatūros sąrašas

1. Ahmad, N. (2024). The psychology of group dynamics and collective behavior. *Journal of Social Signs Review*, 2(01), 19–28. ISSN 2790–9263, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://socialsignsreview.com/index.php/12/index>
2. Ahmad, N., Scholz, M., Arshad, M. Z., Jafri, S. K. A., Sabir, R. I., Khan, W. A., & Han, H. (2021). The inter–relation of corporate social responsibility at employee level, servant leadership, and innovative work behavior in the time of crisis from the healthcare sector of Pakistan. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 4608. ISSN 1660–4601, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/ijerph18094608>
3. Albeshir, S. G. (2024). *Servant leadership and organizational performance* [Unpublished manuscript]. [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30998.56649>
4. Aleghfeli, Y. K., & Hunt, L. (2025). Education for security? A systematic review of the definitions of security in publications on education in emergencies. *Review of Education*, 13(1), e3456. ISSN 2049–6613, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/rev3.3456>
5. Ali, M., Baker, M., Grabarski, M. K., & Islam, R. (2025). A study of inclusive supervisory behaviors, workplace social inclusion and turnover intention in the context of employee age. *Employee Relations: The International Journal*, 47(9), 1–23. ISSN 0142–5455, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/ER-00-2024-0000>
6. Allen, S., & Fry, L. W. (2023). A framework for leader, spiritual, and moral development. *Journal of Business Ethics*, 184(3), 649–663. ISSN 0167–4544, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05116-y>
7. Angtud, N. A., Groenewald, E., Kilag, O. K., Cabuenas, M. C., Camangyan, J., & Abendan, C. F. (2023). Servant leadership practices and their effects on school climate. *Excellencia: International Multi–disciplinary Journal of Education*, 1(6), 444–454. ISSN 2994–9521, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/376784589>
8. Anjum, N., Paulraj, A., Blome, C., & Rajkumar, C. (2025). Environmental process design and performance: Understanding the key role of learning by doing and employee empowerment. *International Journal of Production Economics*, 279, 109563. ISSN 0925–5273, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2025.109563>
9. Arocha, R. B. (2025). Impact of servant leadership in the educational management of school administrators on teacher effectiveness in Sapang Dalaga District. *United International Journal for Research & Technology*, 6(4), 1–10. ISSN 2582–6832, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://uijrt.com/articles/v6/i4/UIJRTV6I40019.pdf>
10. Asih, W. P., Agung, A. A. G., Ariawan, I. P. W., & Werang, B. R. (2024). The effect of servant leadership, work ethics, organizational culture, and organizational commitment on teacher performance in state vocational high school in Denpasar City. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 14(1), 127–132. ISSN 2146–0655, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.47750/pegegog.14.01.15>
11. Atun, W. T., Hanafi, M. S., Faturohman, N., & Suryadi, S. (2024). The impact of servant leadership, supervision competence, and teacher performance on school quality. *International*

- Journal of Recent Educational Research*, 5(4), 862–876. ISSN 2721–852X, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.46245/ijorer.v5i4.629>
12. Ayaz, O., Ozbilgin, M. F., Samdanis, M., & Torunoğlu Tinay, D. (2024). Authenticity and atypicality in leadership: Can an atypical leader afford to be authentic? *International Journal of Management Reviews*, 26(2), 312–328. ISSN 1468–2370, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12355>
 13. Badea, C., Binning, K. R., Sherman, D. K., Boza, M., & Kende, A. (2021). Conformity to group norms: How group-affirmation shapes collective action. *Journal of Experimental Social Psychology*, 95, 104153. ISSN 0022–1031, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2021.104153>
 14. Baraitser, L. (2023). Passivity and gender: Psychical inertia and maternal stillness. *The International Journal of Psychoanalysis*, 104(5), 912–926. ISSN 0020–7578, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/00207578.2023.2255470>
 15. Batool, F., Mohammad, J., & Awang, S. R. (2022). The effect of servant leadership on organisational sustainability: The parallel mediation role of creativity and psychological resilience. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 71–95. ISSN 0143–7739, [žiūrėta 2025–11–16]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2021-0119>
 16. Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3–5. ISSN 2398–631X, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
 17. Bică, A., & Stanciu, A. (2023). Peer pressure: Conformity outweighs reciprocity in social anxiety. *Current Psychology*, 42, 18142–18149. ISSN 1046–1310, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03021-1>
 18. Bicchieri, C., Muldoon, R., & Sontuoso, A. (2018). *Social norms* [Working paper]. University of Pennsylvania. [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://www.sas.upenn.edu/ppe-repec/ppc/wpaper/0015.pdf>
 19. Bitinas, B. (2006). Edukologinių tyrimų metodologiniai vingiai. *Pedagogika*, 83, 9–15. ISSN 1392–0340, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=213686>
 20. Black, C., Frederico, M., & Bamblett, M. (2024). ‘Healing through culture’: Aboriginal young people's experiences of social and emotional wellbeing impacts of cultural strengthening programs. *Child Abuse & Neglect*, 148, 106206. ISSN 0145–2134, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2023.106206>
 21. Bond, R. (2005). Group size and conformity. *Group Processes & Intergroup Relations*, 8(4), 331–354. ISSN 1368–4302, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/1368430205056464>
 22. Brière, M., Le Roy, J., & Meier, O. (2021). Linking servant leadership to positive deviant behavior: The mediating role of self-determination theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(2), 65–78. ISSN 0021–9029, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/jasp.12716>
 23. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision*

- Processes*, 97(2), 117–134. ISSN 0749–5978, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
24. Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant leadership: A systematic literature review and network analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(3), 267–289. ISSN 0892–7545, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3>
25. Capuano, C., & Chekroun, P. (2024). A systematic review of research on conformity. *International Review of Social Psychology*, 37(1). ISSN 2119–4130, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5334/irsp.874>
26. Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600–623. ISSN 1741–1432, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/1741143209339650>
27. Chakraborty, A. (2023). Social conformity among peer groups in educational institutions. *International Journal of Multidisciplinary Innovative Research*, 3(3), 17–29. ISSN 2583–0228, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://www.ijmir.org>
28. Chen, X., Liu, J., Luo, Y. J., & Feng, C. (2023). Brain systems underlying fundamental motivations of human social conformity. *Neuroscience Bulletin*, 39(2), 328–342. ISSN 1673–7067, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s12264-022-00960-4>
29. Chen, Y., & Zhuang, J. (2024). Trend conformity behavior of luxury fashion products for Chinese consumers in the social media age: Drivers and underlying mechanisms. *Behavioral Sciences*, 14(7), 521. ISSN 2076–328X, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/bs14070521>
30. Cislighi, B., & Heise, L. (2019). Using social norms theory for health promotion in low-income countries. *Health Promotion International*, 34(3), 616–623. ISSN 0957–4824, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1093/heapro/day017>
31. Code, L. (2015). Taking subjectivity into account. In *Women, Knowledge, and Reality* (pp. 191–221). Routledge. [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/305.42>'01–dc20
32. Creagh, S., Thompson, G., Mockler, N., Stacey, M., & Hogan, A. (2025). Workload, work intensification and time poverty for teachers and school leaders: A systematic research synthesis. *Educational Review*, 77(2), 661–680. ISSN 0013–1911, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/00131911.2023.2196607>
33. Cuadros, E. M., & Martinez III, R. (2021). Removing the mask: Exploring the relationship between servant leadership and conformity. *Elixir Organizational Behaviour*, 161, 55746–55751. ISSN 2229–712X, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: https://www.elixirpublishers.com/index.php?route=articles/category&path=299_302&sort=a.author&order=DESC&page=29
34. Čekanavičius, V., & Murauskas, G. (2014). *Taikomoji regresinė analizė socialinių tyrimuose* [el. vadovėlis]. Vilniaus universiteto leidykla. [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://www.knyguklubas.lt>
35. Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732. ISSN 1053–4822, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>

36. Dami, Z. A., Imron, A., Burhanuddin, B., Supriyanto, A., & Mustiningsih, M. (2022). Servant leadership and life satisfaction at public school in Indonesia: Career satisfaction as mediator. *Pedagogika*, 145(1), 94–116. ISSN 1392–0340, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15823/p.2022.145.6>
37. Dârjan, I. (2024). Resistance to change in the Romanian educational system: Challenges and opportunities. *Revista de Științe ale Educației*, 49(1), 179–191. ISSN 1453–682X, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <http://10.3592/JES.2024.1.10>
38. Davlembayeva, D., Chari, S., & Papagiannidis, S. (2025). Virtual influencers in consumer behaviour: A social influence theory perspective. *British Journal of Management*, 36(1), 202–222. ISSN 1045–3172, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12839>
39. Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5–point, 7–point and 10–point scales. *International Journal of Market Research*, 50(1), 61–104. ISSN 1470–7853, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://ssrn.com/abstract=2013613>
40. Deldoost, M., Nami, M., & Khosrowabadi, R. (2024). Behavioral and biological bases of herding and conformity. *Basic and Clinical Neuroscience*, 15(4), 433–442. ISSN 2008–126X, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.32598/bcn.2022.4654.1>
41. Doorley, J. D., Goodman, F. R., Kelso, K. C., & Kashdan, T. B. (2020). Psychological flexibility: What we know, what we do not know, and what we think we know. *Social and Personality Psychology Compass*, 14(12), e12566. ISSN 1751–9004, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/spc3.12566>
42. Douglas, K. M., Sutton, R. M., & Cichocka, A. (2019). Belief in conspiracy theories: Looking beyond gullibility. In J. P. Forgas & R. F. Baumeister (Eds.), *The social psychology of gullibility* (pp. 61–76). Routledge. [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://kar.kent.ac.uk/74200/>
43. Dukynaitė, R., & Ališauskas, R. (2012). Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. *Viešojo politika ir administravimas*, 11(1), 75–88. ISSN 1648–2603, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/2393>
44. Dvorak, F., Fischbacher, U., & Schmelz, K. (2025). Strategic conformity or anti-conformity to avoid punishment and attract reward. *The Economic Journal*, 135(666), 556–583. ISSN 0013–0133, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1093/ej/ueae085>
45. Effendi, Y. R., & Erb, M. (2024). Servant leadership: Implementing the principal's role in creating a humanistic education. *Journal of Leadership in Organizations*, 6(1), 21–50. ISSN 2656–8829, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.22146/jlo.81113>
46. Elder, J., Derreumaux, Y., & Hughes, B. (2021). Preference falsification: How social conformity as an interdependent, recursive, and multilevel process corrupts public knowledge. *PsyArXiv*. [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.31234/osf.io/b2xkp>
47. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. ISSN 1048–9843, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

48. Fazelpour, S., & Steel, D. (2022). Diversity, trust, and conformity: A simulation study. *Philosophy of Science*, 89(2), 209–231. ISSN 0031–8248, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1017/psa.2021.25>
49. Ferdik, F., Smith, H. P., & Cochran Tanner, J. (2025). Testing the effects of a servant leadership intervention using a cluster randomized experiment. *Justice Quarterly*. ISSN 0741–8825, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/07418825.2025.2451316>
50. Gailienė, I. (2011). Incesto fenomenas akademinėje bendruomenėje: realijos ir vizijos. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė*, 3(9), 22–33. ISSN 2029–1922, [žiūrėta 2025–11–15]. Prieiga per internetą: http://gu.puslapiai.lt/spvk/wp-content/uploads/sites/3/journal/published_paper/volume-3/issue-3/FCO7khIS.pdf
51. Gedvilienė, G., & Supranavičienė, U. (2023). Relations between servant leadership and middle management competencies. *Pedagogika*, 151(3), 172–189. ISSN 1392–0340, [žiūrėta 2025–11–15]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15823/p.2023.151.9>
52. George, J. M., & Hinkes, D. (2016). The best leadership style for self-managed teams. *International Journal of Business and General Management*, 5(3), 1–16. ISSN 2319–2275, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: http://www.iaset.us/view_archives.php?year=2016&id=42&jtype=2&page=2
53. Ghasemy, M., Akbarzadeh, M., & Gaskin, J. E. (2022). Being satisfied and serving communities as outcomes of servant leadership in the academic context: Policies based on a multi-level structural equation model. *Asia Pacific Education Review*, 23(1), 69–86. ISSN 1598–1037, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s12564-021-09702-z>
54. Gilbert, P. (2024). Threat, safety, safeness and social safeness 30 years on: Fundamental dimensions and distinctions for mental health and well-being. *British Journal of Clinical Psychology*, 63(3), 453–471. ISSN 0144–6657, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/bjc.12450>
55. Golzar, J., & Miri, M. A. (2020). Servant leadership principles in collegial level: EFL students' reported experiences in Afghanistan. *Continuing Professional Education: Theory and Practice*, 63(2), 91–103. ISSN 1609–8595, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2020.2.13>
56. Golzar, J., Noor, S., & Tajik, O. (2022). Convenience sampling. *International Journal of Education & Language Studies*, 1(2), 72–77. ISSN 2980–8979, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.22034/ijels.2022.162981>
57. Goodwin, K. A., Kukucka, J. P., & Hawks, I. M. (2013). Co-witness confidence, conformity, and eyewitness memory: An examination of normative and informational social influences. *Applied Cognitive Psychology*, 27(1), 91–100. ISSN 0888–4080, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/acp.2877>
58. Gorla, L., Rothenberg, W. A., Lansford, J. E., Yotanyamaneewong, S., Alampay, L. P., Al-Hassan, S. M., & Uribe Tirado, L. M. (2024). Individualism, collectivism and conformity in nine countries: Relations with parenting and child adjustment. *International Journal of Psychology*, 59(4), 598–610. ISSN 0020–7594, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/ijop.13130>

