

VILNIAUS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Dovilė Bikelytė

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS, KOMANDOS KLIMATO IR PASITIKĖJIMO VADOVU ĮTAKA KONFORMIZMUI ORGANIZACIJOSE: MODERUOTOS MEDIACIJOS MODELIS	THE INFLUENCE OF AUTHENTIC LEADERSHIP, TEAM CLIMATE AND TRUST IN LEADER ON CONFORMITY IN ORGANIZATIONS: A MODERATED MEDIATION MODEL
---	--

Darbo vadovas Doc. dr. Virginijus Tamaševičius

Vilnius, 2022

TURINYS

TURINYS	2
LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	6
1. KONFORMIZMO, KOMANDOS KLIMATO, AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS, PASITIKĖJIMO VADOVU SAMPRATA IR REIKŠMĖ	10
1.1. Konformizmo samprata, priežastys, pasekmės ir matavimas	10
1.1.1. Konformizmo samprata ir atsiradimo priežastys	10
1.1.2. Moksliniuose tyrimuose išskirtos konformizmo priežastys, pasekmės ir matavimo instrumentas	11
1.2. Autentiškos lyderystės samprata, pasekmės ir matavimas	14
1.2.1. Autentiškos lyderystės samprata	14
1.2.2. Moksliniuose tyrimuose išskirtos autentiškos lyderystės pasekmės ir matavimo instrumentai	19
1.3. Komandos klimato samprata, pasekmės ir matavimas	23
1.3.1. Komandos klimato samprata	23
1.3.2. Moksliniuose tyrimuose išskirtos komandos klimato pasekmės ir matavimo instrumentai	24
1.4. Pasitikėjimo vadovu samprata, pasekmės ir matavimas	27
1.4.1. Pasitikėjimo ir pasitikėjimo vadovu sampratos	27
1.4.2. Moksliniuose tyrimuose išskiriamos pasitikėjimo vadovu pasekmės ir matavimo instrumentai	30
2. KOMANDOS KLIMATO, AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS IR PASITIKĖJIMO VADOVU REIKŠMĖS KONFORMIZMUI TYRIMO METODIKA	33
2.1. Tyrimo konceptualus pagrindimas	33
2.2. Tyrimo instrumentas	37
2.3. Tyrimo organizavimas, tiriamos imties charakteristikos ir statistinė analizė	39
3. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS, KOMANDOS KLIMATO, PASITIKĖJIMO VADOVU ĮTAKA KONFORMIZMUI	41
3.1. Tyrimo respondentų charakteristika, duomenų pasiskirstymo normalumas	41
3.2. Moderuotos mediacijos analizė	44
3.3. Autentiškos lyderystės, komandos klimato, pasitikėjimo vadovu ir konformizmo ryšių aptarimas	54
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	58

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	60
SUMMARY	86
PRIEDAI.....	87
1 priedas. Tyrime vertinamų veiksnių anketa	87
2 priedas. Moderuotos mediacijos (8 modelio) analizė SPSS programa	91
3 priedas. Moderacijos ir mediacijos (5 modelio) analizė SPSS programa	94

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė Autentiškos lyderystės ir autentiškos organizacijos apibrėžimai
- 2 lentelė Autentiškos lyderystės matavimo instrumentai
- 3 lentelė Organizacinio klimato apibrėžimai
- 4 lentelė Pasitikėjimo apibrėžimai
- 5 lentelė Pasitikėjimo vadovu konstruktai
- 6 lentelė Tyrimo kintamieji
- 7 lentelė Anketoje naudojami konstruktai ir demografiniai klausimai
- 8 lentelė Individualios demografinės charakteristikos
- 9 lentelė Organizacijos demografinės charakteristikos
- 10 lentelė Konstruktyvūs vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, tarpusavio koreliacijos ir Cronbacho alfa
- 11 lentelė Duomenų pasiskirstymo normalumas pagal skewness ir kurtosis
- 12 lentelė Koeficientų a_1, a_2, a_3 testavimas
- 13 lentelė Koeficientų b, c_1, c_2, c_3 testavimas
- 14 lentelė Moderacinis pasitikėjimo vadovu efektas autentiškos lyderystės ir konformizmo ryšiui
- 15 lentelė Tiesioginis, netiesioginis autentiškos lyderystės efektai konformizmui ir moderuotos mediacijos indeksas
- 16 lentelė Koeficiento a_a testavimas
- 17 lentelė Tiesioginis ir netiesioginis autentiškos lyderystės efektai konformizmui

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas Konceptualus tyrimo modelis

2 paveikslas Statistinės analizės tyrimo modelis

3 paveikslas Moderacijos efektas atsižvelgiant į pasitikėjimo vadovu raišką

4 paveikslas Tiesinė funkcija siejanti pasitikėjimą vadovu su autentiškos lyderystės efektu konformizmui per komandos klimata

5 paveikslas Pakoreguoti tyrimo ir statistinės analizės modeliai

IVADAS

Temos aktualumas. Vertybės yra bruožai ar savybės, kurios žymi tai, kas svarbu žmonėms (Anjum ir Shah, 2017). Organizaciniai tyrimai rodo, kad kai nauji darbuotojai patenka į organizaciją, jie pradeda prisitaikyti prie organizacijos vertybių (Hewlin, 2003), nes organizacijos taip pat kuria tam tikras normas ir vertybes, kurios apibrėžia pagrindinius jų komponentus ir reiškia jų vadovų suformuotą strateginę misiją. Kai asmuo elgiasi ne pagal savo vertybes tam, kad būtų pripažintas darbovietėje jis užsiima „konformizmo fasadų“ kūrimu, kuriuos galima apibrėžti kaip asmeninių vertybių slopinimą ir organizacijos vertybių priėmimą tuomet, kai asmeninės vertybės neatitinka organizacijos vertybių (Hewlin, 2003). Mokslininkai ir praktikai vis labiau suvokia autentiškos saviraiškos organizacijose naudą (pavyzdžiui, Cable, Gino ir Staats, 2013; Cable ir Kay, 2012), įskaitant padidėjusį darbuotojų gyvybingumą, žemesnį streso lygį ir pagerėjusią bendrą savijautą (Lopez ir Rice, 2006), o neautentiškumas gali trukdyti psichologinei ir emocinei gerovei (Bell, 1990), dėl to svarbu ištirti, kas daro įtaką konformizmo fasadų kūrimui.

Teigiama, kad lyderiai vaidina pagrindinį vaidmenį nustatant organizacijos efektyvumą visais lygmenimis (pavyzdžiui individo, komandos, organizacijos), todėl lyderystės tema mokslinėje literatūroje yra viena plačiausiai nagrinėjamų (Burke, Sims, Lazzara ir Salas, 2007). Dauguma mokslininkų pabrėžia, kad vadovavimo veiksmingumą (Mozammel ir Haan, 2016), darbuotojų darbo kokybę, motyvaciją, įsitraukimą lemia pasirinktas arba taikomas tiesioginio vadovo lyderystės stilius (Kaur, 2016). Iš teorinių diskusijų apie moralinius ir etinius lyderystės pagrindus atsiranda poreikis išryškinti kertinius lyderystės elementus (Luthans ir Avolio, 2003; May, Chan, Hodges ir Avolio, 2003). Dėl šių pastangų atsirado autentiškos lyderystės samprata, kuri buvo matoma kaip pagrindinė teigiamų lyderystės modelių, tokių kaip: transformacinė, charizmatiška, etinė ir tarnaujančioji lyderystės koncepcija (Avolio ir Gardner, 2005). Autentiškas vadovavimas yra perspektyvus vadovavimo stilius, turintis daug potencialių teigiamų rezultatų (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ir May, 2004; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ir Peterson, 2008).

Dar vienas iš veiksnių, galimai darančių įtaką darbuotojo konformizmo fasadų kūrimui, yra individo suvokimas apie jo artimą darbo aplinką, kurią apibūdina komandos klimatas (Schneider ir Reichers, 1983). Komandos klimatas susijęs su grupe, su kuria tapatinasi darbuotojai ir su kuo jie bendrauja atlikdami su darbu susijusias užduotis (Anderson ir West, 1998). Komandos klimatas apibrėžiamas pagal keturias pagrindines dimensijas: viziją, saugų dalyvavimą, orientaciją į užduotį

ir atvirumą inovacijoms (Anderson ir West, 1998; Basaglia, Caporarello, Magni ir Pennarola, 2010). Teigiamas komandos klimatas skatina komandos procesą, o komandos nariai pasitiki vieni kitais, kartu dirba ir dalijasi panašia vizija darbe (Xue, Bradley ir Liang, 2011).

Pagrindinis lyderio gebėjimo efektyviai veikti aplinkoje komponentas yra laipsnis, kuriuo pavaldiniai ir bendradarbiai juo pasitiki (Burke ir kt., 2007). Pasitikėjimas vadovu paprastai apibrėžiamas kaip pavaldinio noras būti pažeidžiamam savo vadovo elgesiui ir veiksams, kurių pavaldinys negali kontroliuoti (Mayer, Davis ir Schoorman, 1995). Pasitikėjimas vadovu siejamas su įvairiais individualiais ir organizaciniais rezultatais (DeConinck, 2011). Chenhall ir Langfield-Smith (2003) atkreipė dėmesį į tai, kad darbuotojų pasitikėjimas vadovu palengvina individualių ir organizacinių tikslų siekimą, dalyvavimą sprendžiant problemas ir kuriant novatoriškas strategijas.

Autentišką lyderystę Lietuvoje nagrinėjo ne vienas autorius: Katilienė (2010) siekiant atskleisti autentiškos lyderystės ir vadybos pokyčių XXI amžiuje ryšius; Miniotaitė ir Bučiūnienė (2013) analizuojant kaip autentiškos lyderystės ir apsisprendimo teorijos yra susijusios ir gali būti naudingos nustatant autentiškos lyderystės teigiamą įtaką pasekėjų vidinei motyvacijai, pasitikėjimui, įsipareigojimui ir bendram pasitenkinimui darbu bei lyderių vidinei motyvacijai ir autentiškos lyderystės vertybių internalizavimui tarp pavaldinių. Petkevičiūtė, Barvydienė ir Šurpikienė (2018) atliko kokybinį tyrimą siekiant iširti, kaip lyderiai kuria autentiškus santykius organizacijoje, atskleidžiant autentiškoje lyderystėje besiformuojančių lyderio ir sekėjo santykių genezę. Nors Lietuvoje yra atlikti keli tyrimai apie organizacinį klimatą (pavyzdžiui Kavaliauskienė, 2013; Stankevičiūtė ir Ganusauskaitė, 2018), tyrimų apie komandos klimatą nebuvo rasta. Šaparnio ir Merkio (2000) publikacijoje buvo analizuojamas konformizmo ryšys specifinėje (švietimo) srityje, tuo tarpu verslo aplinkoje atliktų tyrimų nebuvo rasta. Taigi, nors dalis elementų buvo tiriami, tyrimų apie konformizmo, komandos klimato, autentiškos lyderystės ir pasitikėjimo vadovu ryšius Lietuvoje nėra.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Kinnunen, Feldt ir Mauno (2016) atliktas ilgalaikis tyrimas, kurio metu per trumpesnę laikotarpį nustatyta komandos klimato daroma įtaka autentiškai lyderystei. Taip pat yra atlikta tyrimų, kurių metu įrodytas autentiškos lyderystės vaidmuo komandos klimatui (Černe, Jaklič ir Škerlavaj, 2013; Nielsen, Eid, Mearns ir Larsson, 2013; Woolley, Caza ir Levy, 2011). Daugybė empirinių tyrimų ištyrė autentiškos lyderystės poveikį darbuotojų pasitikėjimui ir nustatė teigiamą jų sąsają (Clapp-Smith, Vogelgesang ir Avey, 2009; Peus, Wesche, Streicher, Braun ir Frey, 2012; D. S. Wang ir Hsieh, 2013; Wong ir Cummings,

2009b). Yra tyrimų, kuriuose analizuojamas kartu veikiančių lyderio ir komandos klimato vaidmuo pasekėjų žinių dalijimuisi (Xue ir kt., 2011) bei lyderio vaidmuo darbuotojų nenuitylėjimui (Khalid ir Ahmed, 2016). Atlikti tyrimai rodo, kad pasitikėjimas vadovu gali paveikti, kaip pavaldiniai aiškina vadovo elgesį (Cook ir Wall, 1980).

Darbo naujumas. Tyrimų apie autentiškos lyderystės ir konformizmo ryšį nebuvo rasta, komandos klimato daromą tiesioginę įtaką konformizmui tyrimų taip pat nebuvo rasta ir, nors tyrimų apie autentiškos lyderystės ir pasitikėjimo vadovu ryšį yra nemažai, tačiau tyrimų apie pasitikėjimo vadovu įtaką autentiškos lyderystės ir konformizmo bei autentiškos lyderystės ir komandos klimato ryšiams dar nėra atlikta.

Darbo problema. Kokią įtaką konformizmui daro autentiška lyderystė, komandos klimatas ir pasitikėjimas vadovu?

Tyrimo tikslas. Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra bei empiriniu tyrimu nustatyti autentiškos lyderystės, komandos klimato, ir pasitikėjimo vadovu įtaką konformizmui.

Uždaviniai:

1. Atliekant mokslinės literatūros analizę, išsiaiškinti kaip suvokiamas konformizmas, autentiška lyderystė, komandos klimatas ir pasitikėjimas vadovu.
2. Apžvelgus mokslinę literatūrą nustatyti galimą autentiškos lyderystės, komandos klimato, pasitikėjimo vadovu įtaką konformizmui.
3. Atlikus empirinį tyrimą, ištirti pasitikėjimo vadovu moderaciją autentiškos lyderystės ir komandos klimato ryšiui.
4. Atlikus empirinį tyrimą, ištirti pasitikėjimo vadovu moderaciją autentiškos lyderystės ir konformizmo ryšiui.
5. Atlikus empirinį tyrimą, ištirti moderuotos mediacijos modelį: autentiškos lyderystės netiesioginį poveikį konformizmui per komandos klimatai moderuojant pasitikėjimui vadovu.

Tyrimo metodai: autentiškos lyderystės, komandos klimato, pasitikėjimo vadovu ir konformizmo mokslinės literatūros analizė, struktūrizuota Lietuvos įmonių darbuotojų anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė: klausimyno patikimumo testai, duomenų normalumo testai, moderatoriaus ir mediatoriaus statistinė analizė.

Darbo struktūra. Darbą sudaro: įvadas, literatūros analizės dalis sprendžianti pirmą uždavinį, tyrimo metodikos dalis sprendžianti antrą uždavinį, empirinė tyrimo dalis, kurioje sprendžiami trečias, ketvirtas ir penktas uždaviniai, išvados ir pasiūlymai, literatūros ir šaltinių sąrašas, santrauka anglų kalba ir priedai.

1. KONFORMIZMO, KOMANDOS KLIMATO, AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS, PASITIKĖJIMO VADOVU SAMPRATA IR REIKŠMĖ

1.1. Konformizmo samprata, priežastys, pasekmės ir matavimas

1.1.1. Konformizmo samprata ir atsiradimo priežastys

Darbuotojų išlikimas ir sėkmė pirmiausia priklauso nuo to, kaip gerai darbuotojai atitinka jų organizacijų normas ir vertybes (Jackall, 1988). Konformizmas darbe gali apimti kitų modeliavimą panašiose rolėse (Ibarra, 1999), atitinkamų emocijų išreiškimą (Rafaeli ir Sutton, 1987), aprangą (Rafaeli, Dutton, Harquail ir Mackie-Lewis, 1997), sutikimą su vadovo nuomone (Ralston, 1985), kraštutiniu atveju – susitaikymą su blogais komandos sprendimais (Flippen, 1999) ar netgi mažumų diskriminavimą (Brief, Dietz, Cohen, Pugh, ir Vaslow, 2000). Konformizmas reiškia savo elgesio pakeitimą, kad atitiktų kitų reakciją (Cialdini ir Goldstein, 2004). Kai asmuo elgiasi ne pagal savo vertybes tam, kad būtų pripažintas darbovietėje, jis užsiima „konformizmo fasadų“ kūrimu, kuriuos galima apibrėžti kaip asmeninių vertybių slopinimą ir organizacijos vertybių priėmimą tuomet, kai asmeninės vertybės neatitinka organizacijos vertybių (Hewlin, 2003). Teoriškai konformizmo fasadai taikomi bet kokiam organizaciniam kontekstui ir apima elgesį, gestus, žodinius pareiškimus, taip pat emocijas (Hewlin, 2003). Konformizmo fasadai apima paviršinę ir gilią vaidybą keičiant autentiškų emocijų išraišką ir vidinius jausmus organizacijoje (Stormer ir Devine, 2008).

Žmonės iš prigimties yra socialūs, motyvuoti bendrauti, trokšta priklausymo jausmo ir socialinio pritarimo išlaikymo (Knapton, H. Bäck ir E. A. Bäck, 2015; Snyder, 1974). Todėl asmenys yra motyvuoti prisijungti prie socialinių grupių, kad palaikytų santykius su kitais (Baumeister ir Leary, 1995). Nustatyta, kad darbuotojai nesąmoningai keičia savo veido išraiškas ir manieras, kad tiksliai atspindėtų pašnekovo gestą (Chartrand ir Bargh, 1999). Tyrimai parodė, kad žmonės keičia savo elgesį, kad pritaipytų prie organizacijoje vyraujančių normų siekdami būti priimti savo kolegų ir vadovų (Hewlin, 2003). Jei asmuo jaučia, kad yra išstumiamas iš grupės, gali pradėti elgtis priešingai asmeninėms vertybėms tam, kad pritaipytų toje grupėje (Hewlin, Kim ir Song, 2016), tai tyrėjai apibrėžia kaip neautentišką elgesį (Den Hartog ir Belschak, 2012; Shanock ir kt., 2013).

Ankstesni tyrimai nagrinėjo darbuotojų, kurie dirba klientų aptarnavimo srityje, neautentišką elgesį (Chau, Dahling, Levy ir Diefendorff, 2009; Grandey, 2003), tačiau net esant nepalankioms aplinkybėms, tik teigiamas emocijas turi rodyti ne tik klientų aptarnavimo srityje dirbantys asmenys (Shanock ir kt., 2013). Neautentiškumas naudojamas ne tik darbui su klientais, bet ir su

bendradarbiais ir organizacijos vadovais (Hu ir Shi, 2015). Snyder (1974) teigia, kad iš darbuotojų dažnai reikalaujama prisitaikyti prie situacijos ir reaguoti teigiamai nepaisant jų vidinės būsenos. Todėl darbuotojai tiki, kad elgtis neautentiškai yra būtina, norint išlikti ir būti sėkmingiems organizacijoje (Stormer ir Devine, 2008), išsaugoti savo poziciją ir pasiekti aukštesnio statuso organizacijoje (Knapton ir kt., 2015), efektyviai manevruoti darbiniam gyvenime (Hewlin, 2003), palaikyti socialinį ir tarpasmeninį funkcionavimą (Snyder, 1974) bei sustiprinti profesinį įvaizdį (C. S. Sharma ir N. Sharma, 2015).

Organizacinė tyła reiškia darbuotojų sprendimus atsisakyti idėjų, pasiūlymų, klausimų ar rūpesčių, bijant atsakomųjų veiksmų ar nerimaujant, kad dalintis informacija yra beprasmiška (Morrison, Wheeler-Smith ir Kamdar, 2011). Ankstesnių tyrimų metu buvo pastebėtas panašumas tarp organizacinės tylos ir konformizmo fasadų (Bies, 2009). Be to, Harvardo tyrėjas Mayo (1945) kalbėdamas apie žmonių santykius teigia, kad atviras organizacijos vadovybės ir darbuotojų bendravimas turi integruotą mechanizmą. Socialinių mainų teoretikas teigia, kad organizacinis atlygis ir palankios sąlygos lemia suvokiamą organizacinę paramą (Cotterell, Eisenberger ir Speicher, 1992), o tai lemia palankius rezultatus tiek darbuotojams, tiek organizacijai (Rhoades ir Eisenberger, 2002). Manoma, kad organizacijos suvokiamas palaikymas yra svarbus darbuotojams priimant sprendimą ar įsitraukti į konformizmo fasadus, ar ne (Hunter, Luchak ir Devine, 2012).

1.1.2. Moksliniuose tyrimuose išskirtos konformizmo priežastys, pasekmės ir matavimo instrumentas

Konformizmo fasadų kūrimui didelę įtaką daro vidinis psichologinis veiksnys, susijęs su suvokiama pragyvenimo rizika, kaip kad baimė prarasti darbą (Stormer ir Devine, 2008). Nustatyta, kad egzistuoja tiesioginė koreliacija tarp konformizmo fasadų kūrimo ir suvokiamo nesaugumo dėl darbo (Hewlin ir kt., 2016). Tai patvirtina ir įvaizdžio valdymo tyrimas, kurį atliko Huang, Zhao, Niu, Ashford ir Lee (2013). Nustatyta, kad darbuotojai, kurie jaučiasi nesaugūs dėl savo darbo, norėdami pagerinti savo padėtį organizacijoje, yra labiau linkę į įvaizdžio valdymą savo vadovų atžvilgiu (Hewlin ir kt., 2016). Taip pat nustatyta, kad darbuotojai priklausantys mažumoms (pavyzdžiui pagal lytį, amžių, rasę) konformizmo fasadų kūrimą vertina kaip galimybę kilti organizacijoje ir socialinio mobilumo strategiją, skirtą jiems įveikti atsakomybę būti kitokiu daugumoje (Phillips, Williams ir Kirkman, 2016). Kitas atliktas tyrimas patvirtina, kad darbuotojai, patiriantys patyčias darbo vietoje, gali būti skatinami elgtis nenuoširdžiai, kurti konformizmo

fasadus, kurie slopina paties darbuotojo vertybes ir priverčia darbuotoją apsimesti, kad jis priima organizacines vertybes, o psichologinė įtampa medijuoja patyčių darbo vietoje ir konformizmo fasadų ryšį (Liang, 2020). Taip pat nustatyta, kad darbo aplinka, kuri neskatina darbuotojų reikšti idėjų ir nuomonės, padidina tikimybę, kad darbuotojai kurs konformizmo fasadus (Hewlin, 2009).

Įrodyta, kad organizacinių ir asmeninių vertybių nesuderinamumas didina emocinį išsekimą (Siegall ir McDonald, 2004). Atlikus tyrimą nustatyta, kad konformizmo fasadai daro neigiamą poveikį kūrybiškumui ir produktyvumui, turi įtakos savikontrolei (dėl kurios atsiranda darbo perdegimas) ir emociniam išsekimui, o tai reiškia, kad konformizmo fasadai pasireiškia ir fiziniu nuovargiu, ir psichologiniu bei emociniu išsekimu, o tai gali daryti įtaką darbuotojų ketinimui palikti darbą (C. S. Sharma ir N. Sharma, 2015). Nustatyta, kad konformizmo fasadų demonstravimas yra susijęs su didesniu emocinio išsekimo lygiu ir mažesniu emocinio įsipareigojimo lygiu (Hewlin, 2009; Hewlin ir kt., 2016). Tyrime nustatyta reikšminga teigiama konformizmo fasadų ir darbo streso sąsaja (Phillips ir kt., 2016). Leng (2018) tyrimo rezultatas parodė neigiamą koreliaciją tarp konformizmo fasadų kūrimo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu. Šis rezultatas atitiko ankstesnius Glasø ir Einarsen (2008), Grandey (2003) atliktus tyrimus, kurie parodė, kad darbuotojai turi mažesnę pasitenkinimą darbu, kai iš jų tikimasi slopinti ir / ar keisti savo emocijas darbe ir įsitraukti į neautentiškumą; tyrimo metu taip pat buvo pastebėta, kad darbuotojai, kurie privalo sąmoningai slopinti savo tikrąsias emocijas, savo vertybes ir įsitikinimus, nuolat patiria nuovargį ir emocinį išsekimą; tyrimo rezultatai parodė, kad egzistuoja teigiama koreliacija tarp konformizmo fasadų kūrimo ir darbuotojų ketinimo pasitraukti iš organizacijos. Kitas tyrimas taip pat rodo, kad konformizmo fasadai gali turėti neigiamą įtaką žmogaus prisirišimo prie organizacijos jausmui, kitaip tariant, realios pastangos geriau prisitaikyti per neautentišką išraišką gali skatinti atsiribojimą nuo organizacijos, kuris neigiamai veikia žmogaus įsipareigojimą organizacijai ir skatina ją palikti (Hewlin ir kt., 2016). Be to, tyrimų išvados rodo, kad neautentiški veiksmai gali sukelti nerimą ir depresiją, taip pat sumažinti savivertę (Ilic ir kt., 2012).

Kaip jau minėta anksčiau, konformizmo fasadai yra melagingi darbuotojų pateikiami vaizdai, rodantys, tarsi jie priimtų organizacines vertybes, o konformizmo fasadų kūrimas yra tikro savęs užmaskavimo forma (Hewlin, 2003). Konformizmo fasadai gali būti įsisavintų įpročių ar scenarijų produktas (Tetlock ir Manstead, 1985) arba sąmoningas pasirinkimas ir atlikimas (Rosenfeld, Giacalone ir Riordan, 1995). Didžiausias dėmesys skiriamas sąmoningam fasadų kūrimui, kuris vyksta kasdienio darbo sąveikoje ir aplinkoje, kai neatitinka asmeninės ir

organizacinės vertybės (Hewlin, 2003). Reikėtų pažymėti, kad asmeninės vertybės reiškia pagrindines, stabilias vertybes, tokias, kurios susijusios su asmens tapatumu ir įsišaknijusios auklėjime, socialiniame ir ekonominiame statusuose bei kultūrinėje aplinkoje (Lachman, 1988).

Konformizmo fasadai yra susiję su įvaizdžio valdymu organizacijoje, tačiau yra du svarbūs skirtumai: 1. taikymo sritis; 2. prielaidos apie vidinį nuoseklumą, dėl kurių buvo įvesta nauja samprata (Hewlin, 2003). Konformizmo fasadus taip pat galima atskirti nuo emocinio darbo sąvokos, nes pastarasis siejamas su organizaciškai norimų emocijų išraiška sąveikos su klientais metu (Ashforth ir Humphrey, 1993; Rafaeli ir Sutton, 1987). Paviršinė vaidyba yra panaši į konformizmo fasadus, atsižvelgiant į apsimetimą, tačiau ji skiriasi nuo konformizmo fasadų dviem pagrindiniais būdais: 1. paviršinė vaidyba apsiriboja emocijų raiška; 2. paviršinės vaidybos kontekstas paprastai apsiriboja klientų sąveika (Hewlin, 2003). Konformizmo fasadai taip pat turi panašumų su atitikimo konstruktu, apibrėžiamu kaip viešų žmogaus įsitikinimų ir nuomonių keitimas, reaguojant į išorinį spaudimą, bet kartu nekeičiant vidinių įsitikinimų ar vertybių (O'Reilly ir Chatman, 1986), tačiau priešingai nei konformizmo fasadų konstruktas, atitikimo konstruktas neįtraukia įvaizdžio valdymo ir vidinės įtampos (Hewlin, 2003).

Remiantis Hewlin (2003) konformizmo fasadų teorija, buvo kuriamas konformizmo fasadų konstruktas. Hewlin (2009) pirmiausia išskyrė dvi kokybines duomenų rinkimo fazes: pirmosios metu buvo atlikta apklausa, kurioje apklausiamų dirbančių studentų buvo paprašyta aprašyti situacijas darbe, kurių metu darbuotojai elgiasi ne taip, kaip jie iš tikrųjų jaučiasi, ir taip pat pasidalintų savo asmenine patirtimi apie autentiškų vertybių neparodymą, o gautus duomenis suskirstė į 2 kategorijas pagal panašumus ir dar vieną kategoriją, kurioje atsakymai neturėjo bendrumų; antrosios fazės metu naudojant gautus atsakymus buvo sukurtas interviu ir apklausti asmenys. Naudojantis šių dviejų fazių rezultatais, Hewlin (2009) išskyrė 10 teiginių, kuriuos po nepriklausomų tyrėjų grupės vertinimo sumažino iki 8, o atlikus matavimus konstrukto teiginiais buvo pasilikta prie galutinio šešių teiginių varianto.

