

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Arnoldas Petrulis

**ETIŠKO VADOVAVIMO VERTINIMAS TRANSAKCINIAME,
TRANSFORMACINIAME IR TARNAUJANČIAJAME
VADOVAVIMO STILIUOSE**

Daktaro disertacija

Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Klaipėda, 2020

Mokslo daktaro disertacija rengta 2014–2020 metais Klaipėdos universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Šiaulių universitetu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. vasario 22 d. įsakymu Nr. V-160 suteiktą doktorantūros teisę.

Mokslinė vadovė

prof. dr. Ligita Šimanskienė (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Turinys

LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	7
ESMINĖS DARBO SĄVOKOS IR SANTRUMPOS	9
ĮVADAS	13
1. ETIŠKO VADOVAVIMO VERTINIMO SKIRTINGUOSE VADOVAVIMO STILIUOSE TEORINĖS PRIELAIDOS	23
1.1. Etiško vadovavimo sampratos teorinis diskursas	23
1.2. Transakcinio, transformacinio ir tarnaujančiojo vadovavimo stilių genezė	37
1.3. Teorinis etiško vadovavimo vertinimas vadovavimo stilių lygmeniu	55
2. ETIŠKO VADOVAVIMO SKIRTINGUOSE VADOVAVIMO STILIUOSE VERTINIMO TYRIMO METODIKA	61
2.1. Etiško vadovavimo skirtinguose vadovavimo stiliuose raiška	61
2.2. Tyrimo instrumento ir kriterijų parinkimas	83
3. ETIŠKO VADOVAVIMO VERTINIMO TRANSAKCINIAME, TRANSFORMACINIAME IR TARNAUJANČIAJAME VADOVAVIMO STILIUOSE TYRIMAS	101
3.1. Organizacijų vadovų ir jiems tiesiogiai pavaldžių darbuotojų (fokus grupių) interviu duomenų palyginimas	101
3.2. Respondentų anketų tyrimo duomenys	143
IŠVADOS, REKOMENDACIJOS IR TOLESNIŲ TYRIMŲ KRYPTYS	159
LITERATŪRA	165
PRIEDAI	185

Lentelių sąrašas

- 1 lentelė. Etiško vadovavimo bruožai
- 2 lentelė. Vadovavimo stilių kriterijai
- 3 lentelė. Vadovavimo stiliai ir jų skirtumai pagal stiliaus vertinimo kriterijus
- 4 lentelė. Etiško vadovavimo raiškos skirtinguose vadovavimo stiliuose palyginimas pagal etiško vadovavimo kriterijus
- 5 lentelė. Etiško vadovavimo raiškos skirtinguose vadovavimo stiliuose palyginimas pagal vadovavimo stiliaus kriterijus
- 6 lentelė. Etiškų vadovavimo klausimynų apžvalga
- 7 lentelė. Vadovavimo stilių klausimynų apžvalga
- 8 lentelė. Vadovų ir fokus grupių interviu respondentų klausimyno klausimų ir uždavinių sąsajos
- 9 lentelė. Anketinės apklausos respondentų klausimyno klausimų ir uždavinių sąsajos
- 10 lentelė. Apklaustų vadovų duomenys
- 11 lentelė. Vadovams tiesiogiai pavaldžių apklaustų darbuotojų fokus grupių duomenys
- 12 lentelė. Klaipeidos m. uosto krovos kompanijos
- 13 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį ir darbo stažą
- 14 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė
- 15 lentelė. Respondentų anketų atsakymų Cronbach'o alfa patikimumas
- 16 lentelė. KUKK.1 etiškumo raiškos vertinimas pagal teisingumo kriterijų

- 17 lentelė. KUKK.1 etiškumo raiškos vertinimas pagal vertybės kriterijų
- 18 lentelė. KUKK.1 etiškumo raiškos vertinimas pagal plataus požiūrio kriterijų
- 19 lentelė. KUKK.2 etiškumo raiškos vertinimas pagal teisingumo kriterijų
- 20 lentelė. KUKK.2 etiškumo raiškos vertinimas pagal vertybių kriterijų
- 21 lentelė. KUKK.2 etiškumo raiškos vertinimas pagal patikimumo kriterijų
- 22 lentelė. KUKK.2 etiškumo raiškos vertinimas pagal plataus požiūrio kriterijų
- 23 lentelė. KUKK.3 etiškumo raiškos vertinimas pagal teisingumo kriterijų
- 24 lentelė. KUKK.3 etiškumo raiškos vertinimas pagal vertybės kriterijų
- 25 lentelė. KUKK.3 etiškumo raiškos vertinimas pagal patikimumo kriterijų
- 26 lentelė. KUKK.3 etiškumo raiškos vertinimas pagal plataus požiūrio kriterijų
- 27 lentelė. KUKK.3 etiškumo raiškos vertinimas pagal skatinimo kriterijų
- 28 lentelė. KUKK.4 etiškumo raiškos vertinimas pagal teisingumo kriterijų
- 29 lentelė. KUKK.4 etiškumo raiškos vertinimas pagal vertybių kriterijų
- 30 lentelė. KUKK.4 etiškumo raiškos vertinimas pagal patikimumo kriterijų
- 31 lentelė. KUKK.4 etiškumo raiškos vertinimas pagal plataus požiūrio kriterijų
- 32 lentelė. KUKK.4 etiškumo raiškos vertinimas pagal skatinimo kriterijų
- 33 lentelė. KUKK.5 etiškumo raiškos vertinimas pagal teisingumo kriterijų
- 34 lentelė. KUKK.5 etiškumo raiškos vertinimas pagal vertybių kriterijų
- 35 lentelė. KUKK.5 etiškumo raiškos vertinimas pagal patikimumo kriterijų
- 36 lentelė. KUKK.5 etiškumo raiškos vertinimas pagal plataus požiūrio kriterijų
- 37 lentelė. KUKK.5 etiškumo raiškos vertinimas pagal skatinimo kriterijų
- 38 lentelė. Etiško vadovavimo kriterijų vertinimas
- 39 lentelė. Vadovavimo stilių kriterijų vertinimas
- 40 lentelė. Etiško vadovavimo kriterijų ir vadovavimo stilių sąsajos
- 41 lentelė. Etiško vadovavimo raiška skirtinguose vadovavimo stiliuose

Paveikslų sąrašas

- 1 pav. Disertacijos struktūra
- 2 pav. Etiško vadovavimo SSGG matrica
- 3 pav. Etiško vadovavimo piramidė
- 4 pav. Klasikinių vadovavimo stilių kryptys
- 5 pav. Šiuolaikinių vadovavimo stilių kryptys
- 6 pav. Etiško vadovavimo vertinimas vadovavimo stiliuose
- 7 pav. Etiško vadovavimo skirtinguose vadovavimo stiliuose vertinimo tyrimo struktūra
- 8 pav. Etiško vadovavimo raiškos vertinimas KUKK.1 organizacijoje
- 9 pav. Etiško vadovavimo raiškos vertinimas KUKK.2 organizacijoje
- 10 pav. Etiško vadovavimo raiškos vertinimas KUKK.3 organizacijoje
- 11 pav. Etiško vadovavimo raiškos vertinimas KUKK.4 organizacijoje
- 12 pav. Etiško vadovavimo raiškos vertinimas KUKK.5 organizacijoje
- 13 pav. Etiško vadovavimo kriterijų vidutinės reikšmės
- 14 pav. Vadovavimo stilių kriterijų vidutinės reikšmės
- 15 pav. Vadovavimo stilių kriterijų palyginimas pagal stilius
- 16 pav. Etiško vadovavimo raiškos vertinimas KUKK organizacijose

Esminės darbo sąvokos ir santrumpos

Atsakomybės pasidalijimas – vadovavimo būdai, atskleidžiantys vadovo atsakomybę ir darbuotojų savarankiškumą, bei jų atsakomybę (Ross, Matteson, Exposito, 2014: 14; Winston, Fields, 2015: 415).

Bendravimas su darbuotojais – vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykiai, lemiantys aiškesnius tarpusavio socialinius mainus, kai vadovai ir darbuotojai atskleidžia, ko kiekvienas iš tarpusavio santykių tikisi ir kaip prie jų puoselėjimo prisidėtų (Hannah, Avolio, Walumbwa, 2011: 562).

Bruožai – tai stabilios (pastovios) asmeninės savybės, kurios išryškėja tada, kai individai elgiasi sąžiningai ir yra nuspėjami laike bei situacijose, o darbuotojai tas išraiškas suvokia kaip nuolatines ir gali jas apibūdinti (Treviño, Hartman, Brown, 2000: 130).

Empirinis tyrimas – informacijos įvairiomis formomis gavimas, esant tyrėjo ir tiriamojo objekto kontaktui (Kardelis, 1997: 55).

Etiškas vadovavimas – tinkamo etiško elgesio demonstravimas, atliekant asmeninius veiksmus ir puoselėjant tarpasmeninius santykius, tokio elgesio skatinimas, atitinkama linkme kreipiant darbuotojų bendravimą, skatinant jų sutelktumą ir sprendimų priėmimą (Avolio, Walumbwa, Weber, 2009: 424).

- Instrumentas** – tyrimo duomenų rinkimo priemonė, naudojama tyrimo tikslams (Kothari, 2004: 38), pvz.: klausimynas, interviu protokolas, stebėjimo protokolas ir pan.
- Kiekybinis tyrimas** – apima kiekio ar sumos matavimą. Jis taikomas reiškiniams, kuriuos galima kiekybiškai išreikšti, matuoti (Kothari, 2004: 3–5).
- Kokybinis tyrimas** – požiūrių ar nuomonių tyrimai, siekiant išsiaiškinti, ką žmonės jaučia ir mano apie tam tikrą dalyką, susiję su nuomonių ir elgesio vertinimu. Dažniausia taikomi fokus grupių interviu, projekciniai metodai ir giluminiai interviu (Kothari, 2004: 3–5).
- Kriterijus** – požymis, pagal kurį kas nors vertinama, nustatoma, klasifikuojama; vertinimo pagrindas, matas (LŽ).
- Metodika** – tyrimo taktika, kuri atitinka konkrečius tyrimo uždavinius ir teisingai atskleidžia tiriamąjį reiškinį (Tidikis, 2003: 192, 349).
- Metodologija** – problemai nagrinėti, tyrimo strategijai ir taktikai konstruoti pasirinkti taikyti metodai ir tyrimo procedūros (Tidikis, 2003: 366).
- Moralė** – visuomenės sąmonės forma: žmonių elgesį reguliuojančios normos ir principai; tai, kas iš esmės teisinga ir sąžininga kitų gerovės požiūriu (Lietuvių kalbos žodynas, 2020)
- Paliepimas (užduočių pateikimas) darbuotojams** – įgaliojimų suteikimas, asmeninius įsipareigojimus kreipiant į organizaciją ir jos tikslus (Kolzow, 2014: 44; Mester ir kiti, 2003: 73).
- Patikimumas** – patikėjimas susijęs su nuoseklumu, tikėtinumu ir nuspėjamumu santykiuose (Treviño, Hartman, Brown, 2000: 130).
- Platus požiūris** apima atvirumą ir objektyvumą turimai svarbiai informacijai. Klausama savo darbuotojų nuomonės ir ji analizuojama, siekiant pasitiksinti savo požiūrį ar įsitikinimus, prieš priimant sprendimą (Hannah, Avolio, Walumbwa, 2011: 562).
- Požiūris į darbuotojus** – individualizuotas, orientuotas į kiekvieno darbuotojo poreikių supratimą, stengiantis atskleisti ir lavinti visus jų gebėjimus (Avolio, Bass, Jung, 1999: 444).
- Požiūris į drausmę** – veiksmai, siekiant užtikrinti taisyklių ir nuostatų laikymąsi, stiprinant darbuotojų drausmės pasireiškimą (Sultana, Darun, Yao, 2015: 3; Russell, Stone, 2002: 149).
- Požiūris į iniciatyvą** – intelektinė stimuliacija, kai skatina darbuotojus suabejoti išbandytų įprastų problemų sprendimo būdų veiksmingumu ir pasirinkti metodus, kurie leistų tobulinti sprendimus (Avolio, Bass, Jung, 1999: 444).
- Požiūris į vertybes** – kai darbuotojų vertybių sistema išnaudojama jų pačių tobulinimui, ją suderinant su organizacijos ar visuomenės interesais (Bass, 1999: 13).

- Santykių su darbuotojais pobūdis** – vadovų mainų su darbuotojais forma, kai santykių kokybė tampa svarbesnė už pasiektus rezultatus (Avolio, Walumbwa, Weber, 2009: 433).
- Skatinimas** parodo, ką vadovas vertina, motyvuodamas darbuotojus veikti taip, kad jie būtų įvertinti (Brown, Mitchell, 2010: 583).
- Sprendimų priėmimo būdas** rodo dėmesį darbuotojų nuomonei, pasitikėjimą jais, skatinant imtis veiksmų (priimti sprendimus), kurie geriausiai atitinka organizacijos interesus (Kovjanic ir kiti, 2012: 1034; Stone, Russell, Patterson, 2004: 355).
- Tarnaujantysis vadovavimo stilius** pasireiškia kaip rūpestingumas, pirmiausia įsitikinant, ar tenkinami svarbiausi darbuotojų poreikiai. Svarbu, kad tie, kuriems siekiama pasitarnauti, auga kaip asmenybės, tampa geranoriškesni, protingesni, laisvesni, savarankiškesni, labiau linkę patys kitiems pasitarnauti (Northouse, 2013: 226).
- Teisingumas** – vadovo sprendimas, pagrįstas išteklių (atlyginimas, pripažinimas, pakauštinimas) paskirstymu, atsižvelgiant į darbuotojo indėlį ir santykiniu darbuotojų atitikimu standartams, priimant vadybinius sprendimus (Zhu, May, Avolio 2004: 17).
- Tyrimo metodas** – tai tikslo siekimo būdai ir būtinos priemonės (Tidikis, 2003: 167).
- Transakcinis vadovavimo stilius** – elgsena, kai vadovas, pasitelkęs ekonomines priemones, stebi, kontroliuoja ir vertina darbuotojus, kai jų veiklos rezultatai neatšiejami nuo atlygio (Zhu ir kiti, 2011:153; Avolio, Walumbwa, Weber, 2009: 427)
- Transformacinis vadovavimo stilius** – elgsena, kai tikimasi, kad darbuotojai asmeniškai solidarizuosis su vadovu, kartu suvoks, kad jie organizacijai gali turėti daugiau teigiamo poveikio (Zhu, Avolio, Walumbwa, 2009: 596).
- Vadovavimas** – kryptingas procesas, kai vadovas, išnaudodamas savo gebėjimus ir sąmoningai vienaip ar kitaip elgdamasis formuoja darbuotojų suvokimą, kaip skatinama ar baudžiama už atitinkamą elgesį (Antonakis, 2006: 6; Antonakis, Avolio, Sivasubramaniam, 2003: 264).
- Vadovavimo stilius** – skirtingų vaidmenų, kurie prisiimami, derinys, siekiant konkretaus tikslo, pasitelkus turimus gebėjimus, išnaudojant charakterio savybes ir esamą temperamentą (Кете де Врис (Kets de Vries), 2004: 26).
- Vertybės** – tai žmogaus dvasinės stiprybės požymis ir tikrieji veikimo motyvai (Lau-menskaitė, Petkevičiūtė, 2004: 77).
- Vizijos pateikimas darbuotojams** – gebėjimas perteikti ateities vaizdinį ir pritaikyti darbuotojų elgseną, siekiant tą viziją įgyvendinti (Antonakis, 2006: 10).

Santrumpos

EV – etiškas vadovavimas.

FG – fokus grupė.

SPSS – speciali statistinė programinė įranga (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*).

TA – tarnaujantysis vadovavimo stilius.

TF – transformacinis vadovavimo stilius.

TR – transakcinis vadovavimo stilius.

V – vadovas.

LŽ – Lietuvių žodynas.lt. Prieiga internete: <http://www.lietuviuzodynas.lt/zodynas>.

Įvadas

Temos aktualumas

Vadybinėje, psichologinėje, ekonominėje ir kt. mokslinėje literatūroje vadovavimas tiriamas kaip tikslų, uždavinių numatymo, darbo planavimo ir organizavimo, žmonių telkimo kelti ir įgyvendinti tikslus procesas. Besikeičiantis gyvenimo tempas, nuolat kintanti ekonominė ir visuomeninė būsena (išsilavinimas, demografiniai požymiai, bendruomeninis susiskirstymas), nepasitikėjimas ilgalaikiu ekonominiu stabilumu – tai supančios aplinkos požymiai, kuriuos šiuolaikinės verslo organizacijos turi pažinti, nes su tuo tenka skaitytis. Tad vykstant esminiams pokyčiams organizacijos vykdomos veiklos sėkmė daugeliu atvejų priklauso nuo jos vadovo, t. y. nuo ypatingą vietą organizacijos valdyme užimančio žmogaus, kuriam suteiktos išskirtinės teisės jai vadovauti: jo asmenybės, įgūdžių, gebėjimų ir pastangų juos panaudoti, noro bei poreikio nuolat tobulintis.

Vadovaujant ypač svarbios vertybės, įsitikinimai, gebėjimas tai derinti, atsižvelgiant į supančią verslo aplinką tiek šalies viduje, tiek tarptautiniu lygmeniu. Vadovo etinės vertybės, kaip normos, svarbios ne tik jo vadovaujamai organizacijai, bet ir bendruomenei, kurioje organizacija veikia. Svarbu suvokti, kad ne tik konkurentų, bet ir verslo partnerių, organizacijos, kuriai vadovauja, darbuotojų vertybinės nuostatos gali būti skirtingos. Vadovas savo veiksmais ir poelgiais ne tik formuoja jo vadovaujamos organizacijos narių nuomonę apie jį patį ir organizaciją, bet ir visuomenės nuomonę apie organizaciją bei jos darbuotojus. Tad jam keliami didesni reikalavimai

nei kitiems organizacijos darbuotojams. Tikimasi, kad vadovas laikysis aukštesnių moralės nuostatų ir bus moralaus elgesio pavyzdys bei prisiims didesnę atsakomybę ne vien už gerovės kūrimą visiems, bet ir už puoselėjamas vertybes.

Kiekviena bendruomenė gyvena pagal tam tikras taisykles, nuostatas ir elgesio normas. Organizacija suvokiama kaip konkreti bendruomenė ir kiekvienas jos narys, nepaisant užimamos padėties, tikisi, kad su juo bus elgiama laikantis atitinkamos etikos. Organizacijų vadovams šiuo požiūriu keliami ypač dideli reikalavimai. Iš jų tikimasi etiško vadovavimo, kaip atitinkamos etiškos elgsenos pavyzdžio. Nuo vadovų reiklumo sau ir kitiems priklauso, kiek bus laikomasi moralinių nuostatų, kokias vertybes puoselės kiekvienas organizacijos narys ir visa organizacija. Etiškumas versle svarbus tiek organizacijoms (Mathani, 2016: 236–237), tiek ir pavieniams šioms organizacijoms priklausantiems asmenims bei suinteresuotosioms šalims, skatinant laikytis tam tikrų principų ir atsižvelgti į bendruomenei priimtinas vertybes, kartu gaunant naudos. Tyrėjai ir praktikai pripažįsta, kad taisyklių bei nuostatų reikia, o vadovybė čia gali būti svarbiausias etiškumo įgyvendinimo veiksnys.

Vadovavimas, jo pasekmės vertinami ne vien etiniu, bet ir pasirinkto vadovavimo stiliaus požiūriu. Nuolat kintančios sąlygos koreguoja vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykius, jų vadovaujamos organizacijos diktuoja naujus reikalavimus, kurie iš esmės atsiskleidžia taikomuose vadovavimo stiliuose, kuriant ir plečiant organizaciją. Vadovaujant turėtų būti svarbi darbuotojų nuomonė apie vadovą, nes atsižvelgiant į jų lūkesčius galima derinti, keisti ir tobulinti vadovavimo stilių. Tai būtina, norint pasirinktu vadovavimo stiliumi užtikrinti vadovavimo veiklos veiksmingumą, siekiant tikslų ir gerinant pačios organizacijos veiklą.

Vadovavimą organizacijos žmonėms galima stebėti ir vertinti pagal pasirinktą vadovavimo stilių ar kelių stilių derinį, kaip laikomasi vadovavimo etikos, užtikrinamas organizacijos tikslų įgyvendinimas, ko siekiama paskirstant darbuotojams užduotis: tik kuo didesnio pelno ir naudos sau ar stengiamasi atsižvelgti ir į darbuotojų poreikius, neužmirštant siekiamo pelningumo? Vadovavimo etika, stilius atsiskleidžia vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykiuose vadovavimo procese, tai veiksmų visuma, galinti turėti reikšmingą poveikį organizacijai įgyvendinat jos tikslus. Dažnai vadovaujant etiškas vadovavimas, pasirinktas vadovavimo stilius, jo taikymo darbuotojams poveikis nepakankamai vertinami. Jį atskleidžia darbuotojų pasitenkinimas darbu, darbo našumas, ištikimybė organizacijai, lojalumas. Tad norint nustatyti, ar darbuotojai stengiasi, ar jie patenkinti darbu, ar jiems svarbi ištikimybė organizacijai, kiek organizacijos veikla priklauso nuo vadovavimo, tiriami etiškas vadovavimas ir organizacijose taikomi vadovavimo stiliai.

Mokslinė problema ir jos ištyrimo lygis

Vadovavimo tyrimai apima ne tik visą XX a., bet atliekami ir šiandien. Šiuo metu vis dažniau pripažįstama, kad vienas svarbiausių vadovavimo proceso aspektų – etikos normų laikymasis. Šiuolaikinės vadybos mokslininkai pripažįsta etiško vadovavi-

mo svarbą. Tad vis daugiau atliekama tyrimų šiomis temomis, siekiant išsiaiškinti, kaip etiškas vadovavimas reiškiasi organizacijos veikloje, kaip veikia jos žmonės (Treviño, Hartman, Brown, 2000: 129; Eisenbeiß, Giessner, 2012: 9; Kalshoven, Boon, 2012: 61; Heres, Lasthuizen, 2012: 447, Laurentiu, 2014: 119; Мескон, Альберт, Хедоури (Mescon, Albert, Khedouri), 1997: 110; Schminke, Priesemuth, 2010: 1; Mey, Lloyd, Ramalingum, 2014: 900; Monahan, 2012: 57; Alshammari, Almutairi, Thuwaini, 2015: 109; Condei ir kiti, 2014: 47; Cowart ir kiti, 2014: 72; Bello, 2012: 230; Pandey, Singh, Pathak, 2015: 94; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, 2010: 8; Chin, 2013: 16; Mey, Lloyd, Ramalingum, 2014: 900; Ciulla, 2004: 305; Nyukorong, 2014: 56; Zhu, 2008: 64–65; Hassan, 2015: 698; Mihelič, Lipičnik, Tekavčič, 2010: 33; Aghiorghiesei, Poroach, Perțea, 2015: 189; Адизес (Adizes), 2008: 97; Brown, Treviño, Harrison, 2005: 120; Kalshoven, Den Hartog, 2009: 104; Чуркина, Жадько (Churkina, Zhadko), 2009: 153; Condei ir kiti, 2014: 47; Treviño, Brown, 2004b: 80).

Etiškas vadovavimas mokslinėje literatūroje analizuojamas išskiriant jo bruožus, kurių yra nemažai, jie įvairiai apibūdinami (Treviño, Hartman, Brown, 2000: 130; Brown, Treviño, 2014: 588; Hansen ir kiti, 2016: 654; Yukl, 2013: 348; Smith, 2014: 83). Atliekant tyrimą susitelkta ties šiais dažniausia mokslinėje literatūroje minimais etiško vadovavimo bruožais: *teisingumas* (Zhu, May, Avolio 2004; Obicci, 2015; Piccolo, Greenbaum, 2012; Nyukorong, 2014; Chin, 2013; Kalshoven, Den Hartog, 2009; Zhu, 2008; Smith, 2014; Brown, Treviño, 2006a; Laurentiu, 2014; Mey, Lloyd, Ramalingum, 2014; Condei ir kiti, 2014; Cowart ir kiti, 2014; Aghiorghiesei, Poroach, Perțea, 2015; Elçi ir kiti, 2012; Dang, Gadi, Danladi, 2013, Yukl, 2013); *vertybės* (Avolio, Walumbwa, Weber, 2009; Brown, Mitchell, 2010; Zhu, Treviño, Zheng, 2016; Obicci, 2015; Piccolo, Greenbaum, Eisa, 2012; Nyukorong, 2014; Zhu, 2008; Smith, 2014; Brown, Treviño, 2006a; Laurentiu, 2014; Mey, Lloyd, Ramalingum, 2014; Condei ir kiti, 2014; Cowart ir kiti, 2014; Aghiorghiesei, Poroach, Perțea, 2015; Yukl, 2013); *patikimumas* (Treviño, Hartman, Brown, 2000; Zhu, May, Avolio, 2004; Obicci, 2015; Piccolo, Greenbaum, Eisa, 2012; Pandey, Singh, Pathak, 2015; Nyukorong, 2014; Kalshoven, Den Hartog, 2009; Brown, Treviño, 2006a; Condei ir kiti, 2014; Cowart ir kiti, 2014; Aghiorghiesei, Poroach, Perțea, 2015; Dang, Gadi, Danladi, 2013; Yukl, 2013); *platus požiūris* (Hannah, Avolio, Walumbwa, 2011; Obicci, 2015; Piccolo, Greenbaum, Eisa, 2012; Nyukorong, 2014; Brown, Treviño, 2006a; Yukl, 2013); *skatinimas* (Brown, Mitchell, 2010; Pandey, Singh, Pathak, 2015; Nyukorong, 2014; Chin, 2013; Kalshoven, Den Hartog, 2009; Zhu, 2008, Yukl, 2013).

Kitas svarbus aspektas – vadovo pasirinktas vadovavimo stilius. Vadovavimo stilius vadybos mokslininkai nuolat tiria, nes jie turi įtakos organizacijos darbuotojų veiklai, siekiant jos tęstinumo (Avolio ir kiti, 2009: 764; Yahaya, Ebrahim, 2016: 190; Cooper, 2016: 95; Bhat ir kiti, 2012: 348; Richardson, 2014: 263; Alkahtani, 2016: 24; Tan, Hee, Piaw, 2015: 1; Berg, Karlsen, 2016: 1123; Sarti, 2014: 205; Chen,

Silverthone, 2005: 282; Karim, 2016: 365; Sudha, Shahnawaz, Farhat, 2016: 113; Obiwuru ir kiti, 2011: 102; Tuuli ir kiti, 2012: 153).

Vadybos mokslinėje literatūroje aprašoma daug įvairių vadovavimo stilių. Didžiausią užsienyje atliktų vadovavimo tyrimų dalį sudaro ypač populiarus transformacinio vadovavimo stiliaus tyrimai (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2015: 10). Šiame darbe, remiantis mokslininkų išvalgomis, analizuoti šiuolaikiški vadovavimo stiliai: *transakcinis* (Bass, 1999; Burns, 1978; Hater, Bass, 1988; Bass, 2000; Obiwuru ir kiti, 2011; Armandi, Oppedisano, Sherman, 2003; Strom, Sears, Kelly, 2014; Zhu ir kiti, 2011; Fisher, 2009; Holten, Brenner, 2015; Covin ir kt., 1997; Seyal, Rahman, 2014; Odumeru, Ifeanyi, 2013; Gopal, Chowdhury, 2014; Alkahtani, 2016; Yukl, 2010; Neumann, Neumann, 1999; Rohmann, Rowold, 2009; Fazzi, Zamaro, 2016); *transformacinis* (Bass, 1985; Bass, 1990; Bass, 1999; Avolio ir kiti, 2009; Zhu, Avolio, Walumbwa, 2009; Boateng, 2012; Armandi, Oppedisano, Sherman, 2003; Fisher, 2009; Кетс де Врис (Kets de Vries), 2004; Odumeru, Ifeanyi, 2013; Li, Hung, 2009; Kaiser, Hogan, Craig, 2008; Seyal, Rahman, 2014; Alkahtani, 2016; Men, Stacks, 2013; Hoten, Brenner, 2015; Cheung, Wong, 2011); *tarnaujantysis* (Avolio, Walumbwa, Weber, 2009; Barbuto, Wheeler, 2006; Page, Wong, 2000; Melchar, Bosco, 2010; Van Winkle ir kiti, 2014; Winston, Fields, 2015; Gutierrez-Wirsching ir kiti, 2015; Gotsis, Grimani, 2016; Jit, Sharma, Kawatra, 2016; De Sousa, Van Dierendonck, 2014; Kolzow, 2014; Stone, Russell, Patterson, 2004).

Vadovavimo stiliai mokslinėje literatūroje plačiai analizuojami, po tam tikros pertraukos pradėti tirti ir jų bruožai. Šiame darbe tiriami šie vadovavimo stiliaus bruožai: *sprendimų priėmimo būdas* (Bass, 2000; Dedahanov ir kiti, 2016; Fisher, 2009; Page, Wong, 2000; Melchar, Bosco, 2010; Ross, Matteson, Exposito, 2014; Kolzow, 2014); *paliepimai (užduočių pateikimas) darbuotojams* (Avolio, Walumbwa, Weber, 2009; Page, Wong, 2000; Melchar, Bosco, 2010; Kolzow, 2014); *atsakomybės pasidalijimas* (Bass, 2000; Fisher, 2009; Page, Wong, 2000; Melchar, Bosco, 2010; Haar ir kiti, 2017; Wong, Davey, 2007; Nordbye, Irving, 2017; Kolzow, 2014); *požiūris į iniciatyvą* (Fisher, 2009; Melchar, Bosco, 2010; Haar ir kiti, 2017; Wong, Davey 2007; Nordbye, Irving, 2017; Kolzow, 2014); *požiūris į darbuotojus* (Bass, Steidlmeier, 1999; Dedahanov ir kiti, 2016; Fisher, 2009; Barbuto Jr., Wheeler, 2006; Page, Wong, 2000; Wong, Davey, 2007; Nordbye, Irving, 2017; DeConinck, DeConinck, 2017; Kolzow, 2014); *požiūris į savo žinias* (Melchar, Bosco, 2010; Haar ir kiti, 2017); *bendravimas su darbuotojais* (Bass, 1999; Avolio, Walumbwa, Weber, 2009; Dedahanov ir kiti, 2016; Barbuto Jr., Wheeler, 2006; Melchar, Bosco 2010; Wong, Davey, 2007; Ross, Matteson, Exposito, 2014; Kolzow, 2014); *santykių su darbuotojais pobūdis* (Bass, 1999; Avolio, Walumbwa, Weber, 2009; Dedahanov ir kiti, 2016; Barbuto Jr., Wheeler, 2006; Page, Wong, 2000; Melchar, Bosco, 2010; Haar ir kiti, 2017; Wong, Davey, 2007; Nordbye, Irving, 2017; Kolzow, 2014); *požiūris į drausmę* (Bass, 1990; Dedahanov ir kiti, 2016); *požiūris į vertybes* (Antonakis, 2006; Avolio ir kiti, 2009; Avolio, Walumbwa, Weber, 2009; Brown, Treviño, 2006b; Dedahanov ir kiti, 2016;

Barbuto Jr., Wheeler, 2006; Haar ir kiti, 2017; Nordbye, Irving, 2017; Ross, Matteson, Exposito, 2014; Walumbwa ir kiti, 2005); *vizijos pateikimas darbuotojams* (Bass, 2000; Antonakis, 2006; Avolio ir kiti 2009; Avolio, Walumbwa, Weber, 2009; Fisher, 2009; Haar ir kiti, 2017; Nordbye, Irving, 2017; DeConinck, DeConinck, 2017; Ross, Matteson, Exposito, 2014; Kolzow, 2014).

Tačiau analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta (Brown, Treviño, 2006a: 596 ir 2006b: 956; Bass, 1998: 171; Zhu, May, Avolio 2004: 18; Burns, 1978: 20; Walumbwa ir kiti, 2011: 206; Gopal, Chowdhury, 2014: 4; Khodarahmi, Aghahoseini, 2014: 282; Kanungo, Medonca, 1996: 73; Aronson, 2001: 247; Elçi, Şener, Alpkın, 2013: 61; Hickman, 1997: 2; Fisher, 2009: 362; Elçi ir kiti, 2012: 291; Kalshoven, Den Hartog, 2009: 103–104; Zhu, 2008: 64), kad etiško vadovavimo raiška skirtinguose vadovavimo stiliuose tiriama fragmentiškai, dažniausia susitelkiant tik ties kuriuo nors vienu vadovavimo stiliumi.

Atliekamuose moksliniuose tyrimuose ir toliau diskutuojama vadovavimo veiklos, jos etikos ir stilių, tinkamų įvairių tipų organizacijoms, skirtingų lygių vadovams ir visiems atvejams, klausimais. Mokslinėje literatūroje neaptikta nuorodų, kokia etiško vadovavimo raiška skirtinguose vadovavimo stiliuose, kokios jų tarpusavio sąsajos ir skirtumai. Ši problema aktuali tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriais, jai spręsti ir skirtas šis disertacinis darbas.

Mokslinė problema gali būti formuluojama probleminiu klausimu, pagal kokius kriterijus reikėtų vertinti etiško vadovavimo raišką skirtinguose vadovavimo stiliuose?

Tyrimo objektas – etiško vadovavimo raiškos vertinimas transakciniame, transformaciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose.

Tyrimo tikslas – teoriškai išskyrus etiško vadovavimo ir transakcinio, transformacinio, tarnaujančiojo vadovavimo stilių kriterijus, įvertinti etiško vadovavimo raišką skirtinguose vadovavimo stiliuose, pasitelkus sukurtą vertinimo instrumentą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikus etiško vadovavimo teorinį diskursą ir vadovavimo stilių genezę, pateikti teorinį etiško vadovavimo raiškos vertinimo skirtinguose vadovavimo stiliuose modelį.
2. Nustaćius etiško vadovavimo ir transakcinio, transformacinio, tarnaujančiojo vadovavimo stilių bruožus, pateikti vertinimo kriterijus, juos lyginant.
3. Pagrįsti etiško vadovavimo raiškos transakcinio, transformacinio, tarnaujančiojo vadovavimo stiliuose vertinimo metodiką, pasirenkant tinkamus tyrimo instrumentus ir sukurtą metodiką.
4. Įvertinti etiško vadovavimo raišką transakciniame, transformaciniame, tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose.

Kokybiniam tyrimui pagrįsti formuluojamas ginamasis teiginys, kiekybiniam tyrimui – hipotezė.

Ginamasis teiginys: etiško vadovavimo bruožai labiau išryškėja tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje.

Hipotezė: *etiškai vadovaujantys vadovai paprastai taiko tarnaujantįjį vadovavimo stilių.*

Mokslinio tyrimo metodai

Pirmas uždavinys – *aprašomasis metodas*, taikomas Lietuvos ir užsienio autorių etiško vadovavimo sampratos ir vadovavimo stilių genezės analizei, remiantis vadybos mokslo literatūra, apibrėžiama jų esmė, skiriami juos apibūdinantys bruožai, aptariama galima raiška organizacijose, poveikis darbuotojų elgsenai.

Antras uždavinys – *mokslinės literatūros analizė*, atliekamas etiško vadovavimo ir vadovavimo stilių kriterijų *vertinimas*, jų *palyginimas*.

Trečias uždavinys – metodui pagrįsti taikyta *metodologinių požiūrių analizė*, etiško vadovavimo ir vadovavimo stilių tyrimo metodikų analizė, pateikta tyrimo eiga, tiriamųjų atranka ir tyrimo instrumentų pagrindimas: interviu metodas bei anketinė apklausa. Tyrimo imčiai sudaryti pasitelktas *tikslinės atrankos metodas*. Tiriamųjų atrankos kriterijai: tyrimo dalyvių savanoriškas dalyvavimas. Interviu metodas taikytas dviem grupėms: vienu atveju pasirinkti vadovai, kitu atveju fokus grupės. Anketinės apklausos metodas taikytas kitiems tiriamų organizacijų darbuotojams, kurie tiesiogiai nepavaldūs interviu metodu apklaustiems vadovams.

Ketvirtas uždavinys – empirinis tyrimas. Tyrimo metodai: *analizės ir sintezės, palyginimo*. Remiamasi pirminiais empiriniais duomenimis, kurie surinkti dviejų kokybinių tyrimų ir anketinės apklausos būdais, lyginant vertinama etiško vadovavimo raiška skirtinguose vadovavimo stiliuose. Atlikta abiem interviu gautų atsakymų duomenų *lyginamoji analizė* (vadovo ir jam tiesiogiai pavadžių darbuotojų). Darbuotojų ir vadovų vertinimai palyginti, nustatytos etiško vadovavimo ir vadovavimo stilių sąsajos. Atlikta anketine apklausa *surinktų duomenų analizė*, ištirtos darbuotojų nuomonės apie etišką vadovavimą ir vadovavimo stilius organizacijose. Gauti statistiniai duomenys apdoroti taikant kokybinę (dedukcijos ir indukcijos) bei kiekybinę analizes, interpretacijos metodą: struktūriniu požiūriu siekta atskleisti koreliaciją tarp etiško vadovavimo ir vadovavimo stilių kriterijų. Empirinio tyrimo duomenims analizuoti taikomi daugiamaciai statistiniai metodai: aprašomoji statistika (dažniai, reikšmių vidurkiai ir statistiniai nuokrypiai); patikimumo analizė (Cronbacho alfa); faktorinė analizė (statistinių ryšių stiprumas, tarpusavio priklausomybės dėsningumas). Teiginiams patvirtinti arba paneigti, išvadoms formuluoti taikyta loginė analizė: *SPSS 18* programų paketas, siekiant įsitikinti jų patikimumu ir *Microsoft Excell* programa vaizdiniam duomenų pateikimui.

Disertacinio darbo mokslinis naujumas, teorinė ir praktinė reikšmė

Naujumas. Darbo mokslinis naujumas – ieškota ir nustatyta etiško vadovavimo raiška skirtinguose vadovavimo stiliuose, pagrįstas vertinimo metodikos sudarymas siekiant tobulinti vadovavimo tyrimus organizacijose.

Gauti šie svarbūs moksliniai rezultatai:

1. Remiantis etiško vadovavimo ir vadovavimo stilių analizėmis, nustatyti jų tiriamieji bruožai, sudaryta etiško vadovavimo piramidė ir etiško vadovavimo stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių matrica.
2. Sudaryta etiško vadovavimo raiškos vertinimo skirtinguose vadovavimo stiliuose empirinio tyrimo metodika.
3. Nustatytas ir empiriniu tyrimu pagrįstas etiško vadovavimo raiškos vertinimas skirtinguose vadovavimo stiliuose.
4. Tyrimui atlikti taikyti du kokybiniai (interviu su vadovais ir fokus grupės interviu) ir vienas kiekybinis tyrimo metodai.
5. Suformuluotos etiško vadovavimo raiškos vertinimo skirtinguose vadovavimo stiliuose rekomendacijos.

Teorinė reikšmė. Sudarytas teorinis etiško vadovavimo raiškos vertinimo vadovavimo stiliuose modelis. Etiško vadovavimo raiška transakciniame, transformaciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose palyginta pagal etiško vadovavimo kriterijus. Etiško vadovavimo raiška transakciniame, transformaciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose palyginta pagal vadovavimo stilių kriterijus. Transakcinis, transformacinis ir tarnaujantysis vadovavimo stiliai palyginti pagal vadovavimo stilių kriterijus.

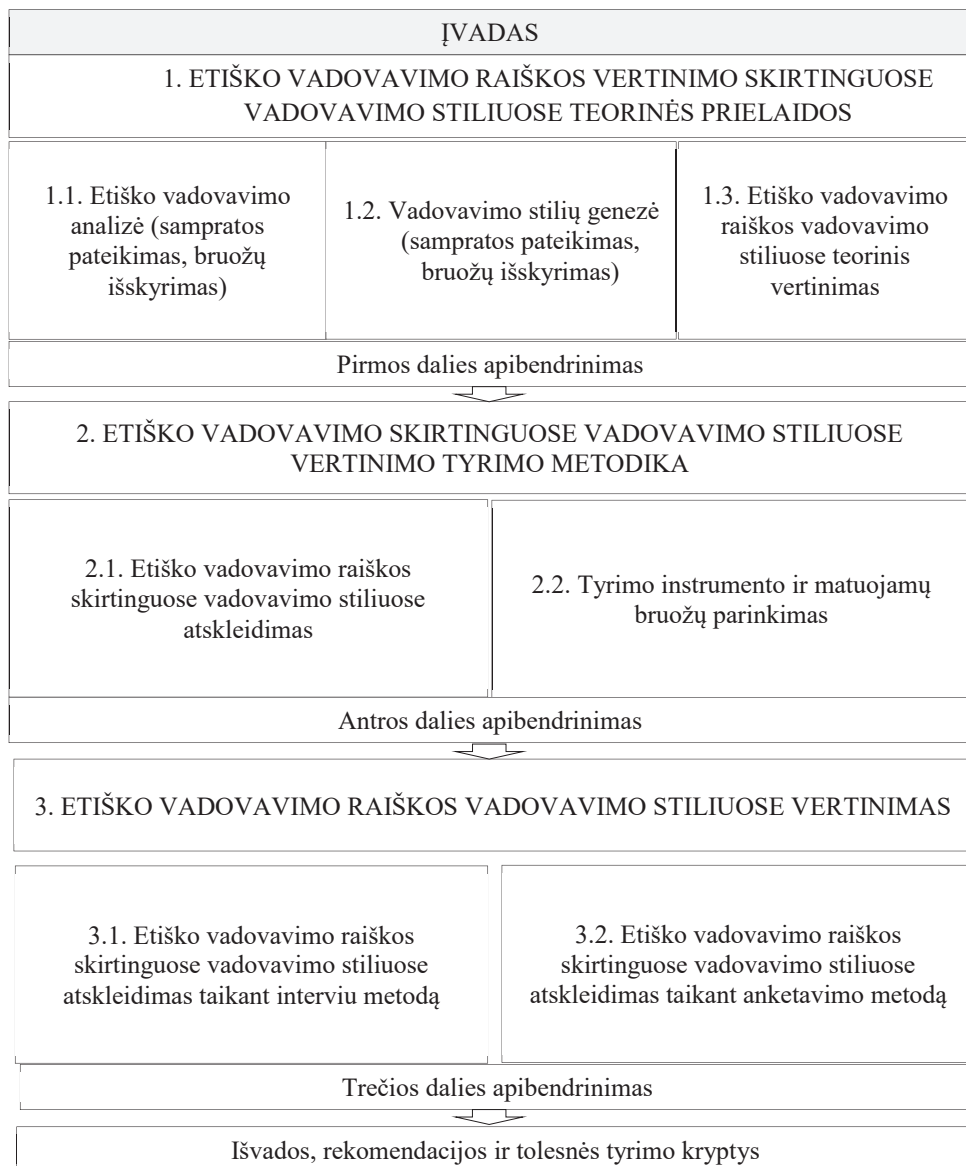
Praktinė nauda. Praktikams darbas gali būti įdomus tuo, kad pateikti, remiantis vadybos literatūra, konkretūs etiško vadovavimo ir vadovavimo stilių organizacijose vertinimai. Tikslingai tuo naudojantis galima veiksmingiau vadovauti organizacijoms.

Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje aptariami tyrimų, apklausus tik vadovus arba tik darbuotojus, t. y. tik vieną pusę, rezultatai, kas, kai kurių mokslininkų nuomone, rodo tyrimo ribotumą. Šiame darbe apklausėme vadovus ir jiems tiesiogiai pavaldžius darbuotojus, tai leido palyginti gautus duomenis ir nustatyti sutapimus, vertinant etiško vadovavimo raišką skirtinguose vadovavimo stiliuose.

Disertacija reikšminga ir praktiniu požiūriu, nes teoriškai ir metodologiškai pagrįsta, kaip etišką vadovavimą susieti su pasirinktu vadovavimo stiliumi. Tai, be abejo, svarbu siekiant veiksmingai vadovauti ir vadovavimą organizacijai tobulinti. Nustatyti etiško vadovavimo ir vadovavimo stilių kriterijai yra svarbūs vertinant etiško vadovavimo raišką ir vadovavimo stilius.

Atliktas darbas bus naudingas vadybininkams, organizacijų vadovams, etiško vadovavimo ir vadovavimo stilių vertinimo problemomis besidomintiems mokslininkams.

Disertacinio darbo sekos vaizdas



1 pav. Disertacijos struktūra

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus.

Disertacijos tyrimo apribojimai

Tyrimo rezultatai yra reprezentatyvūs tik nagrinėjamų organizacijų atžvilgiu, tad jokie apibendrinimai visų šalyje veikiančių ir panašia veikla užsiimančių organizacijų atžvilgiu neturėtų būti daromi. Tai yra pagrindinis darbo ribotumas.

Mokslinio tyrimo rezultatų aprobavimas ir sklaida

Mokslinių straipsnių disertacijos tema sąrašas

Straipsniai disertacijos tema, publikuoti LMT pripažintuose mokslo leidiniuose:

1. *Petrulis A., Šimanskienė, L., Burgis D., Paužuolienė, J. (2020). Etiško vadovavimo raiška organizacijoje. *Regional Formation and Development Studies*, No. 1 (30), p. 52–61. ISSN 2029-9370.*
2. *Petrulis A. (2018). Darbuotojų nuomone pagrįstas etiško vadovavimo įvertinimas (lyties ir amžiaus požiūriu). *Regional Formation and Development Studies*, No. 1 (24), p. 97–105. ISSN 2029-9370.*
3. *Petrulis A. (2017). Darbuotojams priimtinausias vadovavimo stilius organizacijoje. *Regional Formation and Development Studies*, No. 1 (21), p. 109–120. ISSN 2029-9370.*
4. *Šimanskienė L., Petrulis A. (2016). Ethical Leadership as a Prerequisite for the Development of Innovative Business. *Management: Science and Education*, Vol. 5, No. 2, p. 26–31. ISSN 1338-9777.*
5. *Šimanskienė L., Petrulis A. (2016). New trends in management: a Lithuanian case study. *New Trends in Management and Production Engineering: Regional, Cross-Border and Global Perspectives* [knygos skyrius], p. 41–52. ISBN 978-3-8440-4203-0.*
6. *Petrulis A. (2016). Teorinės vadovavimo požymių įžvalgos. *Regional Formation and Development Studies*, No. 1 (18), p. 123–135. ISSN 2029-9370.*
7. *Petrulis A., Sloka B. (2015). Interrelations Between Management Ethics and Internal Marketing. *Regionālais ziņojums – Regional review*, No. 11, p. 126–139. ISSN 1691-611.*
8. *Petrulis A. (2015). Vadovavimas darbuotojams demografinių pokyčių kontekste. *Regional Formation and Development Studies*, No. 2 (16), p. 54–63. ISSN 2029-9370.*

Pranešimai tarptautinėse ir respublikinėse mokslo konferencijose:

1. Evaluation of the manifestation of ethical leadership in industrial organisations of Klaipėda. 6-oji tarptautinė konferencija “New trends in the management and production engineering – regional, cross-border and global perspectives”, Brenna (Lenkija), 2019-06-06–07.

2. Servant leadership style in organization: theoretical aspect. 13-oji tarptautinė mokslinė konferencija “Regional development and social welfare: problems and solutions”, Klaipėdos universitetas, 2018-05-18.
3. The Assessment of Ethical Management in an Organisation. 12-oji tarptautinė mokslinė konferencija “Regional development and social welfare: problems and solutions”, Klaipėdos universitetas, 2017-05-19.
4. Ethical Leadership as a Prerequisite for the Development of Innovative Business. 3-oji tarptautinė mokslinė konferencija “New trends in the management and production engineering – regional, cross-border and global perspectives”, Cieszyn (Lenkija), 2016-06-02-03.
5. Interrelations Between Management Ethics and Internal Marketing. Tarptautinė mokslinė konferencija “European Integration and Baltic Sea Region: Diversity and Perspectives 2015”, Ryga (Latvija), 2015-06-11–13.

Darbo struktūra ir apimtis. Disertaciją sudaro: įvadas, trys dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas bei priedai. Darbo apimtis – 184 puslapiai (be priedų), 16 paveikslų, 41 lentelė, 15 priedų. Literatūros sąrašą sudaro 264 šaltiniai.

I.

Etiško vadovavimo vertinimo skirtinguose vadovavimo stiliuose teorinės prielaidos

Šiame skyriuje pateiksime etiško vadovavimo sampratos teorinį diskursą, išryškindami esminius kriterijus, pagal kuriuos bus atliekamas etiško vadovavimo vertinimas. Bus pateikta etiško vadovavimo SSGG matrica, etiško vadovavimo piramidė. Aptarta transakcinio, transformacinio ir tarnaujančiojo vadovavimo stilių genezė, sukurta etiško vadovavimo vertinimo vadovavimo stiliuose schema.

1.1. Etiško vadovavimo sampratos teorinis diskursas

Istorijoje gausu vadovų, kurie garsėjo kaip tvirti moraliniai autoritetai, įkūnijo savyje gėrį ir dorybes, motyvuodavo žmones daryti gerus darbus, pavyzdžių (Fehr, Yam, Dang, 2015: 182). Tuo tarpu etiško vadovavimo teorija moksliskai pagrindžia, kaip reaguoti į skandalus organizacijose, netinkamą vadovų elgesį, keisti susiklosčiusią padėtį (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2013: 116). Daugelio mokslininkų (Nyukorong, 2014: 56) teigimu, vadovavimo etiškumas nustatomas pagal tam tikrus bruožus, elgesį ir vertybes. Tyrimuose etika priskiriama socialiniams mokslams, kurie aprašo vadovų tipus ar savybes ir / arba elgseną (Ciulla, 2004: 304). Etiškas vadovavimas siejamas su etiškų sprendimų priėmimu, kaip teigiamas poveikis darbuotojams, neleidžiant jiems daryti kompromisų ir nusižengti etikos standartams (Pandey, Singh,

Pathak, 2015: 93), perteikiant suvokimą, kad tokio (etiško) elgesio tikimasi ir jis bus įvertintas (Fehr, Yam, Dang, 2015: 182).

Vadovavimo etiškumas svarbus puoselėjant partnerystę, pasitikėjimu ir lygybe pagrįstus santykius, pasitikėjimu pagrįstą bendravimą, siekiant, kad sėkmingai veiktų visi: darbdaviai, klientai, akcininkai, kreditoriai, tiekėjai ar bendruomenės nariai (Condei ir kiti, 2014: 47). Vadovai turi įsipareigoti vietos bendruomenėms ir atsižvelgti į jų lūkesčius, diegti etiškumo principus savo organizacijoje, rodyti priimtina elgesį asmeniškai veikdami, priimdami sprendimus, puoselėdami tarpasmeninius santykius, taip besielgiančius darbuotojus skatinti ir palaikyti (Coward ir kiti, 2014: 72).

Etiškai vadovaujant rodomas pavyzdys kitiems, tai leidžia atsispirti įvairioms galimoms pagundoms (Bello, 2012: 230). P. Pandey'us, S. Singh'as, P. Pathak'as (2015: 94) teigia, kad etiškai vadovaujantis vadovas supranta darbuotojų skatinimo svarbą ir pagrindinį dėmesį skiria ilgalaikiams rezultatams, jo taikomas vadovavimo stilius skatina darbuotojus etiškai elgtis, puoselėti moralines vertybes, taip sudaromas tvirtas kūrybiškumo, inovatyvumo ir tinkamo elgesio pagrindas. Be to, etiškai vadovaujant atsiskleidžia daug teigiamų asmeninių savybių (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, 2010: 8). Tad etiškai vadovaujantys vadovai vertinami kaip principingi (Chin, 2013: 16), priimančius etiškus sprendimus, kurie pagrįsti sąžiningumu, ryžtingumu, teisingumu, nuolankumu, tolerancija, entuziazmu, drąsa ir atsakomybe, taigi yra sekimas pavyzdys darbuotojams. M. Mey'us, H. Lloyd'as, K. Ramalingum'as (2014, p. 900) mano, kad etiškai vadovaujantys vadovai yra puikus pavyzdys – tai sąžiningi ir principingi vadovai, kurie siekia elgtis teisingai ir savo asmeniniame gyvenime laikosi etiškumo principų. A. Stelmokienė, A. Endriulaitienė taip apibrėžia etišką vadovą: „Etiškas vadovas – moralus asmuo, kuris pasižymi tam tikromis charakteristikomis, daro teisingus sprendimus ir įgyvendina veiklas, yra suvokiamas kaip iniciatyvus etiško elgesio pavyzdys“ (2013: 113).

Be abejo, yra vadovų (Ciulla, 2004: 305), kurie žiaurūs savo darbuotojams ir skatina juos negailestingai elgtis su kitais, manipuliuoja jais, kad taptų nuo jų priklausomi (lyg vaikai), griauna bendruomenės puoselėtą nepriklausomumo, teisingumo, žmogaus orumo išsaugojimo siekį. Tuo tarpu etiškai vadovaujantys vadovai elgiasi kitaip ir užsiima žmonėms naudinga veikla (Nyukorong, 2014: 56), stengiasi nedaryti to, kas kenktų kitiems. Tokie vadovai laikosi aukštų etiško elgesio ir moralės standartų, to reikalauja ir iš kitų (Zhu, 2008: 64–65). Etiškai vadovaujantys vadovai yra atviri, sąžiningi, patikimi ir veikia taip (Hassan, 2015: 698), kaip naudingiausia organizacijai, visuomenei (organizacijos bendruomenei ir jai nepriklausančioms bendruomenėms), paprastai jie darbuotojų gerbiami ir jais pasitikima, nebijoma išsakyti savo nuomonės. Etiškai vadovaujantys vadovai (Mihelič, Lipičnik, Tekavčič, 2010: 33) yra ištikimi savo vertybėms ir įsitikinimams, visada pasirengę konkuruoti versle, nuolat pasitikrindami, ar tai, ką daro, yra teisinga. Vadovavimo etiškumas neatsiejamas nuo atsakomybės sprendžiant konfliktus tarp darbuotojų, prisiėmimo, laikantis teisingu-

mo principų (Aghiorghiesei, Poroch, Perțea, 2015: 189). Vadovas turėtų nuolat savęs klausti, koks yra galutinis atliekamo darbo tikslas, kaip tai dera su bendru (organizacijos) įvaizdžiu, ar šis darbas vertas įdėtų pastangų, gal kažką pakeitus galima dirbti veiksmingiau? Vadovas turi įsitikinti, kad jo atliekamas darbas teikia pasitenkinimą ne tik jam pačiam (malonumą), bet prisideda ir prie įgyvendinamų organizacijos tikslų. Nenaudingas darbas, net atliktas sąžiningai, nėra laimėjimas (Адизес (Adizes), 2008: 97). Etiškai vadovaujant puoselėjamos vidinės dorybės, kuriomis vadovaujamasi priimant etiškus sprendimus ir taip siekiant naudoti visiems.

Etiškas vadovavimas suprantamas (Kalshoven, Den Hartog, 2009: 104) kaip įtaką kitiems (organizuotos grupės veiklai) socialiai atsakingu būdu darantis procesas, siekiant atitinkamų tikslų. Jei etiškas vadovavimas yra priimtinas (Brown, Treviño, Harrison, 2005: 120), tam tikras nuostatas atitinkantis elgesys atliekant asmeninius veiksmus ir puoselėjant tarpasmeninius santykius, taip besielgiantys darbuotojai skatinami palaikyti abipusį vadovo ir darbuotojų tarpusavio ryšį ir priimdami sprendimus. Vadovavimo etiškumą užtikrina socialinė sąveika su darbuotojais (Van den Akker ir kt., 2009). Toks vadovavimas tampa lemiamu veiksmu organizacijoje kuriant etišką verslo kultūrą (Chin, 2013: 16), nes etiškas vadovavimas yra tarsi organizacijos etikos sistemos „siela“, tikroji esmė (Aghiorghiesei, Poroch, Perțea, 2015: 196). R. Condei'aus ir kitų (2014: 47) teigimu, etiškas vadovavimas nėra tik dilemos tarp gero ar blogo, teisingo ar neteisingo sprendimas, priimant sudėtingus sprendimus būtina atsižvelgti į daugelį dalykų, kurie galėtų nutikti. Be to, jis orientuotas į darbuotojų skatinimą teisingai elgtis (Monahan, 2012: 58). C. L. Derr'o (2012: 67) teigimu, etiškai vadovaujant siekiama skatinti etišką darbuotojų elgesį, kuris atitiktų vadovų vertybes, požiūrį, elgseną.

Taigi etiškas vadovavimas apibrėžiamas, kaip nustatytas taisyklės atitinkančio vadovo elgesio demonstravimas atliekant asmeninius veiksmus ir puoselėjant tarpasmeninius santykius (Obicci, 2015: 2). Taip darbuotojai skatinami puoselėti abipusį bendradarbiavimo ryšį, kuris ypač svarbus siekiant priimti sprendimus bendru sutarimu. Taigi etiškai besielgiantis vadovas turėtų būti morališkai tvirtas asmuo (sąžiningas, rūpestingas, teisingas, patikimas) ir vadovas (bendraujantis, bendradarbiaujantis, prireikus baudžiantis, pabrėžiantis etiškumą) (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, 2010: 8). Vadovo etikos supratimas neatsiejamas moralės klausimų, jautrumo kitų atžvilgiu, kas ypač svarbu priimant sprendimus, kurie paveiks kitus (Petrick, Quinn, 1997: 89), akcentuojant tarnavimą dėl bendrojo gėrio (Treviño, Brown, Hartman, 2003: 19; Potts, 2002: 44). Vis dėlto ir šiandien mokslininkai tebediskutuoja dėl svarbiausių etiško vadovavimo bruožų (Çemberci, Civelek, Günel, 2016: 151). Teigiama, kad gebėjimas pasinaudoti vadovui suteiktais įgaliojimais leidžia įvertinti vadovavimo etiškumą (İyigün, Ovalı, Genel, 2016: 54).

Socialiniuose moksluose ieškant atsakymo į klausimą, kas yra etiškas vadovavimas, pabrėžiami trys pagrindiniai etiško vadovavimo aspektai (Chin, 2013: 16; Has-

san, 2015: 702): 1) su žmonėmis elgiamasi teisingai; 2) vadovas įkūnija moralinio elgesio pavyzdį, kuris leidžia darbuotojui išmokti tinkamo etiško elgesio; 3) laikosi moralinių principų (nuostatų). Kartu pripažįstami ir asmeniniai darbuotojų įsitikinimai, vertybės, poreikiai (Ciulla, 2004: 307). Socialinių mainų teorijoje labiau akcentuojamas abipusiškumas (Kalshoven, Den Hartog, 2009: 103), kai darbuotojai yra pasirengę bendradarbiauti, kai su jais sąžiningai elgiamasi, jais ir rūpinamasi.

B. M. Bass'o ir P. Steidlmeier'io teigimu, etiškas vadovavimas apima: vadovavimą, laikantis aukštų moralės principų; etikos vertybių deklaravimą vadovų vizijoje, jų aiškumą ir programą, kurią darbuotojai arba priima, arba atmeta; socialinės etikos principų pasirinkimą, kai vadovai ir darbuotojai veikia kartu ir siekia, kad jų veikla būtų morali (1999: 182). W. G. Rowe'o ir L. Guerrero nuomone, etiškas vadovavimas – tai pagarba, tarnavimas (pagalba) kitiems, teisingumas, sąžiningumas kitų atžvilgiu, bendrystės su kitais puoselėjimas (2013: 492).

Mokslininkai nustatė, kad etiškai vadovaujant nelengva suderinti altruistinius ir egoistinius motyvus. Daroma prielaida, kad etinių principų besilaikančio vadovo pasakatos nesavanaudiškos, jis laikosi visuotinai priimtų įsitikinimų ir stengiasi priimti teisingus sprendimus, kurie būtų naudingi darbuotojams, organizacijai ir visai visuomenei. Taigi vadovavimas, apimantis daugelį sprendinių (Derr, 2012: 66), skatina vadovą priimti sprendimus, kurie bus naudingi daugeliui organizacijos darbuotojų.

Pateikiamos šešios sritys, kaip vertinimo skalės, kur geriausiai matoma, kaip darbuotojai suvokia savo vadovo elgseną (Fehr, Yam, Dang, 2015: 182): nuo rūpesčio iki galimos žalos; nuo sąžiningumo iki apgaulės; nuo ištikimybės iki išdavystės; nuo dorovingumo iki degradavimo; nuo autoritetingos valdžios iki netinkamo vadovavimo; nuo laisvės iki priespaudos. Vadovavimo etiškumas vertinamas keliais aspektais, kurie vienas kitą papildo (Ciulla, 2004: 326):

1. Etiškai besielgiantis vadovas, kaip asmuo, lavinasi savidrausmę, siekia save pažinti, turi gerų ketinimų (intencijų).

2. Etiškai besielgiantis vadovas puoselėja santykius su darbuotojais, laikydamasis tarpusavio santykių etikos (kaip elgiasi vienas su kitu) principų. Tarpusavio santykių etika, laikantis taisyklių ir tvarkos, leis visapusiškai apsaugoti veiklą (atliekamą užduotį) ir lems norimas pasekmes (Чуркина, Жадько (Churkina, Zhadko, 2009: 153).

3. Vadovavimo (organizavimo, kontrolės, delegavimo) etiškumas sudaro sąlygas pereiti nuo griežto pavaldumo prie vadovavimo esmės – skatinimo, tai leidžia pačiai organizacijai keistis ir prisitaikyti prie pakitusių aplinkybių (Lightfoot, Kehal, 2005: 85).

4. Visuomeninių, o ne asmeninių interesų, etikos, o ne ekonomikos prioritetas lemia tai, ką vadovas daro ar ko nedaro (Remišová, Lašáková, Búciová, 2014: 305–306). Taigi spręsti verslo etiškumo problemas padeda racionalus mąstymas ir atitinkama moralė.

Vadovai dažniausia neįvertina etiškumo svarbos kasdieniuose darbuose. Teigdami, kad etika pernelyg nepraktiška ir nesuteikia aiškių gairių, vienaip ar kitaip šiame moraliiniu požiūriu sudėtingame pasaulyje besielgiantys vadovai dažnai patiria verslo pasaulio,

šeimos ir asmeninį moralinį spaudimą (Schminke, Priesemuth, 2010: 9). Organizacijoje etika dažniausiai įvardijama keturiais komponentais: etikos suvokimas; priimamų sprendimų etiškumas; motyvacija etiškai elgtis; etiški poelgiai (Rupp ir kt., 2015: 17).

Šiuolaikiniai vadovai privalo atsispirti stiprioms savanaudiškoms pagundoms ir turi būti motyvuoti puoselėti tam tikras vertybes, laikytis atitinkamų principų, pagrįstų moralės nuostatomis, veikti, vedami pareigos (Mey, Lloyd, Ramalingum, 2014: 900). Spręsti etines dilemas jiems nelengva, priimami sprendimai visada priklausys nuo jų charakterio, patirties, išsilavinimo, jausmų, išprusimo, požiūrio ir asmeninių vertybių.

Nors etiškas vadovavimas yra gana nauja sritis (Stouten, van Dijke, De Cremer, 2012: 2), akivaizdu, kad darbuotojams tai kelia daug teigiamų emocijų. Tiesa, šiuolaikinėse verslo organizacijose tai ne toks jau retas reiškinys, ir tai yra gerai (Treviño, Brown, 2004a: 78). Apžvelgus nemažai etiško vadovavimo empirinių tyrimų (Hansen, 2011: 43), nustatyta keletas tiesioginių ir intuityvių tiesioginio etiško vadovavimo rezultatų (stebint etišką elgesį, elgesio pokyčius, konfliktus ir anlizuojant etikos ataskaitas apie darbuotojų socialinę elgseną), kurie atskleidžia, kad darbuotojai moko si priimtinos elgsenos, remdamiesi jiems rodomu sektinu pavyzdžiu.

Etiškas vadovavimas prasideda nuo to, kaip vadovaujama žmonėms, nes pirmiausia vadovas turi turėti darbuotojų (Aghiorghiesei, Poroeh, Perțea, 2015: 196). Vadovo moralumas atskleidžia kitiems, kiek jis yra „tikras žmogus“. Darbuotojai pasitikės vadovu, suvokę, kad jo etinės vertybės nekelia abejonių, atskleidžia jo interesus (pagarba kitiems, empatija, atvirumas). Vadovui pavyks įtikinti žmones savo veiksmų teisėtumu, tik jei bus kompetentingas ir priims etiškus, darbuotojų gerovę lemsiančius sprendimus. Kad būtų veiksmingas, išmanus ir nepriekaištingas, vadovas turi įsisąmoninti keturis komponentus, kurie turėtų būti etiški (Johnson, 2005: 1–2): tikslai, procesų suvokimas, tinkamai pasireiškiantis autoritetas ir abipusis pasitikėjimas.

R. M. Laurentiu (2014: 119), teigimu, etiškai vadovaujantis vadovas etiniu požiūriu laikosi teisingų pozicijų tiek privačiame gyvenime, tiek ir darbe. Jis visada prisiims atsakomybę už savo elgesį, kitaip tariant, visada bus teigiamas pavyzdys. Etiškai vadovaujantis vadovas suvokia, kad didžiausia vertybė yra žmonės. Mokslininkai pateikia tokias pagrindines etiškai vadovaujančio vadovo savybes (Laurentiu, 2014: 120):

1. Organizacija traktuojama kaip vieningai veikianti komanda, taigi etiškai besielgiantis vadovas privalo telkti komandą siekti bendrų rezultatų. S. J. Zaccaro, A. L. Rittman'as, M. A. Marks'as (2001: 452) vadovą traktuoja kaip svarbiausią asmenį, kuris akcentuoja organizacijos tikslus, netiesiogiai, t. y. savo pavyzdžiu, daro įtaką darbuotojams ir taip skatina juos veikti bendram labui.
2. Vadovas aiškina, o ne verčia. Verslo etiškumas priklauso nuo jo vertybių. I. K. Adizes (Адизес), 2008: 85) teigimu, vadovas pataria, o ne įsakinėja. M. L. Connerley'aus, J. Wu (2016: 4) nuomone, asmeniniai patarimai darbuotojus palaiko ir užtikrina jų visapusišką dalyvavimą.

3. Etiškai besielgiančio vadovo poveikis darbuotojams perteikiamas saviraiškos skatinimu, o ne draudimais.
4. Etiškai vadovo darbuotojams rodomas dėmesys tik sustiprina jo poziciją.
5. Principingumas, moralumas, sąžiningumas yra tie bruožai, kurie turi būti jaučiami ir pastebimi vadovaujant organizacijai.
6. Neigiamos arba teigiamos daromos įtakos analizė: kiekvienas vadovas turi žinoti, kokį poveikį tai gali turėti organizacijai.
7. Atsakomybės už darbuotojų veiksmus prisiėmimas – tai pasitikėjimo savo komanda įrodymas.

Etiškai vadovujančių vadovų įsipareigojimai apimtu (Condei ir kt., 2014: 47):

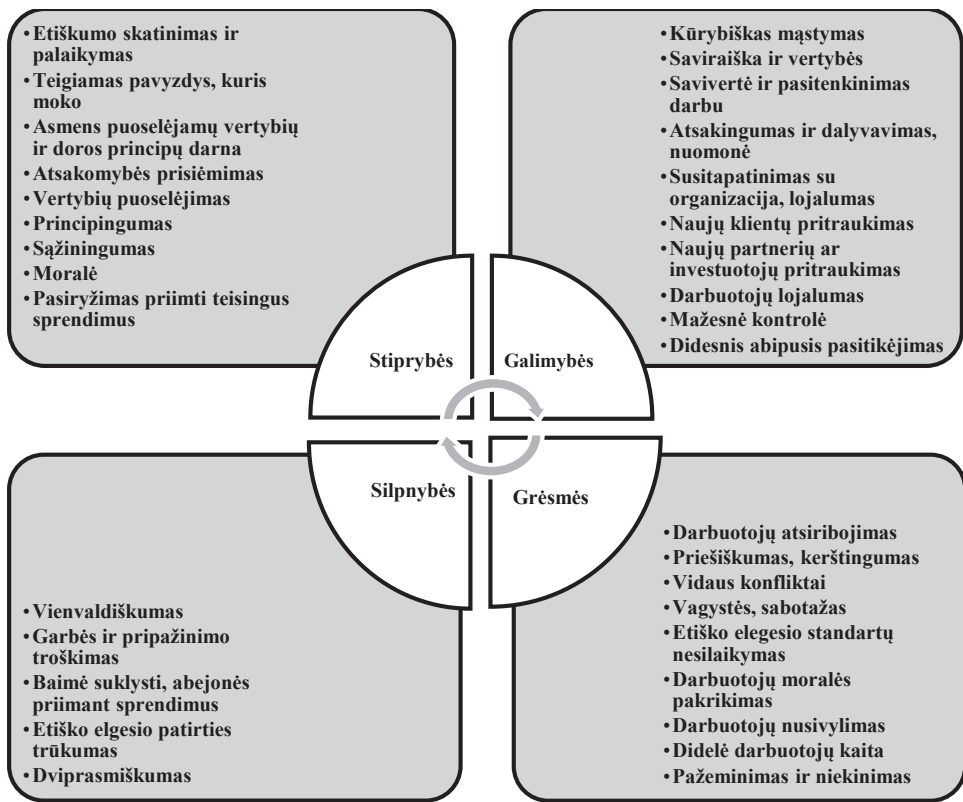
1. Akcininkams: teisingas valdymas (administravimas), lojalumas, tikslūs duomenys, skaidrumas, konfidencialumas.
2. Darbuotojams: sąžiningas atlygis, profesinio tobulėjimo galimybių sudarymas, pagarba jiems, kaip asmenybėms, atsižvelgimas į jų poreikius.
3. Klientams: kokybiškos paslaugos ar produktai, garantijos suteikimas, išsamios informacijos apie paslaugas ar produktus pateikimas.
4. Bendruomenei: aplinkos tausojimas, pagalba sprendžiant socialines problemas, atsižvelgimas į kultūrinius skirtumus.

Etiškai vadovaujantys organizacijos vadovai atlieka svarbų vaidmenį bendraujant ir perteikiant vertybių svarbą organizacijos nariams. Kaip sektinas pavyzdys toks vadovas turi suvokti etiško vadovavimo lūkesčius, kurti organizacijoje atitinkamą klimata, užsitikrindamas grįžtamąjį ryšį, mokyti etiškai elgtis ir tokią elgseną remti. Taigi akivaizdu, kad etiškas vadovavimas, siekiant etiškos aplinkos, yra būtinas (Mey, Lloyd, Ramalingum, 2014: 900–901).

Etiškas vadovavimas apima: būtinybę nusistatyti aukštus vidinius standartus, atvira dalytis informacija, šalinti taip vadovauti trukdančias kliūtis, laikytis duoto žodžio (pažadų), nepriimti dovanų, sakyti tiesą, jos neiškraipyti, nepiktnaudžiauti valdžia, nuolat atnaujinti savo žinias ir tobulinti gebėjimus, kurti organizacijoje mokytis skatinančią aplinką, sąžiningai vadovauti ir darbuotojus vertinti pagal nuopelnus, pagarbiai ir mandagiai su jais elgtis, kaip su kolegomis, skatinančių juos kreiptis patarimų (pagalbos, konsultacijos), prisiimti visapusišką atsakomybę, kad viešosios gėrybės nebus bereikalingai eikvojamoms (Aghiorghiesei, Poroch, Perțea, 2015: 190).

2 paveiksle pateikiamos etiško vadovavimo stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės (SSGG).

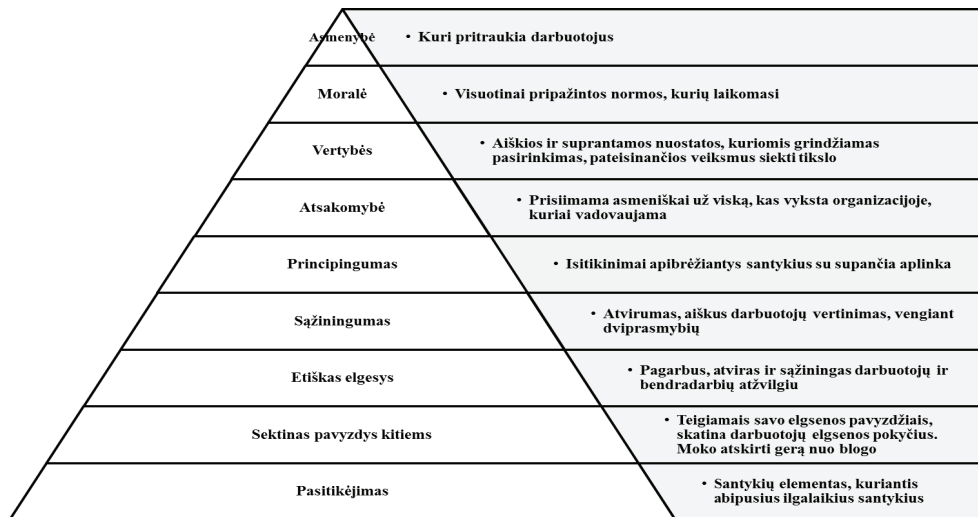
Vadovas ir darbuotojas apie vienas kito patikimumą sprendžia iš priimamų sprendimų. Darbuotojai yra linkę pasitikėti vadovu, jeigu jo elgsenys atitinka vyraujančias teisingumo, sąžiningumo, pagarbos, teisingumo normas, jis stengiasi užtikrinti jų teises, paisyti interesų (Coward ir kiti, 2014: 73).



2 pav. Etiško vadovavimo SSGG matrica

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis R. M. Laurentiu (2014: 119); M. Mey, H. Lloyd, K. Ramalingum (2014: 900); D. T. Aghiorghiesei, V. Poroch, M. Perțea (2015: 196); D. Hansen (2011: 43); A. Alshammari, N. N. Almutairi, Sh. F. Thuwaini (2015: 108); R. Nyukorong (2014); T. Chin (2013); K. Kalshoven, D. N. Den Hartog (2009); C. L. Derr (2012); M. E. Brown, L. K. Treviño (2006).

3 paveiksle pateikta etiško vadovavimo piramidė. Etiškai vadovaujantis vadovas visų pirma turi įgyti darbuotojų pasitikėjimą, kad taptų sektinu pavyzdžiu. Vadovo etiškas elgesys, sąžiningumas, principingumas, atsakingumas leidžia suprasti jo puoselėjamas vertybes ir moralines nuostatas. Vadovas tampa asmenybe, juo norima sekėti, būti panašiu į jį. Kad vadovautų etiškai, visų pirma jis turi darbuotoją pripažinti kaip asmenybę, stengtis suprasti jo moralines nuostatas, vertybes. Tik tada gali pradėti ugdyti darbuotojo atsakingumą, principingumą, sąžiningumą, skatinti etiškai elgtis, būti sektinu pavyzdžiu, kad įgytų ir kitų darbuotojų pasitikėjimą.



3 pav. Etiško vadovavimo piramidė

Sudaryta darbo autorias, remiantis: M. Mey, H. Lloyd, K. Ramalingum (2014: 900); M. G. Khuong, N. V. Q Nhu (2014: 330).

K. Monahan'as (2012: 62–63) pateikė šiuos etiško vadovavimo uždavinius:

1. Nustatyti, kas yra teisinga. Siekiant organizacijos etiškumo, reikia veikti sąžiningai, būti teisingu, maloniu ir socialiai atsakingu.

2. Siekiant mažinti priimant sprendimus kylančią įtampą, laikytis etikos principų, prireikus, atsisakyti savanaudiškų paskatų. Būtina atsižvelgti į galimas pasekmes kitiems žmonėms, siekiant sumažinti galimą žalą ir pasiekti didžiausią teigiamą rezultatą visiems.

3. Valdžios galios gali sudaryti iliuziją, kad viskas leidžiama. Nesitapatinti su valdžia, taip daug paprasčiau priimti etiškus sprendimus.

Etiško vadovavimo svarba verslui

Paprastai kalbant apie vadovavimo etiškumą versle iškart nurodomos dvi problemos – neetiški veiksmai. Vis dėlto požiūris į etišką elgseną versle yra platesnis – ne tik nedaryti neetiškų veiksmų, bet ir siekti vystyti verslą. Daug kas priklauso nuo požiūrio į verslo etiškumą, kuris gali būti naudingas: pritraukti naujų klientų, verslo partnerių, investuotojų, darbuotojų, išlaikyti jų lojalumą organizacijai (Laurentiu, 2014: 119). Etiškas vadovavimas leidžia pažaboti organizacijoje nusikalstamumą – tiek viduje, tiek išorėje. Čia ypač naudingas gali būti etiškos elgsenos ugdymas: darbuotojai

supažindinami su verslo etika, ugdomas jų gebėjimas suvokti ir spręsti kylančias problemas, kurios susijusios su etiškumu (Meskon, Альберт, Хедоури (Mescon, Albert, Khedouri), 1997: 110). Vadovavimas kai kuriose pasaulyje žinomose organizacijose atskleidė, koks svarbus yra vadovo vaidmuo ir kaip lengvai jie gali organizaciją sužlugdyti, palaikydami etiniu požiūriu abejotiną darbo praktiką (Schminke, Priesemuth, 2010: 1; Mey, Lloyd, Ramalingum, 2014: 900). Viena rimčiausių problemų, su kuria susiduria organizacijos šiandien, yra menkai pasireiškiantis etiškumas, etiško vadovavimo nebuvimas (Monahan, 2012: 57). Etikos principų nesilaikanti vadovybė neigiamai veikia teikdama privilegijas, suteikdama valdžios įgaliojimus, nenuosekliai elgdama, prisidengdama įvairiomis gudrybėmis, apsimestiniu lojalumu ir nepakantumu (Alshammari, Almutairi, Thuwaini, 2015: 109). Tai lemia pasitikėjimo vadovybe mažėjimą visais lygmenimis, darbuotojų nusižengimų lygio augimą.

Etiškai vadovaujant organizacijai galima sukurti priimtina (sveiką, naudingą, klesčiančią) darbo aplinką ir tarpininkauti tarp organizacijos ir asmens (ar asmenų), kurie tarpusavyje susiję, vertinami ir gerbiami (Khodarahmi, Aghahoseini, 2014: 281–282). Etiškas vadovavimas tapo pagrindu, bandant suvokti vadovavimo pasekmes verslo organizacijoms (Nyukorong, 2014: 56). Etiškai vadovaujant visada pabrėžiama atliekamo darbo prasmė, svarba ir galimas poveikis grupės nariams, organizacijai ar net visai visuomenei, kad darbuotojai, suvokę užduoties svarbą, labiau stengtųsi kelti naujas idėjas, prisidėtų prie organizacinių tikslų siekimo (Yidomg, Xinxin, 2012: 445). Etiškai vadovaujant pasireiškia sąžiningumas, dora, altruizmas, išpareigojimas organizacijai, tai darbuotojams teikia psichologinį saugumą pateikiant naujas idėjas ir skatina išpareigoti dalytis žiniomis su savo bendradarbiais. Darbuotojai, jaučiantys, kad vadovai juos gerbia, atsižvelgia į jų poreikius, vertina talentus ir skatina tobulėti, yra labiau linkę mokytis, vertinti savo žinias ir gebėjimus diegiant naujoves darbe. P. A. Obicci's (2015: 3), remdamasis atliktais tyrimais, teigia, kad etiškai vadovaujant puoselėjami lygiaverčiai, bendromis vertybėmis ir sąžiningumu paremti, darbuotojus ir verslą siejantys santykiai. Be to, etiškas vadovavimas įkvepia darbuotojus elgtis taip, kaip priimtina organizacijoje, skatina ja didžiuotis, labiau jai išpareigoti, padeda jiems geriau suvokti veiklos esmę. Etiškas vadovavimas lemia gerus darbuotojų veiklos rezultatus, nes nustatytas teigiamas etiško vadovavimo ir darbuotojų pastangų tarpusavio ryšys. Toks vadovavimas užtikrina psichologinį saugumą, leidžia darbuotojams suvokti savo įtaką organizacijos veiklai, kartu palankiai veikia daugelio darbuotojų rezultatus (Ciulla, 2004: 304).

A. Stelmokienės, A. Endriulaitienės (2013: 115) teigimu, etiškai vadovaujant organizacijoje sukuriamas atitinkamas etinis kontekstas (etiško elgesio modelis, politika, santykiai, užduotys), vadovas inicijuoja ir valdo socialinio išmokymo procesus. Tikėtina, kad etiško vadovavimo veikiami darbuotojai galėtų peržengti savo ego ir paisyti ne tik savų interesų ar poreikių (Zhu, 2008: 65), nes vadovautųsi nusistatytu moraliniu tapatumu (Mihelič, Lipičnik, Tekavčič, 2010: 33), matydami nesavanau-

dišką vadovo veikimą darbuotojų ir organizacijos labui. Būtent etiškas vadovavimas gali sulaikyti darbuotojus nuo neetiškų sprendimų priėmimo, požiūris į vadovavimą priklauso tik nuo vadovo teisingumo santykiuose su darbuotojais, jų įnašo (į organizacijos veiklą) vertinimo ir kuriamas tvirtu etiškumo pagrindu (Pandey, Singh, Pathak, 2015: 93). Mokslininkų atlikto tyrimo (Nyukorong, 2014: 57) rezultatai atskleidė, kad vadovavimo etiškumas teigiamai veikia darbuotojus, teikia jiems emocinį pasitenkinimą, pasitenkinimą darbu, skatina įsipareigoti organizacijai (Yates, 2014: 24), perimti organizacinę elgseną. Vadovavimas gali būti svarbus socialinės įtakos šaltinis (Zhu, 2008: 62), kaip darbuotojų etiškos elgsenos ugdymas.

Pripažįstama, kad vadovybės moralė ir etikas elgesys atlieka svarbų vaidmenį formuojant organizacijoje etišką elgseną (Chin, 2013: 17). Geriausias etiškos elgsenos valdymo būdas (prižiūrėti, kad būtų laikomasi nustatytų normų) – suderinti, kaip teisingai elgtis formalioje (organizacinėje) ir neformalioje (organizacijos) kultūrose (Treviño, Brown, 2004b: 80). Jei vadovo moralė aukšta ir jis atitinkamai elgiasi, be to, yra malonus žmogus (Derr, 2012: 67), daugelis darbuotojų stengsis imituoti (kopijuoti) tokią elgseną ir tai prisidės prie organizacijos etiškumo ir bendruomenės pagarbos.

Etiškai vadovaujant svarbu: nuosekliai vykdyti procesus, kurie neprieštarautų vienas kitam, išvalgiai juos kreipiant į ateitį, remti darbuotojų dalyvavimą ir jų gebėjimą mokytis, deleguoti (dalintis) valdžią, skatinti nuomonių įvairovę, sudarant tinkamas darbo sąlygas, tobulinti ir kurti tarpusavio santykius, skatinti bendruomeniškumą ir bendradarbiavimą, prisiimti atsakomybę, nustatyti darbuotojų ir jų kūrybiškumo raiškos prioritetus, kurti pasitikėjimo kultūrą (Aghiorghiesei, Poroach, Perțea 2015: 190).

So-Yun Choi'aus (2015: 33) teigimu, etiškas vadovavimas padeda organizacijai užsitikrinti organizacinį teisėtumą, gerinant išorinį ir vidinį organizacinį įvaizdį, didinti organizacinį efektyvumą, ugdant darbuotojo teigiamą (priimtina) organizacinę elgseną (pavyzdžiui, organizacinio įsipareigojimo ir pilietiškumo) ir didinant pasitenkinimą darbu. Be to, etiškas vadovavimas skatina darbuotojų sąžiningumą ir atsakingumą. Jie nori vertina galimybę priimti darbinis sprendimus nesant išorinio spaudimo, kuris gali lemti atitinkamą sprendimą ir tam tikrus įpročius darbe (Shabbir, Salaria, 2014: 244). Organizacijose, kuriose etiškai vadovaujama, orientuojamasi į valdžios pasidalijimą. Rodomas pasitikėjimas savo darbuotojais galiausiai mažina stresą, vadovų ir darbuotojų konfliktus, dėl to didėja darbuotojų pasitenkinimas. Darbuotojo dalyvavimas lemia jo vaidmens aiškumą ir skatina įsipareigoti darbe, todėl jis jaučiasi labiau atsakingas už darbo našumą.

Darbuotojų veikimą lemiantis etiškas vadovavimas priklauso nuo: vadovo elgsenos motyvacijos, jo įkvėpimo ir asmeninio požiūrio (Alshammari, Almutairi, Thuwaini, 2015: 112). Skatinama patikima darbuotojų elgsena, tobulinant abiejų šalių bendravimą ir sprendimų priėmimo procesą. Akivaizdu, kad santykių kokybę turi lemti pasitikėjimas ir pagarba, kaip svarbiausi sėkmę lemiantys veiksniai. Dėl to etiškai besielgiantys vadovai siekia, kad geri tarpusavio santykiai taptų natūralia būseną,

remtūsi tam tikrais moraliniais principais – sąžiningumu, pagarba ir teisingumu, būtų kuriama patikima, nešališka aplinka. Tad vadovavimo etiškumas turėtų būti orientuotas į moralines vertybes ir sprendimų priėmimo sąžiningumą, kartu atsižvelgiant į poveikį darbuotojams ir organizacijos įvaizdžiui.