59. Gough, B., & Madill, A. (2012). Subjectivity in psychological science: From problem to prospect. *Psychological Methods*, 17(3), 374. ISSN 1082–989X, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1037/a0029313>
60. Greenleaf, R. K. (2008). Greenleaf on servant-leadership: Who is the servant-leader? *International Journal of Servant-Leadership*, 4(1), 5. ISSN 1555–5007, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.33972/ijsl.234>
61. Gültekin, D. G. (2024). Groupthink in contemporary decision making: A failure to dissent. In *Overcoming Cognitive Biases in Strategic Management and Decision Making* (pp. 91–106). IGI Global. [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3212-6.ch005>
62. Hadi, S., Mangesti, C. A., Kirana, K. C., Octaviani, R., & Purnasari, E. (2025). Servant leadership and organizational citizenship behavior: How affective commitment bridges the gap. In *Proceedings of the 1st International Conference on Social Environment Diversity (ICOSEND 2024)* (pp. 62–75). Atlantis Press. [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.2991/978-2-38476-366-5_6
63. Hanaki, N., & Owan, H. (2013). Autonomy, conformity and organizational learning. *Administrative Sciences*, 3(3), 32–52. ISSN 2076–3387, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/admsci3030032>
64. Handayani, R. N., Indrayanto, A., Arif, A., & Suandika, M. (2025). The benefit and impact of servant leadership on organizational culture, rewards, job satisfaction, and employee performance. *BIO Web of Conferences*, 152, 01021. ISSN 2117–4458, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1051/bioconf/202515201021>
65. Harbi, N. S. (2018). *Assessment of conformity: Instrument development* [Doctoral dissertation, University of Calgary]. [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.11575/PRISM/31980>
66. Hartung, P. J., Taylor, J. M., & Taber, B. J. (2022). Affect as a predictor of occupational engagement, career adaptability and career decidedness. *African Journal of Career Development*, 4(1), 58. ISSN 2617–7471, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4102/ajcd.v4i1.58>
67. Hasra, H., Asyarah, W. N., & Azainil, A. (2024). Kepemimpinan profesionalisme kepala sekolah berbasis servant leadership dalam perkembangan manajemen mutu pendidikan. *Journal of Education Research*, 5(3), 4168–4176. ISSN 2775–3670, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1478>
68. Hoang, G., Yang, M., & Luu, T. T. (2023). Ethical leadership in tourism and hospitality management: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103563. ISSN 0278–4319, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103563>
69. İncekara, İ., Karamanlioğlu, A. U., & Sığrı, Ü. (2025). Ethical leadership behaviors and employee perceptions of organizational justice: A qualitative research. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(2), e03122. ISSN 2965–730X, [žiūrēta 2025–11–15]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe03122>

70. Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 2–21. ISSN 0143–7739, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0017>
71. Kainde, S. J., & Mandagi, D. (2023). A systematic review of servant leadership outcomes in education context. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 4(2), 2563–2574. ISSN 2721–1169, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.62775/edukasia.v4i2.627>
72. Kane, A., Yarker, J., & Lewis, R. (2021). Measuring self-confidence in workplace settings: A conceptual and methodological review of measures of self-confidence, self-efficacy and self-esteem. *International Coaching Psychology Review*, 16(1), 67–78. ISSN 1750–2764, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2021.16.1.67>
73. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Lucilijaus leidykla.
74. Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T., & Khan, E. (2021). My meaning is my engagement: Exploring the mediating role of meaning between servant leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(6), 926–941. ISSN 0143–7739, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2020-0320>
75. Kido, Y., & Takezawa, M. (2024). Coevolution of norm psychology and cooperation through exapted conformity. *Evolutionary Human Sciences*, 6, e35. ISSN 2513–843X, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1017/ehs.2024.37>
76. Kilag, O. K. T., Diano Jr, F. M., Malbas, M. H., Mansueto, D. P., Villar, S. P., & Arcillo, M. T. (2023). The role of servant leadership in creating a positive school climate. *Science and Education*, 4(5), 933–942. ISSN 2786–6858, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://journals.proindex.uz/index.php/science/article/view/1059>
77. Kim, M. (2025). Signaling commitment via insincere conformity: A new take on the persistence of unpopular norms. *Social Psychology Quarterly*, 88(1), 111–134. ISSN 0190–2725, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/01902725241239953>
78. Kline, J. P. (2025). The Cost of Saying "I Hate": Linguistic Hyperbole, Cognition, and Emotional Distortion. Unpublished manuscript.
79. Krumrei-Mancuso, E. J., & Rowatt, W. C. (2023). Humility in novice leaders: links to servant leadership and followers' satisfaction with leadership. *The Journal of Positive Psychology*, 18(1), 154–166. ISSN - 1743-9779, [žiūrėta 2025–12.01]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/17439760.2021.1952647>
80. Kyambade, M., Mugambwa, J., Nkurunziza, G., Namuddu, R., & Namatovu, A. (2024). Servant leadership style and socially responsible leadership in university context: Moderation of promoting sense of community. *International Journal of Educational Management*, 38(3), 660–678. ISSN 0951–354X, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2023-0629>
81. Latif, K. F., Machuca, M. M., Marimon, F., & Sahibzada, U. F. (2021). Servant leadership, career, and life satisfaction in higher education: A cross-country study of Spain, China, and Pakistan. *Applied Research in Quality of Life*, 16, 1221–1247. ISSN 1871–2509, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09809-x>

82. Latif, Z., Riaz, A., Ajmi, M. A., Nadeem, M. A., Srinivas, K., & Hasan, M. K. (2024). Unraveling the paradox: Facades of conformity amid servant leadership and employee readiness to change. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. ISSN 0892–7545, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10672-024-09516-2>
83. Laursen, B., & Faur, S. (2022). What does it mean to be susceptible to influence? A brief primer on peer conformity and developmental changes that affect it. *International Journal of Behavioral Development*, 46(3), 222–237. ISSN 0165–0254, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/01650254221084103>
84. Legkauskas, V. (2004). Žmogaus socialinės motyvacijos pagrindai. *Sociologija. Mintis ir veiksmai*, 13(2), 53–63. ISSN 1392–3358, [žiūrėta 2025–11–15]. Prieiga per internetą: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=229236>
85. Lehmann, M., Pery, S., Kluger, A. N., Hekman, D. R., Owens, B. P., & Malloy, T. E. (2023). Relationship-specific (dyadic) humility: How your humility predicts my psychological safety and performance. *Journal of Applied Psychology*, 108(5), 809. ISSN 0021–9010, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1037/apl0001059>
86. Li, Z., Bao, X., Sheng, Y., & Xia, Y. (2021). Research on unsafe behavior of construction workers under the bidirectional effect of formal rule awareness and conformity mentality. *Frontiers in Psychology*, 12, 794394. ISSN 1664–1078, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.794394>
87. Liana, L., & Hidayat, D. (2021). The effects of servant leadership, organizational climate, and work motivation on teacher's performance in a level education centre. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(2), 134–146. ISSN 2355–0821, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://ejournal.uksw.edu/kelola/article/view/5117>
88. Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. ISSN 0001–4273, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
89. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. ISSN 1048–9843, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
90. Lindawati, M., Wulani, F., & Runtu, J. (2024). The effects of servant leadership, occupational commitment, and work engagement on creativity of teacher. *KINERJA*, 28(2), 210–224. ISSN 1410–7333, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.24002/kinerja.v28i2.9117>
91. Liu, S., Huang, Q., & Lv, M. (2024). From vocation to profession: Multiple identities of Chinese management academics. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1–17. ISSN 2662–9992, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03102-5>
92. Liu, S., Zheng, C., Demasi, O., Sabour, S., Li, Y., Yu, Z. & Huang, M. (2021). *Towards emotional support dialog systems*. arXiv. [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2106.01144>

93. Maadal, A., & Al-Majali, S. (2022). The relationship between identity styles and conformity: Perspectives of students at Islamic Azad University–Shahr-e Rey Branch. *An-Najah University Journal for Research–B (Humanities)*, 37(7), 1369–1381. ISSN 1727–8449, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.35552/0247.37.7.2069>
94. Mahmoodi, A., Nili, H., Bang, D., Mehring, C., & Bahrami, B. (2022). Distinct neurocomputational mechanisms support informational and socially normative conformity. *PLOS Biology*, 20(3), e3001565. ISSN 1545–7885, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1371/journal.pbio.3001565>
95. Malarz, K., & Maslyk, T. (2023). Phase diagram for social impact theory in initially fully differentiated society. *Physics*, 5(4), 1031–1047. ISSN 2624–8174, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/physics5040067>
96. Mekolle, P. M. (2024). Towards good governance in the management of educational institutions in Cameroon: Importance, challenges and opportunities. *American Journal of Leadership and Governance*, 9(4), 23–47. ISSN 2958–7158, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.47672/ajlg.2459>
97. Merung, H. M., & Sepang, S. M. (2025). Servant leadership and organizational culture: Implications for organizational citizenship behavior with job satisfaction of accounting employees as a mediating variable in manufacturing companies in the city of Manado. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 8(1), 1094–1111. ISSN 2621–5322, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.30738/ed_en.v8i1.4408
98. Morgan, T. A., & Clark, L. A. (2010). Passive-submissive and active-emotional trait dependency: Evidence for a two-factor model. *Journal of Personality*, 78(4), 1325–1352. ISSN 0022–3506, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2010.00652.x>
99. Mrayyan, M. T., & Al-Rjoub, S. (2024). Does nursing leaders' humility leadership associate with nursing team members' psychological safety? A cross-sectional online survey. *Journal of Advanced Nursing*, 80(9), 3666–3678. ISSN 0309–2402, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/jan.16117>
100. Nadeem, M. (2024). Distributed leadership in educational contexts: A catalyst for school improvement. *Social Sciences & Humanities Open*, 9, 100835. ISSN 2590–2911, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100835>
101. Nathans, L. L., Oswald, F. L., & Nimon, K. (2012). Interpreting multiple linear regression: A guidebook of variable importance. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 17(9), 1–19. ISSN: 1531–7714, [žiūrėta 2025–11–30]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.7275/5fex-b874>
102. Osborne, J. W. (2010). Correlation and other measures of association. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *The reviewer's guide to quantitative methods in the social sciences* (pp. 55–70). Routledge. ISBN: 978-0-203-86155-4, [žiūrėta 2025–11–30]. Prieiga per internetą: <https://books.google.lt/books?id=yLPSAQAAQBAJ>
103. Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas [Metodinė priemonė]*. Vilniaus universiteto leidykla.
104. Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Routledge. ISBN: 978-1-003-11745-2, [žiūrėta 2025–11–30]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4324/9781003117452>

105. Paruzel–Czachura, M., Wojciechowska, D., & Bostyn, D. (2024). Online moral conformity: How powerful is a group of strangers when influencing an individual's moral judgments during a video meeting? *Current Psychology*, 43(7), 6125–6135. ISSN 1046–1310, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04765-0>
106. Passakonjaras, S., Hartijasti, Y., & Rajiani, I. (2019). Servant leadership: An empirical study of Indonesian managers across different ethnic groups. *Polish Journal of Management Studies*, 20(2), 391–402. ISSN 2081–7452, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.2.33>
107. Pawar, A., Sudan, K., Satini, S., & Sunarsi, D. (2020). Organizational servant leadership. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 1, 63–76. ISSN 2746–0711, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v1i2.8>
108. Pierzchała, A., Widawska, E., & Jusik, P. (2021). *Cross-cultural study of teacher passivity through the lens of educational transactional analysis*. University of Malta. [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/106266>
109. Porges, S. W. (2022). Polyvagal theory: A science of safety. *Frontiers in Integrative Neuroscience*, 16, 871227. ISSN 1662–5145, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3389/fnint.2022.871227>
110. Prasetyo, W., Juanda, J., Permana, S., & Wibowo, D. A. (2019). Measuring the quality of God's servants according to Acts 6: 3 at the Surabaya City Tabernacle Pentecostal Church. *Theological Journal Kerugma*, 2(1), 24–33. ISSN 2621–8038, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.33856/kerugma.v2i1.105>
111. Ramdini, H., Nurdin, D., Suryana, A., & Kadarsah, D. (2024). Strengths and weaknesses in applying servant leadership in schools in the age of independence learning: A literature review. *Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP) STKIP Kusuma Negara*, 16(1), 119–131. ISSN 2086–6356, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.37640/jip.v16i1.2085>
112. Ramírez–Herrero, V., Ortiz–de–Urbina–Criado, M., & Medina–Merodio, J. A. (2024). Intergenerational leadership: A leadership style proposal for managing diversity and new technologies. *Systems*, 12(2), 50. ISSN 2079–8954, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/systems12020050>
113. Saepurohman, L., & Satori, D. A. (2021, February). The effect of servant leadership on teacher performance. In *Proceedings of the 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020)* (pp. 189–192). Atlantis Press. [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210212.040>
114. Schiavo, R. (2021). What is true community engagement and why it matters (now more than ever). *Journal of Communication in Healthcare*, 14(2), 91–92. ISSN 1753–8068, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/17538068.2021.1935569>
115. Shi, D. (2024). Work engagement and organizational commitment relationship with career growth. *Journal of Human Resource Management*, 27(2), 69–77. ISSN 1022–2588, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.46287/IDFJ1781>
116. Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. ISSN 0148–2963, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

