

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62603S107

RASVYDĖ GUSTAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

LYDERYSTĖS ĮTAKA ORGANIZACINIAM PASITIKĖJIMUI

Kaunas 2011

VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO
VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

RASVYDĖ GUSTAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

LYDERYSTĖS ĮTAKA ORGANIZACINIAM PASITIKĖJIMUI

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis, mokslo
pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2011

TURINYS

IVADAS.....	5
1 LYDERYSTĖS IR ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1 Lyderystės koncepcija.....	9
1.2 Lyderystės fenomeno teorijos.....	14
1.2.1 Būdingų bruožų poržiūris į lyderystę.....	14
1.2.2 Elgesio (biheivioristinis) požiūris į lyderystę.....	16
1.2.3 Situacinio modelio požiūris į lyderystę.....	16
1.2.4 Etiška lyderystė.....	20
1.2.5 Transformacinė ir transakcinė lyderystė.....	21
1.3 Organizacinio pasitikėjimo samprata.....	23
1.4 Organizacinio pasitikėjimo tipai.....	25
1.5 Lyderystės įtaka organizaciniam pasitikėjimui teoriniu aspektu.....	27
2 LYDERYSTĖS ĮTAKOS ORGANIZACINIAM PASITIKĖJIMUI EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS.....	29
2.1 Lyderystės įtakos organizaciniam pasitikėjimui empirinių tyrimų rezultatai.....	29
2.2 Lyderystės įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo modelis.....	40
3 EMPIRINIS LYDERYSTĖS IR ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO SĄVEIKOS TYRIMAS.....	42
3.1 Lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo sąveikos tyrimo metodika.....	42
3.2 Tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	56
3.3 Lyderystės įtakos organizaciniam pasitikėjimui rezultatų įvertinimas.....	79
IŠVADOS.....	81
REKOMENDACIJOS.....	83
SUMMARY.....	84
LITERATŪRA:.....	85
1 PRIEDAS Kiekybinio tyrimo anketa.....	94
2 PRIEDAS Transakcinės lyderystės tyrimo duomenys.....	96
3 PRIEDAS Transformacinės lyderystės tyrimo duomenys.....	97
4 PRIEDAS Kognityvinio pasitikėjimo lygis tiesioginiais ir aukštesnio lygio vadovais.....	98
5 PRIEDAS Emocinio pasitikėjimo lygis tiesioginiais ir aukštesnio lygio vadovais.....	99
6 PRIEDAS Kokybinis tyrimas. Transkribuoti interviu.....	100

SANTRUPŲ SĄRAŠAS:

IT – informacinės technologijos

LENTELIŲ SĄRAŠAS:

1 lentelė Skirtingų autorių lyderystės apibrėžimai	12
2 lentelė Lyderio bruožai	13
3 lentelė Lyderystės, motyvacijos ir pasitikėjimo sąsajos	31
4 lentelė Empirinių tyrimų rezultatai	38
5 lentelė Kokybinio interviu pateikėjai	51
6 lentelė Tyrimo klausimai pagal uždavinius ir keliamas prielaidas	52
7 lentelė Emocinio pasitikėjimo tyrimas tiesioginiais ir aukštesnio lygio vadovais	66
8 lentelė Kognityvinio pasitikėjimo tyrimas tiesioginiais ir aukštesnio lygio vadovais	68

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS:

1 pav. Fiedlerio situacinis lyderiavimo modelis	17
2 pav. Tyrimo „Toward the Trusted Public Organization: Untangling the Leadership, Motivation, and Trust Relationship in U.S. Federal Agencies” modelis	32
3 pav. Transformacinės lyderystės, teisingumo ir pasitikėjimo sąsajos	37
4 pav. Lyderystės įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo modelis	41
5 pav. Organizacinė struktūra:	46
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	55
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	55
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą	56
9 pav. Mažiausiu balu pagal Likerto skalę įvertinti transakcinės lyderystės teiginiai	57
10 pav. Didžiausiu balu įvertinti transakcinės lyderystės tyrimo teiginiai	58
11 pav. Didžiausiu balu įvertinti transformacinės lyderystės teiginiai	59
12 pav. Transformacinės ir transakcinės lyderystės palyginimas	61
13 pav. Kognityvinio pasitikėjimo tiesioginiu vadovu lygis	62
14 pav. Emocinio pasitikėjimo tiesioginiu vadovu lygis	63
15 pav. Emocinio ir kognityvinio pasitikėjimo tiesioginiais vadovais palyginimas	64
16 pav. Emocinis pasitikėjimas tiesioginiais ir aukštesnio lygio vadovais	65
17 pav. Kognityvinio pasitikėjimo lygis tiesioginiais ir aukštesnio lygio vadovais	67
18 pav. Emocinio ir kognityvinio pasitikėjimo rezultatų palyginimas	69
19 pav. Lyderystės įtakos organizaciniam pasitikėjimui sąveikos patikrintas tyrimo modelis	80

ĮVADAS

Temos aktualumas

Tiek lyderystė, tiek organizacinis pasitikėjimas – abstraktūs, sunkiai išmatuojami socialiniai reiškiniai. Jų neįmanoma tiksliai išmatuoti intensyvumą išreiškiant skaičiais ar įvertinti kokiais nors kitais matematiškai objektyviais parametrais. Tačiau nepaisant tokio lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo koncepcijų neapčiuopiamumo, šios sąvokos yra aktyviai nagrinėjamos akademinuose diskursuose apie organizacijų veiklos efektyvumą, darbuotojų savijautą organizacijoje, įmonių sėkmingumą.

Esami lyderystės tyrimai rodo (Appleby 2003, Goleman ir kt. 2007, Pferrer, 1996, Grint, 2005), jog lyderis, visų pirma, pasižymi gebėjimu įtakoti, suburti žmones – jis nurodo organizacijos darbuotojams kryptį, suvienija, motyvuoja ir įkvėpia juos. Lyderio efektyvumas susijęs su lyderio asmenybe, jo moralumu bei integralumu. Apskritai, efektyvus lyderis geba taip panaudoti emocinę įtaką ir motyvuoti darbuotojus, kad jie savo noru ir su dideliu entuziazmu siektų bendrų organizacijos tikslų.

D. Goleman ir kt. (2007) pabrėžia, jog lyderis yra emocinis grupės vadovas ir pažymi, jog „pirmieji žmonijos lyderiai – genčių vadai ir šamanai – pelnydavo pripažinimą dažniausiai todėl, kad jų lyderystė buvo įtikinama, patraukli emociškai.“ (p. 5). Lyderis privalo nuolat kontroliuoti ir valdyti pavaldinių emocijas ir atsižvelgdamas į jas, juos atitinkamai motyvuoti (Giuliani 2006, p. 11, 128-133). Tinkamai motyvuojami darbuotojai yra labiau sutelkti ir linkę siekti bendro tikslo. Kitaip tariant, lyderis organizacijoje geba vadovauti taip, kad žmonės būtų motyvuoti siekti organizacijos tikslų. Organizacijos tikslų siekimas yra bendradarbiavimas, komandinis darbas. Įvardijama, jog viena iš motyvacijų bendradarbiauti yra pasitikėjimas. Pasitikėjimas tarp individų ir grupių organizacijose yra labai svarbus aspektas ilgalaikiam organizacijos stabilumui. (Mollering ir kt., 2004)

Pasitikėjimas yra svarbus bruožas organizacijose. Pasitikėjimas organizacija tam tikra prasme motyvuoja darbuotojus. Darbuotojų pasitikėjimas vadovybe bei kolegomis sąlygoja komandos dviasią ir stiprų komandinio tikslo siekimą. (Den Hartog, 2002). Pasitikėjimas ir jo pasekmės, tokios kaip lojalumas įmonei, yra svarbūs teigiamų darbo elgesio ir organizacinių rezultatų kontekste. Pasitikėjimas tarp individų ir grupių organizacijose yra labai svarbus aspektas ilgalaikiam organizacijos stabilumui bei vystymuisi. (Mollering ir kt., 2004). Teigiama, jog jei darbuotojų organizacinis

pasitikėjimas įmone mažėja, viena iš priežasčių išskiriami netinkami lyderio sprendimai. (Springett, 2004)

Mokslininkai, tyrinėjantys lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo konstruktus, nekvestionuoja, ar šie veiksniai yra svarbūs ir naudingi organizacijai realybėje, jos kasdieniniame funkcionavime. Plačiai pripažįstama (Robbins, 2006, Mesick, Bazerman, 1996), kad organizacijos lyderis tiesiogiai veikia organizacijos efektyvumą. Lyderystė ir organizacinis pasitikėjimas, kaip socialiniai elementai, daro įtaką organizacijos sėkmei ir produktyvumui. Atsižvelgiant į tai, darbo aktualumą sąlygoja Lietuvos skyrimas prie žemo pasitikėjimo visuomenių (Pučėtaitė, Lamsa, 2010). Daugelio Lietuvos organizacijų ir apskritai ekonomikos pastarųjų metų praradimai leidžia daryti prielaidą apie smukusį organizacinio pasitikėjimo lygį.

Literatūroje tiek lyderystės, tiek organizacinio pasitikėjimo fenomenai yra pripažinti kaip svarbūs efektyviam organizacijos funkcionavimui, lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo veiksniai yra itin aktualūs tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu – įmonės nepakankamai atkreipia dėmesį į minėtų fenomenų svarbą, ir todėl šie veiksniai lieka atviri akademinėms analizėms bei tyrinėjimams.

Lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo tyrimas informacinių technologijų įmonėse atskleis situaciją Lietuvoje būtent IT srityje dirbančiose organizacijose - kiek lyderystė sąlygoja organizacinį pasitikėjimą. Lietuvoje informacinių technologijų įmonių paklausa didėja kaip ir visame pasaulyje – pereinama prie automatizuotų verslo valdymo sistemų, kurios optimizuoja įmonių veiklą, taupo kaštus, gerina organizavimo galimybes. Kadangi lyderystė ir atitinkamai organizacinis pasitikėjimas daro įtaką organizacijų produktyvumui bei finansiniams rezultatams, (Joseph, Winston, 2004, Chathury 2008) įvertinti IT įmonių situaciją organizacijų viduje ir bendrai Lietuvoje yra aktualus klausimas, kuris nėra išsamiai ištirtas.

Problema

Lyderystė ir organizacinis pasitikėjimas – svarbūs organizaciniai reiškiniai, kurių nebuvimas ar trūkumas tam tikra dalimi sąlygoja neefektyvią organizacijos veiklą, tuo pačiu veikiama ir šalies ekonomika. Nepaisant aukšto kiekvieno konstrukto atskirai ištyrimo lygio, akademinė darbų apie lyderystės sąsajas su organizaciniu pasitikėjimu informacinių technologijų organizacijų srityje, kuris yra kaip vertybė turinti ekonomines pasekmes, nėra gausu. Tad mokslas stokoja darbų apie šiuos ryšius, praktiškai nėra įvertintas galimas šių reiškinų panaudojimas organizacijos veiklos optimizavimui.

Problemos ištyrimo lygis

Lyderystė kaip konstruktas bei jos principai įvairiuose kontekstuose yra nemažai nagrinėti. (Appleby, 2003, Goleman ir kt., 2007, Giuliani, 2006, Ruvolo, 2004) Tuo tarpu abi sąvokos – būtent lyderystę bei organizacinį pasitikėjimą apima tik nedaugelis autorių. (Joseph, Winston, 2005, Burke ir kt. 2007, Casimir ir kt. 2005). Pasitikėjimo kaip organizacijos stabilumo rodiklį daugiausia tiria užsienio autoriai. (Scandura, Pellegrini, 2008, Den Hartog, 2002, Mollering ir kt., 2004).

Darbo objektas

Lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo santykis organizacijoje.

Darbo tikslas

Įvertinti organizacijos lyderių daromą įtaką organizaciniam pasitikėjimui

Darbo uždaviniai

Siekiant iškelto tikslo, yra sprendžiami tokie uždaviniai:

1. Ištirti lyderystės koncepciją ir jos tipus;
2. Išanalizuoti organizacinio pasitikėjimo sampratą;
3. Atskleisti teorinę lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo sąveiką;
4. Išanalizuoti lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo matavimo priemones;
5. Remiantis teorijomis ir empirinių tyrimų analize, sudaryti lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo sąveikos įvertinimo modelį;
6. Apibūdinti ryšį tarp lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo ir remiantis modeliu, empiriškai ištirti lyderystės savybes bei praktikas sąlygojančias organizacinį pasitikėjimą.

Tyrimo metodai

Siekiant kuo visapusiškiau išanalizuoti ir atskleisti lyderystės įtaką organizaciniam pasitikėjimui buvo remiamasi sisteminės analizės metodu. Tam, kad būtų akademiškai pristatyta

lyderystės koncepcijos esmė ir organizacinio pasitikėjimo samprata, visų pirma, buvo vykdoma mokslinės literatūros analizė, lyginimas.

Vykdamas lyderystės tipo sąveikos su organizaciniu pasitikėjimu empirinį tyrimą, derinami skirtingi tyrimo metodai. Pirmajame empirinio tyrimo etape, siekiant sužinoti kaip lyderystės tipas nulemia organizacinio pasitikėjimo lygį, naudojamas kiekybinis tyrimo metodas – anketavimas naudojant klausimyną. Apdorojant empirinius duomenis naudotas loginis ir grafinis modeliavimas, statistinė analizė.

Antrajame tyrimo etape naudotas kokybinis interviu: pasitelktas pusiau struktūruoto interviu metodas, kuris atsakė į klausimus kaip tam tikras lyderystės tipas sąlygoja organizacinį pasitikėjimą.

1 LYDERYSTĖS IR ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Siekiant akademiškai pristatyti lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo sampratą, šiame skyriuje pateikiama įvairių mokslinių straipsnių analizė, lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo temomis. Nuodugniai pristatyti lyderystės sampratą pateikiama lyderystės koncepcijos skyrius ir pristatomi vykdyti lyderystės fenomeno tyrimai. Literatūros analizėje organizacinio pasitikėjimo tema siekiama kuo įvairiapusiškiau pristatyti šios koncepcijos reikšmę ir svarbą organizacijai teoriniu aspektu.

Norint sėkmingai veikti organizacijose pasitikėjimas tampa labai svarbi sąlyga, todėl norint geriau suprasti šią sąvoką minėtame skyriuje pateikiami teoriniai organizacinio pasitikėjimo aspektai ir analizuojama organizacinio pasitikėjimo svarba organizacijai teoriniu aspektu.

1.1 Lyderystės koncepcija

Išsamus lyderystės sampratos aiškinimas pateikiamas nagrinėjant literatūroje pristatomą lyderystės koncepciją. Siekiant iširti ir pristatyti išsamų lyderystės koncepcijos aiškinimą, pateikiami ir jau vykdytų lyderystės fenomeno akademiniai tyrimai ir jų rezultatų apžvalga. Tai pagrįs analizuojamo reiškinio kompleksiskumą. Susipažinimas su vykdytais lyderystės tyrimais, jų kryptimis, prielaidomis bei pagrindinėmis išvadomis įgalins identifikuoti esmines lyderio charakteristikas. Analizuojant lyderystės fenomeno tyrimus, išskiriami skirtingi požiūriai į lyderystę, pagrindiniai jų bruožai bei palyginimas.

Lyderystė apibūdinama kaip abipusis procesas mobilizuojantis žmones su tam tikrais motyvais, vertybėmis, skirtingais ekonomiškai ir politiškai, konflikto ir varžymosi kontekste tam, kad įgyvendinti lyderio ir pasekėjų tikslus. (Barker, 1997).

Vienas iš pagrindinių elementų, įtraukiamų į beveik visus akademinis samprotavimus lyderystės tema – įtaka. Šis aspektas lyderystės tyrinėjimų kontekste vaidina itin svarbų vaidmenį ir neretai yra laikomas atskaitos tašku, formuojant lyderystės sampratą. Bendrai kalbant, lyderystė paprastai gali būti apibūdinta kaip lyderio gebėjimas daryti įtaką kitų individų elgesiui. (Fullan, 1998) Tapatus ir A. Seiliaus (1998) apibrėžimas: „lyderiavimas yra procesas, kurio dėka vienas asmuo daro įtaką kitiems grupės nariams.“ (p. 153). J. Robertsas (2006) pažymi, jog mokėjimas įtikinti – svarbiausia aiškiai išskiriama lyderio savybė (p. 286). Burns, pristatydamas lyderystės dimensiją, akcentuoja, kad lyderiai dažnai ne tik skatina savo sekėjus siekti tikslo, bet ir siekia keisti savo pavaldinių vizijas ir tikslus. (Butkevičienė ir kt., 2009)

Įtaka įvardijama kaip svarbiausia lyderystės sąlyga. Atitinkamai, gebėjimas daryti įtaką ir taip paveikti žmonių elgesį skirtingomis galios išraiškomis yra svarbiausia lyderio charakteristika. Todėl daroma išvada, jog asmuo, kuris neturi gebėjimų daryti įtakos kitų žmonių elgesiui nėra ir negali būti laikomas lyderiu.

„Be žmonių, kuriems reikia vadovauti, visos vadovo kaip lyderio savybės yra niekam nereikalingos.“ (Stoner ir kt., 2006, p. 459). Dar vienas esminis momentas išskiriamas lyderystės tyrinėjimų srityje yra tai, jog žmonės yra būtini atsirasti lyderystės apraiškoms. Žmonės, paklūstantys vienam asmeniui ir dažniausiai suvokiantys, jog tai daro savo noru yra vadinami pasekėjais. Pasekėjų buvimas yra lemiamas veiksnys, kitaip lyderis ir apskritai lyderystė neegzistuos. Adekvačiai ir pasekėjai nebūtų išskiriamas kaip konceptas be savo lyderio.

Išskiriama, jog lyderio gebėjimas daryti įtaką nėra tik jo asmeninė savybė ar individo charakteristika. Anot P. Jucevičienės (1996) „lyderiavimas išreiškia grupėje pripažinto žmogaus – lyderio veiklą telkiant žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti.“ (p. 168).

Vadinasi, bendras tikslas yra kaip dar vienas esminis momentas lyderystėje. Lyderis, turėdamas pasekėjus nukreipia juos atitinkama veikla dėl bendro tikslo. J. Kvedaravičius (2006) teigia, jog „lyderis nuolat sugeba sintezuoti, suorganizuoti, sutelkti į vieną vietą reikiamus išteklius, objektus, žmones, idėjas ir visa tai sujungti vienam tikslui.“ (p. 354). Pasak S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005) „lyderiavimas pasireiškia visų pirma vadovo sugebėjimu sutelkti žmones sėkmingiems tikslams realizuoti.“ (p. 160).

Identifikuotos dvi lyderio charakteristikos (gebėjimai) – įtaka ir jos naudojamas siekiant nukreipti pasekėjus bendro tikslo siekimui. Šiuos elementus P. G. Northouse (2009) laiko esminiais lyderiui akcentuojamas, jog „lyderystė yra procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad pasiektas bendras tikslas.“ (p. 15). Kitaip tariant, įtakos darymas yra neatsiejamas nuo bendro tikslo siekimo lyderystės koncepto tyrimuose. Bendras tikslas, pasitelkiant lyderio gebėjimą daryti įtaką, pasekėjams pristatomas kaip vieninga jų pačių vizija.

Akcentuojama tai, jog būtent laisvos valios vertinimo momentas pasekėjų atžvilgiu yra išskirtinis. Kitaip tariant, pasekėjai veikia vieninga kryptimi laisvanoriškai pasirinkdami ir nors iš tiesų jie yra veikiami lyderio įtakos ir elgiasi pagal lyderio numatytą veiklą ir turimą tikslą. Sakalas ir kt. (2000) pabrėžia laisvą valią lyderystės koncepcijoje teigdamas, jog „lyderiavimas – tai mokėjimas padaryti įtaką žmonėms arba žmonių grupėms, kad jie savo valia siektų organizacijos tikslų.“ (p. 35).

J. Kasiulis bei V. Barvydienė (2001), teigia, jog „lyderiavimas yra nepriverstinės įtakos naudojimas, bandant kreipti ar koordinuoti grupės narių veiklą, kad būtų pasiektas tikslas.“ (p. 7). Šie

autoriai, kaip ir E. Paulavičiūtė (2007) akcentuoja neprivertstinės įtakos naudojimą pasekėjų veiklos nukreipimui bendrų tikslų link. Savanoriško pasirinkimo aspektas informatyviai parodo, jog efektyvia lyderyste labiau pripažįstama ne prievartinė, o gebanti nukreipti tam tikra linkme konkrečių tikslų pasiekimui su laisvo pasirinkimo suvokimu.

Lyderystės fenomeno tyrimų išvadose vis labiau akcentuojama neprievartinė įtaka, kuri yra priešingybė baudmėms, apribojimams, sankcijų taikymams ir kitoms prievartinėms poveikio priemonėms. Todėl žvelgiant iš šios perspektyvos, autoritariniai lyderiai suvokiami kaip netinkamai naudojantys įtaką savo tikslų siekimui. Anot J. Kvedaravičiaus (2006), „lyderis visų pirma – tai ne despotas, jis jokių būdų nenaudoja despoto metodų.“ (p. 354). Galima teigti, jog lyderis turi daryti neprievartinę įtaką nukreipiant pasekėjus jo norima linkme tikslų pasiekimui.

Svarbus momentas, atsirandantis po šių išvalgų, yra žmonių motyvacija veikti siekiant patenkinti poreikius. „Motyvacija yra noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį.“ (Robbins, 2006, p. 66). Lyderystės tyrinėjimuose, motyvacija užima svarią vietą, nes tik motyvuoti žmonės veikia efektyviausiai, siekdami patenkinti savo poreikius. Kaip nurodo A. Sakalas ir kt. (2000), „motyvavimui labai svarbus žmogaus poreikių ir jų sąlygojamų vertybių supratimas.“

Teigiama, jog lyderiai nurodo kryptį, o paskui motyvuoja kitus patikėti ja ir jos laikytis. (Ellemers ir kt. 2004). Motyvavimas įvardijamas kaip viena iš galimybių laisvanoriškai sutelkti žmonės vieno tikslo siekimui. Kitaip tariant, lyderis, pasinaudodamas gebėjimu įtakoti žmones, juos motyvuodamas pasiekia efektyvių rezultatų, nes pasekėjai stengiasi dėl lyderio išskirto tikslo, kaip dėl savo.

Kaip teigia V. Barvydienė ir A. Skaržauskienė (2005), „vienas svarbiausių lyderystės aspektų yra sugebėjimas suburti ir įkvėpti savo pasekėjus.“ (p. 10). Nors ši sąvoka labai reliatyvi, ji aiškiai akcentuoja jau minėtą lyderio gebėjimą suburti žmones vardan bendro tikslo, juos motyvuojant būtent emociškai. Tai labai specifinė lyderio savybė ir dažniausiai labiau pajuntama nei realiai pamatoma ar apskaičiuojama.

Kaip ir empirinių tyrimų daroma išvada, kurioje teigiama, jog emociniai įgūdžiai dažnai leidžia pasiekti geresnių rezultatų, nei patirtis, išsilavinimo lygis, aukštas intelekto koeficientas ir kt. (Kuprėnienė, 2007, p. 7). Taip išgryninama dar viena išskirtinė lyderio charakteristika – sugebėjimas motyvuoti emociškai. Ši savybė į lyderystės koncepciją įtraukia emociją, kurią aiškiai išvelgti skirtingų lyderių tipuose yra sunku.

1 lentelė Skirtingų autorių lyderystės apibrėžimai

Autorius	Lyderystės samprata	Aspektai			
		Įtaka	Pasekėjai	Bendras tikslas	Savanoriškumo elementas
T. Lucey, 1991, p. 121	<i>Lyderystė</i> – lyderio gebėjimas daryti įtaką kitų individų elgesiui.	+	+	-	-
Seilius, 1998, p. 153	<i>Lyderiavimas</i> – procesas, kurio dėka vienas asmuo daro įtaką kitiems grupės nariams.	+	+	-	-
J. Kvedaravičius, 2006, p. 354	<i>Lyderystė</i> – procesas, kuomet lyderis sintezuoja, suorganizuoja, sutelkia į vieną vietą reikiamus išteklius, objektus, žmones, idėjas ir visa tai sujungia vienam tikslui.	+	+	+	-
P. G. Northouse, 2009, p. 15	<i>Lyderystė</i> – procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas.	+	+	+	-
Sakalas ir kt., 2000, p. 35	<i>Lyderiavimas</i> – tai mokėjimas padaryti įtaką žmonėms arba žmonių grupėms, kad jie savo valia siektų organizacijos tikslų.	+	+	+	+
N. Chmiel, 2005, p. 268	<i>Lyderystė</i> – tai procesas, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslai.	+	+	+	-
R. Kreitner, 1995	<i>Lyderystė</i> – procesas, kurio metu individas (lyderis) suburia kitus individus (sekėjus, pavaldinius) siekti bendro tikslo.	+	+	+	-
K. Jaškytė, A. Kisielienė, 2006, p. 27	<i>Lyderystė</i> – lyderio naudojama praktikų visuma, skirta santykių tarp jo ir pasekėjų, kurie savaime motyvuoja siekti bendros vizijos, vystymas ir palaikymas.	-	+	+	+

Šaltinis: sudaryta autorės.

Įvertinus skirtingas lyderystės sąvokas, galima išskirti esmines lyderiui būdingas charakteristikas. Be svarbiausios lyderiui būdingos savybės – gebėjimo daryti įtaką, ji papildoma bendro tikslo siekimu, t.y. pasekėjai veikia lyderio įtakoje dėl bendro tikslo, kurį suvokia kaip svarbų ir jiems patiems. Taip pat, emocinis motyvavimas būdingas efektyviam lyderiui, kuris savo tikslų pasiekia ne per prievartą, bausmes, ar piniginių atlygi, o etinėmis - emocinėmis motyvuojančiomis priemonėmis, kuomet pasireiškia pasekėjų laisvanoriškas pasirinkimas ir veikla. Toks lyderis įvardijamas kaip etinis, nes savo tikslų pasiekimui pasitelkdamas emociją ir iš tiesų rūpindamasis pasekėjais, nukreipia juos tam tikra linkme.

Lyderiais neretai tampama ir be organizacijos valios (Seilius, 1998, p. 153). Dėl to organizacijų praktikoje galima stebėti ir tokių pavyzdžių, kuomet tikrasis organizacijos lyderis neturi formalios valdžios.

2 lentelė Lyderio bruožai

LYDERIS
<p>Orientacija į ateitį - Vizija</p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Nukreipimas</i>- <i>Motyvavimas</i>- <i>Palaikymas</i>- <i>Vienijimas</i> <p>Socialinė įtaka</p> <p>Pokyčiai, dinamika</p>

Šaltinis: adaptuota pagal Masiulis, Sudnickas, 2007, p. 175; Northouse, 2009, p. 21.

„Lyderis yra tas, kuriuo kiti seka laisvu noru“ (Masiulis, Sudnickas, 2007, p. 174). Kitaip tariant, jei lyderystei būdingas savanoriškumo aspektas, kuomet lyderio įtaka individams lemia savo noru atliekamą veiklą. Todėl galima teigti, kad „lyderiavimas kyla iš socialinės įtakos proceso.“ (Kasiulis, Barvydienė, 2001, p. 7).

Nepaisant to, kad lyderystės sąvoka yra problematiška, sunkiai konkretizuojama, galima teigti, jog ji yra tiesiogiai susijusi su motyvacija bei žmogiškaisiais ištekliais. Lyderiavimas - tai sugebėjimas paveikti žmones, suvienyti ir motyvuoti juos bendrųjų tikslų siekimui. (Appleby, 2003)

Kaip teigia K. Masiulis ir T. Sudnickis (2007), „lyderystė įgalina žmones priartėti prie savo maksimalių galimybių ribų“ (p. 174). Pasak P. G. Northouse, „lyderiai keičia žmonių mąstymą apie tai, kas įmanoma“. Gebėjimas įtikinti supančius žmones pasitikėti savo jėgomis, atskleisti jų neatrastas gerąsias savybes ir gebėjimus, nukreiptus vieningo tikslo link - yra lyderiavimo išskirtina savybė.

Lyderis pasitelkdamas įtaką ir motyvacinį aspektą maksimaliai padidina pasekėjų norą veikti ir gerinti organizacijos rezultatus siekiant organizacijos tikslo, kas įvardijama kaip vizija. Šis terminas reiškia, jog yra siekiama kardinaliai pakeisti esamą situaciją į gerąją pusę. Teigiama, jog pasekėjai

viziją sieja su lyderiu labiau tuomet, kai skirtumas tarp esamos situacijos ir vizijos yra didesnis. (Robbins, 2006, p. 180)

Vizija, tikslai- tai užuomina į būsimąjį laiką. Į tai, kas laukia ateityje, žvelgiant iš dabarties taško. Būtent į būsimąjį laiką orientuojasi lyderis. Pastebima, kad „lyderis žvelgia į pasaulį ne per plyšelį, – mato jį erdviškai ir integruotai.“ (Kvedaravičius, 2006, p. 355). Lyderis sugeba numatyti būsimas tendencijas, poreikius, išvelgti potencialias problemas. Visa tai leidžia tinkamai ir laiku pasirengti galimiems nesklandumams organizacijoje.

Svarbiausia lyderystės funkcija – sukelti pokyčius ir judėjimą.“ (Northouse, 2009, p. 20). Lyderio funkcija yra nurodyti kryptis veikti ir motyvuoti idant būtų įvykdyti organizaciniai pokyčiai. Lyderis skatina, motyvuoja ir pakreipia atitinkama veiklos kryptimi. Lyderis yra matomas kaip kūrėjas.

Teigiama, jog žmonės seka paskui lyderį, lyderis sutelkia, lyderis padeda organizacijai pasiekti tikslų, lyderis organizacijoje gali būti žmogus, galintis daryti įtaką kitiems. Teigiama, jog lyderiai užpildo organizacijos struktūros neišbaigtumo spragas, bei sujungia struktūrinių padalinių veiklą. Ne tik siekia išlaikyti organizacijos vidinę dinamiką, bet ir aprūpina ištekliais organizaciją besikeičiančioje aplinkoje. Lyderiai padeda naujam personalui socializuoti ir adaptuoti organizacijoje. (Ruvolo, 2004)

„Lyderiauti galima formaliai, t. y. turint deleguotą valdžią, kuri akivaizdžiai didina daromą įtaką. Tuo tarpu neformalūs lyderiai inicijuoja tam tikrus veiksmus, tačiau tokios pačios valdžios, o tuo pačiu ir įtakos jie neturi.“ (Appleby, 2003, p. 197).

Todėl apibendrinus galima teigti, kad lyderis – daro emocinę įtaką motyvuodamas ir taip pasekėjus paskatina imtis savanoriškos veiklos dėl bendrų tikslų.

1.2 Lyderystės fenomeno teorijos

Didžiausia dalis lyderystės tyrimų, dažniausiai yra priskiriami vienam iš trijų klasikinių požiūrių į lyderystę, pagal tai į ką jie koncentruojasi: būdingų bruožų, elgesio (biheavioristiniai) ar situaciniam (atsitiktinumu) požiūriui. Visų šių kryptių lyderystės mokslinių tyrimų duomenys kartu sudaro proceso sampratą, kuris yra daug sudėtingesnis negu populiariose knygose apie lyderystę pateikiamas supaprastintas požiūris. (Northouse, 2009, p. 13).

1.2.1 Būdingų bruožų poržiūris į lyderystę

Ankstyvųjų lyderystės studijų autoriai tyrė ir bandė išskirti asmenines tikrų lyderių savybes, t.y. jiems būdingus bruožus. Nors tokio tipo akademiniai tyrinėjimai buvo pradėti palyginus neseniai, lyderio asmenybe domimasi nuo neatmenamų laikų. „Savo požiūrį, koks turėtų būti lyderis, yra pateikę

Platonas, Aristotelis, Machiavelli ir daugelis kitų daugiau ar mažiau žinomų mąstytojų.“ (Masiulis, Sudnickas, 2007, p. 180-181).

Pirmieji lyderystės tyrinėtojai laikėsi požiūrio, jog lyderis turėtų pasižymėti tam tikrais išskirtiniais asmenybės bruožais. (Appleby, 2003, p. 198). Bruožų teorijos atstovai mano, kad lyderius galima išskirti iš kitų žmonių pagal bruožus. Tai leido daryti išvadą, jog žinant šių igimtų lyderio savybių rinkinį, kiti individai gali stengtis jas išvystyti ir išsiugdyti mokydami bei dirbdami.

Bandymai identifikuoti konkrečius bruožus parodė, jog lyderiai iš tiesų yra didesni ekstravertai, principingesni, labiau pasitiki savimi, nuodugnai išmano sritį, už kurią yra atsakingi, ambicingesni, ryžtingesni, atkaklesni, energingesni, prisitaikantys prie situacijos ir kt. Tačiau daugeliui žmonių, kurie nėra lyderiai, yra būdingos šios asmeninės savybės bei bruožai. Tuo tarpu individams, pripažįstamiems kaip lyderiai, nepasižymi minėtomis charakteristikomis. Išskiriama, jog užėmę lyderio poziciją, individai automatiškai labiau pasitiki savimi ir suvokia savo vertę, todėl šiuos požymius kai kuriais atvejais tikslinga matyti kaip rezultatus, o ne priežastis. (Stoner ir kt., 2006, p. 460).

Pagal D.Manno 1959 metais atliktą lyderystės tyrimų analizę, ir išvadas, nei vienas asmenybės bruožas nėra ir negali būti išskirtinis lyderio bruožas (Kasiulis, Barvydienė, 2001, p. 133). Todėl žmogus negali būti laikomas lyderiu turėdamas kokį nors bruožą, aplinkinių laikomą kaip lyderiui būdingą.

Bandyta tirti efektyvius ir neefektyvius lyderius ir išsiaiškinti jiems būdingus bruožus. Tačiau tikslūs sėkmingam lyderiui būdingi bruožai nebuvo išskirti, nes reikalaujamas apibrėžtumas ir konkretumas neapibrėžė jokių bruožų kaip būdingų tik sėkmingam ar nesėkmingam lyderiui. „Buvo atlikta tūkstančiai tyrinėjimų, paremtų eksperimentais, tačiau liko neaišku, kuo lyderis skiriasi nuo ne lyderio ir, kas yra dar svarbiau, kuo skiriasi efektyvus lyderis nuo neefektyvaus lyderio.“ (Bennis, Nanus, 1998, p. 20).

Būdingų bruožų teorija buvo kritikuojama, nes tapimo lyderiu nepaaiškina vien konkrečių asmeninių bruožų turėjimas. Remiantis šiuo argumentu, teorijos kritika apėmė ir tai, jog siekiant išgryninti lyderiui būdingus bruožus, buvo neatsižvelgiama į individualų kiekvieno žmogaus, laikomo lyderiu, elgesį bei pasirinkimus. Teigiama, jog jei asmenybė turi atitinkamus bruožus, yra didesnė tikimybė, kad jis taps efektyviu vadovu, tačiau šis žmogus vis vien privalo imtis teisingų veiksmų.“ (Robbins, 2006, p. 169). Reiškia, jog asmeninis elgesys yra neatsiejamas nuo lyderio bruožų turėjimo ar neturėjimo.

1.2.2 Elgesio (biheivioristinis) požiūris į lyderystę

Lyderio elgesio tyrinėjimai pavaldinių ar pasekėjų atžvilgiu pradėti tyrinėti kaip būdingų bruožų teorijos kritikos papildymas (Smaliukienė, 2008, p. 35). Akademikai tyrinėjantys elgesio įtaką lyderystei, akcentuoja konkretų lyderiams būdingą elgesį bei naudojamas vadovavimo technikas. Todėl ši, elgesio, kitaip biheivioristinė lyderystės tyrinėjimų kryptis koncentruoja dėmesį į efektyvių lyderių elgseną, o ne į jų asmenines savybes. Kitaip tariant, siekia išsiaiškinti koks elgesys yra būdingas efektyviam ar neefektyviam lyderiui.

Elgsenos tyrimai buvo vykdomi įvairiomis dimensijomis: lyderio užduočių paskirstymas, bendravimas su pavaldiniais, pasekėjų motyvavimo aspektai, jų pačių užduočių atlikimas ir kt. (Stoner ir kt., 2006, p. 462). Eksperimentais buvo siekiama praktiškai atsakyti, kokie yra esminiai lyderio elgsenos komponentai. Tai buvo siekiama išsiaiškinti, nes manyta, jog „jei yra konkretus, būdingas lyderiams elgesys, tada įmanoma išmokti vadovauti – galima sukurti programas, ugdančias žmonių, kurie nori tapti efektyviais lyderiais, elgesio normas.“ (Robbins, 2006, p. 169). Kitaip tariant egzistavo nuomonė, jog žmogus, žinodamas lyderio elgesio modelius ar taisykles, jų išmokęs ir laikydamasis gali tapti lyderiu.

Anot D.M.Messick, „lyderystės stilių tyrimais konstatuota, kad yra du pagrindiniai lyderio elgesio tipai: į užduotį ir į santykius su darbuotojais orientuotas elgesys“. Lyderystė gali reikštis tiek per lyderio elgesį orientuotą į užduotį, tiek į santykius. Svarbu pažymėti, jog efektyviai lyderystei būtinas šių dviejų elgesio tipų derinimas. Galima teigti, jog lyderis su vienais darbuotojais turi būti gana konkretus, nurodyti jiems kryptį ir paskatinti veikti, kitaip tariant, naudoti į užduotį orientuotą lyderystės stilių. Tuo tarpu kitiems labiau reikalingas palaikymas, paskatinimas ar tiesiog žmogiška globa, t. y. į santykius orientuota lyderystė. (Messick, Bazerman, 1996). Ši idėja, lyderystės sampratai yra fundamentali, nes paaiškėjo, jog lyderystė gali reikštis tiek per lyderio elgesį orientuotą į užduotį, tiek į santykius (Northouse, 2009, p. 75-76).

Pagal biheivioristines teorijas, lyderiai vadovavimo stilių ar tam tikrą savo elgseną dažniausiai renkasi priklausomai nuo atitinkamos situacijos. Tačiau biheivioristinis požiūris praktiškai neatsižvelgė į su situacija susijusius veiksnius, ir todėl jis buvo labiausiai kritikuojamas. Ši kritika leido formuotis naujam lyderystės tyrimų blokui ir pradėti lyderystę tirti situaciniu požiūriu.

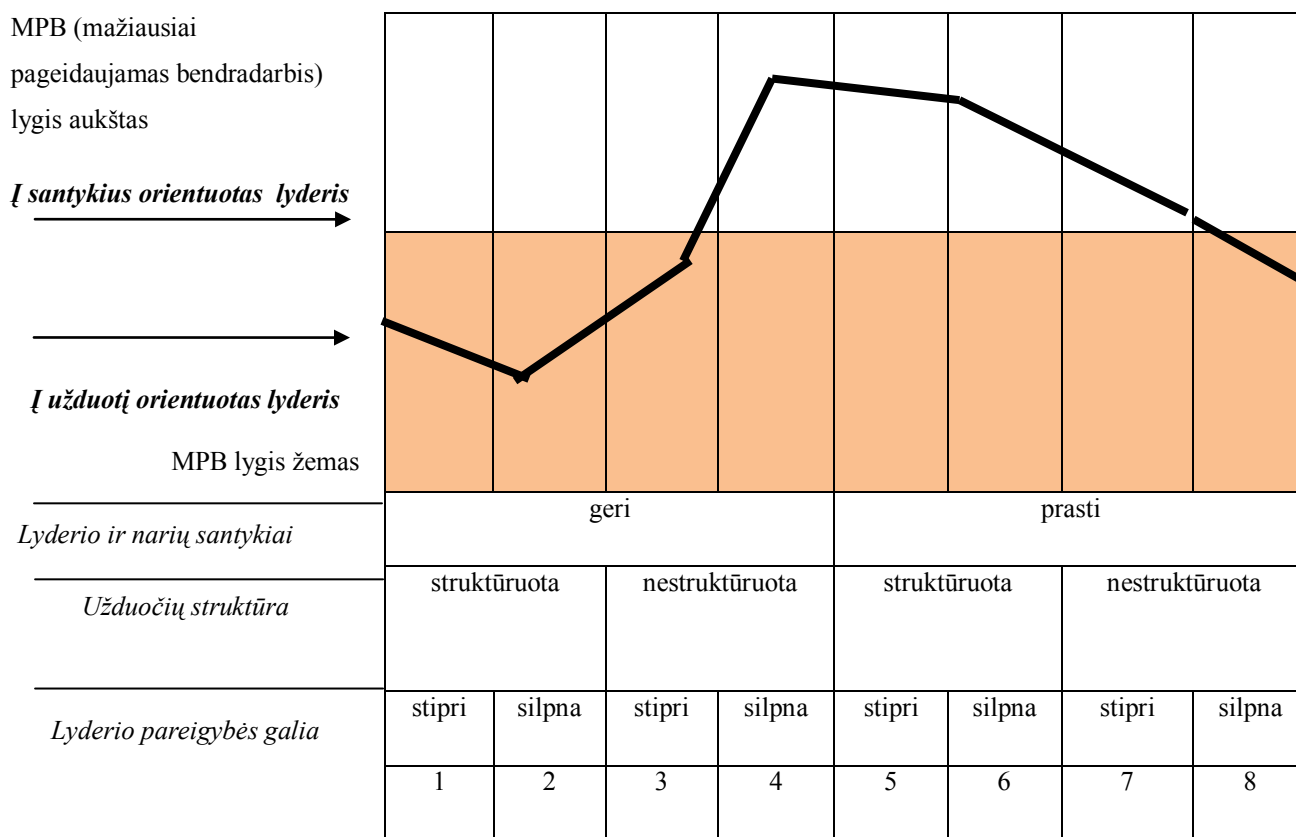
1.2.3 Situacinio modelio požiūris į lyderystę

Situacinio modelio šalininkai teigia, jog situacijos įvertinimas lyderystės tyrinėjimuose yra svarbus momentas, nes lyderio skirtingi elgesio modeliai yra efektyvūs skirtingose situacijose.

Argumentuojama, jog vienodas lyderio elgesys yra skirtingai vertinamas ir efektyvus skirtingose situacijose (Masiulis, Sudnickas, 2007, p. 194). Teigta, jog lyderystės efektyvumas yra sąlygojamas skirtingų faktorių, įvardijamų kaip lyderio pozicija, užduočių specifika, darbo grupės modelis ir kt.

Autorius Fiedleris pirmasis sukūrė modelį, aiškinantį lyderystę per situacijas. Jis laikomas šio, situacinio, požiūrio į lyderystę pradininku. Fiedlerio sukurtas modelis apima lyderio vadovavimo stilių, pavaldinių santykius, užduočių struktūrą ir lyderio galią pagal pareigas. Teigiama, jog nuo šių aspektų priklauso visos grupės veiklos efektyvumas.

1 pav. Fiedlerio situacinis lyderiavimo modelis



Šaltinis: adaptuota pagal: Tokarski, 1997, p. 115.

Fiedleris siekė konkretizuoti lyderiavimo stilius ir tam sudarė klausimyną, kurio esmė – išsiaiškinti taip vadinamą mažiausiai pageidaujamą bendradarbį (MPB klausimynas). Jame pateikdamas šešiolika skirtingų būdvardžių ir jų antonimų, autorius lyderių prašė apibūdinti bendradarbį, kuris yra nemaloniausias darbu kartu. Klausimyne buvo pateikiami tokie būdvardžiai kaip malonus/nemalonus, įdomus/nuobodus ir pan.

Autorius buvo tikras, jog lyderių pateikti atsakymai į klausimą labiau apibūdina ne jų vertinamus žmones, o juos pačius. (Robbins, 2006). Buvo keliami mintis, jog sąlyginai atlaidžiai ir palankiai vertinantys mažiausiai pageidaujama bendradarbi lyderis yra labiau orientuotas į žmones, į tarpasmeninius santykius ir bus labiau atidus savo vadovaujamiems pavaldiniams (MPG lygis aukštas). Tuo tarpu kritiškai ir neigiamai nepageidaujama kolegą vertinantys lyderis yra laikomas orientuotu į užduotį bei užduoties atlikimą (MPG lygis žemas). Kitaip tariant, lyderiai, gerai vertinantys jų nepageidaujamus kolegas, labiau bus linkę vertinti ir aukštinti tarpasmeninius santykius, pavaldinių savijautą ir pan.

Toliau Fiedleris analizavo veiksnius, susijusius su aplinkybėmis. Aplinkybės, Fiedlerio sukurtame modelyje atlieka svarbų vaidmenį, dėl to buvo išskirti trys situaciniai aspektai:

- *Lyderio ir narių santykiai* – parodo pavaldinių pasitikėjimo, paramos, pagarbos, lojalumo savo vadovui lygį;
- *Užduočių struktūra* – nusako, kiek procedūros, užduotys, reikalavimai yra aiškūs, struktūruoti;
- *Lyderio pareigybės galia* – nusako lyderio galią bausti bei skatinti ar vertinti pavaldinio veiklą.

Pagal šiuos situacinius kintamuosius, lyderio ir narių santykiai vertinami kaip puikūs ir labai blogi; užduotys skirstomos į menkai arba stipriai struktūruotas; o lyderio pareigybės galia gali būti vertinama kaip silpna ar stipri. Taipogi visose šiose situacijose galimas vidurio variantas. Situacija yra laikoma tuo palankesne, kuo aukštesnis yra minėtų trijų kintamųjų lygis.