Organizacijoms organizacijos įvaizdį ir darbuotojų moralę gerinantis etiškas vadovavimas ypač naudingas (Derr, 2012: 68), kai sprendimai priimami apsvarsčius ir įvertinus galimas veiklos pasekmes organizacijai ir kitiems, nebijoma kritikos ir atvirai reiškiamą nuomonę, skatinamas kito asmens (bendradarbio) toleravimas, pasitikėjimas vienas kitu, akcentuojama bendradarbių palaikymo svarba, aktyvus dalyvavimas organizacijos bendruomenės gyvenime. Visi šie veiksniai gali lemti organizacijos patrauklumą. Etiškai vadovaujant, laikantis etiško elgesio normų ir remiantis atitinkamais moraliniais pavyzdžiais, darbuotojai skatinami nusistatyti savo moralinius principus ir idealus, kurie taptų jų moralinio tapatumo pagrindu (Zhu, 2008: 64–65). Etiško vadovavimo pavyzdžiu, parodant kas yra teisinga, o kas – ne, darbuotojai mokomi suvokti etines problemas ir pasiruošti jas spręsti (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, 2010: 8), taikant aukštus etikos standartus bei siekiant užtikrinti verslo tikslų įgyvendinimą net ir susiklosčius dviprasmiškoms situacijoms (Mihelič, Lipičnik, Tekavčič, 2010: 32), kai esant kelioms suinteresuotosioms šalims išryškėja prieštaravimų tarp skirtingų interesų, vertybių, įsitikinimų. Tikėtina, kad darbuotojams etiškas vadovavimas yra svarbus, nes jie jaučia pasitenkinimą vadovavimu, mato jo veiksmingumą, labiau yra pasirengę atsiduoti darbui, nebijo informuoti apie kilusias problemas ir pasiūlyti, kaip jas spręsti (Brown, Treviño, 2006a: 597). Laikantis etiško vadovavimo nuostatų (principų), kuriami tarpasmeniniai santykiai su darbuotojais, siekiama patenkinti jų poreikius, užsibrėžiant tam tikrus tikslus, kurie apima asmeninį ir kolektyvinį augimą bei meistriškumą (Khadarahmi, Aghahoseini, 2014: 282). Toks požiūris leidžia kurti gerovės ir saugumo atmosferą, ugdyti socialinius įgūdžius (bendravimo) darbo vietoje. Etiškas vadovavimas organizacijoje tampa pavyzdžiu, nes etiškai vadovaujantys vadovai suinteresuoti santarve, saugumu, pasitikėjimu vienas kitu.

Etiško vadovavimo bruožų išskyrimas

Etiško vadovavimo teorija teigia, kad pasitikėjimo ir sąžiningumo suvokimas atlieka gyvybiškai svarbų vaidmenį formuojant darbuotojų suvokimą, koks turėtų būti etiškai vadovaujantis vadovas (Hansen ir kt., 2016: 654). Kurie vadovo bruožai galėtų būti priskiriami prie etiško vadovavimo. G. A. Yukl'as pateikė tuos, kurie išskiriami etiško vadovavimo teorijose: sąžiningumas, altruizmas, sąmoningumas, empatija, atvirumas, asmeninis tobulėjimas, teisingumas, dora, įgaliojimų išplėtimas (Yukl, 2013: 348).

Mokslinėje literatūroje, etiškas vadovavimas apibrėžiamas kaip darbuotojų etiškos elgsenos suvokimas, nulemtas atitinkamos vadovo elgsenos (Piccolo, Greenbaum, Eisa, 2012: 294). Taigi vadovui būtini šie etiško vadovavimo bruožai: teisingas, są-

žiningas, principingas, patikimas, atsakingas, skatinantis darbuotojus, prireikus skiriantis jiems nuobaudas, kaip atsakomybės už veiksmus prisiėmimą. Etiškumo principų besilaikantys vadovai suvokia savo ypatingą atsakomybę. Jie priima nešališkus sprendimus, nuosekliai juos suderinę ir apsvarstę, remdamiesi etiškumo nuostatomis, jų bei jų nulemtų pasekmių tinkamumą. Kreipiamas dėmesys į tai, kaip vadovai naudoja savo galią priimdami sprendimus, kaip veikia kitus (Kalshoven, Den Hartog, 2009: 103–104). P. A. Obicci's (2015: 2), remdamasis mokslinės literatūros išvalgomis, teigia, kad etiškas vadovavimas skatina visame kame (taip pat ir vadovaujant) prisiimti atsakomybę už elgsenos etiškumą. Jis pasireiškia kaip: 1) susiklosčiusios situacijos aiškumas; 2) nuoseklumas elgsenoje; 3) išmintingumas, siekiant visiems priimtinių tikslų. Etiškas vadovavimas neatsiejamas nuo aplinkinių gerovės (klestėjimo) ir suvokiamas kaip sąžiningumas, teisingumas priimant sprendimus, tinkamas bendravimas su darbuotojais, laikantis nustatytų etinių nuostatų, naudojant atitinkamą atlygį ar bausmes, siekiant šias nuostatas įgyvendinti. E. E. Smith'as (2014: 83) pateikė šiuos išskirtinius etiško vadovavimo bruožus: teisingumas, sąžiningumas, dalijimasis valdžia, dorovingumas, savo vaidmens (atliekamos veiklos) suvokimas.

Tam tikrais bruožais pasižymintis vadovas, priimantis teisingus sprendimus ir juos įgyvendinantis suvokiamas kaip ryžtingai bei etiškai vadovaujantis elgsio pavyzdys (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2013: 113). Manoma, kad etiškai vadovaujant formuojasi tam tikri vadovo bruožai (Yates, 2014: 24). 1 lentelėje pateikti įvairių mokslininkų išskirti etiško vadovavimo bruožai.

1 lentelė. Etiško vadovavimo bruožai

Bruožai	Etiško vadovavimo tyrėjai (kuriais metais tirta)
Sąžiningumas	P. A. Obicci (2015); R. F. Piccolo, R. L. Greenbaum, G. Eisa (2012); R. Nyukorong (2014); T. Chin (2013); K. Kalshoven, D. N. Den Hartog (2009); W. Zhu (2008); E. E. Smith (2014); M. E. Brown, L. K. Treviño (2006a); R. M. Laurentiu (2014); M. Mey, H. Lloyd, K. Ramalingum (2014); R. Condei ir kiti (2014); T. Cowart ir kiti (2014); D. T. Aghiorghiesei, V. Poroch, M. Perțea (2015); M. Elçi ir kiti (2012); D. Y. Dang, P. D. Gadi, M. Z. Danladi (2013); G. A. Yukl (2013)
Teisingumas	P. A. Obicci (2015); R. F. Piccolo, R. L. Greenbaum, G. Eisa (2012); R. Nyukorong (2014); T. Chin (2013); K. Kalshoven, D. N. Den Hartog (2009); W. Zhu (2008); E. E. Smith (2014); M. E. Brown, L. K. Treviño (2006a); M. Elçi ir kiti (2012); D. Y. Dang, P. D. Gadi, M. Z. Danladi (2013); G. A. Yukl (2013)
Patikimumas	P. A. Obicci (2015); R. F. Piccolo, R. L. Greenbaum, G. Eisa (2012); P. Pandey, S. Singh, P. Pathak (2015); R. Nyukorong (2014); K. Kalshoven, D. N. Den Hartog (2009); M. E. Brown, L. K. Treviño (2006a); R. Condei ir kiti (2014); T. Cowart ir kiti (2014); D. T. Aghiorghiesei, V. Poroch, M. Perțea (2015); D. Y. Dang, P. D. Gadi, M. Z. Danladi (2013), G. A. Yukl (2013)

Moralinės nuostatos (dora)	P. A. Obicci (2015); R. F. Piccolo, R. L. Greenbaum, G. Eisa (2012); R. Nyukorong (2014); E. E. Smith (2014); M. E. Brown, L. K. Treviño (2006a); R. M. Laurentiu (2014); M. Mey, H. Lloyd, K. Ramalingum (2014); R. Condei ir kiti (2014); M. Elçi ir kiti (2012); D. Y. Dang, P. D. Gadi, M. Z. Danladi (2013), G. A. Yukl (2013)
Įsitikinimai	P. A. Obicci (2015); R. F. Piccolo, R. L. Greenbaum, G. Eisa (2012); K. Kalshoven, D. N. Den Hartog (2009); E. E. Smith (2014); M. E. Brown, L. K. Treviño (2006a)
Vertybės	P. A. Obicci (2015); R. F. Piccolo, R. L. Greenbaum, G. Eisa (2012); R. Nyukorong (2014); W. Zhu (2008); E. E. Smith (2014); M. E. Brown, L. K. Treviño (2006a); R. M. Laurentiu (2014); M. Mey, H. Lloyd, K. Ramalingum (2014); R. Condei ir kiti (2014); T. Cowart ir kiti (2014); D. T. Aghiorghiesei, V. Poroch, M. Perțea (2015), G. A. Yukl (2013); B. J. Avolio, F. O. Walumbwa, T. J. Weber (2009)
Etinės normos	P. A. Obicci (2015); R. F. Piccolo, R. L. Greenbaum, G. Eisa (2012); P. Pandey, S. Singh, P. Pathak (2015); W. Zhu (2008); M. E. Brown, L. K. Treviño (2006a); M. Mey, H. Lloyd, K. Ramalingum (2014); T. Cowart ir kiti (2014), G. A. Yukl (2013)
Platus požiūris	P. A. Obicci (2015); R. F. Piccolo, R. L. Greenbaum, G. Eisa (2012); R. Nyukorong (2014); M. E. Brown, L. K. Treviño (2006a), G. A. Yukl (2013)
Atsakomybė	R. F. Piccolo, R. L. Greenbaum, G. Eisa (2012); T. Chin (2013); R. Condei ir kiti (2014); D. T. Aghiorghiesei, V. Poroch, M. Perțea (2015), G. A. Yukl (2013)
Atvirumas	P. Pandey, S. Singh, P. Pathak (2015); R. Nyukorong (2014); K. Kalshoven, D. N. Den Hartog (2009); M. E. Brown, L. K. Treviño (2006a); R. M. Laurentiu (2014); M. Elçi ir kiti (2012), G. A. Yukl (2013)
Skatinimas	P. Pandey, S. Singh, P. Pathak (2015); R. Nyukorong (2014); T. Chin (2013); K. Kalshoven, D. N. Den Hartog (2009); W. Zhu (2008), G. A. Yukl (2013)
Palaikymas	P. Pandey, S. Singh, P. Pathak (2015); K. Kalshoven, D. N. Den Hartog (2009); E. E. Smith (2014), G. A. Yukl (2013)
Pagalba	R. Nyukorong (2014), G. A. Yukl (2013)
Altruizmas	R. Nyukorong (2014); K. Kalshoven, D. N. Den Hartog (2009); E. E. Smith (2014); M. E. Brown, L. K. Treviño (2006a), G. A. Yukl (2013)
Ryžtingumas	T. Chin (2013); M. Mey, H. Lloyd, K. Ramalingum (2014), G. A. Yukl (2013)
Tolerancija	T. Chin (2013), G. A. Yukl (2013)
Principingumas	R. M. Laurentiu (2014); M. Mey, H. Lloyd, K. Ramalingum (2014); M. Elçi ir kiti (2012); D. Y. Dang, P. D. Gadi, M. Z. Danladi (2013), G. A. Yukl (2013)

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Toliau analizuosime mokslininkų išskirtus etiško vadovavimo kriterijus ir bandy-sime juos susieti kaip vienas kitą papildančius: teisingumas (sąžiningumas); vertybės (moralinės nuostatos, įsitikinimai); patikimumas (etinės normos, atsakomybė, ryžtin-

gumas, principingumas); platus požiūris (atvirumas, tolerancija); skatinimas (palaikymas, pagalba, altruizmas). Toliau, remiantis moksline literatūra, tam tikri mokslininkų išskirti bruožai susiejami.

Teisingumas (sąžiningumas). Teisingumas yra daug daugiau, nei normų ar taisyklių laikymasis (Rochford, 2017: 761). Tikimasi, kad vadovai su savo darbuotojais elgsis laikydamiesi paskirstomojo (atlyginimas, paaukštinimas, pagyrimas) ir procedūrinio (darbuotojo atitikimas numatytiems standartams) teisingumo principų (Zhu, May, Avolio, 2004: 17). Manome, kad etiškas vadovas skatina ir palaiko sąžiningą elgesį su žmonėmis, netoleruoja nesąžiningos ir neteisingos praktikos ar politikos, priešinasi bandymams manipuliuoti ar apgauti žmones, ar pažeisti jų pilietines teises (Yukl, 2013: 34), taip užtikrindamas teisingumą.

Vertybės (moralinės nuostatos, įsitikinimai). Tai žmogaus dvasinės stiprybės lygmuo ir tikrieji veikimo motyvai (Laumenskaitė, Petkevičiūtė, 2004: 77). Etiškiems vadovams į savo vertybių sistemą siūloma įtraukti teigiamus moralinius principus, įsitikinimus ir veiksmus (Hassan, Wright, Yukl, 2014: 334). Nes etiško vadovo vertybės – visuotinai pripažįstamos moralinės nuostatos ir siekiai (Zhu, Treviño, Zheng, 2016: 100). Mokslininkų teigimu, vadovai pirmiausia turėtų suvokti savas vertybes ir tai, kokius pasirinkimus, sprendimus ir elgesį jos lemia (Paulienė, 2012: 49). Toks vadovas puikiai supranta, ką pats galvoja, kuo tiki ir ką vertina, tuo žinojimu remdamasis atitinkamai ir elgiasi, jis darbuotojų vertinamas kaip suprantantis ne tik savo, bet ir kitų vertybes, moralines pažiūras, galimybes (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2013: 113). Vadovas turi telkti žmones siūlydamas jiems bendrus tikslus ir vertybes (Дафт, Лейн (Daft, Lane), 2007: 32, 77). Labai svarbu, kad asmeninės vadovo ir organizacijos vertybės sutaptų, nes tai palengvintų atliekamų užduočių įgyvendinimą (Чуркина, Жадько (Churkina, Zhadko), 2009: 24). Moralinių nuostatų besilaikantis vadovas yra savidrausmės, nesavanaudiškumo, dorumo pavyzdys (Dedahanov ir kt., 2016: 2313). Etiškai vadovaujant nustatomi aukšti moralės ir etiško elgesio standartai, siekiama remtis moraliniu pavyzdžiu (Zhu, 2008: 64). Mokslinės literatūros etiško elgesio klausimu tyrimai atskleidė moralinių vertybių svarbą priimant organizacijose etiškus sprendimus ir formuojant etišką elgseną (Brown, Mitchell, 2010: 594).

Patikimumas (etinės normos, atsakomybė, ryžtingumas, principingumas). Tai vienas iš vadovo bruožų, kuris reiškia pasitikėjimą juo (Bedi, Alpaslan, Green, 2015: 521). Etiškas vadovavimas apibūdinamas kaip patikimas, nes elgiamasi atsargiai ir sąžiningai (Treviño Brown, 2004: 79–80). Atsakomybės už savo veiklą prisiėmimas yra viena pagrindinių nuostatų, kai skiriama į vadovo pareigas (Skaržauskienė, Paražinskaitė, 2010: 47–48). Vadovavimo išskirtinumas pasireiškia tuo, kad vadovas atsako ne tik už savo, bet ir už jam pavaldžių žmonių – vykdytojų veiklą. Etiškas vadovavimas apima aiškių etikos standartų (normų) pateikimą ir ryžtingą juos pažeidusių darbuotojų drausminimą (Brown, Treviño, 2014: 594). Apskritai etiški vadovai linkę siekti konstruktyvių rezultatų, nes rūpinasi savo darbuotojais, jie vertinami kaip patikimi ir sąžiningi (Hansen ir kt.,

2013: 437). Taigi vadovo patikimumą darbuotojai gali suvokti ir kaip atsakingą elgseną organizacijoje principingai laikantis etinių normų.

Platus požiūris (atvirumas, tolerancija). Mąstymo laisvė vadovams ypač svarbi, pripažįstant kitų nuomonę, sprendžiant sudėtingus uždavinius ir priimant sprendimus sutarimu. Pažangus mąstymas apima: turimos patirties vertinimą naujų žinių (informacijos) kontekste nuolat kintančioje aplinkoje, tai leidžia įvertinti padėtį organizacijoje ir vykdyti joje pokyčius (Дафт, Лейн (Daft, Lane), 2007: 116, 140, 144). Vadovai pateikdami užduotį dažniausia tikisi darbuotojo atsakymo „taip“ arba „ne“, tuo tarpu „gali būti“ juos paprastai išveda iš pusiausvyros, nes šiems vadovams trūksta kantrybės. „Galbūt“ nėra blogas atsakymas, nes darbuotojo pateikiamas, esant padėties netikrumui (Адизес (Adizes), 2008: 84). Etiškai besielgiantis vadovas linkęs apsvarstyti įvairius požiūrius, įvertinęs tai, kas teisinga, juos suderinti ir skatinti darbuotojus panašiai elgtis. Jis demonstruoja nuoseklų įkvepiantį elgesį teisingais ir sąžiningais sprendimais, taip puoselėdamas humaniškus tarpasmeninius santykius (Rochford, 2017: 761).

Skatinimas (palaikymas, pagalba, altruizmas). Tam tikrų dalykų skatinimas atskleidžia, ką vadovas palaiko. Skatindamas darbuotojus atitinkamai veikti, vadovas rodo, kada jie bus įvertinti (Brown, Mitchell, 2010: 583). Geriausia darbuotojų skatinimas – jo lūkesčius atitinkantis atlygis (Robbins, 2010: 37–39). Altruizmas – tai kitų gerovės nesavanaudiškas siekis (Northouse, 2016: 335). Altruistas stengiasi suprasti ir sužinoti apie kitus žmones, taip pat ir apie tuos, kurie nusiteikę priešiška, daugiau nei vien tai, kas iš pažiūros atrodo tiesa (Герзон (Gerzon), 2008: 136). Tai leidžia išvengti nesusipratimų, spontaniškai pasisakant ar darant skubotas išvadas (Ten pat: 299).

1.2. Transakcinio, transformacinio ir tarnaujančiojo vadovavimo stilių genezė

Daugelis mokslininkų pripažįsta, kad vadovavimo stilius ypač svarbus organizacijos darbuotojų veiklai, siekiant jų darbo našumo (Yahaya, Ebrahim, 2016: 190). Vadovavimas traktuojamas kaip nuorodos, pamokymai, skatinimas, bendravimas, visa tai siejama su vadovo pripažinimu (darbuotojų), kalba, laikysena, etiketu ir kt. (Seilius, 1998: 12). Vadovavimo stilius gali būti apibūdinamas kaip asmens bruožų, įgūdžių ir elgsenos derinys (Cooper, 2016: 95). Atsižvelgiant į konkrečią asmenybę, vadovavimo potencialas gali būti skirtingai realizuojamas: vadovaujant organizacijoms skirtingose srityse (švietimas, sportas, t. t.) ir tarpusavio santykiuose (Dubkėvičs, 2011: 15). Organizacijos paprastai iš savo darbuotojų išsirenka galimus vadovus ir išmoko juos vadovavimo vaidmens, pateikdamos aiškias gaires dėl vadovo elgsenos (Connerley, Wu, 2016: 164). Vadovavimo galia ir įtaka laisvos darbo rinkos sąlygomis beveik visiškai struktūruota oficialiais apribojimais: darbo nuostatomis, kolektyvinės darbo sutarties sąlygomis, funkcinėmis pareigomis (Чуркина, Жадько, 2009: 16–17).

Vadovavimas yra susijęs su įtaka grupės viduje, siekiant bendro tikslo (Alkahtani, 2016: 25). Vadybos literatūros autoriai nesutaria dėl vadovavimo svarbos: žmogiškiesiems ištekliams; priimant sprendimus; laikantis taisyklių ir nuostatų; puoselėjant formalus ryšius; įgyvendinant strategijas ir vizijas; kuriant organizacinę kultūrą; koordinuojant veiklą; įvertinant ar baudžiant darbuotojus; juos samdant ar atleidžiant iš darbo (Collinson, 2014: 37). Vadovavimo stilius suvokiamas kaip vadovo veiksmai, kai jis siekia paveikti darbuotojų elgseną, priima sprendimus, kurie orientuoti siekti tikslo ar susiję su darbuotojais, geba suderinti tikslo siekimą ir dėmesį darbuotojams (Bhat ir kt., 2012: 348). Kitaip tariant, vadovavimas grindžiamas vadovo ir darbuotojų sąveika, kai pokyčiai įgyvendinami, siekiant bendrų tikslų (Rost, 1993: 102).

Vadovavimo stilius atpažįstamas iš elgsenos: 1) kūrybiškumas ir ateities matymas; 2) įkvėpimas (darbuotojų) ir elgesys (vadovo ir darbuotojų); 3) nukreipimas (darbuotojų) ir pastangos (darbuotojų); 4) įgaliojimas (darbuotojų) (Sikula, Kim, 2004: 24).

Kadangi organizacijai jis ypač svarbus, būtina žinoti, kaip susiformuoja ir kaip įsivyrąja (Richardson, 2014: 263). Daugybė vadovavimo teorijų aiškina (Avolio ir kt., 2009: 764), kaip vadovavimas veikia darbuotojų saviskata, mąstymą, elgesį ir veiklą. Vadovavimo stilius – tai tarpusavyje glaudžiai susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, kurias vadovas taiko savo darbe, skatindamas darbuotoją siekti užsibrėžtų tikslų (Kasiulis, Barvydienė, 2001: 131). Taigi vadovavimas išskiria vadovą iš bendros asmenų grupės, kaip lemiantį kitų žmonių veiksmus ir pastangas, siekiant tikslo bei panaudojant tam turimus išteklius. Vadovaujantysis asmuo vadovaujamam asmeniui nurodo, ką daryti (Адизес, 2007: 28). Taigi darbuotojams vadovaujama juos: valdant, remiant, palaikant, paveikiant, nukreipiant. Vadovavimas grindžiamas valdžios turimomis galiomis. Todėl vadovas tampa vienu įtakingiausių organizacijoje, kaip galimas jos kūrėjas ir veiklos įprasmintojas (Clifton, 2014: 100). Vadovavimas gyvybiškai svarbus kiekvienai organizacijai, šios svarbos nereikėtų nuvertinti (Nagendra, Farooqui, 2016: 65). Valdymo procese pagrindinė visa susiejanti figūra yra vadovas (Zakarevičius, 2013: 153). Pagal įgaliojimus priimti sprendimus ir prisiimti atsakomybę už savo veiklą – tai pagrindiniai požymiai, pagal kuriuos priskiriama vadovo kategorijai. P. F. Drucker'io (2004: 23) įsitikinimu, būtent aukščiausia valdžia (vadovybė) priima galutinius sprendimus, kuriems kiti paklūsta. Vis dėlto P. F. Drucker'is pabrėžia, kad žmonių valdyti nereikia (Drucker, 2004: 35; Друкер, 2004: 109), jiems užtenka vadovauti ir nukreipti į tikslą visapusiškai išnaudojant kiekvieno jų stipriąsias puses bei žinias. Vadovas turi nukreipti grupę ar asmenį atlikti bendras užduotis net ir tada, kai esami santykiai neatitinka numatytų standartų (Мескон, Альберт, Хедоури, 1997: 330). Kitaip tariant, apsispręsti, kaip bus elgiamasi situacijose, kurios nenumatytos ir neaprašytos organizacijos dokumentuose. Tad vadovai turi pasirinkti geriausią atitinkamai organizacijai ir jos darbuotojams vadovavimo stilių (Alkahtani, 2016: 24). Vadovavimo stiliai – tai vadovavimo žmonėms būdai, kuriuos taiko vadovai, atsižvelgdami į situaciją ar užduotį, kurią reikia atlikti (Tan, Hee, Piaw, 2015: 1).

Pasak J. Antonakis'o, B. J. Avolio, N. Sivasubramaniam'o (2003: 262), mokslinėje (vadybos, psichologijos, edukologijos ir kt.) literatūroje vadovavimas apibrėžiamas ne tik kaip tikslų, uždavinių numatymas, darbo planavimas ir organizavimas, bet ir žmonių telkimas, siekiant tuos tikslus įgyvendinti.

Mokslininkai nuolat analizuoja vadovavimo bruožus ir ieško veiksmingiausio vadovavimo stiliaus (Berg, Karlsen, 2016: 1123). R. L. Daft'o ir P. Lein'o (Дафт, Лейн, 2007: 34) teigimu, vadovavimas – tai kasdienė veikla ir su pareigomis susijęs mąstymas. Vadovas suprantamas, kaip teoriškai ir praktiškai pasirengęs žmogus, turintis pačius geriausius vadovui būtinus bruožus, gebantis jam pavaldžių žmonių protus ir jausmus nukreipti siekti organizacijos tikslų ar atlikti nustatytas užduotis (Šimanskienė, Seilius, 2009: 36). J. Pacevičius ir J. Kekytė (2008: 325) prie vadovui padedančių vadovauti ir tobulėti priskiria šiuos bruožus ir gebėjimas: savitvarda, asmeninių vertybių visumos aiškumas, asmeninių tikslų aiškumas, nuolatinis savęs, kaip asmenybės, tobulinimas; gebėjimas spręsti ginčus ir nesusipratimus; kūrybiškumas ir gebėjimas diegti naujoves; įtakos darymas aplinkiniams; gebėjimas taikyti šiuolaikines vadybos žinias; sugebėjimas vadovauti; rūpinimasis darbuotojų ugdymu; gebėjimas suburti ir vystyti darbo grupes.

Tyrimais nustatytos vadovavimo stilių ir darbo našumo skirtinguose lygiuose (individualus, grupinis ir organizacijos) bei vadovavimo stiliaus, kuris priklauso nuo aplinkybių, sąsajos (Sarti, 2014: 205). Kitaip tariant, vadovavimo stiliaus veiksmingumas priklauso nuo to, kam vadovaujama, koks darbas atliekamas. E. de Haan'o (2015: 5) teigimu, vadovavimo paskirtis – didinti organizacijos veiksmingumą. Vadovavimas gali būti pripažintas kaip sėkmingas (Adizes (Адизес), 2008: 23), jei sėkminga ir veiksminga yra pati organizacija ne tik trumpuoju, bet ir ilguoju laikotarpiu. Nes vadovavimu siekiama ne tik tiksliai atlikti užduotį, bet ir didinti tiek vadovo, tiek jo atstovaujamos organizacijos, tiek darbuotojo pajamas (Čurkina, Žadjko (Чуркина, Жадько), 2009: 54). P. G. Northouse (2009: 21) pridūrė, kad būti vadovu reiškia ne tik siekti atlikti darbą, bet ir gerai žinoti organizacijoje nusistovėjusią tvarką.

Kiti tyrimai patvirtino teigiamą vadovavimo stiliaus, pasitenkinimo ir darbo našumo ryšį, jei vadovai pasižymi gerus vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykius puoselėjančia elgsena (Chen, Silverthone, 2005: 282). Vadovų nuomone, vadovavimas – tai tu, kuriems jie atstovauja ar už kuriuos yra atsakingi, interesų gynimas (Gerzon (Герзон), 2008: 52).

A. J. Karim'o (2016: 365) teigimu, vadovavimo stilius gali būti ypač svarbus, prireikus skubiai veikti. A. Sikula's, Ch. W. Kim'as (2004: 25) vadovavimą apibrėžia, kaip gebėjimą gauti geriausią galimą rezultatą iš niekuo neišsiskiriančio darbuotojo. O vadovavimo stilius yra svarbiausias veiksmingumą lemiantis veiksnys (Sudha, Shahnawaz, Farhat, 2016: 113). B. M. Bass'as (1990: 20) vadovavimą apibūdino dviem veiksniais: 1) iniciatyvumas ir darbo organizavimas, kai akcentuojamas užduoties įvykdymui; 2) gerai dirbusių darbuotojų atlygio, jų asmeninių poreikių tenkinimo akcentavimas.

Nors tyrėjai nustatė tiesioginį vadovavimo stiliaus, veiksmingumo ir kuriamos gerovės ryšį, vis dėlto vadovavimo stiliai yra neišsenkamas mokslinių tyrimų šaltinis (Sudha, Shahnawaz, Farhat, 2016: 112).

Kai kurie mokslininkų teigimu, vadovavimo stilių galima traktuoti kaip nematerialų organizacijos turtą, siekiant užtikrinti jos gyvybiškumą, paveikti darbuotojus ir lemti norimus organizacijos rezultatus (Obiwuru ir kt., 2011: 102). Yra nemažai vadovavimo apibrėžimų, dažniausia jis apibrėžiamas kaip vadovo bruožų, jo elgesio ir daromos įtakos darbuotojams sąveikos modelių vaidmuo (Yukl, 2013: 2). Vienas vadovavimo raiškos elementų yra vadovavimo stiliai, kaip savotiškas pavyzdys, kuris gali būti sėkmingas arba ne. Vadovavimo stilių apibrėžia daugelis bruožų. Jis priklauso nuo šių keturių veiksnių: 1) vadovo vertybių sistema; 2) pasitikėjimas darbuotojais; 3) polinkis vadovauti ir 4) savisaugos jausmas nestandartinėje situacijoje (Tuuli ir kt., 2012: 153).

Vadovavimo stilių teorinis diskursas

Pastaruoju metu vis daugiau aptarinėjami įvairūs vadovavimo bruožai, gebėjimai ir stiliai – neišsenkami vidiniai veiklos šaltiniai (Fairhurst, Connaughton, 2014: 7). Vienas pirmųjų atliktų vadovavimo tyrimų – Galtono anketa, sukurta 1869 m., apie gabumų paveldimumą. Pagrindinė koncepcija – vadovavimas yra ypatingas asmens gebėjimas (McCleskey, 2014: 117). 1900 m. vadovavimas laikytas gebėjimu (Transformational Leadership Report, 2007: 8), kuriuo pasižymi tik išskirtiniai elitui priklausantys žmonės. Vėlesni tyrimai leido kurti vadovavimo teorijas, kurios suskirstytos į bruožų, elgsenos, situacijų ir proceso (Lussier, Achua, 2001: 16) (vadovavimo tyrimų raida, atsižvelgiant į vadovavimo teorijas, pateikta 3 priede, 1 paveiksle).

Bruožų (personalinėmis) teorijomis mokslininkai bando paaiškinti savitas sėkmingo vadovavimo charakteristikas fizinėmis (amžius, ūgis, svoris, išvaizda) ir psichologinėmis (veržlumas, suvokimas, kūrybiškumas, sąžiningumas, agresyvumas, visiškas savarankiškumas, įtaiga ir dominavimas) savybėmis. Bruožų teorija remiasi prielaida, kad žmonės gimdami paveldi tam tikras savybes, kai kurios jų ypač tinka vadovauti. Taigi, siekiant, kad organizacijai būtų sėkmingai vadovaujama, būtina teisinga vadovų atranka. Deja, daugybė 1930–1940 m. atliktų mokslinių tyrimų taip ir nepatvirtino, kad vadovavimo sėkmė priklauso būtent nuo šių bruožų (Jacobs, 2012: 13; Fouzia, Kamran, 2012: 5; Lussier, Achua, 2001: 16).

Elgseną 1950–1970 m. tyrinėję mokslininkai mėgino įvertinti jos poveikį vadovavimui, remdamiesi prielaida, kad vadovo elgesys yra svarbesnis už jų fizines, protines ar emocines savybes. Atliekant tyrimus analizuotos asmens elgesio apraiškos, jas tiesiogiai susiejant su vadovavimu, įskaitant neformalius santykius. Mokslininkai mėgino atrasti vieną patį geriausią vadovavimo stilių, kuris tiktų visose situacijose, lygindami sėkmingai veikiančių ir neveiksmingų vadovų elgesio skirtumus. Kitas aspektas – vadovavimo pobūdis (koku būdu vadovaujama). Elgsenos vadovavimo teo-

rijos bando paaiškinti savitą sėkmingų vadovų vadovavimo stilių arba nustatyti jų darbo pobūdį (Jacobs, 2012: 14; Fouzia, Kamran, 2012: 5; Lussier, Achua, 2001: 16–17).

Situacijų teorijos 1960–1980 m. mėgino nustatyti tinkamą vadovavimo stilių, remdamiesi darbuotojų išsilavinimu, kompetencija ir branda: galbūt vadovo bruožai ir (ar) elgesys bus situaciniai sėkmingo vadovavimo veiksniai? Nenumatytų atvejų teorija pabrėžia situacinių veiksnių, įskaitant atliktą darbą, išorinės aplinkos (susiklosčiusios sąlygos), vietos (kur tai vyksta), laiko (kada tai vyksta) ir darbuotojų savybių svarbą. Vienas šio tyrimo aspektų – išsiaiškinti, kiek skirtingose organizacijose (vadovavimo lygiuose ir kultūrose) vadyba skiriasi arba yra panaši. Šiose teorijose keliami prielaidai, kad vadovavimo stilius pasirenkamas, atsižvelgiant į darbuotojų brandą (Jacobs, 2012: 14; Lussier, Achua, 2001: 17).

Proceso teorijas 1965–1970 m. kūrę mokslininkai bando paaiškinti, kodėl vadovaujant tam tikriems vadovams darbuotojai sutinka sunkiai dirbti ir aukoti asmeninius tikslus, kad pasiektų grupės ar organizacijos tikslus. Kitaip tariant, siekta nustatyti, kaip veiksmingai vadovui daryti įtaką darbuotojų elgesiui, koks elgesys ir kokie bruožai palengvina vadovo veiklą. Tirta, kodėl toks pat vadovo elgesys gali skirtingai veikti darbuotojus, atsižvelgiant į situaciją. Integruotos vadovavimo teorijos bando derinti bruožų, elgesio ir nenumatytų situacijų teorijas, paaiškinti sėkmingas vadovo poveikio darbuotojams priemones (Lussier, Achua, 2001: 17).

1980 m. imta tirti (Transformational Leadership Report, 2007: 8), kaip vadovo bruožų, elgsenos, situacijos ir grupės pagalbos sąveika leidžia tobulinti organizaciją.

C. J. Haughton'o (2012: 20–21) nuomone, vadovavimo teorijas galima traktuoti kaip atitinkančias tikrąją padėtį, tik atsižvelgiant į jų gyvavimo laikmetį ir to meto kultūrą, papročius, kitus veiksnius. Taigi svarbu atsižvelgti į vadovavimo teorijose vykusius pokyčius, nes atsižvelgiant į laikmetį ir situaciją (Bass, 2000: 29), įvairios vadovavimo teorijos akcentuoja skirtingus vadovavimo bruožus.

Autoritariniam vadovavimo stiliui būdingas nuolatinis nurodinėjimas darbuotojams, griežtas taisyklių laikymasis (Maskaly, Jennings, 2016: 623), vadovavimo principas – „aš pasakiau“ (Iqbal, Anwar, Haide, 2015: 3). Aiški vadovo ir darbuotojų atskirtis (Rustin, Armstrong, 2012: 60). Tai labiausiai tinka biurokratinėms organizacijoms (Gabris, Maclin, Ihrke, 1998: 337), kuriose nuolatinė kontrole užtikrinamas darbuotojų formalių taisyklių laikymasis. Autoritarinio stiliaus vadovas vadovauja darbams ir darbuotojų atliekamoms veikloms pasitelkęs nurodymus ir priežiūrą (Cheng ir kt., 2004: 91), turėdamas besąlygišką valdžią darbuotojams (Dedahanov ir kt., 2016: 2313), reikalauja neginčytino darbuotojų paklusnumo ir užduočių atlikimo, kitaip tariant, verčia darbuotojus laikytis nuostatų ir taisyklių, kurias jiems vadovai ir sukūrė (Gorchani ir kt., 2017: 42). Autoritarinis vadovavimo stilius pagrįstas griežta kontrole ir darbuotojų, kurie nuolat stengiasi išsisukti nuo bausmių, išnaudojimu (Hakimian ir kt., 2014: 447).

Nustatyti dar du tam tikrais bruožais išsiskiriantys vadovavimo stiliai – demokratinis ir liberalusis (nesikišimo, angl. *laissez-faire*) (Maskaly, Jennings, 2016: 623). Manoma, kad demokratinio vadovavimo sklaida prasidėjo 1930 m. K. Lewin'ui ir R. Lippitt'ui atlikus eksperimentą, kurio duomenys publikuoti dviejuose straipsniuose 1938 m. ir 1939 m. (Rustin, Armstrong, 2012: 60). Tiriamieji suskirstyti į tris grupes, kurioms vadovavo skirtingus vadovavimo stilius pasirinkę vadovai: autoritarinį, demokratinį ir liberalųjį. Šie trys vadovavimo stiliai vadinami klasikiniiais ir paprastai vienas su kitu lyginami.

Esant demokratiniam vadovavimo stiliui sprendimai priimami bendru sutarimu, vadovavimo principas – „aš dalinuosi“ (Iqbal, Anwar, Haide, 2015: 3). Tai autoritarinio vadovavimo stiliaus priešingybė (Maskaly, Jennings, 2016: 623). Demokratinis vadovas pateikia grupės nariams veiklos gaires (rekomendacijas), pats dalyvaudamas grupės veikloje skatina ir kitus grupės narius aktyviai dalyvauti jos veikloje ir priimant sprendimus (Rustin, Armstrong, 2012: 60). Demokratinis, t. y. netiesiogiai darbuotojus nukreipiantis, vadovavimo stilius darbuotojams priimtinesnis, dažnai jis vadinamas *moterišku* vadovavimu, tuo tarpu autoritarinis, kai tiesiogiai nurodinėjama, prilyginamas *vyriškam* vadovavimo stiliui (Ferguson, 2011: 433). Demokratiniam vadovavimo stiliui būdingas grįžtamasis ryšys, darbuotojai dalyvauja atvirose diskusijose ir tai skatina juos imtis įgyvendinti užduotis (Gorchani ir kt., 2017: 42).

1939 m. nustatyta, kad liberalusis vadovavimo stilius susilaukė mažesnio darbuotojų palaikymo, lyginant su autokratinium ir demokratinium vadovavimo stiliais, nors darbuotojai ir pageidavo daugiau savarankiškumo (Boateng, 2012: 129). Liberalus vadovas stengiasi nenurodinėti darbuotojams ir kuo mažiau juos kontroliuoti (Hater, Bass, 1988: 697). Šis vadovavimo stilius pasižymi pasyviu (neveikliu) vadovavimu (Gopal, Chowdhury, 2014: 3), kai iš viso vengiama vadovauti (Bass, Steidlmeier, 1999: 184). Vadovai vengia vadovauti darbuotojams (Transformational Leadership Report, 2007: 6), jie geriau patys „užsivers popieriais“, bet stengsis išvengti situacijų, kai galima bent menkiausia priešprieša. Pagrindinis tikslas – išlaikyti gerus santykius su visais. Vadovas mažai arba visiškai nenurodinėja, beveik nedalyvauja arba iš viso nusišalina, visų sprendimų priėmimą palikdamas grupės nariams (Rustin, Armstrong, 2012: 60). Remiantis kita nuomone, liberalusis vadovas mano, kad darbuotojai yra motyvuoti ir turėtų savarankiškai atlikti užduotis, įgyvendinti tikslus (Desrosiers, 2015: 1). Vadovai pasirodo tik kilus rimtai problemai ar esant poreikiui (Nordbye, Irving, 2017: 63). Šio stiliaus išskirtinis požūiris: veiksmingiausias vadovavimas – tai visišką jo nebuvimas (Maskaly, Jennings, 2016: 623).

D. Y. Dang'as, P. D. Gadi, M. Z. Danladi (2013: 3), vadovavimo stilius suskirstę po tris, pateikė du skirstymo variantus: 1) autoritarinis, dalyvaujantysis, tėviškas (paternalistinis); 2) autokratinis (paremtas autoritetu), demokratinis (paremtas dalyvavimu), liberalusis (laisvų vadžių, paremtas nesikišimu).

Vadovų elgsena gali būti skirstoma atsižvelgiant į tai, dėmesys skiriamas užduočiai ar darbuotojui (McCleskey, 2014: 118). Pateikiamos keturios Likerto vadovavimo stilių sistemos (Falletta, 2005: 7–8): 1) išnaudotojiška, pagrįsta autoritetu, – tai priešiškas, prievartinis vadovavimas, kai santykiai tarp grupės narių palaikomi juos tik minimaliai informuojant; 2) geranoriška, pagrįsta autoritetu, – tai atsakingas, konkurencingumu besiremiantis vadovavimas, kur egzistuoja daug sutampančių struktūrų, sudarytų iš prižiūrėtojų ir pavaldinių, kuriems suteikiama tik būtina informacija; 3) patariamoji – tai aktyvus vadovavimas konsultuojant, kai grupės problemos sprendžiamos kartu grupėse, pateikiant būtiną informaciją ir atsakant į kylančius klausimus; 4) dalyvaujančioji – tai našus (veiksmingas), bendradarbiaujantis vadovavimas, persidengianti grupės narių narystė, kai suteikiama visa būtina ir juos dominanti informacija.

Pirmosios – išnaudotojiškos sistemos organizacijos yra biurokratinės, nelanksčios, tuo tarpu ketvirtosios – dalyvaujančiosios sistemos organizacijos lengviau prisiderina prie kintančių sąlygų (Fisher, 2009: 359). Ketvirtoji sistema, lyginat su antrąja, yra veiksmingesnė (Likert, 1971: 1), nes antroji – autoritariškesnė. Taigi įvardijami keturi vadovavimo stiliai: autokratinis, demokratinis, liberalusis ir globėjiškas (paternalistinis), kuriems būdinga skirtinga vadovo elgsena (Dang, Gadi, Danladi, 2013: 2–3).

A. Stankuvienės (2013: 64) teigimu, esminis darbuotojus veikti skatinantis veiksnys yra R. Likert'o ir J. G. Likert'o pateikta organizacinio vadovavimo sistema. Vadovavimas darbuotojams grindžiamas D. McGregor'o *X* ir *Y* teorijomis, kurios pagrįstos žmonių elgsenos darbe prigimtimi.

Teorijos X ir Y. D. McGregor'as 1957 m. teigė, kad dauguma vadovavimo teorijų iki A. Maslow'o 1943 metais atliktų tyrimų teigdavo panašias prielaidas apie žmogaus prigimtį (pvz., darbuotojai yra tingūs) bei siūlydavo panašius vadovavimo būdus: nurodymai, atlygis, įtikinėjimas ir nuobaudos netinkamai atlikus veiklą (žr. Maskaly, Jennings, 2016: 623). Toks požiūris visiškai atitinka teoriją *X*. Priešingai – teorija *Y* atitinka požiūris, kad darbuotojų saviskata, noras ugdytis (mokytis), atsakomybė ir vadovavimas turi užtikrinti šių tikslų įgyvendinimą.

1981 m. W. G. Ouchi pristatė dar vieną teoriją *Z* (Maskaly, Jennings, 2016: 624), kuri pasižymi įtraukimu ir humanistiniu požiūriu, kai su darbuotojais aptariami siūloami pakeitimai, kol jie dar neįgyvendinti. Vadovybei priėmus sprendimą, darbuotojai privalo vykdyti numatytus pokyčius.