117. Song, J. (2018). *Leading through awareness and healing: A servant leadership model*. George Fox University. [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: https://digitalcommons.georgefox.edu/dps_fac/14
118. Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30. ISSN 1949–8836, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: https://www.regent.edu/acad/global/publications/jvl/vol1_iss1/Spears_Final.pdf
119. Spears, R. (2021). Social influence and group identity. *Annual Review of Psychology*, 72(1), 367–390. ISSN 0066–4308, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-070620-111818>
120. Sternberg, R. J. (2025). The role of credulity in failed problem solving. In A. N. Wendt, D. V. Holt, & L. von Stockhausen (Eds.), *Komplexität und Problemlösen: Festschrift für Joachim Funke zum 70. Geburtstag* (pp. 79–100). Heidelberg University Publishing. <https://doi.org/10.17885/heiup.1067.c23270>
121. Stumbrienė, D., & Želvys, R. (2025). Europos švietimo erdvės strateginės programos įgyvendinimo ypatumai naujosiose ES šalyse. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 30, 40–61. ISSN 1648–2425, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/STEPP.2025.30.3>
122. Sullivan, J., Moss–Racusin, C., & Louis, K. (2025). Masking is good, but conforming is better: The consequences of masking non–conformity within the college classroom. *PLOS ONE*, 20(1), e0312392. ISSN 1932–6203, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312392>
123. Sumanto, O. B. T., & Saharani, A. A. (2023). The EFL students’ perspective of their speaking competence and self–confidence: A qualitative study. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Educational Research*, 1(1), 1–13. ISSN 2716–2990, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.30762/ijomer.v1i1.1120>
124. Sun, P. Y., Anderson, M. H., & Gang, H. (2024). Determining the hierarchical structure and nature of servant leadership. *Journal of Business and Psychology*, 39(3), 715–734. ISSN 0889–3268, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09904-9>
125. Sunarsi, D., Teriyan, A., & Haryadi, R. N. (2024). Sinergi pendidikan dan pemberdayaan: Program pengabdian kepada masyarakat melalui dialog interaktif dan pembelajaran berkelanjutan. *SocServe: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 1(1), 19–24. [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://ijesss.com/index.php/socserve/article/view/10>
126. Suprihatin, S., Putra, Y. D., Rofiq, A., Judijanto, L., & Indrayani, E. (2024). The influence of personnel management and servant leadership on teacher discipline. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 415–428. ISSN 2503–1480, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.31538/ndh.v9i2.5106>
127. Swart, C., Pottas, L., Maree, D., & Graham, M. A. (2022). Roll up your sleeves: Servant leadership as a paradigm for the challenging South African school context? *SAGE Open*, 12(2), 21582440221096653. ISSN 2158–2440, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/21582440221096653>

128. Tan, J. H., & Jayasekara, D. N. (2025). Perfect conformity to observable minimal rituals engenders trust: An experimental test of the signaling hypothesis. *Applied Psychology*, 74(1), e12555. ISSN 0269–994X, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/apps.12555>
129. Tang, J., Wu, S., & Sun, J. (2013, August). Confluence: Conformity influence in large social networks. In *Proceedings of the 19th ACM SIGKDD international conference on Knowledge discovery and data mining* (pp. 347–355). [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/2487575.2487659>
130. Taquette, S. R., & Borges da Matta Souza, L. M. (2022). Ethical dilemmas in qualitative research: A critical literature review. *International Journal of Qualitative Methods*, 21, 16094069221078731. ISSN 1609–4069, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/16094069221078731>
131. Thai'Atun, W., Hanafi, M. S., Fatur Rahman, N., & Suryadi, S. (2024). The impact of servant leadership, supervision competence, and teacher performance on school quality. *International Journal of Recent Educational Research*, 5(4), 862–876. ISSN 2721–852X, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.46245/ijorer.v5i4.629>
132. Theunissen, B. (2024). Virtues and vocation: An historical perspective on scientific integrity in the twenty-first century. *Endeavour*, 48(1), 100915. ISSN 0160–9327, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.endeavour.2024.100915>
133. Thrift, E., & Sugarman, J. (2019). What is social justice? Implications for psychology. *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*, 39(1), 1–17. ISSN 1098–1063, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1037/teo0000097>
134. Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. *Advances in Experimental Social Psychology*, 34, 1–60. ISSN 0065–2601, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(02\)80003-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(02)80003-X)
135. Van Leeuwen, F., Jaeger, B., Slegers, W. W., & Petersen, M. B. (2024). Do experimental manipulations of pathogen avoidance motivations influence conformity? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 50(7), 1051–1065. ISSN 0146–1672, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/01461672231160655>
136. Violato, E., Witschen, B., Violato, E., & King, S. (2022). A behavioural study of obedience in health professional students. *Advances in Health Sciences Education*, 27(2), 293–321. ISSN 1382–4996, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10459-021-10085-4>
137. Wijenayake, S., van Berkel, N., Kostakos, V., & Goncalves, J. (2020). Impact of contextual and personal determinants on online social conformity. *Computers in Human Behavior*, 108, 106302. ISSN 0747–5632, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106302>
138. Xi, W., Baymuminova, N., Zhang, Y. W., & Xu, S. N. (2022). Cognitive dissonance and public compliance, and their impact on business performance in hotel industry. *Sustainability*, 14(22), 14907. ISSN 2071–1050, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/su142214907>
139. Xiao, Z., & Feng, T. (2014). The effect of decision confidence in informational conformity. *Journal of Psychological Science*, 37(3), 689. ISSN 1671–1513, [žiūrēta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://jps.ecnu.edu.cn/EN/Y2014/V37/I3/689>

140. Yap, A., & Ichikawa, J. (2024). Defensiveness and identity. *Journal of the American Philosophical Association*, 10(2), 261–280. ISSN 2053–4477, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1017/apa.2022.43>
141. Yasin, H., Jeseviciute-Ufartiene, L., & Korsakiene, R. (2024). Impact of strategic human resource management and leadership on employee voice and silence behaviors: A systematic literature review. In *Eurasia Business and Economics Society Conference* (pp. 69–86). Springer. [žiūrėta 2025–11–15]. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.1007/978-3-031-84319-8_5
142. Zagirniak, D. M. (2017). Educational pragmatism divergence in the context of professional qualification conformity. *Naukovyi visnyk Polissia*, 3–2(11), 18–28. ISSN 2410–9576, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-3\(11\)-18-28](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-3(11)-18-28)
143. Zhang, P., Deng, Y., Yu, X., Zhao, X., & Liu, X. (2016). Social anxiety, stress type, and conformity among adolescents. *Frontiers in Psychology*, 7, 760. ISSN 1664–1078, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00760>
144. Zhao, Y., & Hu, Z. (2024). What is gullibility? *Synthese*, 203(3), 82. ISSN 0039–7857, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s11229-024-04497-z>
145. Zulkifly, M. A., Wahab, S., Azmi, A. D., Awang, S. R., Mustaffa, N., Ibrahim, N., & Kadir, N. B. Y. A. (2022). Psychometric properties of the Malay version of peer pressure scale questionnaire–revised. *Journal of Indian Association for Child and Adolescent Mental Health*, 18(1), 29–35. ISSN 0973–1342, [žiūrėta 2025–11–25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/09731342221096501>

Informacijos šaltinių sąrašas:

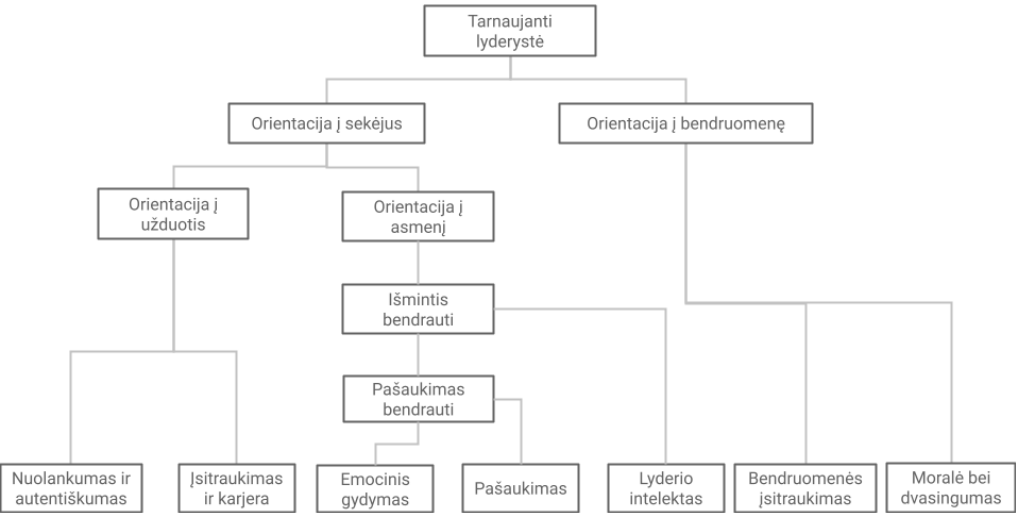
1. Informacijos šaltinis. <https://www.zodynas.lt/tarptautinis-zodziu-zodynas/I/internalizacija>
2. Informacijos šaltinis. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.219282>
3. Informacijos šaltinis. <https://www.svis.smm.lt/pedagogai/>
4. Informacijos šaltinis. <https://lygus.lt/kodel-pedagogines-studijas-renkasi-mazai-vyru/>
5. Informacijos šaltinis.
https://www.vu.lt/site_files/LD/Tyrimo_ir_%C4%AFvertinimo_priemoni%C5%B3_patikimumo_ir_validumo_nustatymas.pdf

Priedai

1 priedas. Tarnaujančios lyderystės sampratos aiškinimas

Holistinis požiūris Darbuotojų tobulėjimo prioriteto ir organizacijos interesų derinimas.	Albeshir (2024)	Holistinis lyderystės požiūris, kuris įtraukia pavaldinius, leidžiant jiems maksimaliai išnaudoti savo potencialą ir galimybes, suteikiant jiems galimybes ugdyti savo įgūdžius per įgalinimą, ir teikiant pirmenybę pavaldinių interesams, kartu atsižvelgiant į organizacijos interesus
Holistinis metodas Sekėjų įtraukimas, kad jie galėtų augti.	Eva ir kt. (2019)	Tarnų vadovavimas yra holistinis lyderystės metodas, įtraukiantis sekėjus įvairiais aspektais (santykio, etiniu, emociniu, dvasiniu), kad jie galėtų augti į tai, kuo jie gali tapti.
Filosofija Lyderio įsipareigojimas tarnauti sekėjams, siekiant jų augimo.	Angtud ir kt. (2023)	Lyderystės filosofija, kurios esmė yra lyderio įsipareigojimas tarnauti kitiems, pabrėžiant savo sekėjų poreikių tenkinimą, jų augimo ir gerovės užtikrinimą bei pozityvios aplinkos kūrimą.
Unikalūs požiūris Komandos narių augimas ir gerovė per bendradarbiavimą ir įgalinimą.	Arocha (2025)	Unikalūs požiūris į lyderystę, kuris pabrėžia komandos narių augimą ir gerovę, skatinant bendradarbiavimą pagrįstą ir įgalinančią atmosferą
Lyderystės stilius Individų gerovė ir tobulėjimas.	Atun ir kt. (2024)	Lyderystės stilius, kuris orientuotas į individų gerovę ir tobulėjimą
Lyderystės forma Lyderio įsipareigojimas tarnauti sekėjams,	Canavesi ir Minelli (2022)	Moraliniu požiūriu pagrįsta lyderystės forma, kurioje lyderiai linkę teikti pirmenybę sekėjų, būtent darbuotojų, klientų ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimui, o ne savo asmeninių poreikių tenkinimui
Požiūris į lyderystę Lyderio įsipareigojimas tarnauti sekėjams.	Gultekin ir Dougherty (2021)	Į žmogų orientuotas požiūris į lyderystę, kai pirmenybė teikiama pavaldinių individualiems poreikiams (žmonėms, kuriems tarnaujama) ir interesams, perorientuojant dėmesį nuo rūpinimosi savimi į rūpinimąsi kitais.
Filosofija/ modelis Lyderio įsipareigojimas tarnauti sekėjams.	Hasra ir kt. (2024)	Filosofija ir lyderystės modelis, kuriame pirmenybė teikiama tarnystei kitiems.
Holistinis požiūris Etikos, psichologinių veiksnių ir vertybių santykis.	Dami ir kt. (2022)	Holistinis lyderystės požiūris, orientuotas į etiką, racionalumą, emocijas, santykius ir dvasingumą.
Lyderystės modelis Lyderio įsipareigojimo tarnauti sekėjams, siekiant jų augimo, ir organizacijos interesų derinimas.	Kainde ir Mandagi (2023)	Lyderystės modelis, kuriame lyderis yra atsidaavęs tarnauti savo sekėjams, skatinti jų augimą ir puoselėti komandinį tikslo suvokimą.
Lyderio elgesys Lyderio įsipareigojimas etiškai tarnauti sekėjams, siekiant jų augimo.	Lindawati kt. (2024)	Lyderio elgesys, kuris prioritetą teikia tarnystei – svarbiausių sekėjų poreikių patenkinimui, pasižymi nuolankumu, etika, emociniu gydymu, įgalinimu ir rūpinimusi sekėjų ugdymu.