Pagal F.E.Fiedlerio sudarytą modelį, lyderiai, kurie yra orientuoti į užduotį, efektyviausiai veikia palankiose situacijose (1, 2, 3), bei nepalankiausiose situacijose (8). Lyderiai, skiriami prie orientuotų į santykius, efektyviausius rezultatus parodo vidutinio palankumo situacijose (4, 5, 6, 7) (1 pav.) (Tokarski, 1997, p. 115).

Anot F. E. Fiedlerio, dėl lyderių nelankstumo, yra neefektyvu bandyti pritaikyti konkretų vadovavimo stilių prie skirtingų situacijų, todėl valdymo stilius geriau vertinti kaip nekintamus, t. y. orientuotus arba į žmones, arba orientuotus į užduotis. (Chemers ir kt., 1993) Tai suponuoja idėją, jog jei vadovas yra į užduotį orientuotas, o atitinkamoje situacijoje yra reikalingas vadovaujantį postą užimantis žmogus kuris būtų orientuotas į santykius, reikia keisti arba vadovą arba keisti situaciją, kad vykdoma veikla būtų kiek įmanoma efektyvesnė. (Antoine, 2005).

Lyderystė pati savaime yra pagrįsta etišku elgesiu o, F. E. Fiedlerio įvardintieji į santykius orientuoti lyderiai iš esmės yra etiški lyderiai. Jie kuria etišką darbo klimatą, kuris turi teigiamą ryšį su etišku elgesiu, kadangi buvo atrasta, jog neetiškas klimatas sąlygoja neetišką elgesį. (Decinck, 2008).

Lyderystę situaciniu požiūriu taip pat aiškina Kenneth Hersey bei Paul Blanchardo (Wang, Knight, 1991). Jie savo modelyje akcentuoja lyderio lankstumą ir jo sugebėjimą prisitaikyti esant skirtingoms situacijoms. Kaip pagrindinė idėja, išskiriama tai, jog lyderiavimo sėkmė priklauso nuo lyderio gebėjimo objektyviai vertinti pavaldinių brandumą ir jo lygį, o remiantis tuo, atitinkamai rinktis tinkamą elgesio stilių bei keisti jį, kintant pasekėjų arba pavaldinių brandumui. Padaryta svarbi išvada, jog vienintelis, tinkamas visoms situacijoms, geriausias lyderystės stilius neegzistuoja. Todėl šie autoriai (Kenneth Hersey bei Paul Blanchardo) akcentuoja, jog būtent lyderis turi taikytis prie esamos situacijos ir keisti savo vadovavimo – lyderiavimo stilių pagal situaciją. (Wang, Knight, 1991, p. 3).

Dar vienas reikšmingas lyderystės situacinio požiūrio modelis yra sukurtas autorių Vroomo, Yettono ir Jago. Jų sukurto normatyvinio lyderystės modelio esmė – pagalba lyderiams siekiant kuo efektyvesnių ir kuo priimtinesnių sprendimų, jų vykdytojams.

Kaip šio tyrimo esmė, akcentuojama, jog tik įtraukus pavaldinius į sprendimų priėmimą, jiems jie bus/taps priimtinesni. Motyvaciją vykdyti atitinkamus sprendimus didėja priklausomai nuo įtakos ir galios kurią turi pavaldiniai priimant šiuos sprendimus. Kitaip tariant, kuo labiau pavaldiniai bus įtraukti į sprendimų priėmimą, tuo labiau jie stengsis ir bus motyvuoti dėl šių sprendimų įgyvendinimo (Masiulis, Sudnickas, 2007). Atitinkamai, gebėjimas įtraukti pavaldinius į sprendimus lyderiams yra labai svarbus, nes būtent šiuo būdu pavaldiniai yra skatinami ir motyvuojami dėl vykdomos komandinės veiklos. Kitaip tariant, motyvacija ir paskatinimas vykdyti vadovo užduotą veiklą yra didžiausia tuomet, kai pavaldinius, tai gebantis lyderis, įtraukia į sprendimų priėmimo procesą.

Lyderis privalo ne tik nurodyti savo pasekėjams priimtinausią kelią, bet ir įvertinti, kad būtent šiuo keliu einant bus pasiekiami ir pasekėjų asmeniniai, ir visos komandos tikslai. Pabrėžiama, kad „lyderiui svarbiausia naudoti tokį lyderystės stilių, kuris geriausiai tenkina pavaldinių motyvacinius poreikius.“ (Northouse, 2009, p. 115). Dažnai šis modelis yra lyginamas bei tapatinamas su Hersey – Blanchardo sukurtu modeliu, nes tiek pirmasis, tiek antrasis akcentuoja lyderio skirtingų poveikio priemonių derinimo būtinumą skirtingose situacijose.

Pasak Robbins (2006), mūsų supratimas apie lyderystę kardinaliai pasikeitė tada, kai buvo pradėtos nagrinėti ir plėtoti aplinkybių teorijos, kuriose yra atsižvelgiama į veiksnius, priklausančius nuo situacijų (p. 188).

Šiuo metu ankstyvieji požiūriai į lyderystę, nagrinėjantys lyderio bruožus, elgesį ar situacijas vėl susilaukia akademikų dėmesio, taip parodant, jog šie klasikiniai požiūriai į lyderystę nėra paneigti. Todėl pažymėtina, jog analizuojant lyderystę, bei jos fenomeną reikia atsižvelgti į visus klasikinius

požiūrius. Atitinkamai, šiuolaikinis lyderystės koncepcijos formulavimas yra grindžiamas klasikinėmis lyderystės teorijomis.

1.2.4 Etiška lyderystė

Prie modernių teorijų priskiriama charizmatinio lyderio bei etiškos lyderystės konstruktai. (Lashway, 1996). Charizmatiniai lyderiai savo sugebėjimais siekia keisti savo pasekėjus, kelia jų vykdomų užduočių svarbą, vertę. Išskiriamos pagrindinės charizmatinio lyderio savybės – tai pasitikėjimas savimi, vizijos turėjimas bei tikėjimas ja, nenuspėjamas, neįprastas elgesys bei pokyčių skatintojo įvaizdis (Greenfield, 2004). Nepaisant šių, iš pirmo žvilgsnio teigiamų savybių, charizmatinis lyderis organizacijoje dažnai būna šaltakraujiškas, autokratiškas, linkęs manyti, jog jų nuomonė nekelia abejonių ir taip atstumiantis organizacijos narius. Savo elgesiu organizaciją galintis nukreipti netinkamu keliu.

Taip pat, dažnai mokslinėje literatūroje toks lyderis, kuris stengiasi jo pasekėjų labai yra įvardijamas kaip etiškas lyderis. Kaip teigiama Greenfield (2004) straipsnyje, etiškas lyderis prieš priimdamas savo sprendimus turi užtikrinti visų suinteresuotųjų gerovę, kurie yra sąlygojami jo sprendimų; jis turi būti užtikrintas savo sprendimų etiškumu. (Greenfield, 2004).

Etiška lyderystė literatūroje (Greenleaf, 2007) siejama su “tarnaujančia lyderyste“. Tarnaujantis lyderis apibrėžiamas kaip pirmiau patarnautojas su natūraliu noru tarnauti. Ir tik po to pasirinkimu lyderiauti. Tarnaujantis lyderis skiriasi nuo lyderio tuo, jog lyderis siekia jėgos ir materialių rezultatų.

Teigiama, jog tarnaujančio lyderio fokusas yra pasekėjai ir organizacinių tikslų pasiekimas yra natūralus rezultatas, atsirandantis tuomet, kai pasekėjai jaučia dėmesį, rūpestį ir tuomet atsiranda pačių noras siekti organizacijos tikslų (Gregory ir kt. 2004).

Organizacijos lyderio rolė etiškumui organizacijoje yra plačiai pripažįstama. (Murphy, Enderle, 1995). Etiškas elgesys, kuris prasideda įmonių aukščiausių vadovų lygmenyje, ir leidžiasi atitinkamai žemyn tarp įmonės narių, gali būti pozityvus ar neutralus. Etiškas elgesys versle yra sukuriamas. (Trevino, Brown, 2004). Lyderiai turi įsisąmoninti savo atsakomybės sritis, aiškiai apibrėžti savo etišką elgesį, sąlygojantį įmonės vertybes bei išreikšti tai aiškiai kaip didžiausią prioritetą. (Messick ir kt., 1996)

Tikrasis progresas įvykdomas tik esant etiškiems pasikeitimams įmonėse sąlygotiems jų lyderių. Strateginė lyderystė, kuri yra apibrėžiama kaip „asmens sugebėjimas išlaukti, numatyti, būti lanksčiam, galvoti strategiškai ir dirbti su kitais inicijuojant pasikeitimus, kurie sukuria sėkmingą organizacijos

vystymąsi“ turi, kaip vieną iš tikslų, išsikelti tikslus sukuriančius etišką klimata, kuriam esant darbuotojai elgiasi etiškai nesąmoningai. (Thomas ir kt., 2004)

Etiškas lyderis svarbiausia sukuria bendrą, aiškų, visus įtraukiantį tikslą, kuris įvardijamas kaip svarbiausia komandos jungiamoji dalis. (Bagley, 2003) Įmonėse traktuojama, jog etiškas lyderis aiškiai įvardija organizacijos tikslą darbuotojams, kuris jiems pristatomas ir pačių darbuotojų suvokiamas kaip esminis ir nekvestionuojamas (Springett, 2004).

1.2.5 Transformacinė ir transakcinė lyderystė

Lyderiu dažnai vadinamas asmuo, kuris yra galingas ir dinamiškas, kuris formuoja kryptį, kuri gali įtakoti įmonės valdymą. (Bono, Judge, 2003). Organizacijos konkreste, lyderiavimas suprantams, kaip pirminė jėga, kuri gali apibrėžti organizacijos konkurencingumą globalinės ekonomikos mastu. (Bass, Avolio, 1994). Norint pasiekti tikslus, lyderiai dažnai pasirenka individualų veiklos stilių, kuris gali atskleisti vertybes ir motyvacijas, norus ir poreikius, siekius ir lūkesčius, iškeltus lyderiams, tiek jo pasiekėjams. Pavyzdžiui, individualūs veiksmai tradiciniame lyderystės elgesyje pabrėžia pasekėjų galimybę pasiekti užbrėžtus tikslus, būtent taip kaip nustatė jų remėjai (Ismail ir kt., 2011, Rowold, 2008).

Ir atvirkščiai, individualūs veiksmai šiuolaikinės lyderystės elgesyje, yra labiau koncentruoti į kokybiškus santykius su pasekėjais, tokius kaip abipusės pagarbos vystymas, individualių sprendimų priėmimas, demokratinis stilius ir rūpinimasis individualia asmenybe. (Ismail ir kt., 2011). Daugelis mokslininkų mano, kad pagrindiniai tradiciniai ir šiuolaikiniai individualūs veiklos stiliai naudoja skirtingas elgsenas ir jos gali būti kategorizuojamos į dvi pagrindines grupes, kurios vadinamos tradicinė lyderystė ir šiuolaikinė lyderystė. Abu lyderystės stiliai yra svarbūs motyvuoti darbuotojus, kad būtų pasiekta organizacinė strategija ir įmonės tikslai. (Humphreys, 2002).

Pirminiuose tyrimuose apie žmogiškųjų išteklių vystymą, buvo skiriama daug dėmesio lyderystės asmeninėms savybėms. (Yukl, 2002). Pavyzdžiui transakcinė lyderystė ir transformacinė lyderystė yra du pagrindiniai tipai, kurie sulaukė didelio dėmesio prieš daugelį metų. Transakcinė lyderystė apibrėžiama teikiama nauda, kur produktų mainai (pvz.: apdovanojimais) ir darbų atlikimas paremtas užduotimis pagal roles, bei reikalavimai yra pagrindinis instrumentas pasiekti organizacinius ir darbo tikslus. Pavyzdžiui, šiame mainų procese lyderis dažnai pažada patenkinti pasekėjų poreikius (pvz.: algos ir paaukštinimai) jei jie laikysis jų norų. (Ismail ir kt., 2011). Šis lyderystės stilius yra tinkamas pritaikyti stabilioje organizacinėje aplinkoje (Pounder, 2002). Globalinės konkurencijos eroje, daugelis organizacijos keičia paradigmas savo lydrystės stiliuose iš transakcinės į transformacinę

lyderystę, kaip būdą pasiekti tikslus, bei įgyvendinti strategiją (Ismail ir kt., 2011). Remiantis organizacinės lydersystės mokslinė literatūra, transformacinė lyderystė buvo apibrėžiama kaip lyderiai, kurie nori vystyti jų pasekėjų pilną potencialą, aukštesnius poreikius, geras vertybių sistemas, morales ir motyvaciją (Bass, Avolio, 1994) Kai šis vystymas pasitaiko, tai gali motyvuoti pasekėjus susitelkti į vieneta, pakeisti tikslus ir įsitikinimus ir žiūrėti ne tik savų interesų, norint pasiekti organizacinius tikslus. Šis lyderystės stilius tinkamas prie dinaminės organizacinės aplinkos (Twigg ir kt., 2008).

Transformacinė lyderystė turi keturias svarbias savybes: intelektualinę stimuliaciją, individualizuotą svarstymą, individualizuotą įtakos priskyrimą ir individualizuotą įtakotą elgseną (Ismail ir kt., 2011)

Intelektinė stimuliacija. Lyderiai skatina pasekėjus būti inovatyviais ir kūrybingais priimdami klausimus, performuluojant problemas, sprendžiant situacijas neįprastais būdais. Pasekėjai viešai nekritikuojami, o skatinami naujos idėjos ir kūrybingi problemų sprendimai (Bass ir kt., 2003). Intelektinė stimuliacija dažnai matoma kaip lyderio savybė, kuriam svarbu protiniai gabumai, racionalumas, logika ir atsakingi problemų sprendimai organizacijose (Dionne ir kt. 2003). Lyderiai naudojantys šią elgseną, stimuliuoja pasekėjus keisti tradicinius būdus daryti kažką, naudoti priežastis prieš imantis veiksmų, ir padrąsina išbandyti naujus ir kūrybingus kelius (pvz.: įdomias ir sudėtingas užduotis) (Ismail ir kt., 2011).

Individualizuotas dėmesys/ svarstymas. Lyderis kreipia dėmesį į kiekvieno individo poreikius dėl pasiekimų ir augimo galimybių, elgdamasis kaip mentorius. Pasekėjai yra skatinami siekti daugiau, auginamas jų potencialas. Lyderiai sukuria palaikantį klimatą augimui ir sudaro mokymosi galimybes. Lyderiai atpažįsta skirtingus pasekėjų poreikius ir siekius (Bass ir kt., 2003). Lyderiui, kuris turi šią savybę svarbu jo pasiekėjų svarstymai ir vystymosi poreikiai. Ši idėja padrąsina lyderius vystyti pasekėjų potencialą, naudojant tinkamą instruktavimą ir kuravimą, tęsiant atgalinio ryšio palaikymą ir susiejant pasekėjų poreikius su organizacijos strategija ir tikslais (Kark & Shamir, 2002).

Individualizuotos įtakos priskyrimas yra siejamas su lyderiais, kurie turi gebėjimus aiškiai formuluoti ir atvirai išsakyti vizijų ir tikslų iššūkius pasiekėjams. Ši idėja skatina lyderius motyvuoti pasekėjus susikoncentruoti labiau į užsibrėžtų tikslų atlikimą, nei suteikti jiems apdovanojimus ir bausmes, kadangi tai gali įtakoti pasekėjų pasitikėjimą užbaigti užsibrėžtus tikslus (Ismail ir kt., 2011). Kitaip šis reiškinys vadinamas įkvepianti motyvacija. Lyderių elgsenys motyvuoja aplinkinius pateikiant pasekėjams jų darbo reikšmę ir iššūkius. Akcentuojama tiek individuali, tiek komandinė dvasia. Pasekėjai to imasi omtimistiškai ir entuziastingai. Lyderis drąsina pasekėjus ir geba pateikti patrauklią

ateities viziją, geba pateikti tikslus taip, jog pasekėjai manytų, kad tai jų pačių pasirinktas kelias. (Bass, ir kt. 2003)

Individualizuota įtaka elgsenai matoma, kai lyderis išvysto savo gebėjimą būti pavyzdžiu teikiant tinkamą pagalbą pasekėjams, kurie susiduria su tam tikromis kliūtimis atliekant darbą ir įkvepiant pasekėjus atlikti darbus nepaisant savo interesų (Bass, Avolio, 1994). Individualizuota įtaka elgsenai, pasireiškia tuo, jog tokie vadovai yra garbinami, gerbiami ir jais yra pasitikima. Pasekėjai identifikuoja save su lyderiu, seka jo pavyzdžiu. Lyderiai atsižvelgia į pasekėjų reikmes ir norus. Lyderis dalijasi rizika su pasekėjais, veikia nuosekliai pagal etiką, principus ir vertybes (Bass, ir kt. 2003)

Išanalizavus skirtingus lyderystės tipus pažymėtina, jog esminis momentas yra asmens gebėjimas tiek daryti įtaką, tiek veikti ir suburti pasekėjus bendro tikslo vardan skirtingais būdais. Akcentuojama, jog efektyviausiai rezultatai bus pasiekiami tuomet, kai pasekėjai bus motyvuoti ir patys sieks bendrų organizacijos tikslų, o lyderis tuo tarpu bus labiau pakreipiantis asmuo nei kontroliuojantis ir vadovaujantis. Etiškumo svarba lyderio vaidmeniui nurodoma kaip esminė siekiant suburti pasekėjus.

1.3 Organizacinio pasitikėjimo samprata

Organizacinio pasitikėjimo samprata pateikiama išnagrinėjus mokslinėje literatūroje pateikiamus pasitikėjimo apibrėžimus. Siekiant iširti ir pristatyti išsamų organizacinio pasitikėjimo sampratos aiškinimą, pateikiami vykdytų organizacinio pasitikėjimo fenomeno akademiniai tyrimai ir jų rezultatų apžvalga. Esminės organizacinio pasitikėjimo charakteristikos bus pateikiamos ber vykdytų organizacinio pasitikėjimo tyrimų, prielaidų ir pagrindinių išvadų analizę. Analizuojant mokslinę literatūrą organizacinį pasitikėjimą, išskiriami skirtingi lyderystės tipai, jų bruožai.

Pasitikėjimas apibrėžiamas kaip polinkis tikėti, jog žmonės turi gerus ketinimus ir kiti gali tikėti jų žodžiais ir veiksmais (Chathury, 2008). Organizacinis pasitikėjimas atsiranda tuomet, kai organizacijos politika yra teisingai administruojama ir įgyvendinama kaip nustatyta (Kritsonis, 2004).

Duane C.Tway (1993) sukurtą pasitikėjimo modelį sudaro trys komponentai. Jis vadina pasitikėjimą konstrukcija, nes jis sukonstruotas iš trijų dalykų: gebėjimo pasitikėti, kompetencijos ir ketinimų suvokimo. Gebėjimas pasitikėti reiškia visą gyvenimo patirtį, kuri įtakoja gebėjimą ir norą rizikuoti pasitikint kitais. Kompetencijos suvokimas sudarytas iš to, kaip žmogus vertina savo ir bendradarbių gebėjimą konkuruoti dabartinėmis sąlygomis. Ketinimų suvokimas, tai supratimas, kad veiksmus, žodžius, misijas ir sprendimus įtakoja bendruomenės, o ne individo motyvai.

Pasitikėjimo koncepcija grindžiama garbingumu, kompetencija, nuoseklumu ir lojalumu ir atvirumu. Garbingumas įvardijamas kaip pats svarbiausias ir išreiškia sąžiningumą ir teisingumą. Kompetencija apima žmogaus technines ir bendravimo su kitais žinias bei įgūdžius. (Jones, George, 1998) Nuoseklumas, teigiama, jog išreiškia žmogaus patikimumą, nuspėjamumą ir gebėjimą protingai spręsti sudėtingose situacijose. Lojalumas apibrėžiamas kaip pasiryžimas apsaugoti kito žmogaus ar įmonės gerą vardą. (Robbins, 2006)

Pasitikėjimas yra svarbus bruožas ne tik tarpasmeniniuose santykiuose, bet ir didesniuose kolektyvuose tokiuose kaip organizacijos. Pasitikėjimas yra svarbus bendradarbiavimui. Įvardijama, jog pasitikėjimas yra viena iš motyvacijų bendradarbiauti. Pasitikėjimas tarp individų ir grupių organizacijose yra labai svarbus aspektas ilgalaikiam organizacijos stabilumui. (Mollering ir kt., 2004)

Pabrėžiama, jog pasitikėjimas specifiniais asmenimis, kaip ir pasitikėjimas apskritai kitais, yra svarbus vystant bendradarbiavimo aspektą. Pasitikinti vadovybė bei kolegos daro įtaką darbuotojų elgesiui šiose grupėse ir jų pastangoms darbui. Adekvačiai, pasitikėjimas vadovybe bei kolegomis sąlygoja komandos egzistavimo jausmą ir stiprų komandinio tikslo siekimą. (Den Hartog, 2002) Pasitikėjimas gali atsirasti ne tik tarp individų, bet ir tarp organizacijų. (Gulati, 2008)

Vieni svarbiausių tarpasmeninių santykių, kuriuos žmonės užmezga darbe, yra tie, kuriuos jie turi su savo tiesioginiu vadovu. Nuo jų priklauso darbuotojų gerovė, darbo atlikimo kokybė, atlyginimo kaita ir karjeros perspektyvos. (Tepper ir kt. 2009)

Vienas iš sudėtingų konceptualių sprendimų, su kuriuo buvo susidurta vystant pasitikėjimo apibrėžimą, buvo siekis sulaužyti pripažintą stereotipą, kad pasitikėjimas tėra vien santykių aspektas. Multilygmens ir skersinio lygmens perspektyvų svarbumas įgyja didėjančią dėmesį organizaciniame pasitikėjimo tyrinėjime. (Schoorman ir kt. 2007)

„Tai, kodėl darbuotojai bando paaiškinti savo organizacijos veiksmus, galima aiškinti socialinės identifikacijos ir atsakomybės per bendrąją asociaciją teorijomis. Pagal socialinės identifikacijos teoriją žmonės klasifikuoja save ir kitus į įvairias socialines kategorijas, apimant ir narystę organizacijoje. Darbuotojai mato save kaip psichologiškai susijusius su savo organizacijos likimu ir asmeniškai patiria jos sėkmes ir nesėkmes. Daugelis darbuotojų rūpinasi savo organizacijos įvaizdžiu, laikydami jį kriterijumi to, kaip pašaliniai vertina juos kaip asmenis“ (Kazlauskas, 2007)

Kitapci (2005) teigia, jog „(a), pasitikėjimas yra svarbus aspektas tarpasmeniniuose santykiuose, (b) pasitikėjimas yra būtinas karjeros valdyme“. Pasitikėjimas ir jo pasekmės yra svarbūs teigiamų darbo elgesio ir organizacinių rezultatų kontekste. Kitapci tyrimu siekė atskleisti, ar savęs

identifikavimas su organizacija gali būti vertinama kaip pasitikėjimo organizacija ir tiesioginiais vadovais pasekmė. (Kitapci ir kt. 2005)

Dėl darbuotojų tendencijos priskirti organizacijai panašias į žmogų savybes, organizacinis pasitikėjimas lemia svarbų vaidmenį organizacijos sėkmingumui. (Rhoades, Eisenberger, 2002).

Anot J.Bučaitės ir I.Ambotaitės-Mazeliauskienės (2005), „pasitikėjimo kūrimo instituciniuose tinkluose analizė leidžia teigti, kad pasitikėjimas yra daugialypis socialinis reiškinys, veikiantis kiekvieną socialinės realybės veiksmą. Pasitikėjimą sudaro du komponentai – ypatingi lūkesčiai ir įsitikinimas veiksmu (užstatai)“ Pasitikėjimo kūrimas įvardijama kaip visuomenės kokybė, užtikrinanti tarpusavio sąveikos veiksmingumą tarp žmonių, jų grupių ir institucijų. Pabrėžiama, jog pasitikėjimas yra viešoji gėrybė, kuri vartojama turi tendenciją gausėti, o nenaudojama nyksta.

Pasitikėjimas – vienas iš pagrindinių vadovavimo atributų. Jei pasekėjai pasitiki vadovu, jie yra pasiryžę pasikliauti vadovo veiksmais bei pasitiki, kad jų teisės ir interesai nebus pažeisti. Teigiama, jog sąžiningumas yra absoliučiai būtinas vadovavimo atributas. (McKnight ir kt., 2000). Teigiama, (Pučėtaitė ir kt., 2010, McAllister, 1995, Jones, George, 1998) jog pasitikėjimas yra esminis faktorius įtakojančias individualią savijautą, organizacijų veiklą ir rezultatus bei socio-ekonominį šalies augimą. Iš organizacijų perspektyvos, pasitikėjimas yra kritinis faktorius saugumo klausimui, sėkmingam komandiniam darbui, minimalizuojantis riziką ir sąlygojantis kaštus, darbuotojų išipareigojimą, inovatyvumą.

Apibendrinant pažymėtina, jog organizacinis pasitikėjimas, kuris apibūdinamas kaip polinkis tikėti aplinkiniais, yra svarbus bendradarbiavimui, įvardijamas kaip vienas iš veiksmų, lemiančių organizacijos sėkmę, individualią būseną, darbuotojų motyvaciją.

1.4 Organizacinio pasitikėjimo tipai

Organizacinis pasitikėjimas, kaip kognityvinių (žinojimo) ir emocinių komponentų kombinacija, kurie yra charakterizuojami skirtingai. Žinojimu grįsto organizacinio pasitikėjimo komponentas siejamas su pagrįstu tikėjimu ir dažniausiai patirtimi bei žinojimu apie asmenį. Šis pasitikėjimo suvokimas nurodo, jog viena šalis pasitiki kita, nes abi turi tuos pačius etikos principus ir veikė teisingai praeityje, dėl ko tikėtina, jog veiks teisingai ir ateityje. Žinojimu grįstas pasitikėjimas reikalingas trumpalaikiuose verslo santykiuose, kuomet siekiant ilgalaikio organizacijos vystymosi reikalingas emocija grįstas pasitikėjimas. Šis komponentas siejamas su emocijomis ir gali būti siejamas su būtinybe aukštam pasitikėjimui. Ši pasitikėjimo forma yra charakterizuojama kaip atitikimas tarp vertybių ir interesų. (Pučėtaitė ir kt., 2010).

Kituose literatūros šaltiniuose organizacijos santykiuose yra išskiriamos panašios pasitikėjimo rūšys: žinojimu grįstas ir atpažinimu grįstas.

1. Žinojimu grįstas pasitikėjimas remiasi informacija. Organizacijoje būtent žinojimu grįstu pasitikėjimu remiasi daugiausia santykių. Šis pasitikėjimas atsiranda dėl bendravimo patirties, poelgių žinojimo. Organizacijoje, tiek vadovas, tiek pavaldiniai ilgai dirbdami kartu turi pakankamai patirties ir žino ko vieniems iš kitų tikėtis.
2. Aukščiausias pasitikėjimas pasiekiamas esant emociniam ryšiui tarp šalių, kuris įvardijamas kaip atpažinimu grįstas pasitikėjimas. Esant tokiam pasitikėjimui organizacijoje darbuotojai gali iš anksto numatyti vienas kito veiksmus, laisvai veikti, reikalinga tik minimali kontrolė. Šis pasitikėjimas organizacijoje atsiranda tarp ilgai kartu dirbančių žmonių, komandose. (Robbins, 2006)

Tyrimais yra patvirtinta (McAllister, 1995) pasitikėjimo įtaka organizacijoje koordinavimui ir kontrolei abiejuose – instituciniame ir tarpasmeniniame lygmenyse. Organizacijose vadovams ir kitiems specialistams vystyti ir išlaikyti pasitikėjimu grįstus santykius yra ypatingai svarbu. Organizacijose, vadovo kognityvinio pasitikėjimo lygis komandos nariais priklauso nuo sėkmės praeityje, socialinių panašumų bei organizacijos vertybių.

Santykių tarp vadovų vystymui, tam tikras pažinimu grįsto pasitikėjimo lygis gali būti būtinas atsirasti emociniam pasitikėjimui. Žmonių esminiai lūkesčiai kolegų atžvilgiu turi būti pateisinti praeityje, kad jie investuotų į tolimesnius santykius. Kur esminiai lūkesčiai dar nėra pateisinti, individai gali būti linkę vadovautis įsiteikimo elgesiu ir pirmuoju išpūdžiu. Kai individas kolegų elgesį įvertina kaip patikimą, jau egzistuoja tam tikras pažinimu-grįsto pasitikėjimo lygis. (McAllister, 1995)

Pažinimu grįstas pasitikėjimas yra asmens pasitikėjimas arba noras pasitikėti kito kompetencija ir patikimumu. Tai kyla iš sukauptų žinių, kurios leidžia daryti spėjimus su tam tikro lygio pasitikėjimu, darant prielaidą, kad vertinamas partneris laikysis savo įsipareigojimų

Emocinis pasitikėjimas yra pasitikėjimas, kuris taikomas partneriui, paremtu įgytais jausmais kai partneris rūpinosi ir reiškė savo įsitikinimus. Tai būdinga saugumo jausmui, bei suvokiamam stiprumo ryšiui. Reputacijos efektai taip pat daro įtaką emociniam pasitikėjimui, bet emocinis pasitikėjimas yra labiau apribotas asmeninėmis patirtimis su partneriu, nei pažinimu grįstas pasitikėjimas. Emocinio pasitikėjimo esmė yra pasitikėjimas partneriu remiantis emocijomis. Kai emociniai ryšiai sustiprinami, pasitikėjimas partneriu gali būti pateisinamas turimomis žiniomis. Šis emocinio pasitikėjimo elementas santykius paverčia mažiau įtakojimus rizikos vertinimais nusakomais ekonomistų. (Johnson, Grayson, 2005)

Pažinimu grįstas pasitikėjimas suteikia pagrindą emociniam pasitikėjimui ir turėtų egzistuoti prieš emocinio pasitikėjimo atsiradimą. Bet kai emocinis pasitikėjimas subręsta, potencialas pasitikėjimo dimensijų atskirumui ir atvirkštinės priežastys padidėja. Nors mes modeliuojame pažinimu grįstą pasitikėjimą kaip teigiamą emocinio pasitikėjimo pirmtaką, požiūrio teorijos tyrėjai diskutuoja, kad ryšiai tarp pažinimu grįsto ir emocinio požiūrio formavimo yra abipusiai. (Johnson, Grayson, 2005)

Kol pažinimu grįstas pasitikėjimas remiasi racionaliais kitų vertinimais, emocinis pasitikėjimas paremtas emociniu prisirišimu prie kitų. Tokie emociniai prisirišimai gali būti sukurti arba būti įtvirtinti per grupės identifikaciją. Tokiu atveju ir grupių normos, ir vertės pažymimos kaip svarbios formuojant teigiamą grupės įvaizdį (Stewart, Gosain, 2006).

Apibendrinant pažymėtina, jog nepaisant skirtingų pasitikėjimo tipų (žinojimu grįstas, emocijomis grįstas ir t.t.), organizacinis pasitikėjimas yra svarbus faktorius, sąlygojantis tiek organizacijų veiklą, tiek vidinę darbuotojų būseną ir atsidavimą darbui.

1.5 Lyderystės įtaka organizaciniam pasitikėjimui teoriniu aspektu

Teigiama, jog lyderis privalo atsižvelgti į unikalios organizacijos poreikius. Lyderis privalo ne tik būti sėkmingas kaip lyderis, bet ir užtikrinti organizacijos ir jos darbuotojų sėkmę. Pabrėžiama, jog nėra teisingo ar neteisingo atsakymo, susijusio su lyderyste. Pasitikėjimas yra svarbus aspektas vertinant lyderystės efektyvumą. Penkios esminės dimensijos apimančios pasitikėjimą yra: sąžiningumas, kompetencija, nuoseklumas, ištikimybė ir atvirumas. Žmonės nėra linkę sekti ko nors, kuo jie negali pasitikėti. Atitinkamai, ir lyderis negali būti vadinamas lyderiu be pasekėjų. Organizacinis pasitikėjimas yra pasitikėjimas, kad organizacijos politika yra teisingai administruojama ir įgyvendinama kaip nustatyta (Kritsonis, 2004).

Kaip teigia Stephen M.R. Covey (2009), tyrimai rodo, jog tik 49 proc. darbuotojų pasitiki vadovybe ir tik 28 proc. darbuotojų pasitiki generaliniu vadovu, kaip pagrindiniais teisingos informacijos teikėjais. Tai siejama su pasitikėjimo ir stabilumo praradimu finansiniu atžvilgiu. Autorius teigia, jog šiuo metu yra išgyvenama pasitikėjimo krizė. Daugelis žmonių nežino organizacinių ir socialinių žemo pasitikėjimo faktorių, nes nėra žinoma kaip išmatuoti taip vadinamojo „minkšto“ faktoriaus – pasitikėjimo – kainos, pinigines išraiškas. Daugeliui pasitikėjimas yra nematerialus, nesuskaičiuojamas. Tačiau iš tiesų, žemo pasitikėjimo kaina yra labai reali, paskaičiuojama ir, dažnai, nustebinanti. (Covey, 2009)

Organizacinio pasitikėjimo ir lyderystės konstruktai siejami su organizacijų veiklos efektyvumu (Winston, 2005). Bet priduriama, jog nei viena socialinė sistema negali apskaičiuojamai efektyviai egzistuoti be reguliarių patikrinimų. Lyderystė organizacijoje siejama su atsakomybe, autoritetu bei delegavimu. Atskaitomybė siejama su tai, jog atitinkama socialinė struktūra ar socialinė situacija gali sąlygoti individualų elgesį.

Literatūroje (Joseph, Winson, 2004) teigiama, kad organizacijose, kuriose darbuotojai suvokia organizacinę tarnaujančią lyderystę, organizacinis pasitikėjimas yra aukštesnio lygio lyginant su organizacijomis, kuriose minėta tarnaujanti lyderystė nėra suvokiama. Tarnaujanti lyderystė veikianti aukštesnį organizacinio pasitikėjimo lygį, gali pagerinti organizacijų veiklą ir rezultatus.

Literatūroje teigiama, (Dirks, Ferrin, 2002), jog pasitikėjimas atsiranda, kai organizacijoje reiškiasi transformacinė lyderystė. Taip pat akcentuojami geri santykiai su tiesioginiu vadovu, įmonės darbuotojai suvokia, jog egzistuoja organizacinis palaikymas ir, pačių darbuotojų nuomone, organizacija veikia teisingumo principu. (Dirks, Ferrin, 2002).

Taip pat akcentuojama, kad organizacijos darbuotojų suvoktas transformacinis lyderis sąlygoja didesnę pasitikėjimą pačiu lyderiu bei organizacinį pasitikėjimą, palyginus su tomis organizacijomis, kur suvokiamas priešingas lyderis. Transformacinė lyderystė yra siejama su pasitikėjimu lyderiu bei organizaciniu pasitikėjimu. (Joseph, Winston, 2004) Jei asmuo turi aukštą pažinimą grįstą pasitikėjimą kitais komandos nariais, tokiu atveju jis tikės, kad kitų indėlis bus naudingas ir projektas išliks sėkmingas, todėl jam bus didesnis paskatinimas dėti daugiau pastangų įgyvendinant projektą. Bendradarbis nenorės švaistyti savo jėgų dėl projekto, kuris jo manymu bus nesėkmingas, kadangi toks projektas nebus naudingas jamateityje nei pagerins jo reputacijos (Stewart, Gosain, 2006)

Transformaciniai lyderiai, kelia didelius, bet pasiekiamus tikslus ir tai sąlygoja produktyvumo didinimą. Šie lyderiai viešai reiškia pasitikėjimą organizacijos nariais, akcentuodamas tai, kad jie gali patenkinti ir labai didelius įmonės lūkesčius ir pasiekti keliamus tikslus. Pasitikėjimas akcentuojamas kaip vienas iš svarbiausių dalykų organizacijos rezultatams, vidinei kultūrai, nes organizacijos darbuotojai tampa labiau motyvuoti stengtis vykdyti sudėtingas užduotis ir siekti iškeltų tikslų, kai jais yra pasitikima ir jų paprašoma (Ngodo, 2008)

Pažymėtina, jog lyderystė ir organizacinis pasitikėjimas yra neatsiejama nuo organizacijos veiklos ir rezultatų. Akcentuojama, jog organizacijose, kuriose yra pasitikima lyderiu, veikiama efektyviau ir darbuotojai būna labiau įsitraukę į organizacijos tikslų siekimą.

2 LYDERYSTĖS ĮTAKOS ORGANIZACINIAM PASITIKĖJIMUI EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Pirmojoje šios dalies skyriuje skyriaus dalyje bus apžvelgti su lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo sąveika susiję atlikti moksliniai tyrimai. Tyrimai bus susieti su nagrinėtomis lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo teorinėmis išvalgomis. Antroje dalyje, remiantis nagrinėtais teoriniais aspektais ir praktinių rezultatų duomenimis, sudarytas lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo sąveikos tyrimo modelis.

2.1 Lyderystės įtakos organizaciniam pasitikėjimui empirinių tyrimų rezultatai

Straipsnyje „Trust in leadership meta-analysis“ pristatomas Kurt T.Dirks ir Donald L.Ferrin tyrimas apie pasitikėjimą lyderyste. Tyrime naudota literatūros analizės metodas. Siekiant užtikrinti duomenų patikimumą buvo naudoti visi moksliniai straipsniai nuo 1980-ųjų. Tyrimu siekta atskleisti pasitikėjimo lyderyste lygį.

Antrajame tyrimo etape parodomi specifiniai santykiai tarp skirtingų lyderių (tiesioginių ir organizacijos) ir skirtingų pasitikėjimo tipų. Iš viso pasitikėjimo sąsaja buvo tikrinama su 23 skirtingais kintamaisiais, tokiais kaip teisingumas, pasitenkinimas darbu, ketinimas keisti darbą, organizaciniai išsipareigojimai ir kt. Parodoma, jog tiesioginiai lyderiai yra labai svarbūs kalbant apie pasitikėjimą. Buvo iškeltos aštuonios hipotezės. Esminė, tematiškai atitinkanti šiame darbe nagrinėjama problemą - Pasitikėjimas lyderiu yra teigiamai susijęs su transformacine lyderyste, suvokiamu organizaciniu palaikymu, bei organizaciniu teisingumu.

Tyrimo rezultatai parodė, jog pasitikėjimas lyderiu labiausiai siejasi su pasitenkinimu darbu, organizaciniu išsipareigojimu, tikėjimu lyderio pateikiama informacija, pasitikėjimu sprendimais. Aukštas pasitikėjimo lygis parodė neigiamą ryšį su ketinimo keisti darbą faktoriumi. Taip pat atrasta, jog pasitikėjimas tiesioginiu lyderiu turi tiesioginį teigiamą ryšį su pasitikėjimu apskritai organizacine lyderyste. O suvokiamas organizacinis palaikymas turi didesnę teigiamą ryšį su pasitikėjimu organizacine lyderyste, nei pasitikėjimu tiesioginiu lyderiu. Dar vienas iš Kurt T.Dirks ir Donald L.Ferrin atradimų buvo tai, kad pasitikėjimas lyderiu labai stipriai koreliuoja su transformacine lyderyste ($r = .72$).

Apibendrinant tyrimo duomenis pažymėtina, jog pasitikėjimas atsiranda tuomet, kai organizacijoje egzistuoja transformacinė lyderystė, geri santykiai su tiesioginiu lyderiu, suvokiamas organizacinis palaikymas ir, darbuotojų nuomone, organizacinis teisingumas. Esant šiems faktoriams,

atsiranda organizacinis išsipareigojimas, pasitenkinimas darbu ir nekyla intencija keisti darbą bei atsiranda noras grįžti į tą pačią organizaciją, jei darbas buvo pakeistas.

Straipsnyje „A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organisational Trust” pristatomas Errol E. Joseph ir Bruce E. Winston (2004) tyrimas, kurio tikslas – ištirti santykius tarp darbuotojų suvokimo: tarnaujančios lyderystės, lyderio pasitikėjimo, bei organizacinio pasitikėjimo. Metodologija – Laub’s Organizacinis Lyderystės Vertinimo bei Nyhan ir Marlowe’s Organizacinio Pasitikėjimo Aprašas.

Ištirta, jog yra teigiamas ryšys tarp darbuotojų suvokiamos tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo. Teigiama, jog organizacijose, kuriose darbuotojai suvokia organizacinę tarnaujančią lyderystę, organizacinis pasitikėjimas yra aukštesnio lygio lyginant su organizacijomis, kuriose minėta tarnaujanti lyderystė nėra suvokiama. Šio tyrimo atradimai turi praktinės reikšmės organizacijų vadovams tarnaujanti lyderystė turi potencialą pagerinti organizacijų veiklą ir rezultatus apimant: Organizacinį pasitenkinimą; Saugumą Produktyvumą; Finansinius rezultatus.

Rezultatai – tarnaujančios lyderystės suvokimas teigiamai koreliuoja su pasitikėjimu lyderiu ir organizaciniu pasitikėjimu. Tyrimas taip pat atrado, kad organizacijos suvoktas tarnaujantis lyderis sąlygoja didesnę pasitikėjimą lyderiu bei organizacinį pasitikėjimą, palyginus su tomis organizacijomis, kur suvokiamas priešingas lyderis. Išvados patvirtina Greenleaf požiūrį, jog tarnaujanti lyderystė yra pirmiausia siejama su pasitikėjimu lyderiu bei organizaciniu pasitikėjimu, bei kitais tarnaujančios lyderystės aspektais.

Apibendrinant, pažymėtina, jog tyrimas „A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organisational Trust” atskleidė, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp tarnaujančios lyderystės ir pasitikėjimo lyderiu, bei teigiamas ryšys tarp tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo. Demografiniai skirtumai neįtakojo lyderystės suvokimo ar organizacinio pasitikėjimo lygmens.

Autoriaus Sung Min Park (2009) straipsnyje „Toward the Trusted Public Organization: Untangling the Leadership, Motivation, and Trust Relationship in U.S. Federal Agencies” pristatomame tyrime buvo tirti du organizacinio pasitikėjimo aspektai: pažinimo pagrindu (racionalus) ir įtakos pagrindu (santykinis) egzistuojantis pasitikėjimas. Naudojant hierarchinį linijinį modelį, buvo tirta ir analizuota sąsajos tarp organizacinio pasitikėjimo viešajame sektoriuje, organizacijose turinčiose hierarchinę ir multi-lygmeninę valdymo struktūrą. Empiriniai tyrimai akcentuoti į skirtingus pasitikėjimo tipus: individualų, tarpasmeninį ir organizacinį.

1. Viešosios personalo valdymo sistemos ir praktikos;
2. Darbo motyvacija ir atributai;

3. Bei vertikali ir horizontali lyderystė;

Stebėtas pažintinis ir įtakos (racionalus ir emocinis) pasitikėjimas federalinėse agentūrose. Taip pat, išskirti skirtingi tipai tarp lyderystės, motyvacijos ir organizacinio pasitikėjimo. Pažymėta, jog šie kintamieji atlieka skirtingą rolę veikiant organizacinį pasitikėjimą federalinėse agentūrose.