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą galima teigti, kad jei asmuo jaučiasi nesaugus dėl savo darbo vietos (Hewlin ir kt., 2016), priklauso mažumoms (Phillips ir kt., 2016), patiria patyčias darbovietėje arba yra skatinamas elgtis neautentiškai (Liang, 2020), darbuotojas jausdamas, kad galimai yra išstumiamas iš grupės gali pradėti elgtis priešingai savo asmeninėms vertybėms (Hewlin ir kt., 2016). Toks elgesys, kai asmuo elgiasi ne pagal savo vertybes darbovietėje tam, kad būtų pripažintas, vadinamas konformizmo fasadų kūrimu (Hewlin, 2003). Mokslininkų nustatyta, kad

konformistiškas elgesys didina emocinį išsekimą (Siegall ir McDonald, 2004), stresą darbe (Phillips ir kt., 2016), mažina pasitenkinimą darbu (Glasø ir Einarsen, 2008; Leng, 2018), kūrybiškumą ir produktyvumą (C. S. Sharma ir N. Sharma, 2015), įsipareigojimą organizacijai, prisirišimą prie darbovietės ir tokiu būdu skatina palikti organizaciją (Hewlin ir kt., 2016).

1.2. Autentiškos lyderystės samprata, pasekmės ir matavimas

1.2.1. Autentiškos lyderystės samprata

Yukl (2010) pabrėžia, kad norint žinoti, ką reikia įtraukti į autentiškos lyderystės tyrimą, svarbu išspręsti autentiškos lyderystės apibrėžimo skirtumus ir išskirti autentiškos lyderystės skirtumus nuo kitų lyderystės teorijų. Svarbu, kad tyrėjai kritiškai ir nuodugniai apžvelgtų autentiškos lyderystės vadovavimo elgesį, dimensijas, skirtumus ir pranašumus lyginant su kitomis lyderystės teorijomis (Cooper, Scandura ir Schriesheim, 2005). Ilgainiui buvo išgryninti įvairūs lyderio autentiškumo ar autentiškos lyderystės apibrėžimai (Gardner, Coglisier, Davis ir Dickens, 2011). Šeštajame dešimtmetyje kilo pirmosios filosofinės lyderystės literatūros sampratos, kurios atspindėjo prielaidą, kad organizacijos autentiškumas pasireiškia per lyderio autentiškumą (Novicevic, Harvey, Buckley, Brown-Radford ir Evans, 2006). Tą parodo 1 lentelėje pateiktas B. K. Rome ir S. C. Rome (1967) autentiškumo aprašymas hierarchinėje organizacijoje.

1 lentelė

Autentiškos lyderystės ir autentiškos organizacijos apibrėžimai

Apibrėžimas	Autoriai
Trumpai tariant, hierarchinė organizacija, kaip ir individualus asmuo, yra „autentiška“ tuo, kad per savo lyderystę ji priima baigtinumą, neapibrėžtumą ir nenumatytus atvejus; suvokia savo atsakomybės ir pasirinkimo galimybių pajėgumą; pripažįsta kaltę ir klaidas; įgyvendina savo kūrybiško valdymo potencialą lanksčiam planavimui, augimui ir įstatų ar strategijos formavimui; ir atsakingai dalyvauja platesnėje bendruomenėje.	B. K. Rome ir S. C. Rome, 1967
Lyderio autentiškumas apibrėžiamas kaip dydis, kuriuo pavaldiniai suvokia, kad jų lyderis demonstruoja organizacinės ir asmeninės atsakomybės už veiksmus, rezultatus ir klaidas, priėmimą; nemanipuliuoja pavaldiniais; parodo asmenybės, o ne vaidmens, svarbą. Lyderio neautentiškumas apibrėžiamas kaip dydis, kuriuo pavaldiniai suvokia, kad jų lyderis permeta atsakomybę ir kaltina kitus bei aplinkybes dėl klaidų ir pasekmių; manipuliuoja pavaldiniais; demonstruoja vaidmens, o ne asmenybės, svarbą.	Henderson ir Hoy, 1983
Autentiškumu, kuris reiškia autentiško savęs atradimą per prasmingus santykius organizacinių struktūrų viduje ir procesus, kurie palaiko pagrindines, reikšmingas vertybes; intencionalumu, kuris reiškia vizionierišką lyderystę, kuri gauna energiją ir kryptį iš gerų dabartinių organizacijos narių intencijų, kurie formuoja ateities viziją savo intelektu, širdimis ir sielomis; atnaujintu įsipareigojimu dvasingumui, reikalaujančiam iš naujo atrasti sielą kiekviename asmenyje ir džiaugtis bendra prasme, siekiant santykių; jautrumu jausmams, siekių ir poreikių supratimu, ypač atsižvelgiant į daugiakultūrę aplinką, kurioje daugelis lyderių vadovauja, atsižvelgiant į augančias gyvenimo ir darbo globalizacijos tendencijas.	Ghindi ir Duignan, 1997

1 lentelės tęsinys

Lyderiai yra autentiškai transformuojantys, kai didina supratimą, kas yra teisinga, dora, svarbu ir gražu, kai jie padeda pakelti savo sekėjų pasiekimų ir savęs realizavimo poreikius, kai jie skatina savo sekėjų aukštą moralinę brandą ir kai jie stumia savo sekėjus siekti daugiau nei naudos sau, dėl grupės, organizacijos, visuomenės gerovės.	Bass ir Steidlmeier, 1999
Autentiškas vadovavimas gali būti laikomas profesionaliai efektyvios, etiškai pagrįstos ir sąmoningai reflektyvios švietimo administravimo praktikos metafora. Tai yra vadovavimas, pagrįstas žiniomis, informuotas apie vertybes ir meistriškai vykdomas.	Begley, 2001
Autentiški lyderiai naudojami savo įgimtais gebėjimais, tačiau jie taip pat pripažįsta savo trūkumus ir stengiasi juos įveikti. Jie vadovauja su tikslu, prasme ir vertybėmis. Jie kuria ilgalaikius santykius su žmonėmis. Kiti juos seka, nes jie žino savo poziciją. Jie nuoseklūs ir disciplinuoti. Kai išbandomi jų principai, jie neina į kompromisus. Autentiški lyderiai yra atsidavę savęs tobulinimui, nes žino, kad buvimas lyderiu reikalauja asmeninio augimo visą gyvenimą.	George, 2003
Mes apibrėžiame autentišką lyderystę organizacijose kaip procesą, kuris remiasi tiek pozityviaisiais psichologiniais gebėjimais, tiek labai išplėtotu organizaciniu kontekstu, kuris lemia didesnę savivoką ir teigiamą savireguliacinį elgesį tarp lyderių ir kolegų, skatina teigiamą savęs puoselėjimą. Autentiškas lyderis yra pasitikintis savimi, viltingas, optimistiškas, išsvermingas, skaidrus, orientuotas į morale paremtą ateitį, ir teikia pirmenybę pačių bendradarbių lyderystės ugdymui. Autentiškas lyderis nesistengia priversti ar net racionaliai įtikinti savo bendradarbių, verčiau lyderio autentiškos vertybės, įsitikinimai ir elgesys padeda modeliuoti kolegų vystymąsi.	Luthans ir Avolio, 2003
Autentiški lyderiai yra tie asmenys, kurie žino, kas jie tokie ir ką galvoja; elgiasi ir yra matomi kitų kaip suprantantys savo ir kitų vertybių perspektyvą, žinias ir stiprybes; žino kokiame kontekste jie veikia; ir kurie yra pasitikintys savimi, viltingi, išsvermingi ir turi aukštą moralinį charakterį.	Avolio ir kt., 2004
Autentiška lyderystė yra savęs pažinimo, kitų požiūrio supratimo ir techninio rafinuotumo pozicija, vedanti į lyderystės veiksmų sinergiją.	Begley, 2004
Autentiški lyderiai puikiai žino savo vertybes ir įsitikinimus, yra savimi pasitikintys, nuoširdūs, atsakingi ir patikimi, jie stengiasi paremti savo sekėjų stipriąsias puses, plėsti jų mąstymą ir kurti pozityvų bei patrauklų organizacinį kontekstą.	Ilies, Morgeson ir Nahrgang, 2005
Autentiškų lyderių apibrėžimas reiškia, kad autentiškus lyderius nuo mažiau autentiškų ar neautentiškų lyderių galima atskirti keturiomis tarpusavyje susijusiomis savybėmis: 1. asmens susitapatinimo su role laipsnis, t. y. lyderio vaidmens svarba jų savivokoje, 2. savęs supratimo aiškumo lygis ir tai, kiek šis aiškumas sutelktas ties tvirtomis vertybėmis ir įsitikinimais, 3. tikslų atitikimo jų įsitikinimams ir vertybėms lygis 4. laipsnis, kuriuo jų elgesys atitinka jų savivoką.	Shamir ir Eilam, 2005
Autentiški lyderiai yra nuoširdūs žmonės, ištikimi sau ir tam, kuo tiki. Jie kelia pasitikėjimą ir užmezga nuoširdžius ryšius su kitais. Kadangi žmonės jais pasitiki, jie gali motyvuoti kitus siekti aukštų rezultatų. Užuoat leidę kitų žmonių lūkesčiams vadovauti, jie yra pasirengę būti savimi ir eiti savo keliu. Kai jie vystosi kaip autentiški lyderiai, jiems rūpi tarnavimas kitiems, o ne jų pačių sėkmė ar pripažinimas.	George ir Sims, 2007
Autentišką lyderystę apibrėžiame kaip lyderio elgesio modelį, kuris remiasi ir skatina pozityvius psichologinius gebėjimus ir pozityvų etinį klimatą, puoselėja didesnę savimonę, vidinę moralinę perspektyvą, subalansuotą informacijos apdorojimą ir santykių skaidrumą su sekėjais, taip skatinant teigiamą saviugdą.	Walumbwa ir kt., 2008
Autentiškas lyderis apibrėžiamas kaip tas asmuo, kuris: 1. yra sąmoningas, kuklus, visada siekia tobulėjimo, supranta savo sekėjus ir rūpinasi kitų gerove; 2. puoselėja aukštą pasitikėjimo lygį kurdamas etinę ir moralinę sistemą; ir 3. siekia organizacinės sėkmės per socialinių vertybių konstrukta.	Whitehead, 2009
Autentiška lyderyste siejama su nuoširdumu, atvirumu kitiems, savęs supratimu, ir moraliniu standartu ir vertybių turėjimu.	Neider ir Schriesheim, 2011

Šaltinis: Sudaryta autorės

Pirmasis bandymas oficialiai apibrėžti ir pritaikyti lyderystės autentiškumo ir lyderystės neautentiškumo konstrukta buvo Henderson ir Hoy (1983). Kaip nurodoma 1 lentelėje, autoriai mano, kad lyderystės autentiškumas apima tris komponentus: 1. asmeninės ir organizacinės atsakomybės už veiksmus, rezultatus ir klaidas prisiėmimą; 2. manipuliacijos pavaldiniais nebūvimą; ir 3. asmenybės, o ne vaidmens, svarbos parodymą. Lyderystės neautentiškumas apima žemą paminėtų komponentų lygį, t. y. atskaitomybės trūkumas, manipuliavimas pavaldiniais ir demonstruojama vaidmens, o ne asmenybės, svarba. Nors komponentai šiek tiek sutampa su Kernis ir Goldman (2006) pasiūlytais autentiškumo aspektais, atrodo, kad jie taip pat siejasi su kitomis konstrukcijomis, tokiomis kaip moralinis smurtas darbinėje aplinkoje (Tepper, 2007), organizacinė politika (Ferris ir Kacmar, 1992) ir atskaitingumas (Hall, Blass, Ferris ir Massengale, 2004). Iš trijų siūlomų aspektų asmenybės, o ne vaidmens svarba yra artimiausias filosofinei autentiškumo sampratai, nes ji nurodo polinkį elgtis nuoširdžiai, sąlyginai nevaržomai tradicinių vaidmens reikalavimų, į tokį asmenį žiūrima kaip į tikrą ir autentišką (Henderson ir Hoy, 1983).

Kaip nurodoma 1 lentelėje, Bhindi ir Duignan (1997) apibrėžia autentišką lyderystę kaip sudarytą iš keturių komponentų: autentiškumo, intencionalumo, dvasingumo ir jautrumo. Begley (2001) pristatė alternatyvią perspektyvą, kuri yra tiek plataus, tiek siauro masto, nes ji prilygina autentišką lyderystę efektyviai ir etiškai lyderystei ir apsiriboja švietimo administravimo kontekstu (žr. 1 lentelę). Autorius teigia, kad autentiškas vadovavimas reiškia tikrą lyderystę – viltingą, atvirą, įžvalgų ir kūrybingą reagavimą į aplinkybes. Taigi, Begley autentiškos lyderystės požiūris apima kai kuriuos komponentus, pavyzdžiui, viltį (Luthans ir Avolio, 2003), kurie atsispindi ir vėlesniuose apibrėžimuose. Be to, vėlesniame Begley (2004) apibrėžime (žr. 1 lentelę) pripažįstama savęs pažinimo svarba, kuri yra įvardijama daugelyje autentiškumo (Kernis ir Goldman, 2006) ir autentiškos lyderystės sampratų (Gardner, Avolio, Luthans, May ir Walumbwa 2005; George, 2003; Ilies ir kt., 2005; Luthans ir Avolio, 2003; Shamir ir Eilam, 2005). Tuo tarpu Bass ir Steidlmeier (1999) išryškina lyderių poveikį jų pasekėjams: skatina siekti ne asmeninės, o visuotinės gerovės.

George knygos (George, 2003; George ir Sims, 2007) labai prisidėjo prie praktikų ir mokslininkų susidomėjimo autentiška lyderyste. Atsižvelgiant į autoriaus praktikas, nenuostabu, kad jo autentiškų lyderių ir autentiškos lyderystės apibrėžimai pirmiausia yra aprašomieji (žr. 1 lentelę). Nepaisant to, jie puikiai užfiksuoja populiarias sampratas, atspindinčias daugelį pagrindinių mokslinių apibrėžimų komponentų. Penkios autentiškos lyderystės dimensijos pagal George (2003) yra: 1. aistringas tikslo siekimas; 2. tvirtų vertybių praktikavimas; 3. vadovavimas širdimi;

4. ilgalaikių santykių užmezgimas; ir 5. savidisciplinos demonstravimas. Nors apibrėžimai skiriasi, keletas jų gerai sutampa su autentiškumo komponentais, kuriuos nustatė Kernis ir Goldman (Kernis, 2003; Kernis ir Goldman, 2006). Pavyzdžiui, ilgalaikių santykių užmezgimas atitinka orientaciją į santykius, o tvirtų vertybių praktikavimas sutampa su autentišku elgesiu.

Mokslinis darbas, kuris labiausiai prisidėjo prie atsinaujinusio mokslininkų susidomėjimo autentiška lyderyste, yra Luthans ir Avolio (2003) autentiškos lyderystės konceptualizacija ir jos tobulinimas. Kaip paaiškina šie autoriai, teoriniai jų autentiškos lyderystės modelio pagrindai yra teigiamas organizacinis elgesys (Luthans, 2002), transformacinis vadovavimas (Avolio, 1999) ir etiškos perspektyvos priėmimas (Kegan, 1982). Dėl šio požiūrių susilieji mo jų autentiškos lyderystės apibrėžimas (žr. 1 lentelę) apima teigiamas organizacinio elgesio būsenas, tokias kaip pasitikėjimas savimi, viltingumas, optimizmas ir ištvermingumas. Tai būdinga ir Avolio ir kt. (2004) patikslintam apibrėžimui (žr. 1 lentelę). Iš šių apibrėžimų nėra aiškus skirtumas tarp autentiškos lyderystės, psichologinio kapitalo ir transformacinės lyderystės, todėl kyla išankstinis susirūpinimas dėl diskriminacinio validumo (Cooper ir kt., 2005). Tačiau šie apibrėžimai taip pat apima pagrindinius savimonės, pozityvios savireguliacijos, pozityvios saviugdos ir teigiamos moralinės perspektyvos komponentus, kurie tiesiogiai arba netiesiogiai atsispindi ankstesnėse ir vėlesnėse autentiškos lyderystės sampratos (Gardner ir kt., 2011).

„Gallup Leadership Institute“ nariai Bruce Avolio, William Gardner, Fred Luthans, Doug May, Fred Walumbwa ir jų kolegos dirbo su tikslesniu autentiškos lyderystės apibrėžimu (Avolio ir Gardner, 2005; Gardner ir kt., 2005). Ši tyrimų programa davė autentiškos lyderystės ugdymo modelį (Gardner ir kt., 2005), pagrįstą Kernis (2003) daugiakomponentine autentiškumo samprata. Kaip liudijimą apie mokslinį procesą, Ilies su kolegomis (2005) nepriklausomai sukūrė autentiškos lyderystės apibrėžimą (žr. 1 lentelėje), kuris taip pat pagrįstas Kernis (2003) požiūriu, ir taip sustiprino šios modelio naudingumą. „Gallup Leadership Institute“ tyrimų programa baigėsi autentiškos lyderystės apibrėžimu, kurį išplėtojo Walumbwa ir kt. (2008). Kaip nurodoma 1 lentelėje pateiktame apibrėžime, šis požiūris identifikuoja keturis pagrindinius autentiškos lyderystės komponentus: savimonę, subalansuotą informacijos apdorojimą, santykių skaidrumą ir vidinę moralinę perspektyvą, kurie remiasi Kernis ir Goldman (2006) aprašytais elementais: sąmoningumu, nešališku apdorojimu, orientacija į santykius ir elgesio komponentu.

Keturi komponentai buvo patobulinti, kad atspindėtų tiek konceptualias, tiek empirines išvalgas apie jų struktūrą. Nešališko apdorojimo komponentas buvo pavadintas subalansuotu

apdorojimu (Gardner ir kt., 2005), nes pripažįstama, kad visi žmonės iš esmės yra šališki ir ydingi informacijos tvarkytojai, ypač asmeniškai svarbios informacijos kontekste (Tice ir Wallace, 2003). Elgesio komponentas buvo pervadintas į moralinę perspektyvą, kad geriau atspindėtų lyderio atsidavimą pagrindinėms etinėms vertybėms. Be to, dvi autentiškos lyderystės dimensijos – vidinė reguliacija ir teigiama moralinė perspektyva, kurios anksčiau buvo laikomos konceptualiai skirtingomis (Gardner ir kt., 2005), buvo sujungtos į vidinės moralinės perspektyvos komponentą. Jų sujungimas pagrįstas „Gallup Leadership Institute“ doktorantų autentiško lyderio apibrėžimų literatūros analize. Rezultatai atskleidė, kad šių aspektų nebuvo galima patikimai atskirti, nes abu rodo elgesį, atitinkantį asmeninius standartus ir vertybes (Walumbwa ir kt., 2008). Keturių komponentų autentiškos lyderystės modelį vėliau įdiegė ir patvirtino Walumbwa ir jo kolegos (Walumbwa ir kt., 2008), autentiškos lyderystės klausimyne (ALQ), o dar vėliau Neider ir Schriesheim (2011) autentiškos lyderystės inventoriuje (ALI).

Pirmoje lentelėje pateikiami Shamir ir Eilam (2005) autentiško lyderio ir autentiškos lyderystės sąvokų apibrėžimai, atspindi alternatyvią perspektyvą autentiškumo sampratoms, kurios pagrįstos Kernis ir Goldman (2006) įžvalgomis. Shamir ir Eilam (2005) siūlo gyvenimo istorijų požiūrį į autentiškų lyderių ugdymą. Autoriai teigia, kad autentiška lyderystė stipriai priklauso nuo individualių prasmų, kurias lyderis suteikia savo gyvenimo patyrimams, o šios prasmės atsispindi lyderio gyvenimo istorijoje (Shamir ir Eilam, 2005). Apibrėžiant autentišką lyderį, žodis autentiškas apibrėžiamas kaip „originalus“, „nuoširdus“ ir „ne netikras“, kad būtų galima nustatyti keturių apibrėžiančių savybių rinkinį: pirma, autentiški lyderiai netikrina savo lyderystės, vietoje to, jie vadovauja kaip tikrasis aš; antra, jie vadovauja tikėdami vertybėmis grįstomis misija ir tikslu; trečia, autentiški lyderiai yra originalūs, o ne kopijos, juos skatina giliai išsisknijusios, o ne kitų primestos vertybės; ketvirta, kadangi jie imasi veiksmų remdamiesi savo vertybėmis ir įsitikinimais, jų žodžiai ir veiksmai yra nuoseklūs (Gardner ir kt., 2011). Shamir ir Eilam (2005) taip pat pažymi, kad jų samprata apie autentiškus lyderius nieko nepasako apie lyderio vertybių turinį, priešingai nei kiti apibrėžimai, apimantys moralumo vertinimus.

Shamir ir Eilam (2005) apibrėžimas remiasi lyderių savęs suvokimu ir savęs suvokimo ir elgesio santykiu. Autoriai apibūdina autentiškus lyderius kaip tuos, kurie turi aukštą asmens ir vaidmens susiliejjimo laipsnį (t. y. lyderio vaidmuo yra reikšmingas jų savivokoje), savivokos aiškumą, savęs supratimą ir elgesio nuoseklumą (Gardner ir kt., 2011). Jie apibrėžia autentišką lyderystę kaip procesą, apimantį ne tik autentišką lyderį, bet ir autentišką pasekėją, nes pasekėjai

nusprendžia sekti lyderiu dėl nuoširdžių priežasčių, kad užmegztų autentiškus santykius. Galiausiai, pagrįsdami savo požiūrį apie gyvenimo istorijų įtaką autentiškos lyderystės ugdymui, jie apibūdina, kaip lyderių gyvenimo istorijos gali padėti išvelgti kertinių jų gyvenimo įvykių prasmę, kuri ilgainiui palengvina pozityvią saviugdą per refleksiją.

Kitos alternatyvos toms, kurios grindžiamos Kernis ir Goldman (2006) autentiškumo samprata, yra Sparrowe (2005) hermeneutinės filosofijos taikymas apibūdinant faktinį procesą, kurio metu vystosi autentiškas lyderio aš; Michie ir Gooty (2005) tyrimas, apie tai, kokią rolę transcendentinės vertybės ir teigiamos, į kitus nukreiptos emocijos, atlieka autentiškos lyderystės raidoje; Eagly (2005) taikoma rolės neatitikimo teorija, paaiškinanti, kodėl neatitikimai tarp lyties ir lyderio rolių reikalavimų kartais apsunkina moterų, kaip lyderių, autentiškumą; Ladkin ir Taylor (2010) svarstymas apie būdus, kuriais somatinis prasmės apie save suvokimas prisideda prie jaučiamos autentiškumo prasmės, ir kaip vadovaujantis somatiniais ženklais, lyderystė gali būti vykdoma taip, kad ji būtų suvokiama kaip autentiška ir lyderiui, ir tiems, kam jis vadovauja. Galiausiai Whitehead (2009) pristatė autentiškos lyderystės apibrėžimą, kuris apima tris komponentus: 1. savęs suvokimas, kitų supratimas ir dėmesys tobulėjimui; 2. aukšto pasitikėjimo lygio sukūrimas, pagrįstas tvirta etine ir moraline sistema; ir 3. įsipareigojimas organizacijos sėkmei, kuri paremta socialinėmis vertybėmis (žr. 1 lentelę). Šių aspektų turinys ir įvardijimas šiek tiek skiriasi nuo ankstesnių apibrėžimų, tačiau akivaizdu, kad jie iš dalies sutampa.

1.2.2. Moksliniuose tyrimuose išskirtos autentiškos lyderystės pasekmės ir matavimo instrumentai

Lyderystės poveikis yra viena iš labiausiai nagrinėtų organizacinių tyrimų temų elgesio tyrimuose (Kinnunen ir kt., 2016). Iki šiol daugybė tyrimų parodė, kad lyderystė siejama su reikšmingais organizaciniais rezultatais, tokiais kaip darbuotojų požiūris, veikla ir motyvacija (apžvalgas žr. Chiaburu, Smith, J. Wang ir Zimmerman, 2014; Judge ir Piccolo, 2004; G. Wang, Oh, Courtright ir Colbert, 2011). Be to, padaugėjo tyrimų, nukreiptų į lyderystės poveikį darbuotojų gerovei (apžvalgas žr. Kuoppala, Lamminpää, Liira ir Vainio, 2008; Skakon, Nielsen, Borg ir Guzman, 2010). Šiuos ankstesnius lyderystės tyrimus apibūdina mažiausiai du veiksniai: pirma, daugumoje tyrimų pagrindinis dėmesys buvo skiriamas transformacinio lyderystės elgesio ypatumams nagrinėti (apžvalgą žr. Dionne ir kt., 2014) ir antra, dauguma tyrimų buvo skerspjuvio pobūdžio (Kinnunen ir kt., 2016). Autentiška lyderystė yra artima transformacinei lyderystei, tačiau

buvo įrodyta, kad tai yra originali konstrukcija (Walumbwa ir kt., 2008; Walumbwa, Luthans, Avey ir Oke, 2011). Vienas esminių skirtumų nuo transformacinės lyderystės yra tas, kad autentiška lyderystė yra orientuota į sekėjų ugdymą, o ne į sekėjų lyderystės ugdymą kaip dažnai teigiama transformacinėje lyderystėje (Walumbwa ir kt., 2008). Be to, dalis autorių autentiškų lyderių neapibūdina charizmatiškais ar įkvepiančiais (Dionne ir kt., 2014; Walumbwa ir kt., 2008). Todėl procesas, kurio metu sekėjai internalizuoja savo lyderių vertybes, labiau grindžiamas lyderių charakteriu, asmeniniu pavyzdžiu ir atsidavimu, nei vyksta per galingas vizijas ir įkvepiančius raginimus, kaip transformacinėje lyderystėje (Kinnunen ir kt., 2016).

Autentiška lyderystė yra perspektyvus lyderystės stilius, turintis daug potencialių teigiamų rezultatų (Avolio ir kt., 2004; Walumbwa ir kt., 2008), tačiau autentiškos lyderystės tyrimai kol kas yra gana riboti (Dinh ir kt., 2014; Dionne ir kt., 2014). Daugybė empirinių tyrimų ištyrė autentiškos lyderystės poveikį darbuotojų pasitikėjimui ir nustatė teigiamą jų sąsają (Clapp-Smith ir kt., 2009; Peus ir kt., 2012; D. S. Wang ir Hsieh, 2013; Wong ir Cummings, 2009b). Maximo, Stander ir Coxen (2019) atlikto tyrimo metu buvo nustatytas autentiškos lyderystės poveikis psichologiniam saugumui, ir vaidmuo didinant įsitraukimą į darbą per pasitikėjimą vadovu. Nustatyta, kad autentiška lyderystė tiesiogiai ir netiesiogiai veikia kūrybiškumą per psichologinį reikšmingumą ir įsitraukimą į darbą (Chaudhary ir Panda, 2018). Darbuotojai, kurie savo vadovą įvertina kaip autentišką lyderį, randa prasmę savo darbe ir pasižymi didesniu darbo įsipareigojimu (Chaudhary ir Panda, 2018). J. Oh ir S. Oh (2017) atlikto tyrimo metu buvo padaryta išvada, kad autentiška lyderystė idealiai tinka išlaikyti darbuotojus mažose organizacijose. Kito tyrimo išvados parodė teigiamą reikšmingą autentiškos lyderystės tarpininkavimo vaidmenį tarp darbuotojų mokymo ir darbuotojų veiklos rezultatų, kitaip tariant, lyderystė yra labai svarbi darbuotojų mokymo efektyvumui ir darbuotojų rezultatyvumui (Mira ir Odeh, 2019).