2 priedas. Tarnaujančios lyderystės struktūra (Sun ir kt., 2024)



3 priedas. Konformizmo sampratos aiškinimas

Prisitaikymas prie grupės	Kariko (2023)	Savęs atsisakymas, prisitaikymas prie grupės nuomonės, laisvės praradimas.
Polinkis prisitaikyti	Badea (2021)	Individų polinkis elgtis ir mąstyti pagal tai, kas suvokiama kaip normatyvu grupės kontekste.
Polinkis prisitaikyti	Kido ir Takezawa (2024)	Polinkis laikytis normatyvinės psichologijos, kuri skatina individus prisitaikyti prie daugumos elgesio
Elgesys, verčiantis prisitaikyti	Tan ir Jayasekara (2025)	Elgesys, kai žmonės prisitaiko prie grupės normų ir ritualų, net jei jie neturi asmeninės naudos iš to.
Reiškinys, verčiantis prisitaikyti	Wan ir kt. (2024)	Reiškinys, kai individai keičia savo elgesį, kad prisitaikytų prie kitų
Reiškinys, verčiantis keistis kad prisitaikyti	Li, H. ir kt. (2024)	Socialinis psichologinis reiškiny, kai paaugliai keičia savo elgesį ar požiūrį, kad prisitaikytų prie socialinių lūkesčių ar normų.
Socialinė įtaka keistis ir prisitaikyti	Tang (2013)	Socialinės įtakos rūšis, apimanti nuomonės ar elgesio pasikeitimą, kad atitiktų grupę.
Požiūrio keitimas	Bond (2005)	Asmens elgesio ar požiūrio pasikeitimas, veikiant daugumos spaudimui.
Elgesio ar mąstymo keitimas	Laursen ir Faur (2022)	Elgesio ar mąstymo keitimas, reaguojant į bendraamžių įtaką.
Įsitikinimų ar elgesio keitimas	Rahimovna (2022)	Savo įsitikinimų ar elgesio keitimas, siekiant atitikti grupės normas.
Požiūrio ir elgesio keitimas	Paruzel–Czachura ir kt., (2024)	Polinkis keisti savo požiūrį ar elgesį, kad jis atitiktų suvoktą socialinę normą.
Reiškinys, skatinantis keisti nuomonę ar elgesį.	Asch (1951), cit. iš Wijenayake (2020)	Socialinis reiškiny, skatinantis individus keisti savo asmeninę nuomonę ir elgesį, kad sutiktų su priešinga dauguma (t. y. didesne grupės narių dalimi, turinčia prieštarinę nuomonę ar elgesį).
Elgesio ar požiūrio derinimas	Chen ir kt. (2023)	Asmenų elgesio ar požiūrio derinimas prie grupės nuomonės.
Elgesio derinimas	Li, Z. ir kt., (2021)	Individų polinkis derinti savo elgesį prie grupės normų, net kai tos normos nukrypsta nuo oficialių taisyklių ar saugos standartų.
Elgesio, nuomonių ir požiūrio derinimas	Capuano ir Chekroun (2024)	Individų elgesio, nuomonių ir požiūrio derinimas prie daugumos, net jei jie turi skirtingą nuomonę
Siekis pritapti	Deldoost (2024)	Bruožas, leidžiantis žmonėms sekti socialines normas ir pritapti prie žmonių, turinčių tokią pačią socialinę padėtį.
Polinkis laikytis normų	Gorla ir kt. (2024)	Polinkis laikytis kultūrinių normų ir vertybių, perduodamų iš kartos į kartą.
Elgesys, iššaukiantis paklusnumą	Li, Y. ir kt. (2018)	Elgesys, kai žmonės dažnai paklūsta grupei, paprastai panašaus amžiaus, turinčiai panašų kultūros ar išsilavinimo statusą.

4 Priedas. Tarnaujančios lyderystės ir konformizmo reiškinių analizė Lietuvos kontekste

Lietuvos mokslininkų, nagrinėjusių tarnaujančios lyderystės ir konformizmo reiškinius, sisteminė apžvalga

Nagrinėjamas reiškinys	Autorius (–iai)	Identifikuotas indėlis / Pagrindiniai šaltiniai
Tarnaujanti lyderystė	Genutė Gedvilienė, Ugnė Supranavičienė	Pagrindinės autorės, tiriančios TL empirinius aspektus. Fokusas: kokybiniai tyrimai, vidurkis grandies vadovų kompetencijos, sąsajos su organizacijos vertybėmis, iššūkių diagnostika.
Tarnaujanti lyderystė	R. Dukynaitė	Autorė, parengusi daktaro disertaciją apie TL, kurioje pateikiamas konceptualus reiškinio apibrėžimas Lietuvos kontekste.
Lyderystės nuostatos (Platesnis TL kontekstas)	Danuta Diskiene	Pagrindinė autorė, tirianti bendras lyderystės ir vadybines nuostatas Lietuvos verslo organizacijose globalių iššūkių kontekste. ¹⁰
Lyderystės nuostatos (Platesnis TL kontekstas)	Albinas Marcinskas	Bendraautorius su D. Diskiene; analizuoja lyderystės nuostatų transformacijas, organizacinę kultūrą. ¹⁰
Lyderystės nuostatos (Platesnis TL kontekstas)	Asta Stankevičienė	Bendraautorė su D. Diskiene ir A. Marcinsku; tiriant lyderystės nuostatas ir žmogiškųjų išteklių valdymą. ¹⁰
Konformizmas	Antanas Suslavičius	Pamatinis autorius, apibrėžęs konformizmo sąvoką fundamentaliame socialinės psichologijos vadovėlyje (1995 m.) ir taikomojoje knygoje (1999 m.). ¹⁶
Konformizmas	Visvaldas Legkauskas	Pamatinis autorius, parengęs vėlesnį (2012 m.) socialinės psichologijos vadovėlį, kuriame sistemiškai dėstoma konformizmo tema. ¹⁷
Konformizmas (Taikomasis aspektas)	Gintautas Valickas	Bendraautorius su A. Suslavičiumi, taikęs socialinės psichologijos (ir konformizmo) koncepcijas specifiniame teisėtvarkos darbuotojų kontekste. ²¹
Konformizmas (Akademinis dėstymas)	Alfredas Laurinavičius	Dėstytojas (doc. dr.), kurio „Taikomosios socialinės psichologijos“ kurse nagrinėjamos asmenybės bruožų ir konformizmo sąsajos. ²²
Konformizmas (Pamatinis šaltinis)	Lekavičienė R., Vasiliauskaitė Z., Antinienė D. ir kt.	Knygos „Psichologija šiandien“ (2008 m.) autorės, kuri minima kontekste, apibrėžiančiame konformizmą. ¹⁸

5 Priedas. Tarnaujančios lyderystės instrumentas

Dimensija	Požymis	Autoriai	Teiginiai klausimynui
Lyderio elgesio modeliai Alfa – 0,945	Lyderio nuolankus elgesys Alfa 0,891	Effendi ir Erb (2024); Mrayyan, M. T. ir Al-Rjoub, S. (2024);	1. Savo klaidas ir trūkumus mato kaip nuolankią galimybę mokytis ir tobulėti 2. Nuolankiai kviečia ieškoti problemų sprendimų kartu. 3. Sėkmės nuopelnus nuolankiai priskiria kartu veikusiai komandai. 4. Pasižymi nuolankiu gebėjimu priimti bendruomenės narių idėjas. 5. Nuolankiai teikia pirmenybę bendruomenės poreikiams, o ne asmeniniams interesams.
	Etiškas lyderio elgesys Alfa – 0,916	Effendi ir Erb (2024); (Lindawati ir kt., 2024; Hoang ir kt. (2023); Dami ir kt., 2022	1. Aktyviai skatina ir palaiko etišką visų bendruomenės narių elgesį. 2. Pasižymi gebėjimu inicijuoti diskusiją ir spręsti sudėtingus klausimus per etišką dialogą. 3. Užtikrina, kad informacija įstaigoje būtų dalijamasi atvirai ir pagarbiai. 4. Išklauso visas puses ir vertina situaciją remdamasis (–asi) faktais, o ne asmeniniais jausmais ar simpatijomis. 5. Aktyviai skatina bendruomenės narius sąžiningai laikytis savo įsipareigojimų. 6. Atsako už organizacijos rezultatus, ugdydamas (–a) etišką mokymosi iš klaidų kultūrą, o ne kaltinimų atmosferą.
Sekėjų įtrauktis Alfa – 0,926	Darbuotojų įtraukimas į užduotis ir jų įgalinimas Alfa – 0,926	Ali ir kt. (2025); Handayani ir kt. (2025); Effendi ir Erb (2024); Liden ir kt. (2015)	1. Naujovių planavimą grindžia įtraukiančiu dialogu ir įsiklausymu į visų pasiūlymus. 2. Laiku įvertina pastangas už gerai atliktą darbą nelaukdamas (–a) formalų progų (pvz., metinio pokalbio). 3. Teikia grįžtamąjį ryšį, kad užtikrintų aiškumą dėl atliekamo darbo. 4. Įgalina savarankiškai priimti sprendimus. 5. Padeda suprasti, kaip kiekvieno darbuotojo darbas prisideda prie bendrų organizacijos tikslų. 6. Suteikia erdvės eksperimentuoti, ieškant netradicinių problemų sprendimo kelių. 7. Skatina bandyti naujus dalykus, kad įgytume patirties. 8. Sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją. 9. Įgalina kiekvieną tapti savo srities lyderiu. 10. Aktyviai padeda siekti profesinių tikslų.
Socialinis poveikis Alfa 0,954	Darbuotojų emocinis palaikymas Alfa – 0,912	Liu ir kt. (2021); Effendi ir Erb (2024); Lindawati ir kt. (2024); Liden ir kt. (2015)	1. Demonstruoja empatiją iškilus sunkumams. 2. Teikia emocinį palaikymą, su kiekvienu bendraudamas (–a) individualiai, pagal jo poreikius. 3. Rūpinasi emociniu saugumu, užtikrindamas (–a) psichologinį komfortą darbo vietoje. 4. Atvirai dalinasi asmenine patirtimi emociškai palaikydamas (–a) sudėtingose situacijose. 5. Patyrus stresą padeda emociškai atsigauti. 6. Skatina palaikyti vieniems kitus emociškai.
	Bendruomenės įtraukimas (sanglaudos tarp darbuotojų, jų ugdymų, jų teisėtų atstovų bei šeimos narių, organizacijos partnerių stiprinimas).	Sunarsi ir kt., 2024; Sun ir kt. (2024); Effendi ir Erb (2024); Eva ir kt. (2019).	1. Aktyviai ieško galimybių bendradarbiauti su visa ugdymo įstaigos bendruomene. 2. Bendruomenėje kuria glaudų ryšį, paremtą draugiškumu ir pasitikėjimu. 3. Siekia stiprinti priklausymo jausmą per bendrą visos bendruomenės praktiką neformaliose veiklose (pvz., bendros šventės, gerumo akcijos). 4. Kuria sąlygas, kad būtų patenkinti ugdymo įstaigos bendruomenės poreikiai. 5. Skatina bendruomenės tvarumą per turimų resursų (pvz., patalpos, įranga, žinios, kompetencijos) dalijimąsi. 6. Stiprina įtraukties kultūrą, skatindamas (–a) darbuotojus dalyvauti savanoriškoje veikloje ir bendruomenės iniciatyvose. 7. Aktyviai siekia išgirsti bendruomenės nuomonę, prieš priimdamas (–a) svarbius sprendimus.