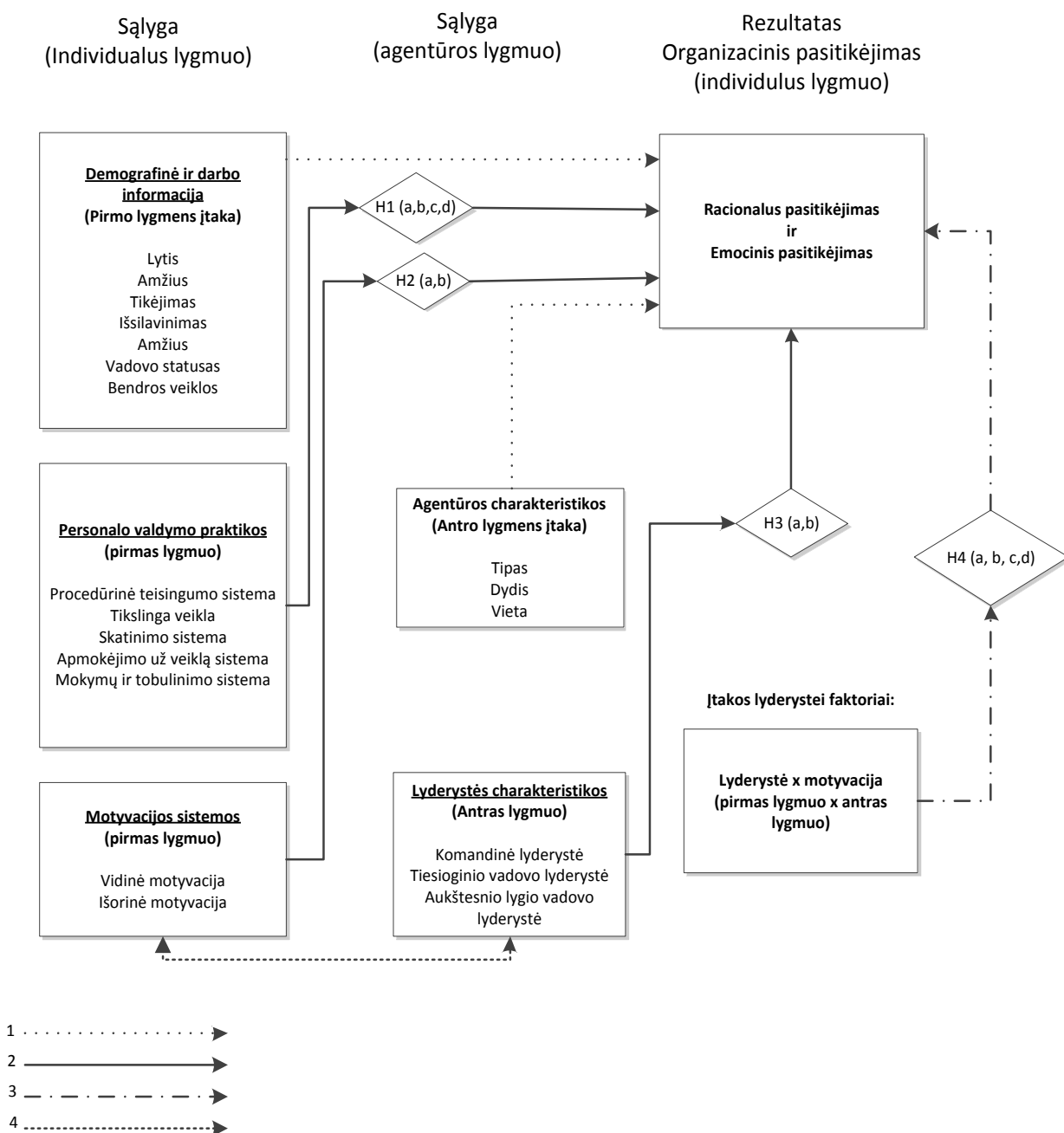
3 lentelė Lyderystės, motyvacijos ir pasitikėjimo sąsajos

		Pasitikėjimas per pažinimą (racionalus)	Emocinis pasitikėjimas
Bendra (komandinė) lyderystė	Vidinė motyvacija	Tarpasmeninis – vidinis – racionalus pasitikėjimas Poveikis: Nuosaikumas – žemo lygio	Tarpasmeninis – vidinis – emocinis pasitikėjimas Poveikis: Nuosaikumas – aukšto lygio
	Išorinė motyvacija	Tarpasmeninis – išorinis – racionalus pasitikėjimas Poveikis: Nuosaikumas	Tarpasmeninis – išorinis – emocinis pasitikėjimas Poveikis: Nuosaikumas
Vertikali (prižiūrėtojo lygio) lyderystė	Vidinė motyvacija	Valdymo – vidinis – racionalus pasitikėjimas Poveikis: Nuosaikumas	Valdymo – išorinis – emocinis pasitikėjimas Poveikis: Nuosaikumas
	Išorinė motyvacija	Valdymo – išorinis – racionalus pasitikėjimas Poveikis: Nuosaikumas aukšto lygio	Valdymo – išorinis – emocinis pasitikėjimas Poveikis: Nuosaikumas žemo lygio
Vertikali (vadovo lygio) lyderystė	Vidinė motyvacija	Institucinis – vidinis – racionalus pasitikėjimas Poveikis: Nuosaikumas	Institucinis – vidinis – emocinis pasitikėjimas Poveikis: Nuosaikumas
	Išorinė motyvacija	Institucinis – išorinis – racionalus pasitikėjimas Poveikis: Nuosaikumas aukšto lygio	Institucinis – išorinis – emocinis pasitikėjimas Poveikis: nuosaikumas žemo lygio

Šaltinis: Park, 2009

Pateikiamoje lentelėje, akcentuojant lyderystę ir pasitikėjimą pateikiama, jog skirtingas lyderystės tipas ir vidinės arba išorinės motyvacijos faktorius sąlygoja pasitikėjimo tipą – atsiranda arba pasitikėjimas per pažinimą (racionalus), arba emocinis pasitikėjimas. Bendra (komandinė) lyderystė sąlygoja tarpasmeninio pasitikėjimo atsiradimą. Vertikali (prižiūrėtojo lygio) bei vertikali (vadovo lygio) lyderystės atitinkamai sąlygoja valdymo bei institucinio pasitikėjimo atsiradimą, taip pat veikiama vidinės arba išorinės motyvacijos.

2 pav. Tyrimo „Toward the Trusted Public Organization: Untangling the Leadership, Motivation, and Trust Relationship in U.S. Federal Agencies” modelis



Šaltinis: Park, 2009

Pirmoji linija rodo sąveikos ryšį, antroji – tiesioginį ryšį, trečioji – kontrolės ryšį, ketvirtoji – žymi hierarchinę organizacinę struktūrą.

Tyrimą atliko 36,926 federalinių darbuotojų (apklausos imtis buvo 1,8 mln. nuolatinių federalinių darbuotojų) apie jų požiūrį į savo darbą, agentūras ir motyvaciją dirbti, paskirstant

atsakymų lygius apytiksliai iki 50%. Buvo analizuojama imtis iš 46 agentūrų ir dalyvavo Senior Executive Service nariai, vadovai, pirmosios linijos priežiūros darbuotojai ir darbuotojai neturintys priežiūros pareigų.

Analizė yra grindžiama 269 federalinėmis agentūromis, įskaitant mažas ir dideles įstaigas ir jų dukterines kompanijas. Agentūros ir dukterinės kompanijos reitinguojamos bendriniais darbuotojų užimtumo indekso balais. Rezultatas apskaičiuojamas tiek visos organizacijos, tiek specifinių demografinių grupių. Be to, vertinant darbuotojų užimtumą, agentūros ir dukterinės įmonės taip pat įvertinimos 10 darbo aplinkos ("geriausia klasėje") kategorijose, tokiose kaip, efektyvios lyderystės, komandinio darbo, strateginio valdymo, veiklos kultūros, mokymo ir plėtros, įvairovės valdymo, darbuotojų įgūdžių/misijos atitikimo, darbo/asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Best Places ToWork, 2007).

- Tyrimu buvo patikrintos viešos personalo valdymo sistemos ir praktikos kaip pirminės sąlygos pažinimo ir emociniam pasitikėjimui. Pirmiausia, buvo išsiaiškinta, jog yra teigiamas santykis tarp nešališkos procedūrinės teisingumo praktikos ir organizacinio pasitikėjimo.
- Antra, tyrimai parodė, jog nešališkos veiklos vertinimo sistemos ir objektyvios mokėti už našumą sistemos (angl. pay-for-performance systems) yra itin svarbios pažinimo pasitikėjimo augimui viešajame sektoriuje. Finansiniai paskatinimai ir įvertinimo planai yra svarbūs motyvaciniai įrankiai viešojo sektoriaus darbuotojams ir nuopelnais pagrįstos darbo užmokesčio sistemos, bei veiklos vertinimo sistemos organizacijoje apima strateginius pasirinkimus dėl struktūros ir procesų.
- Federaliniai darbuotojai, kurie yra motyvuojami ne išoriniais būdais yra labiau linkę būti emociškai pasitikintys, nei darbuotojai, kurie motyvuojami išoriniais būdais ir yra labiau linkę pasitikėti kitomis organizacinėmis sudedamosiomis dalimis paremtomis pažinimo-racionalumo pagrindu.
- Šio tyrimo rezultatai patvirtino, kad organizacinis lyderystės elgesys yra kritinis neapčiuopiamas faktorius viešajame sektoriuje dirbantiems žmonėms, norint padidinti pasitikėjimo lygį. Nustatyta, jog vertikali ir bendra lyderystė federalinėse agentūrose yra teigiamai susijusi su organizaciniu pasitikėjimu.

Straipsnyje "Servant Leadership in a Large South African Business Organization" autoriaus A.S.Chathury (2008) pristatytas atliktas tyrimas vienoje didelėje Afrikos naftos chemijos kompanijoje. Tyrimu buvo siekiama atskleisti tarnaujančios lyderystės suvokimą šioje kompanijoje dirbančių

žmonių bei koks elgesys yra priskiriamas tarnaujančiai lyderystei. Taip pat buvo tirta, kaip tarnaujančiai lyderystei priskiriamas elgesys sąlygoja pasitikėjimą. Straipsnyje teigiama, jog remiantis kitų autorių atliktais tyrimais, per pastaruosius 40 metų lyderystės filosofija bei apibrėžimas pradėtas stipriai sieti su etika, ir to vertė paremta žmonių nuomone bei apskaičiuojama verte verslui.

Autorius kėlė hipotezes, jog vienas iš tiriamos organizacijos skyrių patiria aukštą tarnaujančios lyderystės elgesio lygį, o kitas skyrius šio tarnaujančios lyderystės elgesio nepatiria.

Buvo atrasta, jog abu skyriai patiria vidutinį lygį tarnaujančios lyderystės elgesio, tačiau nei vienas skyrius nebuvo įvardintas kaip tarnaujančios lyderystės tipo. Autoriai taip pat atrado galimą ryšį tarp tarnaujančios lyderystės bei pasitikėjimo ir tarnaujančios lyderystės ir pasyvaus valdymo su išskirimu (ang. passive management by- exception MBEP). Buvo atrastas stiprus teigiamas ryšys tarp tarnaujančios lyderystės ir pasitikėjimo. Atliekant empirinius tyrimus, siekta nustatyti ryšius tarp tarnaujančios lyderystės elgsenos, darbuotojo motyvacijos, pasitikėjimo, pasitenkinimo ir įsipareigojimo.

Barbuto, *et al.*, (2006) nustatė, kad penki tarnaujančios lyderystės faktoriai kaip altruistinis pašaukimas, emocinis gijimas, įtikinamas, išmintis ir organizacinis valdymas buvo reikšmingai susiję su transformacine lyderyste, lyderių-narių mainų (LMX) teorija, papildomomis pastangomis, pasitenkinimu ir organizaciniu efektyvumu.

Tyrime “Laub’s Organizational Leadership Assessment along su Nyhan ir Marlowe’s Organizational Trust Inventory, Joseph & Winston (2005)” siekiama iširti darbuotojo suvokimą tarp tarnaujančios lyderystės ir pasitikėjimo vadovu, taip pat ir organizacinį pasitikėjimą. Buvo nustatyta, kad tarnaujančios lyderystės suvokimas teigiamai koreliuojamas su pasitikėjimu vadovais ir organizaciniu pasitikėjimu. Tyrimas taip pat atskleidė, kad organizacijos suvokiamos kaip tarnaujančios lyderystės atskleidė aukštesnio lygio pasitikėjimą lyderiu ir organizacija negu organizacijos, kurios suvokiamos kaip netarnaujančios. Šios išvados paremia Greenleaf’s nuomonę, kad tarnaujanti lyderystė yra pasitikėjimo lyderiu ir organizacinio pasitikėjimo sąlyga.

Reinke (2004) tyrinėjo santykį tarp tarnaujančios lyderystės suvokimo ir pasitikėjimo lygio tarp darbuotojų ir vadovų. Rezultatai pateikti šiame tyrime apklausiant 651 darbuotoją iš Gruzijos priemiesčių, rodo, kad vienas iš tarnaujančios lyderystės komponentų – valdymas, yra pasitikėjimo lygį lemiantis veiksnys, nurodantis, kad “tarnavimas/tarnyba prieš asmenybę” nėra tik šūkis/devizas, bet efektyvi/veiksminga tikrovė, kuri formuoja pasitikėjimą tarp darbuotojų ir vadovų.

Terri A. Scandura ir Ekin K. Pellegrini atliko tyrimą “Trust and Leader Member Exchange: A Closer Look at Relational Vulnerability” (2008). Autoriai teigia, jog ankstesni Lyderio – Nario mainu

teorijos (toliau – LMX) tyrimai nurodė, kad pasitikėjimo negalima išmatuoti. Tačiau šis tyrimas siekia išskaidyti pasitikėjimo tipus ir atskleisti kaip skirtingos dimensijos gali sąlygoti LMX kokybę. Šis tyrimas su 228 etatinių darbuotojų tiria skirtingų pasitikėjimo dimensijų LMX santykiui poveikį. Įdomu tai, kad LMX kokybė buvo teigiamai susijusi su pažinimu-pagrįstu (emocionali) pasitikėjimu, taip pat apskaičiavimu-pagrįstu (racionali) pasitikėjimu.

Šis LMX tyrimas rodo, kad aukštos kokybės organizaciniai santykiai yra labiau susiję su pasitikėjimu, kas sąlygoja ir ekonominę naudą. Taip pat atskleidžiama, jog pasitikėjimas yra reikšmingai teigiamai susijęs su LMX.

Straipsnyje "Team Transformational Leadership, Trust, Satisfaction, And Commitment: The Testing Of A Structural Equation Model In Software Development Teams" (Autoriai - Shih-Yi bei Hsu, Bahaudin G. Mujtaba, 2007) pristatomas tyrimas apie santykį tarp transformacinės lyderystės, pasitikėjimo komanda, pasitenkinimo darbu ir komandos narių atsidavimo vieni kitiems komandose, kurios kuria programinę įrangą Jungtinėse Amerikos Valstijose. Iš viso išsiųsta 5375 anketos ir sulaukta tik 69 respondentų atsakymų, kurie užpildė internetinę apklausą. Pagrįsta 65 teisingai užpildytomis anketomis, identifikuota, jog skaičius pakankamas daryti išvadas.

Tyrimui iškeltos hipotezės:

1. Komandos transformacinė lyderystė yra susijusi su komandos galia programinės įrangos gamintojų komandose;
2. Komandos transformacinė lyderystė yra susijusi su komandos pasitikėjimu programinės įrangos gamintojų komandose;
3. Komandos galia yra susijusi su pasitenkinimu darbo programinės įrangos gamintojų komandose;
4. Komandinis pasitikėjimas yra susijęs su pasitenkinimu darbo programinės įrangos gamintojų komandose;
5. Pasitenkinimas darbu yra susijęs su komandiniu atsidavimu programinės įrangos gamintojų komandose;

Komandos transformacinė lyderystė. Komandos transformacinė lyderystė buvo vertinta su Komandos Multifaktoriniu Lyderystės Klausimynu (TMLQ).

Komandinis pasitikėjimas. Anot autorių, vertinant tai, jog pasitikėjimas atsiranda komandose tuomet, kai komandos nariai mokosi iš jų sėkmių ir nesėkmių ir gali remtis vienas kitu, komandinis pasitikėjimas apibrėžiamas kaip kiekvieno komandos nario kolegų galimybių (kompetencijos), sąžiningumo ir geranoriškumo suvokimas.

Tyrimo rezultatai parodo, jog transformacinės lyderystės egzistavimo aspektai yra idealizuoti požymiai, idealizuoti elgesio tipai, įkvepianti motyvacija, intelektualus stimuliavimas, individualus pritaikymas. Tyrimas parodė, jog komandos transformacinė lyderystės bruožai yra išplėsti lyginant su įprastais minimaliais reikalavimais.

Tyrimu nustatyta, jog 96 procentais komandos galias sąlygoja prasmingumas, tikslo buvimas, 92 proc. potencialas, 87 proc. progresas, 61 proc. pasirinkimo galimybės (autonomija). Komandinio pasitikėjimo aspektui ištirti naudota penkių punktų skalė.

Tyrimo išvadose akcentuojame, jog rezultatai, naudojant „path“ analizę, parodė, jog komandoje transformacinė lyderystė yra stipriai teigiamai susijusi su komandos pasitikėjimu (82 procentai) ir komandos galia (86 procentai) komandose, kurios gamina programinę įrangą. Tuo tarpu komandos galia (27 procentai) ir komandos pasitikėjimas (29 procentai) nėra stipriai susiję su pasitenkinimu darbu minėtose komandose. Ir nustatytas neryškus teigiamas santykis tarp pasitenkinimo darbo ir komandos narių atsidavimo (18 procentų).

Oliver E. Ngodo (2008) tyrime konceptualizuotas transformacinės lyderystės modelis kaip turintis keturis komponentus: Idealizuota įtaka, Įkvepianti motyvacija; Intelektualus stimuliavimas; Atsižvelgimas į individą. Idealizuota įtaka yra asmens ar elgesio charakteristika ir kuri įgalina lyderį „pakilti“ pasekėjų akimis, kuri tapatina lyderį su vertu pasitikėjimo. Taip pat, idealizuota įtaka yra tas veiksnys, kuomet lyderis geba paveikti pasekėjus daryti pakeitimus savo tiksluose, vertybėse, tikėjimuose, siekiuose ir kt. Tikslas – padidinti išipareigojimą įmonei, įkvėpti darbuotojus, sukurti prasmę darbuotojų gyvenime, nustatyti kompetencijų standartus, skatinti aukštų tikslų siekimo.

Lyderiai, įvardinami kaip transformaciniai, kelia didelius, tačiau pasiekiamus tikslus kas veda link didelio produktyvumo. Tokie lyderiai taip pat viešai išreiškia pasitikėjimą pasekėjais (šiuo atveju darbuotojais), kad jie gali patenkinti didelius įmonės lūkesčius. Tai yra vienas iš svarbiausių dalykų organizacijos rezultatyvumui ir vidinei kultūrai, nes darbuotojai yra labiau motyvuoti vykdyti sudėtingas užduotis kai jų paprašoma ir jais yra pasitikima.

Tyrimė atskleista, jog tokie lyderiai gebantys daryti idealizuotą įtaką, (vadinamieji transformaciniai) skatina jais, ir tuo pačiu organizacija, pasitikėti – tai gerina vidinį organizacijos santykį.

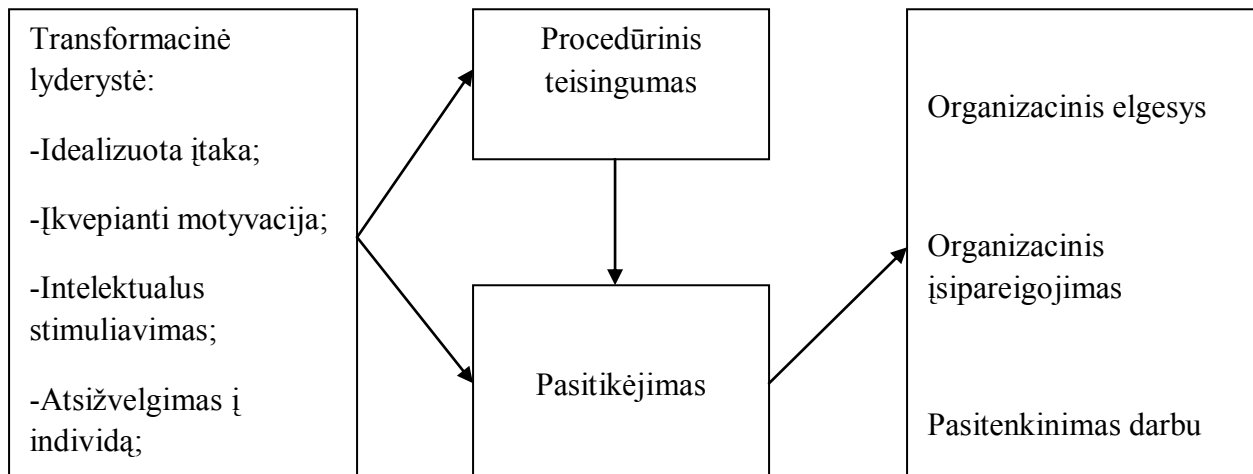
Organizacinės elgsenos literatūroje, pasitikėjimas konceptualizuojamas kaip turintis tris elementus: a) patikimumą, kuris yra racionalus pasitikėjimas ir kyla iš kitos šalies patikimumo grįstu tiesiogine patirtimi ar reputacija, kalbant apie tos šalies kompetenciją ar jo/jos intencijomis bei

susitarimų laikymąsi; b) tikėjimą lyderiu, kuris siejamas su psichologiniais aspektais ir c) lojalumu lyderiui, kas siejama su identifikavimu, poveikiu ir kasdienybėje išsivysčiusiais santykiais.

Šiame tyrime identifikuota, jog transformaciniai lyderiai įkvepia pasekėjus siekti lyderio nubrėžtų tikslų organizacijoje, bei sąlygoja pasekėjų (darbuotojų) aukštą išipareigojimo organizacijai ir lyderio vizijoms lygį. Pasitikėjimas, kuris buvo apibrėžtas kaip tikėjimas ir lojalumas vadovui (lyderiui) yra svarbiausias vykdant transformacinio lyderio funkcijas. Taip yra dėl to, kad lyderiui, kuriuo nėra pasitikima, būtų labai sudėtinga įkvėpti pasekėjus savo vizijoms pasiekti.

Tyrimo buvo parodyta, jog egzistuoja tiesioginis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir pasitikėjimo. Pabrėžiama, jog pasitikėjimas yra organizacijų socialinis kapitalas. Transformaciniams lyderiams reikia daug dirbti siekiant pelnyti pasekėjų pasitikėjimą, jei lyderiai nori pasiekti keliamus tikslus.

3 pav. Transformacinės lyderystės, teisingumo ir pasitikėjimo sąsajos



Šaltinis: Oliver E.Ngodo (2008)

Kurt T.Dirks (2000) tyrimas “Trust in Leadership and Team Performance: Evidence From NCAA Basketball” atliktas JAV universitetų krepšinio lygoje siekiant identifikuoti lyderystės, pasitikėjimo ir komandinio darbo sąveiką krepšinio komandų ir jų valdymo kontekste.

Šis mokslinis tyrimas empiriškai ištyrė santykį tarp pasitikėjimo, lyderystės ir komandinio darbo. Pirmasis tyrimo tikslas buvo empiriškai ištirti prielaidą, rastą keliuose literatūros šaltiniuose, kad komandos pasitikėjimas lyderiu turi reikšmingą poveikį komandos darbui. Antrasis tikslas buvo išnagrinėti labiau kompleksiską ir dinaminį santykį tarp pasitikėjimo ir komandinio darbo, pagal kurį pasitikėjimas lyderyste koreliuoja su santykiu tarp komandinio darbo rezultatų praityje ir ateityje. Šis santykis yra kildinamas derinant pasitikėjimo teorijas lyderyste ir jos savybes/charakteristiką. Tyrimas

apie universitetų vyrų krepšinio komandas paremia abi hipotezes, nurodančias, kad pasitikėjimas lyderystėje yra veiksnys, lemiantis komandinį darbą ir darbo rezultatus.

Šis tyrimas pasitikėjimą konceptualizavo kaip tikėjimąsi ar tikėjimą, jog komanda priklauso nuo lyderio veiksmų ar žodžių ir kad lyderis turi gerus ketinimus susijusius su komanda. Pasitikėjimas lyderyste yra reikšmingas konceptas daugelyje komandų, nes lyderis tipiškai turi daugiausia formalios galios komandai.

Tai užtikrino duomenų tikrumą. Taip pat, tai leido geriau identifikuoti priežastingumą, kadangi pasitikėjimas buvo matuojamas pasirodymo periodo pradžioje. Trečia, tyrimas apima kontroliuojančius kintamuosius tokius kaip komandos rezultatus sąlygojamus trenerio (patirties, karjeros) ir žaidėjų (talento, pasitikėjimo, valdymo). Du kintamieji (praeities rezultatas ir prieškonferencinis rezultatas) apima trenerio, žaidėjų ir instituto elementus.

Pasitikėjimas lyderiu (treneriu). Pasitikėjimo kintamasis buvo matuojamas pritaikant instrumentą aprašytą McAllister (1995). Buvo vykdoma anketinė apklausa ir struktūruoto interviu metodas.

Atskleista, jog kintamieji, t.y. pasitikėjimas lyderyste yra reikšmingai susiję (88 proc.) su komandine veikla įskaitant komandinį talentą, ankstesniąją komandinę veiklą, vadovo duomenis ir pasitikėjimą kitais komandos nariais. Tyrimo metu atskleista, jog pasitikėjimas sąlygoja komandos rezultatus (51 proc.). Taip pat tyrimas parodė, jog pasitikėjimas lyderiu sąlygoja komandinius rezultatus. Šis tyrimas įrodo, jog atitinkami valdymo sprendimai lyderystės klausimu sąlygoja pasitikėjimą ir, atitinkamai, rezultatus.

Visų tyrimų apibendrinimui, pateikiama lentelė su pagrindinėmis atradimų išvadamis:

4 lentelė Empirinių tyrimų rezultatai

Autorius	Atradimai	
	Faktorius	Rezultatas
Kurt T. Dirks ir Donald L. Ferrin (2002)	transformacinė lyderystė, geri santykiai su tiesioginiu lyderiu, suvokiamas organizacinis palaikymas ir organizacinis teisingumas	organizacinis įsipareigojimas, pasitenkinimas darbu ir nekyla intensija keisti darbą bei atsiranda noras grįžti į tą pačią organizaciją, jei darbas buvo pakeistas
Errol E. Joseph ir Bruce E. Winston (2004)	suvokta organizacinė tarnaujanti lyderystė	organizacinis pasitikėjimas, pasitikėjimas lyderiu, organizacinis pasitenkinimas, saugumas, produktyvumas, finansiniai organizacijos rezultatai;
Sung Min Park (2009)	viešos personalo valdymo sistemos ir praktikos	pažinimo ir emocinis pasitikėjimas
	nešališkos procedūrinės teisingumo	organizacinis pasitikėjimas

	praktikos	
	nešališkos veiklos vertinimo sistemos ir objektyvios mokėti už našumą sistemos (angl. pay-for-performance systems)	pažinimo pasitikėjimo augimas viešajame sektoriuje
	motyvavimas ne išoriniais būdais	emocinis pasitikėjimas
	organizacinis lyderystės elgesys	pasitikėjimo lygio augimas
	vertikali ir bendra lyderystė	organizacinis pasitikėjimas
A.S.Chathury (2008)	Tarnaujanti lyderystė	organizacinis pasitikėjimas
	altruistinis pašaukimas, emocinis gijimas, įtikinamas, išmintis ir organizacinis valdymas	transformacinė lyderystė, papildomos pastangos, pasitenkinimas ir organizacinis efektyvumas
	tarnaujančios lyderystės suvokimas	pasitikėjimas vadovais ir organizacinis pasitikėjimas
S.J.Reinke (2004)	“tarnavimas/tarnyba prieš asmenybę”	formuoja pasitikėjimą tarp darbuotojų ir vadovų
A. Scandura ir Ekin K. Pellegrini (2008)	aukštos kokybės organizaciniai santykiai	pasitikėjimas, kas sąlygoja ekonominę naudą
Shih-Yi bei Hsu, Bahaudin G. Mujtaba (2007)	idealizuoti požymiai, idealizuoti elgesio tipai, įkvepianti motyvacija, intelektualus stimuliavimas, individualus pritaikymas	transformacinė lyderystė
	transformacinė lyderystė komandoje	komandos pasitikėjimas ir komandos galia
Oliver E.Ngodo (2008)	Idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualus stimuliavimas, atsižvelgimas į individą	transformacinė lyderystė
	Transformacinė lyderystė	Pasitikėjimas organizacija, geresnis vidinis organizacijos ryšys, aukštas išipareigojimo organizacijai ir lyderio vizijoms lygis,
Kurt T.Dirks (2000)	pasitikėjimas lyderyste	Efektyvesnė komandinė veikla įskaitant komandinį talentą, vadovo duomeys ir pasitikėjimas kitais komandos nariais, komandos rezultatai
	atitinkami valdymo sprendimai	komandinis pasitikėjimas, rezultatai

Šaltinis: sudaryta autorės

Pagal pateikiamoje lentelėje apibendrintus nagrinėtų empirinių tyrimų rezultatus, visi tyrimai patvirtina, jog atitinkamas lyderystės tipas sąlygoja organizacinį pasitikėjimą, o tai įtakoja efektyvesnę organizacijos veiklą, finansinius įmonės rezultatus. Taip pat, pasitikėjimą sąlygoja suvokiamas organizacinis palaikymas, organizacinis teisingumas, personalo valdymo sistemos, motyvavimo ir apmokėjimo sistemos. Suvokiama tarnaujanti lyderystė, kuri konceptualizuota kaip susidedanti iš idealizuotų požymių, idealizuotų elgesio tipų, įkvepiančios motyvacijos, intelektualaus stimuliavimo, bei individualaus pritaikymo, sąlygoja organizacinį pasitikėjimą ir pasitikėjimą lyderiu organizacijoje.

Moksliniai darbai, kuriuose pateikiami empiriniai organizacinio pasitikėjimo ir lyderystės ryšio tyrimai, parodė, kad organizacinis pasitikėjimas yra kaip atitinkamos lyderystės pasekmė, o aukštas organizacinis pasitikėjimas sąlygoja pasitenkinimą darbu, atsidavimą organizacijai, norą grįžti jei

darbas buvo pakeistas, tikėjimą lyderio pateikiama informacija ir pritarimą sprendimams. Taip pat šie empiriniai tyrimai atskleidė, jog egzistuoja teigiamas ryšys tarp lyderystės (kuri siejama su etišku elgesiu) ir organizacinio pasitikėjimo.

2.2 Lyderystės įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo modelis

Informacinių technologijų įmonių veiklos specifika diktuoja tai, kad dažnai dirbama nutolus, su mažiau žmogiško kontakto (Mancini, 2009, Claybrook, 2004) Tai gali sąlygoti organizacinio pasitikėjimo trūkumą, kadangi pasitikėjimas atsiranda dėl suvoktos kito kompetencijos (Shih-Yi Hsu, Bahaudin G. Mujtaba, 2007, Tway, 1993, Mollering ir kt. 2004, Tepper ir kt. 2009), panašių vertybių (Rhoades, Eisenberger 2002) ir pažadų laikymosi, teisingumo (Dirks, Ferin, 2002, Joseph, Winson, 2004, Park, 2009). Tačiau informacinių technologijų (IT) įmonių kuriamas produktas labai priklauso nuo bendradarbiavimo (Mancini, 2009, Claybrook, 2004), kuris remiasi ir pasitikėjimu (Den Hartog, 2002, Gulati, 2008). Iš to seka, kad organizacinis pasitikėjimas yra būtinas ir IT įmonėse.

Literatūroje, kurioje analizuojami pasitikėjimą lemiantys veiksniai (Joseph, Winston, 2004, Tway, 1993, Scandura, Pellegrini, 2009, Tepper ir kt. 2009, Rhoades, Eisenberger, 2002, Park, 2009), nurodoma, jog organizacinis pasitikėjimas priklauso nuo lyderystės.

Atlikti moksliniai tyrimai parodo, kad praktiniai moksliniai sprendimai, sukaupti apie lyderystę ir pasitikėjimą, neįrodo šių tyrimų patikimumo įvairiuose kontekstuose. Todėl keliamas klausimas, ar šie sprendimai pateikiami mokslinėje užsienio literatūroje yra pritaikomi Lietuvoje ir atvirkščiai. Kyla klausimas, kuriuos iš sprendimų, rastų užsienio literatūroje, galima taikyti Lietuvoje ir atvirkščiai. Taigi, lyderystė, atitinkamai ir organizacinis pasitikėjimas priklauso nuo konkrečios visuomenės, todėl negalima ignoruoti šalies ypatumų.

Taip pat, minėtoje literatūroje dažniau analizuojamos tradicinės organizacijos, kuriose darbuotojai turi daug galimybių kontaktuoti ir pažinti vienas kitą (ir auginti pasitikėjimą), o į IT verslo specifiką neatsižvelgiama.

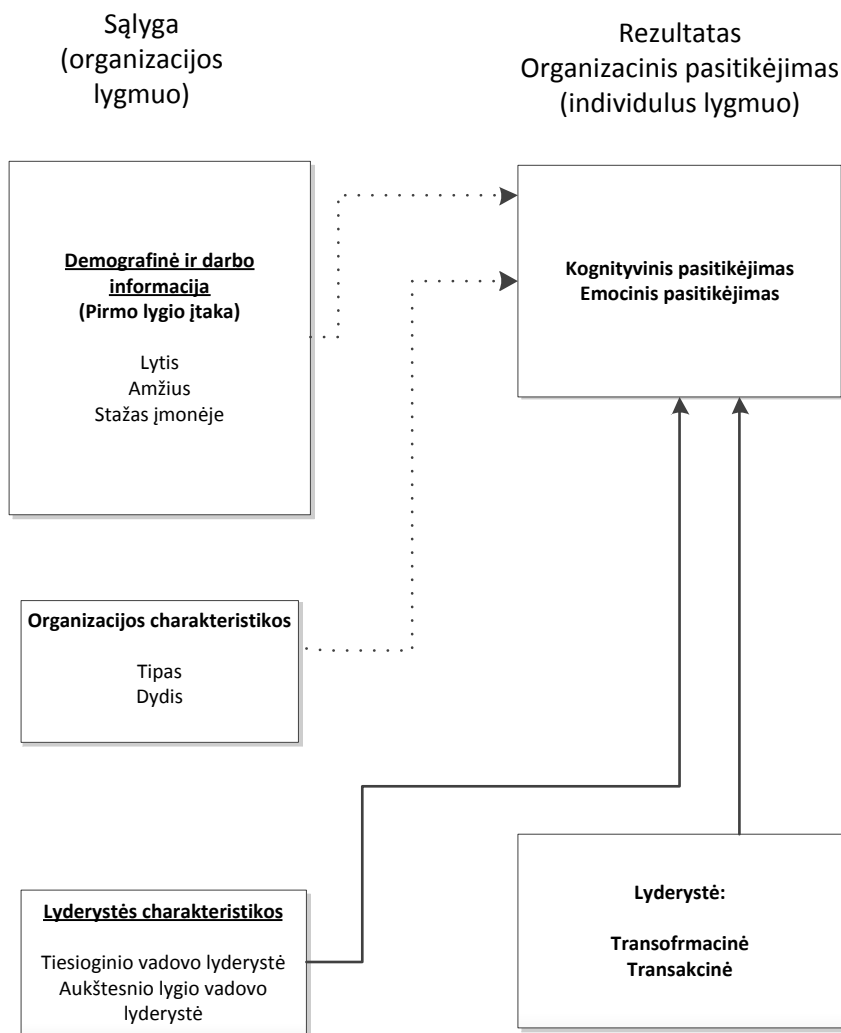
Todėl pirmiausia reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad nagrinėti tyrimai buvo atlikti ne Lietuvoje. Lietuviškos tarptautinės įmonės, kurios susiformavo globalizacijos bei užsienio kapitalo įtakoje, taip pat galima laikyti vakarietiškos verslo kultūros pasekėjomis, tačiau nacionalinis žmogiškasis faktorius ir tam tikras postsovietinis palikimas sąlygoja Lietuvos darbuotojų organizacinio pasitikėjimo lygį (Pučėtaitė, Lamsa, 2010).

Ryšys tarp lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo Lietuvos informacinių technologijų įmonėse nėra tirtas. Todėl atsižvelgiant į IT sektoriaus svarbą didinant šalies konkurencingumą ir organizacinio

pasitikėjimo svarbą verslui, šiuo tyrimu siekiama nustatyti, ar lyderystės tipas gali lemti organizacinį pasitikėjimą IT organizacijose ir jeigu taip, kiek stiprus yra šis ryšys.

Remiantis nagrinėtomis lyderystės teorijomis, organizacinio pasitikėjimo sampratomis bei atliktais empiriniais tyrimais šioje srityje sudarytas lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo sąveikos tyrimo modelis (4 pav.).

4 pav. Lyderystės įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės

Pateiktame 4 pav. yra pavaizduotas lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo empirinio tyrimo modelis, kuris sudarytas remiantis išnagrinėtomis lyderystės teorijomis bei nagrinėtais empiriniais tyrimais lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo srityje.

3 EMPIRINIS LYDERYSTĖS IR ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO SĄVEIKOS TYRIMAS

Šiame skyriuje pateikiama empirinio tyrimo organizavimo žingsniai, tyrimo metodika, pagrindimas, tikslas ir uždaviniai. Toliau pateikta lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo sąveikos UAB „CID Baltic“ anketinės apklausos ir struktūruotų interviu rezultatų nagrinėjimas ir apibendrinimas.

Siekiant įvairiapusiškai ir tinkamai atskleisti nagrinėjamą temą, būtina analizuojamą reiškinį iširti ne tik teorinėje plotmėje, bet ir įvykdyti praktinį ar, kitaip tariant, empirinį tyrimą. R. Tidikis (2003) tai akcentuoja teigdamas, jog „gauta konkreti empirinė medžiaga padeda geriau iliustruoti teoriją, atskleisti, geriau, populiariau suvokti aiškinamųjų reiškinų ir procesų pobūdį.“ (p. 194).

Šioje dalyje, vadovaujantis viso darbo tikslu, t.y. įvertinti organizacijos lyderių daromą įtaką organizaciniam pasitikėjimui aprašomas atliktas empirinis tyrimas. Tyrimui atlikti pasirinkta atvejo analizė - informacinių technologijų įmonė UAB „CID Baltic“.

Siekiant efektyviai pristatyti lyderystės įtaką organizaciniam pasitikėjimui UAB „CID Baltic“ tikslinga įvykdyti keturias užduotis.

Visų pirma, tikslinga išsiaiškinti tyrimo metodiką ir jos reikšmę renkant validžią informaciją, bei metodus, kurie padėtų efektyviausiai atskleisti darbo temą ir kokius būdus būtų tikslinga pasitelkti renkant tyrimo medžiagą. Toliau reikalinga atlikti pasirinktos organizacijos nuodugnį analizę. Kitaip tariant, identifikuoti UAB „CID Baltic“ organizacinę struktūrą, personalo sudėtį, valdymo ypatumus bei kitus veiksnius, turinčius ar galinčius turėti įtakos vykdyto empirinio tyrimo rezultatams.

Atlikus šiuos du uždavinius būtina pristatyti empirinio tyrimo organizavimą, jo eigą ir ypatumus. Galiausiai pristatomi, analizuojami ir aptariami gauti empirinio tyrimo rezultatai. Šie keturi žingsniai leidžia priartėti prie teoriškai ir empiriškai pagrįstų darbo išvadų bei rekomendacijų.

3.1 Lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo sąveikos tyrimo metodika

Tyrimo metodika – tai tarsi viso tyrimo taktika, turinti atitikti konkrečius tyrimo uždavinius ir teisingai atspindėti tiriamąjį reiškinį (Tidikis, 2003. p. 192, 349). Pasitelkiant metodiką bandoma atsakyti į du esminius klausimus: kaip bus įgyvendinamas nustatytas tyrimo uždavinys ir kodėl siekiama jį įgyvendinti būtent pasirinktais metodais.

Apskritai pristatant visą vykdytų tyrimų bazę yra atsakoma į esminį klausimą, t. y. kaip buvo atliktas tyrimas (Tamošiūnas, 2003, p. 48). Šio empirinio tyrimo kontekste pristatant tyrimo metodiką

argumentuojama, kaip ir kodėl būtent šiuo būdu tiriamas atvejis - UAB „CID Baltic“ lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo sąveika.

Tyrime naudotas atvejo analizės metodas, kuris pasirinktas dėl galimybės nuodugniai iširti informacinių technologijų įmonę, pateikti rekomendacijas bei sudaryti galimybę tolesniems tyrimams. Atvejo analizės metodas apima gilesnius, ilgesnius atvejo tyrinėjimus. Jis užtikrina sisteminių „žvilgsnį“ į įvykius, duomenų rinkimą, informacijos analizę ir rezultatų pateikimą. Rezultatas gali sąlygoti platesnius tyrinėjimus.

Tyrimas yra skirtas iširti įmonės UAB „CID Baltic“ lyderystės tipą ir kaip jis sąveikauja su ne/pasitikėjimu organizacijoje. Kaip ir minima analitinėje darbo dalyje, literatūroje dažniau analizuojamos tradicinės organizacijos, kuriose darbuotojai turi daug galimybių kontaktuoti ir pažinti vienas kitą (ir auginti pasitikėjimą), o į IT verslo specifiką neatsižvelgiama. Empiriniame tyrime, kuris sudarytas iš dviejų dalių, pirmiausia siekiama išsiaiškinti vyraujančius lyderystės bei organizacinio pasitikėjimo tipus šioje pasirinktoje IT įmonėje. Aiškinamasi, koku – tiesioginiu ar aukštesnio lygio lyderiu yra pasitikima labiau bei kuo (kokio tipo) pasitikėjimas pasireiškia. Kitoje empirinio tyrimo dalyje buvo siekiama nustatyti kaip ir kodėl tai pasireiškia.

Taigi, tyrimo **objektas** – UAB „CID Baltic“ lyderystės praktikų poveikis organizaciniam pasitikėjimui.

Empirinio **tyrimo tikslas** – iširti kaip lyderystės tipas daro įtaką organizaciniam pasitikėjimui IT įmonėje „CID Baltic“.

Tikslui pasiekti keliami tokie **uždaviniai**:

1. nustatyti dominuojantį lyderystės tipą UAB „CID Baltic“;
2. nustatyti organizacinio pasitikėjimo tipą ir lygį organizacijoje;
3. atskleisti ryšį tarp lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo tipų įmonėje „CID Baltic“;
4. išsiaiškinti organizacinio ne/pasitikėjimo priežastis įmonėje „CID Baltic“;
5. pateikti rekomendacijas kaip didinti organizacinio pasitikėjimo lygį lyderystės praktikomis;

Tyrimo metodas

Atsižvelgiant į analizuojamo reiškinių sudėtingumą, jo sudėtinių konstrukčių – lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo neapčiuopiamą prigimtį, buvo nuspręsta vykdant empirinį tyrimą neapsistoti ties vieno tipo tyrimo metodais. Tam, kad būtų pasiektas darbo tikslas ir sistemiškai įvertinta lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo tipų sąveika, buvo pasitelktas diferencijuotas tyrimo būdų spektras.

Siekiant efektyviai atlikti empirinį tyrimą, būtina nustatyti kas sudaro **tiriamąją visumą**. Ji apibrėžiama, kaip aibė objektų išskirtų pagal tam tikrą požymį, iš kurių norima gauti informaciją. Šiame empiriniame tyrime tiriamąją visumą sudaro UAB „CID Baltic“ gamybos darbuotojai, kurie kuria arba testuoja programinę įrangą ir turi tiesioginius bei aukštesnio lygio vadovus.

Pirmajame tyrimo etape buvo naudojamas anketinės apklausos metodas. Šis metodas buvo pasirinktas siekiant organizacijos narių nuomonių įvairovės, taip pat taupant apklausiamųjų laiką bei užtikrinant privatumą. Kadangi tyrimas atliekamas organizacijos UAB „CID Baltic“ viduje, pasirenkant anketinę apklausą taip pat įvertintas patogus respondentų, UAB „CID Baltic“ darbuotojų nuomonių surinkimas, išplatinant anketas per organizacijos vidinio elektroninio pašto sistemą, pateikiant nuorodą į anoniminę apklausą, sudarytą tinklalapyje <http://www.manoapklausa.lt/>, kurios duomenų apdorojimo funkcijos leidžia duomenis generuoti tiek Microsoft Excel, tiek SPSS programomis. Pirmojo tyrimo – anketinės apklausos metu gauti rezultatai sisteminti ir diagramos daromos naudojantis Microsoft Excel programa, po to duomenys analizuojami ir sprendžiama koks lyderystės bei organizacinio pasitikėjimo tipai vyrauja šioje IT organizacijoje.

Antrajame tyrimo etape buvo naudojamas kokybinis tyrimo metodas: pasitelktas pusiau struktūruotas interviu, siekiant validumo, duomenų įvairiapusiškumo, bei naudota dokumentų analizė. Duomenų įvairiapusiškumą užtikrina pusiau struktūruoto interviu galimybė klausimus koreguoti, paklausti papildomai ir t.t. taip gaunant daugiau reikalingos informacijos iš pateikėjų. Vykdamas interviu su UAB „CID Baltic“ darbuotojais, buvo siekiama išsiaiškinti, kaip ir kodėl darbuotojai formuoja nuomonę, išreikštą pirmoje anketinės apklausos tyrimo dalyje. Klasifikuojant pastarąjį interviu pagal tikslinę paskirtį, galima teigti, jog tai – nuomonių, požiūrių ir vertinimų interviu. Tuo tarpu klasifikuojant pagal apklausiamųjų subjektų tipą, interviu priskirtinas prie vykdytojų (darbuotojų) interviu tipo. Bendrai galima sakyti, jog su „CID Baltic“ darbuotojais buvo vykdomas vykdančiųjų asmenų pusiau struktūruotas interviu, skirtas jų nuomonei, vertinimams, samprotavimams, reakcijoms į tam tikrus reiškinius, atskleisti.

Kokybiniuose tyrimuose individas nagrinėjamas kaip unikali asmenybė, savaip suvokianti socialinę tikrovę, turinti savimonę ir per ją atspindinti šią tikrovę, suteikianti jai tam tikrą prasmę, išreiškiamą jo samprotavimais ir elgesiu (Tidikis, 2003, p. 358). A. Valackienė ir S. Mikėnė (2008, p. 36) tiksliai pastebi, jog kokybinis tyrimas naudingas siekiant išsiaiškinti požiūrius, vertybes, elgsenos priežastis ir nustatyti tai ne išoriškai, o tarsi iš vidaus. Būtent dėl šių autorių įvardintų priežasčių, t. y. gilesnės individo analizės ir buvo pasirinktas interviu metodas tiriant UAB „CID Baltic“ darbuotojų lyderių ir organizacinio pasitikėjimo matymą.

Apskritai, visa tyrimo metodų bazė buvo pasirinkta remiantis požiūriu, jog kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas didina tyrimo vertę. Pastebėtina, jog išties nemažai socialinių mokslų metodologų yra kiekybinių ir kokybinių metodų derinimo šalininkai (Babbie, 2001).