Henderson ir Hoy (1983) sukūrė 32 teiginių konstrukta Lyderio autentiškumo skalę (LAS), kaip įrankį, skirtą įvertinti kiekvieną iš trijų jų siūlomų lyderio autentiškumo komponentų. Išanalizavus konstrukto teiginius, kilo susirūpinimas dėl įrankio pagrįstumo ir universalumo. Įrankis buvo koncentruotas į lyderio neautentiškumą, manipuliaciją pasekėjais, todėl instrumentas nebuvo plačiai naudojamas ir susidomėjimas autentiška lyderyste sumažėjo.

Po to, kai Luthans ir Avolio (2003) ragino atlikti mokslinius tyrimus, mokslininkai vėl susidomėjo autentiška lyderyste, tyrėjai stengėsi operatyviai panaudoti konstrukta, naudodamiesi LAS alternatyvomis (Gardner ir kt., 2011) (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Autentiškos lyderystės matavimo instrumentai

Pavadinimas	Apibūdinimas	Autoriai
Lyderio autentiškumo skalė (LAS; angl. <i>Leader Authenticity Scale</i>)	32 teiginiai	Henderson ir Hoy, 1983
Autentiškumo inventorių (AI:3; angl. <i>Authenticity Inventory</i>)	45 teiginiai, 4 subskalės: savęs suvokimas (12 teiginių), nešališkas apdorojimas (10 teiginių), elgesys (11 teiginių), orientacija į santykius (12 teiginių). Susumuojant suformuojamas bendras autentiškumo balas.	Kernis ir Goldman, 2005, 2006
Autentiška lyderystė (angl. <i>Authentic Leadership</i>)	17 teiginių, remiantis George (2003) autentiškos lyderystės konceptualiais matmenimis. 3 Subskalės: savidisciplina ir etikos standartai (9 teiginiai), teigiamų santykių užmezgimas (4 teiginiai), aistra tikslui (4 teiginiai). Susumuojant 17 teiginių suformuojamas bendras autentiškos lyderystės balas.	Tate, 2008
Autentiškos lyderystės klausimynas (ALQ; angl. <i>Authentic Leadership Questionnaire</i>)	16 teiginių. 4 subskalės: savęs suvokimas (4 teiginiai), santykių skaidrumas (5 teiginiai), vidinė moralinė perspektyva (4 teiginiai), subalansuotas apdorojimas (3 teiginiai). Keturios subskalės suformuoja aukštesnio lygmens autentiškos lyderystės koeficientą.	Walumbwa ir kt., 2008
Autentiškos lyderystės inventorių (ALI; angl. <i>Authentic Leadership Inventory</i>)	14 teiginių, 4 subskalės: savęs suvokimas (3 teiginiai), santykių skaidrumas (3 teiginiai), vidinė moralinė perspektyva (4 teiginiai), subalansuotas apdorojimas (4 teiginiai). Keturios subskalės suformuoja aukštesnio lygmens autentiškos lyderystės koeficientą	Neider ir Schriesheim, 2011

Šaltinis: Sudaryta autorės

Walumbwa ir kt. (2008) autentiškos lyderystės klausimynas (ALQ), kuris grindžiamas Avolio, Gardner, Luthans, May, Walumbwa ir kitų autorių (Avolio ir Gardner, 2005; Gardner ir kt., 2005; Walumbwa ir kt., 2008) autentiškos lyderystės perspektyva, kuri, savo ruožtu, kilusi iš Kernis ir Goldman (2006) daugiakomponentinės autentiškumo sampratos, yra dažnai naudojama autentiškos lyderystės matavimo priemonė. Nors (Kernis ir Goldman, 2005, 2006) Autentiškumo inventorių (AI:3) taip pat yra prieinamas, šis instrumentas yra skirtas individualiam autentiškumui matuoti, o ne autentiškai lyderystei. Neider ir Schriesheim (2011) atsižvelgdami į tai, kad dalis ALQ teiginių yra saugomi komercinių teisių ir prieinami tik tyrėjams, o tai ateityje gali sukelti problemų, tai pat dėl to, kad kuriant ALQ klausimyną buvo remtasi subjektyvia doktorantų nuomone, o atsižvelgiant į matavimų svarbą lyderystės tyrimų srityje, svarbu įvertinti instrumento turinio pagrįstumą ir patikslinti arba pakeisti probleminius klausimyno teiginius, autoriai sukūrė naują konstrukta Autentiškos lyderystės inventorių (ALI).

Atliekant tyrimus autentiškai lyderystei nustatyti buvo naudojami ir kiti instrumentai. Eigel ir Kuhnert (2005) teigia, kad kai kyla lyderių „lyderystės augimo lygis“, vyksta perėjimas savęs

pažinimo srityje iš išoriškai apibrėžto savęs suvokimo į vidinį savęs suvokimą, kitų supratimo srityje iš susitelkimo į save, į susitelkimą į kitus, ir pasaulio suvokimo srityje iš paprastumo į sudėtingumą. Aukštesni „lyderystės augimo lygiai“ parodo autentiškesnę lyderystės būdą, o jiems matuoti buvo naudotas pusiau struktūrizuotas „lyderystės augimo lygio“ interviu, kuriame kiekviena iš keturių kategorijų buvo vertintos penkių balų skalėje (Eigel ir Kuhnert, 2005). Jensen ir Luthans (2006a, 2006b) matavo autentišką lyderystę susumuojant trijų konstrukto balus: 30 teiginių iš Daugiafaktorinio lyderystės klausimyno (MLQ) (Bass ir Avolio, 1993), 8 teiginių iš Verslumo orientacijos (Entrescale) klausimyno (Knight, 1997) ir 7 rūpestingumo tiesioginių ir atvirkštinių teiginių iš Etinio klimato klausimyno (ECQ) (Victor ir Cullen, 1988). Wong ir Cummings (2009a, 2009b) siekdami išmatuoti lyderystės autentiškumą naudojo 7 pavienius teiginius, atspindinčius lyderystės elgesį: savęs suvokimą, santykių skaidrumą, subalansuotą apdorojimą, etišką elgesį, patikimumą, palaikymą ir įgalinimą, pasirinktus iš Lyderystės praktikų inventorius (LPI) (Kouzes ir Posner, 2003). Teiginiai panaudoti kaip pavieniai latentinės lyderystės koncepcijos rodikliai struktūrinių lygčių modeliavimo analizėje.

Taigi, šiame tyrime naudojamos autentiškos lyderystės sampratą sudaro keturi komponentai: subalansuotas apdorojimas, vidinė moralinė perspektyva, santykių skaidrumas ir savimonė (Walumbwa ir kt., 2008). Pasak Walumbwa ir kt. (2008), subalansuotas apdorojimas reiškia, kad vadovas prieš priimdamas sprendimus objektyviai išanalizuoja visus svarbius duomenis. Tai apima ir informacijos, kuri prieštarauja jo pradiniam požiūriui, apdorojimą (Peus ir kt., 2012). Vidinė moralinė perspektyva nurodo vidinius moralinius standartus bei vertybes ir veikimą jais vadovaujantis, net jei jaučiamas grupinis, organizacinis ar visuomenės spaudimas (Neider ir Schriesheim, 2011). Santykių skaidrumas reiškia autentiško savęs (o ne apsimestinio ar nenatūralaus) pristatymą kitiems (Gardner ir kt., 2005). Tai pasireiškia elgesiu, pavyzdžiui, atviru informacijos dalijimusi išreiškiant nuoširdžias mintis ir jausmus tarpusavio santykiuose (Peus ir kt., 2012). Galiausiai, savęs suvokimas reiškia procesą, kuriuo siekiama giliau suprasti savo stipriąsias ir silpnąsias puses (Gardner ir kt., 2005). Tai apima įžvalgą apie save suvokimą per sąlytį su kitais ir suvokimą apie savo poveikį kitiems žmonėms (Maximo ir kt., 2019). Trumpai tariant, autentiški lyderiai vadovaujasi tvirta moraline perspektyva ir netgi spaudžiami jie veikia pagal savo giliai įsišaknijusias vertybes (Avolio, Walumbwa ir Weber, 2009). Jie žino savo pažiūras, stipriąsias ir silpnąsias puses ir stengiasi suprasti, kaip jų vadovavimas veikia kitus (Gardner ir kt., 2005).

1.3. Komandos klimato samprata, pasekmės ir matavimas

1.3.1. Komandos klimato samprata

Nuo organizacinio klimato sampratos įvedimo septintajame dešimtmetyje, literatūroje atsirado keletas organizacinio klimato tipų (Kuenzi ir Schminke, 2009), kurių kiekvienas turi savo specifinius aspektus ir rezultatus (Chatzi ir Nikolaou, 2007; Lee ir Idris, 2017) (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Organizacinio klimato apibrėžimai

Apibrėžimas	Autoriai
Ypatybės, kurios atskiria vieną organizaciją nuo kitos, nekinta bėgant laikui ir daro įtaką žmonių elgesiui organizacijose. Organizacijų asmenybė.	Forehand ir Gilmer, 1964
Suvokiamos organizacijos savybės, įsiterpiančios tarp organizacijos charakteristikų ir elgesio.	Friedlander ir Margulies, 1969
Individualiam organizacijos nariui klimatas pasireiškia požiūrių ir lūkesčių rinkiniu, apibūdinančiu organizacijos statines savybes ir elgesio pasekmių bei iš pasekmių kylančių pasekmių galimybes.	Campbell, Dunnette, Lawler ir Weick, 1970
Individualus savo organizacijos suvokimas, veikiamas organizacijos ir asmens savybių.	Schneider ir Hall, 1972
Psichologiškai prasminga kognityvinė situacijos reprezentacija, suvokimas.	James ir Jones, 1974
Prasmių, padedančių žmonėms suprasti pasaulį ir žinoti, kaip elgtis, suvokimas ar interpretavimas.	Schneider, 1975
Asmenų apibrėžimų apie organizaciją konsensusas.	Payne, Fineman ir Wall, 1976
Narių suvokimo apie organizaciją apibendrinimas.	James, Hater, Gent ir Bruni, 1978
Psichologinis procesas įsiterpantis tarp organizacijos charakteristikų ir elgesio.	Litwin ir Stringer, 1978
Individų pažintinė proksimalinė aplinkos reprezentacija, išreikšta psichologine prasme ir reikšmingumu individui.	Jamesas ir Sellsas, 1981
Organizacinis klimatas gali būti apibrėžiamas kaip bendras požiūris į politiką, praktiką ir procedūras, kurios yra susijusios su darbuotojų patirtimi ir elgesiu, kurį jie stebi gaudami atlygį ir kuris yra palaikomas ir laukiamas.	Schneider ir Reichers, 1983
Klimatas yra organizacijos aplinka, įvairios įtakos darbuotojų (narių) elgesiui modeliai, atsirandantys dėl vyraujančių aplinkos apsaugos tikslų organizacijoje.	Sells ir James, 1987
Darbuotojų supratimas apie praktiką, procedūras ir elgesio rūšis, už kurias atlyginama ir palaikoma tam tikroje aplinkoje.	Schneider, 1990
Suvokimas ir bendra reikšmė apie politiką, praktiką ir procedūras, kurias patiria organizacijos darbuotojai.	Schneider, Ehrhart, ir Macey, 2013

Šaltinis: Sudaryta autorės

Kadangi tos pačios grupės nariai tarpusavyje bendrauja daugiau, nei su kitų grupių nariais, Schneider ir Reichers (1983) teigia, kad skirtingos darbo grupės sukurs skirtingas įvykių, praktikų ir procedūrų prasmes, kurios gali būti vienodos visoje organizacijoje. Šis suvokimas Anderson ir West (1998) leido sukurti savo klimato apibrėžimą. Kadangi vienu metu vienoje organizacijoje egzistuoja

daugybė klimato sąlygų, klimatas geriausiai vertinamas kaip konkretus statinys, turintis referentą – klimatas turi būti į kažką nukreiptas, pavyzdžiui, aptarnavimą, palaikymą, naujoves, saugumą (Schneider, Gunnarson ir Niles-Jolly, 1994).

Bendraja prasme organizacijos klimatas apibūdina, kaip darbuotojai patiria savo organizacijas (Patterson ir kt., 2004, 2005), tuo tarpu komandos klimatas reiškia individo suvokimą apie jo artimą darbo aplinką (Schneider ir Reichers, 1983). Taigi, komandos klimatas susijęs su grupe, su kuria tapatinasi darbuotojas ir su kuo jis bendrauja atlikdamas su darbu susijusias užduotis (Anderson ir West, 1998). Komandos klimatas apibrėžiamas pagal keturias pagrindines dimensijas: viziją, saugų dalyvavimą, orientaciją į užduotį ir atvirumą inovacijoms (Anderson ir West, 1998; Basaglia ir kt., 2010).

Palankus komandos klimatas skatina komandos procesą, o komandos nariai pasitiki vieni kitais, kartu dirba ir dalijasi panašia vizija darbe (Xue ir kt., 2011). Vadovavimo procesai gali sustiprinti komandos klimatą tarp darbuotojų (Sun, Xu ir Shang, 2014), tačiau vadovavimas nėra komandos klimato konstrukcijos dalis (Lee ir Idris, 2017). Pats komandos klimato terminas reiškia individualų organizacijoje esančių komandų suvokimą, elgesį ir požiūrį (Seibert ir kt., 2004).

West ir Anderson (1996) išskyrė tris priežastis, kodėl darbo ir organizacijų psichologai turėtų imtis aktyvaus profesinio vaidmens vertindami kolektyvinio lygio reiškinius organizacijose: 1. tarptautiniai pokyčiai verslo aplinkoje sukėlė didelių pokyčių organizacijose, ypač paskatino inovacijų svarbą organizacijų sėkmei; 2. tokios naujos organizavimo formos paskatino spartų komandinio darbo naudojimo augimą organizacijose; 3. darbo ir organizacijų psichologai atsilieka nuo šių tendencijų ir pragmatiškų žmogiškųjų išteklių specialistų reikalavimų dėl pagrįstų grupinių ir organizacinių reiškinių matavimų.

1.3.2. Moksliniuose tyrimuose išskirtos komandos klimato pasekmės ir matavimo instrumentai

Įrodyta, kad teigiamas komandos klimatas skatina darbo našumą (Idris, Dollard ir Tuckey, 2015; Liao ir Chuang, 2007; Sun ir kt., 2014), darbuotojų kūrybiškumą (P. Wang, Rode, Shi, Luo ir Chen, 2013) ir darbuotojų gerovę (Tafvelin, Armelius ir Westerberg, 2011; Ylipaavalniemi ir kt., 2005). Komandos klimatas taip pat padeda komandai bendrai siekti tikslų ir netiesiogiai skatina įsitraukimą į darbą ir darbuotojų darbo našumą, todėl buvo nustatyta, kad komandos klimatas kelia

darbuotojų motyvacijos lygį (Lee ir Idris, 2017). Tyrimai parodė, kad komandos klimatas gali prognozuoti kokybę sveikatos priežiūros srityje (Bower, Campbell, Bojke ir Sibbald, 2003; Proudfoot ir kt., 2007), inovacijose (Hülshager, Anderson ir Salgado, 2009), komandos efektyvume (Pirola-Merlo, 2010) ir priežiūros kokybės bei pacientų pasitenkinimo tobulinimą (Bower ir kt., 2003).

Komandos klimatas, kaip moderuojantis veiksnys, sustiprina kognityvinės įvairovės poveikį žinių dalijimuisi (Lie ir kt., 2015; C. Tang ir Naumann, 2016). Kai komandoje kyla naujų idėjų, reikia nuspręsti, ar jas įgyvendinti, o idėjos įgyvendinamumas nustatomas keičiantis nuomonėmis, vykstant žinių dalijimuisi (Rahmi ir Indarti, 2019). Komandos klimatas padeda skatinti kognityviai skirtingus komandos dalyvius dalintis žiniomis (West, 1990). Klimatas kūrybinėse komandose padeda įvairiems nariams bendrauti tarpusavyje, kad galėtų dalytis savo žiniomis (Rahmi ir Indarti, 2019).

Daug atliktų tyrimų apie komandos klimatą rėmėsi komandos klimato inventoriumi (TCI) (Shameem, Kumar ir Chandra, 2017). Remiantis West (1990) keturių veiksmų modeliu, TCI buvo sukurtas siekiant nustatyti komandos klimato veiksnius, būtinus darbo grupės inovacijoms. Anderson ir West (1998) atkreipia dėmesį į konstrukto potencialą jį naudoti organizacijos klimato apklausose, komandos formavime ir tobulinime, naujų grupės narių atrankoje ir ilgalaikiame grupės tobulėjime, tai patvirtina Chatzi ir Nikolaou (2007).

Originaliam 116 teiginių TCI buvo atlikta tiriamoji ir patvirtinamoji veiksmų analizė, kurios rezultatas buvo 61 teiginio versija (Anderson ir West, 1998). Trumpa TCI forma, sudaryta iš 44 elementų, buvo sukurta išgaunant teiginius, kurie turėjo stiprią koreliaciją su savo ir kitomis skalėmis (Tseng, Liu ir West, 2009). Šeši iš 44 elementų naudojami socialiniam patrauklumui įvertinti, o likę 38 elementai buvo sujungti į jau anksčiau minėtas keturias skales: viziją, saugų dalyvavimą, orientaciją į užduotį ir atvirumą inovacijoms (Tseng ir kt., 2009). Pagal teorinį West (1990) modelį toliau aprašomos keturios skalės.

Vizija yra vertinamo rezultato idėja, atspindinti aukštesnio lygio tikslą ir motyvuojančią jėgą darbe (West, 1990). Darbo grupės, turinčios aiškiai apibrėžtus tikslus, labiau linkusios kurti naujus, tikslui tinkamus darbo metodus, nes jų pastangos yra sutelktos ir nukreiptos (Anderson ir West, 1998). West (1990) teigia, kad darbo grupės vizija susideda iš keturių dalių: 1. aiškumo (reiškia laipsnį, kuriuo vizija yra lengvai suprantama); 2. vizijos pobūdžio (parodo, koku mastu vizija turi

vertinamą rezultatą grupės asmenims ir taip skatina jų įsipareigojimą siekti grupės tikslų); 3. pasiekiamumo (vizijos turėtų būti pasiekiamos, nes jei tikslo pasiekti neįmanoma, tai gali demotyvuoti arba būti taip sunkiai suprantama, kad realiai neįmanoma numatyti praktinių žingsnių siekiant vizijos); 4. bendrumo (kalbama apie tai, kiek vizija įgyja bendrą komandos narių pritarimą).

West (1990) teigia, kad kuo daugiau žmonės dalyvauja priimant sprendimus per įtakos turėjimą, bendravimą ir dalijimąsi informacija, tuo didesnė tikimybė, kad jie įsitrauks į tų sprendimų rezultatus ir pasiūlys naujų ir patobulintų darbo būdų idėjų. Taigi, saugaus dalyvavimo konstruktas siejamas su aktyviu įsitraukimu į grupės bendravimą, kur vyraujanti tarpasmeninė atmosfera paremta grėsmės nekeliančiu pasitikėjimu ir palaikymu (Anderson ir West, 1998). Pavyzdžiui, teigiama, kad saugus dalyvavimas egzistuoja ten, kur visi darbo grupės nariai jaučiasi galintys siūlyti naujas idėjas ir problemų sprendimus esant nesmerkiančiam klimatui (Rogers, 1983).

Grupėse orientacijos į užduotį faktorių parodo asmens ir komandos atskaitomybės pabrėžimas; valdymo sistemos, skirtos įvertinti ir modifikuoti našumą; atsižvelgimas į darbo metodus ir komandos rezultatus; patarimai komandos viduje; grįžtamasis ryšys ir bendradarbiavimas; abipusė priežiūra; darbo ir idėjų įvertinimas; aiškūs rezultatų kriterijai; priešingų nuomonių tyrinėjimas; konstruktyvūs ginčai (Tjosvold, 1982); ir rūpestis maksimaliai padidinti užduočių atlikimo kokybę (West, 1990). Taigi šis veiksnys apibūdina bendrą įsipareigojimą profesionalumui vykdant užduotis, kartu su klimatu, kuris palaiko nustatytos politikos, procedūrų ir metodų tobulinimą (Anderson ir West, 1998).

Atvirumas inovacijoms įvairiose komandose skiriasi tiek, kiek jis yra aiškiai išreikštas ir įgyvendintas (Anderson ir West, 1998). West, (1990) teigia, kad išreikštas atvirumas gali būti matomas personalo dokumentuose, politikos pareiškimuose arba perduodamas iš lūpų į lūpas. Teigiama, kad būtina sąlyga grupės inovacijoms yra įgyvendinama, o ne tik išsakyta parama, kai novatoriškam elgesiui teikiamas aktyvus palaikymas (Anderson ir West, 1998). Pavyzdžiui, Daft (1978) nustatė, kad naujovėms kurti reikia skirti išteklių, o Schroeder, Van de Ven, Scrudder ir Polley (1989) pabrėžė valdžios elito paramos svarbą diegiant naujoves.

Trumpąją TCI versiją (14 teiginių) sukūrė ir išbandė Kivimäki ir Elovainio (1999) dviejuose tyrimuose Suomijoje, kuriuos sudarė socialinės ir sveikatos priežiūros specialistai. Sutrumpinto TCI elementų analizė ir patikimumo įvertinimai rodo aukštą visų keturių skalių vidinį homogeniškumą ir patikimumą (Kivimäki ir Elovainio, 1999). Beaulieu ir kt. (2014) analizė parodė, kad ši priemonė

gali būti naudojama norint tirti komandos procesus, naudojant kiekybinius tyrimų planus didesniai komandų skaičiui. Trumpa TCI versija gali būti naudinga priemonė įvertinti komandos klimata organizacijose ir atliekant tyrimus (Kaiser, Ekelund, Patras ir Martinussen, 2016).

Taigi, komandos klimatas apibrėžia tai, kaip darbuotojas supranta savo artimą darbo aplinką (Schneider & Reichers, 1983). Komandos klimatas apibrėžiamas per keturias pagrindines dimensijas: viziją, saugų dalyvavimą, orientaciją į užduotį ir atvirumą inovacijoms (Anderson ir West, 1998; Basaglia ir kt., 2010). Vizija suprantama kaip vertinamo rezultato idėja, kuri atspindi motyvaciją darbe ir yra aukštesnio lygmens tikslas. Viziją sudaro keturi komponentai: aiškumas, vizijos pobūdis, pasiekiamumas, bendrumas. Dar viena komandos klimato dimensija – saugus dalyvavimas, kuris tapatinamas su noru įsitraukti į grupines diskusijas, nes grupės nariai vienas kitu pasitiki, palaiko ir gali jaustis saugiai kartu (Anderson ir West, 1998). Trečia komandos klimata apibrėžianti dimensija – orientacija į užduotį, kurią galima supranti kaip atsakomybės prisiėmimą ir įsipareigojimą siekti profesionalumo atliekant užduotis, o klimatas palaiko nustatytos politikos, procedūrų ir metodų tobulinimą (Anderson ir West, 1998). Atvirumas inovacijoms, kuris yra ketvirta komandos klimato dimensija, vertinamas ir suprantamas per svarbą, įvardijimą, reglamentavimą ir įgyvendinimą komandose. Mokslininkų tyrimai rodo, kad komandos klimatas skatina darbo našumą (Idris ir kt., 2015), darbuotojų kūrybiškumą (P. Wang ir kt., 2013), gerovę (Tafvelin ir kt., 2011), motyvaciją, įsitraukimą į darbą ir darbo tikslų siekimą (Lee ir Idris, 2017).

1.4. Pasitikėjimo vadovu samprata, pasekmės ir matavimas

1.4.1. Pasitikėjimo ir pasitikėjimo vadovu sampratos

Pasitikėjimas įvardijamas kaip vienas iš dažniausiai nagrinėjamų konstrukty šiuandienos organizacinėje literatūroje (Bunker, Alban ir Lewicki, 2004), todėl atsirado begalė pasitikėjimo apibrėžimų (Burke ir kt., 2007) (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Pasitikėjimo apibrėžimai

Apibrėžimas	Autoriai
Rizika arba kažko investavimas yra būtinybė pasitikėjimui; pasitikėjimas akivaizdus tik situacijose, kur potenciali žala nuo pasitikėjimo neišpildymo yra didesnė nei galima nauda nuo išpildyto pasitikėjimo. Pasitikėjimas apima rizikų prielaidą, tam tikra pasitikėjimo forma yra būdinga visiems santykiams.	Deutsch, 1958
Pasitikėjimas yra apibendrintas asmens tikėjimasis, kad galima remtis kito žodžiu.	Rotter, 1967

4 lentelės tęsinys

Pasiryžimas rizikuoti (viena iš charakteristikų, būdingų visoms pasitikėjimo situacijoms). Turi būti prasmingų paskatų, kuriomis rizikuojama, o pasitikintis turi suvokti tas rizikas.	Kee ir Knox, 1970
Asmens pasiryžimas pasikliauti kito asmens veiksmais situacijoje, kurioje yra oportunistinio rizikų.	Zand, 1972
Norint, jog pasitikėjimas iš tikrųjų egzistuotų, turi būti ir įsitikinimas, ir elgesio intencija.	Moorman, Zaltman ir Deshpande, 1992
Vienos šalies pasiryžimas būti pažeidžiamai kitos šalies veiksmais, paremtas tikėjimu, jog kita šalis atliks tam tikrus veiksmus, svarbius pirmai šaliai, nepriklausomai nuo galimybės stebėti ar kontroliuoti antra šalį.	Mayer ir kt., 1995
Pasitikėjimo intencija – asmuo pasiruošęs priklausyti nuo kito asmens tam tikroje situacijoje; pasitikėjimo įsitikinimai – asmuo tiki, jog kitas asmuo yra geranoriškas, kompetentingas, sąžiningas, arba nuspėjamas tam tikroje situacijoje.	Currall ir Judge, 1995
Interpersonalinis pasitikėjimas: kognityvinis – atspindi problemas, tokias kaip patikimumas, dorumas, sąžiningumas ir teisingumas subjektui; emocinis – atspindi ypatingą santykį su subjektu demonstruojant rūpestį asmens gerovei.	McAllister, 1995
Pasitikėjimas reiškia tikėjimą, kad individas nesiels oportunistiškai arba savanaudiškai; tikėjimas vertybių sutapimu.	Lewicki ir Bunker, 1995
Pasitikėjimas yra psichologinė būseną, apimanti norą priimti pažeidžiamumą, pagrįstą teigiamais lūkesčiais apie kito ketinimus ar elgesį.	Rousseau, Sitkin, Burt ir Camerer, 1998)
Rizikų, susietų su tarpusavio priklausomybės tipu ir dydžiu būdingu situacijai, priėmimas.	Sheppard ir Sherman, 1998
Pasitikėjimas kita šalimi atspindi lūkesčius arba įsitikinimus, kad kita šalis elgsis geranoriškai. Pasitikėjimas apima pasiryžimą būti pažeidžiamu ir riziką, jog kita šalis gali neišpildyti lūkesčių. Pasitikėjimas apima tam tikrą priklausomybės nuo kitos šalies lygį, jog vieno individo veiksmai daro įtaką kito individo rezultatams. Pasitikėjimas gali būti matomas kaip vieno individo požiūris (kylantis iš pasitikinčiojo suvokimo, įsitikinimų apie asmenį, kuriuo pasitikima, ir jo savybių, remiantis jo elgesiu) apie kitą individą.	Whitener, Brodt, Korsgaard ir Werner, 1998
Institucinis pasitikėjimas: asmuo tiki, jog neasmeninės struktūros palaiko asmens galimybes sėkmei tam tikroje situacijoje; atspindi asmens jaučiamą saugumą situacijoje dėl garantijų, socialinių apsaugų ar kitų struktūrų.	Mcknight, Cummings ir Chervany, 1998
Psichologinė būseną, apimanti asmens pažeidžiamumą, remiantis teigiama kito žmogaus ketinimo prognoze.	Dirks ir Ferrin, 2002
Atsakomasis pasitikėjimas yra tas, kuris atsiranda, kai viena šalis stebi kitos šalies veiksmus ir persvarsto savo požiūrį bei tolimesnį elgesį, remiantis tais pastebėjimais.	Serva, Fuller ir Mayer, 2005
Pasitikėjimas yra lūkestis, kad galima pasikliauti kito žmogaus žodžiu, pažadu ar pareiškimu.	Poon, 2006

Šaltinis: Sudaryta autorės

Atkinson ir Butcher (2003) tvirtina, kad praktiškai neįmanoma turėti visuotinio pasitikėjimo apibrėžimo, nes tai yra socialiai sukonstruotas reiškinys. Atkinson ir Butcher (2003) teigia, kad skirtinguose pasitikėjimo konceptualizavimo variantuose yra trys panašūs elementai, tai: pažeidžiamumas, neužtikrintumas ir rizika. Burke ir kt. (2007) teigia, kad priklausomai nuo tyrėjo ketinimų, pasitikėjimas buvo tiriamas kaip santykinai nekintanti savybė, procesas ar atsiradusi būseną. Kaip savybė, pasitikėjimas apibūdinamas kaip individualus skirtumas, vadinamas polinkiu pasitikėti (Burke ir kt., 2007). Mokslininkai siūlo, kad kiekviename individe yra tam tikras pradinis

pasitikėjimo lygis, kurį asmuo nori išplėsti beveik visiems tiems, su kuriais bendrauja, ir yra linkęs teigiamai vertinti kitų ketinimus (Rotter, 1954, 1967). Pasitikėjimas taip pat suprantamas kaip atsirandanti būseną. Atsirandančios būsenos reiškia kognityvines, motyvacines ar afektines būsenas, kurios yra dinamiškos ir skiriasi priklausomai nuo kontekstinių veiksnių, taip pat įvesties, procesų ir rezultatų (Marks, Mathieu ir Zaccaro, 2001). Žvelgiant iš šios perspektyvos, pasitikėjimas, visų pirma, apibūdinamas kaip požiūris, kuris gali vystytis bėgant laikui arba labai greitai (Coppola, Hiltz ir Rotter, 2004), remiantis kontekstiniais veiksniais ir poreikiu. Pasitikėjimą taip pat galima vertinti kaip tarpinį procesą, kurio metu kiti svarbūs elgesio būdai, požiūris ir santykiai yra arba sustiprinami, arba susilpninami, pavyzdžiui, darbuotojai apskritai gali būti linkę bendrauti su savo lyderiais, tačiau be pasitikėjimo šis bendravimas gali būti ribotas arba ydingas, vengiant informacijos, kuri gali būti asmeniškai rizikinga (Burke ir kt., 2007).