	Alfa – 0,929		8. Skatina bendruomenės dialogą, neslėpdamas (–a) jautrių ar sudėtingų temų. 9. Reguliariai atsiskaito bendruomenei už organizacijos veiklą ir įsipareigojimų vykdymą.
--	--------------	--	--

6 priedas. Konformizmo tyrimo instrumentas

Dimensija	Požymis	Autoriai	Klausimyno teiginiai
Normatyvinis konformizmas	Saugumo grupėje siekimas	Dvorak (2025); Deldoost (2024); Bicā (2023); Wijenayake ir kt. (2020); Harbi (2018); Bicchieri ir kt. (2018).	Siekiu kolegų tarpe jaustis saugiai, todėl: 1. Esu atsargus ir budrus, jei jaučiu kad gali atstumti, verčiau patyliu ir prisitaikau. 2. Kai jaučiu grėsmę, šliejuosi prie pačių artimiausių kolegų, kurie man pataria, kaip elgtis. 3. Man svarbu, kai mano pastangos prisitaikyti įvertinamos šypsena, patapšnojimu per petį ar kitais signalais. 4. Man svarbus ryšio jausmas, kurį užtikrina vienoda laikysena. 5. Tenka nusileisti ir taikytis prie kolegų, kad iškilus sunkumams jie manimi pasirūpintų ir palaikytų.
	Grupės gynybiškumas	Ahmad (2024); Chen ir kt., (2023); Badea ir kt. (2021); Harbi (2018).	1. Jei kas nors kritikuoja mano kolegas, supyktu ir pradedu juos ginti, nesvarstydamas (–a), ar kritika teisinga. 2. Jei pastebiu, kad mano artimas kolega dėl ko nors įsižeidęs, jaučiu, kad tai žeidžia ir mane. 3. Viduje galiu pritarti kritikai, bet viešai rodau lojalumą kolegoms, kad jie manęs neatstumtų palaikę beširdžiu (–e). 4. Kai kritikuojama artimų kolegų nuomonė, vengiu diskusijos – nutraukiu pokalbį ir stoju kolegų pusėn, net jei asmeniškai pritariu kritikai. 5. Kai kritikuojamas artimas kolega, sąmoningai vengiu gilintis į faktus, kad galėčiau be abejonių palaikyti bendrą poziciją. 6. Kai mano artimi kolegos pergyvena dėl smulkmenų, imu pergyventi ir aš, nors vėliau suprantu, kad be reikalo.
	Pasyvumas, vengiant iniciatyvumo ir autentiškumo.	Deldoost (2024); Laursen ir Faur (2022); Maadal ir Al–Majali (2022); Bicchieri ir kt. (2018).	1. Vengiu nepatogių temų tarp artimų kolegų, nors kartais norisi išsakyti savo nuomonę. 2. Pirmas (–a) neišreiškiu savo nuomonės. 3. Nenoriu išsišokti, todėl iš inercijos pasiduodu įprastai rutinai, nors ir norėčiau kažką pakeisti. 4. Nerodau iniciatyvos vykdyti vadovo nurodymų, jei mano artimi kolegos jiems nepitaria.
	Paklusnumas grupei.	Kim (2025); Capuano (2024); Deldoost (2024); Maadal ir Al–Majali (2022).	1. Elgiuosi, kaip sutarėme, net jei viduje kyla kitokių jausmų. 2. Klausiu kitų nuomonės ir jai pritariu, kad išvengčiau atsakomybės už galimas klaidas. 3. Ilgai dvejoju prieš priimdamas (–a) sprendimą nepaklusti artimiems kolegoms. 4. Jaučiu nerimą, jei negaliu pasitarti su kolegomis, ir galiausiai pasirenku tokį variantą, kuris, manau, būtų priimtinausias daugumai. 5. Nusileidžiu, jei kolegos įkalbinėja palaikyti jų idėją, net jei ta idėja nėra pati geriausia man.
Informacinis konformizmas	Nepasitikėjimas savimi naujose situacijose	Capuano ir Chekroun (2024); Mahmoodi ir kt. (2024); Maadal ir Al–Majali (2022); Harbi (2018), Goodwin ir kt. (2013).	1. Esu linkęs (–usi) atsitraukti, nes nepasitikiu savimi. 2. Dvejoju pradėti veikti, 3. Manau, kad nesugebėsiu jos atlikti vienas (–a), todėl derinuosi prie kompetentingų kolegų. 4. Pasikliauju kolegų žiniomis ir patarimais, kad atgaučiau kontrolę.

	Patiklumas (nekritiškumas, šališkumas, impulsyvumas)	Fazelpour ir Steel (2022); Harbi (2018); Xiao ir Ting–Yong (2014); Goodwin ir kt. (2013).	1. Lengvai pasitikiu informacija, jei ją pateikia patyręs kolega. 2. Tikiu tuo, ką sako dauguma, net jei nesu tikras dėl faktų. 3. Lengvai keičiu nuomonę, prisitaikydamas prie naujų man pateikiamų žinių.
	Teisingumas (siekis teisingai atlikti užduotis: tikslumas, sąžiningumas, „pirmumo“ efektas).	Goodwin ir kt. (2024); Capuano ir Chekroun (2024); Harbi (2018); Xiao ir Ting–Yong (2014).	1. Teikiu pirmenybę daugumos išsakytam pasiūlymui, nes noriu priimti teisingą sprendimą. 2. Prioritetą teikiu nurodymų laikymuisi ir taisyklingam jų įgyvendinimui. 3. Pasikliauju ta informacija, kurią išgirdau pirmą.

7 priedas. Mokymo įstaigos

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos (lopšeliai–darželiai, mokyklos–darželiai, įskaitant privačius):

1. Dembavos lopšelis–darželis „Smalsutis“
2. Biržų lopšelis–darželis „Ąžuoliukas“
3. Panevėžio lopšelis–darželis „Pušynėlis“
4. Panevėžio lopšelis–darželis „Jūratė“
5. Panevėžio lopšelis–darželis „Aušra“
6. Panevėžio lopšelis–darželis „Vyturėlis“
7. Panevėžio lopšelis–darželis „Žibutė“
8. Panevėžio lopšelis–darželis „Gintarėlis“
9. Panevėžio lopšelis–darželis „Sigutė“
10. Panevėžio Kastyčio Ramanausko lopšelis–darželis
11. Panevėžio lopšelis–darželis „Žilvinas“
12. Panevėžio lopšelis–darželis „Nykštukas“
13. Panevėžio lopšelis–darželis „Kastytis“
14. Panevėžio lopšelis–darželis „Varpelis“
15. Panevėžio lopšelis–darželis „Kregždutė“
16. Panevėžio lopšelis–darželis „Pasaka“
17. Panevėžio lopšelis–darželis „Žvaigždutė“
18. Panevėžio lopšelis–darželis „Riešutėlis“
19. Panevėžio lopšelis–darželis „Draugystė“
20. Panevėžio lopšelis–darželis „Rugelis“
21. Panevėžio lopšelis–darželis „Dobilas“
22. Panevėžio lopšelis–darželis „Vaivorykštė“
23. Panevėžio lopšelis–darželis „Vaikystė“
24. Panevėžio lopšelis–darželis „Papartis“
25. Panevėžio lopšelis–darželis „Žilvitis“
26. Panevėžio lopšelis–darželis „Puriena“
27. Panevėžio lopšelis–darželis „Voveraitė“
28. Panevėžio lopšelis–darželis „Rūta“
29. Panevėžio lopšelis–darželis „Taika“
30. Panevėžio lopšelis–darželis „Diemedis“
31. Viešojo įstaiga „Šermukšniukas“ (privatus lopšelis–darželis)
32. „Vaikystės sode“ Kazio Ūdros Sodelis
33. Krekenavos lopšelis–darželis „Sigutė“
34. Naujamiesčio lopšelis–darželis „Bitutė“
35. Ramygalos lopšelis–darželis „Gandriukas“
36. Velžio lopšelis–darželis „Šypsenėlė“
37. Pasvalio lopšelis–darželis „Eglutė“
38. Pasvalio lopšelis–darželis „Liepaitė“
39. Pasvalio lopšelis–darželis „Žilvitis“
40. Biržų mokykla–darželis „Vyturėlis“
41. Biržų lopšelis–darželis „Genys“
42. Biržų lopšelis–darželis „Drugelis“
43. Pakruojo r. Linkuvos lopšelis–darželis „Šaltinėlis“
44. Pakruojo vaikų lopšelis–darželis „Saulutė“
45. Pakruojo vaikų lopšelis–darželis „Vyturėlis“
46. VšĮ Pakruojo nevalstybinis katalikų lopšelis – darželis „Varpelis“
47. Kupiškio vaikų lopšelis–darželis „Obelėlė“
48. Kupiškio vaikų lopšelis–darželis „Saulutė“
49. Ąžuoliukas, Rokiškio vaikų darželis–mokykla
50. Pumpurėlis, Rokiškio vaikų lopšelis–darželis
51. Varpelis, darželis–mokykla [Rokiškio]
52. Nykštukas, Rokiškio vaikų lopšelis–darželis

Pradinės mokyklos:

1. Panevėžio pradinė mokykla
2. Pakruojo r. Rozalimo pradinė mokykla
3. Pagrindinės mokyklos:
4. Paliūniškio pagrindinė mokykla
5. Panevėžio Mykolo Karkos pagrindinė mokykla
6. Upytės Antano Belazaro pagrindinė mokykla
7. Pasvalio Lėvens pagrindinė mokykla
8. Pasvalio r. Saločių Antano Poškos pagrindinė mokykla
9. Biržų „Atžalyno“ pagrindinė mokykla
10. Biržų „Aušros“ pagrindinė mokykla
11. Biržų Kaštonų pagrindinė mokykla
12. Pakruojo rajono Balsių pagrindinė mokykla
13. Pakruojo r. Lygumų pagrindinė mokykla
14. Pakruojo r. Žeimelio pagrindinė mokykla
15. Kupiškio r. Alizavos pagrindinė mokykla

Progimnazijos:

1. Panevėžio „Saulėtekio“ progimnazija
2. Panevėžio „Vyturio“ progimnazija
3. Panevėžio Rožyno progimnazija
4. Panevėžio „Žemynos“ progimnazija
5. Panevėžio Alfonso Lipniūno progimnazija
6. Panevėžio „Šaltinio“ progimnazija
7. Panevėžio „Vilties“ progimnazija
8. Panevėžio „Ąžuolo“ progimnazija
9. Panevėžio Beržų progimnazija
10. Pasvalio Svalios progimnazija
11. Pakruojo „Žemynos“ progimnazija
12. Kupiškio Povilo Matulionio progimnazija
13. Rokiškio Juozo Tūbelio progimnazija
14. J.Tumo–Vaižganto progimnazija [Rokiškio]
15. Gimnazijos (įskaitant inžinerijos, sporto, menų krypties):
16. Krekenavos Mykolo Antanaičio gimnazija
17. Panevėžio Juozo Balčikonio gimnazija
18. Panevėžio Vytauto Žemkalnio gimnazija
19. Panevėžio 5–oji gimnazija
20. Panevėžio Juozo Miltinio gimnazija
21. Panevėžio „Minties“ inžinerijos gimnazija
22. Panevėžio Kazimiero Paltaroko gimnazija
23. Panevėžio Raimundo Sargūno sporto gimnazija
24. Raguvos gimnazija
25. Ramygalos gimnazija
26. Velžio gimnazija
27. Smilgių gimnazija
28. Pajstrio Juozo Zikaro gimnazija
29. Pasvalio Petro Vileišio gimnazija
30. Pasvalio r. Joniškėlio Gabrielės Petkevičaitės–Bitės gimnazija
31. Pasvalio r. Pumpėnų gimnazija
32. Pasvalio r. Vaškų gimnazija

33. Biržų „Saulės“ gimnazija
34. Biržų r. Vabalninko Balio Sruogos gimnazija
35. Pakruojo „Atžalyno“ gimnazija
36. Pakruojo r. Linkuvos gimnazija
37. Kupiškio Lauryno Stuokos–Gucevičiaus gimnazija
38. Kupiškio r. Subačiaus gimnazija
39. Rokiškio Romuvos gimnazija
40. Juodupės gimnazija
41. Kamajų gimnazija
42. Obelių gimnazija
43. Pandėlio gimnazija

Profesinės mokyklos (profesinio rengimo, technologijų ir verslo mokymo centrai):