Pastarąjį požiūrį atstovauja ir autoriai A. Tashakkori ir C. Teddlie (1998), argumentuojantys, jog kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas leidžia įvykdyti tam tikro reiškinio tyrimą tiek į gylį, tiek į plotį. Tapačius dalykus įvardina ir W. G. Bailey, akcentuodamas, jog pagrindinis skirtumas tarp kiekybinio ir kokybinio metodo yra apimties ir gilumo aspektuose. Anot jo, kiekybinis metodas orientuotas į platesnę tiriamųjų imtį, nes siekia parodyti socialinio reiškinio išplitimą, o kokybiniu tyrimu norima atskleisti tą patį socialinį reiškinį, remiantis tiriamųjų „akimis ir jausmais“ (Tidikis, 2003, p. 362). K. Kardelis (2000) taip pat pažymi, jog kokybinis ir kiekybinis tyrimas vienas kitą efektyviai papildo (p. 292).

Apibendrinant galima teigti, jog kiekybinių ir kokybinių metodų derinimas vykdant lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo sąveikos organizacijoje tyrimą turėjo žymios įtakos įvairiapusiškos, išsamios informacijos surinkimui. Tai prisidėjo prie bendro tyrimo rezultatų duomenų validumo.

UAB „CID Baltic“ organizacinės charakteristikos

Bendrovė pradėjo savo veiklą teikdama programinės įrangos kūrimo ir konsultacines paslaugas vienai stambiai lizingo kompanijai Vokietijoje 2001 m. 2007 m. „CID BALTIC“, UAB tapo tarptautinės įmonių grupės CID nare. Šis strateginis sprendimas prisijungti prie CID įmonių grupės sustiprino Bendrovės pozicijas rinkoje. Tarptautinės įmonių grupės CID specializacija – kurti programinę įrangą naudojant moderniausias technologijas ir tiksliai ją pritaikyti klientų poreikiams. Remiantis tuo, verslo procesai tiek įmonės viduje, tiek už jos ribų yra automatizuojami, pagreitinami bei supaprastinami, tokiu būdu užtikrinami optimalią komunikaciją tiek įmonės viduje, tiek tarp jos klientų. Įmonių grupės CID darbuotojų tikslas – kurti modernią, į ateitį orientuotą programinę įrangą, pasitelkiant naujausias technologijas ir sprendimo būdus. Sukurtos programos skiriasi nuo likusių rinkos standartų – tai aukštos kokybės produktas, sukurtas pasitelkiant naujausius technologinius pasiekimus ir IT profesionalų komandą.

Šiuo metu „CID BALTIC“, UAB rinkai siūlo kliento poreikiams pritaikytas verslo valdymo sistemas, kuriose pagrindinis dėmesys yra skiriamas verslo procesų automatizuotam valdymui. Šios sistemos yra labiau pritaikytos vidutinėms ir didelėms įmonėms. Programinė įranga yra kuriama panaudojant naujausias IT technologijas, standartizuotus procesus bei kvalifikuotą IT personalą. Šiuo

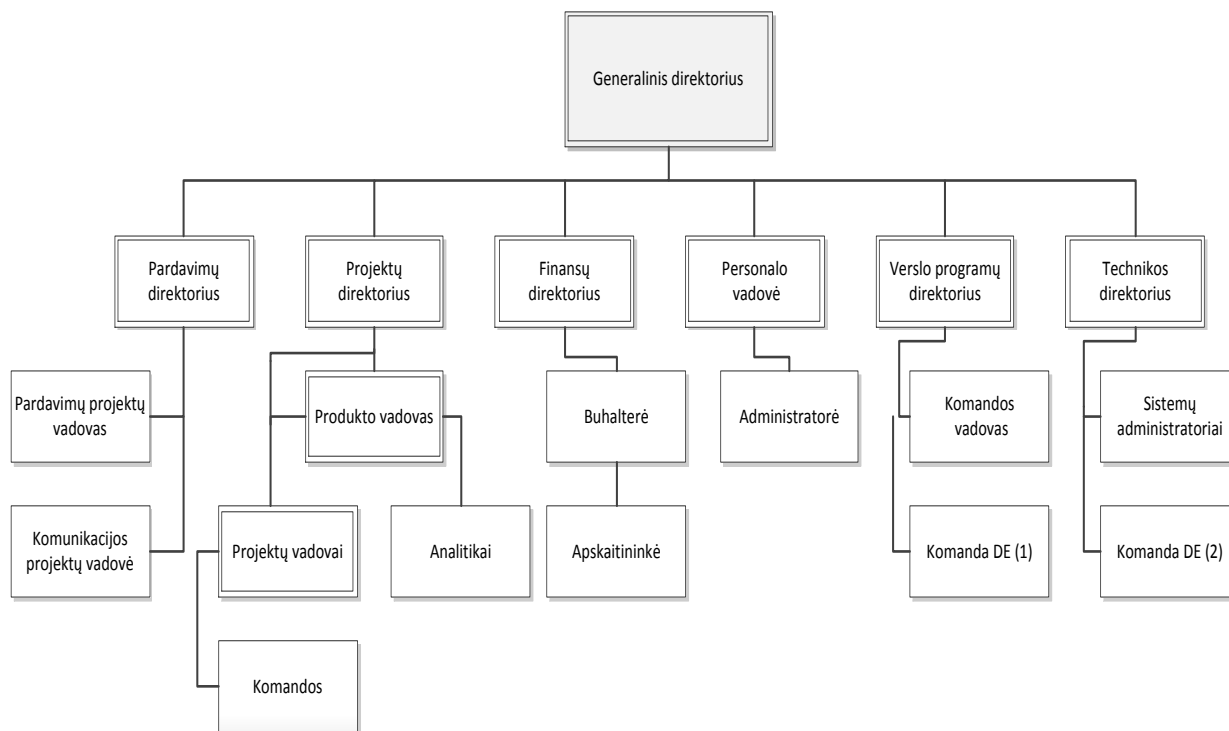
metu įmonėje dirba 105 darbuotojai, kurių 90 proc. sudaro IT išsilavinimą turintys specialistai. Kolektyvas jaunas, amžiaus vidurkis 29 metai.

UAB „CID Baltic“ misija - kurti, diegti ir nuolat tobulinti pažangiausių verslo procesų valdymo sprendimus, atitinkančius ir viršijančius vartotojų lūkesčius, užsienyje ir Lietuvoje.

UAB „CID Baltic vertybės:

- Operatyvumas: greitas reagavimas į iškilusias problemas.
- Dėmesys: Žinome, kad nebūna blogų klientų, būna tik darbuotojų, kurie nesugeba prisitaikyti.
- Dirbame taip, kad kiekvienas kliento klausimas ar prašymas būtų išgirstas.
- Inicijatyva: jei neaišku – išsiaiškinti.
- Kokybiška aplinka: darbuotojų aprūpinimas reikiama darbo įranga ir priemonėmis.
- Atsakomybė: projektai turi būti įvykdyti laiku, įvykdant visus klientui duotus įsipareigojimus.
- Inovatyvumas: aukščiausios kokybės produktai, atitinkantys naujausius rinkos standartus, išskirtinis originalumas ir patogumas.
- Kvalifikacijos ugdymas: darbuotojams įdomu kurti projektus nuolatos ugdant ir gilinant žinias.

5 pav. Organizacinė struktūra:



Šaltinis: vidiniai organizacijos dokumentai

Pagal pateikiamą organizacinę struktūrą ir kitus vidinius organizacijos duomenis, pažymėtina, jog UAB „CID Baltic“ struktūra yra labiau plokščia nei hierarchinė. Pagrindiniai organizacijos lygiai yra aukščiausio lygio vadovai (generalinis direktorius, projektų direktorius, finansų direktorius ir kt.), vidurinėsios grandies vadovai (projektų vadovai, techniniai vadovai) ir gamyba (programuotojai, testavimo specialistai, analitikai ir kt.), kuri apima daugiausia įmonės darbuotojų (įvardijama kaip komandos). Iš 105 įmonės darbuotojų, 83 dirba gamyboje – t.y. turi tiesioginius vadovus ir aukščiausio lygio vadovus.

Tyrimo keliamos prielaidos

Empiriniame tyrime keliamos prielaidos, susijusios su lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo tipų sąveika. Prielaidos susietos su anketos, struktūruoto interviu klausimais bei empirinio tyrimo uždaviniais.

UAB „CID Baltic“ yra 10-tus metus programinę įrangą kurianti informacinių technologijų įmonė. Įmonės organizacinė struktūra (paveikslas nr.5), kaip jau minėta aukščiau, nuo pat įmonės įkūrimo pradžios yra labiau plokščia nei hierarchinė. T.y. Specifinė įmonės projektinė veikla sąlygoja, jog organizacijoje yra suformuotos atskiros komandos pagal projektus, turinčios tiesioginį projekto vadovą. Literatūroje teigiama, jog komandos transformacinė lyderystė yra susijusi su komandos pasitikėjimu darbuotojų komandose (Hsu, Mujtaba, 2007). Vienas iš tarnaujančios lyderystės komponentų – valdymas, yra pasitikėjimo lygį lemiantis veiksnys, nurodantis, kad “tarnavimas/tarnyba prieš asmenybę”, kitaip transformacinė lyderystė nėra tik šūkis/devizas, bet efektyvi/veiksminga tikrovė, kuri formuoja pasitikėjimą tarp darbuotojų ir vadovų (Reinke, 2004). Teigiama, jog transakcinės lyderystės stilius yra paremtas pasekėjų norų patenkinimu, jei jie vykdys lyderių norus, bei tinkamas pritaikyti stabilioje organizacinėje aplinkoje (Ismail ir kt., 2011). Remiantis vidiniais UAB “CID Baltic” duomenimis, įmonė yra stipraus augimo (per pastaruosius tris metus darbuotojų skaičius išaugo dvigubai), organizacijos ir personalo valdymo pakeitimų procese. Atsižvelgiant į tai, jog organizacijoje „CID Baltic“ dominuoja nedidelės komandos (iki 12 žmonių), ir lyderis atitinkamai gali laisvai organizuoti tiek savo, tiek darbuotojų darbą, galima daryti prielaidą, jog jis stengiasi dėl savo komandų narių. Skirtingų komandų rezultatai yra pakankamai aukšti, jie pasiekia savo tikslus, o darbuotojų kaita yra sąlyginai maža. Vadovaujantis šiais argumentais ir siekiant išsiaiškinti darbuotojų lyderystės tipo UAB „CID Baltic“ matymą, daroma prielaida:

P1 Įmonėje dominuoja transformacinė lyderystė;

Teigiama, (Pučėtaitė ir kt., 2010, McAllister, 1995, Jones, George, 1998) jog pasitikėjimas yra esminis faktorius darantis įtaką individualiai asmens savijautai, organizacijų veiklai ir rezultatams. Akcentuojama, jog pasitikėjimas yra vienas iš pagrindinių vadovavimo atributų. Pasekėjai pasitikintys vadovu, nekvestionuoja vadovo veiksmų bei pasitiki, kad jų teisės ir interesai nebus pažeisti. (McKnight ir kt., 2000). Žinojimu grįsto organizacinio pasitikėjimo komponentas siejamas su pagrįstu tikėjimu ir dažniausiai patirtimi bei žinojimu apie asmenį. Šis pasitikėjimo suvokimas nurodo, jog viena šalis pasitiki kita, nes abi turi tuos pačius etikos principus ir veikė teisingai praeityje, dėl ko tikėtina, jog veiks teisingai ir ateityje (Pučėtaitė, 2010). Emocinis pasitikėjimas yra pristatomas kaip žmonių jausmas, jog jie gali laisvai dalintis savo privačiais jausmais ir asmeniniais iššūkiais, žinant, jog kita šalis (šiuo atveju, vadovas) atsakys į tai konstruktyviai ir su rūpesčiu. Teigiama, jog emocinis pasitikėjimas paprastai atsiranda esant betarpiškam bendravimui. (Pirson, Michael, 2007). Organizacijoje „CID Baltic“ darbuotojai yra skatinami bendrauti ne tik darbo metu bet ir po darbo: organizuojamos šventės, pokerio turnyrai, boulingo žaidimų vakarai ir kt., kur tiesioginiai vadovai ir pavaldiniai gali bendrauti neformalioje aplinkoje. Taip pat įmonėje labai akcentuojamas hierarchijos nebuvimas tarp vadovų ir pavaldinių – t.y. nuolat akcentuojama, jog esant klausimams, neaiškumams ir pan. darbuotojai eitų ir kalbėtų su tiesioginiu vadovu, atitinkamai, iš tiesioginių vadovų reikalaujama intensyvaus (nuolat vykdomi komandų susirinkimai, susitikimai su atskirais komandos nariais ir t.t.) bendradarbiavimo su visa komanda ir kiekvienu komandos nariu atskirai. Tiesioginiai vadovai yra atsakingi už jų komandos narių rezultatus, todėl turi žinoti bendrą projektų situaciją ir komandos veiklos situaciją. Vertinant neformalaus bendravimo akcentavimą organizacijoje, bei siekiant nustatyti pasitikėjimo tipą UAB „CID Baltic“, daroma prielaida:

P2 Organizacijoje vyrauja emocinis pasitikėjimas;

Kaip jau minėta teorinėje dalyje, literatūroje, kurioje analizuojami pasitikėjimą lemiantys veiksniai (Joseph, Winston, 2004, Tway, 1993, Scandura, Pellegrini, 2009, Tepper ir kt. 2009, Rhoades, Eisenberger, 2002, Park, 2009), nurodoma, jog organizacinis pasitikėjimas priklauso nuo lyderystės. Anot Kurt T. Dirks ir Donald L. Ferrin (2002) pasitikėjimas tiesioginiu lyderiu turi tiesioginį teigiamą ryšį su pasitikėjimu apskritai organizacine lyderyste. Bei pasitikėjimas lyderiu labai stipriai koreliuoja su transformacine lyderyste. Teigiama, jog pasitikėjimas atsiranda, kai organizacijoje egzistuoja transformacinė lyderystė bei geri santykiai su tiesioginiu lyderiu. Taip pat akcentuojama, jog egzistuoja teigiamas tiesioginis ryšys tarp organizacijos tarnaujančios lyderystės ir pasitikėjimo lyderiu (Joseph, Winston, 2004). Pasitikėjimas, kuris buvo apibrėžtas kaip tikėjimas ir lojalumas vadovui

(lyderiui) yra svarbiausias vykdant transformacinio lyderio funkcijas. Taip yra dėl to, kad lyderiui, kuriuo nėra pasitikima, būtų labai sudėtinga įkvėpti pasekėjus savo vizijoms pasiekti. (Ngodo, 2008). Atsižvelgiant į prielaidoms Nr.1 ir Nr.2 išdėstytus argumentus, daroma prielaida:

P3 *Stipriausią įtaką organizaciniam pasitikėjimui daro transformacinė lyderystė;*

Aukščiausias pasitikėjimas pasiekiamas esant emociniam ryšiui tarp šalių, kuris įvardijamas kaip atpažinimu grįstas arba emocinis pasitikėjimas. Esant tokiam pasitikėjimui organizacijoje darbuotojai gali iš anksto numatyti vienas kito veiksmus, laisvai veikti, reikalinga tik minimali kontrolė. Šis pasitikėjimas organizacijoje atsiranda tarp ilgai kartu dirbančių žmonių, komandose (Robbins, 2006). Kognityvinis pasitikėjimas, kuris apbrėžiamas kaip žinios apie kitų žmonių kompetenciją ir žinojimą per patirtį, jog atitinkamas žmogus dirba gerai, pasiekia gerų rezultatų (Ismail ir kt., 2011). UAB „CID Baltic“ projektinė veikla ir kitas darbas organizuojamas taip, kad daugiausia betarpiško bendravimo yra tarp pavaldinių ir jų tiesioginių vadovų. Viena iš specifinių įmonės taisyklių, tikėtina, taip pat sąlygojančių pasitikėjimą tiesioginiais vadovais yra tai, jog beveik visų komandų nariai ir tiesioginiai vadovai sėdi kartu. Taip užtikrinamas jų intensyvesnis bendravimas, geresnis pažinimas, optimalus darbų skirstymas ir organizavimas. Remiantis tuo, jog organizacijoje tiek emocinis, tiek kognityvinis pasitikėjimas atsiranda per tam tikrą laiką dirbant kartu, daroma prielaida:

P4 *Darbuotojų organizacinis pasitikėjimas tiesioginiais vadovais yra didesnis nei aukštesnio lygio vadovais;*

Kaip minėta teorinėje dalyje, tyrimai rodo (Covey, 2009), jog tik 49 proc. darbuotojų pasitiki vadovybe ir tik 28 proc. darbuotojų pasitiki generaliniu vadovu, kaip pagrindiniais teisingos informacijos teikėjais. Informacinių technologijų (IT) įmonių kuriamas produktas labai priklauso nuo bendradarbiavimo (Mancini, 2009, Claybrook, 2004), kuris remiasi ir pasitikėjimu (Den Hartog, 2002, Gulati, 2008). Akcentuojama, jog pasitikėjimas vadovybe bei kolegomis sąlygoja komandos egzistavimo jausmą ir stiprų komandinio tikslo siekimą (Den Hartog, 2002). UAB „CID Baltic“ darbuotojų ryšys su aukštesniojo lygio vadovais yra minimalus – metiniai susirinkimai, informacijos pateikimo susirinkimai ir kiti oficialūs susitikimai. Tiesioginio darbo su aukštesniojo lygio vadovais darbuotojai beveik nedaro. Dėl organizacijos struktūros bei apskritai didelio aukščiausiojo lygio vadovų užimtumo, tiesioginio bendravimo su gamybos darbuotojais beveik nėra. Remiantis literatūra, jog bendravimas yra viena iš esminių sąlygų organizaciniam pasitikėjimui, bei siekiant išsiaiškinti ne/pasitikėjimo priežastis organizacijoje „CID Baltic“, keliamą prielaidą:

P5 Organizacinio nepasitikėjimo atvejus lemia aukštesnio lygio vadovų su pavaldiniais bendravimo trūkumas;

Mokslinėje literatūroje teigiama, jog organizacinis pasitikėjimas atsiranda dėl suvoktos vadovo kompetencijos (Shih-Yi Hsu, Bahaudin G. Mujtaba, 2007, Tway, 1993, Mollering ir kt. 2004, Tepper ir kt. 2009) Pati pasitikėjimo koncepcija taip pat grindžiama garbingumu, kompetencija, nuoseklumu ir lojalumu ir atvirumu. Akcentuojama, jog kompetencija apima žmogaus technines ir bendravimo su kitais žinias bei įgūdžius (Jones, George, 1998). Darbuotojai savo tiesioginių vadovų kompetenciją gali suvokti tik per darbą kartu, matydami jų darbo organizavimą, strateginius sprendimus, technines žinias ir įgūdžius. Dėl specifinės įmonės „CID Baltic“ veiklos – programinės įrangos kūrimo, techninės žinios privalomos ne tik gamybos darbuotojams bet ir tiesioginiams jų vadovams. Darbo specifika sąlygoja, jog vadovams neužtenka tik gerų organizacinės vadybos įgūdžių. Užduočių skirstymas ir rezultato vertinimas vienareikšmiškai priklauso nuo tiesioginių vadovų kompetencijos. Būtent ir nuo techninių tiesioginio vadovo žinių priklauso ir visos komandos rezultatas. Nesant tiesioginių vadovų kompetencijai programavimo, IT projektų valdymo srityje, tikėtina, kad komandos nariai nepasitikės savo vadovu. Remiantis tuo, keliami prielaida, jog:

P6 Organizacinį pasitikėjimą didina suvokiama lyderių kompetencija;

Tyrimo imtis. Siekiant tyrimo reprezentatyvumo, turi būti nustatytas imties dydis, t.y. išsiaiškinti, kiek darbuotojų įmonėje reikia apklausti, kad įmonėje esančią situaciją atspindėtų gautos išvados.

Pirmajai tyrimo daliai, kuriai parinktas anketinės apklausos metodas, reikiamas respondentų skaičius apskaičiuotas pagal *Paniotto* formulę (Kardelis, 2007):

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N), \text{ kur}$$

n – reikiamas respondentų skaičius;

N – visumos narių skaičius.

Δ – paklaida;

UAB „CID Baltic“ gamybos skyrių sudaro 83 darbuotojai, taigi, įvertinus 5 proc. paklaidą, galima apskaičiuoti imties dydį:

$$n = 1 / ((0,05)^2 + 1/83) = 68,9$$

Per vidinę pašto sistemą su nuoroda į anoniminę anketą, organizacijoje buvo išsiųstos 83 anketos – tiek, kiek joje dirba gamybos skyrių sudarančių darbuotojų. Gautos visos - 83 teisingai užpildytos anketos.

Antrajai tyrimo daliai, pusiau struktūruotam interviu, buvo parinkti 8 pateikėjai pagal šiuos kriterijus:

5 lentelė Kokybinio interviu pateikėjai

	Ekspertai (dirbantys 2-5 metus)	Specialistai (dirbantys iki 2 metų)
Moterys	2	2
Vyrai	2	2

Šaltinis: Sudaryta autorės

Pateikėjai buvo pasirinkti pagal lytį ir kvalifikacijos lygmenį. Pagal vidinius organizacijos duomenis, nustatyta, jog darbuotojas, įmonėje dirbantis iki 2 metų yra specialistas, o nuo 2 ir daugiau – ekspertas. Interviu metu analizuoti duomenys ir pradėjus pateikėjams kartoti informaciją, buvo nuspręstas interviu vykdymo užbaigimas.

Tyrimo organizavimas.

Tiriamieji aspektai yra lyderystė ir organizacinis pasitikėjimas, taigi, kaip ir minėta aukščiau, tyrimui atlikti pasirinkta UAB „CID Baltic“ – informacinių technologijų įmonė, kurianti programinę įrangą. Tyrimas buvo vykdomas 2011 m. balandžio 1 – 15 dienomis. Pirmajame tyrimo etape buvo vykdoma gamybos skyriaus darbuotojų anketinė apklausa, antrajame – pusiau struktūruoti interviu su įmonės gamybos skyriaus darbuotojais.

Tyrimo metu buvo laikomasi etikos principų: buvo prašoma respondentų sutikimo atsakyti į anketos klausimus, pabrėžiant jų apsisprendimo teisę dalyvauti ar nedalyvauti tyrime. Pateikėjai sutiko duoti interviu, pokalbį įrašant į diktofoną. Visiems apklausiamiesiems (tiek anketinės apklausos būdu, tiek interviu) buvo garantuota teisė išlikti anonimiškiems.

Anketos charakteristika. Anketą sudaro 6 uždaro tipo klausimai. Pirmuose trijuose anketos klausimuose, kurie buvo suskaidyti į atskirus punktus, respondentai turėjo įvertinti pateiktus teiginius Likerto skalėje nuo 1 iki 5 balų. (kur 1 – visiškai sutinku, 5 – visiškai nesutinku). Likusiuose anketos sociodemografiniuose klausimuose respondentai turėjo pasirinkti vieną tinkantį variantą.

Visi anketos klausimai, priklausomai nuo jų turinio, suskirstyti į dvi grupes:

- **Pagrindiniai anketos klausimai.**

Tai klausimai, susiję su darbuotojų organizacijos lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo tipais (1 – 3 klausimai);

Kognityvinio (pažinimu grįsto) pasitikėjimo nustatymui pateikti 8 teiginiai, kurių dalis skirta tiesioginio vadovo vertinimui, kita dalis aukštesnio lygio vadovo vertinimui nustatyti. Atitinkamai ir

emocinis pasitikėjimas tiriamas skiriant klausimyną į dvi dalis. Anketoje klausimynas pakreiptas pagal tiesioginio ir aukštesnio lygio vadovų vertinimą. Pirmasis klausimas, kurį sudaro 8 punktai, bei antrasis klausimas, kuris sudarytas iš 7 punktų skirti pasitikėjimo tipui ir lygiui nustatyti.

Trečiasis anketos klausimas skirtas lyderystės tipui nustatyti. Šis klausimas suskaidytas į 26 punktus, kurių pirmoji dalis (1-9 punktai) skirti nustatyti tiesioginio vadovo tipą pagal transakcinės lyderystės vertinimą, o antroji dalis (10 – 26 punktai) skirti nustatyti tiesioginio vadovo tipą pagal transformacinės lyderystės vertinimą.

- **Socialiniai-demografiniai klausimai.**

Šie klausimai pateikiami siekiant išsiaiškinti faktus, iš kurių gaunami objektyvūs respondentų duomenys. Įtraukti klausimai skirti išsiaiškinti respondentų amžių, lytį ir darbo stažą įmonėje. Klausimo apie pareigas nėra pateikiama, nes anketa pateikiama tik nevadovaujamas pareigas užimantiems darbuotojams. (4 – 6 klausimai).

Interviu klausimų charakteristika

Pusiau struktūruoto interviu vykdymui buvo paruošti 7 klausimai, kuriuos galima skirti į dvi dalis – pirmieji 3 skirti siekiant išsiaiškinti darbuotojų nuomonę, o likusieji – gauti informaciją apie konkrečią situaciją, kuri atskleistų kaip ir kodėl darbuotojas pasitiki kokiu vadovu.

Visi anketos ir pusiau struktūruoto interviu klausimai buvo sudaryti remiantis Pav. nr.4. pateiktu teoriniu modeliu. Apibendrinimui pateikiama 6 lentelė, kurioje pateikta anketos klausimų reikalingumas ir pagrindumas.

6 lentelė Tyrimo klausimai pagal uždavinius ir keliamas prielaidas

Tyrimo uždavinys	Prielaida	Metodas	Klausimai
1.Nustatyti dominuojantį lyderystės tipą UAB „CID Baltic“;	P1 Įmonėje dominuoja transformacinė lyderystė;	Anketinė apklausa	Transakcinė lyderystė: 1.Tiesioginis vadovas pagrindinį dėmesį skiria mano veiklos pažeidimams, klaidoms, nukrypimams. 2.Tiesioginis vadovas kruopščiai prižiūri mano klaidas 3.Tiesioginis vadovas nuolat peržiūri mano veiklos taisytnas vietas 4.Tiesioginis vadovas apibrėžia, ką aš gausiu, jei padarysiu kas reikalaujama 5.Tiesioginis vadovas nurodo, ką konkrečiai reikia padaryti, siekiant būti įvertintam už pastangas 6.Tiesioginis vadovas perspėja jei nusiženginėju nustatytiems standartams 7.Tiesioginis vadovas laikosi susitarimų dėl atlygio, jei pasiekiu tai, kas reikalinga padaryti. 8.Tiesioginis vadovas apdovanoja už gerą darbą 9.Tiesioginis vadovas demonstruoja tvirtus įsitikinimus ir nuostatas

			<p>Transformacinė lyderystė:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aš visiškai pasitikiu savo tiesioginiu vadovu 2. Man jis yra sėkmės ir pasiekimų simbolis 3. Tiesioginis vadovas laikosi žodžio ir tuo stiprina savo, kaip kompetetingo vadovo įvaizdį. 4. Tiesioginis vadovas man yra sektinas pavyzdys 5. Didžiuojuosi, jog esu su juo susijęs (-usi) 6. Tiesioginis vadovas parodo visapusišką talentą ir kompetenciją visuose savo sprendimuose 7. Esu pasirengęs (-usi) su juo įveikti bet kokias kliūtis 8. Tiesioginis vadovas išklauso mano pasiūlymus 9. Vertybės, idealai ir siekiai, kuriais dalijasi tiesioginis vadovas sutampa su mano 10. Tiesioginis vadovas suvienija siekiant bendro tikslo 11. Tiesioginis vadovas parodo naujus problemų sprendimo būdus 12. Tiesioginis vadovas detalizuoja ir paaiškina mano nuomonės klaidingumą 13. Tiesioginis vadovas formuoja ateities galimybių viziją 14. Tiesioginis vadovas pataria, kai reikia 15. Tiesioginis vadovas pristato naujus projektus ir iššūkius 16. Tiesioginis vadovas elgiasi su manimi kaip su asmenybe, o ne kaip grupės nariu 17. Tiesioginis vadovas optimistiškai nuteikia dėl ateities.
2. Nustatyti organizacinio pasitikėjimo tipą ir lygį organizacijoje;	<p>P2 Organizacijoje vyrauja emocinis pasitikėjimas;</p> <p>P4 Darbuotojų organizacinis pasitikėjimas tiesioginiais vadovais yra didesnis nei aukštesnio lygio vadovais;</p>	Anketinė apklausa	<p>Kognityvinis pasitikėjimas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aš pasitikiu, jog mano tiesioginis vadovas teisingai vertina mano darbo rezultatus ir indėlį į darbą; 2. Aš pasitikiu, jog mano tiesioginis vadovas palaiko mane aptariant mano atlygį su įmonės vadovais; 3. Aš pasitikiu, jog mano tiesioginis vadovas taiko bausmes teisingai ir tik tada, kai jos pateisinamos; 4. Aš pasitikiu, jog mano tiesioginis vadovas suteikia man visą naują informaciją; 5. Aš pasitikiu, jog įmonės aukštesnio lygio vadovai, kuriems pavaldus mano tiesioginis vadovas, aiškiai komunikuoja organizacinės veiklos tikslus; 6. Aš pasitikiu, jog įmonės aukštesnio lygio vadovai, kuriems pavaldus mano tiesioginis vadovas, teisingai vertina mano veiklos rezultatus ir indėlį; 7. Aš pasitikiu, jog įmonės aukštesnio lygio vadovai, kuriems pavaldus mano tiesioginis vadovas, taiko bausmes teisingai ir tik tada, kai jos pateisinamos; 8. Aš pasitikiu, jog įmonės aukštesnio lygio vadovai, kuriems pavaldus mano tiesioginis vadovas, vykdo organizacinės informacijos sklaidą; <p>Emocinis pasitikėjimas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aš pasitikiu, jog mano tiesioginis vadovas išklauso mano nuogastavimus ir pastebėjimus; 2. Aš pasitikiu, jog mano tiesioginis vadovas veikia sąžiningai; 3. Aš pasitikiu, jog mano tiesioginis vadovas elgiasi su manim ir kitais mano kolegomis vienodai; 4. Aš pasitikiu, jog įmonės aukštesnio lygio vadovai, kuriems pavaldus mano tiesioginis vadovas, išklauso mano nuogastavimus ir pastebėjimus; 5. Aš pasitikiu, jog įmonės aukštesnio lygio vadovai, kuriems pavaldus mano tiesioginis vadovas, veikia sąžiningai; 6. Aš pasitikiu, jog įmonės aukštesnio lygio vadovai, kuriems pavaldus mano tiesioginis vadovas, elgiasi su manim ir kitais

			mano kolegomis (-ėmis) vienodai; 7. Aš jaučiuosi komfortabiliai diskutuodamas darbo klausimais su savo tiesioginiu vadovu konfliktinėse situacijose;
3. Atskleisti ryšį tarp lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo tipų įmonėje „CID Baltic“;	P3 Stipriausią įtaką organizaciniam pasitikėjimui daro transformacinė lyderystė;	Anketinė apklausa	Anketinės apklausos klausimai skirti lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo tipams nustatyti. Anketinės apklausos rezultatai parodys ryšį, kuris lyderystės tipas daro stipriausią įtaką konkrečiam organizacinio pasitikėjimo tipui tiriamoje organizacijoje.
4. Išsiaiškinti organizacinio nepasitikėjimo priežastis įmonėje „CID Baltic“;	P5 Organizacinio nepasitikėjimo atvejus lemia aukštesnio lygio vadovų su pavaldiniais bendravimo trūkumas; P6 Organizacinį pasitikėjimą didina suvokiama lyderių kompetencija;	Pusiaus struktūrotas interviu	Kokios organizacijos praktikos, sprendimai jums apskritai siejasi su pasitikėjimu ar jo trūkumu? Kaip jūs apibūdintumėte pasitikėjimu grįstus santykius tarp vadovo ir pavaldinio organizacijoje? Pagalvokite apie savo darbo patirtį ir darbo santykius su vadovais šioje organizacijoje, kuriuos galėtumėte apibūdinti kaip pasitikėjimu grįstus: kodėl pasitikite? Kas turėjo lemiamą vaidmenį pasitikėjimo atsiradimui? Ar buvo jūsų darbo praktikoje šioje įmonėje atveju, kai pasitikėjote vadovu, o jis/ji tą pasitikėjimą apvylė? Gal galite papasakoti apie šią situaciją? Kokie buvo jo/jos veiksmai, sprendimai toje situacijoje? Kaip apibūdintumėte savo vadovą? Kaip senai dirbate su savo tiesioginiu vadovu? Požiūris į aukštesnio lygio vadovus. Ar pasitikite jais?
5. Pateikti organizacinio pasitikėjimo didinimo rekomendacijas keičiant lyderystės praktikas;	Prielaidos, susijusios su šiuo uždaviniu, nėra.	Metodo, susijusio su šiuo uždaviniu nėra	Įvykdžius keturis išskeltus uždavinius, pagal pateikiamus rezultatus

Šaltinis: sudaryta autorės

Lentelėje pateikiama informacija apie anketos (priedas Nr.1) klausimų sąsajas su tyrimo uždaviniais bei prielaidomis. Anketinės apklausos būdu siekiama atsakyti į pirmuosius tris uždavinius. Kitiems uždaviniams ir iš to keliamoms prielaidoms atsakyti bus pasitelkiamas pusiau struktūruoto interviu metodas.

Pirmajam uždaviniui atlikti, buvo pateiktas trečias anketos klausimas (“Mano tiesioginis vadovas:”), sudarytas iš 26 punktų, pateiktų pagal Deanne N. Den Hartog, Jaap J. Van Muijen and Paul L. Koopman (1997) autoriaus Bass MLQ (Multifaktoriaus lyderystės klausimyno) kritiką “Transakcinė



prieš transformacinę lyderystę: MLQ analizė”. Pirmieji 9 punktai pateikti siekiant išgryninti kaip stipriai organizacijoje reiškiasi transakcinė lyderystė, o likusieji 17-a punktų pateikti siekiant išgryninti transformacinės lyderystės procentą.

Antrajam uždaviniui atlikti, bei prielaidoms patvirtinti arba paneigti buvo pasitelktas autoriaus Sung Min Park (2009) tyrimo „Toward the Trusted Public Organization: Untangling the Leadership, Motivation, and Trust Relationship in U.S. Federal Agencies” klausimynas. Klausimynas pasitikėjimo tipui nustatyti ir lygiui įvertinti buvo sudarytas iš dviejų dalių, tiriančių kognityvinį (pažinimu grįstą) ir emocinį (atpažinimu grįstą) pasitikėjimą. Kiekviena iš dalių atitinkamai suskirstyta nustatyti pasitikėjimo lygį tiesioginiais vadovais ir aukštesnio lygio vadovais, kuriems pavaldūs tiesioginiai vadovai.

Ketvirtajam uždaviniui alikti, kurio atlikimo metodas pusiau struktūruotas interviu, klausimai pateikti remiantis teorine bei analitine darbo dalimis, organizacijos specifika, siekiant surasti priežastis ir pagrindimus.

Demografiniai respondentų duomenys. Pateikiamas apklausoje dalyvavusių UAB „CID Baltic” darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį, amžių ir darbo stažą įmonėje.

6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį





4. Jūsų lytis			
Vyras	56		67.5%
Moteris	27		32.5%
Viso atsakymų	83		

Šaltinis: sudaryta autorės

Pagal lytį, respondentai procentaliai pasiskirstę 67,5 proc. vyrų, bei 32,5 proc. moterų. Kitaip tariant, gamybos skyriuje (programinės įrangos kūrimo), dirba 56 vyrai ir 27 moterys. Pagal šį pasiskirstymą, galima teigti, jog UAB “CID Baltic” gamybos skyrių sudaro labiau vyriška komanda. Moterų komandoje yra beveik dvigubai mažiau nei vyrų.

7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

5. Jūsų amžius




18 - 25	19		22.9%
26 – 35	58		69.9%
36 – 45	5		6%
45 ir daugiau	1		1.2%
Viso atsakymų	83		

Šaltinis: sudaryta autorės

Daugiausia, 58 – nių tyrime dalyvavusių darbuotojų amžius yra nuo 26 iki 35 m. Tai sudaro 69,9 proc. Kitų darbuotojų amžiaus pasiskirstymas yra 19 (22,9 proc.) darbuotojų yra nuo 18 iki 25 m., 5 (6 proc.), darbuotojų yra nuo 36 iki 45 m., ir tik vienas darbuotojas (1,2 proc.) yra vyresnis nei 45 metų amžiaus. Galima pažymėti, jog didžiausias procentas darbuotojų, dirbančių UAB „CID Baltic“ gamybos skyriuje yra jauni, iki 35-ųjų metų amžiaus. Vertinant organizacinę struktūrą ir vidinius įmonės dokumentus, galima teigti, jog vyresnio amžiaus, 36 ir daugiau yra vadovaujančias pozicijas užimantys žmonės: generalinis direktorius, projektų, pardavimų direktoriai, projektų vadovai, gamybos vadovas, produkto vadovas ir kt. Taip pat pažymėtina, jog įmonė priima ir patirties neturinčius universitetą baigusius absolventus, kurie dažnai atlikę praktiką įmonėje arba atlikę įmonės pateikiamą IT srities testą, būna įdarbinami.

8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

6. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje

Iki 2 metų	29		34.9%
2 – 5 metai	35		42.2%
5 - 10 metų	19		22.9%
Viso atsakymų	83		

Šaltinis: sudaryta autorės

Atitinkamai pagal amžių, pasiskirstymas pagal darbo stažą, daugiausia (35 darbuotojai), 42,2 proc., sudaro asmenų, kurie įmonėje dirba nuo 2 iki 5 metų. Kita didelė dalis 34,9 proc., kas sudaro 29 darbuotojus, yra dirbančių iki 2 metų šioje įmonėje. 22,9 proc., darbuotojų yra dirbančių daugiau nei 5 metus. 3 pasirinkimo variantai buvo pateikti todėl, šie metai yra 10-ieji įmonės įkūrimo metai.

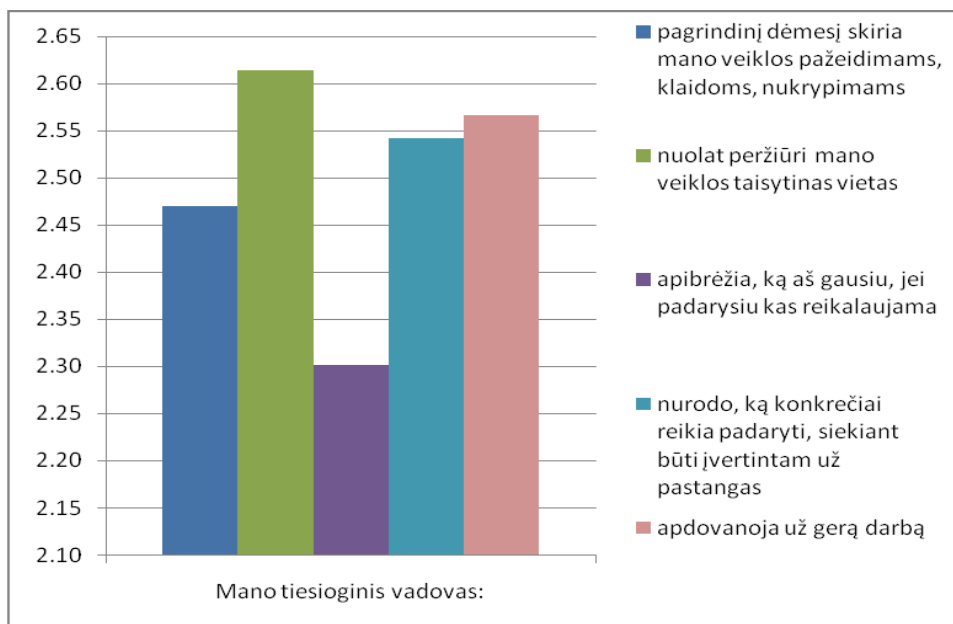
Apibendrinant UAB „CID Baltic“ socialinius-demografinius gamybos skyriaus darbuotojų duomenis, galima teigti, jog tai yra labiau vyriška nei moteriška įmonė, kurioje dirba jaunas kolektyvas ir atitinkamai pagal amžių, daugiausia iki 5 metų, dirbantys žmonės.

3.2 Tyrimo rezultatai ir jų analizė

Pirmasis empirinio tyrimo uždavinys - Nustatyti dominuojantį lyderystės tipą UAB „CID Baltic“ yra susietas su pirmąja prielaida, teigiančia, jog „Įmonėje dominuoja transformacinė lyderystė“. Buvo siekiama patvirtinti arba paneigti pagal literatūrą ir vidinius įmonės dokumentus iškeltą prielaidą.

Pilni lyderystės tipo anketos duomenys pateikiami 2 ir 3 prieduose. Siekiant nustatyti kuris lyderystės tipas dominuoja organizacijoje „CID Baltic“, pirmiausia analizuojami **transakcinės lyderystės** tyrimo rezultatai.

9 pav. Mažiausiu balu pagal Likerto skalę įvertinti transakcinės lyderystės teiginiai



Šaltinis: sutaryta autorės (rezultatai pateikiami pagal Likerto skalę)

Mažiausiai balų pagal Likerto skalę darbuotojai skyrė teiginiui, jog tiesioginis vadovas apibrėžia, ką darbuotojas gaus, jei padarys kas reikalaujama. Šiam teiginiui darbuotojai skyrė 2,3 balo pagal Likerto skalę. Daugelis UAB „CID Baltic“ lyderių netinkamai arba nenurodo konkrečių reikalavimų ir atlygio už tinkamai vykdomas roles. Vidiniai įmonės duomenys ir tyrimo rezultatai įrodo, jog organizacijoje yra fiksuoto atlyginimo sistema, be kintančios dalies, kuri priklausytų nuo konkretaus darbuotojo rezultatų. Taip pat nėra konkrečios vieningos motyvacinės sistemos, kuri sąlygotų aiškumą dėl atsilyginimo už pasiektus rezultatus.

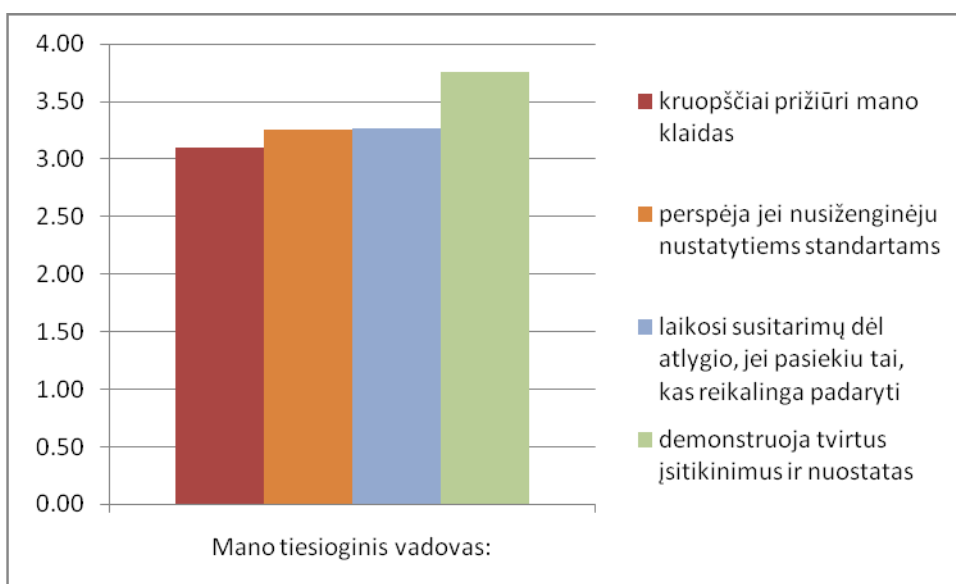
Panašiai, 2,47 balo pagal Likerto skalę darbuotojai skyrė teiginiui, jog jų tiesioginis vadovas pagrindinį dėmesį skiria veiklos pažeidimams, klaidoms, nukrypimams. Tai įrodo, jog yra nepakankama kontrolė, tačiau bendrai vertinant įmonės komandų rezultatus, jie yra geri. Vertinant tai, kad vadovai neskiria pagrindinio dėmesio veiklos nukrypimams, klaidoms, tačiau bendri komandų rezultatai yra geri, sąlygoja tai, jog tiesioginiai vadovai yra daugiau transformaciniai lyderiai, kurie nurodo kryptį ir suvienija, tačiau griežtai nekontroliuoja ir nereguliuoja atskirų darbuotojų veiklos.

Pažymėtina, jog panašiai darbuotojai vertina tai, jog jų tiesioginis vadovas „nurodo, ką konkrečiai reikia padaryti, siekiant būti įvertintam už pastangas“ (2,54 balo), „apdovanoja už gerą darbą“ (2,57 balo). Vertinant tai, jog „transakcinės lyderystės mainų procese lyderis dažnai pažada patenkinti pasekėjų poreikius (pvz.: algos ir paaugštinimai) jei jie laikysis jų norų (Ismail ir kt., 2011),

parodo, kad tiesioginiai vadovai nekalba apie mainų procesą su pavaldiniais. Tyrimo informacija ir kiti vidiniai įmonės duomenys įrodo, jog nėra atskiros motyvacinės sistemos už konkrečių žmonių atskiras pastangas. Kaip tai žmonės vertina, kaip tai veikia jų pasitikėjimą ar nepasitikėjimą tiesioginiu vadovu bus tiriama antroje dalyje – pusiau struktūruoto interviu metodu.