Pamažu traukdami nuo įvairių klasikinių vadovavimo stilių, vadovų bruožų ir elgsenos, mokslininkai ieškojo kitų vadovavimo stilių (Seyal, Rahman, 2014:2).

Charizmatiškojo vadovavimo stiliaus vadovas, pateikdamas geresnės ateities perspektyvą, įtikina darbuotojus siekti tikslų, skatindamas jų entuziazmą ir atsidavimą, įgydamas pasitikėjimą (Mittal, 2015: 27). Graikų kilmės žodis *charizma* reiškia dievų dovana. R. Mital'o (2015: 27) teigimu, šis žodis pavartotas M. Weber'io 1947 metais kalbant apie vadovo įtaką, kuri nulemta ne formalios institucijos, bet pačių darbuotojų suvokimo, kad vadovas apdovanotas išskirtinėmis savybėmis. M. S. Rao pateikė

tokį M. Weber'io charizmatiškojo vadovavimo apibūdinimą: atsidavimas sudievinus ar iškelus konkretų asmenį ir jo nustatytą tvarką (Rao, 2017: 124). Charizmatiškojo vadovavimo stiliaus vadovams būdingas pasitikėjimas savimi, ateities numatymas, gebėjimas tą matymą perteikti, įsitikinimas ateities galimybėmis, neįprasta elgsena ir aplinkos jautimas (Armandi, Oppedisano, Sherman, 2003: 1078–1079). Charizmatiški vadovai rodo elgesio pavyzdį (Shao ir kt., 2016: 529) ir tuo žavi darbuotojus. Veikdami jausmus idealizuoja įtaką, taiko vizijai ir misijai būdingus elementus, skatina didžiulius ne tik grupę (plačiau organizacija), bet ir konkrečiais jos nariais (Obiwuru ir kt., 2011: 103). Charizmatiškąjį stilių įvaldę vadovai tampa įkvepiančiu pavyzdžiu kitiems (Paulsen ir kt., 2009: 513).

Nors yra teigiančiųjų, kad charizma yra kažkas dieviško ir įgyjama gimstant (Rao, 2017: 124), tyrimais įrodyta, jog tai yra įgūdis (Robbins, 2010: 77–78), kurį galima tobulinti mokantis, bandant ir praktikuojant. Kaip teigia A. J. Karim'as (2016: 365), charizmatiškasis vadovavimo stilius veiksmingai pasireiškia krizinėmis aplinkybėmis, kai reikia skubiai veikti.

G. A. Yukl'as (2010: 266–267) paaiškino, kaip charizmatiškąjį vadovavimo stilių praktikuojantis vadovas veikia darbuotojų požiūrį ir elgesį: 1) aiški vizija; 2) išraiškingas bendravimo būdas, perteikiant viziją; 3) asmeninės rizikos prisiėmimas, siekiant įgyvendinti viziją; 4) dideli lūkesčiai; 5) optimizmas, pasitikėjimas savo darbuotojais; 6) elgesio, kuris atitinka siekiamą viziją, modeliavimas; 7) darbuotojų išpūdziai apie vadovą; 8) tapatumo kartu su grupe ar organizacija kūrimas ir 9) įgaliojimų darbuotojams suteikimas.

Be teigiamų savybių, charizmos poveikis gali būti ir griaunamojo pobūdžio (Karim, 2016: 365). G. A. Yukl'as (2010: 275) įvardijo galimas neigiamas charizmatiškojo vadovavimo pasekmes: 1) begalinis žavėjimasis vadovu mažina tikimybę sulaukti naudingų pasiūlymų iš darbuotojų; 2) vadovo pripažinimas slopina darbuotojų kritiką; 3) vadovą „dievinantys“ darbuotojai susikuria klaidingą vadovo neklustamumo įvaizdį; 4) per didelis pasitikėjimas ir optimizmas neleidžia vadovui išvelgti tikrų pavojų ir kliūčių; 5) problemų neigimas ir nesėkmių ignoravimas mažina organizacinio mokymosi galimybes; 6) didelių ir rizikingų projektų gali nepasisiekti įgyvendinti; 7) tikėjimas visapusiška išankstine sėkme gali atstumti kai kuriuos darbuotojus; 8) impulsyvus netradicinis elgesys padalija darbuotojus į priešus ir sekėjus; 9) priklausomybė nuo vadovo trukdo vystytis ir ugdytis kompetentingus naujus (kitus) vadovus; 10) negebėjimas ugdyti naujų vadovų lemia galimą vadovavimo krizę.

Transakcinis vadovavimas pasireiškia, kai vienas asmuo imasi tikslingos iniciatyvos užmegzti ryšį su kitais (Burns, 1978: 19). Šis kontaktas lemia sąveiką, kai kiekviena šalis – tiek vadovas, tiek darbuotojai – siekia patenkinti savo poreikius (Strom, Sears, Kelly, 2014: 72), nes aiškiai apibrėžta darbuotojų atsakomybė ir vadovo lūkesčiai. Transakcinis vadovavimas suvokiamas kaip vadovavimo stilius, daugiau dėmesio skiriantis techniniam problemų sprendimui, mažiau – darbuotojams (Covin

ir kt., 1997: 24). Manoma, kad šį vadovavimo stilių taikantis vadovas atidžiai stebi nukrypimus nuo tikslingos veiklos, klaidas, nesusipratimus, prireikus imasi koregavimo veiksmų (Obiwuru ir kt., 2011: 104). Paprastai remiasi oficialiomis organizacinėmis struktūromis ir sistemomis (Zhu ir kt., 2011: 153), tarpusavio mainais (Fisher, 2009: 362). Tai pasireiškia kaip pripažinimas ir įvertinimas (apdovanojimas) už konkrečius darbuotojų pasiekimus (Holten, Brenner, 2015: 4). Vadovas paaiškina, kokio atlygio, malonių ar privilegijų galima tikėtis už tinkamą užduočių atlikimą ir nustatytų reikalavimų laikymąsi (Hater, Bass, 1988: 695). Ir atvirkščiai, jei nustatytų reikalavimų nesilaikoma, netinkamai atliekamos užduotys, taikomos drausminės bausmės, kurios sukelia neigiamas darbuotojų reakcijas (Bass, 2000: 22). Transakcinis vadovas, kaip teigiama situacijų teorijose, kreipia darbuotojų pastangas siekti numatytų tikslų, nurodydamas užduotis ir jų įgyvendinimo galimybes (Armandi, Oppedisano, Sherman, 2003: 1078). Šį vadovavimo stilių galima suskirstyti į tris etapus: 1) vadovas suvokia, kad darbuotojai nori gauti atlygį už savo darbą ir tuo pasirūpina, jei darbas tinkamai atliktas; 2) santykinis atlygis keičiamas į darbuotojo pastangas; 3) vadovas įvertina darbuotoją iškart jam atlikus darbą (Seyal, Rahman, 2014: 3).

Vieni mokslininkai pateikia tokį transakcinio vadovavimo veiklos suskirstymą (Odumeru, Ifeanyi, 2013: 358; Gopal, Chowdhury, 2014: 2; Alkahtani, 2016: 26; Yukl, 2010: 278): santykinis atlygis, aktyvūs ir pasyvūs veiksmai. *Santykiniis atlygis*, reagavimas nukrypimą nuo normos, taisant klaidas atliekant tiek aktyvius, tiek pasyvius veiksmus. Santykinis atlygis už atitinkamą elgesį apima paaiškinimą apie darbą, kurio reikia atlygiui gauti, paskatas ir neapibrėžtas išmokas siekiant motyvuoti, pasitelkiant tiek skatinimą pagal nuopelnus, tiek bausmes. *Aktyvūs veiksmai* apibrėžia darbuotojų kontrolę, siekiant ištaisyti jų padarytas klaidas, kad darbas būtų veiksmingai užbaigtas. Ši elgsena apibrėžiama kaip klaidų paieška ir taisyklių taikymas, siekiant tų klaidų išvengti. Transakcinis vadovavimo stilius yra veiksmingas esant krizėms ir ekstremalioms situacijoms, be to, kai tam tikru specifiniu būdu turi būti vykdomi projektai (Odumeru, Ifeanyi, 2013: 358). *Pasyvūs veiksmai* – įvairūs korekciniai veiksmai, reaguojant į akivaizdžius nukrypimus nuo priimtinių veiklos standartų, už ką darbuotojai baudžiami. Šis vadovavimo tipas gali būti priimtinas organizacijos veikloje (nors nėra geriausias) tuo metu, kai nėra jokių ryškių pokyčių, sukretimų, krizių ir tenkinamasi nedideliu organizacijos augimu (Neumann, Neumann, 1999: 73).

Kiti autoriai transakcinio vadovavimo veiklą skirsto kitaip (Rohmann, Rowold, 2009: 546; Fazzi, Zamaro, 2016: 862): *santykiniis atlygis* rodo vadovo gebėjimą nustatyti tikslus (ko tikimasi iš darbuotojo) ir galimą naudą darbuotojui (ką gaus mainais už atliktą darbą); *vadovavimas, esant išskirtiniams atvejams* (aktyvus ir pasyvus), atsižvelgiant į susiklosčiusias aplinkybes, darbuotojams neteislingai atlikus arba iš viso neatlikus užduoties (aktyvus – tai nuolatinis stebėjimas (kontrolė), kad viskas būtų laiku ir tinkamai atlikta; pasyvus – reaguojama tik jau į įvykusį faktą, kai kažkas ne-

padaryta ar blogai padaryta); *nesikišimo politika* (angl. *laissez-faire*) – tai vadovavimo nebuvimas, kai priimant sprendimus vengiama prisiimti atsakomybę už pasekmes.

Manome, kad tai tik du skirtingi transakcinio vadovavimo stiliaus vadovo veiklos skirstymai, kurie iš esmės niekuo nesiskiria. Pirminiame transakcinio vadovo veiklos variante buvo tik *santykiniis atlygis* ir *pasyvus valdymas* (Yukl, 2010: 278).

Transformacinis vadovavimo stilius laikomas sudėtingesniu už transakcinį (Boateng, 2012: 129). Kitaip nei charizmatiškasis vadovavimo stilius jis neapsiriboja vien tik ateities numatymu, bet tikroviškos ir patrauklios organizacijos vizijos, kuri pagerintų esamą jos padėtį, kūrimu ir perteikimu (Armandi, Oppedisano, Sherman, 2003: 1079). Kitaip tariant, apibrėždami pokyčių poreikį, kurdami naujas vizijas, skatindami darbuotojus įsipareigoti įgyvendinti tas vizijas, vadovai gali reformuoti organizaciją (Den Hartog, Van Muijen, Koopman, 1997: 20). Transformacinis vadovas neapsiriboja tik darbuotojo skatinimu apdovanojimais ar bausmėmis (Fisher, 2009: 362). Šiuo atveju stengiamasi patenkinti aukštesnius darbuotojų poreikius: įtraukti juos į abipusio skatinimo, atsisakyti vien tik siaurų savų interesų, kad darbuotojai juos pakeistų organizacijos naudai (Kets de Vries (Kets de Vries), 2004: 248). Transformacinis vadovavimas turėtų būti skatinamas (Bass, 1990: 25), nes jo paskirtis – kurti ir puoselėti bendruomeninius santykius darbo vietoje tiek vertikaliu, tiek horizontaliu lygmenimis (Li, Hung, 2009: 1141). Matydamas save kaip bendruomenės narį darbuotojas linkęs perimti grupės vertybes ir tikslus, o tai skatina prisidėti prie didesnio tos bendruomenės gėrio kūrimo (Kaiser, Hogan, Craig, 2008: 104).

Galima skirti keturis transformacinio vadovavimo bruožus (Odumeru, Ifeanyi, 2013: 356; Seyal, Rahman, 2014: 3; Alkahtani, 2016: 25–26): charizmatiškai idealizuota įtaka, asmeniniai (individualūs) sprendimai, susižavėjimą keliantis (įkvepiantis) skatinimas, gebėjimų (intelektu) lavinimas. Šie keturi transformacinio vadovavimo bruožai (Fisher, 2009: 362) pasireiškia transformacinio vadovo veiksmuose (Strom, Sears, Kelly, 2014: 73; Berg, Karlsen, 2016: 1124; Fazzi, Zamaro, 2016: 862; Avolio ir kt., 2009: 766): 1) idealizuota įtaka, kai vadovas veikia kaip sektinas pavyzdys, su kuriuo tapatinasi darbuotojai; 2) įkvepiantis skatinimas ir kalbėjimas apie dvasinius dalykus – jausmus, pasaulėžiūrą, žmogiškąsias vertybes; vadovas bendraudamas su darbuotojais drąsina, įkvepia ir skatina įsipareigoti; 3) skatinimas mąstyti, kai diegiant naujoves skatinamas darbuotojų kūrybiškumas; 4) asmeninis dėmesys, kai vadovas rūpinasi darbuotojų poreikiais.

Kiti mokslininkai (Masood ir kt., 2006: 942; Yasir, Mohamad, 2016: 312) skiria šešis pagrindinius transformacinio vadovavimo bruožus, kurie taip pasireiškia vadovų elgsenoje: vizijos išaiškinimas, tinkamo modelio parinkimas, darbuotojų pritarimas tikslams, aukšti veiklos lūkesčiai, individuali parama ir intelektualinis skatinimas.

Transformacinį vadovavimo stilių taikantys vadovai paprastai darbuotojams tampa sektinu pavyzdžiu (Men, Stacks, 2013: 174; Hoten, Brenner, 2015: 3–4), sukurdami bendros ateities pojūtį. Jie skatina darbuotojus permąstyti tradicinius savo elge-

sio būdus ir pabandyti taikyti originalius novatoriškus metodus tiek kasdienėse, tiek naujose situacijose (Zhu, Avolio, Walumbwa, 2009: 595). Transformacinį vadovavimo stilių taikantis vadovas turi daugiau galimybių įvertinti grupės pasiekimus (Lam, O'Higgins, 2012: 150) ir pavienių grupės narių indėlį (Walumbwa ir kt., 2005: 4).

D. Bosch'as (2013: 21) plačiau apibūdina transformacinio vadovavimo elgseną: grįžtamojo ryšio perteikiant viziją užtikrinimas; darbuotojų mokymas (ugdymas); jų palaikymas (remia, suteikia būtiną pagalbą); įgaliojimų darbuotojams suteikimas; novatoriškumas; pavyzdžio kitiems rodymas; charizmatiškumas (uždegantis, įkvepiantis, žavus, patrauklus, sektinas pavyzdys). Transformacinis vadovavimas dažniausia aiškinamas kaip vienkryptis vadovo poveikis darbuotojams (Odumeru, Ifeanyi, 2013: 357), skatinant juos užduotis atlikti geriau nei buvo galima tikėtis (Bass, 1985: 32). Transformacinis vadovavimas apima: empatiją, supratingumą, savitarpio santykių puoselėjimą, naujoves, darbuotojų pasitikėjimą ir skatinimą asmeniškai tobulėti (Men, Stacks, 2013: 174). Tyrimais nustatyta, kad transformacinis vadovavimo stilius teigiamai veikia darbo našumą ir darbuotojų pasitenkinimą (Covin ir kt., 1997: 24), kūrybiškumą, komandinę veiklą, skatina diegti naujoves, lemia darbų sėkmę (Paulsen ir kt., 2009: 512). Transformaciniai vadovai skatina savo darbuotojus daryti daugiau, nei iš jų tikimasi (Lam, O'Higgins, 2012: 149), keisti savo asmenines vertybes ir savivoką aukštesnio lygio poreikiais ir siekiais (Cheung, Wong, 2011: 659). C. M. A. Homrig'as (2001: 6–7) pateikia tokius transformacinio vadovavimo bruožus: tikro (nuoširdaus) pasitikėjimo tarp vadovo ir darbuotojų kūrimas; nuolatinis prisiimtų įsipareigojimų vykdymas; užtikrinamas, palaikomas ir modeliuojamas vadovavimas, laikantis verslo etikos standartų; atsakomybės prisiėmimas, numatant organizacijos plėtrą ir poveikį visuomenei, dėmesio ties svarbiausiomis vertybėmis (sąžiningumo, teisingumo) sutelkimas; sąmoningumo (suvokimo), kas yra teisinga, gera, svarbu ir gražu, savo, kaip žmogaus vertės suvokimo, darbuotojų moralinės brandos, kad visuotinė gerovė būtų aukščiau savų interesų, skatinimas; teigiamo pavyzdžio darbuotojams rodymas, kuriant pasitikėjimu paremtą bendravimą; vadovo ir darbuotojų vertybių tapatinimas bendram labui; vadovo ir darbuotojo darbo santykių puoselėjimas, siekiant bendrų tikslų; dalijimasis valdžia (dalies įgaliojimų perdavimas); moralumas nemoralizuojant.

Tarnaujančiojo vadovavimo sampratą priima bei taiko nedaugelis mokslininkų ir praktikų (Barbuto, Wheeler, 2006: 300). Ji tokia sudėtinga ir daugialypė, kad neužtenka tik elementaraus apibrėžimo (Page, Wong, 2000: 69). Apima visus vadovavimo aspektus, įskaitant etiką, santykius ir pasiektais rezultatais grindžiamą vertinimą (Coetzer, Bussin, Geldenhuys, 2017: 1), siūlo prasmingesnę vadovavimą, siekiant užtikrinti tvarius rezultatus žmonėms, organizacijoms, visuomenėms. Tarnaujantysis vadovavimas yra įsitikinimas, kad organizaciniai tikslai bus pasiekti ilguoju laikotarpiu, pirmiausia sudarius tobulėjimo ir vystymosi organizacijos darbuotojams galimybes, sukūrus jiems bendrą gerovę (Stone, Russell, Patterson, 2004: 355). Tikimasi,

kad tarnaujančiojo vadovo įtaka formuos atviresnius, išmintingesnius, laisvesnius, savarankiškesnius darbuotojus, tikintis, kad ir jie pasitarnaus kitiems (aplinkiniams, kolegoms) (Van Winkle ir kt., 2014: 72).

Tarnaujantįjam vadovavimo stiliui būdingas negriežtas vadovavimas darbuotojams (Winston, Fields, 2015: 414), galintis pasireikšti kaip vadovo globa, užsiimant darbuotojų mokymu ar netiesiogiai teikiant paramą, rūpinimasis, etiška ir skaidri veikla. Tarnaujantysis vadovavimas pasižymi tuo, kad ne tik vadovas veikia darbuotojų elgseną, bet ir darbuotojai, teikdami grįžtamąjį ryšį, daro įtaką vadovo elgsenai (Winston, Fields, 2015: 415). Tarnaujantieji vadovai ugdydami savo darbuotojus ugdomi ir patys (Gutierrez-Wirsching ir kiti, 2015: 1235). Toks vadovavimas, apimančis tiek patį vadovą, tiek darbuotojus, susijęs su etika, dorove, vertybėmis (Gotsis, Grimani, 2016: 990). Vadovai, kuriems būdingas tarnaujantysis vadovavimo stilius, teigiamai vertina darbuotojus (Jit, Sharma, Kawatra, 2016: 594), tokie jų bruožai, kaip noras padėti, įtikinti, kuklumas, globėjiškumas, rūpestingumas (užsiimant darbuotojų ugdymu), gebėjimas išklausti, dalyvavimas priimančiam sprendimui, skatina bendruomeniškumo jausmą. Todėl tarnaujantysis vadovas, būdamas dorovingesnis, lyginant su kitais stilius taikančiais vadovais (De Sousa, van Dierendonck, 2014: 880), yra ypač dėmesingas, domisi darbuotojų asmeniniais poreikiais, padeda jiems nusistatyti tikslus, ugdytis (Chan, Mak, 2014: 273).

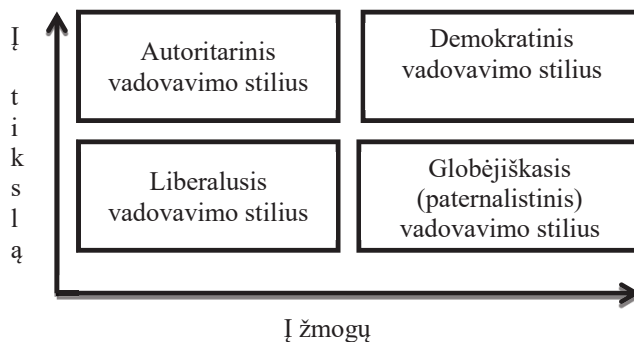
P. T. P. Wong'as, D. Davey'us (2007: 2–3) pateikia šiuos tarnaujančiojo vadovavimo bruožus: 1) laikosi atsidavusios tarnystės požiūrio (Melchar, Bosco, 2010: 75); 2) daugiausia dėmesio skiria darbuotojams, jų ugdymui, kad šie liktų organizacijoje; 3) prisiima atsakomybę už saugios ir pozityvios darbo aplinkos, skatinančios naujoves ir didinančios vidinę motyvaciją, kūrimą; 4) humanizuoja darbą, pripažindami darbuotojų vertingumą, elgdami su jais kaip su pagarbos vertais žmonėmis; 5) įgyja pasitikėjimą, nes darbuotojų teisėtus poreikius iškelia aukščiau savų interesų; 6) užsitarnauja pagarbą, nes yra naudingi darbuotojams ir visuomenei labiau nei būtų galima tikėtis; 7) išklauso darbuotojus; 8) puoselėja santykius, pasitelkdamis empatiją, gerumą, atsivėrimą, emocinį intelektą; 9) bendradarbiauja kuriant komandas ir įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą; 10) siekia organizacinių tikslų, išlaisvindami žmogiškųjų išteklių kūrybinį potencialą.

Pateikiami pagrindiniai tarnaujančiojo vadovavimo elgsenos bruožai, su kuriais dažniausia sutinka ir „Greenleaf“ mokyklos mokslininkai, konceptualizavę bei operacionalizavę tarnaujančiojo vadovavimo stilių (Kolzow, 2014: 48–49; Jit, Sharma, Kawatra, 2016: 595):

1. Iš klausymas – svarbus tarnaujančiojo vadovo įgūdis, lavinamas turint įdėmiaus kitų klausymosi nuostatą. Dėmesys kreipiamas į tai, kas liko neišsakyta jo vadovaujančioje aplinkoje. Įsiklausymas ir surinktos informacijos apmąstymas yra būtini tarnaujančiojo vadovo augimui.

2. Empatija – siekis įsijausti ir suprasti kitų jausmus bei emocijas. Mano, kad net blogai dirbantis asmuo turi gerų ketinimų. Į darbuotoją žvelgia kaip į žmogų, kurį būtina gerbti ir įvertinti už asmeninį tobulėjimą.
3. Gijimas – gebėjimas padėti darbuotojams ir sau patiems, siekiant su(si)grąžinti emocinę ir dvasinę pusiausvyrą ištikus nesėkmėms.
4. Sąmoningumas. Puikiai supranta savo stipriąsias puses ir ribotumą. Geba į situaciją žvelgti iš integruotos, holistinės pozicijos, atmesdami individualizmą, visuomenės ar valstybės ekonominius interesus keldami aukščiau už asmeninius. Puikiai supranta organizacijos etiką ir vertybes.
5. Įtikinimas. Priimdamas sprendimus ir bandydamas paveikti kitus dažniau imasi įtikinėjimo nei naudojami savo turimos valdžios galiomis ar statusu. Jis ypač veiksmingas, siekiant sutarimo grupių viduje.
6. Konceptualizavimas. Puoselėja savo gebėjimą „svajoti apie didingus darbus“. Ateities vizijos kūrimui skiria nemažai laiko ir pastangų. Bando suderinti trumpalaikius šiandienos ir ilgalaikius rytdienos poreikius.
7. Išvalgumas. Prognozavimas leidžia numatyti tikėtiną veiksmų eigos ar situacijos rezultatą. Gali mokytis iš praeities, kad geriau suprastų esamą tikrovę. Tai leidžia numatyti būsimas pasekmes. Šis bruožas yra glaudžiai susijęs su konceptualizavimu.
8. Įsipareigojimas padėti ir tarnauti kitiems atvirumu ir įtikinėjimu, o ne kontrole.
9. Rūpinimasis darbuotojų ugdymu. Atsidavęs žmonėms ir neapsiriboja tik tiesioginiu pareigybinu vaidmeniu. Įsitikinęs, kad žmonės vertingi ne tik kaip darbuotojai. Įsipareigoja puoselėti aplinką, skatinančią asmeninį ir profesinį darbuotojų augimą. Skatina darbuotojus pateikti savo sumanymus, įtraukia juos į sprendimų priėmimo procesą. Mano, kad jo pareiga – padėti kitiems siekti savo tikslų.
10. Bendruomenės telkimas. Stengiasi sukurti bendruomeniškumo atmosferą tiek savo organizacijoje, tiek ir už jos ribų, t. y. akcentuoja kolektyviškumo svarbą asmens gyvenime.

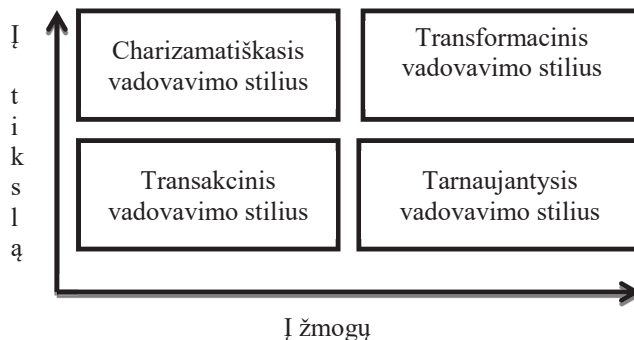
Daugelio mokslininkų tyrimų išvadose teigiama, kad pelno siekiančiose organizacijose būtinas veiksmingas vadovavimo stilius (Adeyemi-Bello, 2001: 151). Tad tyrimuose vadovavimo stiliai gali būti apibrėžiami kaip orientuoti į užduotį (tikslą) arba į santykius (darbuotoją) (Adeyemi-Bello, 2001: 150). Abu – į santykius ir į užduotį – orientuoti vadovavimo stiliai (Mikkelson, Sloan, Hesse, 2017: 14) organizacijai ir jos darbuotojų profesiniam tobulėjimui yra naudingi. Nenuostabu, kad veiksmingiausias vadovavimo stilius yra abiejų vadovavimo stilių derinys. 4–5 paveiksluose pateikti klasikiniai ir šiuolaikiniai vadovavimo stiliai pagal kryptis.



4 pav. Klasikinių vadovavimo stilių kryptys

Šaltinis: D. Y. Dang, P. D. Gadi, M. Z. Danladi (2013: 3);
F. Hakimian ir kiti (2014: 447); D. Kolzow (2014: 3031)

Jei vadovas orientuotas į užduotį, o ne į žmones, sakoma, kad jis yra autokratas. Kai mažai rūpinasi tiek darbuotojais, tiek darbu, laikomas liberaliu vadovu. Vadovas demokratas orientuotas tiek į užduotis, tiek į žmones, tuo tarpu globėjas į užduotį neorientuotas, tik į žmones.



5 pav. Šiuolaikinių vadovavimo stilių kryptys

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis: T. J. Covin ir kiti (1997: 24); A. Chung ir kiti (2011: 301); Sh. K. Schneider, W. M. George (2011: 62–63); S. C. H Chan, Wai-ming Mak (2014: 273); B. Winston, D. Fields (2015: 414); T. Cooper (2016: 96); A. B. Bhat ir kiti (2012: 349); S. Gutierrez-Wirshing ir kiti (2015: 1235); J. A. Odumeru, G. O. Ifeanyi, (2013: 358).

Charizmatiškasis vadovavimo stilius labiau orientuotas į tikslą. Tarnaujantysis vadovavimo stilius – į žmogų. Transakcinio vadovavimo stilius, lyginant su transformaciniu, mažiau orientuotas ir į tikslą, ir į žmogų.

Apžvelgus išanalizuotą mokslinę literatūrą, transakcinio, transformacinio ir tarnaujančiojo vadovavimo stilių genezė pateikta prieduose Nr.3, 1 pav. ir Nr. 4, 2 pav..

Vadovavimo stilių bruožų išskyrimas

Daugėja tyrimų, kurie susiję su vadovavimu darbuotojams, siekiant atskleisti vadovavimo ypatumus (Shalit, Popper, Zakay, 2010: 458). Vertinant vadovavimo stilių ypač svarbūs vadovavimo bruožai (Lam, O'Higgins, 2012: 149), daugiausiai jų pateikė J. Moss'as, Jr., J. J. Lambrecht'as, Q. Jensrud'as (1994: 23): ištvermingumas veikloje (energingas); išvalgumas; gebėjimas prisitaikyti ir atvirumas pokyčiams; aiškūs ateities matymas; pakantumas dviprasmybėms ir sunkumams; veiklos pastangų kreipimas į pasiekimus; atskaitomybė; iniciatyvumas; pasitikėjimas savo priimamais sprendimais (įsitikinimas jų teisingumu); pasirengimas priimti atsakomybę; pastovumas; užsidegimas (entuziastingas, optimistiškas); pakantumas nusivylimui; visiškas patikimumas; drąsumas – gali priimti sprendimus nežinodamas pasekmių (linkęs rizikuoti); nusiteikimas darbuotojo atžvilgiu; išipareigojimas bendram labui; asmenybės darnumas (dora, sąžiningumas, nuostatos ir požiūris); pažangus mąstymas, dalykiškumas (praktiški sprendimai); etiškumas; gebėjimas bendrauti (klausytis, kalbėti, rašyti); atjauta (jautrumas kitų atžvilgiu) ir pagarba; kitų skatinimas; tinklaveika (suvokiama, kaip sąsajos su kažkuo ar tarp kažko, asmenų atžvilgiu); planavimas; delegavimas; kūrybiškumas (organizaciniai gebėjimai); gebėjimas telkti žmones (komandas); ugdyti, mokyti; valdyti ginčus, įveikti priešišumą; planuoti laiką; valdyti nepriimtinas būsenas (stresą); tinkamai (priimtina) vadovauti; priimti sprendimus; atlikti užduotis (spręsti problemas); valdyti informaciją; pasaulėžiūros (ideologinių įsitikinimų) bendrumas su grupe. G. T. Fairhurst'as, S. L. Connaughton'as (2014: 8) vadovavimą suvokia kaip galią ir gebėjimą nukreipti, jų svarba vis dar tikslinama.

2 lentelėje pateikti vadovavimo stilių bruožai, pagal kuriuos mokslininkai tiria vadovavimo stilius.

Toliau analizuosime ir tirsime mokslininkų išskirtus ir tiriamus vadovavimo stilių kriterijus, kai kuriuos jų susiedami kaip vienas kitą papildančius: *sprendimų priėmimo būdas (pareigybinė valdžia, įgaliojimai)*; *užduočių pateikimo būdas; atsakomybės pasidalijimas (išipareigojimai, patikimumas, rizika)*; *požiūris į iniciatyvą (atvirumas pokyčiams)*; *požiūris į darbuotojus (poveikio priemonės)*; *požiūris į savo žinias; bendravimo su darbuotojais būdas; santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)*; *požiūris į drausmę; požiūris į vertybes (skatinimas)*; *vizijos pateikimas*. Toliau, remiantis moksline literatūra, tokį susiejimą pagrįsime.

2 lentelė. Vadovavimo stilių kriterijai

Vadovavimo stilių kriterijai	Vadovavimo stilių tyrėjai (leidinio metai)
Sprendimų priėmimo būdas	A. T. Dedahanov ir kiti (2016); E. A. Fisher (2009); D. Page, P. T. P. Wong (2000); D. E. Melchar, S. M. Bosco (2010); D. B. Ross, R. Matteson, J. Exposito, (2014); D. Kolzow (2014)
Užduočių pateikimo būdas	D. Page, P. T. P. Wong (2000); D. E. Melchar, S. M. Bosco (2010); D. Kolzow (2014)
Atsakomybės pasidalijimas	E. A. Fisher (2009); D. Page, P. T. P. Wong (2000); D. E. Melchar, S. M. Bosco (2010); J. Haar ir kiti (2017); P. T. P. Wong, D. Davey (2007); V. C. Nordbye, J. A. Irving (2017); D. Kolzow (2014)
Požiūris į iniciatyvą	E. A. Fisher (2009); D. E. Melchar, S. M. Bosco (2010); J. Haar ir kiti (2017); P. T. P. Wong, D. Davey (2007); V. C. Nordbye, J. A. Irving (2017); D. Kolzow (2014)
Požiūris į darbuotojus	A. T. Dedahanov ir kiti (2016); E. A. Fisher (2009); J. E. Barbuto Jr., D. W. Wheeler (2006); D. Page, P. T. P. Wong (2000); P. T. P. Wong, D. Davey (2007); V. C. Nordbye, J. A. Irving (2017); J. B. DeConinck, M. B DeConinck (2017); D. Kolzow (2014)
Požiūris į savo žinias	D. E. Melchar, S. M. Bosco (2010); J. Haar ir kiti (2017)
Bendravimo su darbuotojais būdas	A. T. Dedahanov ir kiti (2016); J. E. Barbuto Jr., D. W. Wheeler (2006); D. E. Melchar, S. M. Bosco (2010); P. T. P. Wong, D. Davey (2007); D. B. Ross, R. Matteson, J. Exposito, (2014); D. Kolzow (2014)
Santykių su darbuotojais pobūdis	A. T. Dedahanov ir kiti (2016); J. E. Barbuto Jr., D. W. Wheeler (2006); D. Page, P. T. P. Wong (2000); D. E. Melchar, S. M. Bosco (2010); J. Haar ir kiti (2017); P. T. P. Wong, D. Davey (2007); V. C. Nordbye, J. A. Irving (2017); D. Kolzow (2014);); B. J. Avolio, F. O. Walumbwa, T. J. Weber (2009)
Požiūris į drausmę	A. T. Dedahanov ir kiti (2016)
Požiūris į vertybes	A. T. Dedahanov ir kiti (2016); J. E. Barbuto Jr., D. W. Wheeler (2006); J. Haar ir kiti (2017); V. C. Nordbye, J. A. Irving (2017); D. B. Ross, R. Matteson, J. Exposito (2014); F.O.Walumbwa ir kiti (2005); B. J. Avolio, F. O. Walumbwa, T. J. Weber (2009); M. E. Brown, L. K. Treviño (2006b)
Vizijos pateikimas	E. A. Fisher (2009); J. Haar ir kiti (2017); V. C. Nordbye, J. A. Irving (2017); J. B. DeConinck, M. B DeConinck (2017); D. B. Ross, R. Matteson, J. Exposito (2014); D. Kolzow (2014); B. J. Avolio, F. O. Walumbwa, T. J. Weber (2009)
Poveikio priemonės	A. T. Dedahanov ir kiti (2016); E. A. Fisher (2009); J. Haar ir kiti (2017); V. C. Nordbye, J. A. Irving (2017); D. B. Ross, R. Matteson, J. Exposito (2014); D. Kolzow (2014)
Įsipareigojimas	J. Haar ir kiti (2017); D. B. Ross, R. Matteson, J. Exposito (2014); D. Kolzow (2014)
Patikimumas (vadovo)	A. T. Dedahanov ir kiti (2016); D. Page, P. T. P. Wong (2000); J. Haar ir kiti (2017); P. T. P. Wong, D. Davey (2007); D. Kolzow (2014)

Vadovavimo stilių kriterijai	Vadovavimo stilių tyrėjai (leidinio metai)
Ugdymas	A. T. Dedahanov ir kiti (2016); E. A. Fisher (2009); D. Page, P. T. P. Wong (2000); D. E. Melchar, S. M. Bosco (2010); J. Haar ir kiti (2017); P. T. P. Wong, D. Davey (2007); V. C. Nordbye, J. A. Irving (2017); J. B. DeConinck, M. B DeConinck (2017); D. B. Ross, R. Matteson, J. Exposito, (2014); D. Kolzow (2014); B. J. Avolio, F. O. Walumbwa, T. J. Weber (2009)
Pareigybinė valdžia (pareigybiniai įgaliojimai)	A. T. Dedahanov ir kiti (2016); J. E. Barbuto Jr., D. W. Wheeler (2006); D. B. Ross, R. Matteson, J. Exposito (2014); D. Kolzow (2014)
Atvirumas pokyčiams	D. Page, P. T. P. Wong (2000); D. B. Ross, R. Matteson, J. Exposito (2014); D. Kolzow (2014)
Skatinimas	A. T. Dedahanov ir kiti (2016); E. A. Fisher (2009); D. Page, P. T. P. Wong (2000); D. E. Melchar, S. M. Bosco (2010); J. Haar ir kiti (2017); P. T. P. Wong, D. Davey (2007); V. C. Nordbye, J. A. Irving (2017); J. B. DeConinck, M. B DeConinck (2017); D. B. Ross, R. Matteson, J. Exposito (2014); D. Kolzow (2014)

Sudaryta darbo autoriaus

Sprendimų priėmimo būdas (pareigybinė valdžia). Jį lemia sudėtinga kelių veiksnių sąveika, įskaitant organizacijos kontekstą ir ypatybes, sprendimų pobūdį ir sprendimus priimančiųjų požymius bei pasirinkimus (Yousef, 1998: 277). Vadovavimo stilius paprastai klasifikuojamas pagal valdymo sprendimus, kaip vadovas įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą (Ross, Matteson, Exposito, 2014: 7). Vadovavimas kitiems numato galios turėjimą (Antonakis, Cianciolo, Sternberg, 2004: 5), kuri organizacijos kontekste suprantama kaip pareigybiniai įgaliojimai – teisė priimti sprendimus. Einantieji vadovaujančias pareigas gali naudotis pareigybine valdžia (Ciulla, 2004: 307), kuri jiems suteikiama kaip pareigybiniai įgaliojimai. Sprendimo priėmimo būdas priklausys nuo situacijos, vadovo turimų žinių, vadovavimo galių ir noro jomis dalytis su darbuotojais (Yukl, 2013: 116).

Užduočių pateikimo būdas. Siekiant veiksmingai atlikti konkrečią užduotį, kurios kiekviena dalis valdoma (prižiūrima, kontroliuojama) atskirai (Odumeru, Ifeanyi, 2013: 358), vadovas atsako už užduočių paskirstymą ir vykdymo instrukcijų pateikimą (Sultana, Darun, Yao, 2015: 4), siekiant išlaikyti *status quo*. Pateikdami užduotis sumanūs vadovai geba išnaudoti universalias vertybes, kad darbuotojai pateikiamus tikslus priimtų kaip savus (Kovjanic ir kt., 2012: 1034).

Atsakomybės pasidalijimas (įsipareigojimai, patikimumas, rizika). Vadovavimas yra valdžios ir atsakomybės pasidalijimas, įgaliojimų suteikimas (Boateng, 2012: 129; Desrosiers, 2015: 2). Vadovas, kad išplėstų galimybes, suteikia įgaliojimus (ir atsakomybę) arba priskiria atitinkamai pareigybei ir perduoda sprendimų

priėmimo galią (susijusią su užduotimi, atlikimo laiku) (Sikula, Kim, 2004: 24). Delegavimas nėra absoliutus, nes vadovas ir toliau atsako už darbuotojų darbinę veiklą (Yukl, 2013: 121). Atsakomybės nesidalijimas arba pasidalijimas ja yra matomas veiksmas, kuriuo vadovas gali demonstruoti savo darbuotojams ryžtingumą, kompetentingumą, įsipareigojimą ir patikimumą (Yukl, 2013: 243).

Požiūris į iniciatyvą (atvirumas pokyčiams). Vadovui svarbu suvokti ir stengtis tobulinti vadovavimą, kuris apimtų ir nuolatinius pokyčius, daug įvairių požiūrių ir ginčų (De Haan, 2015: 5). Šiandien labiau nei bet kada organizacijos vadovai skatina savo darbuotojus kritiškai mąstyti, kad jie sutelkti dėmesį į naujas kūrybines idėjas (Ross, Matteson, Exposito, 2014: 11–12) ir inicijuoti jų įgyvendinimą.

Požiūris į darbuotojus (poveikio priemonės). Daugelio vadovų požiūris į darbuotojus yra per daug paprastas, jų manymu, iš esmės darbuotojus motyvuoja atlygis (įvairios formos) (Khan, 2016: 3). Viena iš poveikio priemonių, atskleidžianti požiūrį į darbuotojus, yra nuolatinė stebėseną, ribojanti darbuotojų elgseną (Kovjanic ir kiti, 2012: 1034), sutelkiant dėmesį į užduočių atlikimą ir darbuotojų paklusnumą, darant įtaką darbuotojų veiklai (Nanjundeswaraswamy, Swamy, 2014: 58). Tapimas sektinu pavyzdžiu yra dar viena poveikio priemonė, kuria gali remtis darbuotojai, nes jie mato, todėl mano, kad jų vadovas elgiasi tinkamai, nes taip elgiasi neverčiamas ir neįpareigojamas, taip nori pats (Haar ir kt., 2017: 58). Taigi daugeliu atvejų nuo vadovo požiūrio į darbuotoją priklausys ir taikomos darbuotojų poveikio priemonės.

Požiūris į savo žinias. Vadovavimo galima išmokti (Sikula, Kim, 2004: 25, Avolio ir kt., 2009: 765). Mokymasis yra labai svarbus tobulinant individualias vadovo kompetencijas (Antonakis, Cianciolo, Sternberg, 2004: 14).

Bendravimo su darbuotojais būdas. Vadovavimui yra labai svarbūs du klausimai: kaip vadovas turėtų bendrauti su darbuotojais ir kaip darbuotojai turėtų bendrauti su vadovu (Fairhurst, Connaughton, 2014: 8). Praktikoje vadovavimas ir bendravimas dažniausia vienas nuo kito neatsiejami (Collinson, 2014: 37) Vadovavimo stilius suvokiamas kaip bruožų, savybių, gebėjimų ir elgesio derinys, kurį vadovas taiko bendraudamas su savo darbuotojais (Nagendra, Farooqui, 2016: 65). Dauguma vadovų turi savą vadovavimo stilių, bet vis tiek paprastai reikia tobulinti bendravimo ir vadovavimo įgūdžius (Ross, Matteson, Exposito, 2014: 10). Bendravimą lemia jo veiksmingumas ir pasirinktas vadovavimo stilius (Fairhurst, Connaughton, 2014: 8).

Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas). Vadovavimas yra tam tikri tarpasmeniniai žmonių santykiai (Sikula, Kim, 2004: 25). Tai esminiai kiekvienos organizacijos elementai, nes yra organizacijos ir jos darbuotojų funkcionavimo, užduočių atlikimo bei reagavimo į išorinę aplinką pagrindas (Ross, Matteson, Exposito, 2014: 15). Nuo vadovo asmenybės priklauso tarpasmeninių santykių kūrimas, jų buvimas ar nebuvimas, atsižvelgiant į vertybes ir asmeninę patirtį (Kolzow, 2014: 55). Vadovavimo dėmesys turėtų būti perkeltas nuo proceso ir rezultatų į žmones ir perspektyvą. Naujas vadovavimo iššūkis, kaip ugdyti darbuotojus, atskleisti jų kūrybinį potencialą (Wong,

Davey, 2007: 1). Puoselėjant tarpusavio santykius, vadovams svarbu veiksmingai bendrauti, naudingai išnaudojant laiką su darbuotojais, kad būtų galima pasidalinti žiniomis ir išsiugdyti naujus gebėjimus (Coetzer, Bussin, Geldenhuys, 2017: 7).