Pasitikėjimas vadovu paprastai apibrėžiamas kaip pavaldinio noras būti pažeidžiamam savo vadovo elgesiui ir veiksams, kurių pavaldinys negali kontroliuoti (Mayer ir kt., 1995). Borgen (2001) teigia, kad pasitikėjimas vadovu yra neatskiriamai susijęs su gebėjimu numatyti ir paveikti kitos šalies elgesį. Dėl pasitikėjimo vadovu svarbos Dirks ir Ferrin (2002) nurodo, kad pasitikėjimas literatūroje nagrinėjamas dviem skirtingais požiūriais. Vadovo ir pasekėjo pasitikėjimas paaiškinamas naudojant socialinių mainų teorijas, o tyrimų grupė, naudojanti šį metodą, vadinama „santykiais pagrįsta“; antroje perspektyvoje akcentuojamas narių suvokimas ir jų pažeidžiamumo lyderio elgesiui laipsnis, ir šis požiūris vadinamas „veikėju paremtas“ (Dirks ir Ferrin, 2002).

Socialinių mainų teorija teigia, kad vadovų ir pasekėjų santykiai perauga į pasitikėjimą ir abipusius išpareigojimus, jei abi šalys laikosi tam tikrų mainų taisyklių (Cropanzano ir Mitchell, 2005). Darbuotojai, įgyjantys ekonominių ir socioemocinių išteklių darbo vietoje, jaučiasi įpareigoti savo teigiamomis nuostatomis ir elgesiu atlyginti vadovui ar organizacijai (Hsieh ir D. S. Wang, 2015). Blau (1964) pabrėžia, kad socialinių mainų santykiuose pasitikėjimas auga, kai vadovai ir pasekėjai sąveikauja aukštos kokybės santykiuose. Pasitikėjimas vadovais grindžiamas tokiu elgesiu kaip atviras bendravimas ir sąžiningumas (Dirks ir Ferrin, 2002); pasekėjų pasitikėjimas vadovais didėja, kai vadovai labiau demonstruoja tokius teigiamus psichologinius gebėjimus (Norman, Avolio ir Luthans, 2010). Tyrėjai tiek vadovavimo, tiek pasitikėjimo srityse pastebėjo, kad tiesioginių vadovų įtaka kokybiškai skiriasi nuo aukštesnio lygio vadovų daromos įtakos (House ir Aditya, 1997; Schoorman, Mayer ir Davis, 2007). Pirmieji yra labiau atsakingi už su užduotimi susijusius klausimus, o antrieji daugiau dėmesio skiria bendroms organizacinėms problemoms.

1.4.2. Moksliniuose tyrimuose išskiriamos pasitikėjimo vadovu pasekmės ir matavimo instrumentai

Pastaraisiais dešimtmečiais pasitikėjimas savo vadovu buvo svarbi sąvoka daugelyje disciplinų: organizacinėje psichologijoje, valdyme, viešajame administravime, organizacinėje komunikacijoje ir švietime (Dirks ir Skarlicki, 2004). Pavyzdžiui, tyrinėjant organizacinės elgsenos literatūrą, pasitikėjimas įvardijamas kaip svarbi (nors neabejotinai nepakankamai pripažinta) daugelio lyderystės teorijų dalis. Transformaciniai ir charizmatiški lyderiai kuria pasitikėjimą savo pasekėjais (Kirkpatrick ir Locke, 1996; Podsakoff, MacKenzie, Moorman ir Fetter, 1990). Pasitikėjimas yra esminis efektyvaus lyderio elgesio (Fleishman ir Harris, 1962) ir lyderio-nario mainų teorijos (Schriesheim, Castro ir Cogliser, 1999) aspektas, o Kouzes ir Posner (1987) teigia, kad pagrindinis vadovavimo elementas yra pasitikėjimas ir kad vadovas negali pasiekti visiško savo kompetencijos lygio neišugdęs pasitikėjimo tarp vadovo ir darbuotojo. Kiti tyrimai rodo, kad pasitikėjimo skatinimas gali būti svarbus vadovo efektyvumui (R. Hogan, Curpy ir J. Hogan, 1994). Be vaidmens lyderystės teorijose, pasitikėjimas siejamas su pozityviu požiūriu į darbą, organizaciniu teisingumu, psichologiniais kontraktais ir komunikacijos, organizacinių santykių bei konfliktų valdymo efektyvumu (Dirks ir Skarlicki, 2004).

Pasitikėjimas vadovu siejamas su įvairiais individualiais ir organizaciniais rezultatais (DeConinck, 2011). Mikrolygiu pasitikėjimas vadovu siejamas su tokiais rezultatais kaip darbuotojų pasitenkinimas, pastangos ir darbo našumas, organizacijos pilietiškumas, bendradarbiavimas ir komandinis darbas, lyderystės efektyvumas, žmogiškųjų išteklių valdymas ir derybų sėkmė (Olekalns ir Smith, 2007). Makrolygiu pasitikėjimas yra organizacinių pokyčių ir išlikimo, verslumo, strateginių aljansų, susijungimų ir įsigijimų bei net nacionalinio lygio ekonomikos sveikatos varomoji jėga (Fulmer ir Gelfand, 2012).

Be to, kaip minėjo Hudson (2004), didelis pasitikėjimas vadovu daro įtaką pavaldinių veiklai ir organizacijos rezultatų kokybei. Mayer ir kt. (1995) leido suprasti, kad pavaldiniai, kurie labai pasitiki vadovu, yra labiau motyvuoti ir nori atlikti veiklą, susijusią su organizacijos gerove. Chenhall ir Langfield-Smith (2003) atkreipia dėmesį į tai, kad darbuotojų pasitikėjimas vadovu palengvina individualių ir organizacinių tikslų siekimą, dalyvavimą sprendžiant problemas ir kuriant novatoriškas strategijas. Dirks (2000) nustatė, kad pasitikėjimas treneriais yra susijęs su krepšinio komandų rezultatais. Empirinis viešojo sektoriaus darbuotojų tyrimas atskleidė, kad pasitikėjimas vadovu reikšmingai paveikė darbuotojų novatorišką elgesį (Jafri, 2012).

Podsakoff ir kt. (1990) atkreipia dėmesį į tai, kad egzistuoja ne vienas pasitikėjimo konstruktas (pavyzdžiui Cook ir Wall, 1980; Giffin, 1967), tačiau nėra aišku, kuris yra geriausias. Nuo tada buvo sukurta dar daugiau pasitikėjimo, tarp jų ir pasitikėjimo vadovu, konstrukty. Nors nėra nuspręsta, kuris iš jų yra geriausias, tarp dažniausiai naudojamų konstrukty išskiriami Mayer ir Davis (1999), Mayer ir Gavin (2005), McAllister (1995), ir Podsakoff ir kt. (1990) (žr. 5 lentelę).

5 Lentelė

Pasitikėjimo vadovu konstruktai

Pavadinimas	Apibūdinimas	Autoriai
Pasitikėjimo/lojalumo vadovui (angl. <i>Trust in /loyalty to the leader</i>)	6 teiginiai. 2 teiginiai, kurie buvo panaudoti iš tarpasmeninio pasitikėjimo darbe konstrukto (Cook ir Wall, 1980), kartu su dar vienu teiginiu buvo naudojami atspindėti sekėjų tikėjimui jų vadovų intencijomis, likę trys teiginiai atspindėjo sekėjų ištikimybę ir atsidavimą vadovui.	Podsakoff ir kt., 1990
Tarpasmeninis pasitikėjimas organizacijose (angl. <i>Interpersonal trust in organizations</i>)	11 teiginių. 6 teiginiai vertina prisirišimu paremtą pasitikėjimą, 5 teiginiai vertina pažinimu (profesionalumu) pagrįstą pasitikėjimą, kurie gali būti naudojami kartu arba atskirai.	McAllister, 1995
Pasitikėjimas (angl. <i>Trust</i>)	4 teiginiai. Pasitikėjimo teiginiai iš organizacijos pasitikėjimo modelio (Schoorman, Mayer ir Davis, 1996), pakeisti, kad atspindėtų dėmesį aukščiausiai vadovybei.	Mayer ir Davis, 1999
Pasitikėjimas (angl. <i>Trust</i>)	5 teiginiai. 4 teiginiai iš Mayer ir Davis (1999) konstrukto ir vienas naujas, pritaikyti pasitikėjimo tiesiogine ir aukščiausio lygio vadovybe vertinimui.	Mayer ir Gavin, 2005

Šaltinis: sudaryta autorės

Podsakoff ir kt. (1990) sukurtas konstruktas yra skirtas ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir pasitikėjimo tiesioginiu vadovu nustatyti. Kaip minėta anksčiau, autentiška lyderystė yra artima transformacinei lyderystei, o Dirks ir Ferrin (2002) atliktų tyrimų metu buvo nustatyta, kad pasitikėjimas tiesioginiu vadovu turi tokią pačią arba didesnę reikšmę keturiems iš penkių tirtų faktorių, tai: našumas, altruizmas, noras išeiti ir pasitenkinimas darbu, nei pasitikėjimas organizacijos vadovybe, kuri reikšmingesnė buvo organizaciniam įsipareigojimui. Dėl šių priežasčių Podsakoff ir kt. (1990) konstruktas yra tinkamiausias šiam tyrimui.

Taigi, nors yra daug pasitikėjimo sąvokų, pasitikėjimas vadovu įprastai apibrėžiamas kaip pavaldinio sąmoningas pasirinkimas būti pažeidžiamam savo vadovo elgesiui ir veiksams, kurių pasekėjas kontroliuoti negali (Mayer ir kt., 1995). Mokslininkai pastebi, kad tiesioginių vadovų įtaka yra kokybiškai didesnė palyginus su aukštesnio lygio vadovų daroma įtaka (House ir Aditya,

1997; Schoorman ir kt., 2007). Pasitikėjimas siejamas su teigiamu požiūriu į darbą, komunikacijos, organizacinių santykių ir konfliktų valdymo efektyvumu (Dirks ir Skarlicki, 2004), pasitikėjimas vadovu daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui, pastangoms, darbo našumui, bendradarbiavimui ir komandiniam darbui (Olekalns ir Smith, 2007), taip pat pavaldinių veiklai, organizacijos rezultatų kokybei (Hudson, 2004), individualių ir organizacinių tikslų siekimui (Chenhall ir Langfield-Smith, 2003).

2. KOMANDOS KLIMATO, AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS IR PASITIKĖJIMO VADOVU REIKŠMĖS KONFORMIZMUI TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo konceptualus pagrindimas

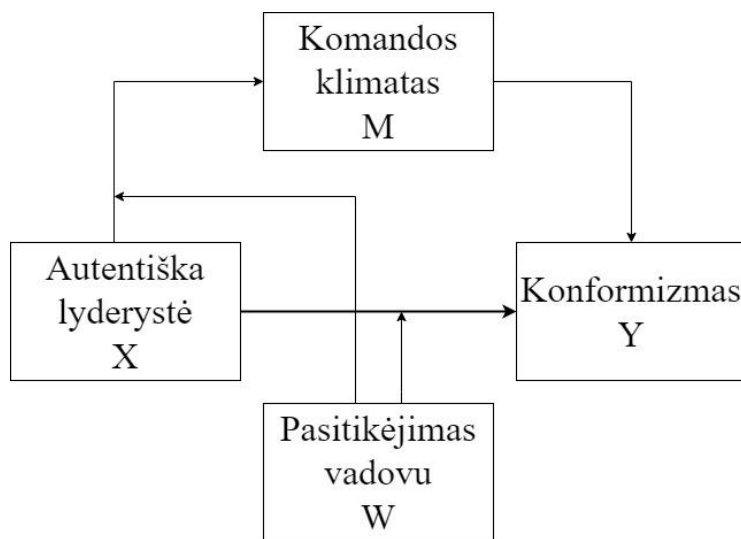
Atsižvelgiant į darbo tikslą ir konceptualų tyrimo modelį, keliamas **tyrimo tikslas** – empiriškai ištirti autentiškos lyderystės, komandos klimato ir pasitikėjimo vadovu daromą įtaką konformizmui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Struktūruotos apklausos metodu surinkti Lietuvos darbuotojų komandos klimato, konformizmo, pasitikėjimo vadovu ir tiesioginio vadovo autentiškos lyderystės vertinimus.
2. Įvertinti konstruktyvų duomenų patikimumą naudojant Cronbacho alfa.
3. Nustatyti duomenų normalumo pasiskirstymą naudojant Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro-Wilko testą ir duomenų aprašomąsias charakteristikas skewness ir kurtosis.
4. Atlikti moderuotos mediacijos analizę autentiškos lyderystės, komandos klimato, pasitikėjimo vadovu ir konformizmo ryšiui ištirti naudojant PROCESS v3.5 by Andrew F. Hayes įskiepi.

1 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis mokslininkų atliktais tyrimais ir autorių rekomendacijomis toliau atlikti tyrimus šiose srityse, buvo nuspręsta tirti autentiškos lyderystės daromą įtaką konformizmui tiesiogiai ir per komandos klimatą, kai autentiškos lyderystės ir komandos klimato ryšį moderuoja pasitikėjimas vadovu bei autentiškos lyderystės ryšį su konformizmu moderuoja pasitikėjimas vadovu. Konceptualus tyrimo modelis pateikiamas 1 paveiksle. Pagal konceptualų tyrimo modelį buvo iškeltos 3 hipotezės.

Vadovų elgesys, ypač autentiškų lyderių, buvo apibūdintas kaip kuriantis ir palaikantis teigiamą organizacinį klimatą (Gardner ir kt., 2005). Pasak Woolley ir kt. (2011), autentiški lyderiai puoselėja teigiamą ir palaikantį klimatą, išreikšdami savo asmenines vertybes, kurios vėliau formuoja organizacines vertybes, kuriomis grindžiamas klimatas (Avolio ir Gardner, 2005; Avolio ir Luthans, 2006). Teigiamas klimatas sustiprėja, kai sekėjai ima perimti organizacijos vertybes, internalizuodami jas kaip savo (Kinnunen ir kt., 2016). Konkrečiau, kadangi autentiški lyderiai yra tie, kurie žino savo stipriąsias ir silpnąsias puses, atsižvelgia į visas bet kokio klausimo puses, palaiko savo asmenines moralines vertybes ir aiškiai perteikia savo veiksmų motyvus ir tikslus, šis lyderio elgesys skatina teigiamą klimatą, kuriam būdingas sąžiningumas, pasitikėjimas ir aukšti etikos standartai (Woolley ir kt., 2011). Šios savybės savo ruožtu atsispindi komandos atmosferoje, kurią sudaro vizija, saugus dalyvavimas, orientacija į užduotį ir atvirumas naujovėms (Anderson ir West, 1998; Basaglia ir kt., 2010).

Remiantis aukščiau pateiktais teoriniais argumentais, buvo atlikti skerspjūvio tyrimai, kurių metu nustatyta, kad autentiška lyderystė ir komandos klimatas yra susiję. Woolley ir kt. (2011) nustatė, kad autentiška lyderystė ir teigiamas darbo klimatas buvo susieti, Nielsen ir kt. (2013) tyrimo metu įrodyta, kad autentiška lyderystė ir saugumo klimatas, taip pat autentiška lyderystė ir komandos inovacijos (Černe ir kt., 2013) buvo teigiamai susijusios. Tačiau, autorių žiniomis, nėra jokių ilgalaikių šių santykių tyrimų, todėl negalime būti tikri, ar autentiška lyderystė skatina komandos klimatą, ar komandos klimatas skatina autentišką lyderystę (Kinnunen ir kt., 2016).

Įprastas priežastinis ryšys, kai vadovavimas daro įtaką komandos klimatui, yra grindžiamas į lyderį orientuotu požiūriu, pagal kurį lyderiai yra veikėjai, turintys įtaką grupės ir organizacijos rezultatams (apžvalgas žr. Dinh ir kt., 2014; Uhl-Bien, Riggio, Lowe ir Carsten, 2014). Ši nuomonė pabrėžia lyderių vaidmenį ir sekėjus mato kaip lyderių įtakos gavėjus (Kinnunen ir kt., 2016). Savo ruožtu galima pastebėti, kad pakeistas priežastinis ryšys atsispindi į sekėjus orientuotą požiūrį, kuriame atkreipiamas dėmesys į sekėjų vaidmenį kuriant lyderystę ir paveikiant lyderio elgesio

rezultatus (Uhl-Bien ir kt., 2014). Kinnunen ir kt. (2016) tyrime šis požiūris nurodo, kaip komandos klimato suvokimas, matomas kaip sekimo rezultatas, formuoja ir puoselėja autentišką lyderystę. Kaip teigė Uhl-Bien ir kt. (2014), tyrimas yra apie požiūrio pakeitimą ir galvojimą apie lyderius kaip apie pasekėjų elgesio ir palaikymo (arba palaikymo stokos) gavėjus ir atvirkštinio pobūdžio klausimų išnagrinėjimą. Remiantis šiuo požiūriu Kinnunen ir kt. (2016) atliktas ilgalaikis tyrimas, kurio metu reikšmingas kryžminis efektas pasireiškė per 8 mėnesių laikotarpį, o per 14 mėnesių laikotarpį nepasireiškė. Kinnunen ir kt. (2016) teigimu, tai gali palaikyti nuomonę, kad ilgas laiko atidėjimas gali suteikti daugiau galimybių prisitaikyti, kuris gali paneigti numatomą atvirkštinį poveikį (K. Tang, 2014), pavyzdžiui, kai darbuotojai prisitaiko prie savo darbo sąlygų, jie taip pat gali prisitaikyti prie šių sąlygų pokyčių (Zapf, Dormann ir Frese, 1996), įskaitant geresnį komandos klimata, todėl poveikis ilginiui, greičiausiai, nebus nustatytas.

Khan, Masih ir Ali (2021) tyrimas atskleidė, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp transakcinės lyderystės ir organizacinio klimato bei pasitikėjimo vadovu ir organizacinio klimato. Kitų autorių atlikti tyrimo rezultatai rodo, kad pasitikėjimas vadovu daro įtaką etiškos lyderystės ir pasekėjų vidinio moralinio balso ryšiui, kai pasitikėjimas vadovu yra aukštas (Afsar ir Shahjehan, 2018). Kao, Tsai, Schinke ir Watson II (2019) atliktas tyrimas rodo statistiškai reikšmingą pasitikėjimo komanda daromą įtaką transformacinės lyderystės ir sanglaudos ryšiui. Pagal šiuos rezultatus galima numanyti, kad autentiškos lyderystės ir komandos klimato ryšiui įtaką turėtų daryti pasitikėjimas vadovu, todėl keliama hipotezė:

H1 Pasitikėjimas vadovu moderuoja autentiškos lyderystės ir komandos klimato ryšį.

Kalbant apie priežastis, kurios skatina darbuotojus išreikšti nuomonę arba nutylėti organizaciniame kontekste, įžvalgos apie vadovą ir santykiai su juo turi didelę įtaką (Khalid ir Ahmed, 2016). Tai atrodo logiška dėl dviejų priežasčių: pirma, daugeliu atvejų išreikštos nuomonės ar nutylėjimo subjektas yra tiesioginis viršininkas (Brinsfield, 2013), antra, tiesioginis vadovas gali daryti didelę įtaką darbuotojo įvaizdžiui, išlikimui organizacijoje, taip pat ir karjerai (Khalid ir Ahmed, 2016). Kai darbuotojai jaučia, kad viršininkas juos palaiko (Miceli, Near ir Dworkin 2008) ir turi tam tikrą įtaką hierarchijoje, jie pradeda tikėti, kad jų balsas darys pokytį, todėl nusprendžia netylėti (Glauser, 1984). Toks darbuotojų supratimas apie savo vadovą lemia didelio efektyvumo, stiprios santykių kokybės, psichologinio saugumo jausmą, kuris savo ruožtu padeda jiems įveikti motyvus tylėti (Edmondson, 2003; Milliken, Morrison ir Hewlin, 2003; Tangirala ir Ramanujam, 2012).

Tyrimai rodo, kad pasitikėjimas vadovu gali paveikti, kaip pavaldiniai aiškina vadovo elgesį (Cook ir Wall, 1980). Teoriškai, kai pavaldiniai pasitiki savo vadovais, jie linkę pozityviau interpretuoti savo vadovų elgesį (Mayer ir kt., 1995; Shockley-Zalabak, Ellis, ir Winograd, 2000). Teigiama, kad esant stipriam pasitikėjimo santykiui su vadovu, žmonės bus mažiau susirūpinę dėl situacijos neapibrėžtumo ir nuostolių, susijusių su nuomonės pasakymu ir atvirkščiai (Khalid ir Ahmed, 2016), todėl autoriai atliko tyrimą, kurio metu bandė nustatyti pasitikėjimo vadovu įtaką suvokiamos organizacinės politikos ir darbuotojų išreikštos nuomonės, kuri kaip ir konformizmo fasadai priklauso išteklių panaudojimo strategijoms (Wheeler, Halbesleben ir Shanine, 2013), ryšiui. Nors tyrimas neparodė, kad pasitikėjimas vadovu darytų įtaką, autoriai teigia, kad taip gali būti dėl per mažos pasitikėjimo vadovu reikšmės organizacinės politikos kontekste (Khalid ir Ahmed, 2016), todėl autoriai skatina atlikti tolimesnius tyrimus pasitikėjimo vadovu daromai įtakai nutylėjimo elgesiui tirti. Dėl to net nepatvirtinus moderatoriaus vaidmens šiame kontekste, verta tirti pasitikėjimo vadovu daromą įtaką autentiškos lyderystės ir konformizmo ryšiui, nes šiame kontekste pasitikėjimas vadovu galimai yra reikšmingas. Remiantis atliktais tyrimais ir tyrėjų rekomendacijomis, keliami hipotezė:

H2 Pasitikėjimas vadovu moderuoja autentiškos lyderystės ir konformizmo ryšį.

Xue ir kt. (2011) teigia, kad tiek komandos klimatas, tiek įgalinanti lyderystė turi du būdus, kaip paveikti dalijimąsi žiniomis – be netiesioginės įtakos per požiūrį, jie taip pat turi tiesioginį poveikį. Tai rodo, kad jų poveikis yra tiek vidinis, tiek išorinis: viduje jie pakreipia asmenų subjektyvų požiūrį, kuris savo ruožtu padidina dalijimąsi žiniomis; išoriškai gali būti sukurtas socialinis spaudimas, atsirandantis dėl komandos klimato arba įgalinančios lyderystės palengvinančių sąlygų, siekiant tiesiogiai skatinti dalijimąsi žiniomis (Xue ir kt., 2011). A. Sharma ir Bhatnagar (2017) tyrimo apie komandos įsitraukimo koncepciją, ypač kai komandos dirba laiko spaudimo kontekste, išvados atskleidžia du svarbius komandos įsitraukimą lemiančius veiksniai: patrauklų komandos vadovo elgesį ir komandos klimata, kurie gali būti naudojami kuriant aukštą komandos įsitraukimo lygį darbo komandose.

Xue ir kt. (2011) atlikto tyrimo metu buvo nustatyta komandos klimato ir įgalinančios lyderystės, kuri kaip ir autentiška lyderystė priskiriama prie pozityvių vadovavimo stilių (Avey, 2014), svarba asmenų dalijimosi žiniomis požiūriui ir elgesiui: tyrimai rodo, kad šių dviejų veiksnių poveikis vienas kitą papildo. Pagal atliktus tyrimus keliami hipotezė:

H3 Mediacinis autentiškos lyderystės efektas konformizmui per komandos klimatą yra moderuojamas pasitikėjimo vadovu.

6 Lentelė

Tyrimo kintamieji

<i>X</i>	<i>M</i>	<i>W</i>	<i>Y</i>
Autentiška lyderystė	Komandos klimatas	Pasitikėjimas vadovu	Konformizmas

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo kintamieji pagal tyrimo modelį ir keliamas hipotezes pateikiami 6 lentelėje.

2.2. Tyrimo instrumentas

Siekiant atlikti kiekybinį tyrimą buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas. Anoniminės anketos klausimais buvo siekiama išsiaiškinti respondentų tiesioginių vadovų autentiškos lyderystės, komandos klimato, pasitikėjimo jų tiesioginiu vadovu, konformizmo fasadų kūrimo vertinimus. 7 lentelėje pateikiami naudojami konstruktai.

7 Lentelė

Anketoje naudojami konstruktai ir demografiniai klausimai

Pavadinimas	Autoriai	Konstrukto autorių Cronbacho alfa	Tyrimo Cronbacho alfa	Teiginių skaičius
Konformizmo fasadų konstruktas (angl. <i>Facades of Conformity</i>)	P. F. Hewlin (2009)	0,83	0,81	6
Autentiškos lyderystės inventorius (ALI; angl. <i>Authentic Leadership Inventory</i>)	Neider ir Schriesheim (2011)	Mažiausias 0,74 didžiausias 0,85	0,93	14
Komandos klimato inventorius (TCI; angl. <i>Team Climate Inventory</i>)	Kivimaki ir Elovainio (1999)	0,91	0,93	14
Pasitikėjimo/lojalumo lyderiui konstruktas (angl. <i>Trust in / Loyalty to the Leader Scale</i>)	Podsakoff ir kt., 1990	0,90	0,74	6
Demografiniai klausimai	Respondento lytis, amžius, išsilavinimas, pavaldinių turėjimas, darbo stažas organizacijoje, organizacijos dydis, organizacijos veiklos sritis, įmonės forma.			