Panašiai ir teiginiui, jog „CID Baltic“ darbuotojų tiesioginiai vadovai „peržiūri mano veiklos taisytnas vietas“ darbuotojai skyrė 2,61 balo pagal Likerto skalę. Atitinkamai, tai galima vertinti per darbuotojų tiesioginių vadovų, kaip transformacinių lyderių vertinimą, kurių savybė nėra nuolat prižiūrėti veiklos taisytnas vietas. Iš šio rezultato kylantis klausimas apie vadovų pasitikėjimą pavaldiniais, pavaldinių atžvilgiu bus pateiktas antroje tyrimo dalyje, pusiau struktūruotą interviu su organizacijos „CID Baltic“ gamybos skyriaus darbuotojais.

10 pav. Didžiausiu balu įvertinti transakcinės lyderystės tyrimo teiginiai



Šaltinis: sudaryta autorės (rezultatai pateikiami pagal Likert'o skalę)

Vertinant transakcinės lyderystės praktikas, labiausiai darbuotojai sutinka 3,76 balo pagal Likert'o skalę, jog jų tiesioginiai vadovai demonstruoja tvirtus įsitikinimus ir nuostatas. Vidiniai įmonės duomenys patvirtina, jog projektų vadovai, turintys savo komandas pakankamai tiksliai žino techninę darbo pusę, turi IT srities išsilavinimą ir atitinkamai turi savo įsitikinimus užduočių vykdymo klausimais.

Kitiems transakcinės lyderystės tyrimo teiginiams, kurie surinko daugiausia balų, „laikosi susitarimų dėl atlygio, jei pasiekiu tai, kas reikalinga padaryti“, „perspėja, jei nusiženginėju nustatytiems standartams“, „kruopščiai prižiūri mano klaidas“, darbuotojai skyrė atitinkamai 3,27,

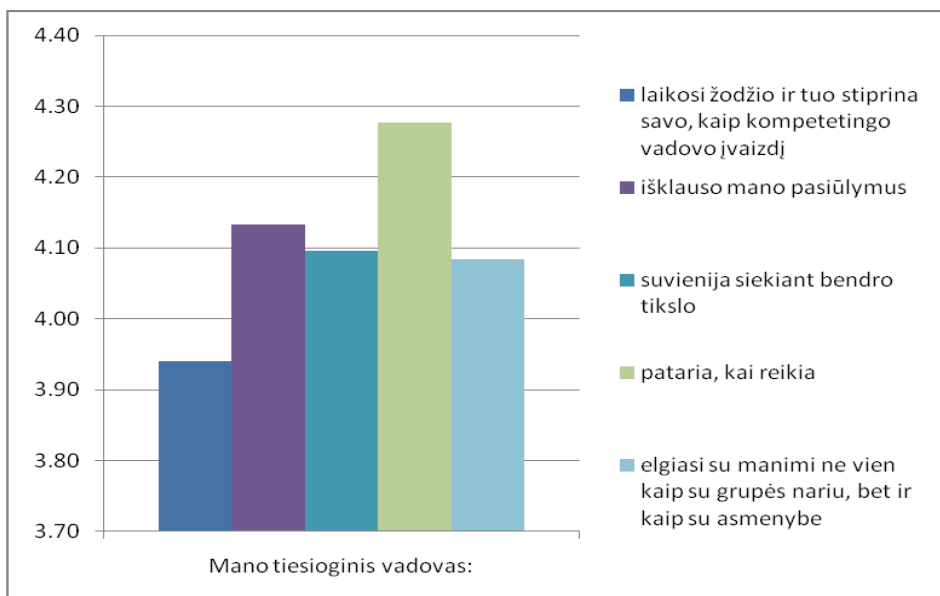
3,25, ir 3,1 balo pagal Likerto skalę. Nors tai yra didžiausią balą surinkę transakcinės lyderystės tyrimo teiginiai, tačiau jie rodo, jog darbuotojai su šiais teiginiais nei sutinka, nei nesutinka.

Didelė dalis nei sutinkančių, nei nesutinkančių su pateiktais transakcinės lyderystės tyrimo teiginiais, rodo, bei vidiniai įmonės dokumentai tai patvirtina, jog dėl greito ir didelio įmonės augimo, daugelis vadovų nebuvo apmokyti vadovauti projektams vieninga vadovavimo sistema. Daugeliui įmonės darbuotojų priklausomai nuo projektų trukmės yra keičiami tiesioginiai vadovai – daugiausiai kas 4 – 6 mėnesius. Kaip ir minėta aukščiau, šiuo metu įmonėje nėra vieningos motyvacinės sistemos, kurios pagrindu būtų galima visiems vienodai numatyti ką darbuotojai gaus, jei padarys kas reikalaujama, atitinkamai rodo ir darbuotojų vertinimas - 2,3 balo. Taip pat projektų valdymo praktikos sąlygoja konkrečių užduočių delegavimą, tačiau nėra nurodoma ar darbuotojai bus įvertinami už papildomas ar didesnes pastangas.

Bendrai analizuojant transakcinę lyderystę UAB „CID Baltic“, pažymėtina, pateiktus transakcinės lyderystės teiginiams darbuotojai vidutiniškai skyrė 2,87 balo pagal Likerto skalę. Tai parodo, jog esami UAB „CID Baltic“ lyderiai nėra linkę taikyti transakcinės lyderystės vadovavimo būdų. Taip pat, pagal vidinių įmonės dokumentų informaciją, dalinė kontrolė, delegavimas skirstant užduotis yra, tačiau ir daugiau vadovų renkasi kitokius vadovavimo būdus.

Toliau analizuojamas **transformacinės lyderystės** tipas įmonėje.

11 pav. Didžiausiu balu įvertinti transformacinės lyderystės teiginiai



Šaltinis: sudaryta autorės (rezultatai pateikiami pagal Likerto skalę)

Viena iš transformacinės lyderystės savybių yra lyderio gebėjimas būti pavyzdžiu teikiant tinkamą pagalbą pasekėjams, kurie susiduria su tam tikromis kliūtimis atliekant darbą ir įkvepiant pasekėjus atlikti darbus nepaisant savo interesų (Bass, Avolio, 1994). Teiginį, jog organizacijos „CID Baltic“ vadovai pataria, kai reikia, darbuotojai įvertino aukščiausiu – 4,28 balo pagal Likerto skalę.

Akcentuojant tai, jog vienas iš esminių transformacinės lyderystės bruožų yra intelektualinė stimuliacija (Ismail ir kt., 2011), pažymėtina, jog tiriamoje įmonėje lyderiai išklauso pavaldinių pasiūlymus. Tai respondentai įvertino 4,13 balo pagal Likerto skalę. Kaip teigiama ir teorinėje darbo dalyje, „lyderiai naudojantys intelektualinę stimuliaciją, stimuliuoja pasekėjus keisti tradicinius būdus daryti kažką, naudoti priežastis prieš imantis veiksmų, ir padrąsina išbandyti naujus ir kūrybingus kelius (pvz.: įdomias ir sudėtingas užduotis)“ (Ismail ir kt. 2011).

Transformacinės lyderystės tyrimo teiginį, jog tiesioginiai vadovai „suvienija siekiant bendro tikslo“, respondentai įvertino 4,1 balo pagal Likerto skalę. Rezultatai ir vidiniai įmonės duomenys rodo, jog tiesioginiai vadovai formuoja komandas, taip vienydami darbuotojus siekiant bendro tikslo.

Atsižvelgiant į tai, jog transformacinėje lyderystėje yra akcentuojamas rūpinimasis individualia asmenybe (Ismail ir kt., 2011), remiantys tyrimo rezultatais, galima teigti, jog UAB „CID Baltic“ pavaldinius turintys lyderiai elgiasi su jais kaip su asmenybėmis. Šį teiginį respondentai įvertino 4,08 balo pagal Likerto skalę. Remiantis tyrimo rezultatais ir vidiniais įmonės duomenimis, organizacijos politika yra betarpiško tiesioginių vadovų ir pavaldinių bendravimo skatinimas, orientaciją į problemų sprendimo būdus diskutuojant, atsižvelgiant į komandos narių nuomonę, todėl respondentai pakankamai aukštu balu vertino minėtą teiginį.

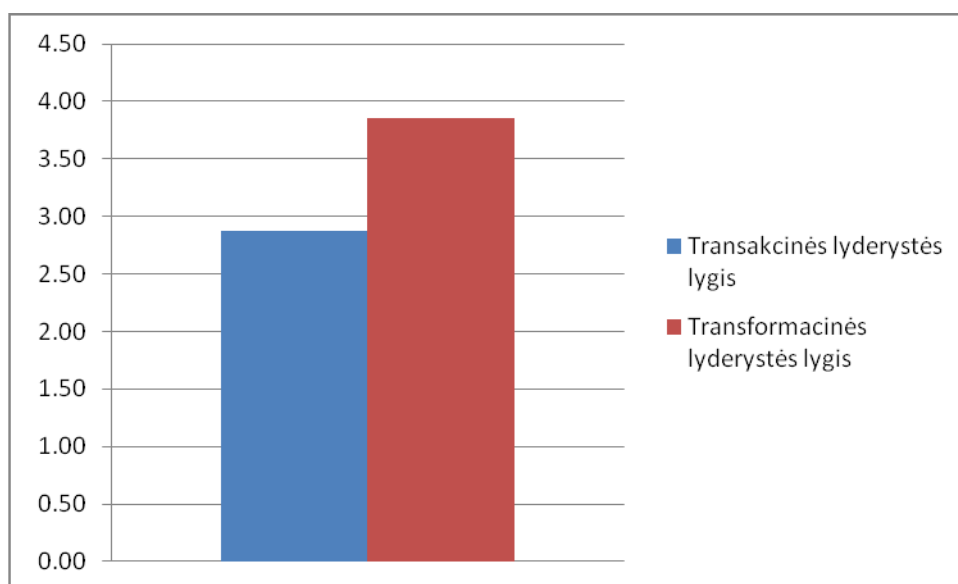
Transformaciniai lyderiai atpažįsta skirtingus pasekėjų poreikius ir siekius, laikosi susitarimų. Dar vienas teiginys iš surinkusių daugiausiai pagal Likerto skalę, tai jog tiesioginis vadovas UAB „CID Baltic“ „laikosi savo žodžio ir tuo stiprina savo, kaip kompetetingo vadovo įvaizdį“. Įvertinimas 3,94 pagal Likerto skalę rodo, jog tiesioginiai vadovai laikosi susitarimų organizacijoje ir taip sąlygoja savo, kaip kompetetingų vadovų įvaizdį.

Kaip detalizuota teorinėje darbo dalyje, anot Ismail ir kt. (2011), „Individualizuotas įtakos priskyrimas yra siejamas su lyderiais, kurie turi gebėjimus aiškiai formuluoti ir atvirai išsakyti vizijų ir tikslų iššūkius pasiekėjams“. Individualizuotas įtakos priskyrimas yra viena iš transformacinės lyderystės savybių. Daugelis UAB „CID Baltic“ darbuotojų sutinka, jog tiesioginis vadovas „pristato naujus projektus ir iššūkius“, bei „parodo visapusišką talentą ir kompetenciją visuose savo sprendimuose“. Šiems teiginiams respondentai skyrė po 3,93 balo pagal Likerto skalę.

Siekiant vaizdžiai palyginti transformacinės lyderystės tipo tyrimo rezultatus, pateikiama bendra, atsakymų į transformacinės lyderystės teiginius, lentelė (XX priedas). Analizuojant transformacinės lyderystės teiginių apibendrintų rezultatų lentelę, pažymėtina, jog nuo nuo 39,8 proc. iki 57,8 proc. sutinka su pateiktais teiginiais. Visiškai sutinka su šiais teiginiais iki 39,8 proc. ir priešingai, visiškai nesutinka tik iki 4,8 proc. darbuotojų.

Pažymėtina, jog UAB „CID Baltic“ vadovai išklauso darbuotojų pasiūlymus, laikosi duoto žodžio, parodo naujus problemų sprendimo būdus, bei pataria kai reikia. Analizuojant vidinius įmonės duomenis, projektinė veikla organizuojama taip, kad tiesioginiai vadovai ir pavaldiniai turi daug bendrų susirinkimų, betarpiško bendravimo. Tam tikros IT projektų valdymo metodologijos sąlygoja darbuotojų pasiūlymų išklausymą, bei vadovų patarimus, naujų problemų sprendimų būdų siūlymus.

12 pav. Transformacinės ir transakcinės lyderystės palyginimas



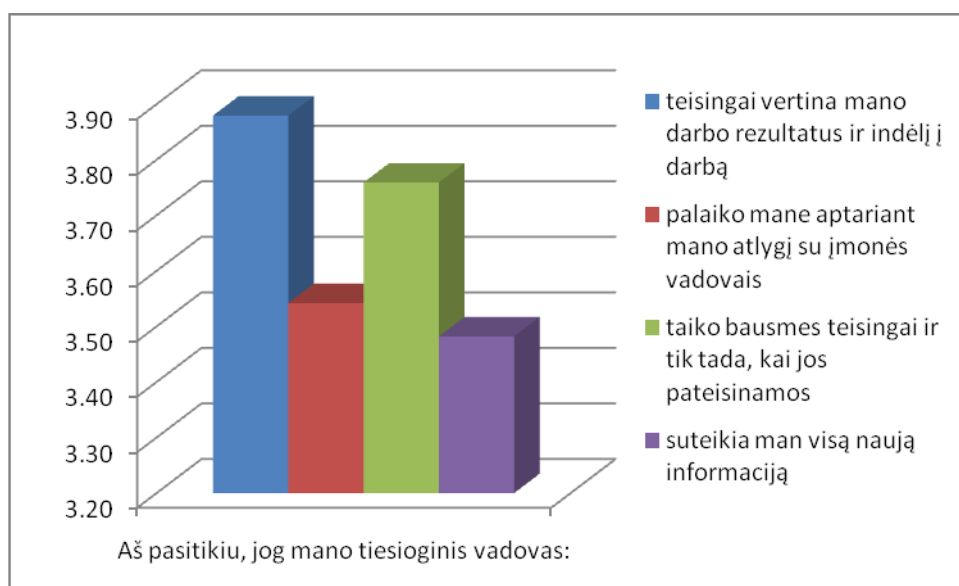
Šaltinis: sudaryta autorės (rezultatai pateikiami pagal Likerto skalę)

Apibendrinant lyderystės tipo (transakcinės/transformacinės) nustatymo tyrimą, pažymėtina, jog organizacijoje „CID Baltic“ gamybos darbuotojai daugiau tiesioginius vadovus vertina kaip transformacinius lyderius – 3,86 balo pagal Likerto skalę. Tuo tarpu tiesioginiai vadovai kaip transakciniai, vertinami 2,87 balo pagal Likerto skalę. Tiek vertinant bendrus apklausos rezultatus, tiek analizuojant atskirus teiginius, tyrimo metu įvykdytas pirmasis uždavinys, kuriuo buvo siekta nustatyti vyraujančią lyderystės tipą organizacijoje ir patvirtinta prielaida, jog įmonėje „CID Baltic“ dominuoja transformacinė lyderystė.

Antrasis empirinio tyrimo uždavinys, kuriuo buvo siekiama nustatyti organizacinio pasitikėjimo tipą ir lygį organizacijoje yra susietas su iškelta antrąja prielaida, jog *organizacijoje vyrauja emocinis pasitikėjimas* ir ketvirtąja prielaida, jog *darbuotojų organizacinis pasitikėjimas tiesioginiais vadovais yra didesnis nei aukštesnio lygio vadovais*.

Akcentuojant teorinėje dalyje detalizuotą informaciją, jog santykių vystymui, tam tikras pažinimu grįsto pasitikėjimo lygis gali būti būtinas atsirasti emociniam pasitikėjimui. Žmonių esminiai lūkesčiai kolegų atžvilgiu turi būti pateisinti praeityje, kad jie investuotų į tolimesnius santykius (McAllister, 1995). Tyrimo metu atskleista, jog organizacijoje vyrauja labiau emocinis pasitikėjimas tiesioginiu vadovu, tačiau remiantis literatūra ir vertinant darbuotojų darbo stažą, kognityvinio pasitikėjimo lygis taip pat nemažas.

13 pav. Kognityvinio pasitikėjimo tiesioginiu vadovu lygis



Šaltinis: sudaryta autorės (rezultatai pateikiami pagal Likerto skalę)

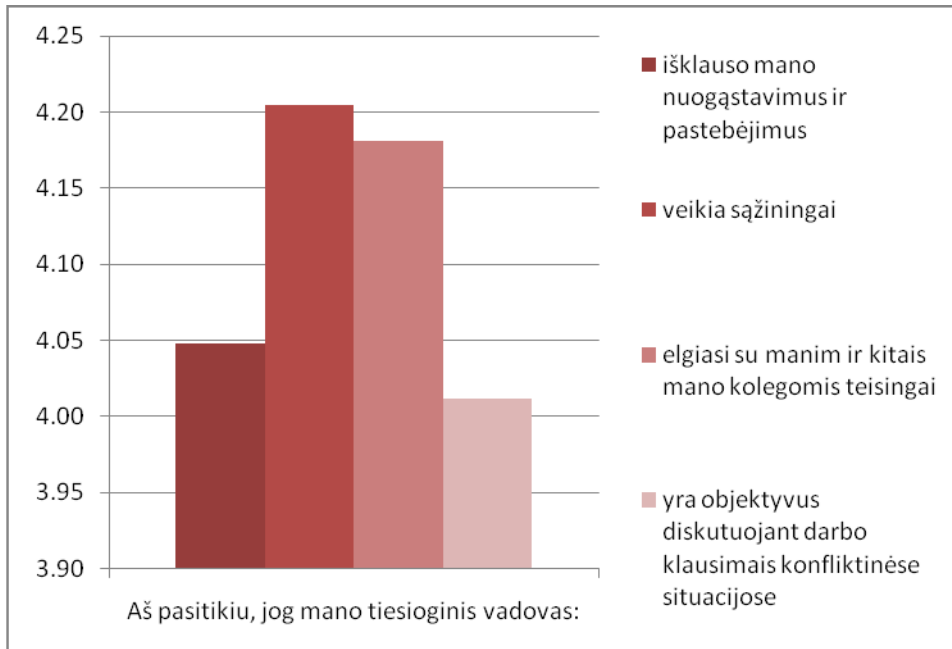
UAB „CID Baltic“ darbuotojai, pasitikėjimą, jog jo/jos tiesioginis vadovas teisingai vertina jo/jos darbo rezultatus ir indėlį į darbą vertino 3,88 balo pagal Likerto skalę – daugiausiai iš kognityvinio pasitikėjimo tyrimo teiginių. Tai rodo, jog įmonės vadovai duoda grįžtamąjį ryšį darbuotojams apie jų darbo rezultatus, kurią jie vertina kaip teisingą.

Panašiai, kiek mažesniu balu (3,76) pagal Likerto skalę, darbuotojai vertino, kad pasitiki, jog jų tiesioginis vadovas taiko bausmes teisingai ir tik tada, kai jos pateisinamos. Toliau, 3,54 balo pagal Likerto skalę darbuotojai vertino, jog jų tiesioginis vadovas palaiko juos aptariant jų atlygį su įmonės vadovais, bei 3,48 balo – jog suteikia visą naują informaciją.

Analizuojant apibendrintą kognityvinio pasitikėjimo lygį t.y. siejamą su žinojimu, bendra patirtimi praeityje (Lamsa, Pučėtaitė, 2006), pažymėtina, jog darbuotojai kognityvinį pasitikėjimą tiesioginiu vadovu vertina kaip egzistuojantį UAB „CID Baltic“.

Vertinant **emocinio pasitikėjimo** tiesioginiais vadovais lygį organizacijoje „CID Baltic“ pažymėtina, jog jis aukštesnis nei kognityvinio pasitikėjimo lygis, nes emociniškai tiesioginiais vadovais pasitiki respondentai labiau.

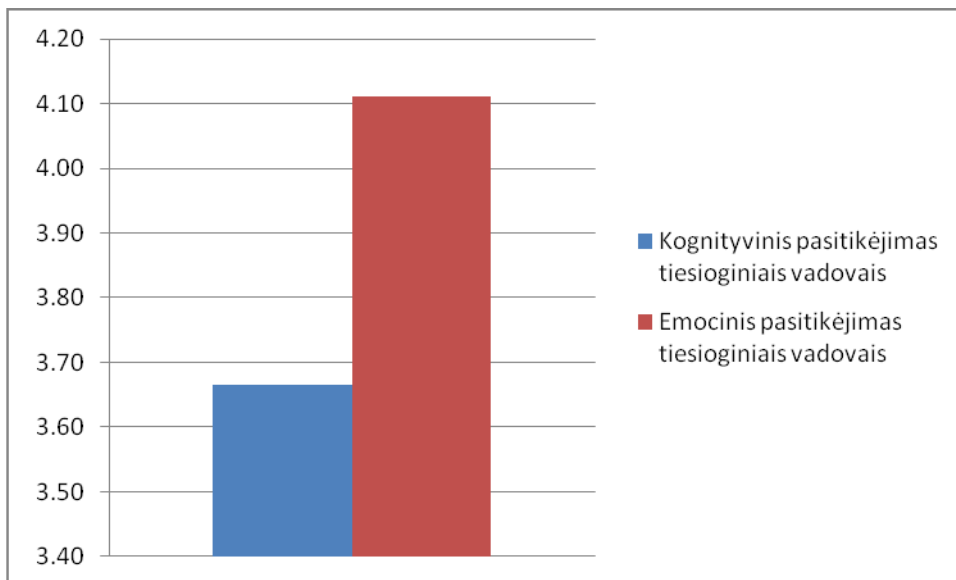
14 pav. Emocinio pasitikėjimo tiesioginiu vadovu lygis



Šaltinis: sudaryta autorės (rezultatai pateikiami pagal Likerto skalę)

Pagal pateiktą emocinio pasitikėjimo tiesioginiu vadovu vertinimo skalę, matoma, jog daugiausiai darbuotojai pasitiki, jog jų tiesioginis vadovas „veikia sąžiningai“ – 4,2 balo pagal Likerto skalę. Panašiai, 4,18 balo pagal Likerto skalę, darbuotojai pasitiki, jog jų tiesioginis vadovas elgiasi su jais ir kitais kolegomis teisingai. Mažesnis, tačiau bendrame kontekste pakankamai auštas balas skirtas teiginiams, jog tiesioginis vadovas „išklauso mano nuogąstavimus ir pastebėjimus“ (4,05 balo), bei „yra objektyvus diskutuojant darbo klausimais konfliktinėse situacijose“ – 4,01 balo pagal Likerto skalę. Tai rodo, jog apskritai bendras emocinio pasitikėjimo lygis organizacijoje yra aukštas. Daugiausia darbuotojai nesusidūrę su nesąžiningu tiesioginių vadovų elgesiu. Manydami, jog tiesioginių vadovų elgesys yra teisingas, jie atitinkamai vertina ir jų objektyvumą konfliktinėse situacijose, bei atsižvelgimą į darbuotojų pastebėjimus.

15 pav. Emocinio ir kognityvinio pasitikėjimo tiesioginiais vadovais palyginimas

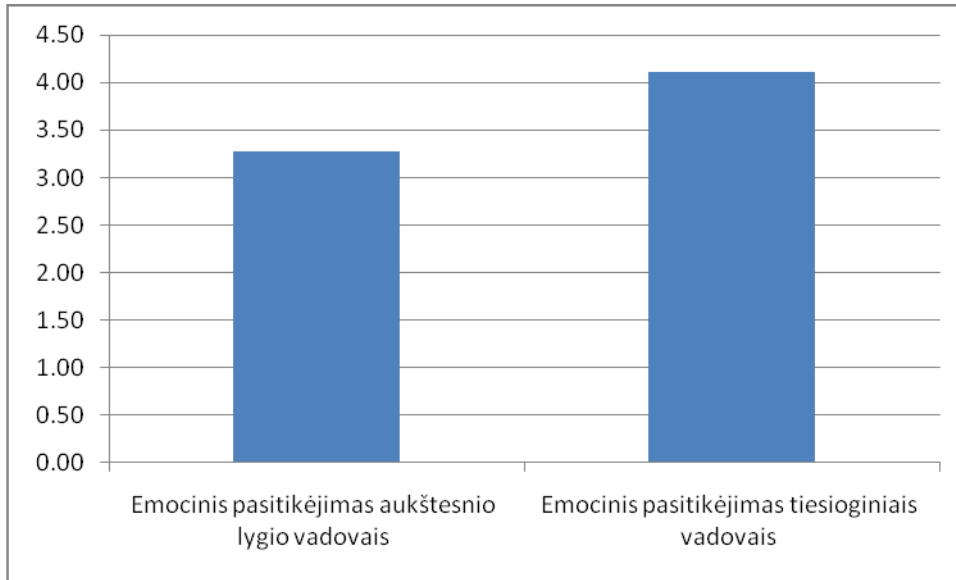


Šaltinis: sudaryta autorės (rezultatai pateikiami pagal Likerto skalę)

Apibendrinti emocinio ir kognityvinio pasitikėjimo lygio organizacijoje rezultatai rodo, daugiausiai organizacijos „CID Baltic“ darbuotojai pasitiki tiesioginiais vadovais emociškai – t.y. vyrauja emocinė ar sentimentali pasitikėjimo pusė (4,11 balo pagal Likerto skalę). Akcentuojama, jog emocinis pasitikėjimas apima tikėjimą, jog kita pusė elgsis teisingai ir nuoširdžiai, pvz. tikėjimasis iš darbuotojų pusės, kad vadovybė rūpinsis jų interesais ir elgsis su jais teisingai. (Lamsa, Pučėtaitė, 2006). Tuo tarpu kognityviniam pasitikėjimui darbuotojai skyrė kiek mažiau, 3,67 balo pagal Likerto skalę, tačiau tai rodo, jog ir kognityvinį pasitikėjimą darbuotojai turi tiesioginiais vadovais.

Tiriant respondentų **organizacinio pasitikėjimo lygį ir tipą aukštesniojo lygio vadovais**, kuriems pavaldūs tiesioginiai respondentų vadovai, nustatyta, jog emocinio pasitikėjimo lygis tiesioginiais vadovais „CID Baltic“ organizacijoje yra didesnis (4,11 balo) nei aukštesnio lygio vadovais (3,28 balo pagal Likerto skalę).

16 pav. Emocinis pasitikėjimas tiesioginiais ir aukštesnio lygio vadovais



Šaltinis: sudaryta autorės (rezultatai pateikiami pagal Likerto skalę)

Detalizuoti šio tyrimo rezultatai patvirtina, jog emocinio pasitikėjimo lygis tiesioginiais vadovais yra aukštesnis nei aukštesnio lygio vadovais.

Analizuojant emocinio pasitikėjimo aukštesnio lygio vadovais, kuriems pavaldus darbuotojų tiesioginis vadovas tyrimo rezultatus, pastebėtina, jog kaip ir tiesioginių vadovų tyrimo atveju, daugiausia balo darbuotojai skyrė teiginiui, jog „įmonės aukštesnio lygio vadovai, kuriems pavaldus mano tiesioginis vadovas veikia sąžiningai“ – 3,45 balo pagal Likerto skalę. Tai mažesnis balas nei tiesioginių vadovų atveju (4,2 balo).

Atitinkamai, 3,31 balo pagal Likerto skalę aukštesnio lygio vadovų atveju, ir 4,18 balo tiesioginių vadovų atveju, darbuotojai mano, jog jų aukštesnio lygio vadovas „elgiasi su manim ir kitais mano kolegomis teisingai“. Teiginiui, jog „išklauso mano nuogąstavimus ir pastebėjimus“ darbuotojai skyrė 3,07 balo pagal Likerto skalę aukštesnio lygio vadovų atveju ir 4,05 balo tiesioginių vadovų atveju.

7 lentelė Emocinio pasitikėjimo tyrimas tiesioginiais ir aukštesnio lygio vadovais

Aš pasitikiu, jog įmonės aukštesnio lygio vadovai, kuriems pavaldus mano tiesioginis vadovas:	
išklauso mano nuogąstavimus ir pastebėjimus	3.07
veikia sąžiningai	3.45
elgiasi su manim ir kitais mano kolegomis teisingai	3.31
Vidurkis	3.28
Aš pasitikiu, jog mano tiesioginis vadovas:	
išklauso mano nuogąstavimus ir pastebėjimus	4.05
veikia sąžiningai	4.20
elgiasi su manim ir kitais mano kolegomis teisingai	4.18
yra objektyvus diskutuojant darbo klausimais konfliktinėse situacijose	4.01
Vidurkis	4.11

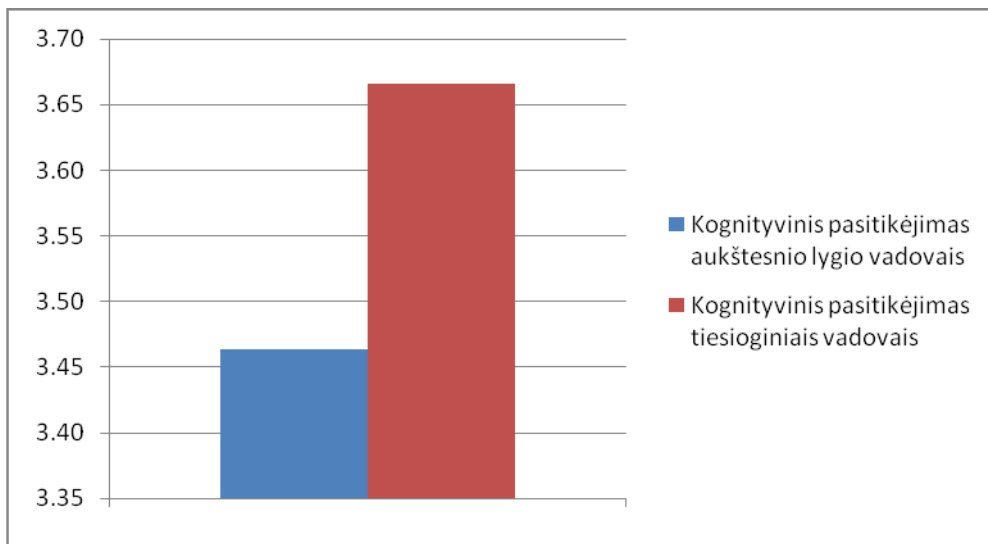
Šaltinis: sudaryta autorės (rezultatai pateikiami pagal Likerto skalę)

Vertinant šį rezultatą, matyti, jog UAB “CID Baltic” gamybos darbuotojai abejoja dėl emocinio pasitikėjimo aukštesnio lygio vadovais. Rezultatai išsidėstę apie 3 pagal Likerto skalę, rodo, kad darbuotojai nei sutinka, nei nesutinka su pateiktais teiginiais. Aukščiau išdėstyti argumentai bei mokslinių straipsnių išvados rodo, jog tiesioginiais vadovais yra pasitikima labiau dėl intensyvesnio bendravimo, taip pat jis stipresnis tarp ilgai kartu dirbančių žmonių, komandose (Robbins, 2006, Ismail, 2011).

Akcentuojant tai, jog įmonės gamybos darbuotojai komandose su aukštesnio lygio vadovais, kuriems pavaldus jų tiesioginis vadovas, praktiškai nedirba, bendrus susirinkimus turi tik oficialaus, informacinio pobūdžio, todėl atitinkamai ir rezultatas 3,28 balo rodo, jog darbuotojai nežino ar pasitiki minėtais aukštesnio lygio vadovais.

Vertinant tai, jog žinojimu grįsto organizacinio pasitikėjimo komponentas siejamas su pagrįstu tikėjimu ir dažniausiai patirtimi bei žinojimu apie asmenį (Pučėtaitė ir kt., 2010), panašiai kaip emocinio pasitikėjimo atveju, kognityvinis pasitikėjimas yra aukštesnio lygio (3,67 balo pagal Likerto skalę) tiesioginiais vadovais.

17 pav. Kognityvinio pasitikėjimo lygis tiesioginiais ir aukštesnio lygio vadovais vadovais



Šaltinis: sudaryta autorės (rezultatai pateikiami pagal Likerto skalę)

Analizuojant atskirus UAB “CID Baltic” kognityvinio pasitikėjimo tiesioginiais ir aukštesnio lygio vadovais tyrimo rezultatus, matyti, jog didelio skirtumo tarp atskirų teiginių nėra. Didžiausias balas aukštesnio lygio vadovų tyrimo atveju skirtas teiginiui, “taiko bausmes teisingai ir tik tada, kai jos pateisinamos – 3,6 balo pagal Likerto skalę.

Šis rezultatas ir vidiniai įmonės duomenys patvirtina, jog drausminių nuobaudų taikymas organizacijoje taikomas tik labai kraštutiniais atvejais, pvz., darbuotojas nepranešęs nei tiesioginiam vadovui, nei personalo skyriui neateina į darbą kelias dienas. Tokiais atvejais yra taikomos drausminės nuobaudos, tačiau žinodami įstatymus, darbuotojai tai vertina kaip teisingą darbdavių elgesį. Daugiausia tiesioginiai vadovai kalbasi su pavaldiniais dėl netinkamo elgesio ar sprendimų ir bandoma susitarti.

8 lentelė Kognityvinio pasitikėjimo tyrimas tiesioginiais ir aukštesnio lygio vadovais

Aš pasitikiu, jog įmonės aukštesnio lygio vadovai, kuriems pavaldus mano tiesioginis vadovas:	
aiškiai komunikuoja organizacinės veiklos tikslus	3.52
teisingai vertina mano veiklos rezultatus ir indėlį į darbą	3.45
taiko bausmes teisingai ir tik tada, kai jos pateisinamos	3.60
vykdo organizacinės informacijos sklaidą	3.29
Vidurkis	3.46
Aš pasitikiu, jog mano tiesioginis vadovas:	
teisingai vertina mano darbo rezultatus ir indėlį į darbą	3.88
palaiko mane aptariant mano atlygį su įmonės vadovais	3.54
taiko bausmes teisingai ir tik tada, kai jos pateisinamos	3.76
suteikia man visą naują informaciją	3.48
Vidurkis	3.67

Šaltinis: sudaryta autorės (rezultatai pateikiami pagal Likerto skalę)

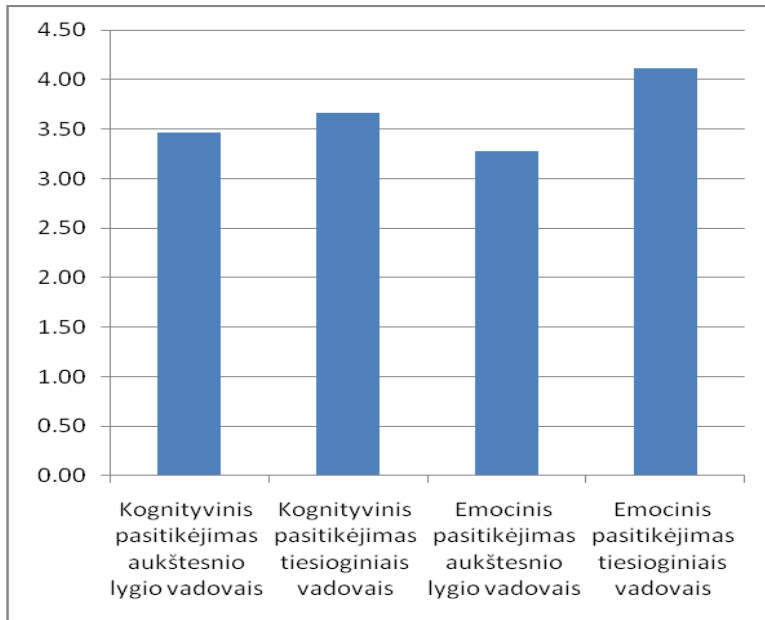
Toliau analizuojant kognityvinio pasitikėjimo lygio tiesioginiu vadovu ir aukštesnio lygio vadovu rezultatų lentelę, matoma, jog teiginiui „teisingai vertina mano veiklos rezultatus ir indėlį į darbą“ atitinkamai buvo skirta 3,45 balo pagal Likerto skalę aukštesnio lygio vadovų atveju ir 3,88 balo – tiesioginių vadovų atveju. Šiuos rezultatus būtų galima analogiškai analizuoti per darbų organizavimo „CID Baltic“ specifiką, kuri sąlygoja, jog darbuotojų darbo rezultatus ir indėlį į darbą vertina tiesioginiai vadovai ir tik po to pateikia informaciją aukštesnio lygio vadovams.

Atitinkamai darbuotojai vertina ir informacijos sklaidą organizacijoje „CID Baltic“. 3,52 balo pagal Likerto skalę darbuotojai vertina, jog jų aukštesnio lygio vadovai aiškiai komunikuoja organizacinės veiklos tikslus, o 3,48 balo – jog jų tiesioginiai vadovai suteikia visą naują informaciją. Vertinant šį rezultatą ir vidinius organizacijos duomenis pažymėtina, jog darbuotojai mano, kad informacijos sklaida galėtų būti vykdoma efektyviau.

Analizuojant bendrus emocinio ir kognityvinio pasitikėjimo tiesioginiais ir aukštesnio lygio vadovais rezultatus, pažymėtina, jog tiek emocinis, tiek kognityvinis pasitikėjimas yra aukštesnis tiesioginiais vadovais (atitinkamai 4,11 ir 3,67 balo pagal Likerto skalę).

Emocinis pasitikėjimas aukštesnio lygio vadovais yra mažesnis nei kognityvinis, emocinio pasitikėjimo lygis šiais vadovais yra 3,28, o kognityvinis – 3,46 balo pagal Likerto skalę.

18 pav. Emocinio ir kognityvinio pasitikėjimo rezultatų palyginimas



Šaltinis: sudaryta autorės

Įvertinus emocinio ir kognityvinio pasitikėjimo lygį tiesioginiais vadovais ir aukštesnio lygio vadovais pažymėtina, jog emocinio pasitikėjimo lygis yra aukštesnis, todėl galima teigti, jog prielaida nr. 2 yra patvirtinta – *organizacijoje vyrauja emocinis pasitikėjimas*. Tyrimas taip pat atskleidė, jog tiesioginiais vadovais tiek emocinis, tiek kognityvinis organizacinis pasitikėjimas yra didesnis nei aukštesnio lygio vadovais, kuriems pavaldūs tiesioginiai vadovai, todėl patvirtinta ir 4-oji prielaida, teigianti, jog *darbuotojų organizacinis pasitikėjimas tiesioginiais vadovais yra didesnis nei aukštesnio lygio vadovais*.

Trečiasis empirinio tyrimo uždavinys, kuriuo buvo siekiama *atskleisti ryšį tarp lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo tipų įmonėje „CID Baltic“ yra susietas su prielaida - stipriausią įtaką organizaciniam pasitikėjimui daro transformacinė lyderystė*.

Ryšį tarp lyderystės tipo ir organizacinio pasitikėjimo parodo tai, jog respondentai savo tiesioginį vadovą vertinę kaip transformacinį, reiškia organizacinį pasitikėjimą. Pagal tyrimo rezultatus, 47,7 proc. respondentų, vertina savo vadovą kaip transformacinį bei 40,7 proc. respondentų reiškia organizacinį pasitikėjimą.

Siekiant pagrįsti transformacinės lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo tarpusavio santykį pasirinktas Spirmeno ranginis koreliacijos koeficientas. Jis yra naudojamas tiriant ryšį, kuris gali egzistuoti tarp dviejų didėjimo ar mažėjimo tvarka išrikiuotų kintamųjų. (Bagdonas, 2004).

Gautas priklausomybės laipsnis tarp rezultatinio požymio ir jį įtakančio veiksnio rodantis koeficientas $R^2 \approx 0,63$, tai vidutinio stiprumo koreliacija. $p < 0,05$, tai reiškia, jog rezultatai yra statistiškai reikšmingi. Šis rezultatas leidžia daryti išvadą, jog transformacinės lyderystės praktikos daro poveikį organizaciniam pasitikėjimui.

Apibendrinant pažymėtina, jog lyderystės tipai ir organizacinis pasitikėjimas UAB „CID Baltic“ sąveikauja. Tyrimo metu nustatyta, jog transformacinės lyderystės praktikos sąlygoja organizacinį pasitikėjimą.

Ketvirtuoju empirinio tyrimo uždaviniu, buvo siekiama *išsiaiškinti organizacinio ne/pasitikėjimo priežastis įmonėje „CID Baltic“*. Šis uždavinys yra susietas su penktąja prielaida - *organizacinio nepasitikėjimo atvejus lemia aukštesnio lygio vadovų su pavaldiniais bendravimo trūkumas* ir su šeštąja prielaida - *organizacinį pasitikėjimą didina suvokiama lyderių kompetencija*.

Lyderiai, taikantys transformacinės lyderystės praktikas, nori vystyti jų pasekėjų pilną potencialą, aukštesnius poreikius, geras vertybių sistemas, morales ir motyvaciją. Kai šis vystymas pasitaiko, tai gali motyvuoti pasekėjus susitelkti į vieneta, pakeisti tikslus ir įsitikinimus ir žiūrėti ne tik savų interesų, norint pasiekti organizacinius tikslus (Twigg ir kt., 2008).

Mokslinėje literatūroje akcentuojama, jog transformacinė lyderystė turi keturias svarbias savybes: intelektualinę stimuliaciją, individualizuotą svarstymą, individualizuotą/ ikvepiančią motyvaciją ir individualizuotą įtaką elgsenai (Ismail ir kt., 2011). Analizuojant pusiau struktūruoto interviu metu surinktą informaciją apie ne/pasitikėjimo priežastis organizacijoje „CID Baltic“, atskleista, jog pagrindiniai pasitikėjimą keliantys lyderystės bruožai, akcentuoti pateikėjų yra priskiriami minėtoms transformacinės lyderystės praktikoms:

INTELEKTINĖ STIMULIACIJA.

Intelektinė stimuliacija dažnai matoma kaip lyderio savybė, kuriam svarbu protiniai gabumai, racionalumas, logika ir atsakingi problemų sprendimai organizacijose (Dionne ir kt. 2003). Lyderiai naudojantys šią elgesą, stimuliuoja pasekėjus keisti tradicinius būdus daryti kažką, naudoti priežastis prieš imantis veiksmų, ir padrąsina išbandyti naujus ir kūrybingus kelius (pvz.: įdomias ir sudėtingas užduotis) (Ismail ir kt., 2011).

Dar viena transformacinės lyderystės praktika yra intelektualinė stimuliacija, *„Jeigu matai, kad tarkim projektas yra beviltiškoj situacijoje, o projekto vadovas sugeba sugeneruoti idėją tokią, kad mes*

vis tiek kažkokias būdais pasiektume rezultata“ (2 pateikėjas), kurios pagalba vadovas skatina racionaliai mąstyti ir atidžiai spręsti problemas, remiasi požiūriu, kad bet kuri problema yra išsprendžiama, atkreipia darbuotojų dėmesį į visiškai naujus senų problemų sprendimo būdus. Pateikėjai akcentavo pasitikėjimo svarbą jais kaip darbuotojais, skirstant užduotis ir atsižvelgiant į jų pasiūlymus bei pastebėjimus: „*Jis duoda užduotį ir žiūri kaip tu ją gebi atlikti, jei tu su kažkuo nesutinki, visada leidžia tau pasakyti savo nuomonę, tu gali diskutuoti* (5 pateikėjas)“, „*Tu gali ateiti su savo pasiūlymu*“ (4 pateikėjas), „*Tu gali ateiti su savo pasiūlymu, lengvai pasiginčyti, ta prasme, gali priimti jo pasiūlymą ir daryti taip, kaip jis pataria*“ (4 pateikėjas). Lyderiai, kurie naudoja intelektinę stimuliaciją, skatina pasekėjus būti inovatyviais ir kūrybingais priimant klausimus, performuluojant problemas, sprendžiant situacijas neįprastais būdais. Pasekėjai viešai nekritikuojami, o skatinamos naujos idėjos ir kūrybingi problemų sprendimai. (Bass ir kt., 2003) Atitinkamai, tiriant ne/pasitikėjimo priežastis „CID Baltic“ organizacijoje, akcentuota laisvė arba padrašinimas kitokiems sprendimams, kuriuos gali priimti „CID Baltic“ darbuotojai: „*Buvo galima pasitikėti, nes suteikdavo visišką laisvę dirbti pačiam, jo pasakymas buvo toks: „mes samdome tave tam, kad tu tai darytum“, tai yra dirbtum savo tiesioginį darbą <...> kontrolė visada vyksta tam didžiausiam uždaviniui, tam, kam esi pasamdytas. Bet tam tikro tiesioginio delegavimo jo kaip ir nebūdavo*“ (3 pateikėjas) bei atsakomybių suteikimas: „*su pasitikėjimu, tai yra kai tau duodama nemažai atsakomybės* (8 pateikėjas).

Apibendrinant pažymėtina, jog intelektinė stimuliacija, kitaip pasekėjų skatinimas ieškoti naujų problemų, užduočių sprendimo būdų, atsižvelgimas į skirtingą, nei vadovo, nuomonę yra viena iš UAB „CID Baltic“ darbuotojų pasitikėjimo tiesioginiais vadovais priežasčių.