Požiūris į drausmę. Žmonių tarpusavio ryšiai (Matonytė, 2004: 23) formuojami laikantis privalomų taisyklių, nuostatų, jie pagrįsti pasitikėjimu ir patikimumu. Kuo daugiau yra glaudžiai tarpusavyje susijusių žmonių, tuo labiau vadovai linkę sutelkti vadovavimo galias savo rankose, kad remdamiesi taisyklėmis ir nuostatomis tuos ryšius dar labiau sutvirtintų (Van de Valk, 2008: 56). Drausmė pasitelkiama tam, kad darbuotojų veikla atitiktų standartus (Bass, 1990: 20–21). Vadovo ir atsidavusių bei drausmingų darbuotojų tarpusavio ryšiai gali padėti siekti užsibrėžtų tikslų (Bass, 2000: 33).

Požiūris į vertybes (skatinimas). Vadovas turi gebėti sudominti žmones, skatinti juos įsipareigoti siekti organizacijos tikslų (Ross, Matteson, Exposito, 2014: 11). Kadangi vadovų vertybės yra skirtingos, jos turėtų būti aiškiai žinomos visiems organizacijos nariams. Nes paprastai žavimasi vadovais, kurie turi savų įsitikinimų, puoselėja tam tikras vertybes ir laikosi jiems svarbių principų (Kolzow, 2014: 55). Darbuotojų įgalinimas yra skatinimo priemonė veikti laikantis vertybinių nuostatų (Van Winkle ir kt., 2014: 72), kartu vadovas gali paveikti darbuotojus akcentuodamas savo įdiegtas ir propaguojamas vertybes (Stone, Russell, Patterson, 2004: 358).

Vizijos pateikimas. Vadovas turi būti numatęs organizacijos ir jos narių ateitį (Mills, 2005: 13). Asmenine vizija paremtas vadovavimas kuria strateginę organizacijos viziją, perduoda ją metaforų kalba, modeliuoja, kad nuosekliai veikdami ir įsipareigodami darbuotojai siektų ją įgyvendinti (Obiwuru ir kt., 2011: 102). Vadovavimas pasitelkus viziją gali padėti sutelkti, motyvuoti darbuotojus, kad jie atsiduotų darbui ir pasitikėtų, taigi siektų rezultatus kurdami naują organizacinę aplinką (Ten pat). Vadovas įtikinamai žada geresnę ateitį, pateikdamas savo pažiūras (nuostatas), demonstruodamas pasitikėjimą savimi ir būdamas tikras dėl savo įsitikinimų įkvepia pasitikėjimą darbuotojams (Hernez-Broome, Hughes, 2004: 26).

1.3. Teorinis etiško vadovavimo vertinimas vadovavimo stilių lygmeniu

Remiantis moksliniais tyrimais nustatyta, kad etiškam vadovavimo stiliui jokios įtakos nedaro vadovų ir jų darbuotojų demografiniai duomenys, bet jam svarbus emocinis pasitikėjimas, būdingas neigiamas požiūris į piktnaudžiavimą valdžia (Khuong, Nhu, 2014: 330).

Mokslininkai (Brown, Treviño, Harrison, 2005: 117) atliko tyrimą vertindami etiško vadovavimo raišką transformaciniame ir charizmatiškajame vadovavimo stiliuose *skatinimo* ir *vizijos* aspektais. J.M.Burns'as (1978: 20) vertino etiško vadovavimo raišką transformaciniame vadovavimo stiliuje *saviskatos* ir *moralės* aspektais, kai va-

dovaujant darbuotojams organizacijoje siekiama pokyčių. Situaciją (Gopal, Chowdhury, 2014: 4) ir darbuotojų lūkesčius atitinkantis vadovavimo stilius kelia jų *moralę, skatina* įsitraukti į veiklą, prisiimti *įsipareigojimus (atsakomybę)* įgyvendinant organizacijos tikslus.

Etiškai vadovaujantys vadovai gali padidinti darbuotojų savarankiškumą, pasiitelkę emocinius pojūčius ir ugdydami jų meistriškumą. Pateikiamas vertinimas tarp vadovavimo stiliaus bruožų *ugdymo ir palaikymo* su etiško vadovavimo bruožais *tolerancija*. Vertinta, kaip vadovavimo stilių raiška *ugdymo ir palaikymo* aspektais atitinka etiško vadovavimo raišką *tolerancijos* aspektu. Etiškai vadovaujantiems vadovams rūpi ne tik veiklos rezultatai. Jie *padeda* darbuotojams sutelkti dėmesį ties savo darbu ir juos *palaikydami* mažina nerimą bei stresą dėl atliekamo darbo, sakydami, kad viskas puikiai pavyks, *skatina* pasitikėti savomis jėgomis ir taip didina jų savarankiškumo veiksmingumą (Walumbwa ir kt., 2011: 206).

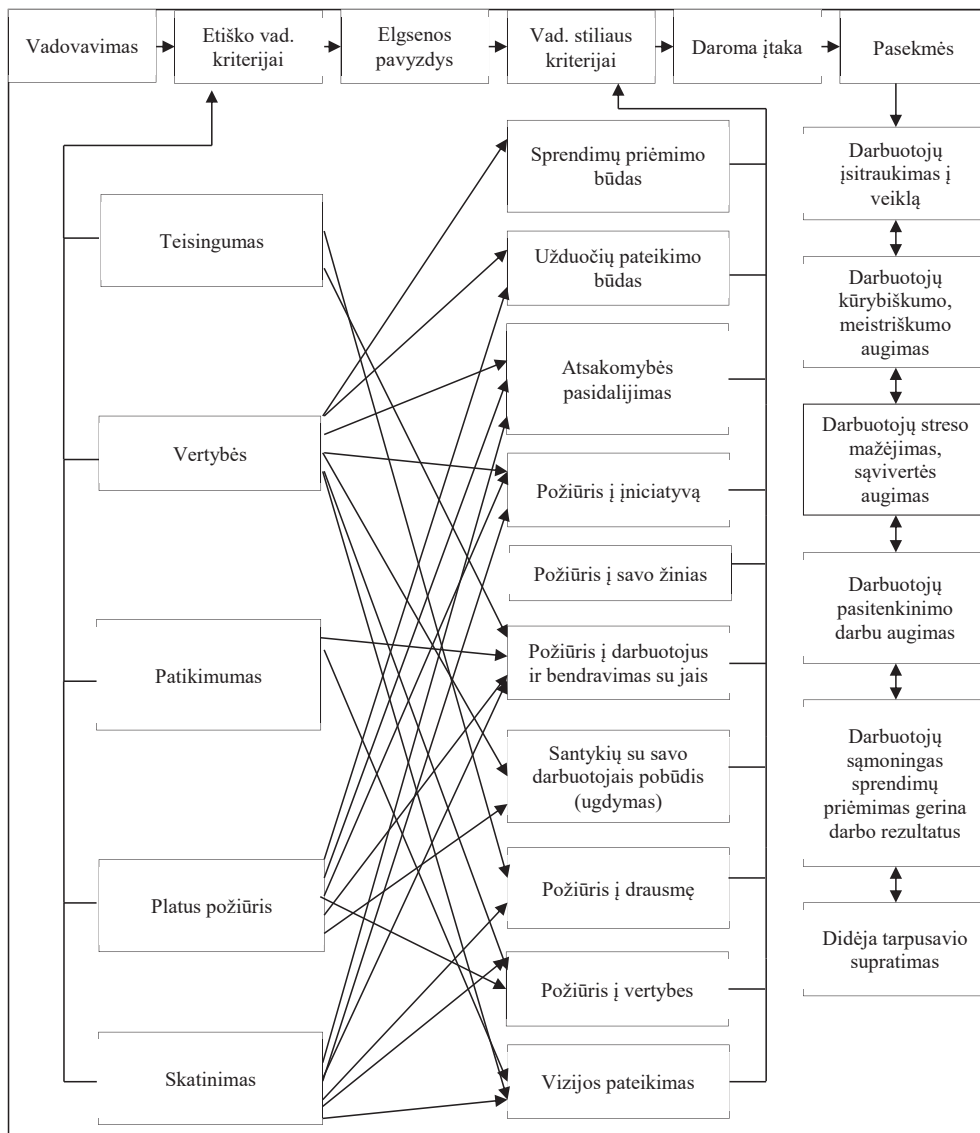
Pastebėta (Kanungo, Medonca, 1996: 73), kad transakcinį vadovavimo stilių taikantys vadovai daro *moraliskai* neetišką poveikį darbuotojams, mažindami jų *savivertę*, dažnai vadovauja taip, lyg jie būtų užprogramuoti robotai. Kitaip tariant, vertinama šio vadovavimo stiliaus raiška *skatinimo* ir etiško vadovavimo *moralės* aspektais. Transformacinis vadovavimo stilius, mokslininkų nuomone (Aronson, 2001: 247), yra etiškas, nes daugiausia dėmesio skiriama darbuotojų *pažiūroms, įsitikinimas ir vertybėms*, stengiamasi sukelti veiksmingo *savarankiškumo ir sprendimų priėmimo* pojūtį. Vertinta šio vadovavimo stiliaus raiška *skatinimo, atsakomybės* ir etiško vadovavimo *palaikymo, atvirumo* aspektais. Tiriant etišką vadovavimą dėmesys kreipiamas ne tik į rezultatą, bet ir į taip, kaip jis buvo pasiektas (Elçi, Şener, Alpkan, 2013: 61). Mokslininkų etiškas vadovavimas vertintas *bendravimo su darbuotojais* aspektu: baudžia nesilaikančius etikos standartų, priima *teisingus* ir *sąžiningus* sprendimus, yra *patikimas*, aptaria *vertybes* ir priima atitinkamus *sprendimus*, diskutuoja, *rūpinasi darbuotojais* (Ten pat).

Ne kiekvienam vadovavimui tinka tas pats modelis (Bass, Steidlmeier, 1999: 182), kai etiškumas analizuojamas taikant skirtingus vadovavimo stilius. E. Aronson'o (2001: 248) teigimu, etiškas vadovavimas nepriklauso nuo vadovo pasirinkto vadovavimo stiliaus, tik nuo to, kiek aukšta vadovo *moralė* ir tvirtos *etinės vertybės*, kiek pats vadovas vadovaudamas kitiems tų vertybių paiso. Vadovavimo stiliuose *etiškos vertybės* reiškiasi skirtingai. Tyrimais patvirtinta (Brown, Treviño, 2006a: 596), kad vadovo asmeniniai bruožai, tokie kaip *sąžiningumas, principingumas, patikimumas*, ir kongnityvinis tikėjimas (*atjauta, profesionalumas, pasitikėjimas*) svarbūs suvokiant vadovavimo stiliaus veiksmingumą.

Transformacinį vadovavimo stilių taikantys vadovai paprastai pelno darbuotojų *pasitikėjimą*, geba įtikinti juos atsisakyti tik asmeninių interesų grupės, organizacijos ar visuomenės labui (Bass, 1998: 171), *skatina* elgtis etiškai, *nesavanaudiškai* kitų labui. Transformacinis vadovavimo stilius sudaro sąlygas *ugdyti* žmogaus gebėjimus,

puoselėti savo *vertybes* ir taikyti jas visur, kur įmanoma, išlaisvinant žmogiškąjį potencialą ir kūrybines galias (Hickman, 1997: 2). Vertinta etiško vadovavimo raiška *vertybių, nuostatų* ir transformacinio vadovavimo stiliaus – *ugdymo* aspektais. Transformacinio vadovavimo stiliaus vadovo gebėjimas suprasti darbuotojus ir elgtis su jais *pagarbiai, rūpestingai* – tai darbuotojo pripažinimo asmenybe pagrindas (Fisher, 2009: 362). Tai apima ir instruktavimą bei mentorystę (*ugdymą*). Vadovams privalu nuolat *kalbėtis* su darbuotojais apie siektinus tikslus, stengtis *sudaryti* naujas galimybes, kurios atitiktų jų tikslus, ir stebėti daromą pažangą. Vertinta šio vadovavimo stiliaus raiška *požiūrio į darbuotojus* ir etiško vadovavimo – elgiasi *pagarbiai* ir *rūpestingai* aspektais.

M. Elči ir kiti (2012: 291), remdamiesi M. E. Brown'u ir kitais (2005), vertino etiško vadovavimo raišką *atvirumo* aspektu ir bet kurio vadovavimo stiliaus *bendravimo su darbuotojais*, atsakomybės *ugdymo, paaiškinimo*, ko iš jų tikimasi, aspektais. Etiškai besielgiantys vadovai, *skatindami* etišką darbuotojų elgseną, linkę teigiamai juos vertinti arba skirti jiems nuobaudas (Kalshoven, den Hartog, 2009: 103). K. Kalshoven'as, D. N. den Hartog'as vertino vadovavimo stiliaus raišką *bendravimo su darbuotojais* ir etiško vadovavimo *teisingumo* ir *rūpestingumo* aspektais (Ten pat). Jie vertino ir vadovavimo stiliaus raišką *sprendimų priėmimo* (veiksmai, būdai) ir etiško vadovavimo *altruistiškų interesų* (Ten pat: 103–104), kurie naudingi darbuotojams, organizacijai bei visuomenei, aspektais. *Teisingumas* paprastai laikomas etiško vadovavimo pagrindu, nes etiškai vadovaujantys vadovai *pagarbiai elgiasi* (vadovavimo stilius) su kitais, *neturi favoritų* (vadovavimo stilius) ir *teisingai* pasirenka (Ten pat: 104). Be to, šie vadovai sudaro darbuotojams galimybę *pasisakyti*, dalyvauti *priimant sprendimus* atliekant jiems patikėtas užduotis (vadovavimo stilius), tai įvardijama kaip *įtaka*. Etiškai vadovaujantis vadovas dirba skaidriai, visada aptaria su darbuotojais lūkesčius (vadovavimo stilius), kad šie suprastų, ko iš jų tikimasi. Etiškas vadovavimas apima daugiau nei vien tik etiškos elgsenos skatinimą. Tai *įtaka*, daroma patraukliu asmeniniu pavyzdžiu, *ugdanti* tinkamą darbuotojų *vertybių* ir elgsenos supratimą (Zhu, 2008: 64). Tikimasi, kad vadovai *vertins savo darbuotojus* nešališkai, užtikrindami jų pasitenkinimą darbu ir pasiekimais organizacijoje (Ten pat). Savo *teisingumu ir sąžiningumu skatins* darbuotojų lojalumą ir pasitikėjimą organizacija.



6 pav. Etiško vadovavimo vertinimas vadovavimo stiliuose

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis: J. M. Burns (1978: 20); R. Gopal, R. G. Chowdhury (2014: 4); R. Khodarahmi, T. Aghahoseini (2014: 282); F. O. Walumbwa ir kiti (2011: 206); R. N. Kanungo, M. Medonca (1996: 73); E. Aronson (2001: 247); M. Elçi, I. Şener, L. Alpkın (2013: 61); M. E. Brown, L. K. Treviño (2006a: 596; 2006b: 956); B. M. Bass (1998: 171); G. R. Hickman (1997: 2); E. A. Fisher (2009: 362); M. Elçi ir kiti (2012: 291); K. Kalshoven, D. N. Den Hartog (2009: 103–104); W. Zhu (2008: 64)

Etiškai vadovaujant nustatomi aukšti moralinio ir etiško elgesio bei rodomo moralinio pavyzdžio standartai (Zhu, 2008: 64), skatinantys darbuotojus susikurti savo vidinį moralinių principų ir idealų rinkinį, kuris būtų jų moralės bei etiškos elgsenos pagrindas. Etiškai vadovaujant darbuotojų elgesį ypač veikia teikiami apdovanojimai ir skiriamos nuobaudos. Stebėdami, kaip kiti organizacijos nariai apdovanojami ar drausminami, jie sužino, kas organizacijoje priimtina, o kas – ne, tai padeda koreguoti savo elgesį (Ten pat: 65). Etiškai vadovaujantis vadovas sutelkia dėmesį į darbuotojų ugdymą ir padeda jiems pasirengti priiimti didesnę moralinę atsakomybę.

3 paveiksle pateiktas teorinis etiško vadovavimo vertinimas vadovavimo stiliuose, remiantis vadybos mokslinė literatūra. Analizuotoje mokslinėje literatūroje neaptikta etiško vadovavimo kriterijų vertinimo vadovavimo stiliaus kriterijaus *požiūris į savo žinias* aspektu. Vis dėlto manome, kad tai yra svarbus vadovavimo stiliaus kriterijus, tad taikysime jį savo tyrime.

Disertacijos pirmosios dalies apibendrinimas

Atlikta analizė leido išspręsti pirmą ir iš dalies antrą uždavinį.

Pirmas uždavinys. *Atlikus etiško vadovavimo analizę galima teigti, kad, nors ir yra didžiulė etiško vadovavimo sąvokų bei apibrėžimų įvairovė, pastebėta ir tam tikrų bendrų dalykų. Etiškas vadovavimas organizacijoje labai svarbus, nes darbuotojai supažindinami su verslo etika, ugdomas jų gebėjimas suvokti ir spręsti kylančias problemas, kurios susijusios su etiškumu. Etiškas vadovavimas ypač svarbus puoselėjant partnerystę, pasitikėjimą ir lygybę pagrįstus santykius. Etiškai vadovaujantis vadovas yra pavyzdys, kuriuo skatinama etiška elgsena, kuriant socialinius santykius su darbuotojais. Etiškai vadovaujant stengiamasi nedaryti to, kas gali pakenkti kitiems. Kalbant apie etiškai vadovaujantį vadovą svarbios dvi dimensijos: tai sąžiningas, rūpestingas, teisingas, patikimas asmuo ir bendraujantis, atsilyginantis ar baudžiantis, pabrėžiantis etiškumą, modeliuojantis etišką elgseną vadovas. Etiškai vadovaujant svarbu: nuosekliai kurti ir skatinti procesus, kurie vienas kitam neprieštarauja, nukreipiant į ateitį, remti darbuotojų dalyvavimą ir jų norą mokytis, dalintis valdžia, skatinti nuomonių įvairovę, sudarant tinkamas darbo sąlygas, kurti ir puoselėti tarpusavio santykius, bendruomeniškumą, priiimti atsakomybę, nustatyti darbuotojams veiklos prioritetus, skatinti jų kūrybiškumą, bendradarbiauti, kurti pasitikėjimą pagrįstą kultūrą.*

Apibendrinant galima teigti, kad etiškas vadovavimas – tai rodomas teigiamas, asmeninėmis vertybėmis, kurios suderintos su visuotinai priiimtinomis etikos normomis, paremtas pavyzdys, kreipiantis darbuotojų veiklą, jiems rodant pasitikėjimą, sėkmingai įgyvendinti tikslus, siekiant gerovės visiems: sau, bendradarbiams, organizacijai, visuomenei ir t. t.

Pirmas uždavinys. *Atlikus vadovavimo stilių genezę, apibendrinant galima teigti, kad vadovavimo stilių yra daug ir įvairių. Nepaisant jų gausos ir įvairovės, mokslinė*

niai tyrimai atskleidžia (Yu, Miller, 2005: 38), kad nėra vieno geriausio vadovavimo stiliaus, kuris tiktų visomis aplinkybėmis. Skirtingi požiūriai į vadovavimą gyvavo skirtingais laikais ir skirtingose situacijose (Kolzow, 2014: 53). Tad natūralu, kad organizacijoms gali būti priimtini skirtingi vadovavimo stiliai, tai priklauso nuo daugelio veiksnių (Fazzi, Zamaro, 2016: 861): vadovo asmeninių savybių, organizacijos tipo, dydžio ir darbuotojų demografinės sudėties (lyties, amžiaus, kt.), kurie nustato kiekvieno vadovavimo stiliaus veiksmingumą ar neveiksmingumą (Yousef, 1998: 278). Skirtingų vadovavimo stilių taikymas leidžia organizacijų vadovams suprasti save ir savo darbuotojus (Gabrielsson, Darling, Seristö, 2009: 238), skatina juos tobulėti, suvokti savo vertingumą organizacijai, taip sudarydami sąlygas siekti organizacijos tikslų ir atlikti išsikeltus uždavinius. Paprastai veiksmingai dirbantys vadovai atsižvelgdami į situaciją taiko vieną ar kelis skirtingus vadovavimo stilius (Goleman, Boyatzis, McKee, 2007: 53). Mokslinės literatūros, kur būtų aptariamai vadovavimo stiliai ir juos atskleidžiantys bruožai, gausu. Tik nuo tyrėjų pasirinktos tyrimų krypties priklauso, kurie vadovavimo stiliaus bruožai bus tiriami.

Antras uždavinys. Išanalizavus mokslininkų teorinį etiško vadovavimo vertinimą vadovavimo stiliuose, apibendrintai galima teigti, kad etiško vadovavimo vertinimas vadovavimo stiliuose suteikia galimybę įvertinti, ar pasirinktas vadovavimo stilius yra etiškas, siekiant užsibrėžto tikslo (rezultato). Kitaip tariant, vadovavimo stilius ir jo raiša priklauso nuo to, kiek vadovavimo etiškumas svarbus pačiam vadovui.

Vadovavimo etiškumui vertinti pasirinkti šie kriterijai: teisingumo (ir sąžiningumo); moralinėse nuostatose ir įsitikinimuose išryškėjančių vertybių; patikimumo (ryžtingai ir principingai laikantis etinių normų, prisiimant atsakomybę); plataus požiūrio (tarpusavio supratimo ir kitos nuomonės toleravimo); altruizmo (pagalbą teikimo).

Vadovavimo stiliui vertinti pasirinkti šie kriterijai: sprendimų priėmimo būdas (kiek ir kaip naudojamasi pareigybiniais įgaliojimais priimant sprendimus, įtraukiant darbuotojus ar jų neįtraukiant į sprendimų priėmimo procesą); užduočių pateikimo būdas; atsakomybės pasidalijimas (atskleidžia vadovo įsipareigojimas ir gebėjimas valdyti riziką); požiūris į iniciatyvumą, vadovo atvirumas pokyčiams; požiūris į savo žinias; bendravimo su savo darbuotojais būdas; santykių su darbuotojais pobūdis, ugdant ir tobulinat jų įgūdžius; požiūris į drausmę; požiūris į vertybes (skatinimas puoselėti organizacijos vertybes); vizijos pateikimas.

II.

Etiško vadovavimo skirtinguose vadovavimo stiliuose vertinimo tyrimo metodika

Šiame skyriuje pateikta etiško vadovavimo skirtinguose vadovavimo stiliuose analizė. Palyginta etiško vadovavimo raiška transakciniame, transformaciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose. Pateikti susisteminti etiško vadovavimo klausimynai ir nustatyti kriterijai, pagal kuriuos bus atliekamas tyrimas. Susisteminti vadovavimo stilių nustatymo klausimynai ir nustatyti kriterijai, pagal kuriuos bus atliekamas tyrimas. Aptartos vadovų ir fokus grupių interviu respondentų klausimyno klausimų ir uždavinių sąsajos.

2.1. Etiško vadovavimo skirtinguose vadovavimo stiliuose raiška

Siekiant atskleisti vadovavimo etiškumą skirtinguose vadovavimo stiliuose pirmiausia pateiksime apibendrintus tirtų transakcinio, transformacinio ir tarnaujančiojo vadovavimo stilių skirtumus.

N. Paulsen'o ir kitų (2009: 512) teigimu, charizma yra svarbi transformacinio vadovavimo stiliaus dalis, lemianti komandinio darbo sėkmę. R. Paulienė (2012: 54), T. C. Obiwuru ir kiti (2011: 103) nurodė, kad transformacinis vadovavimas apima: idealizuotą įtaką (t. y. charizmą), įkvėpimą (įkvėpiančią motyvaciją), intelektinę stimuliaciją ir individualų dėmesį. Taigi transformacinio vadovavimo stiliaus vadinamoji idealizuota įtaka (Fisher, 2009: 362; Bass, 1997: 133; Odumeru, Ifeanyi, 2013: 356)

gali būti traktuojama kaip charizma, kai vadovas geba dvasiškai įkvėpti, emociškai pritraukti žmones pateikdamas viziją, įgydamas jų (darbuotojų) pasitikėjimą (kaip galintis vadovauti). *Charizma* yra *idealizuotos įtakos* sinonimas (Khan, 2016: 4). Tyrėjai dažnai pirmuosius du komponentus (idealizuotą įtaką, įkvepiančią motyvaciją) vadina *charizma* (McCleskey, 2014: 120). Transformacinis ir charizmatiškasis vadovavimo stiliai, daugelio mokslininkų nuomone, glaudžiai susiję (Yukl, 2010: 263). Vis dėlto, kadangi charizmatiškasis vadovavimo stilius vertinamas tik kaip transformacinio vadovavimo stiliaus dalis, renkamės tirti transformacinį vadovavimo stilių, kuris orientuotas ne tik į tikslą, bet ir į žmones. Transformaciniai vadovai savo veiklą formuoja remdamiesi turima charizma (Stone, Russell, Patterson, 2004: 356). M. Weberis 1947 m. charizmą apibūdina kaip įtakos formą, pagrįstą ne tradicija ar oficialia valdžia, o vadovavimo bruožais (Yukl, 2010: 263). Jo teigimu, charizma vaidina svarbų vaidmenį socialinių krizių laikotarpiais, kai vadovas pasirodo su radikalia vizija ir siūlo krizę įveikti, taip pritraukia darbuotojus, kurie ta vizija patiki. Iš pradžių patirta sėkmė darbuotojus įkvepia ir pasiūlyta vizija jiems atrodo pasiekiamą, taigi vadovas jiems yra ypatingas. Mes netyrėme vadovavimo esant krizinei situacijai, tai yra dar viena priežastis, kodėl atsisakome tirti charizmatiškąjį vadovavimą.

Transformacinio vadovo veiksmingumas dažnai tapatinamas su demokratinio vadovavimu (Fisher, 2009: 362). Savo tyrime atsisakėme kalbėti apie demokratinį vadovavimo stilių, kaip klasikinį, ir kalbėsime apie šiuolaikinį transformacinio vadovavimo stilių. Be to, nuspręsta netirti autoritarinio vadovavimo stiliaus, nes jis glaudžiai susijęs su transakciniu (Kolzow, 2014: 28). Manoma, kad autoritarinis vadovavimas panašus į transakcinį (Zylfijaj, Rexhepi, Grubi, 2014: 305), kai darbuotojai paklūsta vadovo įtakai, siekdami gauti atlygį. Taigi jie gali tik šiek tiek patobulinti savo žinias, nes jiems skiriamos užduotys, kurioms atlikti paprastai nereikia išsamios analizės ir kūrybiškumo. Kartu nurodoma, kad vadovai, besiremiantys D. McGregor'o X teorija, yra autoritarinio stiliaus (Azim, 2015:140), tai yra akcentuoja taisykles, struktūrą, griežtą priežiūrą, tvirtą darbo atlikimo ir atlygio ryšį.

Naujesnės vadovavimo teorijos kalba ir apie liberalųjį (angl. *laissez-faire*) vadovavimą, kaip trečią transakcinio vadovavimo kategoriją (Yukl, 2010: 278–279). Mes šio vadovavimo, kaip atskiro vadovavimo stiliaus, netirsime.

Autoritarinio, demokratinio ir liberaliojo vadovavimo stilių atsisakymą galima pagrįsti tuo, kad šie tradiciniai (klasikiniai) vadovavimo stiliai yra nepakankamai motyvuoja šiuolaikinius žmones (Page, Wong, 2000). Šio darbo autorius mano, kad transakcinis, transformacinis ir tarnaujantysis vadovavimo stiliai yra tie vadovavimo stiliai, kuriuos taikant galima motyvuoti šiuolaikinius žmones.

Transakcinis, transformacinis, tarnaujantysis vadovavimo stiliai skiriasi orientacija į tikslą ar į žmogų. Tai aiškiai matyti paveiksle Nr. 5. Taikant transakcinį vadovavimo stilių aiškiai apibrėžiamos užduotys, stebima, kaip jos atliekamos, kokie rezultatai. Atsakomybė už sprendimų priėmimą tenka vykdomajai valdžiai. Transformacinį

vadovavimo stilių taikantis vadovas įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, tad didėja darbuotojų įtaka ir atsakomybė. Tarnaujančiojo vadovo prioritetas – skatinti, palaikyti ir sudaryti darbuotojams galimybę atskleisti visą savo potencialą bei gebėjimus. Vadovo atsakomybė orientuota į darbuotojų veiklos skatinimą ir jų pasitenkinimą savo veikla.

B. M. Bass'o (2000: 21) ir T. Cooper (2016: 96) teigimu, tinkamas vadovavimas būtų ne vieno vadovavimo stiliaus pasirinkimas, o transformacinio ir transakcinio vadovavimo stilių derinys. Sh. R. Amirul'o, Hjh N. Daud'o (2012: 197) teigimu, visos vadovavimo stilių sudedamosios dalys – tiek transformacinio (idealizuota įtaka – bruožai ir elgsena, įkvepiantis motyvavimas, individualus atlygis, intelektualinis stimuliavimas), tiek transakcinio (apdovanojimai, vadovavimas, kai aktyviai reaguojama į nesėkmę) – didina vadovavimo veiksmingumą, tai ir papildomos darbuotojų pastangas ir jų pasitenkinimas darbu. Vienas iš reikšmingų skirtumų – transakcinis vadovas skatina darbuotojus atlikti užduotis būtent taip, kaip tikimasi, o transformacinis paprastai įkvepia padaryti daugiau, nei iš darbuotojų tikimasi (Den Hartog, van Muijen, Koopman, 1997: 20). Nors transakcinis ir transformacinis vadovavimo stiliai akivaizdžiai skiriasi (Busic, Robinson, Ramburuth, 2010: 232), praktiškai transformacinis vadovavimas yra transakcinio vadovavimo tęsinys. Transformacinis vadovavimas didina transakcinio vadovavimo veiksmingumą (Bass, 1999: 21), vis dėlto transformacinis vadovavimas visiškai pakeisti transakcinio negali. Rekomenduojama atliekant tyrimus etiško vadovavimo aspektais įtraukti ne tik transformacinį, bet ir transakcinį vadovavimą, nes paprastai tiriamas tik transformacinio vadovavimo etiškumas. Vis dėlto yra duomenų, kad galimas ir transakcinis etiškas vadovavimas (Treviño, Brown, Hartman, 2003: 22).

Nors tarnaujantysis vadovavimas nustatytas anksčiau už populiariausias šiuolaikines vadovavimo teorijas, iš pradžių akademiniėje erdvėje į jį mažai kreipta dėmesio, stengiantis tarnaujantįjį vadovavimą išskirti iš kitų pagrindinių vadovavimo teorijų. Vis dėlto nuo 2000 metų susidomėjimas šiuo vadovavimo stiliumi vis didėja, per pastaruosius du dešimtmečius išaugo ir mokslinių tyrimų, disertacijų, publikacijų skaičius (Van Winkle ir kt., 2014: 71; Green ir kt., 2015: 77; DeConinck, DeConinck, 2017: 57). Būtų išmintinga daugiau dėmesio skirti tarnaujančiojo vadovavimo stiliumi (Haar ir kiti 2017: 57), kuris apibūdinamas kaip orientuotas į darbuotojus.

Tarnaujantysis vadovavimo stilius, kaip ir transakcinis, lyginamas su transformaciniu vadovavimo stiliumi. Abu – transformacinis ir tarnaujantysis – vadovavimo stiliai yra panašūs (Stone, Russell, Patterson, 2004: 352), orientuoti į darbuotojus ir pasižymi šiais bendrais bruožais: daroma įtaka darbuotojams; pateikiama geresnių perspektyvų vizija; didelis vadovo ir darbuotojų pasitikėjimas vieni kitais; pagarba, patikimumas; rizikos priimant sprendimus pasidalijimas arba sprendimų priėmimo delegavimas darbuotojams; atsakingas sprendimų priėmimas (sąžiningumas, dora, principingumas), sektinas pavyzdys kūrybiškai ugdant (modeliavimas), mokant darbuotojus, gebėjimas juos išklaudyti ir su jais bendrauti. Šie vadovavimo stiliai vienas

kitą papildo (Stone, Russell, Patterson, 2004: 352–353), bet turi ir skirtumų, kurie priklauso nuo vadovų prioritetų, į ką jie labiau susitelkia – tarnavimą ar tik dėmesingumą savo darbuotojams. Transformacinis vadovas labiau orientuojasi į darbuotojų dalyvavimą įgyvendinant organizacijos tikslus. Tuo tarpu tarnaujantysis rūpinasi tuo, kaip organizacijos tikslai gali prisidėti prie darbuotojo ugdymo. Tad pagrindinis transformacinį vadovą nuo tarnaujančiojo skiriantis veiksnys – kiek vadovaujant gebama nuo orientavimosi į organizaciją dėmesį perkelti į darbuotojus. Sh. K. Schneider'is, W. M. George'as (2011: 62) pateikia keturias pagrindines galimų transformacinio ir tarnaujančiojo vadovavimo stilių skirtumų kategorijas: 1) prioritetas – dorovė, labiau pasireiškia taikant tarnaujantįjį vadovavimo stilių; 2) ugdymas (darbuotojo) pasireiškia abiejuose vadovavimo stiliuose; 3) rezultatų akcentavimas: taikant transformacinį vadovavimo stilių labiau paisoma organizacijos tikslų, taikant tarnaujantįjį – organizacijos tikslai traktuojami kaip darbuotojų tobulėjimo priemonė; 4) vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojui labiau pasireiškia esant transformaciniam vadovavimo stiliui. Nors tarnaujančiojo vadovavimo stiliaus bruožai sutampa su transformacinio ir transakcinio vadovavimo stilių bruožais, šie stiliai skiriasi jų raiška darbuotojų atžvilgiu (DeConinck, DeConinck, 2017: 59; 60). Transformacinį stilių taikantys vadovai rūpinasi organizacijos gerove, labiau susikoncentravę ties organizacijos tikslais, tuo tarpu tarnaujantieji vadovai daugiau dėmesio skiria darbuotojams, rūpinasi jų gerove (Stone, Russell, Patterson, 2004: 349; Winston, Fields, 2015: 414). Toks susitelkimas ties darbuotoju transformaciniam vadovavimui stiliui nebūdingas (Jit, Sharma, Kawatra, 2016: 593). Minėti skirtumai geriausiai išryškėja atliekant vertinimą (Van Winkle ir kt., 2014: 71): ar darbuotojams tarnaujantys vadovai auga kaip asmenybės, ar jie tarnaudami (darbuotojams) tampa geresniais (vadovais), išmintingesniais, laisvesniais (nuo kitų įtakos ir nurodymų), savarankiškesniais, labiau tarnaujančiais? Pagrindinis požymis, skiriantis tarnaujančiojo stiliaus vadovavimą nuo transformacinio, – ypatingas dėmesys darbuotojams (Stone, Russell, Patterson, 2004: 349; Winston, Fields, 2015: 417).

Dar ryškiau tarnaujančiojo vadovavimo stilius skiriasi nuo transakcinio. Pastarąjį stilių taikantys vadovai ryšius su darbuotojais traktuoja kaip mainus, o transformacinio įkvepia darbuotojus siekti aukštesnių rezultatų organizacijos labui. Transformacinį stilių taikantis vadovas pagrindinį dėmesį skiria organizacijai, taip siekia labiau įgalioti darbuotojus siekti organizacinių tikslų. Tuo tarpu tarnaujančio stiliaus vadovas – priešingai, daugiausia dėmesio skiria savo darbuotojams. Jis nelabai domisi abstrakčia korporacija ar organizacija, labiau vertina žmones, kurie tą organizaciją sudaro. Tai ne emocinė išraiška, o siekis besąlygiškai rūpintis darbuotojais, jų gerove (Stone, Russell, Patterson, 2004: 355). 3 lentelėje pasirinkti tirti vadovavimo stiliai palyginti.

3 lentelė. Vadovavimo stiliai ir jų skirtumai pagal stiliaus vertinimo kriterijus

Stiliaus vertinimo kriterijai	Vadovavimo stiliai		
	Transakcinis	Transformacinis	Tarnaujantysis
Sprendimų priėmimo būdas	Nustato, ką darbuotojai turi padaryti	Sprendimą priima kolegialiai, skatina darbuotojus dalyvauti juos priimant, nedaro įtakos sprendimų priėmimui	Skatina darbuotojus imtis veiksmų, kurie geriausiai atitinka organizacijos poreikius
Užduočių pateikimas darbuotojams	Tiksliai nurodinėja, ką ir kaip atlikti	Skatina pakilti aukščiau asmeninių interesų, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus	Sutelkia asmeninį dėmesį į tikslų nustatymą, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius
Atsakomybės pasidalijimas	Prisiima atsakomybę, bet esant blogiems rezultatams baudžia darbuotojus	Atsakomybę kolektyvinė arba deleguojama	Atsakomybę perduodama atliekančiam darbą, rūpinasi jos įgyvendinimu
Požiūris į iniciatyvą	Skatina daryti tai, ko nori vadovas	Skatina iniciatyvas ir naujoves, kurios didina darbuotojų atsidaivimą organizacijai	Sudaro galimybes reikštis darbuotojų iniciatyvai
Santykių su darbuotojais pobūdis	Nerašytas susitarimas, susitarimas taikant atlygio ir bausmių sistemą	Padedą išaiškinti talentus ir panaudoti savo stipriąsias puses	Abipusė įtaka formuojant elgseną per grįžtamąjį ryšį
Požiūris į savo žinias	Įsitikinimas, kad vadovauti žinių pakanka	Nuolatinė saviugda ir tobulėjimas	Linkęs įsiklausyti ir pasiruošęs perimti darbuotojų turimas žinias
Bendravimas su darbuotojais	Naudingas bendravimas nukreiptas į atlygį	Aplinkos, kur darbuotojai jaučiasi vertinami, kūrimas	Sudaro galimybę būti išklausytiems ir išgirstiems
Požiūris į darbuotojus	Nesuasmenina dėmesio į jų asmeninį tobulėjimą	Nepriekabus, bendradarbiaujantis, ugdantis, sudaro galimybes tobulėti	Tiesiogiai užsiima mokymu ir ugdymu
Požiūris į drausmę	Reiklus reglamentuotai drausmei	Reikalauja sąmoningo savęs drausminimo	Asmeniniu pavyzdžiu kuriamas drausmingumo poreikis

Stiliaus vertinimo kriterijai	Vadovavimo stiliai		
	Transakcinis	Transformacinis	Tarnaujantysis
Požiūris į vertybes	Skatinimas pirmiausia per atlyginimu pagrįstus mainus	Skatina dirbti atsisakant savo tikslų dėl bendros gerovės	Bendruomeniškumas skatinamas akcentuojant dorovingumą, dvasingumą ir teikiant pagalbą
Vizijos pateikimas darbuotojams	Nepateikia vizijos, tik reikalauja vykdyti užduotis	Vizija pateikiama siekiant keisti vertybes, skatinti aukštesnius poreikius ir siekius	Vizija pateikiama teikiant netiesioginę pagalbą, taip padedant prisitaikyti prie pokyčių

Sudaryta darbo autoriaus remiantis: P. G. Northouse (2009: 69); G. A. Yukl (2010: 107); B. M Bass (1999: 9–13); U. S. Sultana, M. R. Darun, L. Yao (2015: 2–5); Ch. Mester ir kiti (2003: 73); Z. A. Khan (2016: 3–5); S. Kovjanic ir kiti (2012: 1033–1034); A. G. Stone, R. F. Russell, K. Patterson (2004: 352–355; 358); P. T. Wong, D. Davey (2007: 3; 5); D. B. Ross, R. Matteson, J. Exposito (2014: 7; 14–15); D. R. Kolzow (2014: 42–44; 49); J. A. Odumeru, G. O. Ifeanyi (2013: 358); J. A. McCleskey (2014: 120); H. Shekari, M. Z. Nikooparvar (2012: 56–57); B. Winston, D. Fields (2015: 414–415); J. M. Burns (1978: 141) V. C. Nordbye, J. A. Irving (2017: 59); E. A. Fisher (2009: 362); T. S. Nanjundeswaraswamy, D. R. Swamy (2014: 58); B. van Winkle ir kiti (2014: 71–72); J. Haar ir kiti (2017: 56–58); J. B. DeConinck, M. B. DeConinck (2017: 59); D. Cossin, J. Caballero (2013: 7); R. Jit, Ch. Sh. Sharma, M. Kawatra (2016: 593); T. Mertel, C. Brill (2015: 231); D. E. Melchar, S. M. Bosco (2010); R. F. Russell, A. G. Stone (2002: 149)

Sprendimų priėmimo būdas

Transakcinio stiliaus vadovas paaiškina darbuotojui, ką jis turi padaryti, kad būtų atlyginta už pastangas (Bass, 1999: 11). Jis panaudoja oficialiai jam suteiktą galią nurodyti darbuotojams, ką turi daryti griežtai laikydamasis organizacijoje nusistovėjusios hierarchijos (Sultana, Darun, Yao, 2015: 4). Vadovas paaiškina, ko iš darbuotojų tikisi jiems tinkamai atlikus užduotis ir ką jie gaus už tai mainais (Mester ir kt., 2003: 73).

Transformacinio stiliaus vadovai darbuotojams suteikia daugiau veiklos laisvės, skatina juos dalyvauti priimant sprendimus, sudaro galimybes savarankiškai, vadovui nesikišant, priimti sprendimus (Khan, 2016: 5). Transformacinio stiliaus vadovai ne tik nustato tikslus ir taip skatina darbuotojų savimone, bet ir parodo individualų dėmesį jų nuomonei, taip pat ir priimant sprendimus (Kovjanic ir kt., 2012: 1034).

Tarnaujančiojo stiliaus vadovas patiki savo darbuotojams priimti sprendimus, kurie geriausiai atitiktų organizacijos interesus (Stone, Russell, Patterson, 2004: 355). Siekdamas atsakyti vadovo prievartinės kontrolės įvaizdžio, Šis vadovas tai pakeičia bendradarbiavimu su kolegomis (Ross, Matteson, Exposito, 2014: 7). Tarnaujan-

čiojo stiliaus vadovas labiau linkęs įtikinti darbuotojus, jis nesinaudoja savo galia ir statusu, kad grupėje būtų priimtas bendras sprendimas. Be to, jis skatins siūlyti idėjas ir įtrauks darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą (Kolzow, 2014: 49).