Šaltinis: sudaryta autorės

Konformizmo fasadai. Konformizmo fasadams matuoti naudojamas P. F. Hewlin (2009) 6 teiginių konstruktas. Klausimynas padeda nustatyti darbuotojo kuriamų konformizmo fasadų laipsnį dėl prieštaringų organizacijos ir asmeninių vertybių. Vienas teiginys ankstesniuose tyrimuose kėlė sunkumų dėl nekoreliavimo su kitais teiginiais. Tyrimų autoriai teigia, kad taip vyko dėl galimai nevienareikšmiškai suprasto teiginio (Sansberry II, 2020). Išvertus teiginį (angl. *I don't play politics by pretending to embrace organizational values*) į lietuvių kalbą jis įgauna kitokią prasmę nei originalo kalba, todėl taip pat gali būti suprastas dviprasmiškai. Tai buvo pastebėta ir atliekant klausimyno patikros procedūrą, kurios metu respondentai skirtingai interpretavo teiginį, nes pažodinis vertimas į lietuvių kalbą nėra aiškus pagal prasmę ir gali būti suprastas kaip atvirkštinis teiginys, o tai iškreiptų originalų autoriaus konstruklą ir analizuojamus duomenis. Siekiant gauti kuo tikslesnius duomenis teiginys buvo koreguotas taip, kad atitiktų originalaus teiginio prasmę, tačiau būtų pritaikytas šalies kultūrai ir tinkamai suprantamas respondentams. Teiginiai vertinami penkiabalėje Likerto skalėje, kur 1 – niekada, 2 – retai, 3 – kartais, 4 – dažnai, 5 – visada. Po atliktos apklausos gauta Cronbacho alfa – 0,81

Autentiška lyderystė. Respondentų tiesioginių vadovų autentiškos lyderystės vertinimui naudojamas Autentiškos lyderystės inventorių (Neider ir Schriesheim, 2011). Nors Autentiškos lyderystės klausimynas (ALQ, Walumbwa ir kt., 2008) yra populiareesnė priemonė nei ALI (Banks, McCauley, Gardner ir Guler, 2016), ALI demonstruoja didesnę vidinį nuoseklumą ir patikimumą nei ALQ (Neider ir Schriesheim, 2011). Konstruklą, kuriuo siekiama nustatyti darbuotojų požiūrį į tiesioginio vadovo autentiškos lyderystės elgesį, sudaro 14 teiginių, kurie suskirstyti į 4 subskales: savęs suvokimas (3 teiginiai), santykių skaidrumas (3 teiginiai), vidinė moralinė perspektyva (4 teiginiai), subalansuotas apdorojimas (4 teiginiai). Teiginiai vertinami penkiabalėje Likerto skalėje, 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku. Po atliktos apklausos gauta Cronbacho alfa 0,93.

Komandos klimatas. Komandos klimato inventoriaus (Anderson ir West, 1998) trumpąją versiją sukūrė ir testavo Kivimaki ir Elovainio (1999). 14 teiginių konstruklą sudaro 4 subskalės: vizija (4 teiginiai), saugus dalyvavimas (4 teiginiai), orientacija į užduotį (3 teiginiai) ir atvirumas inovacijoms (3 teiginiai). Respondentai teiginius vertina 5 balų Likerto skalėje, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku. Komandos klimato inventoriaus aukštesni vertinimai rodo geresnę ar patrauklesnę komandos klimatą (Loewen ir Loo, 2004). Kuo aukštesni pasitikėjimo vadovu vertinimai, tuo labiau darbovietėje yra išreikštos

keturios komandos klimato dimensijos: vizija, saugus dalyvavimas, orientacija į užduotį ir atvirumas inovacijoms, kurios veikia teigiamai. Po atliktos apklausos gauta Cronbacho alfa 0,93.

Pasitikėjimas vadovu. Pasitikėjimas tiesioginiu vadovu buvo matuojamas 6 teiginių Pasitikėjimo/lojalumo lyderiui konstruktui (Podsakoff ir kt., 1990). Nors yra ir kitų konstrukto pasitikėjimui matuoti (Rotter, 1967; Cook ir Wall, 1980; Bromiley ir Cummings, 1993), Podsakoff ir kt. (1990) priemonė yra orientuota būtent į sekėjų pasitikėjimą jų lyderiu. Vienas teiginys (Aš dvejoju dėl lojalumo savo vadovui (-ei)) buvo atvirkštinis. Teiginiai buvo vertinami septynbalėje Likerto skalėje, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – daugiau mažiau nesutinku, 4 – neturiu nuomonės, 5 – daugiau mažiau sutinku, 6 – sutinku, 7 – visiškai sutinku. Po atliktos apklausos gauta Cronbacho alfa 0,74.

Klausimynams buvo taikytas dvigubo vertimo metodas. Kiekvienas teiginys buvo išverstas į lietuvių kalbą, tuomet anglų kalbos filologijos studento išverstas į anglų kalbą ir lyginamas su pradiniu variantu. Teiginių suprantamumui ir formuluotės aiškumui nustatyti, pirmieji klausimynai respondentų buvo pildomi kartu su tyrėju jam užduodant papildomus klausimus. Atsižvelgiant į respondentų nuomonę teiginiai buvo pakoreguoti parengiant galutinį klausimyno variantą. Konstrukto teiginiai pateikiami 1 priede.

2.3. Tyrimo organizavimas, tiriamos imties charakteristikos ir statistinė analizė

Klausimyno patikros procedūra. Siekiant patikrinti anketos tinkamumą 2021 m. gegužės 15 d. – 2021 m. gegužės 27 d. buvo atlikta klausimyno patikros procedūra, kurios metu 10 respondentų anketą pildė kartu su tyrėju jam užduodant papildomus klausimus. 23 respondentai anketą pildė autonomiškai, jiems buvo pateikti darbo autoriaus kontaktai ir prašymas informuoti apie klausimyno netikslumus, pateikti atsiliepimus po anketos pildymo. Išgryninus teiginių netikslumus ir anketos trūkumus, po klausimyno patikros procedūros klausimų formuluotės ir teiginiai buvo pakoreguoti ir nuo 2021 m. gegužės 28 d. iki 2021 m. gruodžio 1 d. buvo platinti visuomenei.

Tyrimo organizavimas. Anoniminė apklausa buvo vykdoma anketą sukūrus anketų kūrimo ir apdorojimo internetinėje svetainėje <https://apklausa.lt/>. Naudojama patogioji imtis, kai bandoma pasiekti respondentus, kurie sutiktų užpildyti apklausą. Anketa buvo siunčiama galimiems respondentams į organizacijas, elektroniniu paštu, dalinantis socialiniuose tinkluose. Respondentų

el. pašto adresai buvo rasti internetinėje svetainėje <https://rekvizitai.vz.lt/>. Kad respondentai nebūtų verčiami atsakyti į klausimus, į kuriuos jie nenori ar negali atsakyti, elektroninėje anketos versijoje respondentams buvo suteikta galimybė neatsakyti į klausimus, taip padidinant atsakymų patikimumo lygį. Norint pasiekti vyresnio amžiaus darbuotojus, taip pat tuos, kurie nesinaudoja ir nedirba su kompiuteriu, buvo pasiekta daugiau nei 100 respondentų naudojant popierinę anketos versiją.

Tyrimo populiacija – visi samdomi darbuotojai. Yra nemažai formulių ir platformų, kuriose galima nustatyti imties dydį. Kadangi tyrime bandoma rasti ryšius ir priklausomybes, todėl imties formulės galima nenaudoti, nes ryšio ir priklausomybės aptikimas priklauso nuo ryšio stiprumo (Tamaševičius, 2015). Sprendžiant apie būtiną imties dydį, buvo pasinaudota formule, kai žinomas populiacijos dydis (Schwarze, 1993):

$$n = \frac{N \cdot 1.96^2 \cdot p \cdot q}{\varepsilon^2 \cdot (N - 1) + 1.96^2 \cdot p \cdot q}$$

N – Populiacijos dydis.

ε – pageidaujamas tikslumas.

$p = q = 50\%$ – tiriamojo požymio pasirodymo/nepasirodymo tikimybė (šiuo atveju respondento pateikimas/nepateikimas į imtį; atsitiktinėmis imtimis tikimybė lygi $\frac{1}{2}$ t. y. 50%).

1,96 – atitinka standartizuoto normaliojo skirstinio 95 procentų patikimumo lygmenį.

Populiacija, pagal oficialios statistikos portalo teikiamus duomenis, 2021 m. I ketvirčio samdomų darbuotojų skaičius – 1192300. Patikimumo lygmuo 95 procentai, o tyrimo tikslumas 5 procentai. Pagal pateiktą formulę randame, kad $n = 384$.

Hipotezių tikrinimui buvo atlikta statistinė analizė naudojant statistinio duomenų analizės paketo SPSS 27 versiją. Siekiant patvirtinti konstrukto tinkamumą (patikimumą) analizei buvo apskaičiuotas kiekvieno klausimyno Cronbacho alfa koeficientas. Kad būtų nustatyta, ar duomenys pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį, buvo tikrinamas duomenų normalumas su Kolmogorovo-Smirnovo, Shapiro-Wilko testais ir duomenų aprašomosiomis charakteristikomis skewness ir kurtosis. Veiksnių tarpusavio priklausomybei nustatyti buvo naudojama moderuotos mediacijos analizė naudojant specialų SPSS PROCESS v3.5 by Andrew F. Hayes įskiepi.

3. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS, KOMANDOS KLIMATO, PASITIKĖJIMO VADOVU ĮTAKA KONFORMIZMUI

3.1. Tyrimo respondentų charakteristika, duomenų pasiskirstymo normalumas

Tyrimo metu vykusioje apklausoje iš viso dalyvavo 700 respondentų. Struktūruotos apklausos metu respondentų buvo prašoma nurodyti lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą organizacijoje, taip pat organizacijos, kurioje šiuo metu dirba, dydį, veiklos sritį ir ar organizacija yra privataus sektoriaus, ar viešojo (biudžetinė ar nebiudžetinė).

8 Lentelė

Individualios demografinės charakteristikos

Požymis	Kategorijos	Kiekis	Pasiskirstymas
Lytis	Vyras	167	23,9 %
	Moteris	522	74,6 %
	Atsakymas nepateiktas	11	1,6 %
Amžius	18–25 metai	156	22,3 %
	26–35 metai	204	29,1 %
	36–45 metai	152	21,7 %
	46–55 metai	109	15,6 %
	56 metai ir daugiau	64	9,1 %
	Atsakymas nepateiktas	15	2,1 %
Išsilavinimas	Vidurinis	47	6,7 %
	Profesinis	16	2,3 %
	Aukštasis neuniversitetinis	104	14,9 %
	Aukštasis universitetinis	524	74,9 %
	Kita	6	0,9 %
	Atsakymas nepateiktas	3	0,4 %
Darbo stažas organizacijoje	Iki 1 metų	146	20,9 %
	1–5 metai	277	39,6 %
	6–10 metų	112	16 %
	11–19 metų	82	11,7 %
	20 ir daugiau metų	82	11,7 %
	Atsakymas nepateiktas	1	0,1 %
	Pavaldinių turėjimas	Taip	174
Ne		523	74,7 %
Atsakymas nepateiktas		3	0,4 %

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Pagal 8 lentelėje pateiktus duomenis galima matyti, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų yra moterys (74,6 %), pagal amžių daugiausiai tyrime dalyvavo 26–35 metų

respondentai (29,1 %). Tyrime dalyvavę asmenys dauguma turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (74,9 %), asmenys turintys pagrindinį, profesinį arba daktaro laipsnį buvo apjungti į vieną grupę: „kita“ (0,9 %). Iš lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad didžioji dalis respondentų organizacijose dirba nuo 1 iki 5 metų (39,6 %) bei užima nevadovaujančias pareigas (74,7 %).

9 Lentelė

Organizacijų demografinės charakteristikos

Požymis	Kategorijos	Kiekis	Pasiskirstymas
Organizacijos dydis	Labai maža (1–9 darbuotojai)	67	9,6 %
	Maža (10–49 darbuotojai)	135	19,3 %
	Vidutinė (50–249 darbuotojai)	223	31,9 %
	Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)	273	39,0 %
	Atsakymas nepateiktas	2	0,3 %
Organizacijos veiklos sritis	Gamyba	59	8,4 %
	Paslaugos	214	30,6 %
	Prekyba	51	7,3 %
	Logistika	19	2,7 %
	Informacinės technologijos/technologijos	52	7,4 %
	Statyba ir/ar nekilnojamas turtas	48	6,9 %
	Finansai	123	17,6 %
	Kitas variantas	129	18,4 %
	Atsakymas nepateiktas	5	0,07 %
Organizacijos	Privatus sektorius	401	57,3 %
	Viešasis sektorius (biudžetinė organizacija)	234	33,4 %
	Viešasis sektorius (nebiudžetinė organizacija)	61	8,7 %
	Atsakymas nepateiktas	4	0,6 %

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Pagal 9 lentelėje pateiktus apibendrintus respondentų atsakymus galima matyti, kad didžioji dalis atsakiusiųjų dirba didelėse organizacijose (39,0 %). Beveik trečdalis apklausą pildžiusių asmenų dirba organizacijose, kurių veiklos sritis yra paslaugos (30,6 %) ir dirba privačiame sektoriuje (57,3 %).

10 lentelėje pateikiami nustatyti klausimynų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, ranginių kintamųjų ryšiui, jo stiprumui ir kryptčiai nustatyti naudotas Spirmano koreliacijos koeficientas (angl. *Spearman's rho*) ir klausimynų patikimumui nustatyti naudojamas Cronbacho alfa koeficientas.

10 Lentelė

Konstruktų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, tarpusavio koreliacijos ir Cronbacho alfa

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) Autentiška lyderystė	3,6156	0,73647	(0,93)			
(2) Komandos klimatas	3,8045	0,66045	0,638**	(0,93)		
(3) Pasitikėjimas vadovu	4,8740	1,10258	0,735**	0,531**	(0,74)	
(4) Konformizmas	2,3427	0,76303	-0,231**	-0,332**	-0,259**	(0,81)

Pastaba. ** $p < 0,01$

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

10 lentelėje galima pastebėti, kad didžiausią vertinimų vidurkį turi pasitikėjimas vadovu (4,8740), pabrėžtina, kad šis konstruktas buvo vertinamas skalėje nuo 1 iki 7. Tarp konstrukty, kurių vertinimo skalė buvo nuo 1 iki 5 didžiausias vidurkis yra komandos klimato (3,8045), o mažiausias konformizmo (2,3427). Buvo nustatyta, kad visos koreliacijos tarp konstrukty yra statistiškai reikšmingos, nes $p < 0,05$. Tarp autentiškos lyderystės ir pasitikėjimo vadovu yra stipri teigiama koreliacija ($r = 0,735$, $p < 0,01$), tarp autentiškos lyderystės ir komandos klimato ($r = 0,638$, $p < 0,01$) bei komandos klimato ir pasitikėjimo vadovu ($r = 0,531$, $p < 0,01$) yra vidutinės teigiamos koreliacijos, tarp komandos klimato ir konformizmo yra silpna neigiama koreliacija ($r = -0,332$, $p < 0,01$), tarp autentiškos lyderystės ir konformizmo ($r = -0,231$, $p < 0,01$) bei pasitikėjimo vadovu ir konformizmo ($r = -0,259$, $p < 0,01$) koreliacijos yra silpniausios ir neigiamos.

10 lentelėje galima matyti, kad tyrime naudotų konstrukty patikimumui nustatyti naudota Cronbacho alfa visiems klausimynams buvo didesnė nei 0,7. Pagal Nunnally (1978) rekomenduojama, kad Cronbacho alfa koeficientas būtų ne mažesnis kaip 0,70, jei koeficientas yra tarp 0,60 ir 0,70 tyrimams dar tinkamas. Gautas rezultatas rodo skalių vidinį nuoseklumą, kad klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį (Pukėnas, 2009), todėl klausimynas laikomas patikimu ir visi konstruktai buvo naudoti tolimesnėje analizėje.

Siekiant nustatyti duomenų pasiskirstymo normalumą buvo atlikti Kolmogrovo-Smirnovo ir Shapiro-Wilko testai, kurie parodė, kad visų klausimynų reikšmingumo lygmuo $p < 0,001$, todėl duomenų pasiskirstymo normalumui buvo naudotos duomenų aprašomosios charakteristikos skewness ir kurtosis (11 lentelė).

11 Lentelė

Duomenų pasiskirstymo normalumas pagal skewness ir kurtosis

Konstruktas	Duomenų aprašomoji charakteristika	Statistic	Std. Error
Autentiškos lyderystės inventorių (ALI; angl. <i>Authentic Leadership Inventory</i>)	Skewness	-0,429	0,093
	Kurtosis	0,107	0,186
Komandos klimato inventorių (TCI; angl. <i>Team Climate Inventory</i>)	Skewness	-0,529	0,093
	Kurtosis	0,216	0,186
Pasitikėjimo/lojalumo lyderiui konstruktas (angl. <i>Trust in / Loyalty to the Leader Scale</i>)	Skewness	-0,778	0,093
	Kurtosis	0,125	0,186
Konformizmo fasadų konstruktas (angl. <i>Facades of Conformity</i>)	Skewness	0,332	0,093
	Kurtosis	-0,390	0,186

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Skewness (asimetrijos koeficientas) rodo, kiek duomenys pasislinkę nuo simetriško išsidėstymo aplink vidurį, o kurtosis (eksceso koeficientas) rodo, kiek duomenys yra artimi vidurkiui ir kaip smarkiai nuo jo skiriasi (Tamaševičius, 2015). Kaip galima pastebėti 11 lentelėje, konstrukto skewness reikšmės varijavo nuo -0,778 iki 0,332, o kurtosis reikšmės nuo -0,390 iki 0,216. Rekomenduojama, kad skewness ir kurtosis reikšmės būtų didesnės už -1 ir mažesnės už 1 (Chan, 2003). Taigi, buvo nustatyta, kad visi konstruktai yra arti normalaus skirstinio.

3.2. Moderuotos mediacijos analizė

Pagal iškeltas hipotezes ir konceptualų tyrimo modelį buvo sudarytas statistinės analizės tyrimo modelis, kurį aprašo dvi regresijos lygtys:

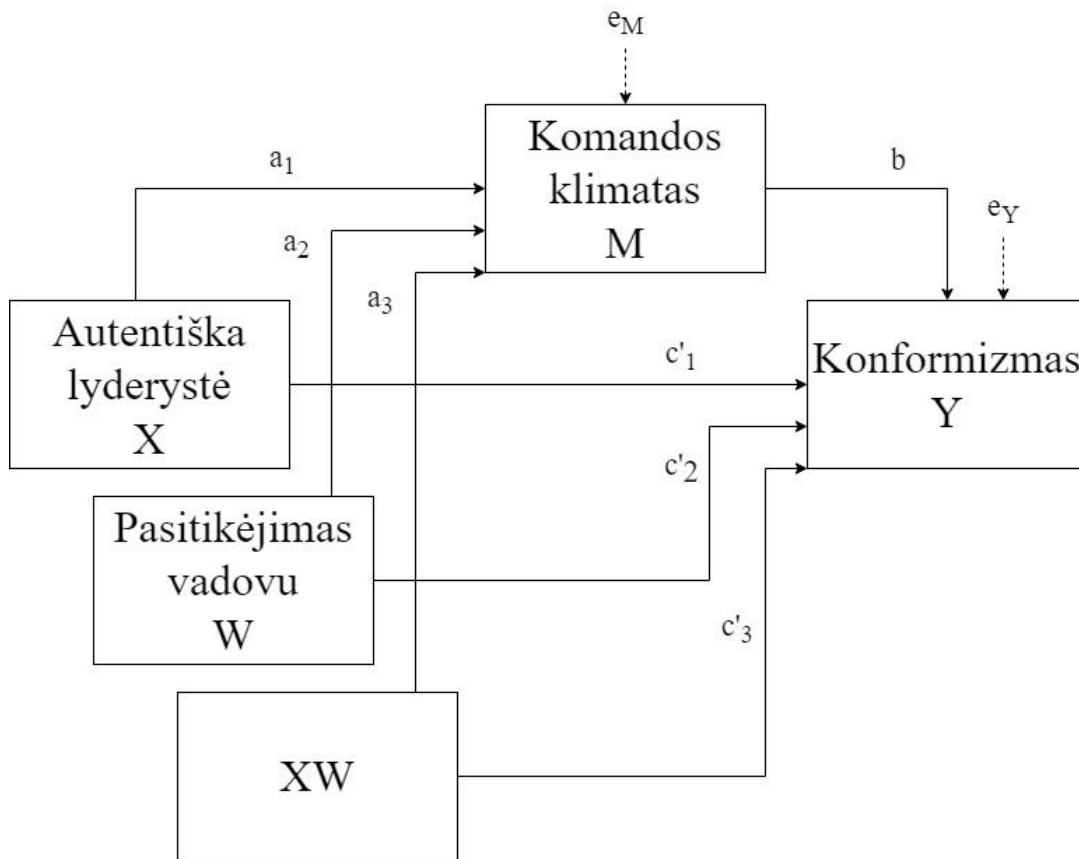
$$M = i_M + a_1X + a_2W + a_3XW + e_M \quad (1 \text{ formulė})$$

$$Y = i_Y + c'_1X + c'_2W + c'_3XW + bM + e_Y \quad (2 \text{ formulė})$$

Statistinės analizės tyrimo modelis vaizduojamas 2 paveiksle.

2 paveikslas

Statistinės analizės tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės

Atliekant statistinę analizę (2 priedas) pirmiausia buvo apskaičiuoti kintamųjų, kurie naudoti tyrime, vertinimų vidurkiai, kad toliau lentelėse pateikti regresijos koeficientai būtų interpretuojami duomenų diapazone. Sprendimas centruoti ar ne, nedaro įtakos moderuotos mediacijos indeksui ar išvados apie jo dydį (Hayes, 2015). Modelio stabilumui bei patikimumui užtikrinti buvo pasirinktas netiesioginio efekto vertinimui mokslininkų bendruomenėje plačiai naudojamas bootstrap pasikliautinojo intervalo metodas (Hayes, Montoya ir Rockwood, 2017; Preacher, Rucker ir Hayes., 2007).

Pagal statistinį modelį ir lygtis galima pastebėti, kad M apibrėžia X ir W reikšmės. Pagal tyrimo rezultatus gauta lygtis:

$$\hat{M} = 2,2507 + 0,3315X - 0,0634W + 0,0364XW \quad (3 \text{ formulė})$$

Šios regresijos koeficientai pateikti 12 lentelėje. Nors autentiška lyderystė daro tiesioginį poveikį komandos klimatui ir yra reikšminga ($a_1 = 0,3315$, $p = 0,0025$), pasitikėjimo vadovu įtaka nėra statistiškai reikšminga ($a_2 = -0,0634$, $p = 0,3815$) galima pastebėti, kad autentiškos lyderystės veikiant pasitikėjimui vadovu įtaka ($a_3 = 0,0364$, $CI = -0,0046$ iki $0,0775$, $p = 0,0817$) yra nereikšminga, nors didžioji pasikliautinojo intervalo dalis yra nuspėtos krypties. Pagal gautus rezultatus galima teigti, kad pasitikėjimas vadovu nmoderuoja autentiškos lyderystės ir komandos klimato ryšio, tai reiškia, kad 1 hipotezė paneigta. Galima interpretuoti, kad moderacinis ryšys neegzistuoja, nes W daroma įtaka X ir M ryšiui yra per maža, kad būtų statistiškai reikšminga.

12 Lentelė

Koeficientų a_1 , a_2 , a_3 testavimas

Modelio santrauka						
<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>MSE</i>	<i>F</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>p</i>
0,6435	0,4141	0,2541	162,8186	3,0000	691,0000	0,0000
Modelis						
	<i>coeff</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Constant	2,2507	0,3347	6,7242	0,0000	1,5935	2,9078
Autentiška lyderystė	0,3315	0,1094	3,0307	0,0025	0,1167	0,5462
Pasitikėjimas vadovu	-0,0634	0,0724	-0,8756	0,3815	-0,2054	0,0787
Int_1	0,0364	0,0209	1,7436	0,0817	-0,0046	0,0775

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis, tyrimo rezultatais

Pagal tipišką moderuotos mediacijos analizės interpretaciją, remiantis šiuo rezultatu, būtų galima daryti išvadą, kad netiesioginė autentiškos lyderystės daroma įtaka konformizmui per komandos klimatą nėra moderuojama pasitikėjimo vadovu. Taip yra dėl to, kad pasikliautinojo intervalo regresijos koeficiento X ir W sandauga apima nulį. Taigi, negalima užtikrintai teigti, kad pasitikėjimas vadovu moderuoja kokį nors mediacijos procesą, kai autentiška lyderystė daro įtaką konformizmui per komandos klimatą. Vis dėlto nereikšmingas ryšys 12 lentelėje matomoje analizėje nebūtinai reiškia, kad mediacija nėra moderuojama pasitikėjimo vadovu. Tiesinė pasitikėjimo vadovu funkcija paaiškina autentiškos lyderystės ir komandos klimato sąlyginį ryšį ir

yra pirmasis netiesioginio autentiškos lyderystės efekto konformizmui per komandos klimatą komponentas:

$$\theta_{X \rightarrow M} = a_1 + a_3W \quad (4 \text{ formulė})$$

Šioje funkcijoje a_3 kiekybiškai neįvertina ryšio tarp moderatoriaus ir netiesioginio poveikio, šiame modelyje a_3 įvertina tik autentiškos lyderystės daromos įtakos komandos klimatui veikiant pasitikėjimui vadovu moderaciją. Svarbu pabrėžti, kad statistikai reikšminga moderacija X ir M ryšiui šiame modelyje nėra būtinybė, kad egzistuotų netiesioginio ryšio moderacija.

Antrasis netiesioginės autentiškos lyderystės efekto konformizmui per komandos klimatą komponentas yra komandos klimato efektas konformizmui kai X (autentiška lyderystė) nekinta. Šis efektas nėra moderuojamas, todėl gali būti atvaizduojamas kaip b reikšmė Y lygtyje:

$$\hat{Y} = 2,8825 + 0,4151X + 0,1028W - 0,0659XW - 0,3521M \quad (5 \text{ formulė})$$

Taigi $b = -0,3521$. Tai mums pasako, kad kuo geresnis yra komandos klimatas, tuo mažesnis yra konformizmas. Nors b yra statistiškai reikšmingas, šios regresijos rezultatas nėra svarbus hipotezių testavimui, nes b kiekybiškai neapsprendžia netiesioginio autentiškos lyderystės efekto konformizmui arba ryšio tarp moderatoriaus ir netiesioginio efekto.

13 Lentelė

Koeficientų b , c_1 , c_2 , c_3 testavimas

Modelio santrauka						
R	R^2	MSE	F	$df1$	$df2$	p
0,3598	0,1295	0,5060	25,6529	4,0000	690,0000	0,0000
Modelis						
	<i>coeff</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Constant	2,8825	0,4876	5,9121	0,0000	1,9252	3,8397
Autentiška lyderystė	0,4151	0,1554	2,6714	0,0077	0,1100	0,7201
Komandos klimatas	-0,3521	0,0537	-6,5579	0,0000	-0,4575	-0,2467
Pasitikėjimas vadovu	0,1028	0,1022	1,0066	0,3145	-0,0977	0,3034
Int_1	-0,0659	0,0296	-2,2300	0,0261	-0,1239	-0,0079

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Pagal 13 lentelės duomenis matoma, kad regresija yra statistiškai reikšminga ($p < 0,0001$), o $R^2 = 0,1295$. Koeficiento c_1 reikšmė = 0,4151 ir yra statistiškai reikšminga ($p = 0,0077$), koeficiento b reikšmė = -0,3521 yra statistiškai reikšminga ($p < 0,0001$), koeficiento c_2 reikšmė = 0,1028 yra statistiškai nereikšminga ($p = 0,3145$), koeficiento c_3 reikšmė = -0,0659 ir yra statistiškai reikšminga ($p = 0,0261$).

Šiame modelyje taip pat analizuojama pasitikėjimo vadovu moderacija autentiškos lyderystės ir konformizmo ryšiui, kai komandos klimatas yra toks pat (14 lentelė).