1. Biržų technologijų ir verslo mokymo centras
2. Kupiškio technologijos ir verslo mokykla
3. Rokiškio Profesinio Mokymo Centras

Aukštosios mokyklos:

1. Panevėžio kolegija
2. KTU Panevėžio filialas

Neformalaus ugdymo mokyklos (muzikos, meno, dailės, sporto mokyklos, moksleivių namai, gamtos mokyklos):

1. Rokiškio Rudolfo Lymano muzikos mokykla
2. Panevėžio gamtos mokykla
3. Panevėžio moksleivių namai
4. Panevėžio dailės mokykla
5. Panevėžio Broniaus Vaidučio Kutavičiaus muzikos mokykla
6. Pasvalio muzikos mokykla
7. Pasvalio sporto mokykla

8. Biržų Vlado Jakubėno meno mokykla
9. Biržų rajono sporto centras
10. Pakruojo Juozo Pakalnio menų mokykla
11. Kupiškio meno mokykla
12. Kupiškio r. kūno kultūros ir sporto centras
13. Rokiškio kūno kultūros ir sporto centras

Daugiafunkciai centrai (specialiosios mokyklos, suaugusiųjų mokymo centrai, švietimo centrai (STEAM, robotikos), ugdymo ir regos centrai):

1. Rokiškio Specialioji mokykla – daugiafunkcinis centras
2. Panevėžio specialioji mokykla–daugiafunkcinis centras
3. Panevėžio „Šviesos“ ugdymo centras
4. Panevėžio regos centras „Linelis“
5. Panevėžio suaugusiųjų mokymo centras
6. Panevėžio suaugusiųjų mokymo centro skyrius
7. Panevėžio mokymo centras
8. Panevėžio švietimo centro padalinys – robotikos centras „RoboLabas“
9. Panevėžio švietimo centro padalinys – Panevėžio regioninis STEAM atviros prieigos centras
10. Pasvalio „Riešuto“ mokykla
11. Biržų rajono Kirdonių universalus daugiafunkcinis centras
12. Pakruojo rajono Stačiūnų daugiafunkcinis centras
13. Pakruojo suaugusiųjų ir jaunimo švietimo centras
14. Pakruojo rajono Žeimelio darželis – daugiafunkcinis centras „Ažuoliukas“
15. Kupiškio mokykla „Varpelis“
16. Rokiškio suaugusiųjų mokymo centras



panevežio
technologijų
ir verslo fakultetas

Studentų mokslinė
konferencija

Technologijų ir verslo aktualijos – 2025

PAŽYMĖJIMAS

Vilmai Šidlauskienei

Nr. V24-13-20

Už dalyvavimą studentų mokslinėje
konferencijoje ir skaitytą pranešimą tema
**„Tarnaujančios lyderystės ir konformizmo
sąveika ugdymo institucijose“.**

Kauno technologijos universiteto
Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto
dekanė **dr. Daiva Žostautienė**

2025 m. lapkričio 21 d.
Panevėžys

9 priedas. Tyrimų rezultatai

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Jūsų lytis	383	0	2	1,82	,398
2. Jūsų amžius	383	0	4	2,48	,840
3. Jūsų išsilavinimas	383	0	7	3,93	1,102
4. Jūsų darbo stažas dabartinėje įstaigoje	383	0	5	3,76	1,305
5. Jūsų įstaiga randasi	377	1	2	1,20	,402
Savo klaidas ir trūkumus mato kaip nuolankią galimybę mokytis ir tobulėti.	380	1	5	3,72	1,105
Nuolankiai kviečia ieškoti problemų sprendimų kartu.	381	1	5	3,83	1,114
Sėkmes ir nuopelnus nuolankiai priskiria kartu veikusiai komandai.	379	1	5	4,00	1,050
Pasižymi nuolankiu gebėjimu priimti bendruomenės narių idėjas.	380	1	5	3,79	1,044
Nuolankiai teikia pirmenybę bendruomenės poreikiams, o ne asmeniniams interesams	379	1	5	3,84	1,138
Aktyviai skatina ir palaiko etišką visų bendruomenės narių elgesį.	378	1	5	4,07	1,024
Pasižymi gebėjimu inicijuoti diskusiją ir spręsti sudėtingus klausimus per etišką dialogą.	378	1	5	3,91	1,063
Užtikrina, kad informacija įstaigoje būtų dalijamasi atvirai ir pagarbiai.	380	1	5	3,86	1,147
Išklauso visas puses ir vertina situaciją remdamasis (–asi) faktais, o ne asmeniniais jausmais ar simpatijomis.	379	1	5	3,80	1,112
Aktyviai skatina bendruomenės narius sąžiningai laikytis savo įsipareigojimų.	379	1	5	4,18	,991
Atsako už organizacijos rezultatus, ugdydamas (–a) etišką mokymosi iš klaidų kultūrą, o ne kaltinimų atmosferą.	380	1	5	3,98	1,115
Naujovių planavimą grindžia įtraukiančiu dialogu ir įsiklausymu į visų pasiūlymus.	381	1	5	3,87	1,051
Laiku įvertina pastangas už gerai atliktą darbą, nelaukdamas (–a) formalių progų (pvz., metinio pokalbio).	380	1	5	3,75	1,122
Teikia grįžtamąjį ryšį, kad užtikrintų aiškumą dėl atliekamo darbo.	379	1	5	3,81	1,121
Įgalina savarankiškai priimti sprendimus.	376	1	5	3,96	1,019
Padedą suprasti, kaip kiekvieno darbuotojo darbas prisideda prie bendrų organizacijos tikslų.	379	1	5	3,89	1,081
Suteikia erdvės eksperimentuoti, ieškant netradicinių problemų sprendimo kelių.	378	1	5	3,93	1,096

Skatina bandyti naujus dalykus, kad įgytume patirties.	377	1	5	4,06	1,110
Rūpinasi emociiniu saugumu, užtikrindamas (–a) psichologinį komfortą darbo vietoje.	377	1	5	3,81	1,175
Patyrus stresą padeda emociškai atsigauti.	379	1	5	3,67	1,243
Skatina palaikyti vieniems kitus emociškai.	380	1	5	3,80	1,221
Sudaro salygą kelti kvalifikaciją.	381	1	5	4,28	,899
Aktyviai padeda siekti profesinių tikslų.	378	1	5	4,05	1,029
Igalina kiekvieną tapti savo srities lyderiu.	380	1	5	3,98	1,093
Aptardamas (–a) iškilusius sunkumus, demonstruoja empatiją.	381	1	5	3,67	1,186
Teikia emocinį palaikymą, su kiekvienu bendraudamas (–a) individualiai, pagal jo poreikius.	378	1	5	3,81	1,096
Atvirai dalinasi asmenine patirtimi, jei tai gali padėti turinčiam sunkumų.	381	1	5	3,74	1,178
Aktyviai ieško galimybių bendradarbiauti.	379	1	5	4,03	,983
Kuria glaudų ryšį, paremtą draugiškumu ir pasitikėjimu.	379	1	5	3,93	1,031
Siekia stiprinti priklausymo jausmą per bendrą visos bendruomenės praktiką neformaliose veiklose.	378	1	5	3,97	1,039
Kuria salygą, kad būtų patenkinti bendruomenės poreikiai.	376	1	5	3,94	1,009
Skatina bendruomenės tvarumą per turimų resursų (pvz., patalpų, įrangos, žinių, kompetencijų) dalinimąsi.	380	1	5	3,98	1,016
Stiprina įtraukties kultūrą, skatindamas (–a) dalyvauti savanoriškoje veikloje ir vieniems kitų iniciatyvose.	378	1	5	3,86	1,119
Aktyviai siekia išgirsti bendruomenės atstovų nuomonę, prieš priimdamas (–a) svarbius sprendimus.	377	1	5	3,85	1,053
Skatina bendruomenės dialogą, neslėpdamas (–a) jautrių ar sudėtingų temų.	378	1	5	3,76	1,146
Reguliariai atsiskaito bendruomenei už organizacijos veiklą ir įsipareigojimų vykdymą.	380	1	5	3,89	1,056
Esu atsargus ir budrus, jei jaučiu kad gali atstumti, verčiau prisitaikau.	380	1	5	3,20	1,114
Kai jaučiu grėsmę, šliejuosi prie pačių artimiausių kolegų, kurie man pataria, kaip elgtis.	379	1	5	3,26	1,237
Jaučiuosi gerai, kai mano pastangos prisitaikyti įvertinamos (pvz., šypsena, patapšnojimu per petį ar kitais signalais).	379	1	5	3,63	1,198

Man svarbus ryšio jausmas, kurį užtikrina visų kolegų vienoda laikysena.	378	1	5	3,93	1,097
Tenka nusileisti ir taikytis prie kolegų, kad iškilus sunkumams jie mane palaikytų.	380	1	5	2,92	1,157
Jei kas nors kritikuoja mano kolegas, supyktu ir pradėdau juos ginti, nesvarstydamas (–a), ar kritika teisinga.	378	1	5	2,99	,987
Jei pastebiu, kad mano artimas kolega dėl ko nors įsižeidęs, jaučiu, kad tai žeidžia ir mane.	379	1	5	3,08	1,034
Viduje galiu pritarti kritikai, bet viešai rodau lojalumą kolegoms, kad jie manęs neatstumtų palaikę beširdžiu (–e).	378	1	5	2,75	1,046
Kai kritikuojama artimų kolegų nuomonė, nutraukiu pokalbį ir stoju kolegu pusėn, net jei asmeniškai pritariu kritikai.	377	1	5	2,76	1,028
Kai kritikuojamas artimas kolega, sąmoningai vengiu gilintis į faktus, kad galėčiau be abejonių palaikyti bendrą poziciją.	378	1	5	2,70	1,070
Kai mano artimi kolegos pergyvena dėl smulkmenų, imu pergyventi ir aš, nors vėliau suprantu, kad be reikalo.	377	1	5	2,90	1,135
Vengiu nepatogių temų tarp artimų kolegų, nors kartais norisi išsakyti savo nuomonę.	379	1	5	2,89	1,108
Susilaikau, pirmas (–a) neišreiškiu savo nuomonės.	380	1	5	2,96	1,062
Iš inercijos pasiduodu įprastai rutinai, nors ir norėčiau kažką pakeisti.	380	1	5	2,96	1,043
Delsiu, nerodau iniciatyvos vykdyti vadovo nurodymų pirmas (–a), jei mano artimi kolegos jiems nepritaria.	379	1	5	2,68	1,129
Elgiuosi, kaip sutarėme, net jei viduje kyla kitokių jausmų.	379	1	5	3,22	1,140
Klausu kolegų nuomonės ir pritariu jai, kad išvengčiau atsakomybės už galimas klaidas.	380	1	5	2,81	1,191
Ilgai dvejoju prieš priimdamas (–a) sprendimą nepaklusti artimiems kolegoms.	378	1	5	2,73	1,118
Jaučiu nerimą, jei negaliu pasitarti su kolegomis, ir turiu nuspręsti pats (–i), kaip pasielgtų dauguma.	378	1	5	2,79	1,194
Nusileidžiu, jei kolegos įkalbinėja palaikyti jų idėją, net jei ta idėja man nėra naudinga.	380	1	5	2,72	1,092
Esu linkęs (–usi) atsitraukti, nes nepasitikiu savimi.	378	1	5	2,54	1,093

Pritariu kolegų siūlomam sprendimui, nes nesu tikras dėl savo žinių.	378	1	5	2,77	1,025
Manau, kad nesugebėsiu jos atlikti vienas (–a), todėl derinuosi prie kompetentingų kolegų.	380	1	5	2,83	1,081
Pasikliauju kolegų žiniomis ir patarimais, kad atgaučiau situacijos kontrolę.	379	1	5	3,02	1,010
Lengvai pasitikiu informacija, jei ją pateikia patyręs kolega.	378	1	5	3,34	1,073
Tikiu tuo, ką sako dauguma, net jei nesu tikras dėl faktų.	375	1	5	2,64	1,068
Lengvai keičiu savo turėtą nuomonę, prisitaikydamas (–a) prie naujų, man pateikiamų žinių.	378	1	5	2,77	1,085
Noriu priimti teisingą sprendimą, todėl pirmenybę teikiu daugumos išsakytam pasiūlymui.	380	1	5	3,18	1,057
Prioritetą teikiu nurodymų laikymuisi ir taisyklingam jų įgyvendinimui.	377	1	5	3,58	1,116
Pasikliauju ta informacija, kurią išgirdau pirmą.	380	1	5	2,51	1,029
Valid N (listwise)	316				