INDIVIDUALIZUOTAS SVARSTYMAS, INDIVIDUALUS POŽIŪRIS

Mokslinėje literatūroje teigiama, jog lyderiui, kuris turi savybę – individualizuotą svarstymą, svarbu jo pasiekėjų svarstymai ir vystymosi poreikiai.

Pateikėjai akcentavo, jog tiesioginis vadovas, keliantis pasitikėjimą yra toks, kuris „*suteikia galimybę pasireikšti, įvertina, teikia pastabas <...> kuris tave išklauso ir atsižvelgia, arba teigiamai, arba neigiamai į tavo pasiūlymus, tavo norus ir tai sukelia pasitikėjimą*“ (3 pateikėjas). Pagal transformacinės lyderystės elgsenos apibrėžimą, tai būtų individualizuotas svarstymas arba individualus požiūris, kuris pasireiškia per siekį „vystyti pasekėjų potencialą, naudojant tinkamą instruktavimą ir kuravimą, tęsiant atgalinio ryšio palaikymą ir susiejant pasekėjų poreikius su organizacijos strategija ir tikslais“ (Ismail ir kt., 2011). Tai akcentuoja ir kiti pateikėjai: „*vadovo svarbus vaidmuo yra mokėti išgirsti, išklaudyti*“ (6 pateikėjas), „*sudarymas galimybių, tam vadovui sakyti priekaištus su argumentais <...> iš manęs ateina idėjos, kai aš susipažįstu su tuo, jis savo duoda idėjas ir mes kartu gauname*

rezultata (8 pateikėjas), „*pas jį visą laiką gali nueiti ir pasikonsultuoti*“ (2 pateikėjas). Individualus požiūris yra vienas iš esminių transformacinės lyderystės bruožų, keliantis darbuotojų pasitikėjimą tiesioginiais vadovais. Lyderis, taikantis individualizuotą svarstymą, kreipia dėmesį į kiekvieno individo poreikius dėl pasiekimų ir augimo galimybių, elgdamasis kaip mentorius. Pasekėjai yra skatinami siekti daugiau, auginamas jų potencialas. Šie lyderiai sukuria palaikantį klimatą augimui ir sudaro mokymosi galimybes. Lyderiai atpažįsta skirtingus pasekėjų poreikius ir siekius, laikosi susitarimų. UAB „CID Baltic“ darbuotojai, kurie jaučia, jog yra palaikomas atgalinis ryšys, laikomasi pažadų, pasitiki tiesioginiu vadovu: „*pažadų vykdymas, tai ką jeigu man pažadėjo kažką, nesvarbu koku klausimu, ar tai ten yra tarkim mano atlyginimo klausimas, ar tai yra mano tarkim su karjera kažkas susiję, ar yra galbūt tiesiog su projektu, tai turėtų būti vykdoma*“ (2 pateikėjas), „*Dar svarbu žodžio laikymasis*“ (6 pateikėjas).

Akcentuotina, jog lyderių individualizuotas požiūris yra svarbus veiksnys lemiantis pasitikėjimą tiesioginiais vadovais „CID Baltic“. Tyrimo metu išskirta laisvės darbuotojų sprendimams svarba, suteikiami įgaliojimai, atsižvelgimas į darbuotojų nuomonę darbo klausimais bei pasiūlymų iš darbuotojų pusės priėmimas. Taip užtikrinamas atgalinis ryšys bei darbuotojų potencialo vystymas, siejant su organizacijos „CID Baltic“ tikslais.

INDIVIDUALIZUOTAS ĮTAKOS PRISKYRIMAS/ ĮKVEPIANTI MOTYVACIJA

Individualizuotas įtakos priskyrimas, kitaip – įkvepianti motyvacija yra siejama su lyderiais, kurie turi gebėjimus aiškiai formuluoti ir atvirai išsakyti vizijų ir tikslų iššūkius pasiekėjams. Ši idėja skatina lyderius motyvuoti pasekėjus susikoncentruoti labiau į užsibrėžtų tikslų atlikimą, nei suteikti jiems apdovanojimus ir bausmes, kadangi tai gali įtakoti pasekėjų pasitikėjimą užbaigti užsibrėžtus tikslus (Ismail ir kt., 2011). Kitaip tariant, lyderis, gebantis naudoti įkvepiančią motyvaciją, motyvuoja pateikiant pasekėjams jų darbo reikšmę ir iššūkius. Akcentuojama tiek individuali, tiek komandinė dvasia. Lyderis drąsina pasekėjus ir geba pateikti patrauklią ateities viziją, geba pateikti tikslus taip, jog pasekėjai manytų, kad tai jų pačių pasirinktas kelias (Bass, ir kt., 2003). Informacijos sklaida neslepiant esminių dalykų, yra vienas iš individualizuotos įtakos priskyrimo būdų organizacijoje „CID Baltic“, dėl ko yra pasitikima tiesioginiais vadovais: „*jeigu jauti, kad vadovas yra atviras įvairiais klausimais, ir neslepiaama informacija akivaizdžiai*“ (2 pateikėjas), „*turėtų pasakyti tam tikrą informaciją, kuri labai stipriai lemia pasitikėjimą*“ (7 pateikėjas). Tinkama informacijos sklaida motyvuoja darbuotojus, jie labiau pasitiki tiesioginiais vadovais, nes taip parodomas pasitikėjimas jais.

Individualizuotos įtakos priskyrimo esminis momentas yra krypties, vizijos, tikslų numatymas pasekėjams. Tai įvardijama kaip svarbiausia komandos jungiamoji dalis (Bagley, 2003). „CID Baltic“

organizacijoje ši lyderių savybė yra išskiriama kaip viena iš sąlygojančių pasitikėjimą tiesioginiais vadovais:

Krypties, vizijos nurodymas: „*Ir pasitiki, nes abiems ta kryptis matosi vienodai* (7 pateikėjas), „*turime bendrą viziją kaip reikia atlikti tam tikrus darbus ir kokį rezultatą gausim* (8 pateikėjas). Tai rodo, jog vadovas sugebėdamas nurodyti kryptį, o paskui motyvuodamas kitus patikėti ja ir jos laikytis (Ellemers ir kt. 2004), sąlygoja pasitikėjimą pačiu vadovu ir jo lyderystės praktikomis. Pateikėjai akcentavo, jog vieningas judėjimas viena kryptimi su vadovu yra vienas iš sėkmės kriterijų siekiant geriausių rezultatų: „*Džiugina dabar tai, kad mes vadovo kaip ir neturim. Na ne tai, kad neturim, bet visi žinom ką mes darom, vieningai judam ta kryptimi ir tiesiog žinom, kad toks kaip vadovas jis yra*“ (5 pateikėjas).

Lyderis su vienais darbuotojais turi būti konkretus, nurodyti jiems kryptį ir paskatinti veikti. Tuo tarpu kitiems darbuotojams labiau reikalingas palaikymas, paskatinimas ar tiesiog žmogiška globa, t. y. transformacinė lyderystė. (Messick, Bazerman, 1996). Atitinkamai ir tyrimo organizacijoje „CID Baltic“ pateikėjų akcentuojama ne tik informavimo, krypties nurodymo, bet ir kontrolės svarba.

Vienas iš būdų tikslų iškomunikavimui ir atlikimo svarbos akcentavimui buvo išskiriami susirinkimai: „*Susirinkimai. Visuotiniai arba padalinių. Jeigu jie vyksta ir yra nuolatinis informavimas apie įmonės kryptį <...> aiškus atsakomybių iškomunikavimas* (7 pateikėjas), ir tam tikri kontrolės būdai, per kuriuos darbuotojai yra informuojami apie netinkamą krypties pasirinkimą: „*Kontrolės vis tiek turi kažkiek būti, nes gali būti, kad mes kažko nežinom*“ (4 pateikėjas), arba krypties pakeitimas skirstant darbus: „*kelia pasitikėjimą, tai kad jisai moka sukontroliuoti situaciją ir visą laiką žino kaip suskirstyti darbus*“ (5 pateikėjas).

Analizuojant individualizuotos įtakos, kitaip – įkvepiančios motyvacijos svarbą, UAB „CID Baltic“ lemiančią pasitikėjimą tiesioginiais vadovais, pagrindiniai pateikėjų akcentai buvo informacijos sklaida ir krypties, vizijos nurodymas bendradarbiaujant. T.y. organizacijoje „CID Baltic“ darbuotojai esamą darbų, tikslų kryptį suvokia kaip teisingą ir tapatina tai su lyderiais, akcentuodami kaip bendros vizijos turėjimą.

INDIVIDUALIZUOTA ĮTAKA ELGSENAI

Individualizuota įtaka elgsenai, taip pat pasireiškia tuo, jog tokie vadovai yra garbinami, gerbiami ir jais yra pasitikima. Pasekėjai identifikuoja save su lyderiu, seka jo pavyzdžiu. Lyderiai atsižvelgia į pasekėjų reikmes ir norus. Lyderis dalijasi rizika su pasekėjais, veikia nuosekliai pagal etiką, principus ir vertybes (Bass ir kt., 2003). Kitaip tariant, lyderis privalo ne tik nurodyti savo

pasekėjams priimtinausią kelią, bet ir įvertinti, kad būtent šiuo keliu einant bus pasiekiami ir pasekėjų asmeniniai, ir visos komandos tikslai.

Komandinis darbas. Pateikėjai akcentavo komandinį darbą, kurį apibūdino kaip lygiavertiškumą, gebėjimą komunikuoti, galimybių suteikimą, bendrus susitarimus, kas sąlygoja pasitikėjimą tiesioginiu vadovu: *dirbo kaip komandos narys. Viską darydavo kartu, bet darydavo taip, kad neerzindavo. Tai vėlgi, yra profesionalumas žmogaus, komunikabilumo dalis <...> tiesiog žmogus suteikė galimybes, jis taip pat priimdavo sprendimus, viskas buvo galvojama kartu. Tai irgi labai skatina, skatina iniciatyvą, skatina idėjas, ir automatiškai atsiranda pasitikėjimas dėl to* (3 pateikėjas). Kaip komandinis darbas, akcentuotas tiesioginių vadovų įsitraukimas į projektinę veiklą: *„pagrindinis faktorius, kur darbe apie pasitikėjimą spresčiau, tai pagal tai, kaip aš matau jo požiūrį į darbą, atliekamas užduotis, ir pačio įsitraukimą tiek į savo darbą ir tiek į kitų projekto dalyvių* (1 pateikėjas). Pasitikėjimą tiesioginiu vadovu pateikėjai apibūdino kaip tam tikrų susitarimų *„Tikras komandinis darbas – susitariam ir taip darom“* (4 pateikėjas), lygiavertiškumo, bendrų pastangų: *„jis pats yra kaip lygiavertis tos komandos narys. Nesijaučia to jo požiūrio, kas aš vadovas, o jūs mano pavaldiniai. Tai, kad mes visi kartu su juo esame lygiaverčiai komandos nariai. Tas lygiavertiškumas ir bendros pastangos kažką pasiekti“* (5 pateikėjas), komandos atstovavimo, kitaip – atsižvelgimo į pasekėjus: *dar kas patinka, tai atstovavimas savo komandos atsiskaitant darbus prieš kitus asmenis* (4 pateikėjas), efektyvios komunikacijos: *„komandinis darbas svarbu, bet jis susiveda į komunikaciją, kai aiškiai sudėliojamos kryptys, pasiskirstymas, pasitikėjimą ir nepamirštus klausimus“* (7 pateikėjas) sąlygas.

Įvairias komandinio darbo praktikas organizacijos darbuotojai akcentavo kaip sąlygą organizaciniam pasitikėjimui. Atitinkamai, ir kaip pasitikėjimo savo tiesioginiu vadovu priežastį pateikėjai nurodė efektyvų komandinį bendradarbiavimą, akcentuojant lygiavertiškumą, įsitraukimą į bendrą veiklą, tinkamą pagalbą komandinėje veikloje, atsižvelgimą į visus komandos narius.

Bendravimas. Analizuojant pateikėjų pateiktą informaciją ir vidinius įmonės duomenis, pažymėtina, jog tarp darbuotojų ir vadovų yra skatinamas tiesioginis bendravimas. Tai yra „nuleidžiama“ jau nuo aukščiausiojo lygio vadovų, kurie su savo pavaldiniais (projektų vadovais, techniniais vadovais) pakankamai daug bendrauja neformaliai. Atitinkamai, ir UAB „CID Baltic darbuotojai akcentuoja tiesioginių vadovų bendravimo svarbą organizaciniam pasitikėjimui: *„jo bendravimas su žmonėmis <...> Visą laiką gali pas jį nueit, pasikonsultuoti, jei kažko reikia <...> sugebėjimas adekvačiai bendrauti su žmonėmis“* (2 pateikėjas), *„tai yra tiesioginis, tiesus bendravimas. Teisingas, tai jei ką nors aš darau blogai ir vadovas mato, kad aš darau blogai, tai man ir pasako“* (3 pateikėjas). Bendravimą organizacijos „CID Baltic“ atveju galima skirti į dvi dalis. Pateikėjų išskirtą

susietą su kompetencija „vadovas moka, žino ko jam reikia ir tai jis moka aiškiai išaiškinti savo pavaldiniams“ (5 pateikėjas) ir „žmogiškąjį“, susietą su asmeninėmis komunikabilumo savybėmis: „žmogiškas bendravimas. Visų pirma, vadovas turi būti atviras, neslėpti kažko“ (6 pateikėjas), „padeda tas neformalus bendravimas, pajuokavimai, gebėjimas pasijuokti iš esamų problemų“ (8 pateikėjas), „kad tu bendraudamas su juo nebijotum pasakyti, kad tau kažkas negerai ar tau kažkas nesiseka“ (5 pateikėjas) ir iš to kylantis emocinis pasitikėjimas „tai, kad aš galiu pasikliauti kaip žmogumi. Ne vien tie kompetencijos, profesiniai dalykai, bet tiesiog kaip žmogumi“ (5 pateikėjas).

Vertinant individualizuotą įtaką elgsenai, kuri apibūdinama kaip „tinkama pagalba pateikėjams“, bendravimą organizacijoje „CID Baltic“ galima išskirti kaip vieną iš svarbiausių individualizuotos įtakos elgsenai veiksnių.

Pasitikėjimas pavaldiniu. Pasitikėjimas darbuotojais taip juos įkvepiant UAB „CID Baltic“ darbuotojų yra akcentuojamas kaip viena iš svarbiausių organizacinio pasitikėjimo vadovais sąlygų: „vadovas tavimi pasitiki, tada automatiškai žmogus pasitiki ir vadovu“ (3 pateikėjas). Veikdami pagal etiką, principus ir vertybes, vadovai tam tikru lygiu pasitiki savo darbuotojais, kas pačių darbuotojų akcentuojama, kaip vienas iš svarbiausių pasitikėjimo ir pačiais vadovais veiksnių: „Kada vadovas neseka kiekvieno žingsnio ką tu darai, kai palieka tau sprendimus daryti vienaip ar kitaip, tai tuo pačiu ir matosi tas pasitikėjimas tarp vadovo ir tuo pačiu organizacijos <...> vadovas turi pasitikėti darbuotojais, tai ir tos laisvės gaunasi daugiau. Kai vadovas tavimi pasitiki, tai ir aš juo pasitikiu, abpusis ryšys turi būti (6 pateikėjas), „Aš jaučiu, kad manimi pasitiki ir aš pasitikiu savo klausimuose“ (7 pateikėjas)

Pasitikėjimą tiesioginiais vadovais UAB „CID Baltic“ lemia pačių vadovų pasitikėjimas pavaldiniais bei darbo praktika kartu. Kaip vieną iš pasitikėjimą sąlygojančių veiksnių, pateikėjai akcentavo bendrą darbo patirtį: „Aš pasitikiu, vienas dalykas labai daug lemia darbo praktika kartu“ (1 pateikėjas), „Lemia patirtis su juo“ (2 pateikėjas), „patirtis su juo kelia pasitikėjimą“ (8 pateikėjas).

Tiesioginių vadovų pasitikėjimas pavaldiniais sąlygoja ir pačių pavaldinių pasitikėjimą vadovais. Darbuotojai, kaip vieną iš pasitikėjimo veiksnių, akcentuodami bendrą darbo patirtį su tiesioginiu vadovu, nurodo, jog lyderiai veikia pagal darbuotojų vertybes ir nuostatas.

Suvokta kito kompetencija. Viena iš svarbiausių, pateikėjų tyrimo metu išskirtų sąlygų, vertinant pasitikėjimą tiesioginiais vadovais yra tiesioginių vadovų kompetencija. Tinkama pagalba UAB „CID Baltic“ darbuotojų suvokiama kaip kompetencija, techninės žinios. Analizuojant vidinius įmonės duomenis, pažymėtina, jog informacinių technologijų įmonės veikla sąlygoja visų, tiek gamybos darbuotojų, tiek vadovų, puikių techninių žinių būtinybę. Kito pobūdžio įmonėse projektu

vadovai nebūtinai turi turėti galias technines žinias, iš jų labiau reikalaujamas projektų vadybos, darbų planavimo, organizavimo gebėjimas.

Kalbėdami apie kompetencijos svarbą, organizacijos „CID Baltic“ darbuotojai akcentuoja būtent techninį tiek projekto, tiek pačio darbo išmanymą: „jeigu man reikės kokios nors pagalbos, aš žinau, kad ir jis man ją suteiks (1 pateikėjas), „sugebėjimas sukontroliuoti projektą“ (2 pateikėjas), „jisai imponavo savo žiniom, būtent iš techninės srities, nes šiaip ar taip mes techniniai darbuotojai ir ta kompetencija vadovo labai svarbu“ (2 pateikėjas), „supranta tos užduoties padarymą visos kuriamos sistemos atžvilgiu“ (5 pateikėjas), „profesinė kompetencija, tai kas susiję su pareigom <...> puikiai orientuojasi visoje situacijoje, priima gerus sprendimus. Tai bendrai tariant, tai jo kompetencija (7 pateikėjas). „Jo žodis, jo kompetencija toje srityje, kurioje jis dirba“ (8 pateikėjas), „Visų pirma tai ilgametė patirtis šitoje įmonėje. Jis jau kiek, 10 metų ir dirba įmonėje. Antras dalykas – kompetencija. Tikrai matau, kad jo yra aukšta kompetencija“ (6 pateikėjas). Akcentuodami kompetencijos svarbą, darbuotojai pažymi, jog tai sąlygoja ir darbuotojų pasitikėjimą tiesioginiais vadovais. Tie, kurie pateikė, jog pasitiki tiesioginiais vadovais, atitinkamai kaip vieną iš svarbiausių to veiksmų ir akcentavo kompetetingus vadovus: „Tai tiesioginį patį vadovą, vertinčiau kaip kompetetingą, teisingą, ir aš suprantu, ko jis iš manęs reikalauja, ir jis mane supranta, na tiesiog yra abipusiai santykiai, visapusiškai“ (1 pateikėjas), „kvalifikacija jo, darbo patirtis, pats darbų organizavimas <...> Negali vadovas dideliame projekte, darbų eigoje per porą valandų pakeisti nuomonės <...> Turi būti kompetetingas, kad nuspręsti tinkamą kelią iš karto, tada labiausiai pasitiki (4 pateikėjas).

Be profesinės kompetencijos pateikėjai taip pat išskyrė ir vadinamą „žmogišką“ kompetenciją, kurią apibūdino daugiau kaip konkrečias asmenines savybes, dėl kurių yra pasitikima tiesioginiais vadovais: „tai supratimas, aišku ir žmonių pažinimas, bendravimas ir jo kompetencija“ (5 pateikėjas), „žmogiška kompetencija, na kaip žmogų įvertina teisingai“ (7 pateikėjas)

Kaip pagrindinė priežastis pasitikėti tiesioginiu vadovu UAB „CID Baltic“ organizacijoje yra vadovaujančių žmonių kompetencija – esminė, svarbiausia išskiriama techninė, tačiau pažymima ir asmeninės savybės, gebėjimai.

Atitinkamai, pateikėjų paprašius nurodyti pagrindines priežastis dėl ko nepasitikima esamais, ar buvo nepasitikima buvusiais vadovais, „CID Baltic“ darbuotojai nurodė kompetencijos trūkumą ar jo akivaizdų nebuvimą: „Vienas didžiausių dalykų dėl ko nepasitikėjau, tai yra vadovai, kurie atrodo, arba iš tikro turi labai mažai kompetencijos. Kada tavo atliekamos užduotys yra daug geriau išsprendžiamos, negu siūlomos vadovo. Ir tai patvirtinama dar aukštesnio lygio vadovų, kuriems aš visiškai nesu pavaldus, tai tada tas žmogus automatiškai, psichologiškai krenta žemiau tavo lygio, nors

jis vadovas (3 pateikėjas), „paklausdavau kokio klausimo, kuris susijęs su jo kompetencija, tai jis arba neatsakydavo, arba sakydavo, kad tu pats susirasi atsakymą“ (8 pateikėjas).

Darbuotojų sprendimas apie tiesioginio vadovo kompetencijos buvimą ar trūkumą yra nulemtas tiek bendru darbu, darbo patirtimi bendrame projekte vykdant specifinės srities užduotis, „*aš juo visiškai nepasitikiu, nes aš nematau jokio jo darbo tame projekte*“ (1 pateikėjas), „*kompetencijos irgi neturėjo, nors jis buvo specifinės srities direktorius, bet pats realiai toje srityje nedirbęs, tai aiškink neaiškines tu jam, jis nesupranta*“ (6 pateikėjas), tiek sąlygotas išankstinių nuostatų, vertinant kitų kolegų, su kuriais teko dirbti konkrečiam vadovui, komentarus: „*iš kitų žmonių, atsiliepiu, kad tai yra vadovas, kurio darbai yra nevertinami*“ (1 pateikėjas)

Apibendrinant tyrime akcentuotą tiesioginių vadovų kompetencijos svarbą, pažymėtina, jog būtent kompetencija, techninės žinios bei gebėjimai yra vienas iš svarbiausių faktorių, lemiančių pasitikėjimą tiesioginiais vadovais UAB „CID Baltic“. Atitinkamai, kompetencijos nebuvimą arba jo trūkumą organizacijos „CID Baltic“ darbuotojai įvardijo kaip nepasitikėjimo tiesioginiais vadovais priežastį.

Pagal kokybinio tyrimo rezultatus, pasitikėjimą tiesioginiais vadovais organizacijoje „CID Baltic“ lemia transformacinės lyderystės praktikos:

- intelektualinė stimuliacija, kitaip pasekėjų skatinimas ieškoti naujų problemų, užduočių sprendimo būdų, atsižvelgimas į skirtingą, nei vadovo, nuomonę;

- individualizuotas požiūris - išskirta laisvės darbuotojų sprendimams svarba, suteikiami įgaliojimai, atsižvelgimas į darbuotojų nuomonę, pasiūlymų priėmimas, atgalinio ryšio užtikrinimas, darbuotojų potencialo vystymas.

- individualizuotos įtakos, kitaip – įkvepianti motyvacija: informacijos sklaida ir krypties, vizijos nurodymas bendradarbiaujant. Organizacijoje „CID Baltic“ darbuotojai esamą kryptį suvokia kaip teisingą ir tapatina tai su lyderiais, akcentuodami kaip bendros vizijos turėjimą.

- individualizuota įtaka elgsenai:

- Komandinio darbo praktikos, efektyvus komandinis bendradarbiavimas: lygiavertiškumas, įsitraukimas į bendrą veiklą, tinkama pagalba komandinėje veikloje, atsižvelgimas į visus komandos narius;

- Tiesioginis ir intensyvus bendravimas tarp darbuotojų ir tiesioginių vadovų;

- Tiesioginių vadovų pasitikėjimas pavaldiniais, bendra darbo patirtis su tiesioginiu vadovu;

- Tiesioginių vadovų kompetencija, techninės žinios bei gebėjimai.

Nepasitikėjimo priežastys aukštesnio lygio vadovais.

Analizuojant darbuotojų aukštesniojo lygio vadovų vertinimą, kuriems pavaldus jų tiesioginis vadovas, pirmiausiai buvo įvertinta pati darbų organizavimo struktūra. Taip pat buvo stebima, kiek daug ir kaip vyksta bendravimas tarp tiesioginių vadovų ir darbuotojų, bei aukštesnio lygio vadovų ir darbuotojų. Tiriant vidinius įmonės duomenis pastebėta, jog tiesioginiai vadovai labai daug tiesiogiai bendrauja su pavaldiniais, dalis komandų sėdi kartu fiziškai (pavaldiniai su tiesioginiais vadovais). Tuo tarpu aukštesnio lygio vadovai su darbuotojais bendrauja tik bendrų susirinkimų, neformalių renginių metu. Praktiškai nebendrauja su darbuotojais projektinėje veikloje. Atitinkamai, tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai negali vertinti aukštesnio lygio vadovų pasitikėjimo atžvilgiu: „*Nedaug yra to tiesioginio bendravimo, tai sunku pasakyti*“ (5 pateikėjas), „*Labai mažai tenka susidurti, nebendraujam tiesiogiai. Situacijos kažkokios nebuvo, tai nežinau*“ (6 pateikėjas).

Kaip ir akcentuota aukščiau, daugiausia darbuotojai apie pasitikėjimą vadovu sprendžia iš patirties kartu, kuri susiveda į kompetencijos žinojimą. Kadangi bendrų darbų darbuotojai ir aukštesniojo lygio vadovai praktiškai neturi, atitinkamai ir pasitikėjimą taip vertina: „*Aukštesnio lygio vadovai dirba kitus darbus, tai negaliu spręsti ar jais pasitikiu ar ne. Visumoj organizacija yra sėkminga, tai jei vertinti per šią prizmę, turėčiau pasitikėti, bet manau labiau pasitikėjimą lemia bendravimas, bendra patirtis, o šiuo atveju, su aukštesnio lygio vadovais bendros patirties kaip ir neturiu*“ (2 pateikėjas). „*tiesioginio bendravimo nedaug, nėra tos praktikos <...> tas tiesioginis ryšys toks nedidelis, tai sunku ir pasakyti*“ (8 pateikėjas), „*jeigu kalbėti apie būtent pasitikėjimą, apie kurią mes čia kalbėjome, tai sunku pasakyti. Tiesiogiai aš su jais nėra kad daug bendraučiau*“ (1 pateikėjas).

Tuo tarpu darbuotojai, kurių darbo specifika sąlygoja intensyvesnį bendravimą su tiesioginiais vadovais, akcentuoja, jog jais pasitiki: „*Aukštesnio lygio vadovas nesikeitė, nemažai tenka su juo bendrauti. Aš galiu ir nueiti pasikalbėti pas jį ir pasitarti <...> Taip, tikrai taip (pasitikiu, aut.past). Jis man padeda, jei reikia. Gerai jį vertinu.* (3 pateikėjas). *Tai visų pirma tai, kad teko dirbti su juo tiesiogiai apie pusė metų. Jis kompetingas, tikslus žmogus. Daug bendradarbiavom, diskutuodavom, jis patardavo* (7 pateikėjas)

Apibendrinant pažymėtina, jog UAB „CID Baltic“ aukštesniojo lygio vadovų su pavaldiniais bendravimo trūkumas yra viena iš priežasčių organizacinio pasitikėjimo trūkumui. Tačiau akcentuojant tai, kad pateikėjai nevertino, jog dėl konkrečių priežasčių nepasitiki aukštesniojo lygio vadovais, galima daryti išvadą, kad įmonėje „CID Baltic“ darbuotojų pasitikėjimo trūkumą aukštesniojo lygio vadovais lemia tiesioginio bendravimo su darbuotojais trūkumas.

3.3 Lyderystės įtakos organizaciniam pasitikėjimui rezultatų įvertinimas

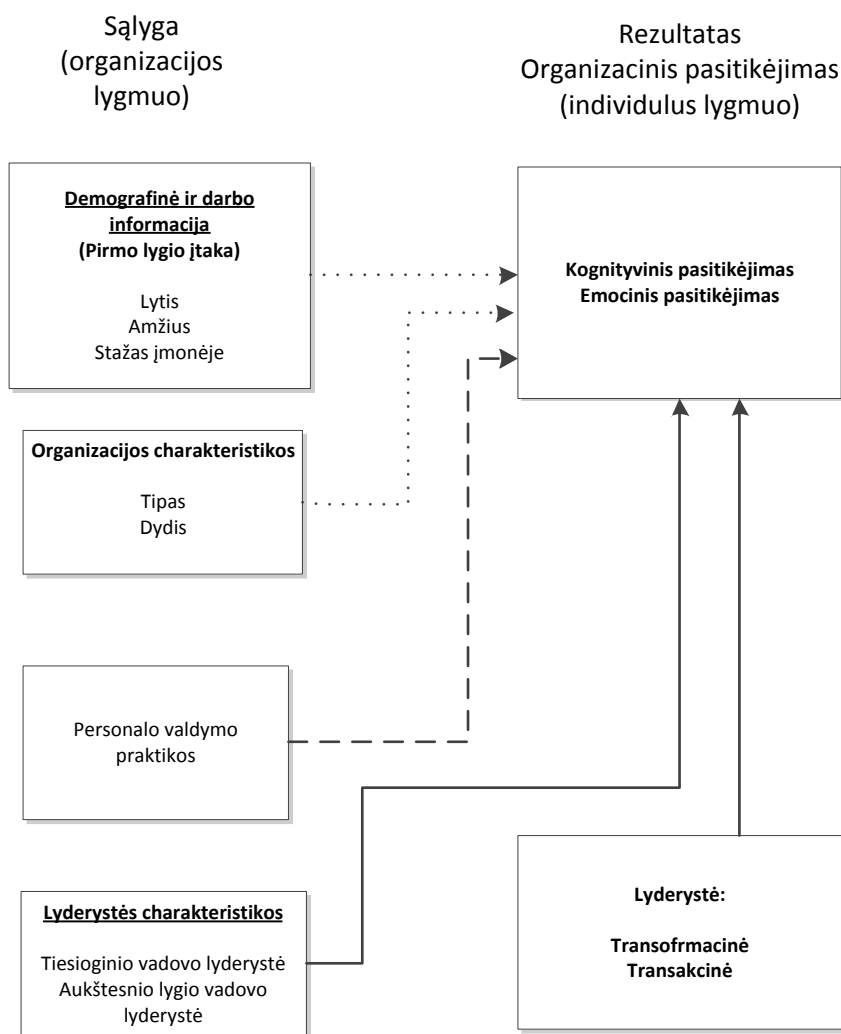
Tyrimo duomenų analizė atskleidė lyderystės tipo poveikį organizaciniam pasitikėjimui. Rezultatų analizės metu buvo patvirtintos visos su tyrimo uždaviniais susietos prielaidos. Toliau bus trumpai aptarti prielaidų tikrinimo rezultatai:

1. Tyrimo metu įvykdytas pirmasis uždavinys, kuriuo buvo siekta nustatyti vyraujančią lyderystės tipą organizacijoje ir patvirtinta pirmoji prielaida, jog įmonėje „CID Baltic“ *dominuoja transformacinė lyderystė*.

2. Įvykdžius antrąjį uždavinį patvirtinta prielaida Nr.2 – *organizacijoje vyrauja emocinis pasitikėjimas*. Tyrimas taip pat atskleidė, jog tiesioginiais vadovais tiek emocinis, tiek kognityvinis organizacinis pasitikėjimas yra didesnis nei aukštesnio lygio vadovais, todėl patvirtinta ir 4-oji prielaida, teigianti, jog *darbuotojų organizacinis pasitikėjimas tiesioginiais vadovais yra didesnis nei aukštesnio lygio vadovais*.

3. Tyrimo metu patvirtinta trečioji prielaida ir nustatyta, jog *organizacinį pasitikėjimą sąlygoja transformacinės lyderystės praktikos*.

4. Pagal kokybinio tyrimo rezultatus, patvirtinta penktoji prielaida - *Organizacinio nepasitikėjimo atvejus lemia aukštesnio lygio vadovų su pavaldiniais bendravimo trūkumas*; bei šeštoji prielaida - *Organizacinį pasitikėjimą didina suvokiama lyderių kompetencija*; Taip pat, organizacijoje „CID Baltic“ organizacinį pasitikėjimą sąlygoja: pasekėjų skatinimas ieškoti naujų problemų, užduočių sprendimo būdų, laisvė darbuotojų sprendimams, suteikiami įgaliojimai, atsižvelgimas į darbuotojų nuomonę, pasiūlymų priėmimas, atgalinio ryšio užtikrinimas, darbuotojų potencialo vystymas, informacijos sklaida ir krypties, vizijos nurodymas bendradarbiaujant, komandinio darbo praktikos, komandinis bendradarbiavimas, lygiavertiškumas, įsitraukimas į bendrą veiklą, tinkama pagalba komandinėje veikloje; bendravimas tarp darbuotojų ir tiesioginių vadovų; vadovų pasitikėjimas pavaldiniais, bendra darbo patirtis su tiesioginiu vadovu; tiesioginių vadovų kompetencija, techninės žinios bei gebėjimai.



Šaltinis: sudaryta autorės

Atlikus tyrimą, sudarytas modelis pasikeitė nežymiai. Pasitvirtino, jog pasitikėjimo lygis yra skirtingas tiesioginiais vadovais ir aukštesnio lygio vadovais tirtame IT įmonės kontekste. Taip pat tyrimo rezultatai patvirtino, jog skirtingos lyderystės praktikos skirtingai veikia organizacinį pasitikėjimą organizacijoje, kurios organizacinė struktūra ir darbo organizavimas yra specifinis atsižvelgiant į veiklos pobūdį. Šie rezultatai gali būti pagrindas tolimesniems tyrimėjimams, kurie gali būti nukreipti į daugiau IT srities įmonių (pvz., Lietuvos mastu), kadangi IT sfera, kaip tampančių viena svarbiausių pasaulyje, yra aktuali ir Lietuvos kontekste. Buvo pridėtas personalo valdymo praktikų faktorius, atsiskleidęs tyrimo metu (motyvacinės sistemos svarba, lyderių apmokymų organizavimas ir kt.) ir galimas tirti detaliau tolimesniuose tyrinėjimuose.

IŠVADOS

1. Išanalizavus lyderystės koncepciją ir tipus, išskiriama, jog transformaciniai lyderiai savo sugebėjimais siekia keisti savo pasekėjus, kelia jų vykdomų užduočių svarbą, vertę. Išskiriamos pagrindinės tokio lyderio savybės – tai pasitikėjimas savimi, vizijos turėjimas bei tikėjimas ja, nenuspėjamas, neįprastas elgesys bei pokyčių skatintojo įvaizdis.
2. Pasitikėjimas apibrėžiamas kaip polinkis tikėti, jog žmonės turi gerus ketinimus ir kiti gali tikėti jų žodžiais ir veiksmais. Pasitikėjimas – vienas iš pagrindinių vadovavimo atributų. Jei darbuotojai pasitiki vadovu, jie yra pasiryžę pasikliauti jo veiksmais, pasitiki, kad jų teisės ir interesai nebus pažeisti ir tai sąlygoja organizacijų sėkmę. Pasitikėjimas yra esminis faktorius įtakojantis individualią savijautą, organizacijų veiklą ir rezultatus bei socio-ekonominių šalies augimą.
3. Lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo sąveikos teoriniu aspektu analizė parodė, jog organizacijose, kuriose darbuotojai suvokia organizacinę transformacinę lyderystę, organizacinis pasitikėjimas yra aukštesnio lygio lyginant su organizacijomis, kuriose minėta lyderystė nėra suvokiama.
4. Empirinių tyrimų analizė patvirtino, jog atitinkamas lyderystės tipas sąlygoja organizacinį pasitikėjimą. Empirinių tyrimų analizė atskleidė, jog pasitikėjimą taip pat sąlygoja suvokiamas organizacinis palaikymas, organizacinis teisingumas, personalo valdymo sistemos, motyvavimo ir apmokėjimo sistemos.
5. Kiekybinio tyrimo metu atskleista, jog organizacijoje „CID Baltic“ dominuoja transformacinė lyderystė ir emocinis pasitikėjimas. Nustatyta, jog organizacijoje transformacinės lyderystės praktikos sąlygoja organizacinį pasitikėjimą ($R^2 \approx 0,63$, $p < 0,05$).
6. Kokybinio tyrimo metu buvo atskleista, jog organizacinį pasitikėjimą IT srities kontekste ypač stipriai lemia viena iš transformacinės lyderystės dedamųjų - intelektinė stimuliacija - pasekėjų skatinimas ieškoti naujų problemų, užduočių sprendimo būdų, atsižvelgimas į skirtingą, nei vadovo, nuomonę.
7. Kokybinio tyrimo rezultatai parodė, jog individualizuotas požiūris yra vienas iš svarbiausių veiksnių sąlygojančių organizacinį pasitikėjimą IT organizacijos kontekste. Išskirta laisvės darbuotojų sprendimams svarba, suteikiami įgaliojimai, atsižvelgimas į darbuotojų nuomonę, pasiūlymų priėmimas, atgalinio ryšio užtikrinimas, darbuotojų potencialo vystymas. Taip pat organizacinį pasitikėjimą įmonėje sąlygoja įkvepianti motyvacija: informacijos sklaida ir krypties, vizijos nurodymas bendradarbiaujant.

8. Organizacijoje suprantama individualizuota įtaka elgsenai - komandinio darbo praktikos, efektyvus komandinis bendradarbiavimas: lygiavertiškumas, įsitraukimas į bendrą veiklą, tinkama pagalba komandinėje veikloje, atsižvelgimas į visus komandos narius; Tiesioginis ir intensyvus bendravimas tarp darbuotojų ir tiesioginių vadovų; Tiesioginių vadovų pasitikėjimas pavaldiniais, bendra darbo patirtis su tiesioginiu vadovu; Tiesioginių vadovų kompetencija, techninės žinios bei gebėjimai – yra vieni iš esminių veiksnių sąlygojančių organizacinį pasitikėjimą.
9. Kokybinis tyrimas atskleidė, jog darbuotojų pasitikėjimo trūkumą aukštesniojo lygio vadovais lemia tiesioginio bendravimo su darbuotojais trūkumas.

REKOMENDACIJOS

1. Vertinant tai, kad tiesioginių vadovų kompetencija išskirta kaip esminė lemianti darbuotojų pasitikėjimą ir sąlygojanti įmonės rezultatus, norint pasiekti dar geresnių rezultatų, UAB „CID Baltic“ vadovybė turėtų papildomai dėmesio skirti komandų vadovų kompetencijos vertinimui, gerinimui, atsižvelgiant ir į darbuotojų vertinimus.
2. UAB „CID Baltic“ vadovai turėtų sukurti ir įdiegti vieningą motyvacinę sistemą, kas paveiktų darbuotojų pasitikėjimą. Šiuo metu tiesioginiai vadovai negali konkrečiai apibrėžti, ką darbuotojai gaus, jei padarys kas reikalaujama. Taip pat darbuotojai, kurie siekia būti įvertinti už pastangas nežino kaip jų pastangos gali būti įvertintos. Reiktų konkretizuoti karjeros galimybių planą, įdiegti skatinimo sistemą, kad tiesioginiai vadovai galėtų apdovanoti darbuotojus už gerą darbą;
3. Norint padidinti organizacinį pasitikėjimą, UAB „CID Baltic“ vadovybė turėtų skirti daugiau dėmesio informacijos sklaidai organizacijos viduje. Išreikštas nepakankamas darbuotojų informavimas tiek apie jų karjeros galimybes, tiek apie organizacijos būklę ir tikslus.
4. Siekiant padidinti organizacinį pasitikėjimą, UAB „CID Baltic“ turėtų suteikti daugiau įgaliojimų gamybos darbuotojams ir užtikrinti grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų, siekiant įvertinti galimas tobulintinas organizacijos valdymo praktikas.

GUSTAITĖ, Rasvydė. (2011) *Influence of leadership on organisational trust*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 83 p.

SUMMARY

The theme relevance and necessity of its decision.

The important organisational subjects, such as leadership and organisational trust affects the performance of organisation and the country economics. The academical researches of relationship between leadership and organisational trust is missing. There is no practical assessments of possible leadership and organisational trust use for companies performance optimisation. The market of IT companies is increasing in Lithuania as in the whole world. Enterprise Resources Management systems optimizes the performance of organisations, save costs, improves the possibilities of organising. Leadership and organisational trust influence the performance and finance results of the companies. It is actual issue to investigate this situation inside the companies and Lithuania.

The object of search work – the influence of leadership practises on organisational trust.

The goals of the work:

1. to explore the concept of leadership and its types;
2. to analyze the concept of organisational trust;
3. to determine theoretical interaction of leadership and organisational trust;
4. to analyze the measure instruments of leadership and organisational trust;
5. according theories and the analysis of empirical research, create the leadership and organisational trust interactions measure model;
6. to describe the relationship between leadership and organizational trust, and based on the model, empirically examine the influence of leadership characteristics and practices on organisational trust.

The structure and largeness of work. The search work consists of introduction, three parts and conclusions. The main working materials described on 83 pages, including 8 charts and 19 pictures. The list of literature consists of 77 sources

LITERATŪRA:

1. ANTOINE Patrich (2005) *Fiedler's Contingency Theory of Leadership* University of St.Francis
Prieiga per internetą:
<http://www.stfrancis.edu/content/ba/ghkickul/stuwebs/btopics/works/fied.htm>
[žiūrėta 2009-12-19]
2. APPLEBY R. C. (2003) *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė, ISBN-9986-745-63-2
3. BAGDONAS, E. (2004) *Socialinė Statistika*. Kaunas: Technologija. 113 – 115 p. ISBN 9955-09-524-5
4. BAGLEY E. Constance (2003) *The Ethical Leader's Decision Tree* EBSCO Publishing, Harvard Business Review Publishing Corporation. Prieiga per internetą:
<http://www.bydbest.com/ebooks/E-books/Harvard%20Business%20Review/Harvard%20Business%20Review/2003/feb%202003/the%20ethical%20leaders's%20decision%20tree.pdf> [žiūrėta 2010-01-10]
5. BASS, B. M., AVOLIO, B. J. (1994) *Improving organizational effectiveness through transformational Leadership*. Public Administration Quarterly, 17, 112-121
6. BASS, B. M., AVOLIO B. J., JUNG D. I., BERSON Y. (2004) *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*. Journal of Applied Psychology 2003, Vol. 88, No. 2, 207–218
7. BARKER A.Richard (1997) *How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership Is?* Human Relations Vol. 50, No. 4, Prieiga per internetą:
http://crcresearch.org/files-crcresearch/File/How_can_we_train_leaders.pdf;
[žiūrėta 2010-01-13]
8. BARVYDIENĖ V., SKARŽAUSKIENĖ A. (2005) *Lyderystė kaip egzistencinis ieškojimų procesas* Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2005, nr. 10. p. 7-17. – ISSN 1392-1142
9. BENNIS W., NANUS B. (1998) *Lyderiai. Atsakomybės strategija*. – Vilnius: Algarvė, ISBN 9986-856-19-1
10. BONO, J.E., JUDGE, T.A. (2003). *Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders*. Academy of Management Journal, 46(5), 554-571

11. BUČAITĖ Jurga, AMBOTAITE-MAZELIAUSKIENĖ Indrė (2005) *Instituciniai tinklai ir socialinis pasitikėjimas savivaldybės ir nevyriausybinių organizacijų sąveikoje* ISSN 1648-2603 Viešojo politika ir administravimas Nr. 13; prieiga per internetą:

<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z13/1648-2603-2006-nr13-74.pdf>

[žiūrėta 2009-12-13]

12. BURKE C. Shawn, SIMS Dana E., LAZZARA Elizabeth H., SALAS Eduardo (2007) *Trust in leadership: A multi-level review and integration*. Elsevier Volume 18, Issue 6, December 2007, Pages 606-632. Prieiga per internetą:

http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W5N-4R5G39P-1&_user=10&_coverDate=12%2F31%2F2007&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&_view=c&_searchStrId=1365999295&_rerunOrigin=scholar.google&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=a0d57e5fd63f789646af35e5a4df8a34

[žiūrėta 2010-05-10]

13. BUTKEVIČIENĖ Eglė, VAIDELYTĖ Eglė, ŽVALIAUSKAS Giedrius (2009) Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje. Kauno technologijos universitetas, Viešojo politika ir administravimas ISSN 1648-2603 Nr. 27 Prieiga per internetą:

http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa27/VPA_Nr.27_E.Butkeviciene_E.Vaidelyte_G.Zvaliauskas_p.36-44.pdf [žiūrėta 2009-12-28]

14. CASIMIR Gian, WALDMAN David A., BARTRAM Timothy, YANG Sarah (2006) *Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance: Opening the Black Box in Australia and China*. Journal of Leadership and Organizational Studies. Vol. 12, No. 3, 68-84 DOI: 10.1177/107179190601200305 Prieiga per internetą:

<http://jlo.sagepub.com/cgi/content/abstract/12/3/68>

[žiūrėta 2010-03-13]

15. CHANTHURY A.S. (2008) “Servant Leadership in a Large South African Business Organization” Graduate School of Business Leadership University of South Africa. Prieiga per internetą:

<http://uir.unisa.ac.za/bitstream/10500/3142/1/2008%20MBL%203%20Research%20Report%20AS%20Chathury.pdf> [žiūrėta 2010-11-28]

16. CHEMERS, Martin M., AYMAN, Roya (1993). *The leadership situation and the black box in contingency theories. Leadership theory and research: Perspectives and directions. Leadership theory and research: Perspectives and directions.* (pp. 1-28). San Diego, CA, US: Academic Press.