14 Lentelė

Moderacinis pasitikėjimo vadovu efektas autentiškos lyderystės ir konformizmo ryšiui

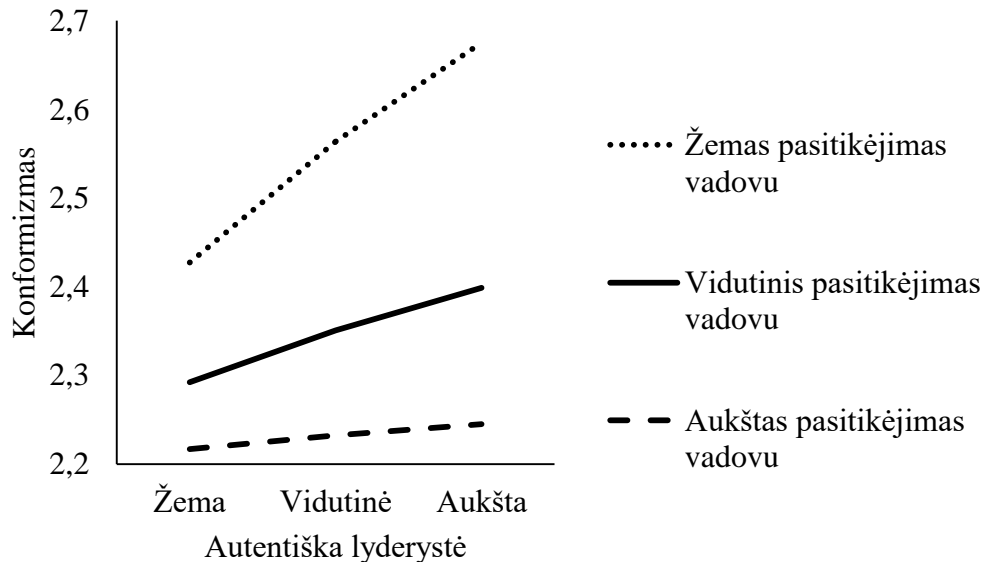
Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	Pasitikėjimas vadovu	Effect	t	p
Autentiška lyderystė	Konformizmas	3,6667	0,1734	2,4858	0,0132
		5,1667	0,0746	1,2175	0,2238
		6,0000	0,0197	0,2828	0,7774

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Pagal 14 lentelėje pateiktus duomenis galima pastebėti, kaip efekto dydis keičiasi priklausomai nuo moderatoriaus reikšmės 16, 50 ir 84 percentilėse. Galima daryti išvadą, kad pasitikėjimas vadovu moderuoja autentiškos lyderystės ir konformizmo ryšį tik tada, kai pasitikėjimas vadovu žemas, nes tik tuomet duomenys yra statistiškai reikšmingi ($p = 0,0132$). Jonson-Neyman metodas nurodo $t = 1,9634$ kaip pjūvio vertę ($p = 0,05$). Tai reiškia, kad konformizmui įtakos autentiška lyderystė nedaro tiems respondentams, kurių pasitikėjimas vadovu yra didesnis nei 4,4656. Tiems, kurių vertinimai yra mažesni, konformizmas didėja: *effect* didėja nuo 0,1317, kai pasitikėjimas vadovu = 3,7000 iki *effect* = 0,3492, kai pasitikėjimas vadovu = 1,0000. Taigi pastebima, kad autentiška lyderystė, kai pasitikėjimas vadovu yra mažas, daro tiesioginį poveikį konformizmui, tai reiškia, kad kai asmens pasitikėjimas vadovu yra mažas, kuo labiau jis mato savo vadovą kaip autentišką lyderį, tuo labiau jis bus linkęs prisitaikyti (kurti konformizmo fasadus). Moderacinis ryšys pavaizduotas 3 paveiksle.

3 paveikslas

Moderacijos efektas atsižvelgiant į pasitikėjimo vadovu raišką



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Moderaciją patvirtina ir SPSS programa sukurtas 3 paveiksle esantis grafikas, kuriame vizualiai pavaizduota autentiškos lyderystės ir pasitikėjimo vadovu sąveika prognozuojant konformizmą. Iš grafiko galima matyti, kad priklausomai nuo pasitikėjimo vadovu (žemo, vidutinio, aukšto), didėjant autentiškai lyderystei didėja ir konformizmas, tačiau priklausomybės dydis keičiasi priklausomai nuo pasitikėjimo vadovu. Jei pasitikėjimas vadovu žemas – kuo labiau respondentas savo tiesioginį vadovą supranta kaip autentišką lyderį, tuo pasekėjo konformizmas bus didesnis. Tuo tarpu konformizmo priklausomybė nuo autentiškos lyderystės kur kas mažesnė ir statistiškai nereikšminga ($p > 0,05$), kai pasitikėjimas vadovu yra vidutinis arba aukštas. Taigi, gauti rezultatai patvirtina 2 hipotezę, kad pasitikėjimas vadovu moderuoja autentiškos lyderystės ir konformizmo ryšį.

Norint atvaizduoti tiesioginį autentiškos lyderystės ir konformizmo ryšį veikiant pasitikėjimui vadovu iš pagrindinės Y lygties (2 formulė) reikia imti dėmenis, kurie yra prie X , o

tuomet iš lygties ištrinti patį X . Tokiu būdu netiesioginis autentiškos lyderystės efektas tampa tiesinė pasitikėjimo vadovu funkcija:

$$\theta_{X \rightarrow Y} = c'_1 + c'_3 W \quad (6 \text{ formulė})$$

Arba išreiškus regresijos koeficientais iš 5 formulės arba iš 13 lentelės:

$$\theta_{X \rightarrow Y} = 0,4151 - 0,0659W \quad (7 \text{ formulė})$$

Naudojant šią lygtį sąlyginis tiesioginis X efektas W vertėse gali būti įvertintas įstatant W vertes (Hayes, 2018). Naudojant 16, 50 84 pasiskirstymo percentiles šie trys tiesioginiai sąlyginiai efektai yra matomi 14 lentelėje.

Norint nustatyti, ar netiesioginis poveikis priklauso nuo moderatoriaus, atliktas formalus moderuotos mediacijos testas, kuris pagrįstas kiekybiniu santykiu tarp moderatoriaus ir netiesioginės daromos įtakos įvertinimu. Edwards ir Lambert (2007) ir Preacher ir kt. (2007) parodė, kad netiesioginis X efektas Y per M (lygtyje pažymėtas kaip θ) yra dviejų komponentų sandauga. Taigi, norint gauti netiesioginį autentiškos lyderystės poveikį konformizmui per komandos klimatą, reikia padauginti du komponentus, apibrėžiančius netiesioginį poveikį. Du komponentai yra autentiškos lyderystės efektas komandos klimatui (4 formulė) ir komandos klimato efektas konformizmui, kai nekinta X (b reikšmė):

$$\theta_{X \rightarrow M} b = (a_1 + a_3 W) b = a_1 b + a_3 b W \quad (8 \text{ formulė})$$

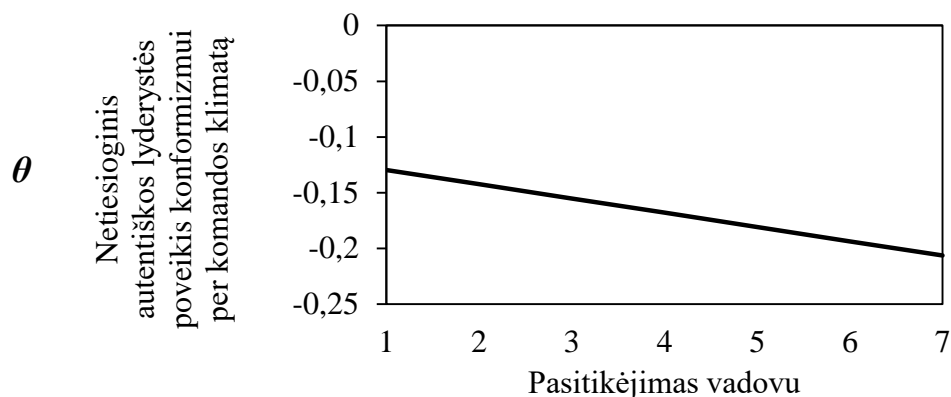
Arba išreiškus su regresijos koeficientų reikšmėmis iš analizės:

$$\theta_{X \rightarrow M} b = (0,3315 + 0,0364W)(-0,3521) = -0,1167 - 0,0128W \quad (9 \text{ formulė})$$

Ši lygtis kiekybiškai apskaičiuoja autentiškos lyderystės netiesioginį efektą konformizmui per komandos klimatą. Tai yra 4 paveiksle pavaizduota tiesinė pasitikėjimo vadovu funkcija, kuri parodo, kad nuo moderatoriaus reikšmės įstatytos į lygtį priklauso netiesioginis autentiškos lyderystės efektas konformizmui per komandos klimatą.

4 paveikslas

Tiesinė funkcija siejanti pasitikėjimą vadovu su autentiškos lyderystės efektu konformizmui per komandos klimatą



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

4 paveiksle esančios tiesės nuolydis yra $a_3b = -0,0128$ ir ši reikšmė parodo netiesioginio X efekto Y per M pokytį, kai W pasikeičia 1 punktu. Tai ir yra moderuotos mediacijos indeksas.

Moderuotos mediacijos indekso skirtumas nuo nulio atsako į pagrindinį klausimą, ar egzistuoja moderuota mediacija. Jei skirtumas nuo 0 yra, tada netiesioginiame ryšyje X įtaka Y per M, W yra ne pasirinktinai, o privalomas kintamasis ryšio egzistavimui (Hayes, 2015).

15 Lentelė

Tiesioginis, netiesioginis autentiškos lyderystės efektai konformizmui ir moderuotos mediacijos indeksas

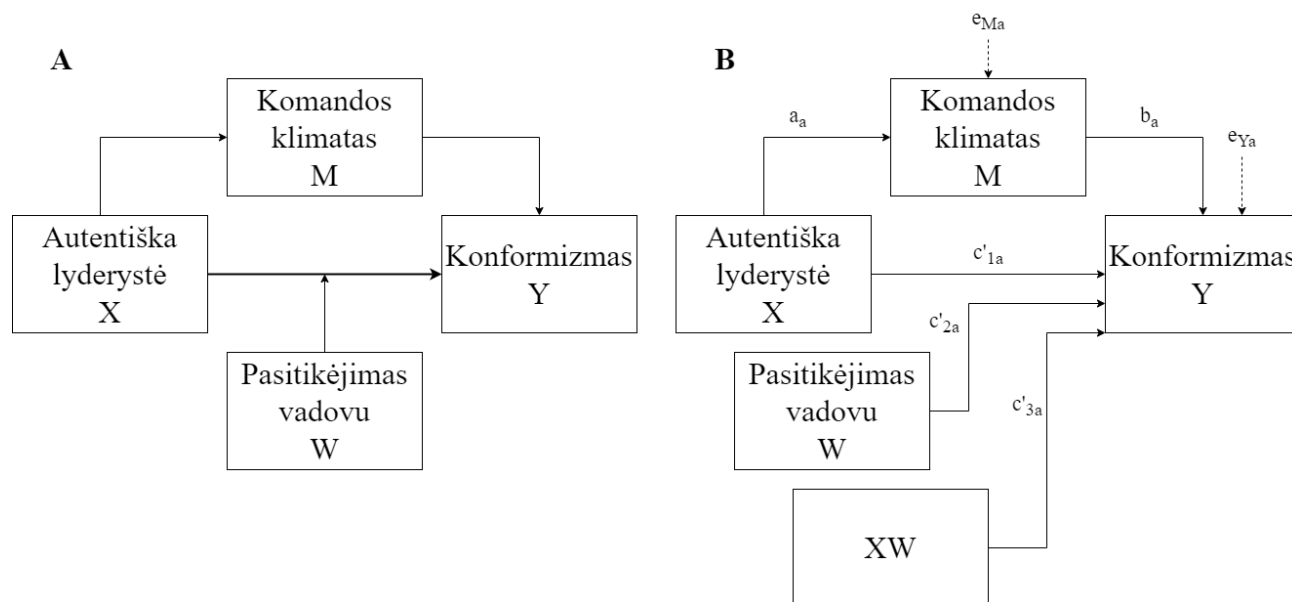
Sąlyginis tiesioginis X efektas Y						
Pasitikėjimas vadovu	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3,6667	0,1734	0,0698	2,4858	0,0132	0,0364	0,3104
5,1667	0,0746	0,0612	1,2175	0,2238	-0,0457	0,1948
6,000	0,0197	0,0695	0,2828	0,7774	-0,1168	0,1561
Netiesioginis X efektas Y						
Pasitikėjimas vadovu	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
3,6667	-0,1637	0,0363	-0,2405	-0,0972		
5,1667	-0,1830	0,0390	-0,2632	-0,1115		
6,0000	-0,1937	0,0431	-0,2827	-0,1143		
Moderuotos mediacijos indeksas						
Pasitikėjimas vadovu	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
Pasitikėjimas vadovu	-0,0128	0,0106	-0,0354	0,0067		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

15 lentelėje pateiktas PROCESS moderuotos mediacijos indeksas ir bootstrap pasikliautinis intervalai moderuotos mediacijos indeksui. 95 % bootstrap pasikliautinis intervalas, pagrįstas 5000 bootstrap pavyzdžių, šiam indeksui yra nuo -0,0354 iki 0,0067. Nors didžioji intervalo dalis yra mažesnė už nulį, kadangi šis pasikliautinis intervalas įtraukia nulį, negalime daryti išvados, kad moderuota mediacija egzistuoja. Nors Hayes (2015) teigia, kad mokslininkai nesutaria dėl moderuotos mediacijos indekso bootstrap pasikliautinio intervalo, kai jis apima 0, vertinimo, tyrime nepasitvirtinusi 1 hipotezė *antrina* išvada, kad moderuota mediacija neegzistuoja. Tai reiškia, kad 3 hipotezė nepasitvirtino ir netiesioginis autentiškos lyderystės poveikis konformizmui per komandos klimata, pasitikėjimui vadovu moderuojant autentiškos lyderystės ir komandos klimato, neegzistuoja. Dėl šios priežasties buvo sukurtas pakoreguotas modelis, kuriame pasitikėjimas vadovu kaip moderatorius neveikia autentiškos lyderystės ir komandos klimato ryšio (5 paveikslas) bei atlikta statistinė analizė (3 priedas).

5 paveikslas

Pakoreguoti tyrimo ir statistinės analizės modeliai



Šaltinis: sudaryta autorės

5 paveikslo B diagrama vaizduoja dvi regresijos lygtis:

$$M = i_{Ma} + a_a X + e_{Ma} \quad (10 \text{ formulė})$$

$$Y = i_{Ya} + c'_{1a} X + c'_{2a} W + c'_{3a} XW + b_a M + e_{Ya} \quad (11 \text{ formulė})$$

Pakoreguotame modelyje pirmos regresijos lygtis, kur autentiška lyderystė daro įtaką komandos klimatui:

$$M = 1,7423 + 0,5703X \quad (12 \text{ formulė})$$

16 Lentelė

Koeficiento a_a testavimas

Modelio santrauka						
R	R^2	MSE	F	$df1$	$df2$	p
0,6385	0,4077	0,2562	476,9432	1,0000	693,0000	0,0000
Modelis						
	<i>coeff</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Constant	1,7423	0,0964	18,0669	0,0000	1,5530	1,9317
Autentiška lyderystė	0,5703	0,0261	21,8390	0,0000	0,5190	0,6215

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Kaip matoma 16 lentelėje, pirmoje regresijoje $R^2 = 0,4077$, $p < 0,0000$. Koeficiento a_a reikšmė = 0,5703 ir yra statistiškai reikšminga ($p < 0,0000$), tai reiškia, kad autentiška lyderystė daro tiesioginę teigiamą įtaką komandos klimatui.

Kadangi tyrimo modelyje nepasitvirtino pasitikėjimo vadovu moderacija autentiškos lyderystės ir komandos klimato ryšiui, pakoreguoto modelio koeficientas b_a yra toks pat kaip ir modelio koeficientas b . Pakoreguotame tyrimo modelyje X poveikis Y taip pat sutampa su tyrimo modelio, t. y. pasitikėjimo vadovu moderacija autentiškos lyderystės ir konformizmo ryšiui, todėl b_a , c_{1a} , c_{2a} , c_{3a} koeficientų reikšmės ir analizė pateikta 13 lentelėje (atitinkamai koeficientai b , c_1 , c_2 , c_3), o moderacinis ryšys 12 lentelėje ir 2 paveiksle.

17 Lentelė

Tiesioginis ir netiesioginis autentiškos lyderystės efektai konformizmui

Salyginis tiesioginis X efektas Y						
<i>Moderatoriaus reikšmė</i>	<i>Effect</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
3,6667	0,1734	0,0698	2,4858	0,0132	0,0364	0,3104
5,1667	0,0746	0,0612	1,2175	0,2238	-0,0457	0,1948
6,000	0,0197	0,0695	0,2828	0,7774	-0,1168	0,1561
Netiesioginis X efektas Y						
<i>Mediatorius</i>	<i>Effect</i>	<i>BootSE</i>	<i>BootLLCI</i>	<i>BootULCI</i>		
Komandos klimatas	-0,2008	0,0377	-0,2786	-0,1295		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Pagal 17 lentelėje pateiktus duomenis galima pastebėti, kad tiesioginė teigiama autentiškos lyderystės įtaka konformizmui statistiškai reikšminga kai pasitikėjimas vadovu yra mažas ($p = 0,0132$) ir nėra statistiškai reikšminga, kai pasitikėjimas vadovu yra vidutinis arba didelis. Netiesioginė autentiškos lyderystės įtaka konformizmui per komandos klimatą yra neigiama $effect = -0,2008$ ($BootCI$ nuo $-0,2786$ iki $-0,1295$). Kadangi netiesioginio X efekto Y bootstrap pasikliautinis intervalas neįtraukia 0, galima teigti, kad netiesioginis autentiškos lyderystės poveikis konformizmui per komandos klimatą yra atvirkštinis ir statistiškai reikšmingas.

3.3. Autentiškos lyderystės, komandos klimato, pasitikėjimo vadovu ir konformizmo ryšių aptarimas

Rekomendacijos tyrėjams. Khalid ir Ahmed (2016) atliktas tyrimas neparodė, kad pasitikėjimas vadovu moderuotų pasekėjų suvokiamos organizacinės politikos ir darbuotojų išreikštos nuomonės ryšį, tačiau autoriai samprotauja, kad rezultatai galimai neatspindi tiesos dėl tyrimo apribojimų ir skatina atlikti panašius tyrimus rodančius pasitikėjimo vadovu įtaką nutylėjimo elgesiui. Pasitikėjimo vadovu efektas pasitvirtino šiame tyrime, nes buvo nustatyta pasitikėjimo vadovu daroma įtaka autentiškos lyderystės ir konformizmo ryšiui, kai pasitikėjimas vadovu yra mažas. Šis rezultatas patvirtina pirmą hipotezę.

Literatūra teigia, kad pasitikėjimas vadovu pasekėjus skatina pozityviau interpretuoti vadovų elgesį (Mayer ir kt., 1995; Shockley-Zalabak ir kt. 2000), o Afsar ir Shahjehan (2018) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad pasitikėjimas vadovu daro įtaką etiškos lyderystės ir pasekėjų vidinio moralinio

balso ryšiui, t. y. pasekėjai yra linkę elgtis etiškiau, kai pasitikėjimas vadovu yra aukštas. Galima tikėtis, kad pasitikėjimas vadovu daro įtaką teigiamam pasekėjų elgesio pakitimui esant tinkamam lyderystės stiliui, todėl šiame tyrime buvo iškelta antra hipotezė, kad pasitikėjimas vadovu moderuoja autentiškos lyderystės ir komandos klimato ryšį, tačiau ji nepasitvirtino. Taip gali būti todėl, kad autentiškos lyderystės ir komandos klimato ryšys jau ir taip stiprus ir pasitikėjimo vadovu moderacija nedaro statistiškai reikšmingo skirtumo šiam ryšiui, tai patvirtina ir ankstesni mokslininkų tyrimai (Černe ir kt., 2013; Nielsen ir kt., 2013; Woolley ir kt., 2011).

Hayes (2015) teigia, kad nėra vieningos nuomonės ką daryti, jei moderuotos mediacijos indeksas ir jo pasikliautinis intervalas rodo skirtingus rezultatus nuo atskirų regresijų mediaciniame kelyje ($X \rightarrow M$ arba $M \rightarrow Y$) ir dalis mokslininkų laikosi naujų tendencijų, kad labiau atsižvelgti reikėtų į moderuotos mediacijos indeksą (žr. Hayes, 2009; Hayes ir Preacher, 2013; MacKinnon, Lockwood ir Williams, 2004; Zhao, Lynch, ir Chen, 2010), tačiau su tuo sutinka ne visi. Vis dėlto šiame tyrime moderuotos mediacijos indekso pasikliautinis intervalas įtraukė nulį, o pasitikėjimas vadovu nemoderavo autentiškos lyderystės ir komandos klimato ryšio, todėl trečioji hipotezė buvo paneigta. Nors šio tyrimo trečia hipotezė, kad autentiškos lyderystės įtaka konformizmui per komandos klimatą yra moderuojama pasitikėjimo vadovu, nepasitvirtino, siekiant patikrinti, ar egzistuoja netiesioginis autentiškos lyderystės poveikis konformizmui per komandos klimatą, buvo sukurtas pakoreguotas tyrimo modelis, o pagal jį atlikta statistinė analizė patvirtina mediacinį ryšį. Šie rezultatai sutampa su ankstesniais mokslininkų tyrimo rezultatais, kurie rodo, kad lyderystė ir komandos klimatas vienas kitą papildo ir daro teigiamą įtaką žmonių norui ir ketinimui dalintis žiniomis (Xue ir kt., 2011), arba šiuo atveju neigiamai veikia konformizmo fasadų kūrimą, t. y. savo tikrųjų vertybių slėpimą darbe siekiant pritapti.

Rekomendacijos praktikams. Siektina, kad pasitikėjimas tiesioginiu vadovu būtų vidutinis arba didelis, nes mažas pasitikėjimas vadovu moderuoja autentiškos lyderystės ir konformizmo tiesioginį teigiamą ryšį. Tai reiškia, kad jei pasekėjas pasitiki vadovu mažai, kuo labiau jis matys savo vadovą kaip autentišką lyderį, tuo labiau jis bus linkęs kurti konformizmo fasadus. Lyderiai turėtų ieškoti priemonių ir būdų įgyti pavaldinių pasitikėjimą, pavyzdžiui, laikantis mainų taisyklių, užtikrinant ekonominių ir socioemocinių išteklių suteikimą pasekėjams, bendraujant atvirai, sąžiningai.

Autentiška lyderystė daro tiesioginį teigiamą efektą komandos klimatui. Tai reiškia, kad kuo labiau vadovas pavaldinių bus matomas kaip autentiškas lyderis (bus išreikšta vadovo autentiška

lyderystė), tuo didesnė tikimybė, kad pavaldiniai komandos klimatą vertins kaip teigiamą. Matant teigiamą autentiškos lyderystės poveikį komandos klimatui ir žinant teigiamas komandos klimato pasekmes, rekomenduojama tiesioginiams vadovams prieš priimant sprendimus objektyviai išanalizuoti visus svarbius duomenis, priimant sprendimus vadovautis vidinėmis moralinėmis vertybėmis ir standartais, prieš kitus būti tikru savimi, t. y. dalintis savo tikrais jausmais ir mintimis tarpusavio santykiuose ir stengtis giliau suprasti savo stipriąsias ir silpnąsias puses taip ugdant autentišką lyderystę.

Autentiška lyderystė turi netiesioginį neigiamą efektą konformizmui per komandos klimatą. Tai reiškia, kad kuo labiau pavaldiniai mato savo vadovą kaip autentišką lyderį, tuo komandos klimatas yra geresnis, o tai mažina tikimybę, kad pavaldinys kurs konformizmo fasadus, t. y. norės slėpti savo asmenines vertybes tam, kad prisitaikytų darbe. Žinant konformistiško elgesio neigiamas pasekmes rekomenduojama atkreipti dėmesį į autentiškos lyderystės ir komandos klimato svarbą organizacijose ir, be jau išvardintų rekomendacijų tiesioginiams vadovams, patariama komandoje turėti aiškiai apibrėžtus, pasiekiamus, bendrus tikslus, kurti saugią (nesmerkiančią) aplinką, bendrai siekti profesionalumo įgyvendinant užduotis ir kuo aiškiau išreikšti (pavyzdžiui dokumentuoti, aprašyti) ir realiai vykdyti (pavyzdžiui skirti reikiamų išteklių) palaikymą inovacijoms.

Apribojimai ir siūlymai ateities tyrimams. Vienas iš tyrimo apribojimų – nepilnavertiškai populiaciją atspindintis respondentų pasiskirstymas. Ateities tyrimams rekomenduojama įtraukti daugiau vyrų, taip pat stengtis, kad didesnė dalis respondentų būtų vyresnio amžiaus dirbantieji. Taip pat galima pastebėti, kad šiame tyrime tik nedidelė dalis respondentų turi profesinį išsilavinimą, o analizuojant anketas nustatyta, kad dauguma vidurinį išsilavinimą turinčių respondentų šiuo metu siekia aukštojo išsilavinimo, tai reiškia, kad tyrime galimai neatsispindi žemesnio nei aukštojo išsilavinimo darbuotojai. Taigi, ateities tyrimuose reikėtų stengtis užtikrinti reprezentatyvų respondentų pasiskirstymą.

Dar vienas tyrimo apribojimas yra tai, kad tiriamas įprastinis priežastinis ryšys, kuriame vadovas yra įtakos formuotojas grupei ir rezultatams, t. y. šiame tyrime lyderis daro įtaką komandos klimatui, tačiau kaip teigia Uhl-Bien ir kt. (2014), o vėliau patvirtina ir Kinnunen ir kt. (2016) atliktas tyrimas, ateities tyrimuose vertėtų pabandyti pakeisti požiūrio kampą ir apie lyderius galvoti kaip apie pasekėjų daromos įtakos gavėjus, t. y. tirti atvirkštinį priežastinį ryšį. Taip pat, siekiant geriau išsiaiškinti autentiškos lyderystės, komandos klimato, pasitikėjimo vadovu ir konformizmo sąsajas padėtų ilgalaikis tyrimas.

Kitas tyrimo apribojimas – galimas subjektyvus respondentų įsivertinimas negebant anketą užpildyti nešališkai. Darbuotojai vertindami savo polinkį kurti konformizmo fasadus galimai buvo linkę nerealistišškai vertinti savo elgesį, nes konstrukto teiginiai įtraukė tokias sąvokas kaip: „apsimesdamas (-a)“, „nesidalinu...“, kad pritačiau“. Taip pat konformizmo konstrukte esantis teiginys: „Aš manau, kad elgiuosi tinkamai, apsimesdamas (-a), kad priimu organizacines vertybes“ galėjo būti suprantamas nevienareikšmiškai arba nepilnai atspindėti konstrukto autorių norimą pasakyti mintį dėl kalbos ir kultūrinių skirtumų. Ateities tyrimuose, jei konstruktai bus naudojami ne originalo kalba, reikėtų pabandyti kitą teiginių vertimo metodą siekiant užtikrinti, kad teiginiai atitiktų konstrukto autorių teiginių prasmę.