Correlations		Spearman's rho										
		TL_nuolankumas	TL_etika	TL_igalinimas	TL_emocinis	TL_bendruomenė	NK_saugumas	NK_Gynyba	NK_pasyv	NK_paklusn	IK_nepasit	IK_teisingumas
TL_nuolankumas	Correlation Coefficient	1,000	,850**	,804**	,772**	,816**	-0,020	-,179**	-,221**	-,145**	-0,088	-0,056
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,700	0,000	0,000	0,005	0,087	0,274
	N	381	380	381	380	379	379	378	379	379	379	379
TL_etika	Correlation Coefficient	,850**	1,000	,850**	,830**	,835**	0,042	-,150**	-,215**	-,150**	-0,067	-0,004
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,411	0,003	0,000	0,003	0,191	0,932
	N	380	380	380	380	379	379	378	379	379	379	379
TL_igalinimas	Correlation Coefficient	,804**	,850**	1,000	,826**	,880**	0,049	-,192**	-,258**	-,168**	-,114**	-0,054
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,343	0,000	0,000	0,001	0,026	0,291
	N	381	380	382	381	380	380	379	380	380	380	380
TL_emocinis	Correlation Coefficient	,772**	,830**	,826**	1,000	,840**	0,054	-,135**	-,154**	-0,096	-0,038	-0,023
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,294	0,009	0,003	0,060	0,455	0,660
	N	380	380	381	381	380	380	379	380	380	380	380
TL_bendruomenė	Correlation Coefficient	,816**	,835**	,880**	,840**	1,000	0,081	-,169**	-,182**	-,131**	-0,055	-0,007
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,116	0,001	0,000	0,011	0,288	0,895
	N	379	379	380	380	380	380	379	380	380	380	380
NK_saugumas	Correlation Coefficient	-0,020	0,042	0,049	0,054	0,081	1,000	,489**	,499**	,480**	,429**	,427**
	Sig. (2-tailed)	0,700	0,411	0,343	0,294	0,116		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	379	379	380	380	380	380	379	380	380	380	380
NK_Gynyba	Correlation Coefficient	-,179**	-,150**	-,192**	-,135**	-,169**	,489**	1,000	,585**	,608**	,460**	,387**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,003	0,000	0,009	0,001	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	378	378	379	379	379	379	379	379	379	379	379
NK_pasyv	Correlation Coefficient	-,221**	-,215**	-,258**	-,154**	-,182**	,499**	,585**	1,000	,729**	,574**	,456**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	379	379	380	380	380	380	379	380	380	380	380
NK_paklusn	Correlation Coefficient	-,145**	-,150**	-,168**	-0,096	-,131**	,480**	,608**	,729**	1,000	,702**	,561**
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,003	0,001	0,060	0,011	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	379	379	380	380	380	380	379	380	380	380	380
IK_nepasit	Correlation Coefficient	-0,088	-0,067	-,114**	-0,038	-0,055	,429**	,460**	,574**	,702**	1,000	,616**
	Sig. (2-tailed)	0,087	0,191	0,026	0,455	0,288	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	379	379	380	380	380	380	379	380	380	380	380
IK_teisingumas	Correlation Coefficient	-0,056	-0,004	-0,054	-0,023	-0,007	,427**	,387**	,456**	,561**	,616**	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,274	0,932	0,291	0,660	0,895	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	379	379	380	380	380	380	379	380	380	380	380

		Aktyviai skatina ir palaiko etišką visų bendruomenės narių elgesį.	Užtikrina, kad informacija įstaigoje būtų dalijamasi atvirai ir pagarbiai.	Išklauso visas puses ir vertina situaciją remdamasis (-asi) faktais, o ne asmeniniais jausmais ar simpatijomis.	Aktyviai skatina bendruomenės narius sąžiningai laikytis savo įsipareigojimų.	Atsako už organizacijos rezultatus, ugdydamas (-a) etišką mokymosi iš klaidų kultūrą, o ne kaltinimų atmosferą.
Esu linkęs (-usi) atsisitraukti, nes nepasitikiu savimi.	Correlation Coefficient	-0,050	-0,067	-0,077	-0,056	-,108*
	Sig. (2-tailed)	0,333	0,193	0,138	0,276	0,036
	N	375	377	376	376	377
Lengvai pasitikiu informacija, jei ją pateikia patyręs kolega.	Correlation Coefficient	0,070	0,017	0,015	,111*	-0,029
	Sig. (2-tailed)	0,174	0,737	0,773	0,031	0,569
	N	375	377	377	376	377
Tikiu tuo, ką sako dauguma, net jei nesu tikras dėl faktų.	Correlation Coefficient	-0,072	-,140**	-0,062	-0,062	-,127*
	Sig. (2-tailed)	0,165	0,007	0,229	0,230	0,014
	N	372	374	373	373	374
Lengvai keičiu nuomonę, prisitaikydamas prie naujų man pateikiamų	Correlation Coefficient	-0,040	-0,075	-,124*	-0,092	-,118*
	Sig. (2-tailed)	0,445	0,148	0,016	0,076	0,022
	N	375	377	376	376	377
Noriu priimti teisingą sprendimą, todėl pirmenybę teikiu daugumos išsakytam pasiūlymui.	Correlation Coefficient	,156**	0,042	0,088	,103*	0,042
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,416	0,087	0,044	0,412
	N	377	379	378	378	379
Prioritetą teikiu nurodymų laikymuisi ir taisyklingam jų	Correlation Coefficient	,175**	0,081	,112*	,138**	0,095
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,119	0,031	0,007	0,067
	N	374	376	375	375	376

Correlations							
			Sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją.	Esu linkęs (-usi) atsistraukti, nes nepasitikiu savimi.	Pritariu kolegų siūlomam sprendimui, nes nesu tikras dėl savo žinių.	Manau, kad nesugebėsiu jos atlikti vienas (-a), todėl derinuosi prie kompetentingų kolegų.	Pasikliauju kolegų žiniomis ir patarimais, kad atgaučiau kontrolę.
Spearman's rho	Sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją.	Correlation Coefficient	1,000	-,130*	-0,013	-0,060	-0,062
		Sig. (2-tailed)		0,011	0,808	0,243	0,227
		N	381	377	377	379	378
	Esu linkęs (-usi) atsistraukti, nes nepasitikiu savimi.	Correlation Coefficient	-,130*	1,000	,583**	,555**	,483**
		Sig. (2-tailed)	0,011		0,000	0,000	0,000
		N	377	378	376	378	377
	Pritariu kolegų siūlomam sprendimui, nes nesu tikras dėl savo žinių.	Correlation Coefficient	-0,013	,583**	1,000	,546**	,505**
		Sig. (2-tailed)	0,808	0,000		0,000	0,000
		N	377	376	378	378	377
	Manau, kad nesugebėsiu jos atlikti vienas (-a), todėl derinuosi prie kompetentingų kolegų.	Correlation Coefficient	-0,060	,555**	,546**	1,000	,615**
		Sig. (2-tailed)	0,243	0,000	0,000		0,000
		N	379	378	378	380	379
	Pasikliauju kolegų žiniomis ir patarimais, kad atgaučiau kontrolę.	Correlation Coefficient	-0,062	,483**	,505**	,615**	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,227	0,000	0,000	0,000	
		N	378	377	377	379	379
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

Correlations							
			Esu atsargus ir budrus, jei jaučiu kad gali atstumi, verčiau patyliu ir prisitaikau.	Man jaučia grėsmę, šliejuosi prie pačių artimiausių kolegų, kurie man pataria, kaip elgtis	Esu atsargus, gerai, kai mano pastangos prisitaikyti įvertinamos (pvz., šypsena, patapšnojimu)	Man svarbus ryšio jausmas, kurį užtikrina vienoda laikysena.	Man nusileisti ir taikytis prie kolegų, kad iškilus sunkumams jie manimi pasirūpintų ir
Spearman's rho	Aktyviai ieško galimybių bendradarbiauti su visa	Correlation Coefficient	-0,051	-0,041	,170**	0,083	-,135**
		Sig. (2-tailed)	0,326	0,425	0,001	0,106	0,008
		N	-0,013	0,021	,197**	,160**	-,103*
	Bendruomenėje kuria glaudų ryšį, paremtą	Correlation Coefficient	0,808	0,684	0,000	0,002	0,046
		Sig. (2-tailed)	-0,021	0,041	,184**	,136**	-,108*
		N	0,677	0,428	0,000	0,008	0,036
	Siekia stiprinti priklausymo jausmą per	Correlation Coefficient	-0,017	0,031	,166**	,139**	-0,088
		Sig. (2-tailed)	0,736	0,556	0,001	0,007	0,089
		N					
	Kuriam sąlygas, kad būtų patenkinti ugdymo įstaigos bendruomenės poreikiai.	Correlation Coefficient	-0,029	0,027	,159**	,116*	-,106*
		Sig. (2-tailed)	0,568	0,595	0,002	0,024	0,039
		N	0,055	-0,011	,143**	,175**	-0,068
	Stiprina įtraukties kultūrą, skatindamas (-a)	Correlation Coefficient	0,286	0,834	0,005	0,001	0,190
		Sig. (2-tailed)	0,049	0,042	,210**	0,091	-0,005
		N	0,342	0,412	0,000	0,078	0,925
	Aktyviai siekia išgirsti bendruomenės	Correlation Coefficient	0,020	0,064	,216**	,128*	-0,067
		Sig. (2-tailed)	0,701	0,213	0,000	0,013	0,190
		N	0,004	0,036	,153**	,102*	-0,048
	Skatina bendruomenės dialogą, neslėpdamas (-)	Correlation Coefficient	0,940	0,489	0,003	0,048	0,350
		Sig. (2-tailed)					
		N					

		Esu linkęs (-usi) atitraukti, nes nepasitikiu savimi.	Pritariu kolegų siūlomam sprendimui, nes nesutikas dėl savo žinių.	Manau, kad nesugebėsiu atlikti vienas (-a), todėl derinuosi prie kompetentingų kolegų.	Pasikliauju kolegų žiniomis ir patarimais, kad atgautiau kontrolę.	Lengvai pasitikiu informacija, jei ją pateikia patyręs kolega.	Tikiu tuo, ką sako dauguma, net jei nesu tikras dėl faktų.	Lengvai keičiu nuomonę, prisitaikydama s prie naujų man pateikiamų žinių.	Noriu priimti teisingą sprendimą, todėl pirmenybę teikiu daugumos išsakytam pasiūlymui.	Prioritetą teikiu nurodymų laikymuisi ir taisyklų įgyvendinimui.	Pasikliauju ta informacija, kurią išgirdau pirmą.
Savo klaidas ir trūkumus mato kaip nuolankią galimybę mokytis ir tobulėti.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-0,080	0,005	-0,043	-0,014	-0,013	-0,082	-0,084	0,010	,108	0,035
		0,124	0,930	0,407	0,781	0,806	0,114	0,106	0,842	0,037	0,495
Nuolankiai kviečia ieškoti problemų sprendimų kartu.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-0,078	-0,013	-0,064	-0,023	-0,079	-,163**	-,108	0,003	-0,019	-0,057
		0,129	0,799	0,217	0,654	0,124	0,002	0,036	0,956	0,716	0,271
Sėkmės nuopelnus nuolankiai priskiria kartu veikusiai komandai.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,161**	-0,039	-0,020	0,006	0,007	-,167**	-,104	0,024	0,072	-0,081
		0,002	0,452	0,692	0,905	0,890	0,001	0,045	0,645	0,162	0,115
Pasizymi nuolankiu gebėjimu priimti bendruomenės narių idėjas.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,107	-0,051	-0,057	-0,026	-0,058	-,125	-0,093	0,052	0,072	-0,047
		0,038	0,325	0,269	0,618	0,262	0,015	0,072	0,313	0,163	0,361
Nuolankiai teikia pirmenybę bendruomenės poreikiams, o ne asmeniniams interesams.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-0,068	-0,010	-0,015	-0,007	0,031	-,116	-,123	0,012	0,070	-0,032
		0,185	0,848	0,778	0,900	0,553	0,026	0,017	0,819	0,174	0,535
Aktyviai skatina ir palaiko etišką visų bendruomenės narių elgesį.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-0,050	-0,019	0,048	0,024	0,070	-0,072	-0,040	,156**	,175**	-0,026
		0,333	0,714	0,349	0,642	0,174	0,165	0,445	0,002	0,001	0,609
Pasizymi gebėjimu inicijuoti diskusiją ir spręsti sudėtingus klausimus per etišką dialogą.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-0,083	0,014	-0,085	-0,084	0,021	-0,087	-,106	0,042	0,073	-0,078
		0,110	0,787	0,099	0,104	0,688	0,092	0,041	0,411	0,156	0,130
Užtikrina, kad informacija įstaigoje būtų dalijamasi atvirai ir pagarbiai.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-0,067	-0,012	0,018	0,024	0,017	-,140	-0,075	0,042	0,081	-0,062
		0,193	0,809	0,732	0,643	0,737	0,007	0,148	0,416	0,119	0,232
Išklauso visas puses ir vertina situaciją remdamasis (-asi) faktais, o ne asmeniniais jausmais ar simpatijomis.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-0,077	0,029	-0,021	0,007	0,015	-0,062	-,124	0,088	,112	-0,067
		0,138	0,577	0,689	0,895	0,773	0,229	0,016	0,087	0,031	0,192
Aktyviai skatina bendruomenės narius sąžiningai laikytis savo įsipareigojimų.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-0,056	-0,015	0,015	0,016	,111	-0,062	-0,092	,103	,138**	-0,039
		0,276	0,777	0,769	0,750	0,031	0,230	0,076	0,044	0,007	0,455
Atsako už organizacijos rezultatus, ugdydamas (-a) etišką mokymosi iš klaidų kultūrą, o ne kaltinimų atmosferą.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,108	-0,022	-0,036	-0,011	-0,029	-,127	-,118	0,042	0,095	-0,032
		0,036	0,665	0,489	0,836	0,569	0,014	0,022	0,412	0,067	0,535
Rūpinasi emociniu saugumu, užtikrindamas (-a) psichologinį komfortą darbo vietoje.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-0,025	0,035	-0,020	0,041	-0,040	-0,023	-,114	0,031	0,078	-0,087
		0,633	0,494	0,695	0,432	0,438	0,658	0,028	0,553	0,134	0,092
Patyrus stresą padeda emociškai atsigausti.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-0,051	0,005	0,041	0,035	-0,058	-0,048	-0,069	0,050	0,053	-0,081
		0,324	0,926	0,422	0,501	0,263	0,358	0,182	0,337	0,308	0,115
Skatina palaikyti vieniems kitus emociškai.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-0,085	0,055	-0,031	0,003	0,053	-0,005	-0,076	,130	,122	-0,046
		0,098	0,289	0,546	0,955	0,304	0,928	0,139	0,011	0,018	0,375
Aptardamas (-a) iškilusius sunkumus, demonstruoja empatiją.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-0,018	-0,022	-0,008	0,021	-0,017	-0,047	-0,080	0,000	0,068	-,121
		0,731	0,669	0,872	0,680	0,735	0,365	0,119	0,998	0,187	0,018
Teikia emocinį palaikymą, su kiekvienu bendraudamas (-a) individualiai, pagal jo poreikius.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,123	-0,057	-0,023	0,024	0,053	-,130	-,116	0,052	,103	-0,060
		0,017	0,275	0,653	0,637	0,304	0,012	0,024	0,312	0,047	0,246
Atvirai dalinasi asmenine patirtimi, jei tai gali padėti turintiems sunkumų.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,118	-0,005	0,021	0,018	0,005	-,138**	-0,083	0,081	,105	-0,087
		0,022	0,916	0,679	0,722	0,927	0,008	0,106	0,114	0,042	0,090