17. CHMIEL N. (2005) *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, ISBN 9986-850-53-3
18. CLAYBROOK Cynthia (2004) „*Viewing Organizational Trust and Internal Auditing*” The Institute of Internal Auditors Dallas Chapter 2003-2004 Research Paper. Prieiga per internetą: www.theiia.org/iaa/download.cfm?file=1764 [žiūrėta 2010-11-25]
19. COVEY Stephen M.R. (2009) „*How the Best Leaders Build Trust*“ Linkage's Eleventh Annual Best of Organization Development Summit. Prieiga per internetą: <http://www.leadershipnow.com/CoveyOnTrust.html> [žiūrėta 2010-12-18]
20. DEN HARTOG Deanne, SHIPPERS Michaela C., KOOPMAN Paul L. (2002) *The Impact of Leader Behavior on Trust in Management and Co-workers*. SA Journal of Industrial Psychology, 28 (4), 29-34; prieiga per internetą: <http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/75/72> [žiūrėta 2009-12-29]
21. DIONNE S. D., YAMMARINO F. J., ATWATER L. E., SPANGLER, W. D. (2003). *Transformational leadership and team performance*. Journal of Organizational Change Management, 17(2), 177-193
Prieiga per internetą: [žiūrėta 2011-03-15]
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1411210&show=abstract>
22. DIRKS, Kurt T. (2000) “*Trust in Leadership and Team Performance: Evidence From NCAA Basketball*”. Journal of Applied Psychology 2000, Vol. 85, No.6, 1004-1012. Prieiga per internetą: http://portal.psychology.uoguelph.ca/faculty/gill/7140/WEEK_8_Feb.27/Dirks_JAP2000.pdf [žiūrėta 2010-11-15]
23. DIRKS, Kurt T., FERRIN L.Donald (2002) „*Trust in leadership meta-analysis*“ Published in Journal of Applied Psychology, 87, 611-628. Prieiga per internetą: http://74.125.155.132/scholar?q=cache:VKBwHje9M8sJ:scholar.google.com/+leadership+and+organizational+trust+research&hl=lt&as_sdt=2000&as_vis=1 [žiūrėta 2010-12-22]
24. FULLAN Michael (1998) *Leadership for the 21st Century: Breaking the Bonds of Dependency* Educational Leadership Vol.55 No.7 Prieiga per internetą: http://staff.unak.is/not/runar/Bifroest/Fullan_1998.pdf [žiūrėta 2010-01-17]
25. GIULIANI R. W. (2006) *Lyderis*. – Vilnius: Eugrimas, ISBN 9955-682-47-7
26. GOLEMAN D. ir kt. (2007) *Lyderystė: kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą*. – Kaunas: „Smaltijos“ leidykla, 288 p. – ISBN 9955-707-08-9

27. GREENFIELD William D. (2004) *Moral leadership in schools* Journal of Educational Administration Vol.42, No.2 Emerald Group ISSN 0957-8234 Prieiga per internetą:
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0740420204.html> [žiūrėta 2010-01-05]
28. GREENLEAF Robert (2007) “*The Servant as Leader*” Corporate ethics and Corporate governance. Springerlink. Part II:, 79-85, DOI: 10.1007/978-3-540-70818-6_6. Prieiga per internetą:
<http://www.springerlink.com/content/vn5841q053x74432/> [žiūrėta 2011-01-05]
29. GREGORY A. Stone, RUSSELL Robert F., PATTERSON Kathleen, (2004) “*Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus*”, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 Iss: 4, pp.349 – 361. Prieiga per internetą:
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1410729&show=abstract> [žiūrėta 2010-10-05]
30. GRINT Keith (2005) *Leadership: Limits and Possibilities* Cranfield School of Management Palgrave Macmillan ISBN 0333963873 Prieiga per internetą:
<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/knowledgeinterchange/media/summary/Arts%20of%20Leadership%20-%20Part%202.pdf> [žiūrėta 2010-01-07]
31. GULATI Ranjay, SYTCH Maxim (2008) *Does Familiarity Breed Trust? Revisiting the Antecedents of Trust*. Managerial and Decision Economics No.29: 165-190 Northwestern University, IL, USA. Prieiga per internetą:
<http://webuser.bus.umich.edu/msytch/pdfs/Gulati%20and%20Sytych%20MDE%202008.pdf>
[žiūrėta 2010-01-05]
32. HUMPHREYS, J. H. (2002) *Transformational leader behaviour, proximity and successful service marketing*. Journal of Service Marketing, 16(6), 487-502. Prieiga per internetą:
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=855951&show=abstract> [žiūrėta 2011-03-07]
33. HSU Shih-Yi, MUJTABA Bahaudin G. (2007) “*Team Transformational Leadership, Trust, Satisfaction, And Commitment: The Testing Of A Structural Equation Model In Software Development Teams*” Review of Business Information Systems, Vol.11, No.3. Prieiga per internetą:
<http://www.cluteinstitute-onlinejournals.com/PDFs/258.pdf> [žiūrėta 2011-01-07]
34. ISMAIL A., MOHAMAD, M. H., SULAIMAN A.Z. MOHAMED, H. A. B., YUSUF M. H, (2011) *An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment*. Business and Economics Research Journal, Vol 2 . No 1 . pp. 89-107
ISSN: 1309-2448

35. JOHNSON D., GRAYSON K. (2005) *Cognitive and affective trust in service relationships*. Journal of Business Research 58. 500– 507
36. JONES Gareth R., GEORGE Jennifer R., (1998) *The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork* Texas A&M University Academy of Management Review Vol. 23 No.3 531-546
37. KARDELIS, Kęstutis. (2007) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: leidykla Lucilijus. 108 – 128 p. ISBN 9955-655-35-6
38. KARK, R., SHAMIR, B. (2002). *The dual effects of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers*. Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead, 267-291. Elsevier Science, Oxford.
39. KASIULIS J., BARVYDIENĖ V. (2001) *Vadovavimo psichologija: vadovėlis*. – Kaunas: Technologija, ISBN 9955-09-078-2
40. KAZLAUSKAS Evaldas (2007) *Psichologijos tyrimai Lietuvoje: vieta pasaulyje ir ateities vizija* Vilniaus universitetas, Vilnius: ISBN 978-9955-33-005-9 p. 22-28; prieiga per internetą: http://projektai.vu.lt/jmpk/Archyvas_files/2007_tezes.pdf [žiūrėta 2010-01-03]
41. KITAPCI Hakan, CAKAR Nigar Demircan, SEZEN Bulent (2005) *The Combined Effects of Trust and Employee Identification on Intention to Quit*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi ISSN:1304-0278 Bahar C.3 S. 12 (33-41); prieiga per internetą: <http://www.e-sosder.com/dergi/1203-KITAPCI.pdf> [žiūrėta 2010-01-11]
42. KRAMER, M.Roderick (1999) *Trust and Distrust in Organisations: Emerging Perspectives, Enduring Questions*. Annu. Rev. Psychol. 50:569-98. Prieiga per internetą: http://portal.psychology.uoguelph.ca/faculty/gill/7140/WEEK_3_Jan.25/Kramer_ARP1999.pdf [žiūrėta 2010-05-19]
43. KRITSONIS, Alicia (2004) „*Leadership In Organizations: National Implications*” International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity Vol. 8, No. 1. Prieiga per internetą: <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Kritsonis,%20Alicia%20Leadership%20In%20Organization%20National%20Implications.pdf> [žiūrėta 2010-11-20]
44. LASHWAY Larry (1996) *Ethical Leadership* University of Oregon, Eugene, Oregon 97403-5207; <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/3329/digest107.pdf?sequence=1> [žiūrėta 2010-01-05]
45. LUCEY T. (1991) *Management information systems: 6th edition*. – Nottingham: Guernsey Press, ISBN 1870-941-80-2

46. MANCINI Dale J. (2009) “*Building organizational trust in virtual teams*” *Journal of Behavioral Studies in Business*. Prieiga per internetą:
<http://www.aabri.com/manuscripts/09402.pdf> [žiūrėta 2010-11-08]
47. MASIULIS K., SUDNICKAS T. (2007) *Elitas ir lyderystė: vadovėlis*. – Vilnius: MRU Leidybos centras, 2007. – 295 p. – ISBN 978-9955-19-066-0
48. McKNIGHT, D. Harrison and CHERVANY, Norman L., (2000). *What is Trust? A Conceptual Analysis and an Interdisciplinary Model AMCIS 2000 Proceedings*. Paper 382. Prieiga per internetą:
<http://aisel.aisnet.org/amcis2000/382> [žiūrėta 2010-05-21]
49. MESSICK M. David, BAZERMAN H. Max (1996) *Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making* *Sloan Management Review/Winter* p.9-22 Prieiga per internetą:
<http://www.esperio.it/userfiles/file/Ethical%20Leadership%20And%20The%20Psychology%20Of%20Decision%20Making.pdf> [žiūrėta 2010-01-07]
50. MOLLERING Guido, BACHMANN Reinhard, HEE LEE Soo (2004) *Understanding Organizational Trust – Foundations, Constellations, and Issues of Operationalisation*. *Journal Emerald* 556-570;
51. MURPHY Patrick E., ENDERLE Georges (1995) *Managerial Ethical Leadership: Examples Do Matter* *Business Ethics Quarterly*, Vol.5, Issue 1. ISSN 1052-150X 0117-0128
http://www.nd.edu/~genderle/Papers%20in%20pdf/Managerial%20Ethical%20Leadership%20Examples%20Do%20Matter_1995.pdf [žiūrėta 2010-01-10]
52. NGODO Oliver E. (2008) „Procedural Justice and Trust: The Link in the Transformational Leadership – Organizational Outcomes Relationship” *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 4 Iss. 1, 2008, pp. 82-100 School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University ISSN 1554-3145, prieiga per internetą:
http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol4iss1/IJLS_V4Is1_Ngodo.pdf [žiūrėta 2011-01-04]
53. NORTHOUSE G. P. (2009) *Lyderystė: teorija ir praktika*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 336 p. – ISBN 978-9986-850-63-2
54. PARK, Sung Min (2009) „*Toward the Trusted Public Organization: Untangling the Leadership, Motivation, and Trust Relationship in U.S. Federal Agencies*” Department of Public Administration Greenspun College of Urban Affairs University of Nevada, Las Vegas (UNLV) 10th National Public Management Research Journal Vol.11, No.5.

55. PFERRER J. (1997) *The Ambiguity of Leadership*. The Academy of Management Review, vol. 2, no. 1, p. 104–112. Prieiga per internetą:
<http://pcbfaculty.ou.edu/classfiles/MGT%206273%20Organizational%20Behavior/Readings/Week%2015%20-%20Leadership%20in%20Organizations/Pfeffer%201977%20AMR.pdf> [žiūrėta 2010 04 25]
56. POUNDER, J. S. (2002). *Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction*. Journal of Management Development, 22(1), 6-13
57. PUČĖTAITĖ, R., LAMSA, A.-M., NOVELSKAITĖ, A. (2010), “*Building organizational trust in a low-trust societal context*”, Baltic Journal of Management, Vol. 5 No 2. (Emerald EarlyCite).
58. PUČĖTAITĖ, R., LAMSA, A.-M. (2010), “*Ethical human resource management practices as a key to building organizational trust in a post-socialist context*”. In G. O’Sullivan, ed. Corporate Social Responsibility and Ethical Aspects of Business. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA. (in press)
59. REINKE, S.J. (2004). “*Service Before Self: Towards a Theory of Servant –Leadership*”, Global Virtue Ethics Review, 5(3): 30-57.
60. RHOADES Linda, EISENBERGER Robert (2002) *Perceived Organizational Support: A Review of the Literature* Journal of Applied Psychology Copyright by the American Psychological Association, University of Delaware, Inc., Vol. 87, No. 4, 698–714 0021-9010/02 DOI: 10.1037//0021-9010.87.4.698; prieiga per internetą:
http://eisenberger.psych.udel.edu/files/01_Perceived_Organizational_Support.pdf
[žiūrėta 2010-01-06]
61. ROBBINS S. P. (2006) *Organizacinės elgsenos pagrindai*. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2006. – 374 p. – ISBN 9986-850-46-0
62. ROWOLD, J. (2008). *Effects of transactional and transformational leadership of pastors*. Pastoral Psychology, 56(4), 403-411
63. RUVOLO C. M. et al. (2004) *Leaders Are Made, Not Born: The Critical Role of a Developmental Framework to Facilitate an Organizational Culture of Development*. Consulting Psychology Journal: Practise & Research, 2004, vol. 56, no. 1, p. 10-19. Prieiga per internetą:
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=8&sid=4e1f4635-594c-4a69-8cef-7643cd7ceb58%40sessionmgr2> [žiūrėta 2010 05 03]
64. SEILIUS A. (1998) *Vadovo darbo stiliaus įtaka valdinių veiklai*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, nr. 6. p. 211-221. ISSN 1392-1142

65. SCANDURA Terri A. PELLEGRINI Ekin K. (2008) “*Trust and Leader-Member Exchange. A Closer Look at Relational Vulnerability*” Journal of Leadership & Organizational Studies Vol. 15 No. 2. 101-110 Baker College ISBN 10.1177/1548051808320986. Prieiga per internetą:
<http://www.sagepub.com/northouse5e/study/articles/pdfs/8-Scandura.pdf> [žiūrėta 2011-01-04]
66. SCHOORMAN F. David, MAYER C. Roger, DAVIS H. James (2007) *An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future*. Academy of Management Review Vol.32, No.2 344-354. Prieiga per internetą: http://catta.labcc.ch/tesi/Mayer_et_Al-2007.pdf
 [žiūrėta 2010-01-09]
67. STEWART K.J., GOSAIN J. (2006) *The Impact of Ideology on Effectiveness in Open Source Software Development Teams*. MIS Quarterly (24:4) pp 3-11
68. SPRINGETT Nigel (2004) *Corporate purpose as the basis of moral leadership of the firm* Strategic Change No.13 297-307 DOI: 10.1002
<http://sharedpurpose.co.uk/Documents/Corporate%20Purpose%20as%20the%20basis%20of%20Moral%20Leadership.pdf> [žiūrėta 2010-01-05]
69. TEPPER Bennett J., CARR Jon C., BREAUX Denise M., GEIDER Sharon, HU Changya, HUA Wei (2009) *Abusive Supervision, Intentions to Quit, and Employees' Workplace Deviance: A Power/Dependence Analysis*. Journal Elsevier: Organizational Behavior and Human Decision Processes ISSN: 0749-5978; prieiga per internetą:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6WP2-4W6N2RT-1/2/890620882c173b33171aa72519c04a7b> [žiūrėta 2010-01-09]
70. THOMAS Terry, SCHERMERHORN John R., DIENHART W. John (2004) *Strategic leadership of ethical behavior in business* Academy of Management Executive Vol. 18, No. 2
http://home.sandiego.edu/~pavett/docs/msg1_503/leader_ethic_behave.pdf [žiūrėta 2010-01-05]
71. TOKARSKI S. (1997) *Validation and widening of F. E. Fiedler's contingency model of leadership* Human Factors & Ergonomics in Manufacturing, vol. c7, no. 2, p. 113-124. Prieiga per internetą:
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=5&hid=12&sid=2a405422-45d2-4c63-92dc-6f35bae47a93%40sessionmgr3> [žiūrėta 2010 03 10]
72. TREVINO Linda Klebe, BROWN Michael E. (2004) *Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths* Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 2; prieiga per internetą:
<http://www-biz.aum.edu/kevinbanning/ethics.pdf> [žiūrėta 2010-01-10]

73. TWIGG, N. W., FULLER, J. B., HESTER, K. (2008). *Transformational leadership in labor organizations: The effects on union citizenship behaviors*. L Labor Res, 29, 27-41 Prieiga per internetą: <http://www.springerlink.com/content/u455438q5u6um061/> [žiūrėta 2011-04-05]
74. WANG X., KNIGHT, W. H. (1991) *Readiness and Achievement Motivation: An Investigation of the Validity of the Readiness Scales in Hersey and Blanchard's Situational Leadership* ERIC, p. 1-28. Prieiga per internetą: http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/23/81/ee.pdf [žiūrėta 2010 04 10]
75. WINSTON Bruce E. (2005) “*Toward a New Understanding of Leader Accountability: Defining a Critical Construct*” Prieiga per internetą: http://findarticles.com/p/articles/mi_m0NXD/is_3_11/ai_n25109093/ [žiūrėta 2010-12-18]
76. WINSTON Bruce E., JOSEPH Errol E. (2004) “A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organisational Trust” *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 26 No. 1, 2005 pp. 6-22 Emerald Group Publishing Limited 0143-7739 DOI 10.1108/01437730510575552. Prieiga per internetą: http://faculty.tamucc.edu/ccaldwell1/data/courses/mgmt5320/5320_20100303_ACorrelationofServantLeadershipLeaderTrustandOrganizationalTrust.pdf [žiūrėta 2010-11-22]
77. YUKL, G. (2002). *Leadership in organization*. (penktasis leidimas). NJ: Prentice Hall. Englewood Cliffs.

1 PRIEDAS Kiekybinio tyrimo anketa

Vilniaus Universiteto Kauno humanitarinio fakulteto, verslo administravimo programos, magistrantūros antro kurso studentė Rasvydė Gustaitė atlieka apklausą apie lyderystės įtaką organizaciniam pasitikėjimui. Apklausos tikslas – ištirti kaip lyderystės tipas daro įtaką organizaciniam pasitikėjimui. Pažymėkite Jūsų nuomone tinkamiausią variantą. Anketa anoniminė.

1. Aš pasitikiu, jog mano tiesioginis vadovas:

Teiginiai:	1. Visiškai nesutinku	2. Nesutinku	3. Nei sutinku, nei nesutinku	4. Sutinku	5. Visiškai sutinku
teisingai vertina mano darbo rezultatus ir indėlį į darbą					
palaiko mane aptariant mano atlygį su įmonės vadovais					
taiko bausmes teisingai ir tik tada, kai jos pateisinamos					
suteikia man visą naują informaciją					
išklauso mano nuogastavimus ir pastebėjimus					
veikia sąžiningai					
elgiasi su manim ir kitais mano kolegomis teisingai					
yra objektyvus diskutuojant darbo klausimais konfliktinėse situacijose					

2. Aš pasitikiu, jog įmonės aukštesnio lygio vadovai, kuriems pavaldus mano tiesioginis vadovas:

Teiginiai:	1. Visiškai nesutinku	2. Nesutinku	3. Nei sutinku, nei nesutinku	4. Sutinku	5. Visiškai sutinku
aiškiai komunikuoja organizacinės veiklos tikslus					
teisingai vertina mano veiklos rezultatus ir indėlį į darbą					
taiko bausmes teisingai ir tik tada, kai jos pateisinamos					
vykdo organizacinės informacijos sklaidą					
išklauso mano nuogastavimus ir pastebėjimus					
veikia sąžiningai					
elgiasi su manim ir kitais mano kolegomis teisingai					

3. Mano tiesioginis vadovas:

Teiginiai:	1. Visiškai nesutinku	2. Nesutinku	3. Nei sutinku, nei nesutinku	4. Sutinku	5. Visiškai sutinku
pagrindinį dėmesį skiria mano veiklos pažeidimams, klaidoms, nukrypimams					
kruopščiai prižiūri mano klaidas					
nuolat peržiūri mano veiklos taisytinas vietas					
apibrėžia, ką aš gausiu, jei padarysiu kas reikalaujama					

nurodo, ką konkrečiai reikia padaryti, siekiant būti įvertintam už pastangas					
perspėja jei nusiženginėju nustatytiems standartams					
laikosi susitarimų dėl atlygio, jei pasiekiu tai, kas reikalinga padaryti					
apdovanoja už gerą darbą					
demonstruoja tvirtus įsitikinimus ir nuostatas					
laikosi žodžio ir tuo stiprina savo, kaip kompetetingo vadovo įvaizdį					
man yra sektinas pavyzdys					
parodo visapusišką talentą ir kompetenciją visuose savo sprendimuose					
išklauso mano pasiūlymus					
suvienija siekiant bendro tikslo					
parodo naujus problemų sprendimo būdus					
detalيزuoja ir paaiškina mano nuomonės klaidingumą					
formuoja ateities galimybių viziją					
pataria, kai reikia					
pristato naujus projektus ir iššūkius					
elgiasi su manimi ne vien kaip su grupės nariu, bet ir kaip su asmenybe					
optimistiškai nuteikia dėl ateities					
yra asmuo, kuriuo visiškai pasitikiu					
man yra sėkmės ir pasiekimų simbolis					
man kelia pasididžiavimą, jog esu su juo susijęs (-usi)					
yra asmuo, su kuriuo esu pasirengęs (-usi) įveikti bet kokias kliūtis					
yra asmuo, kurio vertybės, idealai ir siekiai sutampa su mano					

4. Jūsų lytis

- Moteris Vyras

5. Jūsų amžius

- 18-25 metai
 26-35 metai
 36-45 metai
 46 ir daugiau

6. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje:

- Iki 2 metų
 2-5 metai
 5-10 metų

2 PRIEDAS Transakcinės lyderystės tyrimo duomenys

Mano tiesioginis vadovas:	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
pagrindinį dėmesį skiria mano veiklos pažeidimams, klaidoms, nukrypimams	7.2 %	45.8 %	41.0 %	4.8 %	1.2 %
kruopščiai prižiūri mano klaidas	2.4 %	48.2 %	36.1 %	24.1 %	1.2 %
nuolat peržiūri mano veiklos taisyntas vietas	6.0 %	44.6 %	34.9 %	10.8 %	3.6 %
apibrėžia, ką aš gausiu, jei padarysiu kas reikalaujama	14.5 %	45.8 %	34.9 %	4.8 %	0.0 %
nurodo, ką konkrečiai reikia padaryti, siekiant būti įvertintam už pastangas	10.8 %	34.9 %	43.4 %	10.8 %	0.0 %
perspėja jei nusiženginėju nustatytiems standartams	2.4 %	13.3 %	44.6 %	36.1 %	3.6 %
laikosi susitarimų dėl atlygio, jei pasiekiu tai, kas reikalinga padaryti	3.6 %	16.9 %	39.8 %	28.9 %	10.8 %
apdovanoja už gerą darbą	6.0 %	43.4 %	39.8 %	9.6 %	1.2 %
demonstruoja tvirtus įsitikinimus ir nuostatas	1.2 %	6.0 %	24.1 %	53.0 %	15.7 %

Sudaryta autorės

3 PRIEDAS Transformacinės lyderystės tyrimo duomenys

Mano tiesioginis vadovas:	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
laikosi žodžio ir tuo stiprina savo, kaip kompetetingo vadovo įvaizdį	1.2 %	4.8 %	16.9 %	53.0 %	24.1 %
man yra sektinas pavyzdys	3.6 %	4.8 %	27.7 %	42.2 %	21.7 %
parodo visapusišką talentą ir kompetenciją visuose savo sprendimuose	2.4 %	3.6 %	14.5 %	57.8 %	21.7 %
išklauso mano pasiūlymus	2.4 %	2.4 %	7.2 %	55.4 %	32.5 %
suvienija siekiant bendro tikslo	1.2 %	4.8 %	12.0 %	47.0 %	34.9 %
parodo naujus problemų sprendimo būdus	2.4 %	4.8 %	16.9 %	51.8 %	24.1 %
detalizuoja ir paaiškina mano nuomonės klaidingumą	0.0 %	6.0 %	24.1 %	48.2 %	21.7 %
formuoja ateities galimybių viziją	2.4 %	9.6 %	21.7 %	48.2 %	18.1 %
pataria, kai reikia	1.2 %	0.0 %	8.4 %	50.6 %	39.8 %
pristato naujus projektus ir iššūkius	0.0 %	3.6 %	21.7 %	53.0 %	21.7 %
elgiasi su manimi ne vien kaip su grupės nariu, bet ir kaip su asmenybe	1.2 %	4.8 %	12.0 %	48.2 %	33.7 %
optimistiškai nuteikia dėl ateities	2.4 %	6.0 %	19.3 %	43.4 %	28.9 %
yra asmuo, kuriuo visiškai pasitikiu	3.6 %	4.8 %	15.7 %	44.6 %	30.1 %
man yra sėkmės ir pasiekimų simbolis	2.4 %	8.4 %	26.5 %	45.8 %	15.7 %
man kelia pasididžiavimą, jog esu su juo susijęs (-usi)	1.2 %	7.2 %	27.7 %	39.8 %	22.9 %
yra asmuo, su kuriuo esu pasirengęs (-usi) įveikti bet kokias kliūtis	4.8 %	4.8 %	26.5 %	41.0 %	21.7 %
yra asmuo, kurio vertybės, idealai ir siekiai sutampa su mano	3.6 %	18.1 %	30.1 %	41.0 %	6.0 %

Šaltinis: sudaryta autorės

4 PRIEDAS Kognityvinio pasitikėjimo lygis tiesioginiais ir aukštesnio lygio vadovais

Aš pasitikiu, jog įmonės aukštesnio lygio vadovai, kuriems pavaldus mano tiesioginis vadovas:	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
aiškiai komunikuoja organizacinės veiklos tikslus	3.6 %	14.5 %	20.5 %	49.4 %	12.0 %
teisingai vertina mano veiklos rezultatus ir indėlį į darbą	2.4 %	4.8 %	42.2 %	47.0 %	3.6 %
taiko bausmes teisingai ir tik tada, kai jos pateisinamos	2.4 %	4.8 %	33.7 %	48.2 %	10.8 %
vykdo organizacinės informacijos sklaidą	2.4 %	19.3 %	30.1 %	43.4 %	4.8 %
Aš pasitikiu, jog mano tiesioginis vadovas:	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
teisingai vertina mano darbo rezultatus ir indėlį į darbą	2.4 %	4.8 %	19.3 %	49.4 %	24.1 %
palaiiko mane aptariant mano atlygį su įmonės vadovais	2.4 %	10.8 %	33.7 %	36.1 %	16.9 %
taiko bausmes teisingai ir tik tada, kai jos pateisinamos	2.4 %	7.2 %	27.7 %	37.3 %	25.3 %
suteikia man visą naują informaciją	3.6 %	18.1 %	21.7 %	39.8 %	16.9 %

Šaltinis: sudaryta autorės

5 PRIEDAS Emocinio pasitikėjimo lygis tiesioginiais ir aukštesnio lygio vadovais

Aš pasitikiu, jog įmonės aukštesnio lygio vadovai, kuriems pavaldus mano tiesioginis vadovas:	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
išklausu mano nuogastavimus ir pastebėjimus	4.8 %	12.0 %	56.6 %	24.1 %	2.4 %
veikia sąžiningai	3.6 %	8.4 %	33.7 %	48.2 %	6.0 %
elgiasi su manim ir kitais mano kolegomis teisingai	3.6 %	7.2 %	47.0 %	38.6 %	3.6 %
Aš pasitikiu, jog mano tiesioginis vadovas:	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
išklausu mano nuogastavimus ir pastebėjimus	1.2 %	3.6 %	18.1 %	43.4 %	33.7 %
veikia sąžiningai	2.4 %	2.4 %	9.6 %	43.4 %	42.2 %
elgiasi su manim ir kitais mano kolegomis teisingai	2.4 %	2.4 %	10.8 %	43.4 %	41.0 %
yra objektyvus diskutuojant darbo klausimais konfliktinėse situacijose	2.4 %	7.2 %	10.8 %	39.8 %	38.6 %

Šaltinis: sudaryta autorės

6 PRIEDAS Kokybinis tyrimas. Transkribuoti interviu

Interviu Nr. 1

R – Interviuotoja (Rasvydė)

P – Pateikėjas (Moteris, 25 m., darbo stažas įmonėje iki 2 m.)

Interviu trukmė – 27 min.

R. Tavo nuomone, kokios organizacijos praktikos, sprendimai tau siejasi su pasitikėjimu arba jo trūkumu?

P. Su pasitikėjimu tai, aš manau, kad labiausiai siejasi tokios praktikos, kaip tau užduotis skiria ir kiek tau nurodymų duoda, kad atlikti tą konkrečią užduotį. Jeigu vadovas tavim pasitikės, jis skirs didelę užduotį ir daug nurodymų kaip ją atlikti, tai jis tavimi pasitiki, bet tai ne visą laiką praktikoje pasiteisina, dėl to, kad jeigu pervertina ir per daug pasitiki. Tačiau, jeigu vadovas irgi duoda užduotį, konkrečią užduotį ir nuolat tave stebi, nuolat tave tikrina kaip tau einasi eigoje, kai jau pateiki rezultatus, patikrina tavo rezultatus, tai man siejasi su tuo, kad vadovas tavimi nepasitiki, nepasitiki kaip tu atlieki tuos darbus, ir ar tikrai gerai atlieki užduotį.

R. Ar teisingai supratau, tai jei vadovas skiria didelę užduotį ir ne tiek daug kontroliuoja...

P. Tai jis labia pasitiki, jeigu jis skiria užduotį, menkiausią užduotį, ir tave nuolat kontroliuoja, nuolat tikrina, tai aš įsivaizduoju, kad tai pasitikėjimo visai nekelia.

R. Mhm, o jeigu kalbėti apie tavo patirtį, ir tavo santykius su vadovais, kuriuos galėtum apibūdinti kaip pasitikėjimu grįstais? Arba tiesiog kokiu vadovu tu pasitiki?

P. Aš pasitikiu, vienas dalykas labai daug lemia darbo praktika kartu, ir, ta prasme, vis tiek visą laiką būna, kad nebūna į vieną užduotį vienas žmogus įtrauktas. Tai kartu atliktadamas užduotis, tokią praktika tu ir įgyji ir pamatai. Tai čia, emocinis tas prisirišimas vis tiek yra. Arba pasitiki žmogumi, arba ne. O tarkim jeigu tu matai, ir iš kitų projektų, ir iš kitų atsiliepimų, ir iš kitų praktikų, kaip tas vadovas dirba ir pats. Na pavyzdžiui pas mane yra vienas vadovas, kuris pilnai manimi pasitiki, bet jis, kadangi aš esu su juo dirbusi, ir jis turi praktikos su manimi, ir aš su juo, jis man duoda bet kokią užduotį ir žino, kad aš atliksiu. Bet jeigu man reikės kokios nors pagalbos, aš žinau, kad ir jis man ją suteiks. Tai čia irgi toks pasitikėjimas gaunasi. Aš turiu kelis tiesioginius vadovus, tai yra toks, iš praktikos žinau, kuris, būna atsiliepimai apie jį nėra per daug geri, tai va jisai numeta užduotį, tu turi ją atlikti ir jis daugiau nesigilina. Tai jau čia yra perdėtas pasitikėjimas, dėl to, kad jis man skiria užduotį, su kuriom aš kiekvieną dieną nedirbu, tai va čia ir yra klausimas, kiek tai yra pasitikėjimas, kiek nesidomėjimas ta užduotimi.

R. Ir jei būtent taip vadovas elgiasi, tu juo pasitiki?

P. Na, jeigu tau skiria ir visai netikrina, tai nepasitikiu juo. Tai aš neturiu pagrindo, jei aš nematau kaip jisai dirba, nes man abipusis turi būti pasitikėjimas. Nes jeigu aš nematau jo darbo rezultatų, lygiai taip pat jo darbo rezultatai yra domėtis, kaip man sekasi, ar man nereikia jokios informacijos, ir jeigu jisai nesidomi, tai aš neturiu pagrindo juo pasitikėti. O lygiai taip pat būna perdėtas vadovų pasitikėjimas savimi, kai skiria užduotis, čia jau apie trečią vadovą kalbu, kuris būna labai pasitikintis savimi, tiesiog kur pasitikėjimas būna kaip asmeninė savybė, ne savo darbais, bet savęs pasitikėjimas, kenkia per darbus, ir jau net niekas darbe nepasitiki juo, nes žino, kad jis jau perdėtai savimi pasitiki. Nu jis yra žiauriai pasitikintis savimi, kaip žmogus, bet pavyzdžiui juo negaliu pasitikėti, jis man jokio pasitikėjimo nekelia, dėl to kad jis savimi pasitiki, o rezultatais tas pasitikėjimas nepagrįstas. Ir aš neturiu pagrindo juo pasitikėti. Kaip jis visiems afišuoja ir bando parodyti, kad jis savimi pasitiki, bet man tai pasitikėjimo nekelia.

R. Bet gal tai yra dėl to, kad jūs ne tiek daug dirbote kartu?

P. Gali ir taip būti. Bet ir kitų nuomonė labai svarbu irgi. Nes jeigu vienu vadovu, pavyzdžiui aš, na jei ne mano tiesioginis, bet jei kitu vadovu, girdžiu atsiliepimus, iki tol kol aš susiduriu su juo bendruose projektuose, esu girdėjusi vien neigiamus apie jo darbą atsiliepimus, ir kad jei jis ir neturi su manimi jokių konfliktų, bet aš vis tiek jau pasitikėjimo juo neturiu, dėl to, kad aš turiu praktikos iš kitų žmonių, atsiliepimų, kad tai yra vadovas, kurio darbai yra nevertinami.

R. Ar buvo būtent tavo praktikoje atvejų, kad tu pasitikėjai vadovu, sakykim kažkuriuo konkrečiu, o jis tą pasitikėjimą apvylė?

P. Nu tai va, čia lygiai taip pat yra, jei pavyzdžiui, ne mano tiesioginis vadovas, kaip aš susidūriau su tuo, ir ta prasme kai aš su juo dirbu, tai jis pradžioj normaliai, viskas domėjosi kaip man sekasi, kaip aš atlieku jo skirtas užduotis, bet po kurio laiko tas dinga, ir tada lygiai ta pati praktika man pasitaikė, ir prisiminiau kitų žmonių komentarus, kad jis tiesiog nepatikimas yra, ir dabar neturiu aš jau pagrindo juo pasitikėti. Nu taip, aš pradžioj daviau jam šansą, kad galbūt kitų nuomonė yra klaidinga. Ir iš pat pradžių man taip ir pasirodė. Bet realiai, vėliau, savo neatliekamais darbais jis mano pasitikėjimą nuvylė.

R. Tai realiai, dabar tu turi kaip ir du tiesioginius vadovus?

P. Na trys tokie, tiesioginiai yra.

R. Tai vienu iš jų tu pasitiki, kitais dviems nepasitiki?

P. Tai vienu aš pasitikiu, visapusiškai, vienu tas pasitikėjimas mano yra nuviltas, bet nėra, kad aš juo visai nepasitikiu, nes jis yra vadovas, su savo patirtimi ir aš negaliu sakyti, kad aš juo visai

nepasitikiu, o trečias vadovas, kadangi aš per daug gerai jo nežinau jo darbo sugebėjimų, bet kiek aš su juo kalbu, ir kiek aš jam pasakoju, jis tiesiog man pritaria, tai aš tiesiog nežinau, ar tai jisai nutyli, ar jisai tiesiog nekompetetingas ir tiesiog mane išklauso. Tai va tas, kaip pasitikėjimo, man juo nekelia, bet jis man davęs užduotį, jis manimi pasitiki.

R. Kaip apibūdintum savo tiesioginį vadovą, kuriuo pasitiki?

P. Tai tiesioginį patį vadovą, vertinčiau kaip kompetetingą, teisingą, ir aš suprantu, ko jis iš manęs reikalauja, ir jis mane supranta, na tiesiog yra abipusiai santykiai, visapusiškai. Su kitu vadovu, mano santykiai yra, jis manimi pasitiki, jis man skiria užduotį, bet jis per mažai skiria dėmesio į mano atliekamus darbus, o trečias vadovas tiesiog skiria man užduotis ir daugiau nesidomi.

R. Kaip ilgai dirbi su šiais vadovais?

P. Tai su pirmuoju dirbu jau du su pusę kažkur metų, su kitais maždaug po pusmetį. Nors prie vieno projekto, turiu dar ir ketvirtą vadovą, su kuriuo jau dirbu irgi pusę metų, na tiesiog nežinau, nei pasitikiu, nei nepasitikiu, aš per visą tą laiką esu susitikusi su juo kokius keturis kartus, jis visiškai nesidomi tuo projektu, tai jeigu kalbant apie projektų darbus ar aš pasitikiu kaip jis atlieka, tai aš visiškai nepasitikiu, tai iš tų keturių galbūt net labiausiai, nes jis visiškai yra neišitraukęs į tą projektą, dėl to, kad jeigu kažkur mes einam ir susitikti su klientais, tai jis pirmiausia apklausia analitikus, kaip sekasi darbai, ir tada jau eina pas klientus, kad jisai įsivaizduoja, kad jisai domisi. Tai taip būna penkios minutės prieš susitikimą. Tai darbo atžvilgiu aš juo visiškai nepasitikiu, nes aš nematau jokio jo darbo tame projekte.

R. Tai savybės, kurias išskirtum, dėl ko pasitiki...

P. Aš pavyzdžiui išskirčiau tokias savybes kaip žmogišką pasitikėjimą ir darbo klausimais pasitikėjimą. Jei kalbant apie žmogišką, tai aš galbūt labiau pasitikiu tais kitais žmonėmis, o va tas darbo atžvilgiu, tai aš vertinu ir pasitikiu tiek, kiek aš matau, kad žmogus pats įdeda indėlio. Aišku, yra ir darbiniu atžvilgiu, ar aš labiau jais pasitikiu, ar ne. Aišku, jei man kažkokias neigiamas emocijas sukelia, tai aš gal mažiau pasitikėsiu, bet pagrindinis faktorius, kur darbe apie pasitikėjimą spęsčiau, tai pagal tai, kaip aš matau jo požiūrį į darbą, atliekamas užduotis, ir pačio išitraukimą tiek į savo darbą ir tiek į kitų projekto dalyvių.

R. Kaip vertini aukštesnio lygio vadovus, kuriems yra pavaldus tavo tiesioginis vadovas?

P. Jei kalbėti bendrai, tai gerai, nes organizacija dirba sėkmingai, auga. Tačiau jeigu kalbėti apie būtent pasitikėjimą, apie kurią mes čia kalbėjome, tai sunku pasakyti. Tiesiogiai aš su jais nėra kad daug bendraučiau, tiksliau tik per neformalius renginius, bet ir tai daugiau su kitais darbuotojais būni.

R. Dėkoju tau už atsakymus.

Interviu Nr. 2

R – Interviuotoja (Rasvydė)

P – Pateikėjas (Moteris, 28 m. darbo stažas įmonėje daugiau nei 2 m.)

Interviu trukmė – 22 min.

R. Pirmiausia norėčiau tavęs paklausti, kokios organizacijos praktikos, sprendimai, apskirtai tau siejasi su pasitikėjimu ar nepasitikėjimu?

P. Organizacijos, būtent mano vadovo? Ar apskirtai?

R. Ir apskirtai įmonės?

P. Su pasitikėjimu ar nepasitikėjimu.. Nu kaip, realiai tai yra, jeigu mano asmeniniu požiūriu, tai pažadų vykdymas, tai ką jeigu man pažadėjo kažką, nesvarbu kokių klausimų, ar tai ten yra tarkim mano atlyginimo klausimas, ar tai yra mano tarkim su karjera kažkas susiję, ar yra galbūt tiesiog su projektu, tai turėtų būti vykdoma. Čia pirmas dalykas su pasitikėjimu tokiu susiję. Kitas dalykas tai atvirumas, ta prasme jeigu jauti, kad vadovas yra atviras įvairiais klausimais, ir neslepia informacija akivaizdžiai, nes nu kartais ji slepiama, bet to nejauti, tai va jeigu nėra to tokio akivaizdaus slėpimo, tai vėlgi, gali pasitikėti tuo žmogum. Taip, yra informacijos, kurios aš neturiu žinoti, bet tai žinai neturi būti kažkokia „top secret“ ir visiškai neprieinama, net jei man tos informacijos reikia tam tikrai užduočiai kažkokiai įvykdyti. Dar blogiau, jeigu tai yra meluojama, tai čia jau apskirtai tada blogiau būti negali. Kas čia dar, tai viskas gal.

R. Tai iš principo, jeigu paprašyčiau apibūdinti santykius, kurie yra grįsti pasitikėjimu tarp vadovo ir pavaldini, tai ir būtų realiai tos savybės, kurias tu išvardinai.

P. Na taip.

R. O jei kalbant apie tavo konkrečiai patirtį su vadovais, kuriais tu pasitiki, kokiomis savybėmis ar elgesiu jie pasižymi? Kas kelia pasitikėjimą jais arba juo?

P. Kas kelia.. Jų sprendimai. Jeigu kalbant iš istorinės tematikos šioje įmonėje, kalbant apie ankstesnius mano vadovus ar ne, tai jų sprendimai konkrečiai projekto lygmenyje, tai ka jie... Jeigu matai, kad tarkim projektas yra beviltiškoj situacijoje, o projekto vadovas sugeba sugeneruoti idėją tokią, kad mes vis tiek kažkokias būdais pasiektume rezultata, tai ir yra jo ta savybė apie ką mes kalbam. Toliau.. Kas čia dar. Tai vėlgi, tie patys nemelavimas, atvirumas ir pažadų, įsipareigojimų vykdymas. Net nežinau ką pasakyti daugiau.

R. O ar tu konkrečiai susidūrei su tuo, kad tavo tiesioginis vadovas tau melavo, nevykdė pažadų, arba nesuteikė informacijos, kurią jis turėjo, o tau užduočiai atlikti jos reikėjo?

P. Iš vadovo, mano konkrečiai, ne – bet iš tokių paralelinio lygmens – taip. Ar aukštesnio lygio vadovų, tai ne mano tiesioginiai vadovai, su tiesioginiu vadovu aš su tokiais dalykais kaip ir nesusidūriau. Nu tarkim buvo ten vienas atvejis kažkada senai, ar tai, žinai, pažadėta premija, bet jinai taip ir nuplaukė, nu bet tai buvo toks sakyčiau organizacijos trūkumas daugiau, ar tai nevertinu, kad vadovas kažką specialiai padarė, arba specialiai nurašė. O su melu konkrečiai, ne, bet su informacijos slėpimu, arba nepasakymu aktualios informacijos, tai taip, teko susidurti ir kartais vis tenka susidurti.

R. O apskritai, jeigu kalbėti, ar tu pasitiki savo tiesioginiu vadovu?

P. Taip.

R. Ir kas tą lemia?

P. Lemia patirtis su juo. Daugiau ar mažiau su juo dirbu jau kiek, du metai turbūt. Jis buvo ir aukštesnio lygio vadovas, bet visą laiką jis buvo vadovas.

R. Kokios darbo praktikos, sprendimai tau kelia pasitikėjimą?

P. Sugebėjimas išvis objektyviai žvelgti į situaciją, sugebėjimas sukontroliuoti projektą, galų gale jeigu man ir neteko tiesiogiai dirbti prie jo projekto, tai pokalbiai su kolegomis, tas matymas toks, kad pasikeitus projekto vadovui, projektas pradėjo „važiuoti“, kas nuo jo priklauso, tai va tokie dalykai ir kelia. Kitas dalykas tai jo bendravimas su žmonėmis. Nėra taip, kad va pas jį ateini, ir nu tai kaip čia pasakyt, tu čia va žemiausio lygmens, ir aš maždaug čia su tavim išvis nešnekėsiu, jis su visais kalba kaip su lygiais, kaip su kolegom, tai yra visi jam yra kolegos, nesvarbu, kad tu iš tiesų esi žemesnio lygmens pavaldinys, arba nesi tiesiogiai jam pavaldus. Visą laiką gali pas jį nueit, pasikonsultuoti, jei kažko reikia.

R. O jeigu paprašyčiau išskirti savybes jo?

P. Jei asmeninės – tai yra nuomonės turėjimas, kitas dalykas tai sugebėjimas adekvačiai bendrauti su žmonėmis, ta prasme kiek aš pastebėjau, jis sugeba bendrauti su kiekvienu tam žmogui suprantamam lygmeny. Jeigu ant vieno reikia šaukti, kad jisai suprastų, jisai tą ir darys. Jeigu kitam reikia galvą paglostyti, jis paglostys. Tas va toks sugebėjimas priesti prie žmonių. Tai čia iš daugiau asmeninių, psichologinių savybių, o vadovo.. Kas man imponuoja, tai kad jis sugeba susitvarkyti su savo pavaldiniais. Net jeigu nueisi, pasiskūsi, kad kažkas yra negerai, žinai, kad jis visą laiką bent jau pasišnekės su tavim. Kiek sprendimas bus padarytas, nu vėlgi, ne visą laiką nuo jo priklauso, bet žinai, kad bent jau bus pastangos įdėtos, o nenumota ranka ir palikta taip savieigai, nu taip „žiūrėsime kas bus“. Kitas dalykas, vėlgi, ką aš jau minėjau, pas jį visą laiką gali nueiti ir pasikonsultuoti. Ypač, kai aš dabar esu situacijoje, kai aš tokio darbo prieš tai nedirbusi, ir man tiesiog reikia kažkokio tai patarimo, kaip elgtis vienu ar kitu atveju. Visą laiką gali pas jį nueiti ir pasiklausti. Nebus taip, kad maždaug davė

užduotį, aš su ja nesusitvarkau, ir kai nori ateiti pasiklausti, priėti neįmanoma, o po to „gauni per galvą“ tai kodėl tu nepadarei. Tai čia, na kaip vadovo savybės.