Užduočių pateikimo būdas

Vadovai, taikantys santykinio atlygio principą, nurodys darbuotojams, kaip konkrečiai darbas (užduotis) turi būti atliktas (Khan, 2016: 4). Transakcinio stiliaus vadovas paskirsto užduotis ir pateikia jų vykdymo instrukcijas (Sultana, Darun, Yao, 2015: 4). Šio stiliaus besilaikantys vadovai paprastai linkę nurodinėti (direktyvūs), kreipti į veiklą (tikslų siekimą) (Odumeru, Ifeanyi, 2013: 358). Jie yra veiksmingi atliekant konkrečias užduotis, kurių kiekviena dalis valdoma (prižiūrima, kontroliuojama) atskirai (Odumeru, Ifeanyi, 2013: 358). Paprastai dėmesį sutelkia į *status quo*, o pagrindinis darbuotojų tikslas – laikytis vadovo nurodymų ir klausyti komandų (Kolzow, 2014: 42).

Transformacinio stiliaus vadovas įtikina darbuotojus atsisakyti asmeninių interesų organizacijos labui (McCleskey, 2014: 120). Apeliuodamas į aukštesnius poreikius ir moralines vertybes, sukuria pasiaukoti skatinančią atmosferą (užsidegimą, norą) ir skatina išpareigoti organizacijos misijai bei vertybėms, kreipia asmeninius išpareigojimus ir energiją organizacijos ir jos tikslų link (Mester ir kt., 2003: 73). Pateikdami tikslus transformacinio stiliaus vadovai sumaniai geba išnaudoti universalias darbuotojų vertybes, kad tuos tikslus jie priimtų kaip savus (Kovjanic ir kt., 2012: 1034). Vadovas rodo pasitikėjimą darbuotojais, jiems suteikdamas įgaliojimus, būdamas su jais sąžiningas (Kolzow, 2014: 44).

Tarnaujančiojo stiliaus vadovo įgalinimas – visapusiška pagalba tiesiogiai pavaldiesiems darbuotojams, nustatant ir sprendžiant problemas, kada ir kaip turi būti atliktos pavestos užduotys (Shekari, Nikooparvar, 2012: 56).

Atsakomybės pasidalijimas

Transakcinio stiliaus vadovas neprisiima jokios atsakomybės, jei užduotys neįgyvendintos, kaip numatyta, nes už paskirtų užduočių įgyvendinimą atsako darbuotojai, kuriems jos buvo paskirtos (Sultana, Darun, Yao, 2015: 4). Transakcinį stilių taikantys vadovai gali nubausti už prastai atliktą darbą ar blogus (netinkamus) rezultatus (Odumeru, Ifeanyi, 2013: 358). Jie mano, kad darbuotojai turėtų jausti malonumą, kai visa valdžia ir atsakomybė tenka vadovui (Kolzow, 2014: 42).

Transformacinį stilių taikantis vadovas skatina savarankiškumą ir patiki sudėtingus darbus (užduotis), tai darbuotojus motyvuoja pasitenkinti atliekamu darbu (Bass, 1999: 10).

Tarnaujantįjį stilių taikantis vadovas vadovavimo (valdžios) neperduota darbuotojams, bet skatina jų savarankiškumą ir atsakingumą (Winston, Fields, 2015: 415). Ugdoma deleguojant užduotis ir stebint procesą, per daug į jį nesikišant (Stone, Russell,

Patterson, 2004: 353). Darbuotojai prisideda prie bendros vizijos kūrimo, pasidalijus valdžia sumažinama kontrolė, be to, skatinama veikti (Nordbye, Irving, 2017: 59). Suteikdami įgaliojimus darbuotojams, vadovai rodo savo pasitikėjimą jais, vadovo ir darbuotojo tarpusavio pagarba čia ypač svarbi. Savarankiškai veikti įgaliotas darbuotojas didžiuojasi savo darbu, jaučiasi komandos dalimi ir tvirtai įsipareigoja organizacijai. Autoritarinių valdymo būdų atsisakoma siekiant aktyvesnio darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus (Ross, Matteson, Exposito, 2014: 14).

Požiūris į iniciatyvumą

Skirtingai nei transformacinio stiliaus vadovas, transakcinį stilių taikantys vadovai nenori keisti esamos padėties, siekia pastovumo visame kame (Odumeru, Ifeanyi, 2013: 358). Organizacijoje taikomas transakcinis stilius ugdo paklusnumą, atsižvelgiant į žmonių norus ir poreikius. Toks vadovavimas neįkvepia darbuotojų siekti geresnio rezultato, nei iš jų tikimasi (Khan, 2016: 4). Darbuotojai tiesiog turi paklusti savo vadovui darbo vietoje, tai ypač svarbu (Sultana, Darun, Yao, 2015: 3).

Transformacinio stiliaus vadovas taiko intelektualinį stimuliavimą skatindamas darbuotojų kūrybiškumą ir novatorišką problemų sprendimą (Fisher, 2009: 362). Tai įkvepia darbuotojus kritiškai vertinti esamas problemas ir išsiaiškinti naujovių diegimo galimybes (McCleskey, 2014: 120). Stimuliavimas pasitelkiamas, kai vadovas siekia padėti darbuotojams tapti novatoriškesniais ir kūrybiškesniais (Bass, 1999: 11). Vadovas rodo pasitikėjimą darbuotojais, taip skatindamas siūlyti idėjas ir sudarydamas galimybę prisidėti prie organizuojamos veiklos (Sultana, Darun, Yao, 2015: 2).

Tarnaujantįjį stilių pasirinkę vadovai daro poveikį netradiciniu būdu, tai nulemta pačios atliekamos tarnystės. Taip jie suteikia darbuotojams neribotą laisvę realizuoti savo gebėjimus. Be to, rodo daug didesnę pasitikėjimą jais, nei kitus vadovavimo stilius taikantys, nurodinėti linkę (direktyvūs) vadovai (Stone, Russell, Patterson, 2004: 354).

Požiūris į darbuotojus

Transakcinį stilių pasirinkę vadovai mano, kad sutartiniai susitarimai yra pagrindiniai motyvai: su užduotimi nesietini atlygiai darbuotojus ypač motyvuoja (Khan, 2016: 3). Šie vadovai nuolat stebi darbuotojų veiksmus ir riboja jų elgseną taikydami apdovanojimų ir nuobaudų sistemą (Kovjanic ir kt., 2012: 1034). Jie linkę sutelkti dėmesį į užduočių atlikimą ir darbuotojų paklusnumą, darbuotojų veiklą kontroliuoja daugiausia remdamiesi organizacijoje nustatyta atlygių ir nuobaudų sistema (Nanjundeswaraswamy, Swamy, 2014: 58).

Transformacinio stiliaus vadovas skatina darbuotojų sąmoningumą siekiamų rezultatų svarbos ir vertingumo bei jų pasiekimo būdų požiūriu (Burns, 1978: 141; Bass, 1999: 12; McCleskey, 2014: 120).

Tarnaujančiuoju vadovu tampama vadovui pažabojus savąjį ego (Van Winkle ir kiti, 2014: 72). Daroma prielaida, kad tarnaujantįjį stilių taikantis vadovas mano,

jog darbuotojams suteiktos galimybės leidžia veikti laikantis organizacijos vertybinių nuostatų (Ten pat). Įgaliojęs darbuotojus tarnaujantysis vadovas gali paveikti juos akcentuodamas savo įdiegtas (išugdytas) vertybes (Stone, Russell, Patterson, 2004: 358). Vienas tarnaujančiojo vadovo patrauklumo šaltinių – darbuotojai mato, todėl mano, kad jų vadovas elgiasi nieko neverčiamas ir neįpareigotas kaip nori jis pats. Tad tarnaujančiojo stiliaus vadovas tampa pavyzdžiu, kuriuo seka jo sekėjai (Haar ir kiti, 2017: 58). Šis vadovas stengiasi padėti darbuotojams tobulėti, kad taptų sėkmingi ir vystytųsi, juos motyvuodamas daugiausia dėmesio skiria poreikiams, elgsenai (DeConinck, DeConinck, 2017: 59).

Požiūris į savo žinias

Transakcinį stilių taikantiems vadovams nereikia nuolat tobulėti, taigi neplanuojant ilgesnio veiklos laikotarpio vadovavimui didesnių pastangų nereikia (Sultana, Darun, Yao, 2015: 3).

Tuo tarpu transformacinį stilių taikantys vadovai nuolat investuoja į savo ir kitų žinias (Cossin, Caballero, 2013: 7).

Tarnaujantįjį stilių pasirinkę vadovai yra išmintingi, sprendimus priima derindami žinojimą ir patirtį, tokia praktika formuojama siekiant išmintingo vadovavimo organizacijai. Taigi šie vadovai geba suvaldyti sprendimų priėmimo procese iškilusius netikėtumus, kiek jų bebūtų (Haar ir kt., 2017: 57). Tarnaujantysis vadovas pabrėžia rūpinimąsi darbuotojų gerove, įsiklausydamas į jų pasisakymus rodo siekį kažką sužinoti, pasimokyti iš kitų (Jit, Sharma, Kawatra, 2016: 593). Tarnaujančiojo stiliaus vadovai ugdomi gebėjimus lavindami vaizduotę (Kolzow, 2014: 49).

Bendravimas su darbuotojais

Transakcinio stiliaus vadovavimas priskiriamas vadovo ir darbuotojo tarpusavio mainų santykiams, kuriuose patenkinami visų poreikiai – tiek vadovo, tiek darbuotojo (Bass, 1999: 10). Savitarpio pasitikėjimo kūrimas apima veiklos rezultatus, kai materialinės naudos siekiama, duodant nurodymus (Khan, 2016: 4). Šie vadovai taiko mainų modelį – apdovanoja už gerą darbą ar teigiamus rezultatus (Odumeru, Ifeanyi, 2013: 358). Vieniems darbuotojams priimtinesnė transakcinio stiliaus vadovo taikoma apdovanojimų / nuobaudų sistema, kitiems geriausia dirbti, esant lygiaverčiams tarpasmeniniams santykiams (Fisher, 2009: 362).

Transformacinį stilių pasirinkęs vadovas pripažįsta asmeninius talentus ir skatina entuziazmą, siekdamas sukelti emocinius pojūčius, paveikti vertybinę sistemą (Khan, 2016: 4). Skiria asmeninį dėmesį: rodomas neapsimestinis susidomėjimas kiekvienu asmeniu, rūpinamasi juo (Sultana, Darun, Yao, 2015: 5). Pagarbus bendravimas su kiekvienu darbuotoju yra pasididžiavimo ir tikėjimo juo pagrindas (Mester ir kt., 2003: 73).

Tarnaujantįjį stilių pasirinkęs vadovas bendraudamas su kitais išlaiko savikontrolę, sukuria žmonėms saugią aplinką, kurioje jiems paliekama galimybė suklysti, sudaro galimybę atvirai reikšti priešingą (kitokią) nuomonę, tobulėti. Šis vadovas niekada nemenkins kitų, neskubindamas išklausus ir pasistengs suprasti (Mertel, Brill, 2015: 231).

Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)

Transakcinį stilių pasirinkęs vadovas neskatina darbuotojų kūrybiškumo, kelti kvalifikacijos, tai gali neigiamai veikti darbuotojų pasitenkinimą darbu (Khan, 2016: 3). Tarpusavio santykius kuria įvairiais santykiniais tarpusavio mainais. Griežtas transakcinio stiliaus vadovavimas nelemia darbuotojų įgalinimo ir jų tobulėjimo (Kolzow, 2014: 43).

Transformacinį stilių pasirinkęs vadovas paveda užduotis, kaip galimybę tobulėti (Bass, 1999: 11). Kuria problemų sprendimo būdus, jei tektų priimti sudėtingus sprendimus, tai yra vadovų ir darbuotojų tarpusavio sutarimo atspindys (Khan, 2016: 5). Šie vadovai skatina darbuotojus ugdytis naujus įgūdžius ir gebėjimus, daug dėmesio skiria jų mokymui(si) (asmeniškai), nes siekia padėti darbuotojams išnaudoti visą savo potencialą (visas savo galimybes). Jie sudaro palankias mokymosi sąlygas, užsitikrindami grįžtamąjį ryšį (Kovjanic ir kt., 2012: 1034; McCleskey, 2014: 120). Vadovai moko darbuotojus mokytis ir būti nepriklausomais (Sultana, Darun, Yao, 2015: 2), sutelkia dėmesį į santykius su jais kaip mokytojas, mentorius ir ugdytojas (Kolzow, 2014: 43).

Santykiai yra tarnaujantįjį stilių pasirinkusio vadovo vadovavimo pagrindas (Ross, Matteson, Exposito, 2014: 15). Vadovas sudaro galimybes darbuotojams siekti tikslų nuolat juos ugdydamas. Tai gali būti atliekama tiesiogiai dalyvaujant vadovui, kaip ugdytojui, arba netiesiogiai išreiškiant palaikymą ir suteikiant pagalbą. Toks suasmenintas požiūris į darbuotoją rodo tvirtus santykius, pasitikėjimą (Winston, Fields, 2015: 414). Tarnaujantieji vadovai ugdo žmones, padėdami jiems siekti tikslų ir atsiskleisti (išnaudoti savo geriausius gebėjimus) (Stone, Russell, Patterson, 2004: 352). Toks vadovas kuria organizacinę tarnystės kultūrą, visapusiškai lavindamas darbuotojų įgūdžius (Melchar, Bosco, 2010). Tarnaujančiojo stiliaus vadovavimo pagrindas – santykių puoselėjimas, siekiant, kad darbuotojai parodytų tai, ką moka geriausiai (Haar ir kt., 2017: 56). Šie vadovai atsidavę ugdo žmones, sudarydami visas galimybes mokytis ir tobulėti, moko darbuotojus tinkamai elgtis, kad norimą elgseną įtvirtintų organizacijoje (Nordbye, Irving, 2017: 59). Žmonių tarpusavio santykiai – tai aktyvios pastangos žinoti, suprasti ir padėti kitiems, puoselėjant ilgalaikius santykius su tiesioginio pavaldumo darbuotojais (Shekari, Nikoopervar, 2012: 56). Tarnaujantieji vadovai santykius su savo darbuotojais grindžia bendrosiomis vertybėmis ir supratimu, įsipareigojimu, tarpusavio pasitikėjimu, rūpinimusi kitais, jų gerove (Shekari, Nikoopervar, 2012: 57).

Požiūris į drausmę

Transakcinį stilių pasirinkęs vadovas darbuotojus drausmina motyvuodamas juos neapibrėžtais atlygiais ir akcentuodamas taisyklių laikymosi būtinybę (Nanjundeswaraswamy, Swamy, 2014: 58; Sultana, Darun, Yao, 2015: 3).

Transformacinį stilių praktikuojantis vadovas suteikia darbuotojams veikimo laisvę, tikėdamasis, kad jie patys įvertins savo veiksmus (iniciatyvas) (Kovjanic ir kt., 2012: 1033). Šie vadovai skatina darbuotojus intelektualiai, čia svarbus vadovo veiksmų aiškumas, atvirumas. Atvirumas nebijant kritikos ir didesnis pasitikėjimas (darbuotojais) sprendžiant problemines situacijas, lemia darbuotojų savireguliaciją (savidrausminimą) (McCleskey, 2014: 120).

Tarnaujantįjį stilių pasirinkęs vadovas savo asmeniniu pavyzdžiu sudomina ir skatina darbuotojų ištraukimą, išipareigojimą, atsidavimą, drausmingumą bei meistriško raišką (Russell, Stone, 2002: 149).

Požiūris į vertybes

Transakcinį stilių pasirinkusio vadovo vertybių pagrindas – santykių apdovanojimų sistema (Khan, 2016: 3): atlygis, bauda, ekonominiai, emociniai ir materialiniai mainai bei kiti „sandoriai“ (Sultana, Darun, Yao, 2015: 3).

Transformacinį stilių praktikuojantis vadovas akcentuoja darbuotojo veikimą organizacijos labui (Bass, 1999: 9). Jis skatina veikti taip, kad darbuotojų puoselėjamos vertybės tarnautų jų pačių vystymuisi (ugdymuisi), jas derinant su organizacijos ar visuomenės interesais (Bass, 1999: 13). Šį vadovavimo stilių pasirinkęs vadovas motyvuoja ir įkvepia pateikdamas įtikinamą viziją, kaip vertybę, kurią įgyvendindami darbuotojai negalvotų apie savo rūpesčius (Kolzow, 2014: 43; Mester ir kiti, 2003: 73).

Tarnaujančiojo stiliaus vadovui svarbi etika, dora, moralė (Van Winkle ir kt., 2014: 71). Priėmus nuostatą, kad visi yra lygūs, darbuotojai tampa bendradarbiais (Ten pat: 72). Tarnaujančiojo stiliaus vadovavimui priskiriamos tokios vertybės kaip teisingumas, lygybė ir žmogiškumas (Ten pat). Vadovų dvasinė orientacija padeda sutelkti darbuotojus, skatina juos tobulėti ir keistis, tapti tuo, kuo jie gali tapti (Jit, Sharma, Kawatra, 2016: 593). Skatina darbuotojus visų pirma kurdami palaikančią darbo atmosferą, o ne taikydami individualias skatinimo sistemas (Wong, Davey 2017: 3). Čia svarbios tokios vertybės, kaip pasitikėjimas žmonėmis, kitų poreikių iškėlimas aukščiau už savus, išklausymas, neturint išankstinių nuostatų ir t. t. (Nordbye, Irving, 2017: 59). Bendruomeninių vertybių kūrimas yra sąmoningai vykdomas procesas, tikras rūpinimas bendruomenės poreikiais, padedantis bendruomenei (Shekari, Nikooperavar, 2012: 56).

Vizijos pateikimas

Transakcinį stilių pasirinkęs vadovas organizacijos viziją grindžia vadovo ir darbuotojų tarpusavio sandoriais (Sultana, Darun, Yao, 2015: 3). Vadovas orientuotas tik į užduotis. Todėl darbuotojams organizacijos misija neaiškinama (Sultana, Darun, Yao, 2015: 4).

Transformacinį stilių praktikuojantis vadovas skatina darbuotojus turėti aukštesnius poreikius – savirealizacijos, savigarbos, jis ragina atsisakyti savų siaurų poreikių ir siekti organizacijos tikslų (Khan, 2016: 4). Šie vadovai sutelkia dėmesį į darbuotojų vertybių sistemą, jų įkvėpimo laipsnį ir santykių moralumą (Nanjundeswaraswamy, Swamy, 2014: 58). Jie palaiko ryšius su darbuotojais, diskutuoja su jais dėl organizacijos tikslų ir idėjų. Vadovas ugdo darbuotojų suvokimą apie siekiamų rezultatų svarbą, ieško naujų būdų, kaip šie rezultatai galėtų būti pasiekti (Sultana, Darun, Yao, 2015: 4). Bendroji vizija pateikiama taip, kad įkvėptų ir įprasmintų atliekamas užduotis, žmonės teigiamą pokyčių patirtį išgyventų įvairiais aspektais (emociškai, intelektualiai, socialiai ir dvasiškai) ir norėtų patys tapti tarnaujančiais (Shekari, Nikooparvar, 2012: 56).

Tarnaujantieji vadovai, kaip ir transformaciniai, sutelkia dėmesį į įkvėpiančius ir įtraukiančius darbuotojų santykius, nesavanaudiškai siekia jų gerovės ir neatlieka manipuliacijų (Winston, Fields, 2015: 414). Šie vadovai pateikia viziją, įgyja darbuotojų pasitikėjimą ir daro jiems įtaką (Stone, Russell, Patterson, 2004: 352). Jiems būdingas savanoriškas atsidavimas, tarnystė darbuotojams, transcendentinis dvasingumas, jie inicijuoja pokyčius, kuriais siekia atskleisti darbuotojų gebėjimus, empatiją (Winston, Fields, 2015: 415).

Neetiškas vadovavimas gali būti pavojingas ar netgi kenksmingas (Toor, Ofori, 2009: 533). Teoriškai etiško vadovavimo elgsena turi savitų požymių, kurie gali daryti skirtingą poveikį, K.Kalshoven'as, D.N.den Hartog'as (2009: 104) pateikia šiuos poveikio dėmenis: sąžiningumas, skaidrumas, nuoširdumas ir pasidalijimas valdžia:

1. Sąžiningumas – teisingas, patikimas, doras. Etiški vadovai su kitais elgiais pagarbiai, neturi favoritų, priima teisingus sprendimus. Tai pagrindinis etiško vadovavimo dėmuo.
2. Etiški vadovai suteikia darbuotojams balso teisę, išklauso jų nuomonę ir leidžia jiems dalyvauti sprendimų priėmimo procese klausimais, kurie susiję su jų užduotimis. Tai valdžios pasidalijimo dėmuo.
3. Etiški vadovai dirba skaidriai, paaiškina lūkesčius ir nuoširdžiai bendrauja, kad darbuotojai suprastų, ko iš jų tikimasi. Tai vaidmens dėmuo.

Transakcinio vadovavimo stiliaus (ne)etiškos elgsenos raiška:

1. Garbinimas: darbuotojai turėtų jausti malonumą perduoti visą valdžią ir atsakomybę vadovui (Kolzow, 2014: 42).
2. Neprisiima jokios atsakomybės už užduočių neįgyvendinimą, kaip numatyta, už tai atsako darbuotojai, kuriems buvo paskirtos užduotys (Sultana, Darun, Yao, 2015: 4).
3. Sąžiningas atlygis ar nuobauda priklauso nuo veiklos rezultatų (Kolzow, 2014: 42)
4. Apdovanojimas už įsipareigojimus. Pasitikėjimo vienas kitu kūrimas apima veiklos rezultatus, vykdant nurodymus ir tikintis materialinės naudos (Khan, 2016: 4).

Transformacinio vadovavimo stiliaus etiškos elgsenos raiška:

1. Veiksmų laisvė: skatina darbuotojų savarankiškumą, moko juos vadovauti (Paulienė, 2012: 54).
2. Teisingumas (valdžios galios). Tai vadovo nuolat rodomas pasitikėjimas darbuotojais, įgaliojimų jiems suteikimas, sąžiningumas su jais (Kolzow, 2014: 44).
3. Lygiateisiškumas (lyties, amžiaus, rasės ir kt. požiūriu), kai darbuotojai gali geriausiai dirbti, esant tarpasmeniniams lygiavertiškiems santykiams (Fisher, 2009: 362).
4. Bendruomeniškumas. Įtikina savo darbuotojus atsisakyti asmeninių interesų organizacijos labui (McCleskey, 2014:120). Apeliuodamas į aukštesnius poreikius ir moralines vertybes, sukuria pasiaukoti skatinančią atmosferą (užsidegimą, norą) ir skatina įsipareigoti organizacijos misijai bei vertybėms, kreipia asmeninius įsipareigojimus ir energiją organizacijos ir jos tikslų link (Mester ir kt., 2003: 73).

M. Yasir'as, N. A. Mohamad'as (2016: 312) pateikia mokslininkų išskirtus penkis transformacinio vadovavimo stiliaus kriterijus, kurie susiję su etišku vadovavimu:

1. Idealizuota įtaka nurodo, ar vadovas suvokiamas kaip etiškas, patikimas, vertas pasitikėjimo, idealus ir charizmatiškas.
2. Idealizuota įtaka (elgsens): charizmatiška vadovo elgsena, kolektyvinės misijos suvokimas ir įsitikinimų bei vertybių perteikimas.
3. Intelektinis skatinimas – tai kritinė problemų analizė, ieškant jų sprendimo ir kūrybiškumo skatinimas.
4. Individualizuotas dėmesys – tai palankios aplinkos individualiam vystymuisi, augimui kūrimas, paisant darbuotojų asmeninių poreikių.
5. Įkvepianti motyvacija: pasireiškia vadovo elgsenoje, kai jis optimistiškai motyvuoja darbuotojus, įkvepia įsipareigoti siekti bendros vizijos ir sukelti didelius lūkesčius.

Kadangi transformacinis vadovavimo stilius, kaip priešingas, lyginamas su transakciniu vadovavimo stiliumi, šie penki transformacinio vadovavimo stiliaus kriterijai esant transakciniam vadovavimui pasireiškia priešingai, t. y. neetiškai.

Tarnaujančiojo vadovavimo stiliaus etiškos elgsenos kriterijai (Van Winkle ir kt., 2014: 72):

1. Teisingumas (DeConinck, DeConinck, 2017: 59).
2. Lygybės siekimas (tiek lyties, tiek amžiaus ar remiantis kitais kriterijais), sąvoka *lygus tarp lygių* taikoma darbuotojui tapus bendradarbiu (Van Winkle ir kt., 2014: 72).
3. Žmogaus teisių užtikrinimas (DeConinck, DeConinck, 2017: 59).

M. Yasir’as, N. A. Mohamad’as (2016: 312) pateikia devynis tarnaujančiojo vadovavimo stiliaus kriterijus, kurie susiję su etišku vadovavimu:

1. Empatija parodo jautrumą darbuotojų asmeniniams rūpesčiams.
2. Darbuotojų įgaliojimas leidžia jiems savarankiškai priimti sprendimus ir tai juos skatinimą.
3. Bendruomenės vertybių suderinimas rodo tikrą rūpinimąsi bendruomenės interesais, pagalbą jiems.
4. Darbuotojų tobulėjimo skatinimas, pagalba jiems.
5. Siekis pažinti darbuotojus kaip kitiems tarnaujančius asmenis.
6. Siekis veiksmingai padėti darbuotojams pakankamai juos informuojant apie užduotis ir darbo organizavimą.
7. Siekis suprasti kitus ir jiems padėti, ilgalaikių santykių su darbuotojais puoselėjimas.
8. Dora, teisinga, sąžininga sąveika su darbuotojais.
9. Prioriteto darbuotojams teikimas: vadovo žodžiai ir veiksmai atskleidžia, kad labiausiai jam rūpi patenkinti jų poreikius, atsižvelgiant į darbo pobūdį.

4 lentelėje pateiktas etiško vadovavimo raiškos skirtinguose vadovavimo stiliuose palyginimas pagal etiško vadovavimo kriterijus.

4 lentelė. Etiško vadovavimo raiškos skirtinguose vadovavimo stiliuose palyginimas pagal etiško vadovavimo kriterijus

Etiško vadovavimo kriterijai	Vadovavimo stiliai		
	Transakcinis	Transformacinis	Tarnaujantysis
Teisingumas	Procedūrinis ir individualus kiekvieno darbuotojo atžvilgiu	Pasisako už lygybę, sąžiningą darbo krūvio paskirstymą, siekia užtikrinti teisingos asmeninės karjeros siekį organizacijoje	Doras, teisingas, atviras ir sąžiningas bendravimas su darbuotojais
Vertybės	Orientacija į valdžią, akcentuojant moralines vertybes, nors vertybės deklaruojamos, tačiau vadovai elgiasi kaip jiems atrodo tinkama	Tvirtos elgseną atitinkančios vertybės, suvokiamos kaip charizmatiški, idealizuoti ir etiški įsitikinimai, verti sekėjų pasitikėjimo	Svarbiausia – darbuotojas. Bendruomeniškos vertybės, tvirtų santykių kūrimas, siekiant suburti ir plėsti bendruomenę

Etiško vadovavimo kriterijai	Vadovavimo stiliai		
	Transakcinis	Transformacinis	Tarnaujantysis
Patikimumas	Apgaudinėja, manipuliuoja, vadovavimo galias naudoja saviems interesams tenkinti	Nuosekliai laikydamasis susitarimų sukuria patikėjimo atmosferą, atrodo patikimas ir suteikia pagrindą žavėjimuisi juo	Patikima reputacija viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose dėl etiškos elgsenos
Platus požiūris	Pažiūras priima ir palaiko tik tas, kurios sutampa su jo pažiūromis	Suvokia, kad žmonės elgiasi skirtingai, tai priklauso nuo jų gebėjimų ir turimų žinių	Empatiškas, išklauso kitus, vadovauja pasitelkdamas išvalgas, atsižvelgdamas į kitus
Skatinimas	Skatina tarpasmeninius vadovo ir pavaldinių susitarimus (mainus), siekdamas pagerinti pavaldinių veiklos rezultatus	Skatina racionaliai suvokti savo idėjas, bet neverčia to daryti	Skatina darbuotojus pirmiausia tarnauti kitiems

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis: I. Simić (2003: 52); I. Hay (2006: 3); M. Hamilton (2009: 4); T. A. Judge, R. F. Piccolo (2004: 756); M. Yasir, N. A. Mohamad (2016: 311–312).

Teisingumas. Daugelis vadovų šiandien sako vieną, o daro kita (Waggoner, 2010: 12). Todėl iš sąžiningumo, teisingumo, dorumo, laisvumo, lojalumo, savirealizacijos, mandagumo, bendradarbiavimo galima atpažinti, kaip vadovai elgiasi su kitais arba ko iš kitų tikisi (Armstrong, Muenjohn, 2008: 24). Vadovai, nepripažįstantys žmonių, kuriems vadovauja, kaip asmenybių, elgiasi neetiškai, tokio vadovo vadovavimas neišvengiamai reiškia, kad žmonės bus naudojami tik kaip tikslo siekimo priemonės (Palmer, 2009: 531). Tikimasi, kad vadovai bus sąžiningi, dėmesingi savo darbuotojams, teisingi priimdami sprendimus, kurie susiję su atlygiu ir nuobaudomis (Brown, Treviño, Harrison, 2005: 122). Tiek, kiek vadovai bus sąžiningi, tiek darbuotojai bus linkę jaustis gerbiami ir teisingai vertinami (Aronson, 2001: 248). Sąžiningai, teisingai ir dėmesingai besielgdami su kitais vadovai tampa sektinu pavyzdžiu (Brown, Mitchell, 2010: 585). Vadovai, kuriems rūpi teisingumas, paprastai stengiasi įsitikinti, kad visi aiškiai suprato susitarimus (Antonakis, Avolio, Sivasubramaniam, 2003: 279).

Vertybės. Svarbu atminti, kad kiekvienas žmogus turi savą etiką (Waggoner, 2010: 12). Asmens idealizmą ir reliatyvizmą lemia jo etiškumo samprata, pagrįsta asmenine etiška pozicija, kurią jis susikūrė per savo gyvenimą, sprenddamas moralinius klausimus (Arsenault, Oehlers, 2012: 51). Vertybės yra asmeniniai įsitikinimai (ne faktai, o individualizuotos idėjos), vadovaujantys žmogaus gyvenimui ir nustatantys etinio vystymosi pagrindus (Waggoner, 2010: 6). Vertybės yra etikos pagrindas, prin-

cipai yra būtini, nes padeda puoselėti vertybes. Jie sudaro sąlygas ir prielaidas, kurios savo ruožtu sudaro taisykles elgsenai vertybėmis paremti, ir nustato veikimo būdus, kurie remiasi vertybiniais įsitikinimais (Ten pat: 7). Norintieji tapti vadovais turi pasinaudoti kitiems daroma įtaka išsipareigodami bendram labui. Jie stengiasi atskleisti darbuotojų asmenines vertybes, sudarydami galimybes išmintingai jomis pasinaudoti, kuriant bendrąjį gėrį (Kar, 2014: 114). Etiški vadovai visada klausia, ar mano vertybės, vizija, mintys atitinka bendrą gerovę? (Ten pat).

Patikimumas. Vadovavimas be dviejų ar daugiau žmonių partnerystės neįmanomas (Waggoner, 2010: 23). Tai tinkamo elgesio demonstravimas asmeniniais veiksmais (pvz., elgsys su kitais asmenimis) ir tarpasmeniniais santykiais, tokio elgesio skatinimas su darbuotojais bendraujant, bendradarbiaujant, priimant sprendimus (Brown, Treviño, Harrison, 2005: 120; Brown, Mitchell, 2010: 584–585). Dabartinėje mokslinėje literatūroje apie vadovavimo stilius paprastai pabrėžiama abipusiškumo ir patikimumo modeliuojant veiksmingą vadovavimą svarba (Palmer, 2009: 531). Vadovai, kurie savo patikimumo nesureikšmina, neskatina darbuotojų išnaudoti visą savo turimą potencialą (Avolio, Bass, Jung, 1999: 460). Patikimų asmenų reputacija dėl jų sąžiningumo ir principingumo paprastai yra gera (Brown, Mitchell, 2010: 584). Darbuotojai pasitiki vadovu, kuris vykdo savo sutartinius išsipareigojimus (Antonakis, 2006: 10). Priima vadovus, kuriais gali pasitikėti (Waggoner, 2010: 29), nes šie juos įkvepia ir jais organizacijoje pasitikima (Johnson, 2005: 2). Vadovo patikimumas siejamas su pasitikėjimu ir pačia organizacija (Avolio, Walumbwa, Weber, 2009: 437).

Platus požiūris. Vadovas turi turėti daug patirties ir įvairių kompetencijų, kad matytų ne tik vietinę kultūrą, bet žvelgtų plačiau ir galėtų vadovauti daugiašalei organizacijai (Avolio, Walumbwa, Weber, 2009: 439). Platus vadovo požiūris ir išvalgos gali būti naudingos ne tik pačiam vadovui, bet ir organizacijai (Arsenault, Oehlers, 2012: 65–66). Požiūris atskleidžia tiek vadovo, tiek darbuotojų realybės suvokimą ir leidžia priimti sprendimus, atsižvelgiant į tą realybę (Antonakis, Cianciolo, Sternberg, 2004: 13). Jei žmogus nemėgina apsvarstyti įvairių galimų variantų, jo požiūris yra gana ribotas (Дрыкер, 2004: 306).

Skatinimas gali būti suvokiamas kaip darbuotojų palaikymas prireikus juos nukreipti, kad galėtų išnaudoti visus savo gebėjimus (Johnson, 2005: 3). Vienas geriausių skatinimo būdų – darbuotojų kvalifikacijos pripažinimas ir pasitelkimas apmokyti kitus organizacijos narius (Дрыкер, 2004: 73). Tikėtina, kad skatinimo poveikis darbuotojams bus didesnis, jei darbe reikės įvairių įgūdžių, tai įdomus iššūkis, suteikiantis grįžtamąjį ryšį apie užduočių atlikimą (Yukl, 2013: 168). Etiškai vadovaujantys vadovai rūpinasi kitais žmonėmis, juos skatina, rodo jiems prielankumą (Brown, Mitchell, 2010: 584). Darbuotojai skatinami kreiptis į vadovus asmeniškai, pasidalinti savo rūpesčiais ir problemomis (Brown, Mitchell, 2010: 584).

5 lentelėje pateikta etiško vadovavimo raiška skirtinguose vadovavimo stiliuose, remiantis įvairių mokslininkų traktuotėmis.

5 lentelė. Etiško vadovavimo raiškos skirtinguose vadovavimo stiliuose palyginimas pagal vadovavimo stiliaus kriterijus

Stiliaus vertinimo kriterijus	Vadovavimo stiliai		
	Transakcinis	Transformacinis	Tarnaujantysis
Sprendimų priėmimo būdas	Sprendimus priima vienašališkai, neatsižvelgdamas į kitus	Pagarbiai išklauso nuomones ir skatina priimti sprendimus bendru sutarimu	Įgalina darbuotojus, o ne naudojasi savo pareigybine galia
Paliepiamų (užduočių) teikimas darbuotojams	Aiškiai nurodo užduoties reikalavimus ir sąlygas, kaip ją atlikti	Skatina neapsiriboti savo pačių interesais, pritarti bendriems tikslams dėl bendros gerovės	Asmeninis dėmesys nustatant darbuotojams tikslus, užduočių įprasminimas
Atsakomybės pasidalijimas	Vengia priimti būtinus sprendimus ar atlikti veiksmus, kurie keltų asmeninę riziką	Atsakomybė deleguojama, skatinama laikytis moralinių normų	Įgaliojimai apima palankias sąlygas ir darbuotojų skatinimą veikti, rūpinimąsi jų tikslų įgyvendinimu
Požiūris į iniciatyvą	Palaiko tuos darbuotojus, kurie jam arba organizacijai naudingesni	Skatina savarankiškumą, pasitenkinimą vykdant sudėtingas užduotis	Skatina labiau įsipareigoti, taip pat savarankiškumą ir savanorystę organizacijoje
Požiūris į darbuotojus	Neakcentuoja asmeninio tobulėjimo, kad darbuotojai būtų neryžtingi ir priklausomi nuo vadovo	Plečia darbuotojų akiratį ir didina jų suinteresuotumą, skatina sąmoningumą, rūpinasi jų gerove	Pirmiausia nustato darbuotojų interesus ir poreikius, siekia jų gerovės. Skatina kolektyviškumą, o ne asmeniškumą
Bendravimas su darbuotojais	Naudingas bendravimas pagrįstas atlygiu. Polinkis visur įžvelgti melą ir apgaules slopina bet kokią kritiką	Kuria moralinėmis vertybėmis pagrįstą aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir lygūs	Empatija, išklausymas, įtikinėjimas, sąmoningumo ugdymas, bendruomeniškų santykių kūrimas
Santykių su darbuotojais pobūdis	Konstruktivos, aiškios ar numanomos mainų sutartys su vadovu	Skatina kilti į aukštesnę moralės ir saviskatos lygį	Teisingi, atviri ir sąžiningi abipusiai santykiai
Požiūris į drausmę	Viską vertina pagal taisykles, nedarydamas jokių išimčių	Skatina savireguliaciją, sąmoningą etišką elgseną	Palaikomi vertybes atitinkantys veiksmai, rodomas pasitikėjimas

Stiliaus vertinimo kriterijus	Vadovavimo stiliai		
	Transakcinis	Transformacinis	Tarnaujantysis
Požiūris į vertybes	Skatinimas pirmiausia per santykinius, atlyginimu pagrįstus mainus	Skatina susitelkti ties kolektyvine misija, įsitikinimais ir vertybėmis	Moralinės vertybės – neginčijamas viso ko pagrindas
Vizijos darbuotojams pateikimas	Bandoma įpiršti asmeninę viziją, kaip vienintelį galimą organizacijos sėkmės siekimo būdą	Įkvepia laikytis aukštų etinių normų ir vertybių, kurios lemia jų veiklos rezultatus, kuriant idealią organizacijos viziją	Vizija pateikiama kaip tarnystės kitiems, kitų gerovei idėja

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis: M. Hamilton (2009: 4); T. A. Judge, R. F. Piccolo (2004: 755); M. Yasir, N. A. Mohamad (2016: 311–312; 314); G. A. Yukl (2013: 347; 349); B. M. Bass (1999: 10); P. G. Northous (2016: 343); C. Salter, M. Harris, J. McCormack (2014: 5)

Sprendimų priėmimo būdas. Transakcinį vadovavimo stilių pasirinkusio vadovo darbuotojai menkai dalyvauja priimant sprendimus, yra atidžiai stebimi ir kontroliuojami (Aronson, 2001: 247).

Vadovai, taikantys transformacinio vadovavimo stilių, skatina darbuotojus diskutuoti apie tikslus, viziją ir vertybes, pabrėžia komandinio darbo svarbą priimant sprendimus. Transformacinis vadovavimas lemia vadovo ir darbuotojų moralinį įsipareigojimą, kuris juos suvienija siekti aukštesnių abipusių tikslų (Aronson, 2001: 247).

Vadovai, taikantys tarnaujantį vadovavimo stilių, akcentuoja tikslo abipusiškumą priimant sprendimus, nes išskirtinių vadovo tikslų nėra, jis nesinaudoja pareigybiniais įgaliojimais – tai pagrindinis etiško vadovavimo požymis (Griffith, 2007: 6–7).

Paliepiamų (užduočių) teikimas darbuotojams. Transakcinį vadovavimo stilių praktikuojantys vadovai, kad paveiktų darbuotojus ir šie viską tinkamai atliktų, kliaujasi savo oficialios pozicijos pareigybiniais įgaliojimais, atlygio ir sankcijų sistema (Groves, LaRocca, 2011: 513). Pirmiausia susitelkia ties rezultatų valdymu.

Transformacinis vadovavimo stilius apima darbuotojų motyvavimą atliekant užduotis peržengti savo pačių interesus komandos, organizacijos ar bendruomenės labui. Ragina juos paisyti ne tik savų interesų, bet ir moralės, etikos, atliekant veiksmus, keliant tikslus (Amstrong, Muenjohn, 2014: 23).

Tarnaujantį vadovavimo stilių taikantys vadovai propaguoja gerį, kuris atliekant užduotį galėtų būti nukreiptas į visą bendruomenę (Griffith, 2007: 6).

Atsakomybės pasidalijimas. Transakcinį vadovavimo stilių taikantis vadovas pasitenkina paskirstymo mechanizmais, o ne didesniais tikslais, kad nereikėtų prisiminti papildomos atsakomybės (Aronson, 2001: 247).

Vadovai, taikantys transformacinį vadovavimo stilių, išplėsdami darbuotojų įgaliojimo ribas suteikia jiems galimybę veikti savarankiškai, skatindami atsižvelgti į vadovo nuostatas, altruizmo vertybę (Groves, LaRocca, 2011:514), taip pasidalindami atsakomybe.

Tarnaujantį vadovavimo stilių pasirinkęs vadovas padeda darbuotojams atpažinti rimtas problemas, kurias būtina spręsti, pavyzdžiais paaiškina priimamų sprendimų rizikas (Tanno, Banner, 2018: 6), suteikdamas įgaliojimus ir sudarydamas palankias sąlygas veikti.

Požiūris į iniciatyvą. Transakcinį vadovavimo stilių praktikuojantis vadovas inicijuoja susitikimus su darbuotojais, kad patenkintų savo interesus (Armstrong, Muenjohn, 2014: 23).

Vadovai, taikantys transformacinio vadovavimo stilių, moko prisitaikyti vykstant pokyčiams, skatina visapusiškai ugdytis savo gebėjimus, savarankiškumą, siekti saviskatos ir labiau atsiduoti organizacijai (Armstrong, Muenjohn, 2014: 23).

Tarnaujantysis vadovas vadovavimo pozicijos suteiktą galią naudoja leisdamas darbuotojams savarankiškai priimti sprendimus (Reddy, Kamesh, 2016: 119).

Požiūris į darbuotojus. Transakcinį vadovavimo stilių pasirinkusių vadovų metodai neatitinka moralinių vadovavimo principų, nes nepaisoma darbuotojų poreikių ir siekių. Jie stengiasi išlaikyti esamą padėtį, tiki, kad labiausiai darbuotojus motyvuoja vadovo pareigybės galios (Treviño, Brown, 2004a: 77). Ribojantys, savanaudiški ir darbuotojų išnaudojimu paremti siekiai nesiekiant daugiau nei apsvarstyti dalykus, kuriais grindžiami mainai (Aronson, 2001: 247). Darbuotojai griežtai vertinami kaip ištekliai ar vadovo tikslų siekimo priemonės, apdovanojimai skiriami tik norint išlaikyti jų pastangas, o sankcijos taikomos nepaisant jų poreikių (Aronson, 2001: 252).