Nepaisant tyrimo ribotumų, gauti tyrimo rezultatai prisideda prie platesnių žinių apie autentiškos lyderystės, komandos klimato, pasitikėjimo vadovu ir konformizmo ryšius, o gauti rezultatai parodo pasitikėjimo vadovu svarbą, autentiškos lyderystės svarbą siekiant sumažinti pasekėjų norą kurti konformizmo fasadus. Tyrimai atskleidžia, kad autentiška lyderystė statistiškai reikšmingai neigiamai veikia konformizmą per komandos klimatą.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę išsiaiškinta, kad konformizmui būdingas asmens elgesio pakitimas siekiant prisitaikyti, būti pripažintu darbe kitų kolegų elgiantis ne pagal savo vertybes ir tokiu būdu kurti „konformizmo fasadus“. Šį terminą galima apibrėžti kaip asmeninių vertybių slopinimą ir organizacijos vertybių priėmimą tuomet, kai asmeninės vertybės neatitinka organizacijos vertybių. Komandos klimatas siejamas su artimiausia bendruomene darbo vietoje, su kuria asmuo tapatinasi, bendrauja siekiant atlikti darbinės užduotis ir yra apibrėžiamas pagal keturias pagrindines dimensijas: viziją, saugų dalyvavimą, orientaciją į užduotį ir atvirumą inovacijoms. Autentiška lyderystė suprantama per keturis komponentus: subalansuotą apdorojimą, vidinę moralinę perspektyvą, santykių skaidrumą ir savimone. Pasitikėjimą vadovu galima suprasti kaip darbuotojo sąmoningą pasirinkimą būti pažeidžiamam savo vadovo dėl jo elgesio ir veiksmams, kurių pavaldinys negali kontroliuoti. Būtent tiesioginių vadovų daroma įtaka darbuotojui yra kokybiškai svarbesnė nei aukštesnio lygmens vadovų.

2. Apžvelgus mokslinę literatūrą buvo nustatyta, kad pasitikėjimas vadovu gali daryti įtaką pavaldinių vadovo elgesio interpretavimui. Taip pat nustatyta, kad darbuotojų pasirinkimui išreikšti savo nuomonę, ar ne, įtaką daro jų požiūris į vadovą ir asmeninis santykis su juo: jei pasekėjas jaučia vadovo palaikymą ir supranta jo įtaką organizacijoje, darbuotojas manydamas, kad jo idėjos gali daryti pokytį, nusprendžia netylėti. Autentiški lyderiai suprantami kaip žinantys savo stipriąsias ir silpnąsias puses, priimdami sprendimus atsižvelgiantys į įvairias nuomones, neignoruojuantys, o labiau palaikantys savo asmenines moralines vertybes ir įvardijantys savo veiksmų motyvus ir tikslus. Literatūra teigia, kad toks lyderio elgesys skatina teigiamą organizacinį klimatą, kuriam būdingas sąžiningumas, pasitikėjimas ir aukšti etikos standartai. Atliktų tyrimų metu nustatyta, kad autentiška lyderystė ir komandos klimatas yra susiję. Tyrimų rezultatai rodo, kad įgalinanti lyderystė ir komandos klimatas gali daryti poveikį norui dalintis žiniomis, o komandos klimatas ir patrauklus komandos vadovo elgesys gali skatinti darbuotojų įsitraukimą.

3. Atlikus empirinį tyrimą buvo nustatyta, kad autentiška lyderystė teigiamai susijusi su komandos klimatu, tačiau pasitikėjimas vadovu nemoderuoja autentiškos lyderystės ir komandos klimato ryšio.

4. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad autentiška lyderystė daro tiesioginę teigiamą įtaką konformizmui tada, kai pasitikėjimas vadovu yra mažas. Kai pasitikėjimas vadovu yra

vidutinis arba didelis, autentiška lyderystė konformizmui tiesioginės statistiškai reikšmingos įtakos nedaro.

5. Statistinės analizės metu buvo nustatyta, kad moderuota mediacija, kai autentiška lyderystė daro įtaką konformizmui per komandos klimata, o autentiškos lyderystės ir komandos klimato ryšį moderuoja pasitikėjimas vadovu, nėra statistiškai reikšminga. Tačiau atliktos pakoreguoto modelio statistinės analizės metu buvo išsiaiškinta, kad autentiška lyderystė daro netiesioginį neigiamą efektą konformizmui per komandos klimata.

Remiantis gautais rezultatais pateikiami šie pasiūlymai:

1. Atkreipti dėmesį į autentiškos lyderystės, komandos klimato ir pasitikėjimo vadovu naudą darbuotojams, komandai, rezultatams ir organizacijai.

2. Atkreipti dėmesį į konformizmo fasadų žalą darbuotojams ir organizacijai ir bandyti užtikrinti konformizmo fasadų kūrimui nepalankią aplinką.

3. Stengtis didinti pasitikėjimą tiesioginiu vadovu, nes mažas pasitikėjimas vadovu moderuoja autentiškos lyderystės ir konformizmo tiesioginį teigiamą ryšį.

4. Lyderiai turėtų ieškoti priemonių ir būdų įgyti pavaldinių pasitikėjimą, pavyzdžiui, laikydamiesi mainų taisyklių, užtikrindami ekonominių ir socioemocinių išteklių suteikimą pasekėjams, bendraudami atvirai, sąžiningai.

5. Matant teigiamą autentiškos lyderystės poveikį komandos klimatui ir žinant teigiamas autentiškos lyderystės bei komandos klimato pasekmes, rekomenduojama vadovams praktikuoti autentišką lyderystę.

6. Autentišką lyderystę rekomenduojama stiprinti per objektyvų visų požiūrių apžvelgimą prieš priimant sprendimus, vadovavimąsi vidinėmis moralinėmis vertybėmis ir standartais priimant sprendimus, autentiško savęs pateikimą darbo aplinkoje rodant nuoširdžius jausmus ir emocijas ir per tikrojo savęs pažinimą.

7. Žinant, kad autentiška lyderystė daro įtaką konformizmui per komandos klimata, labiau suprantama ir reikšminga tampa komandos klimato nauda, todėl rekomenduojama kurti teigiamą komandos klimata per aiškiai apibrėžtus, pasiekiamus tikslus, saugią aplinką, bendrą profesionalumo siekimą užduočių įgyvendinimo metu ir per aiškų, dokumentuotą ir išreikštą inovacijų palaikymą.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Afsar, B., & Shahjehan, A. (2018). Linking ethical leadership and moral voice: The effects of moral efficacy, trust in leader, and leader-follower value congruence. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 775–793. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0015>
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior* (19). John Wiley & Sons.
- Anjum, M., & Shah, S. Z. A. (2017). Indirect Effects of FNE and POP on Emotional Exhaustion: The Role of Facades of Conformity. *Business & Economic Review*, 9(2), 225–253. <https://doi.org/10.22547/ber/9.2.10>
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). *Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity*. 18(1), 88–115.
- Atkinson, S., & Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 282–304. <https://doi.org/10.1108/02683940310473064>
- Avey, J. B. (2014). The Left Side of Psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of PsyCap. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(2), 141–149. <https://doi.org/10.1177/1548051813515516>
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B.J., & Luthans, F. (2006), *High Impact Leader: Moments Matter in Accelerating Authentic Leadership*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and

- behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Basaglia, S., Caporarello, L., Magni, M., & Pennarola, F. (2010). IT knowledge integration capability and team performance: The role of team climate. *International Journal of Information Management*, 30(6), 542–551. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.04.003>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Manual: The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Interpersonal Development*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.4324/9781351153683-3>
- Beaulieu, M. D., Dragieva, N., Del Grande, C., Dawson, J. F., Haggerty, J. L., Barnsley, J., Hogg, W. E., Tousignant, P., & West, M. A. (2014). The team climate inventory as a measure of primary care teams' processes: Validation of the French version. *Healthcare Policy*, 9(3), 40–54. <https://doi.org/10.12927/hcpol.2014.23730>
- Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, 4(4), 353–365. <https://doi.org/10.1080/13603120110078043>
- Begley, P. T. (2004). Understanding valuation processes: Exploring the linkage between motivation and action. *International Studies in Educational Administration*, 32(2), 4–18.

- Bell, E. L. (1990). The Bicultural Life Experience of Career-Oriented Black Women. *Journal of Organizational Behavior*, 11(6), 459–477.
- Bhindi, N., & Duignan, P. (1997). Leadership for a new century: Authenticity, intentionality, spirituality, and sensibility. *Educational Management and Administration*, 25(2), 117–132.
- Bies, R. J. (2009). *Sounds of silence: Identifying new motives and behaviors*. In J. Greenberg & M.S. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations*: 157-171. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Borgen, S. O. (2001). Identification As a Trust-Generating. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72(2) 209–229.
- Bower, P., Campbell, S., Bojke, C., & Sibbald, B. (2003). Team structure, team climate and the quality of care in primary care: An observational study. *Quality and Safety in Health Care*, 12(4), 273–279. <https://doi.org/10.1136/qhc.12.4.273>
- Brief, A. P., Dietz, J., Cohen, R. R., Pugh, S. D., & Vaslow, J. B. (2000). Just Doing Business: Modern Racism and Obedience to Authority as Explanations for Employment Discrimination. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81(1), 72–97. <https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2867>
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 671–697. <https://doi.org/10.1002/job>
- Bromiley, P., & Cummings, L. L. (1993). *Organizations with trust: Theory and measurement*. The 53rd Annual Meeting of the Academy of Management Conference Proceedings in Atlanta, GA.
- Bunker, B. B., Alban, B. T., & Lewicki, R. J. (2004). Ideas in Currency and OD Practice: Has the Well Gone Dry? *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(4), 403–422. <https://doi.org/10.1177/0021886304270372>

- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1–36. <https://doi.org/10.1177/0001839213477098>
- Cable, D. M., & Kay, V. S. (2012). Striving for self-verification during organizational entry. *The Academy of Management Journal*, 55(2), 360-380. <https://www.jstor.org/stable/23412443>
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. & Weick, K. E. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.
- Chan, Y. H. (2003). Biostatistics 101: data presentation. *Singapore medical journal*, 44(6), 280–285. <http://pascal-francis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=15028630>
- Chartrand, T. L., & Bargh, J. A. (1999). The chameleon effect: The perception-behavior link and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 893–910. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.76.6.893>
- Chatzi, S. C., & Nikolaou, I. (2007). Validation of the four-factor Team Climate Inventory in Greece. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(4), 341–357. <https://doi.org/10.1108/19348830710900142>
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E., & Diefendorff, J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 1151–1163. <https://doi.org/10.1002/job>
- Chaudhary, R., & Panda, C. (2018). Authentic leadership and creativity: The intervening role of psychological meaningfulness, safety and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 2071–2088. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0082>

- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2003). Performance Measurement and Reward Systems, Trust, and Strategic Change. *Journal of Management Accounting Research*, *15*(1), 117–143. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.117>
- Chiaburu, D. S., Smith, T. A., Wang, J., & Zimmerman, R. D. (2014). Relative importance of leader influences for subordinates' proactive behaviors, prosocial behaviors, and task performance: A meta-analysis. *Journal of Personnel Psychology*, *13*(2), 70–86. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000105>
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, *55*(1974), 591–621. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142015>
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *15*(3), 227–240. <https://doi.org/10.1177/1548051808326596>
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, *53*, 39–52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *Leadership Quarterly*, *16*(3), 475–493. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.008>
- Coppola, N. W., Hiltz, S. R., & Rotter, N. G. (2004). Building trust in virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, *47*(2), 95–104. <https://doi.org/10.1109/TPC.2004.828203>
- Cotterell, N., Eisenberger, R., & Speicher, H. (1992). Inhibiting Effects of Reciprocation Wariness on Interpersonal Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, *62*(4), 658–668. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.62.4.658>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, *31*(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

- Currall, S. C., & Judge, T. A. (1995). Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64(2), 151–170.
- Daft, R. L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193–210. <https://doi.org/10.5465/255754>
- DeConinck, J. B. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. *Journal of Business Research*, 64(6), 617–624. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.06.014>
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35–47. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>
- Deutsch, M. (1958). Trust and Suspicion. *The Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265–279. <http://www.jstor.org/stable/172886>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Dionne, S. D., Gupta, A., Sotak, K. L., Shirreffs, K. A., Serban, A., Hao, C., Kim, D. H., & Yammarino, F. J. (2014). A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. *Leadership Quarterly*, 25(1), 6–35. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.002>
- Dirks, K. T. (2000). Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85, 1004–1012.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2004). Trust in leaders: Existing research and emerging issues. In Kramer, R. M., & Cook, K. S. (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*: 21-40. New York: Russell Sage Foundation.

- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *Leadership Quarterly*, *16*(3), 459–474. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.007>
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, *40*(6), 1419–1452. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00386>
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, *12*(1), 1–22. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.1>
- Eigel, K. M., & Kuhnert, K. W. (2005). Authentic development: Leadership development level and executive effectiveness. *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Developmen*, *3*, 357–385.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, *18*(1), 93–116. <https://doi.org/10.1177/014920639201800107>
- Fleishman, E. & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, *15*(2), 43–56. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1962.tb01845.x>
- Flippen, A. R. (1999). Understanding groupthink from a self-regulatory perspective. *Small Group Research*, *30*(2), 139–165. <https://doi.org/10.1177/104649649903000201>
- Forehand, G. A., & Gilmer, B. V. H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, *62*(6), 361–382. <https://doi.org/10.1037/h0045960>
- Friedlander, R., & Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, *22*(2), 171–183. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1969.tb02300.x>
- Fulmer, A. C., & Gelfand, M. J. (2012). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*, *38*(4), 1167–1230 <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>

- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F. O., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, *16*, 343–372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, *22*(6), 1120–1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, W., & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Giffin, K. (1967). The Contribution of Studies of Source Credibility To a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Process. *Psychological Bulletin*, *68*(2), 104–120. <https://doi.org/10.1037/h0024833>
- Glasø, L., & Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader - Follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *17*(4), 482–500. <https://doi.org/10.1080/13594320801994960>
- Glauser, M. J. (1984). Upward Information Flow in Organizations: Review and Conceptual Analysis. *Human Relations*, *37*, 613-643. <https://doi.org/10.1177/001872678403700804>
- Grandey, A. A. (2003). When "The Show Must Go on": Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery. *Academy of Management Journal Management*, *46*(1), 86–96.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *International Journal of research & Method in Education*, *28*(2), 220–221. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2015.1005806>
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication monographs*, *76*(4), 408-420. <https://doi.org/10.1080/03637750903310360>

- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50, 1–22. <https://doi.org/10.1080/00273171.2014.962683>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. New York: Guilford Publications.
- Hayes, A. F., Montoya, A. K., & Rockwood, N. J. (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. *Australasian Marketing Journal*, 25(1), 76–81. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.02.001>
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2013). Conditional process modeling: Using structural equation modeling to examine contingent causal processes. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: A second course*, 217–264. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Hall, A. T., Blass, F. R., Ferris, G. R., & Massengale, R. (2004). Leader reputation and accountability in organizations: Implications for dysfunctional leader behavior. *Leadership Quarterly*, 15(4), 515–536. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.05.005>
- Henderson, J. E., & Hoy, W. K. (1983). Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational & Psychological Research*, 3(2), 63–75.
- Hewlin, P. F. (2003). And the Award for Best Actor Goes to...: Facades of Conformity in Organizational Settings. *The Academy of Management*, 28(4). <https://www.jstor.org/stable/30040752>
- Hewlin, P. F. (2009). Wearing the Cloak: Antecedents and Consequences of Creating Facades of Conformity. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 727–741. <https://doi.org/10.1037/a0015228>
- Hewlin, P. F., Kim, S. S., & Song, Y. H. (2016). Creating facades of conformity in the face of job insecurity: A study of consequences and conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 539–567. <https://doi.org/10.1111/joop.12140>
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493–504. <https://doi.org/10.1017/S0305004100062459>

- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), p. 409–473. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(97\)90037-4](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(97)90037-4)
- Hsieh, C. C., & Wang, D. S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329–2348. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1025234>
- Hu, X., & Shi, J. (2015). Employees' surface acting in interactions with leaders and peers. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 1132–1152. <https://doi.org/10.1002/job>
- Huang, G., Zhao, H. H., Niu, X., Ashford, S. J., & Lee, C. (2013). Reducing job insecurity and increasing performance ratings: Does impression management matter? *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 852–862. <https://doi.org/10.1037/a0033151>
- Hudson, B. (2004). Trust: Towards Conceptual Clarification. *Australian Journal of Political Science*, 39(1), 75–87. <https://doi.org/10.1080/1036114042000205650>
- Hülsheger, U. R., Anderson, N. R., & Salgado, J. F. (2009). Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128–1145. <https://doi.org/10.1037/a0015978>
- Hunter, K. H., Luchak, A. A., & Devine, K. (2012). Limiting facades of conformity and its impact: the role of supportive employment relationships. *Academy of Management*, 11(2), 301-329.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764–791. <https://doi.org/10.2307/2667055>
- Idris, M. A., Dollard, M. F., & Tuckey, M. R. (2015). Psychosocial Safety Climate as a Management Tool for Employee Engagement and Performance: A Multilevel Analysis. *International Journal of Stress Management*, 22(2), 183–206. <https://doi.org/10.1037/a0038986>
- Ilic, M., Reinecke, J., Bohner, G., Röttgers, H.-O., Beblo, T., Driessen, M., Frommberger, U., & Corrigan, P. W. (2012). Protecting self-esteem from stigma: A test of different strategies for

- coping with the stigma of mental illness. *International Journal of Social Psychiatry*, 58(3), 246–257. <https://doi.org/10.1177/0020764010392058>
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Jackall, R. (1988). Moral mazes: The world of corporate managers. *International Journal of Politics, Culture and Society*, 1(4), 598–614. <https://doi.org/10.1007/BF01390690>
- Jafri, M. H. (2012). Influence of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour and Trust. *Psychological Studies*, 57(1), 29–36. <https://doi.org/10.1007/s12646-011-0112-z>
- James, L. R., Hater, J. S., Gent, M. J., & Bruni, J. R. (1978). Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31(4), 783-813. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb02124.x>
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096–1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- James, L. R. & Sells, S. B. (1981) Psychological Climate: Theoretical Perspectives and Empirical Research. In Magnusson, D. (Ed.). *Toward a Psychology of Situations: An Interactional Perspective*, 275–92. Hillsdale, NJ: Erlbaum,
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006a). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(8), 646–666. <https://doi.org/10.1108/01437730610709273>
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006b). Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254–273. <https://www.jstor.org/stable/40604537>

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kaiser, S., Ekelund, B., Patras, J., & Martinussen, M. (2016). Psychometric Properties of the Norwegian Short Version of the Team Climate Inventory (TCI). *Scandinavian Journal of Organizational Psychology* 8(2) 18–28. <https://hdl.handle.net/10037/15231>
- Kao, S. F., Tsai, C. Y., Schinke, R., & Watson, J. C. (2019). A cross-level moderating effect of team trust on the relationship between transformational leadership and cohesion. *Journal of sports sciences*, 37(24), 2844-2852. <https://doi.org/10.1080/02640414.2019.1668186>
- Katilienė, R. (2010). Autentiška lyderystė – veiksnys, lemiantis pokyčius. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai*, 117–122.
- Kaur, A. (2016). Quality of Work Life. *International Journal of Engineering Science and Computing*, 6(7), 8305–8311.
- Kavaliauskienė, Ž. (2013). Humanistinis Organizacinio Klimato Aspektas. *Humanistic Aspect of Organizational Climate.*, 35(1), 56–62.
- Kee, H. W., & Knox, R. E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 14(3), 357–366. <https://doi.org/10.1177/002200277001400307>
- Kegan, R. (1982). *The evolving self: Problem and process in human development*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26. <http://www.jstor.org/stable/1449033>
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38(06), 283–357. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38006-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38006-9)

- Khalid, J., & Ahmed, J. (2016). Perceived organizational politics and employee silence: supervisor trust as a moderator. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 21(2), 174–195. <https://doi.org/10.1080/13547860.2015.1092279>
- Khan, R. N. A., Masih, S., & Ali, W. (2021). Influence of Transactional Leadership and Trust in Leader on Employee Well-being and Mediating role of Organizational Climate. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 6(1), 13-23. doi:10.24088/ijbea-2021-61002
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (2016). Authentic leadership and team climate: testing cross-lagged relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 331–345. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2014-0362>
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.1.36>
- Kivimäki, M., & Elovainio, M. (1999). A short version of the Team Climate Inventory: Development and psychometric properties. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 241–246. <https://doi.org/10.1348/096317999166644>
- Knapton, H. M., Bäck, H., & Bäck, E. A. (2015). The social activist: conformity to the ingroup following rejection as a predictor of political participation. *Social Influence*, 10(2), 97–108. <https://doi.org/10.1080/15534510.2014.966856>
- Knight, G. A. (1997). Cross-Cultural Reliability and validity of a scale to measure Firm Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Venturing*, 12, 213–225. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00065-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00065-1)
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1987), *The Leadership Challenge: How to get Extraordinary Things done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *Leadership practices inventory: Self & observer*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634–717. <https://doi.org/10.1177/0149206308330559>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects - A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904–915. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>
- Lachman, R. (1988). Factors influencing workers' orientations: A secondary analysis of Israeli data. *Organization Studies*, 9, 497–510. <https://doi.org/10.1177/017084068800900403>
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the „true self“: Towards a theory of embodied authentic leadership. *Leadership Quarterly*, 21(1), 64–74. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.005>
- Lee, M. C. C., & Idris, M. A. (2017). Psychosocial safety climate versus team climate: The distinctiveness between the two organizational climate constructs. *Personnel Review*, 46(5), 988–1003. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0003>
- Leng, Y. (2018). Conformity in the Workplace: The Relationship between Facades of Conformity, Job Satisfaction, Emotional Exhaustion, and Intention to Leave. *University of Wisconsin-Stout*. <http://digital.library.wisc.edu/1793/79796>
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships: A model of development and decline. In B. B. Bunker, J. Z. Rubin, (Eds.) *Conflict, cooperation, and justice*. 133–173. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Liang, H. L. (2020). How Workplace Bullying Relates to Facades of Conformity and Work–Family Conflict: The Mediating Role of Psychological Strain. *Psychological Reports*, 123(6), 2479–2500. <https://doi.org/10.1177/0033294119862984>
- Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming Service Employees and Climate: A Multilevel, Multisource Examination of Transformational Leadership in Building Long-Term Service Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1006–1019. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1006>

- Lie, D., May, W., Richter-Lagha, R., Forest, C., Banzali, Y., & Lohenry, K. (2015). Adapting the McMaster-Ottawa scale and developing behavioral anchors for assessing performance in an interprofessional team observed structured clinical encounter. *Medical Education Online*, 20(1). <https://doi.org/10.3402/meo.v20.26691>
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- Loewen, P., & Loo, R. (2004). Assessing team climate by qualitative and quantitative approaches: Building the learning organization. *The Learning Organization*, 11(3), 260–272. <https://doi.org/10.1108/09696470410533012>
- Lopez, F. G., & Rice, K. G. (2006). Preliminary development and validation of a measure of relationship authenticity. *Journal of Counseling Psychology*, 53(3), 362–371. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.53.3.362>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: A positive developmental approach. In Cameron KS, Dutton JE, Quinn RE (Eds.), *Positive organizational scholarship*, 241-261. San Francisco: Berrett-Koehler.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate behavioral research*, 39(1), 99-128. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4
- Mayo, E. (1945) *The social problems of an industrial civilization*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356–376. <https://www.jstor.org/stable/259182>
- Maximo, N., Stander, M. W., & Coxen, L. (2019). Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(3), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajip>

- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00032-9)
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123–136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://www.jstor.org/stable/258792>
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop while the Employees Watch the Boss? *The Academy of Management Journal*, 48(5), 874–888. <https://www.jstor.org/stable/20159703>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust As Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. <https://doi.org/10.2307/256727>
- Mcknight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *Academy of Management*, 23(3), 473–490. <http://www.jstor.com/stable/259290>
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin., T. M. (2008). *Whistle Blowing in Organizations*. New York: Routledge
- Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *Leadership Quarterly*, 16(3), 441–457. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.006>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Miniotaitė, A., & Bučiūnienė, I. (2013). Explaining authentic leadership work outcomes from the perspective of self-determination theory. *Management of Organizations: Systematic Research*, 65, 63–75. <https://doi.org/10.7220/mosr.1392.1142.2013.65.5>

- Mira, M. S., & Odeh, K. (2019). The mediating role of authentic leadership between the relationship of employee training and employee performance. *Management Science Letters*, 9(3), 381–388. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.12.011>
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), p. 314-328. <https://doi.org/10.2307/3172742>
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking Up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183–191. <https://doi.org/10.1037/a0020744>
- Mozammel, S., & Haan, P. (2016). Transformational Leadership and Employee Engagement in the Banking Sector in Bangladesh. *The Journal of Developing Areas*, 50(6), 43–55. <https://doi.org/10.20434/kricm.2019.10.10.3.19>
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.008>
- Nielsen, M. B., Eid, J., Mearns, K., & Larsson, G. (2013). Authentic leadership and its relationship with risk perception and safety climate. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(4), 308–325. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2011-0065>
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *Leadership Quarterly*, 21(3), 350–364. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.002>
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, R. M., Brown-Radford, J. A., & Evans, R. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 64–76. <https://doi.org/10.1177/10717919070130010901>
- Nunnally, Jum C. (1967), *Psychometric Theory*, 1st ed., New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment. The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>

- Oh, J., & Oh, S. (2017). Authentic leadership and turnover intention: does organizational size matter? *Leadership and Organization Development Journal*, 38(7), 912–926. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2016-0209>
- Olekalns, M., & Smith, P. L. (2007). Loose with the truth: Predicting deception in negotiation. *Journal of Business Ethics*, 76(2), 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9279-y>
- Payne, R. L., Fineman, S., & Wall, T. D. (1976). Organizational climate and job satisfaction: A conceptual synthesis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 45–62. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90006-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90006-4)
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., Dawson, J. F., & Wallace, A. (2004). Development & validation of an organizational climate measure. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 1-29.
- Petkevičiūtė, N., Barvydienė, V., & Surpikienė, N. (2018). Authentic Leadership: Leader-Follower Relationship Genesis. *Transformations in Business & Economics*, 17(1), 83–100.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331–348. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3>
- Phillips, T. N., Williams, F., & Kirkman, D. (2016). An Examination of Facades of Conformity as a Social Mobility Strategy. *Advances in Business Research*, 7(2000), 103–119.
- Pirola-Merlo, A. (2010). Agile innovation: The role of team climate in rapid research and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 1075–1084. <https://doi.org/10.1348/096317909X480653>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational

- citizenship behaviors. *American Journal of Obstetrics and Gynecology*, 1(20), 107–142. <https://doi.org/10.1016/j.ajog.2005.07.085>
- Poon, J. M. IL. (2006). Trust-in-supervisor and helping coworkers: Moderating effect of perceived politics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 518–532. <https://doi.org/10.1108/02683940610684373>
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Assessing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42, 185–227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Proudfoot, J., Jayasinghe, U. W., Holton, C., Grimm, J., Bubner, T., Amoroso, C., Beilby, J., & Harris, M. F. (2007). Team climate for innovation: What difference does it make in general practice? *International Journal for Quality in Health Care*, 19(3), 164–169. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm005>
- Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 94.
- Rafaeli, A., Dutton, J., Harquail, C. V., & Mackie-Lewis, S. (1997). Navigating by Attire : The Use of Dress by Female Administrative Employees. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 9–45. <https://www.jstor.org/stable/257019>
- Rafaeli, A., & Sutton, R. (1987). Expression of Emotion as Part of the Work Role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23–37. <http://www.jstor.org/stable/257991>
- Rahmi, D. Y., & Indarti, N. (2019). Examining the relationships among cognitive diversity, knowledge sharing and team climate in team innovation. *Team Performance Management*, 25(5–6), 299–317. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2018-0070>
- Ralston, D. A. (1985). Employee Ingratiation: The Role of Management. *The Academy of Management Review*, 10(3), 477–487. <https://www.jstor.org/stable/258129>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.