R. O buvęs vadovas?

P. Kaip vadovas, jo, jisai gerokai „techniškesnis“. Ta prasme jisai imponavo savo žiniom, būtent iš techninės srities, nes šiaip ar taip mes techniniai darbuotojai ir ta kompetencija vadovo labai svarbu. Tai kai projekto vadovas, vis dėlto žino, kas vyksta su projektu, ne vien tik tam vadybiniam lygmeny, tai didina pasitikėjimą juo. Kita vertus, gal jis per daug gilinosi į tai ir tą vadybinę sritį, kuri vis tiek reikalinga, buvo apleidęs.

R. Jei paprašyčiau palyginti pasitikėjimą tiesioginiais vadovais ir aukštesnio lygio vadovais?

P. Na, aš pačiu tiesioginiu pasitikiu labiausiai. Mes nuolat dirbame kartu, kaip ir minėjau, bet kada galiu nueiti pas jį pasitarti. Aukštesnio lygio vadovai dirba kitus darbus, tai negaliu spręsti ar jais pasitikiu ar ne. Visumoj organizacija yra sėkminga, tai jei vertinti per šią prizmę, turėčiau pasitikėti, bet manau labiau pasitikėjimą lemia bendravimas, bendra patirtis, o šiuo atveju, su aukštesnio lygio vadovais bendros patirties kaip ir neturiu.

R. Ką gi, dėkoju už pokalbį.

Interviu Nr. 3

R – Interviuotoja (Rasvydė)

P – Pateikėjas (Vyras, 22 m. darbo stažas įmonėje daugiau nei 2 m.)

Interviu trukmė – 29 min.

R. Kaip manai, kokie organizacijos sprendimai, praktikos lemia pasitikėjimą?

P. Na net nežinau, tikrai nežinau, gal reiktų kitaip performuluoti šį klausimą?

R. Na, tuomet pasakyk kokie tavo tiesioginio vadovo sprendimai, elgesys yra keliantys arba nekeliantys pasitikėjimo?

P. Toks elgesys kuris kelia pasitikėjimą yra tokio vadovo, kuris suteikia galimybę pasireikšti, įvertina, teikia pastabas, nes ne visada pateiki gerus sprendimus, gali ir blogus. Tai tokio vadovo veiksmai, kuris tave išklauso ir atsižvelgia, arba teigiamai, arba neigiamai į tavo pasiūlymus, tavo norus ir tai sukelia pasitikėjimą. Vadovu, kuris išklauso, bet nieko nedaro, vadovo, kuris, ta prasme, tiesiogiai tave ignoruoja, laikydamas, kad pavyzdžiui, tu esi per mažos kompetencijos, be abejo, tai netgi mažina iniciatyvą, visiškai kažką eiti, daryti, siekti ir taip toliau.

R. Ir tai lemia, kad tu nepasitiki tada?

P. Taip, taip.

R. Jeigu kalbėtume apie dabartinį tavo vadovą, ar tai yra pasitikėjimu grįsti santykiai?

P. Manau, kad šiandien galėčiau pasakyti, kad ne. Tarp mūsų, tarp mano tiesioginio vadovo ir manęs, vyksta tokie dviveidiški santykiai, kada vienoj pozicijoj yra sakoma viena, o tiesiogiai yra sakoma kita. Ir kada tu matai, kad žmogus prie tavo akių tave vertina, tavimi pasitiki, nors realiai to nedaro, ta prasme tu sužinai per aplinkui, kad taip nėra, kad tavo sprendimai yra nieko verti, kad net nėra noro juos perskaityti, pasidomėti, o tiktai kada, kai susidomi dar aukštesnio lygio vadovai, tiktai tada įvyksta įvertinimas, tai nesukelia pasitikėjimo, tai sukelia ir pyktį tam tikrą.

R. Ar buvo, kalbant ir apie kitus vadovus, tavo praktikoje atvejų, kad tu pasitikėjai iš pradžių vadovu, o paskui jisai apvylė?

P. Kad turbūt nebuvo. Tiesiog gal pirmas žvilgsnis, gali atrodyti, kad taip tu gali juo pasitikėti, bet paskui nusivili, na bet tai būna pirmas išpūdis, kuris dažniausiai būna klaidingas.

R. Koks tas pirmas išpūdis gali būti?

P. Pirmas išpūdis gali pasirodyti, kad jis kompetetingas yra, kad jis gali viską, kad jis su tavimi visur, koja kojon, bus tavo komandos narys ir panašiai. Bet vėliau to nebūna. Ir tai pasireiškia labai greitai.

R. Kokie veiksmai arba sprendimai, arba netgi būdo savybės, pakeistų tavo požiūrį į tavo dabartinį vadovą, kad tu imtum juo pasitikėti?

P. Labai paprastas dalykas, tai yra tiesioginis, tiesus bendravimas. Jis gali būti ir neigiamas ir teigiamas, bet jis turi būti teisingas.

R. Ką turi omenyje, sakydamas „teisingas“?

P. Teisingas, tai jei ką nors aš darau blogai ir vadovas mato, kad aš darau blogai, tai man ir pasako. O ne tai, kad nieko nesakytų, arba pasakotų dar kažkam, kur paskui per ratą ateina ir man vis tiek pasako. Nors man į akis yra sakoma, kad tai yra gerai. Nu tai čia vėlgi, yra elementaru, kad tokiu žmogumi tu negali pasitikėti, nes tai yra visiškas dviveidiškumas ir bandymas įtikti.

R. Kaip tu manai, kodėl tavo vadovas turėtų stengtis tau įtikti?

P. Jis neturėtų stengtis įtikti, jis tiesiog turėtų būti teisus, griežtas. Vienas dalykas, kai aš esu teisus, pasakyti, kad taip, tai yra teisingai, arba kai mano sprendimai yra visiškai neteisingi, blogi ir panašiai, man tai irgi pasakyti tiesiai šviesiai, o ne tiesiog šypsotis ir tylėti.

R. Ar tavo vadovas tave kontroliuoja, reguliuoja, tikrina skirtas užduotis, kokios jo yra vadovavimo praktikos? Kaip vyksta darbo organizavimas?

P. Kaip vyksta šiandien, tai aš gaunu didžiules užduotis, kurios nėra „apšlifotos“, niekas nežino smulkmenų. Tai kai gauni tu labai didelę užduotį, kuri yra labai paviršutiniška, tiksliai ką daryti

nežinai, o tau tų sprendimų neduoda. Jei tu klausi, nes nežinai, neturi kompetencijos, tai tu gauni tokį didžiulį neigiamą, tai kodėl tu čia nežinai. Tai čia šiuo atveju vyksta taip, kad yra tiesiog duodamos užduotys, jos yra kontroliuojamos, bet tai, kaip jas reiktų atlikti, arba maždaug informacijos pateikti žmogui, kuris neturi praktikos nieko, tai to nėra suteikiama. Nors iš mano praktikos, kiek turėjęs tų tiesioginių vadovų įmonėje, dažniausiai, vis dėlto, yra pateikiama užduotis, jeigu reikia, yra pateikiamos smulkmenos, ne visiškai detalios, nes tai yra ir mano darbo dalis, tam tikri klausimai, kurie turėtų liesti ir tiesioginį vadovą, jie yra sprendžiami kartu. Šiandien tai vykdoma labai retai.

R. O pagalvojus apie vadovą, kuriuo tu pasitikėjai, kaip minėjai, turėjai keturis ar penkis vadovus, neklausiu konkrečiai kuriuo, bet jeigu pagalvojus apie tą, kuriuo pasitikėjai, kaip jisai elgėsi, kaip jisai užduotis skirstydavo?

P. Tai buvo du vadovai, kuriais tikrai buvo galima pasitikėti. Vienas iš jų neduodavo labai didelių konkrečių užduočių ir nesuteikdavo jokių smulkmenų. Jis suteikdavo visišką laisvę dirbti pačiam, jo pasakymas buvo toks: „mes samdome tave tam, kad tu tai darytum“, tai yra dirbtum savo tiesioginį darbą. Tai tu ir dirbi.

R. Bet dirbdavai tuomet tu pagal savo įsivaizdavimą?

P. Tada taip, tada tu dirbi pagal savo įsivaizdavimą, nes tu įsivaizduoji, kad tai yra gerai ir vadovas į tai nesikiša. Tada tu prisiimi visą atsakomybę.

R. Bet rezultatai kažkokį aptariate, ką tu turi padaryti?

P. Be abejo, rezultatai yra aptariami, ir ta kontrolė visada vyksta tam didžiausiam uždaviniui, tam, kam esi pasamdytas. Bet tam tikro tiesioginio delegavimo jo kaip ir nebūdavo. Ta prasme turi pats sukurti tame katilė. Tai gaunasi, kad vadovas tavimi pasitiki, tada automatiškai žmogus pasitiki ir vadovu. Kitas vadovas, tiesiogiai dirbo kaip komandos narys. Viską darydavo kartu, bet darydavo taip, kad neerzindavo. Tai vėlgi, yra profesionalumas žmogaus, komunikabilumo dalis, aišku. Tai buvo gerai, tiesiog jam žmogui, pritrūko laiko visą tai daryti kartu. Nes aš negaudavau pilnos kontrolės, ką aš galiu daryti, tiesiog būdavo viskas apribota, tam kad galėtume viską daryti kartu, ir jei būtume darę kartu, viskas būtų veikę. Ta sistema nepavyko tiesiog dėl tam tikrų laiko nesuderinamumų. Bendrai kalbant, šio vadovo buvo kitokia metodika negu pirmojo, kuriuo aš irgi pilnai pasitikėjau, bet tiesiog žmogus suteikė galimybes, jis taip pat priimdavo sprendimus, viskas buvo galvojama kartu. Tai irgi labai skatina, skatina iniciatyvą, skatina idėjas, ir automatiškai atsiranda pasitikėjimas dėl to.

R. O kiti vadovai, kuriais nepasitikėjai, kuriuos minėjai?

P. Vienas didžiausių dalykų dėl ko nepasitikėjau, tai yra vadovai, kurie atrodo, arba iš tikro turi labai mažai kompetencijos. Kada tavo atliekamos užduotys yra daug geriau išsprendžiamos, negu

siūlomos vadovo. Ir tai patvirtinama dar aukštesnio lygio vadovų, kuriems aš visiškai nesu pavaldus, tai tada tas žmogus automatiškai, psichologiškai krenta žemiau tavo lygio, nors jis vadovas. Ir ką tu jo paklausi, jis neatsakys, nes tiesiog nežino. Tai faktas, kad toks žmogus nesukelia jokio pasitikėjimo.

R. Su dabartiniu vadovu dirbi maždaug pusę metų. Ar buvo taip, kad tavo pasitikėjimo lygis keitėsi?

P. Matai, toks įdomus dalykas. Kadangi keitėsi nemažai vadovų, tai pirmu tu labiausiai pasitiki, bet paskui atsargiai žiūri. Tai aš nuo pradžių nebuvo linkęs akiai pasitikėti, tiksliau net buvau nusiteikęs labiau priešiška, kas parodė to žmogaus visus minusus.

R. Tai jei apibendrinti, iš asmeninių savybių, kurios kelia pasitikėjimą vadovu, tu išskirtum jo atvirumą, jo gebėjimą tavimi pasitikėti, o iš techninių tokių dalykų, tai jo kompetencija, darbo organizavimas pakankamai laisvu stiliumi, ne tiek smarkiai deleguojant užduotis, kiek suteikiant atsakomybę?

P. Taip, tikrai taip.

R. Na, o jei paprašyčiau apibūdinti dabar savo dabartinį vadovą?

P. Kaip aš matau? Tai yra žmogus, dviveidis, kuris save per daug sureikšmina, pateikia apie save informaciją taip, lyg tai būtų labai didelės kompetencijos, profesionalus, ir matęs pasaulyje visko, ir kuriuo turėtų visi pasitikėti. Bet didžioji dauguma kolegų, mes matom, kad trūksta gebėjimo vadovauti, gebėjimo suskirstyti užduotis, žmogus, kuris pasiduoda per daug emocijoms. Būna pratrūksta, prasideda agresija, puolami pavaldiniai ir dėl to kenčia kokybė. Žmonės praranda norą dirbti, tai nesuteikia pasitikėjimo. O tas dviveidiškumas atsispindi tame, kad jis nepasitikslina jei nesuprato, apsimeta kad suprato. Tai labai blogai, kai nemoka paklausti ir jie nemėgsta, kaip jų klausinėji, turbūt bijo kad jie ko nors nežinos, kas vėlgi, mažina pasitikėjimą.

R. Kalbant apie aukštesnio lygio vadovus, tau tenka su jais bendrauti, susidurti – kaip vertini juos?

P. Gerai. Aukštesnio lygio vadovas nesikeitė, nemažai tenka su juo bendrauti. Aš galiu ir nueiti pasikalbėti pas jį ir pasitarti, kai matau, kad situacija su tiesioginiu vadovu tampa labai prasta.

R. Tai tu pasitiki juo?

P. Taip, tikrai taip. Jis man padeda, jei reikia. Gerai jį vertinu.

R. Ačiū labai.

Interviu Nr. 4

R – Interviuotoja (Rasvydė)

P – Pateikėjas (Vyras, 26 m. darbo stažas įmonėje iki 2 m.)

Interviu trukmė – 18 min.

R. Kokios organizacijos praktikos, sprendimai apskritai tau siejasi su pasitikėjimu arba jo trūkumu?

P. Čia šioje organizacijoje, ar bet kokioj?

R. Bet kurioje.

P. Tai jeigu bet kokioj, tai visų pirma gal, kad jeigu kažkas yra sakoma, tarkim kažkokie tai pasiūlymai, ateities vizijos, jos yra kažkokios tai skelbiamos, tai realiai manau jos turėtų būti pildomos. Arba kažkokie tai rezultatai, pavyzdžiui – projekto vykdymo, kas įtakotų ne tik įmonės gerbūvį, bet ir darbuotojo.

R. Jeigu kalbėti konkrečiai apie projektų vadovų sprendimus arba elgesį? Koks elgesys ar sprendimai yra keliantys pasitikėjimą arba atvirkščiai?

P. Vadovų.. Negali vadovas dideliam projekte, darbų eigoje per porą valandų pakeisti nuomonės. Jeigu jisai pasakė, kad einam į tašką A, penki žmonės dirba prie to kelio, o atėjo kitą dieną ir „ai, čia turėjo būt ne taip“. Na tai čia žinai, vieną kartą tai yra gerai, bet kai tai kartojasi vieną, du, tris kartus, tas pats iš eilės, nu tai tada žinai, atsiprašau, turi eiti pas tą žmogų ir imti viską po parašu. Ir kai jau padarytas darbas, tai rodyti va, taip norėjai – taip yra. Nu čia jau būtų žiauriausias nepasitikėjimas. Turi būti kompetetingas, kad nuspręsti tinkamą kelią iš karto, tada labiausiai pasitiki.

R. Kaip apibūdintum savo tiesioginį vadovą?

P. Tai tokio dalyko, kaip dažnas nuomonių keitimas bent jau pas mus dabar nėra, ir apskritai, visoj komandoj toks dalykas yra vengtinas.

R. Kaip vadovas organizuoja darbą, kaip jis skiria užduotis?

P. Yra ir kontrolės ir mūsų idėjų generavimo, sakyčiau penkiasdešimt – penkiasdešimt. Jis turi ir savo pasiūlymų, bet jis išklauso ir mūsų pasiūlymus. Tu gali ateiti su savo pasiūlymu, lengvai pasiginčyti, ta prasme, gali priimti jo pasiūlymą ir daryti taip, kaip jis pataria. Ir jis tuos procesus kontroliuoja.

R. Kuris elgesys tau yra labiau priimtinas? Ar kai jis kontroliuoja, ar kai labiau priima jūsų idėjas?

P. Kontrolės vis tiek turi kažkiek būti, nes gali būti, kad mes kažko nežinom. Nes jis yra tas tarpinis asmuo tarp mūsų ir tų aukštesnių vadovų, kurie jam nuleidžia sąlygas. Ir tarkim kažkokie reimai iš jo pusės tai yra tikrai reikalingi, kad mes nenukeliautume „į lankas“. Vadovaujanti rolė, plius

išklausymas mūsų pasiūlymų, tai manau yra labai gerai. Tikras komandinis darbas – susitariam ir taip darom.

R. Tai apskritai galima sakyti, kad tu pasitiki savo vadovu?

P. Taip.

R. Ir jeigu paprašyčiau įvardinti konkrečiai, kas tai lemia?

P. Bendravimas, kvalifikacija jo, darbo patirtis, pats darbų organizavimas, dar kas patinka, tai atstovavimas savo komandos atsiskaitant darbus prieš kitus asmenis. Jis dirba nuosekliai, visą laiką daugmaž vienodai, jei būna kažkoks „bumas“, ar kažkas dega, tai dažniausiai būna dėl mūsų klaidų.

R. Jis gaunasi kaip ir gina?

P. Taip.

R. Ar buvo darbo praktikoje atveju, kai tu pasitikėjai vadovu, o jis nuvylė?

P. Tik ne šioje įmonėje. Buvo pasakyta, kad bus taip ir taip, liečiant karjerą. To pasiūlymo dėka galėjai gauti didelį žinių bagažą, labai didelę patirtį darbų ir pats darbas labai įdomus. Kai atėjo laikas, nieko nebuvo, vadovas nesilaikė žodžio.

R. Kaip vertintum, apibūdintum kitus, buvusius vadovus?

P. Turėjau keturis vadovus. Tai buvo tokie žmonės, kad aš manau, kad man pasisėkė. Tikrai, žmonės su žinių bagažu, su išsilavinimu, su patirtimi ir su gebėjimu „per tamsų mišką parodyti takelį“, link tikslo. Tai aš skaitau, kad man labai pasisėkė.

R. Tai praktiškai visus vertintum teigiamai?

P. Taip, tikrai, nei apie vieną neturėčiau pasakyti kažką tokio. Su esamu dirbu jau pusę metų, ir su kitais kiek dirbau tikrai viskas tenkino.

R. O aukštesnio lygio vadovus?

P. Tai žinai, kai mažai tenka bendrauti, tai nebent gali būti susidaręs šiaip bendrą vaizdą ar savo nusistatymus turėti, bet čia nebus jau nei iš patirties, nei iš žinojimo.

R. Taip pat ir kalbant apie pasitikėjimą?

P. Taip. Kai nėra bendrų reikalų, tai nežinau ką ir pasakyti.

R. Ačiū už atsakymus.

Interviu Nr. 5

R – Interviuotoja (Rasvydė)

P – Pateikėjas (Moteris, 29 m. darbo stažas įmonėje daugiau nei 2 m.)

Interviu trukmė – 21 min.

R. Pirmiausia norėčiau sužinoti, kokios organizacijos praktikos ar sprendimai tau siejasi su pasitikėjimu ar jo trūkumu?

P. Pirmiausiai, tai svarbus yra tiek vadovo, tiek jo darbuotojo tarpusavio supratimas ir santykis, kad vadovas moka, žino ko jam reikia ir tai jis moka aiškiai išaiškinti savo pavaldiniams. Ir darbuotojai visą laiką gali perklausti, pasitikslinti, ta prasme, jie abu gali bendradarbiauti siekdami bendro tikslo.

R. Jei reiktų apibūdinti konkretų vadovo elgesį, sprendimus, ar projektų vadovavimo praktiką, kurie kelia pasitikėjimą?

P. Pirmiausia, kas kelia pasitikėjimą, tai kad jisai moka sukontroliuoti situaciją ir visą laiką žino kaip suskirstyti darbus. Žino, kas ką gali padaryti, moka tiksliai, žino kiek laiko reikia kažkam ir nesimėto, tarkim tu padarysi per tiek, o kitas žmogus galbūt padarytų greičiau. Jis tiesiog žino kas gali tai padaryti, tas tiesiog laiko planavimas ir jisai supranta tos užduoties padarymą visos kuriamos sistemos atžvilgiu. Laiko, labai svarbu, skirstymas ir žmonių pajėgumų supratimas, kiek žmogus gali padaryti. Jis supranta, kad vienas gali tai padaryti lėčiau, kitas tai gali padaryti greičiau. Nėra taip, kad jam va reikia, ir tu daryk, nors galbūt žmogus fiziškai negali, gal kompetencijos trūksta ar kažkas tokio. Iš esmės tai supratimas, aišku ir žmonių pažinimas, bendravimas ir jo kompetencija.

R. O kalbant apie asmenines savybes?

P. draugiškumas, žmogaus šiltumas. Kas mažina pasitikėjimą, tai toks kategoriškumas sakyčiau. Tas toks žinojimas, kad aš žinau geriau ir tu turi tai padaryti tarkim. Žmogus, kuris yra linkęs į kompromisus, kuris išgirsta ir kitų nuomonę, tai su tokiu daug lengviau bendrauti. Svarbiausia, kad tu bendraudamas su juo nebijotum pasakyti, kad tau kažkas negerai ar tau kažkas nesiseka tarkim. Jei tu pas vadovą eini drebančiom kojom ir atsiprašinėji jei tau nesigauna, tai jei vadovas ir geras savo kompetencija, bet žmonių atžvilgiu taip negerai yra.

R. Bet kompetencija..?

P. Labai svarbu. Jeigu jis bus šiltas, geras su visais, draugiškas su visais, bet jis nieko nenutuoks projekte, tai irgi iš jo nieko nebus gero. Visų pirma jam turi būti, aišku, projektas, projekto sėkmė, o po to jis turi derinti tai su žmonėm.

R. Ir tavo vadovas tai daro?

P. Na aš manau, kad taip.

R. Ar buvo atveju, kad vadovas apviltų pasitikėjimą?

P. Ne.

R. Kaip manai, kas yra tie svarbiausi dalykai, lemiantys tavo pasitikėjimą tiesioginiu vadovu?

P. Jo kompetencija, jis savo darbais parodo, kad jis gali vadovauti, jo vadovavimas atneša gerus rezultatus ir tai, kad aš galiu pasikliauti kaip žmogumi. Ne vien tie kompetencijos, profesiniai dalykai, bet tiesiog kaip žmogumi. Man bendraujant su juo nėra kažkokio diskomforto, antipatijos, jaučiuosi lygiavertė, sakykim taip. Taip pat tęsia pažadus, jei tu susitari dėl kažko, užduočių išskirstymo, ar kažko, informacijos pasidalinimas, jei tu kažko klausi, o jis neturi tuo metu tos informacijos, bet jei pažadėjo, kad aš tau atsiųsiu, tai va tas, kad laiku padaro, tai ko tu prašai ir suteikia informaciją, kurios tau reikia.

R. O jo vadovavimo stilius?

P. Jis leidžia pasireikšti kiekvienam komandos nariui. Nėra tas, kuris suskirstė ir kuris tau kvėpuoja į nugarą, kaip pasakyt. Jis duoda užduotį ir žiūri kaip tu ją gebi atlikti, jei tu su kažkuo nesutinki, visada leidžia tau pasakyti savo nuomonę, tu gali diskutuoti, ne tai, kad pasakyta ir tu eini daryti. Gali siūlyti idėjas ir jis išklauso.

R. Bet jis ir kontroliuoja?

P. Taip, jis kontroliuoja, bet tu pats jauti, kad tu turi padaryti, tu jauti atsakomybę. Jei tu gavai užduotį, vadinasi, vadovas tavimi pasitiki, kad tu gali ją padaryti, ta prasme yra kaip stimulus, kad neapvilti jo paties pasitikėjimo. Ir labai smulkiai tų užduočių neaiškina, jis žiūri, kaip pats darbuotojas tai suvokia.

R. Kiek laiko jis yra tavo tiesioginis vadovas?

P. Kažkur keturi metai.

R. O prieš tai turėjai kitą vadovą?

P. Taip.

R. Ir jeigu palygintum jų elgesius, jų darbo praktikas?

P. Prieš tai buvę vadovai buvo tokie, kur labiau paskirsto užduotis ir labiau kontroliuoja. Norėdavo, kad būtų taip, kaip jie nori ir kaip jie įsivaizduoja. Labiau turėdavo tą konkretų apibrėžtą vaizdą, kaip tai turi būti ir jie stengėsi, kad ir tu taip suprastum kaip reikia. Nebuvo tos laisvės tokios, kad iš komandinio darbo, kur didesnė saviraiška, iniciatyva, na buvo ta kontrolė galbūt didesnė. Lyginant, tai šitas vadovas labiau komandoje dirba ir labiau leidžia visiems pasireikšti.

R. Koks jo kasdienės veiklos elgesys, tave džiugina, sakykim?

P. Džiugina dabar tai, kad mes vadovo kaip ir neturim. Na ne tai, kad neturim, bet visi žinom ką mes darom, vieningai judam ta kryptimi ir tiesiog žinom, kad toks kaip vadovas jis yra. Nėra, kad turėtum smulkiai atsiskaitinėti už darbus. Tas vadovas, tu jo nejauti, bet žinai, kad toks yra. Tikslą jis nurodo, apsitariam ir visi darom savo darbus.

R. Kaip manai, kaip jis motyvuoja komandą, kad iš principo jūsų komandos rezultatai yra geri?

P. Manau tai, kad jis pats yra kaip lygiavertis tos komandos narys. Nesijaučia to jo požiūrio, kas aš vadovas, o jūs mano pavaldiniai. Tai, kad mes visi kartu su juo esame lygiaverčiai komandos nariai. Tas lygiavertiškumas ir bendros pastangos kažką pasiekti.

R. Koks tavo požiūris yra į aukštesnio lygio vadovus?

P. Tai jie daro kitus darbus, labiau globalius. Nedaug yra to tiesioginio bendravimo, tai sunku pasakyti. Manau, kad jie žino, ką daro, bet svarbiausia žmonėm vis tiek yra jų tiesioginis vadovas, nuo kurio priklauso ir atskirų žmonių rezultatai.

R. Dėkoju už atsakymą.

Interviu Nr. 6

R – Interviuotoja (Rasvydė)

P – Pateikėjas (Vyras, 25 m. darbo stažas įmonėje daugiau nei 2 m.)

Interviu trukmė – 17 min.

R. Pirmas klausimas būtų kokios organizacijos praktikos ar sprendimai apskritai tau siejasi su pasitikėjimu ar jo trūkumu?

P. Kada vadovas neseka kiekvieno žingsnio ką tu darai, kai palieka tau sprendimus daryti vienaip ar kitaip, tai tuo pačiu ir matosi tas pasitikėjimas tarp vadovo ir tuo pačiu organizacijos.

R. jei papraščiau apibūdinti pasitikėjimu grįstus santykius tarp vadovo ir jo pavaldinio?

P. Tai tą patį galėčiau pasakyti ką ir prieš tai. Tai, kad vadovas suteikia laisvę, neprižiūri po didinamuoju stiklu ką tu ten darai.

R. O kontrolė?

P. Ji bet koku atveju reikalinga. Nekalbu apie save vien. Būtų betvarkė kitaip. Kiekvienas žmogus yra nuo kažko priklausomas. Kad ir pačio aukščiausio lygio vadovas, tarkim, yra išsipareigojęs klientams. Klientai vėlgi yra organizacija nuo apačios į viršų. Kiekvienas yra priklausomas ir atsakingas.

R. Kalbant apie tavo vadovą...?

P. ... aš juo pasitikiu visiškai.

R. Kas būtent tai lemia?

P. Visų pirma tai ilgametė patirtis šitoje įmonėje. Jis jau kiek, 10 metų ir dirba įmonėje. Antras dalykas – kompetencija. Tikrai matau, kad jo yra aukšta kompetencija. Trečias dalykas, labai išigilinęs į savo sritį, už kurią jis atsakingas. Paklausus, jis tikrai žino atsakymą, o jeigu ne – jis visada gali

nukreipti. Nėra taip, kad atsakytų, kad nežino. Pateiksiu pavyzdį iš buvusios bendrovės, direktorius visiškai nemokėjo bendrauti, kada matydavau, kad iš pradžių kalba vieną, paskui kitą. Kompetencijos irgi neturėjo, nors jis buvo specifinės srities direktorius, bet pats realiai toje srityje nedirbęs, tai aiškink neaiškines tu jam, jis nesupranta. Na, ir neišklausymas žmogaus, toks jausmas, kad jam pro vieną ausį įeina, pro kitą išeina. Jau po savaitės jis neatsimena ką mes kalbėdavom.

R. Kalbant apie aukštesnio lygio vadovus, koks tavo požiūris į juos?

P. Labai mažai tenka susidurti, nebendraujam tiesiogiai. Situacijos kažkokios nebuvo, tai nežinau.

R. Ar esi buvęs situacijoje, kai pasitikėjai vadovu, o jis apvylė tą pasitikėjimą?

P. Šitoj įmonėj ne.

R. O buvusioje?

P. Labai daug kartų.

R. Kokia tai situacija buvo?

P. Kai matau, kad vadovo kompetencija yra žemesnė nei mano, tai viskas. Tai pagrindinis dalykas.

R. Kas kelia pasitikėjimą vadovu?

P. Kompetencija ir be abejo, tas žmogiškas bendravimas. Visų pirma, vadovas turi būti atviras, neslėpti kažko, nes žmogus labai gerai jauti, kai kažkas yra slepiama. Galbūt nedursi ir nesisakysi, kad kažkurioj vietoj tu čia man meluoji, bet paprasčiausiai jauti.

R. Kasdieniai tiesioginio vadovo sprendimai, arba elgesys tave motyvuoja?

P. Tai su tiesioginiu vadovu nėra to tokio kasdienio taškas į tašką bendravimo. Labiau globaliai, situacijos apžiūra, įvertinimas. O motyvuoja, kad ir pagyrimas aukštesnių vadovų akivaizdoje. Tai suteikia pakankamai daug motyvacijos. Norisi stengtis labiau, dirbti smarkiau. Dar svarbu žodžio laikymasis. Jei vadovas tau ką nors žada ir paskui to neišpildo, tai tikrai pradedi minusus vadovams rašyti.

R. Kaip manai, geriau vadovas kai prižiūri skyręs užduotį, ar kai klausia jūsų pasiūlymų ir sprendimų?

P. Tai ne vadovas turi klausti, pats darbuotojas turi stengtis pasiūlyti savo idėjas. Aišku vadovo svarbus vaidmuo yra mokėti išgirsti, išklaudyti. Nes jeigu neišklausom, tai vietoj pluso, minusą rašai. Ta prasme, jeigu stengiesi, naktim dirbi, o rezultate vadovas sako, gerai, padarei – padarei, tai tiek ir žinių, kitą kartą nebesistengsi tiek.

R. Tai tavo vadovas, koks – labiau suteikiantis laisvės ar prižiūri?

P. Tai labiau laisvės. Jei jis įsigilins į kiekvieną užduoties vykdymo smulkmeną, jis savo darbų paprasčiausiai nepasidarys. Iš šitos pusės vadovas turi pasitikėti darbuotojais, tai ir tos laisvės gaunasi daugiau. Kai vadovas tavimi pasitiki, tai ir aš juo pasitikiu, abipusis ryšys turi būti.

R. Aukštesniojo lygio vadovai. Kaip vertintum savo pasitikėjimą jais?

P. Jais pasitikiu tiek, kiek matau kad įmonė dirba pelningai. Pasitikėjimo konkrečiais tiesioginiais vadovais, nežinau, nesusiduriu mes su jais gi kasdieniniuose darbuose.

R. Ačiū už atsakymus.

Interviu Nr. 7

R – Interviuotoja (Rasvydė)

P – Pateikėjas (Moteris, 30 m. darbo stažas įmonėje iki 2 m.)

Interviu trukmė – 19 min.

R. Pirmasis klausimas – kokios organizacijos praktikos arba sprendimai tau siejasi su pasitikėjimu arba jo trūkumu?

P. Mhm. Susirinkimai. Visuotiniai arba padalinių. Jeigu jie vyksta ir yra nuolatinis informavimas apie įmonės kryptį, tai čia labai gera praktika ir kai viską žinai, tai tikrai ir pasitiki arba išreiški savo nuomonę, kad nepatinka.

R. O jeigu kalbėt apie santykius tarp pavaldinio ir vadovo – kokius tu apibūdintum, kaip pasitikėjimu grįstais?

P. Tai aiškus atsakomybių iškomunikavimas, tai yra sugebėjimas pasakyti, kad tu esi atsakingas už šitą darbą arba už šitus darbus. Gali būti pavieniai arba „aš manau, kad gali tvarkytis su ta sritim“. Vadovas turėtų pasakyti tam tikrą informaciją, kuri labai stipriai lemia pasitikėjimą.

R. Tai vadovui suteikus informaciją apie darbą, darbuotojas turi rinktis kaip tai daryti ar turėtų visgi nurodyti vadovas?

P. Kiek tai yra pavaldinio kompetencijos ribose. Jeigu tai yra sudėtingas uždavinys, jis visada ateis ir pasitars su vadovu. Kontrolės kažkiek gali būti, čia labai nuo individų priklauso. Vieniems daugiau reikia, kitiems mažiau. Gali būti susirinkimai – „penkiaminutės“. Tai labai geras kontrolės variantas, kuris neerzina – „padarei? Gerai? Einam toliau“. Taip gaunasi sinchronizuota viskas.

R. Kalbant apie tavo tiesioginį vadovą – kokios jo yra vadovavimo praktikos?

P. Mes nedarom tų dažnų periodinių susitikimų – čia gal truputį minusas, bet užtai kituose, didesniuose dalykuose, aš jaučiu didelį pasitikėjimą juo. Ir jis čia toks abiem kryptim. Aš jaučiu, kad manimi pasitiki ir aš pasitikiu savo klausimuose.

R. Kokie konkrečiai dalykai lemia, kad tu pasitiki savo vadovu?

P. Lemia du dalykai. Profesinė kompetencija, tai kas susiję su pareigom ir žmogiška kompetencija, na kaip žmogų įvertina teisingai. Kaip tave laiko kaip žmogų, kaip darbuotoją. Juk visada būna „atsiprašau“ iš kažko, arba „padariau klaidą“, ar ne. Tai jei tie dalykai žmogiškai sprendžiasi, tada tu tiesiog pasitiki, kad gali ateiti ir pasakyti, kad prisiviriau košės. Iš asmeninių savybių tai vidinė drausmė žmogaus, laiko planavimas ir pažadų tesėjimas. Pavyzdys va nedrausmės tai yra buvęs vadovas – viskas puiku, dėl visko sutari, bet jis leidžia sau neateiti, neatsiliepti, būti per daug užimtas. Ir tai tikrai kelia nepasitikėjimą tokiu vadovu. Nes kai kurie dalykai bus neišspręsti, kai kurie asmeniniai mano dalykai bus praleisti, pražiopsoti, pamiršti ir taip toliau.

R. Ar buvo darbo praktikoje atveju, kad tu pasitikėjai vadovu, o jis tą pasitikėjimą nuvylė?

P. Buvo, bet ne su dabartiniu vadovu, o su kitu. Ir priežastis iš tikrųjų buvo nesusikalbėjimas. Pirmiausiai lūkesčiai visiškai netaip buvo suprasti ir komandinio darbo nebuvo projektuose. Stengiuosi, darau, o paskui tokia tylą ir paramos tokios nebuvo. Ir paskui persigalvoja ir sako, kad čia visai kitaip darysim. Tu eini nemažai laiko iš proto, stengiesi ir taip „dabar visai kitaip darysim“. Toks nedirbimas komandoje. Tai komandinis darbas svarbu, bet jis susiveda į komunikaciją, kai aiškiai sudėliojamos kryptys, pasiskirstymas, pasitikėjimą ir nepamirštus klausimus. Čia esminis skirtumas tarp buvusio ir esamo vadovo tas, kad buvęs atėdavo ir duodavo idėją. Ir man nepatikdavo, kad tas idėjas man duodavo begeriant kavą, kai tu tiesiog nesi pasirengęs priimti svarbią informaciją. Tau pasako tris žodžius ir tu turi susiplanuoti trijų mėnesių darbą. Penkias minutes pakalbėjus. Su dabartiniu vadovu taip nevyksta. Mes susitariam – data, tokie, tokie darbai ir mes vykdomė. Orientuojamės į vykdymą ir viskas tada yra gerai. Ir jeigu tik pajaučiam, kad netaip kažkas vykdoma, pasikalbam, susiderinam vėl kryptį ir vėl toliau vyksta viskas. Ir pasitiki, nes abiems ta kryptis matosi vienodai.

R. O kiti tavo buvę vadovai šioje įmonėje?

P. Tai dar vienas buvo. Galima sakyti, kad aš juo labiau pasitikėjau negu nepasitikėjau. Mūsų tik nuomonės dažnai nesutapdavo. Dabar, kai jis nėra mano vadovas tiesioginis, aš juo labai pasitikiu kaip specialistu, jis labai kompetetingas.

R. Kaip senai dirbi su esamu vadovu?

P. Tai jau du metai.

R. Sakykim, kasdienės jo veiklos sprendimai ar elgesys, kas tave motyvuoja, įkvepia dirbti?

P. Labiausiai tai ta greita orientacija, kompetencija kurią jis turi. Nes iš tiesų, jis puikiai orientuojasi visoje situacijoje, priima gerus sprendimus. Tai bendrai tariant, tai jo kompetencija. Ir

noras spręsti situacijas visas, nes būna ir nenoras.. tai tas kelia nepasitikėjimą. O čia pas mus nestovi darbai ir tai man patinka labai. Greita orientacija, aiški kryptis.

R. Kaip smarkiai tu jauti kontrolę iš savo vadovo?

P. Svarbiuose klausimuose jaučiu. Ne visai svarbiuose – nėra. Jei žiūrėti procentaliai, laiko prasme, tai tik dešimt procentų kontroliuoja, jei darbų – tai kiek daugiau, bet laisvės, jei taip žiūrėti, tai daugiau nei kontrolės. Kai padarau, tai aptariame, bet eigoje mažai tikrina ar kontroliuoja.

R. Ar pasitiki savo aukštesnio lygio vadovu?

P. Manau kad taip.

R. Kaip manai, kas tai lemia?

P. Tai visų pirma tai, kad teko dirbti su juo tiesiogiai apie pusė metų. Jis kompetetingas, tikslus žmogus. Daug bendradarbiauom, diskutuodavom, jis patardavo.

R. Ačiū už pokalbį.

Interviu Nr. 8

R – Interviuotoja (Rasvydė)

P – Pateikėjas (Vyras, 28 m. darbo stažas įmonėje iki 2 m.)

Interviu trukmė – 18 min.

R. Kokie organizacijos sprendimai arba praktikos tau apskritai siejasi su pasitikėjimu arba jo trūkumu?

P. Tai aš gal atsakysiu pradžiai su pasitikėjimu, tai yra kai tau duodama nemažai atsakomybės. Tai yra tau pavedami darbai, pasitikint, kad tu prieisi prie teisingų rezultatų. O nepasitikėjimu, tai atvirkščiai – kai tau pateikia darbą tam tikrą ir pastoviai yra tikrinimas ir panašiai, jokie pasitikėjimo nėra, nieko.

R. Santykiai, grįsti pasitikėjimu organizacijoje..?

P. Na užduočių skirstymas, nes aišku, tarp vadovo ir darbuotojo yra santykis toks, kad darbuotojui yra pastoviai pavedami darbai. Jis turi padaryti juos. Bet galų gale yra dar ir žmogiškieji faktoriai, kad ir bendravimas pavyzdžiui, kad ir vadovas, jei turi padaryti kažką, kas susiję su bendravimu su klientais pavyzdžiui, ir jis tuo metu to negali padaryti, ir jei duoda tą darbuotojui padaryti, ir jei tas klientas yra labai svarbus, bet vadovas žino savo darbuotojo savybes, jis duoda jam tą daryti.

R. O jeigu žiūrėti iš kitos, iš pavaldinio pusės?

P. Pačiu vadovu man pasitikėjimą labiausiai lemia jo žodis. Tai, kad jeigu jis pasako, jis tą padaro. Arba jeigu jam primeni, jis matosi, kad pergyvena dėl to, ko nepadare ir paskui padaro. Tai mano patirtis irgi buvo tokia su tam tikrais vadovais. Aš kalbu apie du vadovus – vienas mano dabartinis, vienas buvęs – abu tiesioginiai. Tai va šitas pasitikėjimas vadovu, tai jeigu kalbant apie buvusį vadovą, tai man tie santykiai nebuvo grįsti pasitikėjimu išvis. Aš negalėjau juo pasitikėti iš kompetencijos konteksto, kadangi aš paklausdavau kokio klausimo, kuris susijęs su jo kompetencija, tai jis arba neatsakydavo, arba sakydavo, kad tu pats susirasi atsakymą. Bet tai yra viena iš to nepasitikėjimo dalių. Tu užduodi vadovui klausimą, į kurį jis turėtų duoti atsakymą, o tu jo negauni. Arba negauni nukreipimo, kur galėtum tą informaciją rasti. Arba davęs užduotį net nepasižiūri ir nenukreipia teisingiausia linkme.

R. Tai rezultato jis tavo nekontroliavo?

P. Taip, nu galima sakyti jis pasitikėjo mano rezultatais, bet aš pats nevisai pasitikėjau, turėjau klausimų, nes tai buvo man nauja sritis. Ir kitas dalykas, tai tu netobulėji, tu nežinai, ką tu negerai padarei, gal tu išvis klaidingai darai. O dabartinis, aš juo pasitikiu

R. Tai kokie esminiai dalykai yra tie, dėl ko tu pasitiki savo dabartiniu vadovu?

P. Jo žodis, jo kompetencija toje srityje, kurioje jis dirba. Tai du pagrindiniai tikriausiai. Nu ir bendravimas, bet tai susiję, nes tas kuris neturėjo kompetencijos, tai ir bendrauti nemokėjo normaliai. Tas kuris kompetencijos turi, tas su kuriuo dirbu dabar, tai jis moka ir bendrauti.

R. Jeigu apibūdinti savo dabartinį vadovą, koks jis yra?

P. Jis savo srities lyderis, nors jis turi daug iš visų pusių ateinančių darbų, jis savo žodžio stengiasi laikytis, tai ką tau pažada padaryti, tau ir padaro, galbūt šiek tiek vėliau, galbūt tu turi priminti, bet jis tą padaro. Toliau žinai, iš pasitikėjimo dar, kad jis tavęs nepaliks likimo valiai, be informacijos. Tai tas žmogus, su kuriuo aš galėčiau eiti į žvalgybą. Tai tuo ir pasakytas pasitikėjimo lygis. Tai ir iš patirties tas pasitikėjimas. Jis man tik pradėjus dirbti pasakė, kad aš visada iš jo gausiu paramą, patarimą ir taip toliau. Tai ir ta patirtis su juo kelia pasitikėjimą. Kitas dalykas, tai ir neformalus bendravimas. Dar vienas momentas dėl pasitikėjimo, tai kad pasitikėjimas vadovu, tai jo sudarymas galimybių, tam vadovui sakyti priekaištus su argumentais. Tai yra, kad tu galėtum tam vadovui išreikšti priekaištus, argumentuotus priekaištus, ir jis ne tai, kad ant jų emociškai užpyktų, bet jis į juos reaguotų realiai vertindamas situaciją.

R. Kaip vyksta darbų organizavimas šio vadovo?

P. Tai jei kalbėti apie užduotis, tai jis pradžia supažindina mane su kontekstu, paskui kartu pradedam ją analizuoti, paskui iš manęs ateina idėjos, kai aš susipažįstu su tuo, jis savo duoda idėjas ir

mes kartu gauname rezultata. Jis duoda daugiau tokias gaires, o paskui tu išsikristalizuoji. Tai yra, na, komandinis darbas. Ir užduoties vykdymo eigoje, mes nuolatos pasikalbame, jei man kyla klausimų, bet nėra kad jis smulkiai kontroliuotų. Nėra ir taip, kad jis duotų užduotį ir pamatytų tik galutinį rezultata.

R. O jeigu kalbėti apie kasdienės jo veiklos sprendimus arba elgesį, kurie tave džiugina arba motyvuoja?

P. Tai sakyčiau padeda tas neformalus bendravimas, pajuokavimai, gebėjimas pasijuokti iš esamų problemų ir tokia gal net žaidimo forma yra išsprendžiami tie klausimai. O jeigu palyginti su buvusiuoju vadovu, tai jie labai priešingybės yra. Su buvusiū vadovu aš nejaučiau, kad aš turėčiau jam atsiskaitinėti, kad turėčiau su juo dirbti, nejaučiau iš viso. Aš su juo normaliai pasikalbėti negalėdavau, nes ir didelis kompetencijos trūkumas, paskui iš žmogiškosios pusės irgi, jo savybės man nepatiko, jis žiūrėdavo labai taip iš aukštai į daugelį dalykų, kas atitolindavo jį nuo konkrečių darbų. Su dabartiniu vadovu mes turime bendrą viziją kaip reikia atlikti tam tikrus darbus ir kokį rezultata gausim.

R. Koks tavo požiūris į aukštesnio lygio vadovus?

P. Tai nėra to tiesioginio bendravimo daug, nėra tos praktikos. Aišku, jie daro tam tikrus susirinkimus, kur praneša informacija, bet tiesioginio tai mažai bendravimo.

R. O kalbant apie pasitikėjimą?

P. Sakykim taip, aš galbūt pasitikiu jų sprendimais, įmonės mastu sprendimais, bet jei kalbėt apie tokį pasitikėjimą kaip tiesioginiu vadovu, tai nėra taip, nežinau tiksliai jų kompetencijų, matau tik galutinį produktą iš jų sprendimo. Tai aišku, kaip ir visur yra tobulintinų dalykų. Na ir tas tiesioginis ryšys toks nedidelis, tai sunku ir pasakyti.

R. Ačiū už atsakymus.