Transformacinį vadovavimo stilių propaguojantys vadovai skatina darbuotojus laikytis aukštos moralės principų, kreipia juos rinktis aukštesnio lygio poreikius ir vertybes. Be to, skatina veikti kolektyvo labui, o ne tenkinti savus interesus (Treviño, Brown, 2004a: 77).

Tarnaujantysis vadovas pirmenybę teikia darbuotojų interesams. Vertinama abipusė įtaka, kai vadovo pagrindinis tikslas – sužinoti darbuotojo poreikius ir užtikrinti, kad jie būtų patenkinti (Griffith, 2007: 6).

Bendravimas su darbuotojais. Transakcinį vadovavimo stilių pasirinkę vadovai gali persekioti darbuotojus ir jais manipuliuoti (Armstrong, Muenjohn, 2014: 23), kreipdami juos neetiškais ar net amoraliais kryptimis.

Vadovai, taikantys transformacinį vadovavimo stilių, smerkia išskirtinį savo tikslų tenkinimo siekį ir renkasi požiūrį, kuris glaudžiai susijęs su draugais, šeima, kolegomis ir bendruomene, nes jų visų interesai svarbūs vadovavimo procesui. Vadovo moraliniai išpareigojimai šioms suinteresuotoms šalims grindžiami platesniu vadovo sprendimų įtakos visuomenei supratimu (Groves, LaRocca, 2011: 514).

Tarnaujantysis vadovas apdovanoja už sėkmingą darbą, tad žmonės jaučiasi priklausantys organizacijai, kuriai rūpi, ir darbas tampa motyvuojantis, prasmingas (Tanno, Banner, 2018: 6). Nuoširdžiai, natūraliai besielgiantis vadovas rodo, kad vertina darbuotojus, yra jiems palankus, empatiškas, linkęs bendrauti (Griffith, 2007: 7).

Santykių su darbuotojais pobūdis. Transakcinį vadovavimo stilių pasirinkęs vadovas suteikia atlygį darbuotojams už jų veiksmus, kuriems jie nepritartų, jei ekonominė padėtis neribotų jų valios atsisakyti. Vadovo įtaka vienpusė, manant, kad svarbus tik atlygis už atliktus veiksmus, nieko daugiau nereikia (Griffith, 2007: 5). Moraliems vadovams neapibrėžtas atlygis reikštų sąžiningas derybas, kai vadovas ir darbuotojas susitaria dėl tikslų (Aronson, 2001: 252).

Transformacinis vadovavimo stilius suprantamas kaip procesas, apimantis abiejų šalių – vadovo ir darbuotojo – veiksmus, tenkinant jų poreikius, ir bendradarbiaujant laikantis aukštesnių moralinės atsakomybės standartų (Amstrong, Muenjohn, 2014: 23). Transformacinis vadovavimas – tai vadovų ir darbuotojų sąveika, kur kiekvienas kelia sau kilnesnius motyvus, tokius kaip teisingumas, moralė, santarvė (Griffith, 2007: 6).

Pasitikėjimas tarnaujantįjį vadovavimo stilių pasirinkusiam vadovui ne suteikiamas, o jis jį garbingai užsitarnauja, sąžiningai elgdamasis su savo darbuotojais (Tanno, Banner, 2018: 6).

Požiūris į drausmę. Transakcinį vadovavimo stilių pasirinkę vadovai dažniausia pavienių individų veiksmus vertina kaip etiškus, jie tie veiksmai atitinka nustatytas taisykles (Groves, LaRocca, 2011: 513).

Transformacinį vadovavimo stilių taikantys vadovai linkę bendradarbiauti, o ne pabrėžti paklusnumą, nuobaudų vengimą, asmeninius interesus ir taisykles, kaip bendravimo su kitais valdymo būdą (Groves, LaRocca, 2011: 514).

Vadovai, taikantys tarnaujantįjį vadovavimo stilių, turėtų ryžtingai apsispręsti dėl teisingų dalykų: gindami organizacijos vertybes, apibrėždami aiškia viziją, išlaikydami darbuotojus, kurie išugdyti laikytis organizacijos nustatytų standartų. Jie yra visiškai įsipareigoję išlaikyti organizacijos nustatytą drausmę (McMahone, 2012: 342).

Požiūris į vertybes. Vertybės yra principų, kurie atskleidžia, kiek priimtini pasikirų vadovų etiško elgesio standartai ir kriterijai, pagrindas. Transakcinį vadovavimo stilių pasirinkę vadovai taiko įtikinėjimą, bet jų motyvacija – galia ir asmeninė nauda. Tuo tarpu transformacinį vadovavimo stilių taikančių vadovų motyvuoja priimtinos vertybės ir etika (Amstrong, Muenjohn, 2014: 23).

Tarnaujančiajam vadovui gėris, moralus gyvenimas, praktikuojant dorybes, – tai visuomenės keliamus reikalavimus atitinkantis gyvenimas. Teisingumas, altruizmas, gailėstingumas, sąžiningumas, drąsa ir nuolankumas yra svarbiausios vertybės (Tanno, Banner, 2018: 6).

Vizijos darbuotojams teikimas. Transakcinį vadovavimo stilių pasirinkę vadovai imasi tiesioginio vaidmens planuodami pokyčius, nustatydami kryptis, kurdami viziją. Susidaro įspūdis, kad vadovas veikia nepaisydamas darbuotojų arba savo poreikius iškelia aukščiau jų poreikių (Amstrong, Muenjohn, 2014: 23).

Vadovas, taikantis transformacinį vadovavimo stilių, savo įtaką panaudoja keisti darbuotojų požiūrį ir vertybes, siekdamas, kad jie atitiktų organizacijos viziją (Groves, LaRocca, 2011: 513), pagrįstą socialinės atsakomybės moralės normomis.

Tarnaujantį vadovavimo stilių taikantys vadovai įkvepia kitus ir uoliai dirba siekdami kurti geresnę bendruomenę (Tanno, Banner, 2018: 6).

Moksliniai tyrimai atskleidžia, kad transformacinio vadovavimo elgsena gali būti būdinga visiems valdymo lygmenims ir reikštis įvairiais organizaciniais aspektais, taigi neapsiriboja tik aukščiausio lygmens ar pasaulinio lygio vadovais (Mester ir kt., 2003: 73). Ne taip seniai vadovavimo tyrimuose ypatingas dėmesys išskirtiniams aukščiausio lygmens vadovams ir jų vaidmeniui, siekiant suvokti stipraus, bendruomeniškus santykius kuriančio vadovo ir jo darbuotojų sąveikos svarbą, nebeskiriamas (HaaFr ir kt., 2017: 56). Manoma, kad bendruomeniškus santykius gali kurti ir žemesnio lygmens vadovai. Tad ir mes pasirinkome tirti vidurinės grandies vadovus. Ne visi vadovai yra lyderiai (Ross, Matteson, Exposito, 2014: 7), taigi pasirinkta tirti vadovavimą, o ne lyderystę.

Kad patvirtintume savo pasirinktus etiško vadovavimo klausimyno kriterijus, apžvelgėme kitų mokslinės literatūros autorių klausimynus ir jų tirtus kriterijus. 6 lentelėje pateikta etiškam vadovavimui tirti skirtų klausimynų apžvalga.

6 lentelė. Etiškų vadovavimo klausimynų apžvalga

Autorius	Klausimynas	Tirti kriterijai
K. Kalshoven, D. N. den Hartog, A. H. B. de Hoogh (2011)	Etiško vadovavimo darbe klausimynas: daugiakriterinis vertinimo instrumentas (<i>Ethical leadership at work questionnaire – ELW: Development and validation of a multidimensional measure</i>)	Orientacija į žmogų (<i>palaikymas, pagalba altruizmas</i>); sąžiningumas (<i>teisingumas</i>); vadovavimo galių delegavimas (<i>palaikymas, pagalba</i>); darnaus vystymosi akcentavimas (moralinės nuostatos, <i>skatinimas</i>); etikos gairių teikimas (<i>etinės normos, atsakomybė, palaikymas, skatinimas</i>), vaidmenų paaiškinimas (<i>pagalba, patikimumas principingumas</i>)
E. Harvey (2004)	Etiško vadovavimo savybės (<i>Ethical Leadership Qualities</i>)	Etiško sąmoningumo ugdytas (<i>pagalba</i>); <i>palaikymas</i> ir <i>skatinimas</i> etiškai elgtis, būti pavyzdžiu kitiems; sprendimų priėmimas laikantis tam tikrų <i>vertybių; ryžtas</i> , kad <i>etinės nuostatos</i> ir praktinė veikla būtų suderinti; <i>pagalba</i> mokantis etiškumo; dėmesys reakcijai ir etiškos elgsenos suvokimui (<i>atvirumas, tolerancija</i>); nedidelių pokyčių įgyvendinimas, kad lengviau būtų prisitaikyti prie etinių <i>vertybių</i> ir taisyklių (<i>platus požiūris</i>); žmonių <i>skatinimas</i> perimti etines <i>vertybes</i> ir jas praktikuoti, <i>parama</i> asmenims etinio elgesio klausimais

Autorius	Klausimynas	Tirti kriterijai
L. Langlois ir kiti (2014)	Etiško vadovavimo klausimynas (<i>Ethical Leadership Questionnaire</i>)	Etikos priežiūra, palaikymas (<i>skatinimas, pagalba</i>); etikos teisingumas (<i>kas teisinga etikos požiūriu</i>), kritikos etika (<i>platus požiūris</i>)
S. B. Craig, S. B. Gustafson (1998)	Vadovo suvokiamo sąžiningumo skalė: darbuotojų „vadovo“ sąžiningumo suvokimo vertinimo priemonė (<i>Perceived Leader Integrity Scale: An Instrument for Assessing Employee Perceptions of Leader Integrity</i>)	<i>Teisingumas (sąžiningumas); vertybės (moralumas); patikimumas (etinės normos, atsakomybė); tolerancija, skatinimas (palaikymas, altruizmas)</i>

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis: K. Kalshoven, D. N. Den Hartog, A. H. B. De Hoogh (2011: 58); G. Yukl ir kiti (2013: 40); A. N. Çoklar (2014: 87), L. Langlois ir kiti (2014: 316); P. G. Northous (2009: 318; 2016: 356–357).

P. G. Northous'o (2009: 317; 2016: 355) teigimu, etikos klausimynų sukurta ne daug, nes etika ir moralė suvokiamos labai asmeniškai ir priešinamasi tam, kad kas nors vertintų šiuo požiūriu.

Apžvelgėme kitų mokslininkų, kurie tyrė vadovavimo stilius, darbus, siekdami patvirtinti savo vadovavimo stiliaus klausimyno kriterijus. 7 lentelėje pateikta vadovavimo stilių klausimynų apžvalga.

7 lentelė. Vadovavimo stilių klausimynų apžvalga

Autorius	Klausimynas	Tirti kriterijai
J. A. Laub (1999)	Organizacinio vadovavimo įvertinimas (<i>Organizational Leadership Assessment</i>)	<i>Žmonių vertinimas (požiūris į darbuotojus); bendruomenės kūrimas; žmonių ugdymas; patikimumas; pasidalytas vadovavimas</i>
M. G. Ehrhart (2004)	Tarnaujančiojo vadovavimo skalė (<i>Servant Leadership Scale</i>)	<i>Kuriami santykiai su darbuotojais; darbuotojai įgaliojami; pagalba darbuotojams ugdantis, kad įgyvendintų tikslus; etiška elgsena; svarbiausia – pasitarnauti darbuotojams; kuriama vertė ne tik organizacijos nariams</i>
Jr. J. E. Barbuto ir D. W. Wheeler (2006)	Tarnaujančiojo vadovavimo klausimynas (<i>Servant Leadership Questionnaire</i>)	<i>Nesavanaudiškumas; išmintis; empatija; organizacinis vadovavimas</i>

Autorius	Klausimynas	Tirti kriterijai
R. C. Liden ir kiti (2008)	Tarnaujančiojo vadovavimo skalė (<i>Servant Leadership Scale</i>)	Empatija; <i>bendruomenės vertybių kūrimas; pagalba darbuotojams ugdantis, kad įgyvendintų tikslus; svarbiausia – pasitarnauti darbuotojams; etiška elgsena; įgaliojimai</i>
S. Sendjaya, J. Sarros, J. Santora (2008)	Tarnaujančiojo vadovavimo elgsenos skalė (<i>Servant Leadership Behavior Scale</i>)	<i>Savanoriška tarnystė; patikimumas; siektini santykiai; atsakinga moralė; transcendentinis dvasingumas; kintanti įtaka</i>
D. van Dierendonck ir I. Nuijten (2011)	Tarnaujančiojo vadovavimo tyrimas (<i>Servant Leadership Survey</i>)	<i>Patikimumo įtvirtinimas; tarpasmeniniai santykiai; atsakingumas; sąmoningumas; drąsa; vadovavimas</i>
L. L. Reed, D. Vidaver-Cohen, S. R. Colwell (2011)	Tarnaujančiojo stiliaus vadovavimo skalė (<i>Executive Servant Leadership Scale</i>)	<i>Tarpasmeninė parama, bendruomenės telkimas, altruizmas, lygiavertiškumas, moralinis vientisumas</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis: M. T. Green ir kiti (2015: 78–79); H. Shekari, M. Z. Nikooparvar (2012: 56); L. L. Reed, D. Vidaver-Cohen, S. R. Colwell (2011: 424–426); G. Yukl ir kiti (2013: 40)

Mūsų pasirinkti tirti etiško vadovavimo ir vadovavimo stilių kriterijai yra svarbūs. Tai matyti 1–7 lentelėse, kur nurodomi kitų tyrėjų pasirinkti tyrimų kriterijai. Daugelis jų panašūs arba identiški šioje disertacijoje pasirinktiems tyrimo kriterijams.

2.2. Tyrimo instrumento ir kriterijų parinkimas

Tyrimai bendrinėje kalboje reiškia žinių paiešką (Kothari, 2004: 1). Mokslinius tyrimus galima apibūdinti ir kaip sistemingą reikiamos informacijos konkrečia tema ieškojimą. Tyrimas yra rinkimo, analizės ir informacijos interpretavimo, siekiant atsakyti į rūpimus klausimus, procesas (Kumar, 2011: 28). Vis dėlto moksliniu tyrimu šis procesas laikomas tada, kai atitinka šias savybes: turi būti kiek įmanoma kontroliuojamas, tikslus, sistemingas, pagrįstas ir patikimas, empirinis ir vertinantis (analizuojantis). R. Tidikio (2003: 11) teigimu, universitetuose atliekamų mokslinių tyrimų paskirtis – ne tik studijų organizavimo, bet ir naujų žinių kūrimo, idėjų kėlimo, mokslinių problemų sprendimo. Taigi moksliniai tyrimai, nagrinėjantys praktiką, tampa teorinės paradigmos patikrinimo priemone ir priimtinos tiesos požymiu (Tidikis, 2003: 16). I. Kraniauskienės (2006: 5) teigimu, „socialiniai tyrimai – tai sisteminis visuomeninio gyvenimo stebėjimas, kuriuo siekiama nustatyti ir išanalizuoti šio gyvenimo šablonus“.

Kiekviena mokslo sritis, tuo labiau kryptis, turi savus tyrimo metodus, bet yra ir bendrų tyrimo metodų (Kardelis, 1997: 57). Nuo tinkamai sukurto ar pritaikyto metodo priklauso viso tyrimo sėkmė, palengvėja ir pats tyrimo procesas. K. Kardelio (1997: 57) nuomone, kuriai pritaria ir R. Tidikis (2003: 368), „remdamasis tinkamai parengtais tyrimo metodais net ir nelabai gabus žmogus gali daug padaryti, kai tuo tarpu netinkamai pasirinkti tyrimo metodai nepadės ir genialiam mokslininkui“. Jis pastebi, kad net ir teisingas mokslinio tyrimo metodas tyrėjo sėkmės pats savaime neužtikrina. A. Giddens'o (2005: 589) teigimu, tyrėjas pats privalo nuspręsti, kaip bus renkama tyrimų medžiaga. Metodo pasirinkimas priklauso nuo bendrųjų studijų siekinių ir elgsenos, kurią ketinama tirti, aspektų. Kai kuriems tikslams gali tikti apklausa, tam paprastai naudojami klausimynai. I. Luobikienė (2010: 6) metodiką įvardija kaip „sąvoką, kuri charakterizuoja techninių priemonių (būdų), susietų su duotu metodu, visumą, įskaitant atskiras operacijas, jų nuoseklumą ir tarpusavio ryšį“. Kai kurių klausimų pateikimas uždara arba atvira forma apibūdina apklausos techniką. O pats klausimynas, kaip pirminių duomenų rinkimo instrumentas, bei apklausėjo pateiktos instrukcijos apibūdina metodiką. „Kiekvienas tyrimo metodas yra savaip ribotas. Todėl tyrėjai savame darbe dažnai derina du ar kelis tyrimo metodus, kurių kiekvienas patikrina ar papildo kitais metodais surinktą medžiagą“ (Giddens, 2005: 604).

Mokslinių tyrimų tipologija gali būti nagrinėjama trimis skirtingais požiūriais (Kumar, 2011: 29): 1) mokslinių tyrimų pritaikomumo galimybės; 2) siekiami tikslai; 3) koku būdu atliekamas tyrimas.

Visą mokslinio tyrimo eigą K. Kardelis (1997: 69) suskirstė į tris pagrindinius etapus:

1. Pasiruošimas tyrimui ir jo organizavimas. Šiame etape išskirtinas: tyrimo tikslo ir uždavinių formulavimas; tyrimo strategijos arba tyrimo plano rengimas; tyrimo proceso organizavimas.
2. Faktų rinkimas (empirinių duomenų banko kaupimas).
3. Empirinių duomenų apdorojimas. Šiame etape galima išskirti keletą punktų: statistinis duomenų apdorojimas; teorinis duomenų apdorojimas; gautų rezultatų praktinis pritaikymas (siūlomi būdai arba konkrečios rekomendacijos).

Dar daugiau etapų pateikė R. Tidikis (2003: 427). Jo teigimu, būtina atsižvelgti į vidinę logiką, kurią paprastai nuosekliai atskleidžia šie etapai: tyrimo problemos formulavimas, modeliavimo tikslo ir uždavinių iškėlimas, būtinumo taikyti modeliavimo metodą pagrindimas; teorinis pasirengimas modeliavimo procesui (tyrimo objekto sisteminė analizė, tyrimo dalyko sistemos įsivaizdavimas (vizija); konceptualaus modelio sudarymas (veiksmų mechanizmų ir modelio struktūrinių vienetų sąveikos įsivaizdavimas, rodiklių formulavimas); formalizuoto modelio tam tikru lygiu konstravimas (kintamųjų erdvės formavimas ir jų aprašymas modelio vienetų terminais, duomenų rinkimas ir modelio parametrų bei santykių identifikavimas, modelio

verifikacija); modelių tyrimas ir naujos informacijos gavimas; perėjimas nuo gautos modelinės informacijos prie žinių apie tyrimo dalyką perstruktūrinimą (deformalizacija ir turinio interpretacija, analizė, apibendrinimas ir paaiškinimas), modelio žinių įtraukimas į teorinių žinių apie tyrimo objektą sistemą.

R. C. Kothari (2004: 12) pateikia labiau apibendrintą mokslinio tyrimo eigą: 1) tyrimo problemos formulavimas; 2) išsami literatūros apžvalga; 3) hipotezės formulavimas; 4) tyrimų plano rengimas; 5) imties dydžio nustatymas; 6) tyrimo duomenų rinkimas; 7) projekto vykdymas; 8) duomenų analizė; 9) hipotezių tikrinimas; 10) apibendrinimas ir gautų rezultatų aiškinimas; 11) ataskaitos rengimas.

I. Liuobikienė (2010: 80) teigia, kad „tyrimo rezultatų analizė svarbi teoriniu ir taikomuoju požiūriu, nes tai leidžia patikrinti teorinius teiginius, išryškinti socialinių procesų bei reiškinių dėsningumus, tendencijas, taip pat – parengti moksliskai pagrįstas rekomendacijas“. Ji apibūdina „kiekybinės analizės esmę, kaip bandymą suvesti sąvokas į skaičius, klasifikuoti jas, matuoti, ir, naudojant statistinės analizės procedūras, analizuoti“ (Ten pat).

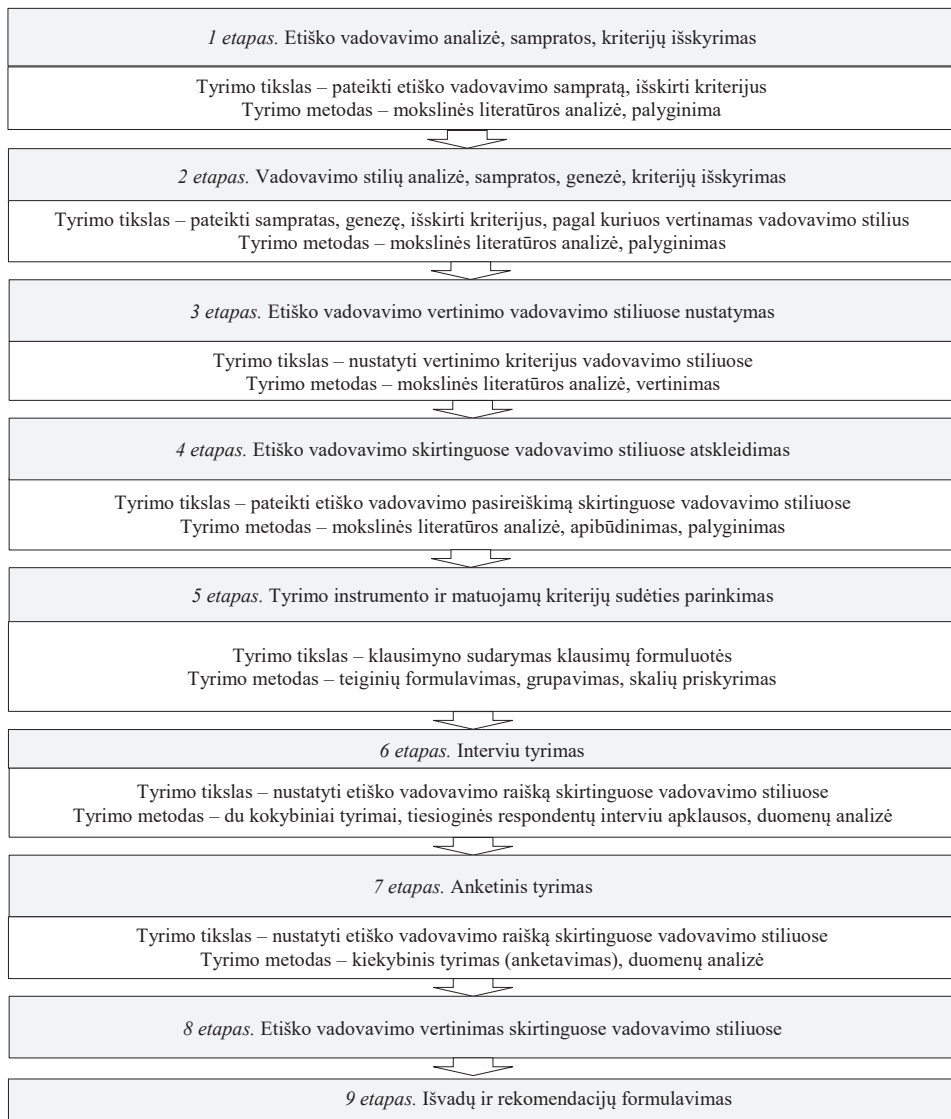
Pasiruošimas tyrimui. Mokslinių tyrimų tikslus galima suskirstyti į keturias kategorijas (Kothari, 2004: 14): 1) tyrimas; 2) aprašymas, 3) diagnostika ir 4) eksperimentavimas. Tyrimo planas, kuris suteikia galimybę atsižvelgti į daug įvairių problemos aspektų, laikomas tinkamu.

Atliekant mokslinės literatūros, susijusios su darbo tematika, analizę pirmojoje šio darbo dalyje apibrėžtos etiško vadovavimo ir vadovavimo stilių sampratos. Apibūdinant etiško vadovavimo sampratą, nustatyti kriterijai, pagal kuriuos vertinamas etiškas vadovavimas. Apibūdinami vadovavimo stiliai organizacijose, nustatomi kriterijai, pagal kuriuos vertinami vadovavimo stiliai ir jų pobūdis (kaip, koku būdu vadovaujama), kuriais jie skiriasi. Nustatyta, kas atlikta tiriant vadovavimo stilius, remiantis vadovavimo teorijomis. Pateikta vadovavimo stilių genezė, nustatant skirtingų vadovavimo stilių sąsajas. Atlikus mokslinės literatūros analizę, tolesniam vertinimui pasirinkome ištirti surinktus duomenis (žr. pav.5) Etiško vadovavimo vertinimas vadovavimo stiliuose.

Tyrimo planas. Tyrimo problemai (Kothari, 2004: 14), kuri suformuluota konkrečia išraiška, spręsti iš tyrėjo bus reikalaujama parengti mokslinių tyrimų planą, t. y. jis turės nurodyti kaip bus atliktas tyrimas. Tai palengvina tyrimą, leidžia surinkti daugiausia informacijos.

Šiame disertaciniame darbe etiško vadovavimo vertinimo transakciniame, transformaciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose empirinis tyrimas suskirstytas į 9 etapus (žr. 7 pav.).

II. Etiško vadovavimo skirtinguose vadovavimo stiliuose vertinimo tyrimo metodika



7 pav. Etiško vadovavimo skirtinguose vadovavimo stiliuose vertinimo tyrimo struktūra

Sudaryta darbo autoriaus.

Tyrimo organizavimas. Tyrėjas turėtų pasirinkti tinkamą duomenų rinkimo metodą (Kothari, 2004: 18), atsižvelgdamas į tyrimo tikslą ir tyrimo apimtis bei finansinius išteklius. **Tyrimui pasirinkti kiekybinis ir du kokybiniai metodai.** Jie gali

padėti tyrėjui atrasti atsakymus į tyrimo klausimus, plačiąja prasme tai du skirtingi tyrėjų požiūriai į tyrimą: struktūrinis ir nestruktūrinis. Struktūriniu požiūriu viskas, kas sudaro mokslinių tyrimų procesą – tikslai, numatoma eiga, modelis ir klausimai, kuriuos planuojate pateikti respondentams, nustatoma iš anksto. Laikantis iš dalies struktūruoto požiūrio – priešingai, akcentuoja lankstumą visais šio proceso aspektais. Struktūrinis požiūris labiau tinka nustatyti problematiką ar reiškinio mastą, nestruktūrinis – iširti jo pobūdį, kitaip tariant, vieno reiškinio, jo problematikos ar požiūrio į svarstomą probleminį klausimą variacijas. Abu požiūriai turi savo vietą tyrimuose, stipriąsias ir silpnąsias savo puses. Laikantis struktūrinio požiūrio į tyrimą, jis paprastai klasifikuojamas kaip kiekybinis, nestruktūrinio – kaip kokybinis. Kiekybinis tyrimas apima kiekio ar sumos matavimą. Jis taikomas reiškiniams, kuriuos galima kiekybiškai išreikšti, matuoti. Kokybinis tyrimas atliekamas, kai norima giluminės analizės, įvertinant respondentų emocijas, kalbos tempą, raišką ir pan. Šiuo atveju (kokybinio tyrimo) svarbu kokybiškai atrinkti respondentai bet ne jų kiekius.

Duomenų rinkimas. C. R. Kothari's (2004: 112), esant labai ribotoms tyrėjo lėšoms, siūlo rinktis palyginti pigiausią metodą – duomenis renka pats tyrėjas.

Kokybinio tyrimo metodas pasirenkamas tada, kai svarbu išsiaiškinti, kaip asmuo suvokia tikrovę. Kokybiinių tyrimų duomenų apdorojimo metodika gana sudėtinga. Svarbiausias elementas – tyrimo duomenų apibendrinimas, kuris socialiniuose moksluose gana sudėtingas. Tyrimas atliekamas asmeninio pokalbio (bendravimo) būdu (Kothari, 2004: 17), siekiant gauti atsakymus į iš anksto parengtus klausimus. Duomenų rinkimo pobūdis – struktūrinis. Tyrimo metu apklausiami pasirinktų organizacijų padalinių vadovai, kurie asmeniškai sutiko būti apklausiami.

Kokybiniai tyrimai nukreipti į ryšių nustatymą, o rezultatai gali būti laisvai interpretuojami, šių tyrimų imtis neapibrėžta. Tad norint patikslinti duomenis atliekamas kiekybinis tyrimas. Šį metodą taikant galutiniai tyrimo rezultatai išreiškiami skaičiais (kiekybine išraiška). Tai veiksmų tvarka, būdų ir aprašymo metodų visuma, suteikianti galimybę gauti naujų sociologinių žinių apie reiškinį. Taigi tirama tai, kas yra, o ne tai, ko norėtume, kad būtų.

Atliekant šį tyrimą taikomi kokybinis ir kiekybinis tyrimo metodai, kaip vienas kitą papildantys ir sudarantys galimybę surinkti išsamesnius duomenis.

Kiekybiniam ir kokybiniam tyrimui atlikti pasirinktos organizacijos yra Lietuvos Respublikos Klaipėdos mieste veikiančios uosto krovos kompanijos, joms priskirtas kodas KUKK (Klaipėdos uosto krovos kompanijos). Tyrime dalyvauja tik tos kompanijos, kurių vadovybė davė sutikimą jų organizacijoje atlikti tyrimą. Kiekvienai kompanijai priskirtas kodas KUKK ir skaitmuo 1, 2, 3, 4, 5. Skaičius susijęs ne su kompanijos pavadinimu, o su eiliškumu, kokia tvarka apklaustos. Kodas priskirtas, siekiant išsaugoti organizacijų konfidencialumą.

Kokybinis tyrimas. Interviu. Vienas veiksmingų tyrimo metodų – interviu, taikomas sociologijoje, siekiant surinkti žodinę informaciją (Tidikis, 2003: 464). In-

terviu, kaip kokybinių domenų rinkimo metodas, apima respondentų / informantų klausinėjimą ir įdėmų klausymąsi. Siekiama sužinoti nuomones tiriamu klausimu. Remiamasi respondentų vartojamais terminais, neprimetant jiems jokių išankstinių schemų. Pagrindiniai duomenys gaunami iš respondentų pasisakymų (Rupšienė, 2007: 63). Kartais gali pakakti ir labai trumpo – 10–15 minučių interviu, kuris užrašomas į diktofoną (Rupšienė, 2007: 74–76).

Pasirinktas individualus, iš dalies struktūruoto interviu tipas, kai pateikiami iš anksto parengti klausimai, bet nenumatomi galimi atsakymai. Siekiama surinkti informaciją apie etiško vadovavimo ir vadovavimo stilių sąsajas organizacijose. Kadangi atliekamas tyrimas siekiant įvertinti, anketa rengta pateikiant struktūruotus klausimus ir paklausiant apie demografinius duomenis.

Priede Nr. 2 pateiktas vadovų ir fokus (diskusijų) grupių klausimynas.

Rengiant interviu klausimyną remtasi bendrais duomenimis iš lentelių Nr.4 ir Nr. 5. Klausimai bendro pobūdžio, tik atsižvelgiant į tai, kas interviuojamas – vadovas ar jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų fokus grupė. Pvz.:

2 klausimas: *ar vadovas vienodai vertina darbuotojus pagal organizacijos taisykles ir priimtas nuostatas?* Vadovui skirtas klausimas taip formuluojamas: *ar Jūs, kaip vadovas, vienodai vertinate savo darbuotojus pagal organizacijos taisykles ir priimtas nuostatas?* Fokus grupei klausimas formuluojamas taip: *ar Jūsų tiesioginis vadovas Jus vienodai vertina pagal organizacijos taisykles ir priimtas nuostatas?*

3 klausimas: *ar vadovas turėtų paskirstyti užduotis atsižvelgdamas į darbo krūvius?* Vadovui formuluojamas taip: *ar Jūs, kaip vadovas, savo darbuotojams paskirstote darbo užduotis atsižvelgdamas į jų darbo krūvius?* Fokus grupei formuluojamas taip: *ar Jūsų tiesioginis vadovas Jums paskirsto užduotis atsižvelgdamas į jūsų darbo krūvius?*

25 klausimas: *ar darbuotojai ryžtasi imtis iniciatyvos įgyvendinti naujoves?* Vadovui formuluojamas taip: *ar Jūsų tiesioginiai darbuotojai imasi iniciatyvų (naujovių) įgyvendinimui?* Fokus grupei formuluojamas taip: *ar Jūs, kaip darbuotojai, imatės iniciatyvų (naujovių) įgyvendinimo?*

Laikantis šio principo formuluoti ir kiti interviu klausimyno klausimai.

8 lentelė pateiktos dviejų interviu tipų – vadovų ir fokus grupių – klausimų ir darbo uždavinių sąsajų analizė.

8 lentelė. Vadovų ir fokus grupių interviu respondentų klausimyno klausimų ir uždavinių sąsajos

Sąvokos	Operacionalizacija	Sąsajos su uždaviniais	
Etiškas vadovavimas	Klausimas 1 (įžanginis)	Etiško vadovavimo suvokiamas	
Tiesioginio vadovo etiško vadovavimo kriterijus organizacijose	Klausimai nuo 2 iki 11	Teisingumas	Etiškas vadovavimas organizacijose pagal etiško vadovavimo kriterijus
	Klausimai nuo 12 iki 21	Vertybės	
	Klausimai nuo 22 iki 31	Patikimumas	
	Klausimai nuo 32 iki 41	Platus požiūris	
	Klausimai nuo 42 iki 51	Skatinimas	
Tiesioginio vadovo vadovavimo stilius organizacijose	Klausimai nuo 1 iki 52	Vadovavimo stilių nustatymas	
Tiesioginio vadovo vadovavimo stiliaus kriterijus pagal vadovavimo stilius organizacijoje	Klausimai 2; 12; 22; 32; 42	Sprendimų priėmimas	Vadovavimo stilių organizacijoje pagal vadovavimo stiliaus kriterijus nustatymas
	Klausimai 3; 13; 23; 33; 43	Užduočių pateikimas	
	Klausimai 4; 14; 24; 34; 44	Atsakomybės pasidalijimas	
	Klausimai 5; 15; 25; 35; 45	Požiūris į iniciatyvą	
	Klausimai nuo 2 iki 51	Požiūris į darbuotojus	
	Klausimai 6; 16; 26; 36; 46	Požiūris į savo žinias	
	Klausimai 7; 17; 27; 37; 47	Bendravimas su darbuotojais	
	Klausimai 8; 18; 28; 38; 48	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	
	Klausimas 9; 19; 29; 39; 49	Požiūris į drausmę	
	Klausimas 10; 20; 30; 40; 50	Požiūris į vertybes	
	Klausimas 11; 21; 31; 41; 51	Vizijos pateikimas	
Etiško vadovavimo raiškos skirtinguose vadovavimo stiliuose įvertinimas	Klausimai nuo 1 iki 52	Įvertinimas etiško vadovavimo skirtinguose vadovavimo stiliuose pagal etiško vadovavimo ir vadovavimo stilių kriterijus	
Savanaudiškumas	Klausimas 52 (baigiamasis)	Įvertinimas darbuotojų sampratos apie savanaudiškumą	

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis S. Kraniauskiene (2006: 26–34).

Kiekybinis tyrimas. Metodas – anketavimas raštu. Pasirinktas kiekybinis metodas, siekiant apklausti daugiau respondentų ir surinkti kiekybinius duomenis. Teoriškai etiška vadovų elgsena gali labai skirtis ir tai gali lemti skirtingus padarinius (Kalshoven, Den Hartog, 2009: 103–104). Mėginant susieti keletą etiško vadovavimo bruožų į vieną visą apimančią visumą, būtų sunku suprasti veiksnius, kurie vadovavimą daro veiksmingą. Todėl geriausia būtų atskirai tirti etiško vadovavimo ir vadovavimo stiliaus kriterijus vienmatėje apimtyje (SPSS, Vienfaktorinė dispersinė analizė [angl. *One-way ANOVA*]).

Klausimų anketa. Naudojant anketą siekiama iširti kurį nors socialinį reiškinį ar procesą (Pruskus, 2004: 175). Anketą sudaro keletas tarpusavyje susijusių klausimų, į kuriuos siekiama gauti respondentų atsakymus. Pati anketa nėra griežtos formos. Jos patikimumą (Tidikis, 2003: 478), objektyvumą reikia aptarti su tyrimų vadovu, konsultantu.

Tinkamai sudarytas (Ten pat: 104–105) klausimynas turėtų būti gana trumpas ir paprastas, t. y. klausimyno dydis turi būti minimalus. Klausimai turėtų būti išdėstyti logiška seka nuo lengvesnių iki sunkesnių. Asmeniniai ir intymūs klausimai (apie pačius respondentus) turėtų būti pateikti klausimyno pabaigoje. Klausimai gali būti dihotominiai (atsakymai *taip* arba *ne*), pateikiant keletą galimų pasirinkimų (išvardyti alternatyvūs atsakymai).

Paminėsime keletą esminių anketinės apklausos privalumų. Tai ypač populiariu, jei klausimynas yra didelės apimties (Ten pat: 100). Jei tyrimas atliekamas naudojant struktūruotus klausimynus (Ten pat: 18), duomenų tvarkymą galima lengvai automatizuoti (kompiuteriu). Klausimynas (Ten pat: 75), kur pateiktos aiškios instrukcijos (ilustruotas žymėjimo pavyzdžiais), tikrai veiksmingas ir lengviau užpildomas. Be to, pažymėtinos nedidelės sklaidos sąnaudos (Ten pat: 100), išvengiama šališkumo, respondentams suteikiama pakankamai laiko apgalvoti atsakymus.

Klausimyno anketos sudarymas

Etiško vadovavimo klausimyno teiginiai formuluojami laikantis nustatytų etiško vadovavimo kriterijų, kurie pateikti 4 lentelėje (p. 73). Kur atskleidžiami etiško vadovavimo kriterijai: teisingumas; vertybės; patikimumas; platus požiūris; skatinimas. Etiško vadovavimo teiginiams priskiriamas EV kodas ir eilės numeris (pvz.: 1; 2; 3...).

Vadovavimo stiliaus klausimyno teiginiai formuluojami pagal nustatytus vadovavimo stiliaus kriterijus, kurie pateikti 3 lentelėje (p. 64) Atskleidžiami vadovavimo stiliaus kriterijai: sprendimų priėmimo būdas; užduočių teikimo būdas; atsakomybės pasidalijimas; požiūris į iniciatyvą; požiūris į darbuotojus; požiūris į savo žinias; bendravimo su darbuotojais būdas; santykių su darbuotojais pobūdis; požiūris į drausmę; požiūris į vertybes; vizijos pateikimas. Vadovavimo stiliaus teiginiams priskiriami šie kodai:

- Transakcinis vadovavimo stilius: TR kodas ir eilės numeris (pvz.: 1; 2; 3...).
- Transformacinis vadovavimo stilius: TF kodas ir eilės numeris (pvz.: 1; 2; 3...).
- Tarnaujantysis vadovavimo stilius: TA kodas ir eilės numeris (pvz.: 1; 2; 3...).

Pasirinktas tyrimo metodas: naudojami duomenys gauti anketinės apklausos būdu, tiriamą darbuotojų nuomonę apie etišką vadovavimą ir vadovavimo stilius organizacijose, nustatant etiško vadovavimo raišką vadovavimo stiliuose. 1 priede pateiktas etiško vadovavimo ir vadovavimo stiliaus vertinimo anketos klausimynas. *Anketa skirta organizacijų darbuotojams*. Mikrolygmens moksliniai tyrimai, orientuoti į vadovavimą, apima darbuotojų savo tiesioginių vadovų vertinimą (Obiwuru ir kt., 2011: 102). Pažymėtina, kas anketavimas trunka trumpiau ir yra pigesnis nei interviu (Luobukienė, 2010: 58). A. Giddens'o (2005: 595, 599) teigimu, sociologiniuose tyrimuose anketavimas plačiai taikomas, nes išmatuoti ir įvertinti skaičiais bei išanalizuoti anketų atsakymus gali būti lengviau nei medžiagą, surinktą taikant daugelį kitų tyrimo metodų. Apklausa leidžia tiksliai palyginti respondentų atsakymus.

Pasirinktas tyrimo instrumentas: **anketą sudaro uždarieji klausimai**. Anketų klausimai gali būti atvirieji ir uždarieji (Kothari, 2004: 103). Į uždarojo tipo klausimus atsakymai pateikiami iš anksto, respondentui telieka pasirinkti vieną iš jų, kuris geriausiai atitinka jo požiūrį. Į atvirojo tipo klausimus respondentui atsakymus būtina pateikti pačiam. Pagrindinis atvirųjų klausimų trūkumas tas, kad respondentai gali pateikti nuomonę, apie kurią tyrėjas neturi jokios informacijos, nes tai nesusiję su tyrimo tematika arba apskritai nepateikia nuomonės raštu. Nereikia pamiršti, kad, analitiniu požiūriu, atvirojo tipo klausimai sunkiau apdorojami, sukelia palyginimo problemų, tyrėjas gali būti šališkas ir nutolti nuo respondento pateiktos nuomonės.

Klausimyne pasirinktos šios anketos klausimų skalės:

- Intervalo skalė (objektyvių duomenų apie respondentą nustatymas) – 3–5 klausimai.
- Grafinė ranginė Likerto (suminė) skalė – 1 klausimas. Šios skalės yra gana paprastos ir praktiškai dažniausia naudojamos. Kiekvieną teiginį apibūdino penki įvertinimai, kur 1 = *visiškai nesutinku*, 5 = *visiškai sutinku*. Respondentas (vertintojas) nurodo savo vertinimą (nuomonę) tiesiog pažymėdamas ženklą (pvz., X). Skalės gali būti linijinės arba suskirstytos langeliais (Kothari, 2004: 78–79). Likerto skalės privalumai: lengva sudaryti; yra patikimos, nes suteikia daug informacijos; kiekvieną teiginį galima tirti empiriškai (jį vertinti, tirti teiginius (juos susiejant), kurie akivaizdžiai tarpusavyje nesusiję, taip suformuojant požiūrį į tiriamąjį); lengva naudoti, norint nustatyti, kokie respondento požymiai turėjo įtakos jam renkantis atsakymą; jos sudarymas užima nedaug laiko (Kothari, 2004: 85). Tokią Likerto skalę savo tyrime „Etiško vadovavimo konceptualizavimas ir matavimas: instrumento tobulinimas“ naudojo M. E. Brown'as, L. K. Treviño (2002), tai pat „Socializuotas charizmatiškasis vadovavimas, vertybių sutapimas ir deviacijos darbo grupėse“ (Brown, Treviño, 2006b: 957).
- Nominalioji skalė (objektyvių duomenų apie respondentą rinkimas) – 2–4 klausimai.