- Rome, B. K., & Rome, S. C. (1967). *Humanistic research on large social organizations*. In J. F. T. Bugental (Ed.), *Challenges of humanistic psychology*, 181–193. New York: McGraw-Hill.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A. 1995. *Impression management in organizations: Theory, measurement, practice*. New York: Routledge
- Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Prentice-Hall, Inc.
<https://doi.org/10.1037/10788-000>
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651–665. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so Different after All : A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
<https://www.jstor.org/stable/259285>
- Sansberry II, K. (2020). *The Masks We Wear in the Workplace Masquerade : An Examination of Antecedents of Facades of Conformity and the Impact of Abusive Supervision*. University of Missouri - Saint Louis.
- Šaparnis, G., & Merkys, G. (2000). Socialiniai-profesiniai santykiai tarp mokyklų vadovų ir švietimo skyriaus: kooperacija, konformizmas, rezistencija. *Socialiniai mokslai*, 4(25), 101–116.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447–479.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17–29. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(94\)90085-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(94)90085-X)

- Schneider, B., & Hall, D. T. (1972). Toward specifying the concept of work climate: A Study of Roman Catholic diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 56, 447–455. <https://doi.org/10.1037/h0033756>
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of aging. *Journal of Theoretical Biology*, 36(1), 19–39. [https://doi.org/10.1016/0022-5193\(77\)90187-4](https://doi.org/10.1016/0022-5193(77)90187-4)
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1996). *Empowerment in veterinary clinics: The role of trust in delegation*. Presented at the 11th Annual Meeting of Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA, USA. <https://doi.org/10.1080/21515581.2016.1153479>
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic procedures. *Leadership Quarterly*, 10(1), 63–113. <https://doi.org/10.1109/TCSII.2004.842027>
- Schroeder, R. G., Van de Ven, A. H., Scrudder, G. D. Polley, D. (1989). *The development of innovation ideas*. In: Van de Ven, A. H., Angle, H. L. , & Poole, M. S. (Eds) *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, Harper & Row, New York, 107–134.
- Schwarze, J. (1993) *Grundlagen der Statistik 2*. 5th edition; Herne/Berlin:Neue Wirtschaftsbriefe.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332–349.
- Sells, S. B. and James, L. R. (1987), Organizational climate. In Nesselroade, J. L. and Cattell, R. B. (Eds), *Handbook of Multivariate Experimental Psychology*, 915–37. New York, NY: John Wiley.

- Serva, M. A., Fuller, M. A., & Mayer, R. C. (2005). The reciprocal nature of trust: A longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 625–648. <https://doi.org/10.1002/job.331>
- Shameem, M., Kumar, C., & Chandra, B. (2017). A proposed framework for effective software team performance: A mapping study between the team members' personality and team climate. *International Conference on Computing, Communication and Automation, ICCCA 2017*, 912–917. <https://doi.org/10.1109/CCAA.2017.8229936>
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). „What's your story?“ A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Shanock, L. R., Allen, J. A., Dunn, A. M., Baran, B. E., Scott, C. W., & Rogelberg, S. G. (2013). Less acting, more doing: How surface acting relates to perceived meeting effectiveness and other employee outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 457–476. <https://doi.org/10.1111/joop.12037>
- Sharma, A., & Bhatnagar, J. (2017). Emergence of team engagement under time pressure: role of team leader and team climate. *Team Performance Management*, 23(3–4), 171–185. <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2016-0031>
- Sharma, C. S., & Sharma, N. (2015). Impact of facades of conformity on self-monitoring and emotional exhaustion – An investigation into its causes. *Vidya International Journal of Management Research*, 2(1), 38–44.
- Sheppard, B. H., & Sherman, D. M. (1998). The Grammars of Trust: A Model and General Implications. *The Academy of Management Review*, 23(3), 422–437. <http://www.jstor.com/stable/259287>
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It is, Why It matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35–48.
- Siegall, M., & McDonald, T. (2004). Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources. *Personnel Review*, 33(3), 291–301. <https://doi.org/10.1108/00483480410528832>

- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Snyder, M. (1974). Self-Monitoring of Expressive Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526–537. <https://doi.org/10.1037/h0037039>
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *Leadership Quarterly*, 16(3), 419–439. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.004>
- Stankevičiūtė, I., & Ganusauskaitė, A. (2018). „Vytautas mineral SPA“ organizacijos klimatas ir jo palankumas kūrybingumui. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai 21*, 71–77. <https://hdl.handle.net/20.500.12259/102122>
- Stormer, F., & Devine, K. (2008). Acting at work: Faades of conformity in academia. *Journal of Management Inquiry*, 17(2), 112–134. <https://doi.org/10.1177/1056492607310983>
- Sun, W., Xu, A., & Shang, Y. (2014). *Transformational leadership , team climate , and team performance within the NPD team : Evidence from China*. 28, 127–147. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9327-3>
- Tafvelin, S., Armelius, K., & Westerberg, K. (2011). Toward Understanding the Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Well-Being: A Longitudinal Study. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(4), 480–492. <https://doi.org/10.1177/1548051811418342>
- Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimų metodai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Tang, C., & Naumann, S. E. (2016). Team diversity, mood, and team creativity: The role of team knowledge sharing in Chinese RandD teams. *Journal of Management and Organization*, 22(3), 420–434. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.43>
- Tang, K. (2014). A reciprocal interplay between psychosocial job Stressors and worker well-being ? A systematic review of the "reversed" effect. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 40(5), 441–456. : <https://www.jstor.org/stable/43188043>

- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2012). Ask and you shall hear (but not always): Examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology*, 65(2), 251–282. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01248.x>
- Tate, B. (2008). A Longitudinal Study of the Relationships Among Self-Monitoring, Authentic Leadership, and Perceptions of Leadership *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(1), 16–29. <https://doi.org/10.1177/1548051808318002>
- Tepper, B. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tetlock, P. E., & Manstead, A. S. R. (1985). Impression Management Versus Intrapyschic Explanations in Social Psychology. A Useful Dichotomy? *Psychological Review*, 92(1), 59–77. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.92.1.59>
- Tice, D. M., & Wallace, H. M. (2003). The reflected self: Creating yourself as (you think) others see you. *Handbook of self and identity*, 91–105. The Guilford Press.
- Tjosvold, D. (1982). Effects of approach to controversy on superiors' incorporation of subordinates' information in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 189–193. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.2.189>
- Tseng, H.-M., Liu, F.-C., & West, M. Al. (2009). The Team Climate Inventory (TCI). *Small Group Research*, 40(4), 465–482. <https://doi.org/10.1177/1046496409334145>
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 25(1), 83–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4–24. <https://doi.org/10.1002/job.653>
- Wang, D. S., & Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality*, 41(4), 613–624. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.613>
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wang, P., Rode, J. C., Shi, K., Luo, Z., & Chen, W. (2013). A Workgroup Climate Perspective on the Relationships Among Transformational Leadership, Workgroup Diversity, and Employee Creativity. *Group and Organization Management*, 38(3), 334–360. <https://doi.org/10.1177/1059601113488163>
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In West M. A., & Farr J. L. (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, 309–333. John Wiley & Sons.
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). The team climate inventory: Development of the tci and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 53–66. <https://doi.org/10.1080/13594329608414840>
- Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R. B., & Shanine, K. (2013). *Exploring the middlerange of person environment fit theories through a conservation of resources perspective*. In A. L. Kristof-Brown & J. Billsberry (Eds.), *Organizational fit: Key issues and new directions* 170–194. Hoboken: Wiley-Blackwell.
- Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration and Leadership*, 37(6), 847–872. <https://doi.org/10.1177/1741143209345441>

- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust : An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513–530.
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009a). Authentic leadership: A new theory for nursing or back to basics? *Journal of Health, Organisation and Management*, 23(5), 522–538. <https://doi.org/10.1108/14777260910984014>
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009b). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6–23. <https://doi.org/10.1002/jls.20104>
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(4), 438–448. <https://doi.org/10.1177/1548051810382013>
- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299–312. <https://doi.org/10.1108/13673271111119709>
- Ylipaavalniemi, J., Kivimäki, M., Elovainio, M., Virtanen, M., Keltikangas-Järvinen, L., & Vahtera, J. (2005). Psychosocial work characteristics and incidence of newly diagnosed depression: A prospective cohort study of three different models. *Social Science and Medicine*, 61(1), 111–122. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.11.038>
- Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229–239. <https://doi.org/10.1177/105960117800300306>
- Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: a review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of occupational health psychology*, 1(2), 145–169. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.2.145>
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>

SUMMARY

THE INFLUENCE OF AUTHENTIC LEADERSHIP, TEAM CLIMATE AND TRUST IN LEADER ON CONFORMITY IN ORGANIZATIONS: A MODERATED MEDIATION MODEL

Dovilė BIKELYTĖ

Paper for the Master's degree

Human Resource Management Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Assoc. Prof. Virginijus Tamaševičius,

Vilnius, 2022

95 pages, 17 charts, 5 pictures.

The main purpose of this master thesis is to determine the effect that Authentic Leadership, Team Climate and Trust in Leader has on Conformity by conducting an empirical study.

The work consists of three main parts: the analysis of literature, the research methodology and the analysis of the empirical study results.

The literature analysis examines and defines the concepts of Conformity, Authentic Leadership, Team Climate and Trust in Leader. The author explores the available scientific research to provide some insight about the influence that these concepts have on workers, teams, organizations and performance, further investigating the described possible ties between the concepts themselves. A conceptual model of moderated mediation is introduced, where the impact of Authentic Leadership on Conformity is mediated by Team Climate while the direct and indirect effect is moderated by Trust in Leader.

A questionnaire was prepared and a survey of Lithuanian workers was conducted to collect the data needed for the research. Cronbach's Alpha coefficient was used to determine the reliability of the questionnaire, a value higher than 0,7 confirmed the validity. Skewness and kurtosis measures displayed a normal distribution of the data. SPSS programme batch was used to statistically process the results of the research. For the moderated mediation PROCESS v3.5 by Andrew F. Hayes was utilized.

The empirical study indicates that Authentic Leadership is positively related to Team Climate, however Trust in Leader does not moderate this path. Furthermore the research shows that Authentic Leadership has a positive direct effect on Conformity in cases where Trust in Leader levels are low. In cases where Trust in Leader levels are moderate or high, Authentic Leadership does not have a statistically significant effect on Conformity. Statistical analysis showed that a moderated mediation where Authentic Leadership influences Conformity through Team Climate while the path between Authentic Leadership and Team Climate is moderated by Trust in Leader is not statistically significant, in other words the moderated mediation does not exist. Nevertheless a statistical analysis of an adjusted model indicates that Authentic Leadership has an indirect negative effect on Conformity through Team Climate.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrime vertinamų veiksmų anketa

ANKETA

Labą dieną,

Esu žmogiškųjų išteklių valdymo II kurso magistro studentė Vilniaus universitete.

Atlieku tiriamąjį darbą, kuriame siekiu atsakyti į klausimą, ar tarp komandos klimato, autentiškos lyderystės, pasitikėjimo vadovu ir konformizmo egzistuoja ryšiai. Anketos duomenys bus apibendrinami ir naudojami tik moksliniais tikslais.

Apklausa yra anoniminė, ją užpildyti vidutiniškai užtruksite 10 minučių.

Nuoširdžiai dėkoju Jums už skirtą laiką ir geranoriškumą!

Įvertinkite savo polinkį prisitaikyti darbovietėje 5 balų sistemoje (1 – niekada, 2 – retai, 3 – kartais, 4 – dažnai, 5 – visada):

Teiginys	1 – niekada	2 – retai	3 – kartais	4 – dažnai	5 – visada
Aš nesidalinu tam tikrais dalykais apie save, kad pritaipčiau darbe.					
Aš slopinu asmenines vertybes, kurios skiriasi nuo organizacijos vertybių.					
Aš sulaukau/nuslepiu asmenines vertybes, kurios prieštarauja organizacinėms vertybėms.					
Aš manau, kad elgiuosi tinkamai, apsimeddamas (-a), kad priimu organizacines vertybes.					
Elgiuosi taip, kad mano elgesys atspindėtų organizacijos vertybių sistemą, nors ji ir nesuderinama su mano asmeninėmis vertybėmis.					
Aš sakau dalykus, kuriais darbe nelabai tikiu.					

Įvertinkite savo komandos klimatą 5 balų sistemoje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku):

Teiginys	1 – visiškai nesutinku	2 – nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku
Aš sutinku su savo darbo padalinio tikslais.					
Aš manau, kad mano padalinio tikslus aiškiai supranta kiti padalinio nariai.					
Aš manau, kad mano padalinio tikslai iš tikrųjų gali būti pasiekti.					
Aš manau, kad šie tikslai yra vertingi organizacijai.					
Mes laikomės požiūrio „mes esame kartu“.					
Žmonės informuoja vieni kitus apie su darbu susijusias problemas padalinyje.					

lentelės tęsinys

Žmonės jaučiasi suprasti ir vieni kitų priimti.					
Visame padalinyje bandoma dalintis informacija.					
Padalinio nariai yra pasirengę kvestionuoti padalinio veiklą.					
Padalinys kritiškai vertina galimus veiklos trūkumus, kad pasiektų geriausią įmanomą rezultatą.					
Padalinio nariai remiasi vieni kitų idėjomis, kad pasiektų geriausią įmanomą rezultatą.					
Šio padalinio nariai visada ieško naujų problemų sprendimo būdų.					
Šiame padalinyje mes skiriame laiko naujų idėjų kūrimui.					
Padalinio nariai bendradarbiauja, kad padėtų plėtoti ir pritaikyti naujas idėjas.					

Įvertinkite savo tiesioginio vadovo autentiškos lyderystės bruožus 5 balų sistemoje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku):

Teiginys	1 – visiškai nesutinku	2 – nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku
Mano vadovas (-ė) aiškiai pasako, ką mano.					
Mano vadovo (-ės) veiksmai atitinka jo (jos) įsitikinimus.					
Mano vadovas (-ė) prašo pavaldinių pateikti minčių, kurios kvestionuoja jo (jos) esminius įsitikinimus.					
Mano vadovas (-ė) tiksliai gali pasakyti, kaip kiti mato jo (jos) gebėjimus.					
Priimdamas (-a) sprendimus, mano vadovas (-ė) remiasi savo esminiais įsitikinimais.					
Mano vadovas (-ė) idėmiai išklauso alternatyvas, prieš prieidamas (-a) galutinės išvados.					
Mano vadovas (-ė) parodo, kad pažįsta savo stiprybes ir silpnybes.					
Mano vadovas (-ė) atvirai dalinasi informacija su kitais.					
Mano vadovas (-ė) atsispiria jam (jai) daromam spaudimui elgtis kitaip nei diktuoja asmeniniai jo (jos) įsitikinimai.					
Mano vadovas (-ė) objektyviai išanalizuoja aktualią informaciją prieš priimdamas (-a) sprendimą.					
Mano vadovas (-ė) aiškiai žino, kokią įtaką daro kitiems.					
Mano vadovas (-ė) savo mintis ir idėjas išreiškia kitiems aiškiai.					
Mano vadovo (-ės) veiksmus lemia jo (jos) vidiniai moraliniai standartai.					
Mano vadovas (-ė) skatina kitus garsiai išsakyti prieštaraujančią nuomonę.					

Įvertinkite pasitikėjimą savo tiesioginiu vadovu 7 balų sistemoje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – daugiau mažiau nesutinku, 4 – neturiu nuomonės, 5 – daugiau mažiau sutinku, 6 – sutinku, 7 – visiškai sutinku):

Teiginys	1 – visiškai nesutinku	2 – nesutinku	3 – daugiau mažiau nesutinku	4 – neturiu nuomonės	5 – daugiau mažiau sutinku	6 – sutinku	7 – visiškai sutinku
Jaučiuosi užtikrintas (-a), kad mano vadovas (-ė) visada stengsis su manimi elgtis sąžiningai.							
Mano vadovas (-ė) niekada nemėgins apgaulės būdu pasinaudoti darbuotojais.							
Aš visiškai pasitikiu vadovo (-ės) sąžiningumu.							
Jaučiu stiprų lojalumą savo vadovui (-ei).							
Palaikyčiau savo vadovą (-ę) beveik bet kokiaje kritinėje situacijoje.							
Aš dvejoju dėl lojalumo savo vadovui (-ei).							

Jūsų lytis:

- Vyras
 Moteris
 Kita

Jūsų amžius:

-

Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
 Vidurinis
 Profesinis
 Aukštasis neuniversitetinis
 Aukštasis universitetinis

Jūsų darbo stažas organizacijoje, kurioje šiuo metu dirbate:

- iki 1 metų
 1–5 metų
 6–10 metų
 11–19 metų
 20 ir daugiau metų

Ar turite pavaldinių?

- Taip
- Ne

Organizacijos, kurioje Jūs šiuo metu dirbate, dydis:

- Labai maža (1–9 darbuotojai)
- Maža (10–49 darbuotojų)
- Vidutinė (50–249 darbuotojų)
- Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)

Jūsų organizacijos veiklos sritis:

- Gamyba
- Paslaugos
- Prekyba
- Logistika
- Informacinės technologijos/technologijos
- Statyba ir/ar nekilnojamas turtas
- Finansai
-

Organizacija, kurioje Jūs šiuo metu dirbate:

- Privatus sektorius
- Viešasis sektorius (biudžetinė organizacija)
- Viešasis sektorius (nebiudžetinė organizacija)

2 priedas. Moderuotos mediacijos (8 modelio) analizė SPSS programa

Model : 8
 Y : KonVID
 X : AutLVID
 M : KomKVID
 W : PasVVID

Sample
 Size: 695

OUTCOME VARIABLE:
 KomKVID

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6435	,4141	,2541	162,8186	3,0000	691,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2507	,3347	6,7242	,0000	1,5935	2,9078
AutLVID	,3315	,1094	3,0307	,0025	,1167	,5462
PasVVID	-,0634	,0724	-,8756	,3815	-,2054	,0787
Int_1	,0364	,0209	1,7436	,0817	-,0046	,0775

Product terms key:

Int_1 : AutLVID x PasVVID

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	AutLVID	PasVVID	Int_1
constant	,1120	-,0346	-,0222	,0067
AutLVID	-,0346	,0120	,0062	-,0021
PasVVID	-,0222	,0062	,0052	-,0014
Int_1	,0067	-,0021	-,0014	,0004

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0026	3,0403	1,0000	691,0000	,0817

Focal predict: AutLVID (X)
 Mod var: PasVVID (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

PasVVID	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3,6667	,4651	,0462	10,0744	,0000	,3744	,5557
5,1667	,5197	,0386	13,4514	,0000	,4439	,5956
6,0000	,5501	,0446	12,3398	,0000	,4626	,6376

There are no statistical significance transition points within the observed range of the moderator found using the Johnson-Neyman method.

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

PasVVID	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,0000	,3679	,0901	4,0836	,0000	,1910	,5448
1,3000	,3788	,0845	4,4854	,0000	,2130	,5447
1,6000	,3898	,0789	4,9386	,0000	,2348	,5447
1,9000	,4007	,0735	5,4516	,0000	,2564	,5450
2,2000	,4116	,0682	6,0333	,0000	,2777	,5456
2,5000	,4226	,0631	6,6931	,0000	,2986	,5465
2,8000	,4335	,0583	7,4394	,0000	,3191	,5479
3,1000	,4444	,0537	8,2763	,0000	,3390	,5499

3,4000	,4554	,0495	9,1991	,0000	,3582	,5525
3,7000	,4663	,0458	10,1859	,0000	,3764	,5562
4,0000	,4772	,0427	11,1878	,0000	,3935	,5610
4,3000	,4881	,0403	12,1208	,0000	,4091	,5672
4,6000	,4991	,0388	12,8731	,0000	,4230	,5752
4,9000	,5100	,0382	13,3352	,0000	,4349	,5851
5,2000	,5209	,0387	13,4463	,0000	,4449	,5970
5,5000	,5319	,0402	13,2233	,0000	,4529	,6108
5,8000	,5428	,0426	12,7471	,0000	,4592	,6264
6,1000	,5537	,0457	12,1201	,0000	,4640	,6434
6,4000	,5647	,0494	11,4314	,0000	,4677	,6616
6,7000	,5756	,0536	10,7420	,0000	,4704	,6808
7,0000	,5865	,0581	10,0870	,0000	,4724	,7007

OUTCOME VARIABLE:

KonVID

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3598	,1295	,5060	25,6529	4,0000	690,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8825	,4876	5,9121	,0000	1,9252	3,8397
AutLVID	,4151	,1554	2,6714	,0077	,1100	,7201
KomKVID	-,3521	,0537	-6,5579	,0000	-,4575	-,2467
PasVVID	,1028	,1022	1,0066	,3145	-,0977	,3034
Int_1	-,0659	,0296	-2,2300	,0261	-,1239	-,0079

Product terms key:

Int_1 : AutLVID x PasVVID

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	AutLVID	KomKVID	PasVVID	Int_1
constant	,2377	-,0667	-,0065	-,0447	,0135
AutLVID	-,0667	,0241	-,0010	,0123	-,0042
KomKVID	-,0065	-,0010	,0029	,0002	-,0001
PasVVID	-,0447	,0123	,0002	,0104	-,0028
Int_1	,0135	-,0042	-,0001	-,0028	,0009

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
1,3664	1,0000	689,0000	,2428

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,0063	4,9730	1,0000	690,0000	,0261

Focal predict: AutLVID (X)
Mod var: PasVVID (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

PasVVID	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3,6667	,1734	,0698	2,4858	,0132	,0364	,3104
5,1667	,0746	,0612	1,2175	,2238	-,0457	,1948
6,0000	,0197	,0695	,2828	,7774	-,1168	,1561

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
4,4656	29,3525	70,6475

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

PasVVID	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,0000	,3492	,1287	2,7137	,0068	,0965	,6018
1,3000	,3294	,1209	2,7242	,0066	,0920	,5668
1,6000	,3096	,1133	2,7322	,0065	,0871	,5321
1,9000	,2899	,1059	2,7362	,0064	,0819	,4978
2,2000	,2701	,0988	2,7340	,0064	,0761	,4640
2,5000	,2503	,0919	2,7226	,0066	,0698	,4308
2,8000	,2305	,0855	2,6976	,0072	,0627	,3983
3,1000	,2108	,0794	2,6530	,0082	,0548	,3668
3,4000	,1910	,0740	2,5808	,0101	,0457	,3363
3,7000	,1712	,0693	2,4715	,0137	,0352	,3073
4,0000	,1515	,0654	2,3151	,0209	,0230	,2799
4,3000	,1317	,0626	2,1041	,0357	,0088	,2546
4,4656	,1208	,0615	1,9634	,0500	,0000	,2415
4,6000	,1119	,0609	1,8371	,0666	-,0077	,2315
4,9000	,0921	,0605	1,5226	,1283	-,0267	,2110
5,2000	,0724	,0614	1,1785	,2390	-,0482	,1929
5,5000	,0526	,0635	,8279	,4080	-,0721	,1774
5,8000	,0328	,0668	,4916	,6232	-,0983	,1640
6,1000	,0131	,0710	-,1840	,8541	-,1263	,1525
6,4000	-,0067	,0760	-,0883	,9297	-,1560	,1425
6,7000	-,0265	,0817	-,3242	,7459	-,1869	,1339
7,0000	-,0463	,0879	-,5263	,5989	-,2188	,1263

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	KomKVID	KonVID
KomKVID	1,0000	,0000
KonVID	,0000	1,0000

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Conditional direct effect(s) of X on Y:

PasVVID	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3,6667	,1734	,0698	2,4858	,0132	,0364	,3104
5,1667	,0746	,0612	1,2175	,2238	-,0457	,1948
6,0000	,0197	,0695	,2828	,7774	-,1168	,1561

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

AutLVID	->	KomKVID	->	KonVID
PasVVID	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
3,6667	-,1637	,0363	-,2405	-,0972
5,1667	-,1830	,0390	-,2632	-,1115
6,0000	-,1937	,0431	-,2827	-,1143

Index of moderated mediation:

PasVVID	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PasVVID	-,0128	,0106	-,0354	,0067

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)

Effect1	Effect2	Contrast	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-,1830	-,1637	-,0192	,0159	-,0531	,0101
-,1937	-,1637	-,0299	,0248	-,0826	,0157
-,1937	-,1830	-,0107	,0088	-,0295	,0056

3 priedas. Moderacijos ir mediacijos (5 modelio) analizė SPSS programa

Model : 5
 Y : KonVID
 X : AutLVID
 M : KomKVID
 W : PasVVID

Sample
 Size: 695

OUTCOME VARIABLE:
 KomKVID

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6385	,4077	,2562	476,9432	1,0000	693,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7423	,0964	18,0669	,0000	1,5530	1,9317
AutLVID	,5703	,0261	21,8390	,0000	,5190	,6215

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	AutLVID
constant	,0093	-,0025
AutLVID	-,0025	,0007

OUTCOME VARIABLE:
 KonVID

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3598	,1295	,5060	25,6529	4,0000	690,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8825	,4876	5,9121	,0000	1,9252	3,8397
AutLVID	,4151	,1554	2,6714	,0077	,1100	,7201
KomKVID	-,3521	,0537	-6,5579	,0000	-,4575	-,2467
PasVVID	,1028	,1022	1,0066	,3145	-,0977	,3034
Int_1	-,0659	,0296	-2,2300	,0261	-,1239	-,0079

Product terms key:

Int_1 : AutLVID x PasVVID

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	AutLVID	KomKVID	PasVVID	Int_1
constant	,2377	-,0667	-,0065	-,0447	,0135
AutLVID	-,0667	,0241	-,0010	,0123	-,0042
KomKVID	-,0065	-,0010	,0029	,0002	-,0001
PasVVID	-,0447	,0123	,0002	,0104	-,0028
Int_1	,0135	-,0042	-,0001	-,0028	,0009

Test(s) of X by M interaction:

	F	df1	df2	p
	1,3664	1,0000	689,0000	,2428

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0063	4,9730	1,0000	690,0000	,0261

Focal predict: AutLVID (X)
 Mod var: PasVVID (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

PasVVID	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3,6667	,1734	,0698	2,4858	,0132	,0364	,3104
5,1667	,0746	,0612	1,2175	,2238	-,0457	,1948
6,0000	,0197	,0695	,2828	,7774	-,1168	,1561

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
4,4656	29,3525	70,6475

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

PasVVID	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,0000	,3492	,1287	2,7137	,0068	,0965	,6018
1,3000	,3294	,1209	2,7242	,0066	,0920	,5668
1,6000	,3096	,1133	2,7322	,0065	,0871	,5321
1,9000	,2899	,1059	2,7362	,0064	,0819	,4978
2,2000	,2701	,0988	2,7340	,0064	,0761	,4640
2,5000	,2503	,0919	2,7226	,0066	,0698	,4308
2,8000	,2305	,0855	2,6976	,0072	,0627	,3983
3,1000	,2108	,0794	2,6530	,0082	,0548	,3668
3,4000	,1910	,0740	2,5808	,0101	,0457	,3363
3,7000	,1712	,0693	2,4715	,0137	,0352	,3073
4,0000	,1515	,0654	2,3151	,0209	,0230	,2799
4,3000	,1317	,0626	2,1041	,0357	,0088	,2546
4,4656	,1208	,0615	1,9634	,0500	,0000	,2415
4,6000	,1119	,0609	1,8371	,0666	-,0077	,2315
4,9000	,0921	,0605	1,5226	,1283	-,0267	,2110
5,2000	,0724	,0614	1,1785	,2390	-,0482	,1929
5,5000	,0526	,0635	,8279	,4080	-,0721	,1774
5,8000	,0328	,0668	,4916	,6232	-,0983	,1640
6,1000	,0131	,0710	,1840	,8541	-,1263	,1525
6,4000	-,0067	,0760	-,0883	,9297	-,1560	,1425
6,7000	-,0265	,0817	-,3242	,7459	-,1869	,1339
7,0000	-,0463	,0879	-,5263	,5989	-,2188	,1263

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	KomKVID	KonVID
KomKVID	1,0000	,0000
KonVID	,0000	1,0000

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Conditional direct effect(s) of X on Y:

PasVVID	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3,6667	,1734	,0698	2,4858	,0132	,0364	,3104
5,1667	,0746	,0612	1,2175	,2238	-,0457	,1948
6,0000	,0197	,0695	,2828	,7774	-,1168	,1561

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
KomKVID	-,2008	,0377	-,2786	-,1295

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
KomKVID	-,2641	,0482	-,3618	-,1726

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
KomKVID	-,1943	,0361	-,2693	-,1268