Pagal amžių											
	TL_nuol ankuma s	TL_etik a	TL_igali nimas	TL_em ocinis	TL_ben druome nė	NK_sau gumas	NK_Gy nyba	NK_pas yv	NK_pak lusn	IK_nep asit	IK_teisi ngumas
Kruskal-Wallis H	5,797	11,968	14,291	6,001	7,643	4,134	6,877	7,606	8,313	12,363	3,478
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	0,122	0,007	0,003	0,112	0,054	0,247	0,076	0,055	0,040	0,006	0,324
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: 2. Jūsų amžius											
Pagal lytį											
	TL_nuol ankuma s	TL_etik a	TL_igali nimas	TL_em ocinis	TL_ben druome nė	NK_sau gumas	NK_Gy nyba	NK_pas yv	NK_pak lusn	IK_nep asit	IK_teisi ngumas
Kruskal-Wallis H	6,456	7,360	8,895	3,332	8,265	0,377	2,879	17,249	19,207	12,478	2,564
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	0,011	0,007	0,003	0,068	0,004	0,539	0,090	0,000	0,000	0,000	0,109
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: 1. Jūsų lytis:											
Pagal išsilavinimą											
	TL_nuol ankuma s	TL_etik a	TL_igali nimas	TL_em ocinis	TL_ben druome nė	NK_sau gumas	NK_Gy nyba	NK_pas yv	NK_pak lusn	IK_nep asit	IK_teisi ngumas
Kruskal-Wallis H	6,432	5,631	6,099	3,268	9,044	21,299	11,125	16,411	11,743	12,132	16,483
df	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	0,266	0,344	0,297	0,659	0,107	0,001	0,049	0,006	0,038	0,033	0,006
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: 3. Jūsų išsilavinimas											
Darbo stažas											
	TL_nuol ankuma s	TL_etik a	TL_igali nimas	TL_em ocinis	TL_ben druome nė	NK_sau gumas	NK_Gy nyba	NK_pas yv	NK_pak lusn	IK_nep asit	IK_teisi ngumas
Kruskal-Wallis H	10,676	13,758	9,412	10,214	10,842	2,809	1,701	5,056	4,067	12,561	0,859
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0,030	0,008	0,052	0,037	0,028	0,590	0,790	0,282	0,397	0,014	0,930
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: 4. Jūsų darbo stažas dabartinėje įstaigoje											
Mieste/ kaime											
	TL_nuol ankuma s	TL_etik a	TL_igali nimas	TL_em ocinis	TL_ben druome nė	NK_sau gumas	NK_Gy nyba	NK_pas yv	NK_pak lusn	IK_nep asit	IK_teisi ngumas
Kruskal-Wallis H	0,478	1,375	0,211	0,032	0,106	1,209	2,357	3,557	3,383	3,419	1,623
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	0,489	0,241	0,646	0,858	0,744	0,272	0,125	0,059	0,066	0,064	0,203
a. Kruskal Wallis Test											
b. Grouping Variable: 5. Jūsų įstaiga randasi											

IK Nepasitikėjimas savimi					
Pairwise Comparisons of 2. Jūsų amžius					
Sample 1- Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
50-65 m.-30-	11,828	12,607	0,938	0,348	1,000
50-65 m.-lki	49,692	18,369	2,705	0,007	0,041
50-65 m.-66	-55,837	20,924	-2,669	0,008	0,046
30-49 m.-lki	37,864	18,894	2,004	0,045	0,270
30-49 m.-66	-44,009	21,386	-2,058	0,040	0,238
lki 29 metu-66	-6,145	25,216	-0,244	0,807	1,000
Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.					
a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.					

Pairwise Comparisons of 3. NK_Saugumas ir Jūsų išsilavinimas						Pairwise Comparisons of 3. Pasyvumas ir Jūsų išsilavinimas					
Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a	Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
Daktaro laipsnis-Daktaro laipsnis-	-18,886	83,875	-0,225	0,822	1,000	Daktaro laipsnis-Daktaro laipsnis-	-18,886	83,875	-0,225	0,822	1,000
Daktaro laipsnis-Daktaro laipsnis-	29,367	34,564	0,850	0,396	1,000	Daktaro laipsnis-Daktaro laipsnis-	29,367	34,564	0,850	0,396	1,000
Daktaro laipsnis-Daktaro laipsnis-	73,571	34,115	2,157	0,031	0,652	Daktaro laipsnis-Daktaro laipsnis-	73,571	34,115	2,157	0,031	0,652
Daktaro laipsnis-Daktaro laipsnis-	82,463	39,246	2,101	0,036	0,748	Daktaro laipsnis-Daktaro laipsnis-	82,463	39,246	2,101	0,036	0,748
Daktaro laipsnis-Daktaro laipsnis-	88,130	35,142	2,508	0,012	0,255	Daktaro laipsnis-Daktaro laipsnis-	88,130	35,142	2,508	0,012	0,255
Daktaro laipsnis-Daktaro laipsnis-	101,836	47,675	2,136	0,033	0,686	Daktaro laipsnis-Daktaro laipsnis-	101,836	47,675	2,136	0,033	0,686
Kita-Magistr	10,481	77,879	0,135	0,893	1,000	Kita-Magistr	10,481	77,879	0,135	0,893	1,000
Kita-Universi	54,685	77,681	0,704	0,481	1,000	Kita-Universi	54,685	77,681	0,704	0,481	1,000
Kita-Profesi	63,577	80,067	0,794	0,427	1,000	Kita-Profesi	63,577	80,067	0,794	0,427	1,000
Kita-Aukstas	69,244	78,137	0,886	0,376	1,000	Kita-Aukstas	69,244	78,137	0,886	0,376	1,000
Kita-Vidurini	82,950	84,518	0,981	0,326	1,000	Kita-Vidurini	82,950	84,518	0,981	0,326	1,000
Magistr o	44,204	13,923	3,175	0,001	0,031	Magistr o	44,204	13,923	3,175	0,001	0,031
Magistr o	53,096	23,879	2,224	0,026	0,550	Magistr o	53,096	23,879	2,224	0,026	0,550
Magistr o	58,762	16,277	3,610	0,000	0,006	Magistr o	58,762	16,277	3,610	0,000	0,006
Magistr o	72,469	36,095	2,008	0,045	0,938	Magistr o	72,469	36,095	2,008	0,045	0,938
Universi teto	8,892	23,226	0,383	0,702	1,000	Universi teto	8,892	23,226	0,383	0,702	1,000
Universi teto	14,559	15,303	0,951	0,341	1,000	Universi teto	14,559	15,303	0,951	0,341	1,000
Universi teto	28,265	35,666	0,792	0,428	1,000	Universi teto	28,265	35,666	0,792	0,428	1,000
Profesi nis-	-5,667	24,709	-0,229	0,819	1,000	Profesi nis-	-5,667	24,709	-0,229	0,819	1,000
Profesi nis-	19,373	40,601	0,477	0,633	1,000	Profesi nis-	19,373	40,601	0,477	0,633	1,000
Aukstas is	13,706	36,650	0,374	0,708	1,000	Aukstas is	13,706	36,650	0,374	0,708	1,000
Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.						Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.					
a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.						a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.					

Sample 1- Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a			Sample 1- Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
Kita-Magistr	15,024	77,965	0,193	0,847	1,000			Daktaro laipsnis-	32,545	34,593	0,941	0,347	1,000
Kita-Daktaro	26,818	83,968	0,319	0,749	1,000			Daktaro laipsnis-	-36,568	83,947	-0,436	0,663	1,000
Kita-Profesi	36,846	80,155	0,460	0,646	1,000			Daktaro laipsnis-	64,993	34,145	1,903	0,057	1,000
Kita-Universi	46,521	77,767	0,598	0,550	1,000			Daktaro laipsnis-	75,491	39,279	1,922	0,055	1,000
Kita-Aukstas	65,558	78,223	0,838	0,402	1,000			Daktaro laipsnis-	86,414	35,172	2,457	0,014	0,294
Kita-Vidurini	78,800	84,612	0,931	0,352	1,000			Daktaro laipsnis-	95,618	47,715	2,004	0,045	0,947
Magistr o	-11,795	34,602	-0,341	0,733	1,000			Magistr o	-4,024	77,945	-0,052	0,959	1,000
Magistr o	21,823	23,906	0,913	0,361	1,000			Magistr o	32,448	13,935	2,328	0,020	0,418
Magistr o	31,497	13,939	2,260	0,024	0,501			Magistr o	42,947	23,900	1,797	0,072	1,000
Magistr o	50,534	16,295	3,101	0,002	0,040			Magistr o	53,870	16,291	3,307	0,001	0,020
Magistr o	63,776	36,135	1,765	0,078	1,000			Magistr o	63,074	36,126	1,746	0,081	1,000
Daktaro laipsnis-	10,028	39,289	0,255	0,799	1,000			Kita-Universi	28,425	77,747	0,366	0,715	1,000
Daktaro laipsnis-	19,702	34,153	0,577	0,564	1,000			Kita-Profesi	38,923	80,135	0,486	0,627	1,000
Daktaro laipsnis-	38,740	35,181	1,101	0,271	1,000			Kita-Aukstas	49,846	78,204	0,637	0,524	1,000
Daktaro laipsnis-	51,982	47,727	1,089	0,276	1,000			Kita-Vidurini	59,050	84,590	0,698	0,485	1,000
Profesi nis-	-9,674	23,252	-0,416	0,677	1,000			Universi teto	10,498	23,246	0,452	0,652	1,000
Profesi nis-	-28,712	24,736	-1,161	0,246	1,000			Universi teto	21,421	15,316	1,399	0,162	1,000
Profesi nis-	41,954	40,646	1,032	0,302	1,000			Universi teto	30,625	35,697	0,858	0,391	1,000
Universi teto	19,037	15,320	1,243	0,214	1,000			Profesi nis-	-10,923	24,730	-0,442	0,659	1,000
Universi teto	32,279	35,706	0,904	0,366	1,000			Profesi nis-	20,127	40,636	0,495	0,620	1,000
Aukstas is	13,242	36,690	0,361	0,718	1,000			Aukstas is	9,204	36,681	0,251	0,802	1,000
Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.								Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.					
a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.								a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.					