9 lentelėje pateikta anketinės apklausos respondentų klausimų ir darbo uždavinių sąsajų analizė.

9 lentelė. Anketinės apklausos respondentų klausimyno klausimų ir uždavinių sąsajos

Sąvokos	Operacionalizacija	Sąsajos su uždaviniais	
Tiesioginio vadovo etiško vadovavimo kriterijus organizacijose	Klausimas 1, teiginiai – nuo EV.1 iki EV.7	Teisingumas	Etiško vadovavimo organizacijose pagal etiško vadovavimo kriterijus nustatymas
	Klausimas 1, teiginiai – nuo EV.8 iki EV.14	Vertybės	
	Klausimas 1, teiginiai – nuo EV.15 iki EV.22	Patikimumas	
	Klausimas 1, teiginiai – nuo EV.23 iki EV.29	Platus požiūris	
	Klausimas 1, teiginiai – nuo EV.30 iki EV.34	Skatinimas	
Tiesioginio vadovo vadovavimo stilius organizacijose	Klausimas 1, teiginiai – nuo TR.1 iki TR.11	Transakcinis vadovavimo stilius	Vadovavimo stilių organizacijoje nustatymas
	Klausimas 1, teiginiai – nuo TF.1 iki TF.11	Transformacinis vadovavimo stilius	
	Klausimas 1, teiginiai – nuo TA.1 iki TA.11	Tarnaujantysis vadovavimo stilius	
Tiesioginio vadovo vadovavimo stiliaus kriterijus pagal vadovavimo stilius organizacijoje	Klausimas 1, teiginiai – TR.1; TF.1; TA.1	Sprendimų priėmimas	Vadovavimo stilių organizacijoje pagal vadovavimo stilių kriterijus ištyrimas
	Klausimas 1, teiginiai – TR.3; TF.3; TA.3	Užduočių pateikimas	
	Klausimas 1, teiginiai – TR.5; TF.5; TA.5	Atsakomybės pasidalijimas	
	Klausimas 1, teiginiai – TR.8; TF.8; TA.8	Požiūris į iniciatyvą	
	Klausimas 1, teiginiai – TR.9; TF.9; TA.9	Požiūris į darbuotojus	
	Klausimas 1, teiginiai – TR.10; TF.10; TA.10	Požiūris į savo žinias	
	Klausimas 1, teiginiai – TR.2; TF.2; TA.2	Bendravimas su darbuotojais	
	Klausimas 1, teiginiai – TR.4; TF.4; TA.4	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	
	Klausimas 1, teiginiai – TR.6; TF.6; TA.6	Požiūris į drausmę	
	Klausimas 1, teiginiai – TR.7; TF.7; TA.7	Požiūris į vertybes	
	Klausimas 1, teiginiai – TR.11; TF.11; TA.11	Vizijos pateikimas	

Sąvokos	Operacionalizacija	Sąsajos su uždaviniais
Etiško vadovavimo raiškos skirtinguose vadovavimo stiliuose įvertinimas	Klausimas 1, teiginiai – nuo EV.1 iki TA.11	Įvertinama etiško vadovavimo raiška skirtinguose vadovavimo stiliuose pagal etiško vadovavimo ir vadovavimo stilių kriterijus
Socialinės, demografinės respondentų charakteristikos	Klausimai 2; 3; 4; 5	Bendras respondentų visumos vaizdas tiriamose organizacijose

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis S. Kraniauskiene (2006: 26–34).

Kadangi ne visi organizacijos darbuotojai bendrauja su aukščiausio lygmens vadovais, nuspręsta pasirinkti žemesnio lygmens vadovus, kurie tiesiogiai bendrauja su darbuotojais. **Apklausti Klaipėdos miesto uosto krovos kompanijų vidutinio lygmens vadovai.** Interviu atliktas iš anksto susitarus ir respondentams priimtinoje vietoje.

Grupės (fokus grupės) interviu. Kiekvieną darbuotojų grupę (fokus grupę) sudaro 6 asmenys iš vieno organizacijos padalinio, turintys vieną bendrą tiesioginį vadovą, kuris jau buvo apklaustas interviu metodu. Šiuo metodu tiriama mažos grupelės žmonių, kuriems būdingos tos pačios charakteristikos, sąveika (Rupšienė, 2007: 87). Tai grupinis interviu, kai tyrėjas moderuoja ir uždavinėja kartu grupei klausimus, stebėdamas ne tik atsakymus, bet ir reakcijas.

Interviu tyrimo respondentų demografiniai duomenys

Interviu metu apklausti penkių Klaipėdos uosto krovos kompanijų vidurinės grandies vadovai – po vieną iš kiekvienos kompanijos. Apklausti, tik tų organizacijų vadovai, kurios sutiko, kad jų darbuotojai dalyvautų žodinėje apklausoje. Atliekant tyrimą buvo svarbu apklausti tuos vadovus, kurie turi ne mažiau kaip šešis tiesiogiai jiems pavaldžius darbuotojus, kurie sutiko dalyvauti žodinėje apklausoje. Be to, buvo svarbu, kad apklausiami vadovai turėtų ne mažiau kaip trejų metų vadovavimo tiriamose organizacijose patirties, tada jie galėtų būti savo vadovavimo srities ekspertai. Kitas kriterijus – turi būti vadovaujama ne mažiau kaip šešiemis tiesiogiai pavaldiesiems darbuotojams, nes tai leidžia sudaryti penkias fokus grupes, t. y. kiekvieną fokus grupę sudaro šeši darbuotojai, kurie apklausiami iš karto, tikintis, kad jų atsakymai vienas kitą papildys. Tiek vadovų, tiek fokus grupių narių apklausos vykdymas respondentams priimtinoje vietoje, kad kuo mažiau keltų įtampas.

Tokį patį interviu metodą vadovams taikė ir J. P. Tanno, D. K. Banner'is (2018: 7). Jų atliktų interviu trukmė – nuo 32 iki 45 minučių.

10 lentelė. Apklaustų vadovų duomenys

Organizacijos kodas	Vyras	Moteris	Amžius	Vadovavimo patirtis organizacijoje	Interviu trukmė
KUKK.1		1	42 m.	3 m.	45 min.
KUKK.2	1		30 m.	3 m.	42 min.
KUKK.3	1		47 m.	17 m.	43 min.
KUKK.4	1		57 m.	23 m.	27 min.
KUKK.5	1		54 m.	19 m.	42 min.
Iš viso:		5			3 val. 19 min.

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis respondentų duomenimis

10 lentelėje pateikti interviu būdu apklaustų vadovų duomenys, 11 lentelėje – šių vadovų tiesiogiai pavaldžių darbuotojų fokus grupių ir interviu būdu apklaustųjų duomenys.

11 lentelė. Vadovams tiesiogiai pavaldžių apklaustų darbuotojų fokus grupių duomenys

Organizacijos kodas	Vyras	Moteris	Amžius	Darbo organizacijoje stažas	Interviu trukmė
KUKK.1		2	51–65 m.	4–6 m.	41 min.
		2	21–35 m.	Iki vienerių metų	
		2	36–50 m.	11 ir daugiau metų	
KUKK.2	2		21–35 m.	Iki vienerių metų	26 min.
	1		21–35 m.	4–6 m.	
	1		36–50 m.	4–6 m.	
		1	21–35 m.	Iki vienerių metų	
		1	21–35 m.	7–10 m.	
KUKK.3	1		35–50 m.	Iki vienerių metų	28 min.
	2		35–50 m.	11 ir daugiau metų	
	2		51–65 m.	7–10 m.	
	1		51–65 m.	11 ir daugiau metų	
KUKK.4	1		21–35 m.	Iki vienerių metų	48 min.
	2		35–50 m.	4–6 m.	
		1	21–35 m.	4–6 m.	
		1	35–50 m.	7–10 m.	
		1	35–50 m.	11 ir daugiau metų	
KUKK.5		1	21–35 m.	2–3 m.	43 min.
		2	36–50 m.	7–10 m.	
		3	51–65 m.	11 ir daugiau metų	
Iš viso:		30			3 val. 06 min.

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis respondentų duomenimis

Interviu tyrimo ribotumas. Apklausa atlikta verslo organizacijose. Pagal susitarimą su organizacijų aukščiausio lygmens vadovais ji gali trukti ne ilgiau kaip 30 min. apklausiant vadovus ir 30 min. apklausiant tiesiogiai pavaldžius jų darbuotojus. Klausimynas ilgas, kaip interviu, jį sudaro 52 klausimai ir trūksta laiko (jis apribotas tiriamųjų organizacijų) siekiant įsigilinti. Apklausa vykdyta interviu įrašinėjant diktofonu.

Interviu su vadovais ir atskirai su fokus grupėmis atliktas 2018 m. gruodžio – 2019 m. gegužės mėnesiais.

Respondentų atrankos metodai: atsitiktinė-tikimybinė, kai gali būti apklaustas kiekvienas imties dalyvis (Rudzkienė, 2005: 18).

Imčių atranka ir tiriamoji visuma: generalinė imtis – abiejų lyčių, skirtingo amžiaus Lietuvos Respublikos gyventojai, Klaipėdos miesto uosto krovos kompanijų darbuotojai: 2369 darbuotojai, specialistai, direktoriai, direktorių pavaduotojai (remiantis Tidikis, 2004: 485). Tyrimo visuma (N) – *sluoksninė imtis*, kai apklausiami organizacijų vadovai ir asmenys, tiesiogiai dalyvaujantys pasirinktų organizacijų veikloje (Rudzkienė, 2005: 18). Imties dydis apskaičiuojamas esant $\pm 5\%$ pasikliautinajam intervalui ir 95% pasiklovimo lygiui. Remiantis K. Kardeliu (1997: 161), moksliniuose darbuose paprastai kliaujamasi 95% patikimumu. Kad būtų užtikrintas tyrimo patikimumas, respondentų skaičius apskaičiuotas pagal Paniotto formulę:

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

kur: n – imties dydis, t. y. atrankinės visumos dydis (būtinai apklausti respondentų skaičius); Δ – leidžiamos paklaidos dydis; N – tiriamos visumos narių skaičius, t. y. generalinės visumos dydis. 12 lentelėje pateikti Klaipėdos miesto uosto krovos kompanijų darbuotojų skaičiai.

12 lentelė. Klaipėdos m. uosto krovos kompanijos

Pavadinimas	Darbuotojų skaičius
„Bega“ – Klaipėdos jūrų krovinių kompanija, UAB	284
Birių krovinių terminalas, UAB	145
Centrinis Klaipėdos terminalas, UAB	9
„Kamineros“ krovinių terminalas, UAB	47
Klaipėdos jūrų krovinių kompanija (KLASCO), AB	583
Klaipėdos konteinerių terminalas, UAB	244
Klaipėdos nafta, AB	384
Klaipėdos šaldytuvų terminalas, UAB	27
Klaipėdos Smeltė, LKAB (Laivų krovos akcinė bendrovė)	295

Pavadinimas	Darbuotojų skaičius
KN SGD terminalas	AB Klaipėdos nafta padalinys
Krovinių terminalas, UAB	68
Malkų įlankos terminalas, UAB	38
„Vakarų krova“, UAB	122
Vakarų laivų gamykla, AB	123
Iš viso:	2369

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos ir Rekvizitai.LT 2018 m. gruodžio mėnesio duomenimis

Tirtose penkiose organizacijose, kurios sutiko dalyvauti tyrime, dirba 992 (įskaitant ir vadovus) darbuotojai, kurie gali pateikti savo nuomonę vertindami tiesioginio vadovo etiško vadovavimo raišką skirtinguose vadovavimo stiliuose. Skaičiuojant pagal Paniotto formulę, kai leistinas netikslumas $\Delta = 0,05$ (5 %), **turime apklausti 277** Klaipėdos uosto krovos kompanijų darbuotojus:

$$n = 1/(0,05^2 + 1/992) = 277.$$

Iš tikrųjų **apklausėme 298** darbuotojus iš penkių organizacijų. Anketų visuma – leidžiamo paklaidos dydžio $\Delta = 0,05$ neviršija, tai daugiau nei reikia. **Anketuota 2018 m. gruodžio – 2019 m. gegužės mėnesiais.**

Tyrimo rezultatų apdorojimas: kiekybinio tyrimo duomenims apdoroti, sisteminėti ir grafiškai pavaizduoti pasitelkta *SPSS 20* (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) programinė įranga (sudėtinis programų paketas) ir *Mikrosoft Office Excel 2010* programa.

Anketinės apklausos tyrimo respondentų demografiniai duomenys

13 lentelėje pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir darbo stažą tiramose organizacijose. Matyti, kad didžiausias vyrų stažas – 7–10 m., 11 ir daugiau metų; moterų – 4–6 metai, 11 ir daugiau metų. Didžiausią darbuotojų skaičių pagal darbo stažą sudaro – ilgiau nei metus dirbantys darbuotojai. Todėl galima tikėtis objektyvių atsakymų į anketos klausimus.

13 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį ir darbo stažą

		Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje					Iš viso
		Iki 1 metų	2–3 metai	4–6 metai	7–10 metų	11 ir daugiau metų	
Jūsų lytis	Vyras	6	8	14	58	126	212
	Moteris	8	14	26	16	22	86
Iš viso		14	22	40	74	148	298

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis respondentų duomenimis

Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį ir amžių pateiktas priede Nr. 5, 1 lentelėje. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį ir išsilavinimą pateiktas priede Nr. 6, 2 lentelėje.

Duomenų patikimumas. Anot C. R. Kothari (2004: 111), patikimumas gali būti patikrintas atsakius į klausimus: a) kas rinko duomenis; b) kaip rinko (respondentų atrankos metodai); c) ar duomenys surinkti taikant tinkamus metodus (imčių atranka ir tiriamoji visuma); d) kiek laiko duomenys rinkti; e) ar apklausėjas buvo nešališkas (tyrimo etika); f) kokio tikslumo lygio siekta, ar jis pasiektas (patikimumo koeficientas).

Užtikrintas respondentų atsakymų konfidencialumas. Tokios pat tyrimo etikos savo tyrime „Darbuotojų ir vadovų susitarimo dėl etiško vadovavimo priežastys ir pasekmės“ laikėsi D. M. Mayer'is ir kiti (2009: 4).

Patikimumo koeficientas – tai testo rezultatų pastovumo matas. Kuo aukštesnis statistinis ryšys tarp kintamųjų (koreliacija tarp dviejų testavimo įverčių), tuo testas patikimesnis. Dažniausia taikomas metodas – Cronbach'o alfa koeficiento skaičiavimas testo patikimumui matuoti. Alfa yra ekvivalentiška vidurkiui visų galimų išsibarstymo apie vidurį įverčių. Norint nustatyti etiško vadovavimo raišką, pasirinkta atlikti dviejų kintamųjų koreliacijos testą, t. y. patikrinti etiško vadovavimo ir vadovavimo stilių kriterijų sąsajas (SPSS, koreliacija (angl. *Bivariate Correlations*) su Pirsono (angl. *Pearson*) koeficientu). Kintamųjų koreliacijos ryšio stiprumas pateiktas 14 lentelėje.

14 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė

Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Labai silpna	Nėra ryšio	Labai silpna	Silpna	Vidutinė	Stipri	Labai stipri
-1	nuo -1 iki -0,7	nuo -0,7 iki -0,5	nuo -0,5 iki -0,2	nuo -0,2 iki 0	0	nuo 0 iki 0,2	nuo 0,2 iki 0,5	nuo 0,5 iki 0,7	nuo 0,7 iki 1	+1

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis SPSS programos statistinėmis nuorodomis

Koeficiento reikšmės: iki 0,60 rodo žemą anketos vidinį suderinamumą (atsakymų panašumą); nuo 0,60 iki 0,70 – pakankamą; nuo 0,70 – aukštą (Pakalniškienė, 2012: 11; Pukėnas, 2009: 28). Klausimyno Cronbach'o alfa reikšmės pateiktos 15 lentelėje.

15 lentelė. Respondentų anketų atsakymų Cronbach'o alfa patikimumas

Kodas	Vertinimo kriterijus	Cronbach'o alfa koeficientas	Standartizuotų duomenų Cronbach'o alfa koeficientas	Skalės klausimų skaičius
EV	Etiškas vadovavimas	0,969	0,969	34
TR	Transakcinis vadovavimo stilius	0,861	0,860	11
TF	Transformacinis vadovavimo stilius	0,880	0,881	11
TA	Tarnaujantysis vadovavimo stilius	0,895	0,895	11

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis respondentų anketų suvestine.

Anketų Cronbach'o alfa koeficientas – nuo 0,861 iki 0,969, tai yra aukštas patikimumo lygmuo.

Interpretavimas (aiškinimas) analizuojant tyrimo rezultatus ypač svarbus. C. R. Kothari (2004: 75) teigimu, siekiant interpretuoti gautus duomenis, jie turi būti papildyti: a) išsamiu aprašymu, kaip testuota (apklausa); b) rezultatų skaičiavimo pagrindimu; c) patikimumo pagrindimu; d) principų, kurių laikytasi naudojant testą ir interpretuojant rezultatus, įvardijimu.

Tyrimo ribotumas. Tyrimo rezultatai yra reprezentatyvus tik nagrinėjamų organizacijų atžvilgiu, jokie apibendrinimai visų veikiančių ar panašia veika užsiimančių organizacijų atžvilgiu negali būti daromi. Toks pagrindinis darbo ribotumas.

Buvo numatyta analizuoti dokumentus, etikos kodeksus arba organizacijų pareigybių aprašymus. Ketinta rinktis dokumentų dalis, kur aprašyti vadovo ir darbuotojų tarpusavio bendravimo principai. Deja, uosto kompanijų etikos kodeksų viešojoje erdvėje aptikti nepavyko. Kompanijų vadovybė tiek etikos kodeksus, tiek pareigybių aprašymus traktuoja kaip organizacijų vidaus naudojimo dokumentus, taigi pateikti juos tyrimui atsisakė. Tad šios tyrimo dalies atsisakyta.

Tyrimo etika. R. Tidikis (2004: 597) pabrėžia atsakomybės dėl tyrimo objektyvumo svarbą: visapusiškas objektyvus objekto aprašymas, teisinga tyrimo objektų atranka, pristatomų rezultatų visuma, patikimumas, matavimo ir kiekybinių rodiklių tikslumas. *Šiame tyrime siekta gautus duomenis teisingai ir objektyviai interpretuoti, nieko nesi-stengiant nuslėpti. Norime atkreipti dėmesį, kad pagal žodinį susitarimą su organizacijų vadovais organizacijų pavadinimai neskelbiami, tyrimo anketiniai duomenys pateikiami kaip bendra visų organizacijų visuma, jų neskaidant pagal kiekvieną organizaciją, be to, organizacijų duomenys tarpusavyje nelyginami.* Anketų klausimai ir parinkti galimi atsakymai formuluojami taip, kad neįžeistų ar kitaip nepapiktintų respondentų. *Pagal susitarimą su organizacijų vadovybe, į įrašą patekę konfidencialūs duomenys nebus naudojami. Įrašai bus saugomi asmeniniame tyrėjo archyve.*

Disertacijos antros dalies apibendrinimas

Disertacijos antrosios dalies analizė pateikė atsakymus į antrąjį ir trečiąjį uždavinius. Nustatyta, kad klasikiniai – autoritarinis, demokratinis ir liberalusis – vadovavimo stiliai turi sąsają su šiuolaikiniais vadovavimo stiliais – transakciniu, transformaciniu ir tarnaujančiuoju. Charizmatiškasis vadovavimo stilius išskiriamas kaip paskiras vadovavimo stilius, kartu kaip vienas svarbių transformacinio vadovavimo stiliaus aspektų. Galima teigti, kad liberalusis vadovavimo stilius tiesiogiai siejamas su Liberaliuoju (angl. laissez-faire) vadovavimo stiliumi, kuris taip pat išskiriamas kaip paskiras vadovavimo stilius, kartu yra vienas svarbių transakcinio vadovavimo stiliaus aspektų. Kitaip tariant, daugelis klasikinių vadovavimo stilių bruožų tinka ir šiuolaikiniams vadovavimo stiliams, juos papildant požiūrio į darbuotojus etiškesniais aspektais.

Atliekant antrą šio darbo uždavinį – nustatant etiško vadovavimo ir vadovavimo stilių bruožus, remtasi pirmoje disertacijos dalyje atlikta mokslinės literatūros analize. Galima teigti, kad mokslininkai pateikia labai daug vadovavimo kriterijų, kuriuos sugrupavus galima naudoti kaip kriterijus vertinant etiško vadovavimo raišką ir vadovavimo stilius organizacijose. Šios disertacijos antroje dalyje apžvelgus etiško vadovavimo ir vadovavimo stilių klausimynus išskirti esminiai etiško vadovavimo kriterijai bei vadovavimo stiliaus kriterijai, kuriuos naudosime.

Pagal šio darbo antrą uždavinį tiriant vadovavimo stilius nustatyta, kad dažniausia lyginami transakcinis ir transformacinis vadovavimo stiliai, nors aptikta ir transformacinio bei tarnaujančiojo vadovavimo stilių palyginimų. Kad būtų aiškiau, kuo vadovavimo stiliai vienas nuo kito skiriasi, analizuojant mokslinę literatūrą jie lyginti pagal pasirinktus vadovavimo stilių vertinimo kriterijus: sprendimų priėmimo būdas, kiek ir kaip naudojama pareigybinė valdžia; užduočių pateikimo būdas; atsakomybės pasidalijimas, kuris atsiskleidžia vertinant tai, kaip vadovas įsipareigoja ir valdo riziką; požiūris į iniciatyvą, vadovo atvirumas pokyčiams; požiūris į savo žinias; bendravimo su darbuotojais būdas; santykių su darbuotojais pobūdis, siekiant ugdyti ir tobulinti jų įgūdžius; požiūris į drausmę; požiūris į vertybes, skatinat puoselėti organizacijos vertybes; vizijos pateikimas. Siekiant atskleisti vadovavimo stilių skirtumus, analizuojant mokslinę literatūrą, jie palyginti pagal etiško vadovavimo kriterijus: teisingumas (apimantis ir sąžiningumą); vertybės, kurios pasireiškia kaip moralinės nuostatos ir įsitikinimai; patikimumas, atsiskleidžiantis ryžtingai ir principingai laikantis etinių normų ir savo įsipareigojimų, prisiimant atsakomybę; platus požiūris, lemiantis tarpusavio supratimą ir kitos nuomonės toleravimą; skatinimas elgtis altruistiškai, palaikant tokių elgseną. Analizuojant mokslinę literatūrą, atliktas etiško vadovavimo raiškos skirtinguose vadovavimo stiliuose palyginimas pagal stilių vertinimo kriterijus.

Laikomasi nuomonės, kad etiškas yra tik transformacinis vadovavimo stilius, nepaliekant galimybės apmąstyti galimą kitų vadovavimo stilių etiško vadovavimo raišką. Vis dėlto pastebėta, kad etiškas vadovavimas gali pasireikšti ir transakciniame vadovavimo stiliuje (Treviño, Brown, 2004a: 77). Teigiama, kad net ir šis vadovavimo stilius yra etiškas, jei darbuotojai vykdo vadovo paliepiamus, turėdami galimybę to nedaryti, nebijodami ekonominių pasekmių (Griffith, 2007: 7). Pavyzdžiui, nesibaimina nuobaudų, nebijo, kad bus sumažintas jų atlyginimas. Tiesą sakant, tyrimas atskleidė, kad nemažai etišku požiūriu vertingų projektų įgyvendinti asmenų, taikiusių transakcinį vadovavimo stilių, pastangomis (Aronson, 2001: 247). Manoma, kad tam tikromis sąlygomis transakcinis vadovavimas yra tinkamas etiniu požiūriu. Pavyzdžiui, šie vadovai, pabrėždami kasdienį (rutinišką) vadovavimą, o ne valdymą, gali būti naudingi, siekiant užtikrinti, kad organizacijos laikysis savo oficialių tikslų ir elgesio kodekso. Tiek, kiek šie vadovai bus suvokiami, kaip besielgiantys sąžiningai, tiek darbuotojai bus linkę jaustis gerbiami, jausis, kad su jais elgiamasi teisingai, ir dės daugiau pa-

stangų. Manoma, kad ne nuo vadovavimo stiliaus, o nuo vadovo moralinių nuostatų priklauso, kiek stipriai motyvuojant darbuotojus pasireiškia etikos vertybės. Vadovavimo stiliai skiriasi nuo vertybių, taigi ir etikos išraiškos. Dažniausia taip vieną su kitu lyginant tiriami transakcinis ir transformacinis vadovavimo stiliai. Nors kartais tarpusavyje lyginami ir transformacinis bei tarnaujantysis vadovavimo stiliai.

Trečias uždavinys. Atlikta tyrimo metodų analizė atskleidė, kad etiško vadovavimo raiškai skirtinguose vadovavimo stiliuose vertinti gali būti taikomi kokybinis ir kiekybinis tyrimo metodai. Dažniausia mokslinėje literatūroje, tiriant etišką vadovavimą ar kurį nors iš vadovavimo stilių, taikomas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, nes ji yra paprastesnė. Ypač retai aptinkamas kokybinis interviu metodas. Dar rečiau atliekami tyrimai, lyginant vadovo ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų nuomones dėl vadovo etiško vadovavimo ir jo taikomo vadovavimo stiliaus. Tiesą sakant, mokslinėje literatūroje aptikta užuominų, kad galima atlikti tyrimus ir vadovo bei jo darbuotojų nuomonių palyginimo būdu, tačiau analizuotoje mokslinėje literatūroje tokių kokybinių tyrimų neaptikta. Disertacijos tyrimui atlikti pasirinkti abu – kokybinis – interviu ir kiekybinis – anketinė apklausa – metodai, nes etiško vadovavimo raiška, kaip vienas bendras tyrimas, vertinta skirtinguose vadovavimo stiliuose. Rengiant klausimynus naudotos kriterijų palyginimo lentelės. Siekiant užtikrinti tyrimo rezultatų patikimumą, pasirinktos Klaipėdos miesto uosto krovos kompanijos, kaip turinčios bendrų požymių: miestas, uostas, laivai, krova. Kokybiniams ir kiekybiniams tyrimams iš 14 Klaipėdos miesto uosto krovos kompanijų pasirinktos 5 organizacijos, kurios savanoriškai sutiko dalyvauti tyrime. Siekiant užtikrinti kokybinių tyrimų rezultatų patikimumą, atliekami du skirtingi kokybiniai tyrimai: vienas – interviu su vidurinės grandies vadovais, kitas – interviu su šiemis vadovams tiesiogiai pavaldžiais darbuotojais, sudarant fokus grupes. Papildomai tose pačiose organizacijose atliekamas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa raštu, apklausiant interviu tyrimuose nedalyvavusius darbuotojus.

III.

Etiško vadovavimo vertinimo transakciniame, transformaciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose tyrimas

Šiame skyriuje pateiksime etiško vadovavimo kriterijų vertinimo rezultatus transakciniame, transformaciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose. Kaip minėta, pateiksime kokybinio (interviu ir fokus grupių) ir kiekybinio tyrimų rezultatus.

3.1. Organizacijų vadovų ir jiems tiesiogiai pavaldžių darbuotojų (fokus grupių) interviu duomenų palyginimas

Toliau aptarsime dviejų kokybinių tyrimų rezultatus. Atskirai pateikiami kiekvienos organizacijos vadovo ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų fokus grupės rezultatai vertinant pagal kiekvieną etiško vadovavimo kriterijų ir įvertinant būdingus vadovavimo stilius. Disertacijoje aptariami esminiai tyrimo rezultatai, iliustruojantys darbuotojų ir vadovų mintis, išsakytas vykdant interviu. Vertinta, remiantis sudarytomis lentelėmis: 3 lentelė „Vadovavimo stiliai ir jų skirtumai pagal stiliaus vertinimo kriterijus“ (p. 65) ir 5 lentelė „Etiško vadovavimo raiškos skirtinguose vadovavimo stiliuose palyginimas“ pagal stilių kriterijus (p. 77). Apibendrinama, remiantis 4 lentelėje „Etiško vadovavimo raiškos skirtinguose vadovavimo stiliuose palyginimas“ pateiktais duomenimis (p. 74).

Organizacijos KUKK.1 vadovo (V1) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų fokus grupės (FG1) interviu analizės rezultatai

Organizacijos vadovas mano, kad etiškas vadovavimas yra tada: „Kada viskas sustyguota, taip, kad nereiktų eiti baksnoti, badyti, rėkti ir tvarkytis. Kai vadovas vadovaujasi įmonės organizacijos vertybėm, kurios atitinka jo vertybės ir jas sugeba perleisti jo pavaldiniams ir kolegoms“ (V1, 10–13).

Darbuotojai, atsakydami į tą patį klausimą, teigia, kad etiškas vadovavimas, kai „laikomasi visų etikos moralės normų. Nėra, nežinau, va, diskriminacijos kažkokios, pažeminimų“ (FG1, 4–5).

Vertinat KUKK.1 vadovo etišką vadovavimą pagal teisingumo kriterijų nustatyta, kad vertindamas darbuotojus vadovas „sprendimus priima vienašališkai, neatsižvelgdamas į kitus“. Toks jo vertinimas darbuotojų netenkina, nes jiems nesuprantamas, o vadovas vertinimo motyvų nepaaiškina.

V1 vadovo pagrindinės mintys: „...būna visko, būna ir išlygų, ir atitinkamai pagal situacijas. Iš tikrųjų stengiuosi žiūrėti pagal asmenybę, stengiuos kiekvieną kart individualiai pasižiūrėt, jei turiu tam laiko ir turiu tam sąlygų“ (V1, 20–22); „Kai matau, kad reikia perskirstyti krūvius, taip ir padarau. Aš esu linkusi ieškoti geriausių variantų darbuotojams“ (V1, 26–27).

Pagrindinės FG1 mintys: „...taiko ne visai vienodas nuobaudas darbuotojams“ (FG1, 9–10); Paaiškina, kad „čia tavo darbas ir viskas. Turi daryti tą darbą“ (FG1, 42–43).

Vadovas V1 „skatina savarankiškumą ir siekti pasitenkinimo vykdant sudėtingas užduotis“. Šią mintį patvirtina ir darbuotojai. Vadovas užsiima „nuolatine saviugda ir tobulinimusi“. Be to, jis „skatina savireguliaciją, sąmoningą etišką elgseną“.

V1 vadovo pagrindinės mintys: „Aš nuobaudų netaikau (juokiasi)“ (V1, 81); „Mes esame suaugę ir atsakingi už savo gyvenimus“ (V1, 88–89).

FG1 pagrindinės mintys: „...jinai palaiko, jeigu kažką tai nu nori. (...) ir paaiškina, tikrai, (...) paaiškina, kodėl (FG1, 45–46); „...dažniausiai mūsų čia taip elgiasi vadovė“ (FG1, 50–51).

Susisteminti interviu duomenys pateikti 16 lentelėje.

Įvertinus vadovo (V1) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal teisingumo kriterijų labiausiai pasireiškia transformacinio ir tarnaujančiojo vadovavimo stilių derinyje (po 4 dažnius). Tuo tarpu transakciniame vadovavimo stiliuje etiškumo raiška pagal teisingumo kriterijų nenustatyta.

Įvertinus darbuotojų (FG1) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal teisingumo kriterijų pasireiškia transformaciniame vadovavimo stiliuje (2 dažniai). Tuo tarpu transakciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose etiškumo raiška pagal teisingumo kriterijų nenustatyta.

Vertinant etiškumo raišką pagal teisingumo kriterijų, etišką vadovavimą patvirtino vadovo (V1) ir jo darbuotojų (FG1) pasisakymai, esant transformaciniam vadovavimo stiliui, pagal šio stiliaus kriterijų *požiūris į iniciatyvą* subkriterijų *skatina savarankiškumą ir siekti pasitenkinimo vykdant sudėtingas užduotis*.

16 lentelė. KUKK.1 etiškumo raiškos vertinimas pagal teisingumo kriterijų

Kategorija	Kriterijus	Etiškumo vertinimas		Vadovavimo stilius	
		V1	FG1	V1	FG1
Teisingumas	Sprendimų priėmimas	-	-	TR	TR
	Užduočių pateikimas	+	-	TA	TR
	Atsakomybės pasidalijimas	+	-	TA	TR
	Požiūris į iniciatyvą	+	+	TF	TF
	Požiūris į darbuotojus	+	-	TA	TR
	Požiūris į savo žinias	+	-	TF	TR
	Bendravimas su darbuotojais	-	+	-	TF
	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	+	-	TF	-
	Požiūris į drausmę	+	-	TF	TR
	Požiūris į vertybes	+	-	TA	-
	Vizijos pateikimas	-	-	-	-

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo V1 ir fokus grupės FG1 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai,
(+) – etiška, (-) – neetiška.

Vertinat KUKK.1 vadovo etišką vadovavimą pagal vertybės kriterijų nustatyta, kad pateikdamas užduotis vadovas „aiškiai nurodo užduoties reikalavimus ir sąlygas, kaip vykdyti“, nes nori, kad viskas būtų tinkamai ir laiku atlikta. Darbuotojai patvirtino, kad jų vadovas tiesiogiai paskirsto užduotis ir nurodo konkrečiai, ką ir kaip atlikti. Be to, vadovas „vengia būtinų sprendimų ar veiksmų, kurie kelia asmenišką riziką“. Vadovas teigia, kad užsiima „nuolatine saviugda ir tobulinimusi“.

V1 vadovo pagrindinės mintys: „...aš turiu tokią galimybę ir aš tą galimybę išnaudosiu“ (V1, 120–121); „...natūraliai atkrenta žmonės, kuriems nesmagu su manimi dirbti“ (V1, 132–133); „Tik jeigu palaužiau, tada yra visai kita kalba“ (V1, 134–135); „Tai aš, vat, formuoju tokią turbūt vadovavimo kultūrą savo skyriuje“ (V1, 138–139); „Aš nevengiu tokių dalykų“ (V1, 173).

FG1 pagrindinės mintys: „Yra duodama užduotis, ir viskas, ir tu turi įvykdyti, ir viskas“ (FG1, 111); „...ir parašo, ir pasako per posėdžius, kad ten reikia tą, tą, taip padaryt“ (FG1, 112); „...paskirsto, kiekvienam pagal pareigybę, atsakomybę...“ (FG1, 114).

Tiek vadovo, tiek darbuotojų nuomonės primena bedruomeniškos elgsenos, kuri paremta moralinėmis nuostatomis, skatinimą: „Skatina susitelkti į kolektyvinę misijos, įsitikinimų ir vertybių prasmę.“ Tačiau vadovo vizijos pateikimas pasireiškia „bandymu įpiršti asmeninę viziją, kaip vienintelį galimą būdą pasiekti sėkmingą organizaciją“.

V1 vadovo pagrindinės mintys: „Apeliuočiau pirmiausiai į tai, kad jis rodo nepagarbą“ (V, 231); „...bendruomeniškumo jausmas yra žiauriai reikalingas ir naudingas“ (V1, 245); „...mes esam kaip vienetas. Kad turim eit viens už kitą“ (V1, 251–252); „Aš esu nubrėžusi savo komandos tikslus, apie kuriuos mes kalbam“ (V1, 258–259).

Pagrindinės FG1 mintys: „...iš profesinės moralės“ (FG1, 145); „...skatinti kaip veiksmas, tai yra skatinama“ (FG1, 156); „...būtinai tas yra...“ (FG, 158).

Susisteminti interviu duomenys pateikti 17 lentelėje.

17 lentelė. KUKK.1 etiškumo raiškos vertinimas pagal vertybės kriterijų

Kategorija	Kriterijus	Etiškumo vertinimas		Vadovavimo stilius	
		V1	FG1	V1	FG1
Vertybės	Sprendimų priėmimas	-	-	TR	-
	Užduočių pateikimas	-	-	TR	TR
	Atsakomybės pasidalijimas	-	-	TR	TR
	Požiūris į iniciatyvą	-	-	-	-
	Požiūris į darbuotojus	-	-	-	-
	Požiūris į savo žinias	+	-	TF	-
	Bendravimas su darbuotojais	-	-	-	-
	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	+	-	TF	-
	Požiūris į drausmę	-	-	-	-
	Požiūris į vertybes	+	+	TF	TF
	Vizijos pateikimas	-	-	TR	-

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo V1 ir fokus grupės FG1 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – etiška, (-) – neetiška.

Įvertinus vadovo (V1) pasisakymus, etiškumo pagal vertybės kriterijų raiška nustatyta transformaciniame vadovavimo stiliuje (3 dažniai). Transakciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose etiškumo raiška pagal šį kriterijų nenustatyta.

Įvertinus darbuotojų (FG1) pasisakymus, etiškumo pagal vertybės kriterijų raiška nustatyta transformaciniame vadovavimo stiliuje (1 dažnis). Transakciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose etiškumo raiška pagal šį kriterijų nenustatyta.

Vertinant etiškumo raišką pagal vertybės kriterijų, nustatyti panašūs vadovo (V1) ir jo darbuotojų (FG1) pasisakymai, esant transformacinio vadovavimo stiliui, pagal kriterijaus vertybės subkriterijų *skatina susitelkti į kolektyvinę misiją, įsitikinimų ir vertybių prasmę*.

Vertinat KUKK.1 vadovo etiško vadovavimo raišką pagal patikimumo kriterijų nustatyta, kad, darbuotojų nuomone, vadovas „vengia būtinų sprendimų ar veiksmų,

kurie kelia asmenišką riziką“. Vadovas mano, kad „skatina prisiimti daugiau įsipareigojimų, savarankiškumo ir savanoriavimo organizacijoje“. Vis dėlto darbuotojai linkę manyti, kad vadovas „skatina daryti tai, ko nori jis“.

Vadovo manymu, jis užsiima „nuolatine saviugda ir tobulinimusi“, kai prašo darbuotojų pasidalinti turimomis žiniomis. Rodydamas pasitikėjimą darbuotojais, „sukuria moralinėmis vertybėmis grįstą aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir lygūs“.

V1 vadovo pagrindinės mintys: „Žmonės atsileidžia ir pradeda teikti siūlymus, kurie virsta realybe“ (V1, 285); „Aš – už iniciatyvas“ (V1, 288); „Man pačiai labai įdomus tas grįžtamasis ryšys“ (V1, 290–291); „...patarimo klausdama, netgi, kai leidžiu pačiam žmogui (...) tiesiog pasakyti...“ (V1, 293–294); „Kad man būtų gera ir kolegom gera“ (V1, 310).

FG1 pagrindinės mintys: „...tiesiog apsitariama, kad būtų laikomasi įstatymų“ (FG1, 183–184). „Ne, negalim, tikrai...“ (FG1, 192); „...buvom įpratę, nu, kaip daugiau savarankiškai dirbti“ (FG1, 199); „...vien pagal darbų skyrimą greičiausiai...“ (FG, 205).

Kadangi vadovo ir darbuotojų atsakymuose sutapimų neaptikta, susistemintų etiškumo raiškos vertinimo duomenų pagal *patikimumo* kriterijų nepateiksime.

Įvertinus vadovo (V1) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal patikimumo kriterijų pasireiškia transformaciniame vadovavimo stiliuje (3 dažniai), darbuotojai minėjo transakcinį vadovavimo stilių (2 dažniai). Sutapimų tarp vadovo ir darbuotojų pagal patikimumo kriterijų nenustatyta.

Įvertinus darbuotojų (FG1) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal patikimumo kriterijų nepasireiškia nė viename vadovavimo stiliuje.

Taigi vertinant etiškumą pagal patikimumo kriterijų panašumo tarp vadovo (V1) ir jo darbuotojų (FG1) pasisakymų nenustatyta.

Vertinat KUKK.1 vadovo etišką vadovavimą pagal plataus požiūrio kriterijų nustatyta, kad vadovas priimti sprendimus patiki patiems darbuotojams, „įgalindamas juos, o ne pasinaudodamas jam suteiktais įgaliojimais“. Tuo tarpu užduoties atlikimo „atsakomybė – kolektyvinė arba deleguojama“. Be to, vadovo teigimu, jo požiūris į iniciatyvą pasireiškia „skatinimu prisiimti daugiau įsipareigojimų, savarankiškumo ir savanoriavimo organizacijoje“, nors, darbuotojų teigimu, vadovas „vengia būtinų sprendimų ar veiksmų, kurie kelia jo asmenišką riziką“.

V1 vadovo pagrindinės mintys: „...kiekvienas žmogus pirmadieniais planuojasi, ką jisai darys visą savaitę. Ir penktadieniais, kas pavyko padaryti“ (V1, 340–341); „Ir mano skyrius prisiima visą atsakomybę“ (V1, 357).

FG1 pagrindinės mintys: „vėlgi tai yra, kaip nesilaikoma vadovo nurodymo“ (FG1, 234); „...jeigu viską pasakai ir darbai padaryti, ir gerai jie padaryti, tai gal nebaustų...“ (FG1, 256–257).

Vadovas mano, kad į kitokį nei jo požiūrį „išsiklauso ir pasiruošęs perimti darbuotojų turimas žinias“, kaip atlikti užduotį. Panašiai mąsto ir darbuotojai.

V1 vadovo pagrindinės mintys: „...ir aiškinamės. (...) gali būti, kad mano tas duos mažesnę naudą ir mes iš viso buksuosime. O to žmogaus idėjos yra žiauriai geros“ (V1, 370–372).

FG1 pagrindinės mintys: „...aš manau, kad gali (...). Yra tokių dalykų, kur, kurių nelabai gal ir žinoma. Žinant įmonės specifiką (...), manau, kad gali...“ (FG1, 262–263).

Nors vadovas teigia, kad skatina atvirai ir atsakingai informuoti apie esamas ar pastebėtas negeroves, taip užtikrindamas teisingus, „atvirus ir sąžiningus abipusius santykius“, ne visi darbuotojai su tuo sutinka. Vieni teigia, kad „neskatina išsakyti negeroves ir slopina bet kokią kritiką“, kiti mano, kad „skatina pakilti į aukštesnį moralės ir saviskatos lygius“.

V1 vadovo pagrindinės mintys: „Aš labai skatinu kalbėt žmones“ (V1, 396).

FG1 pagrindinės mintys: „Nesakom, geriau jau nesakyti“ (FG1, 271); „...kaip tik noris (...) kažką pakeisti, palengvint, pamatyt iš šalies“ (FG, 272–273).

Susisteminti interviu duomenys pateikti 18 lentelėje.

18 lentelė. KUKK.1 etiškumo raiškos vertinimas pagal plataus požiūrio kriterijų

Kategorija	Kriterijus	Etiškumo vertinimas		Vadovavimo stilius	
		V1	FG1	V1	FG1
Platus požiūris	Sprendimų priėmimas	+	-	TA	-
	Užduočių pateikimas	-	-	-	-
	Atsakomybės pasidalijimas	+	-	TF	TR
	Požiūris į iniciatyvą	+	-	TA	TR
	Požiūris į darbuotojus	+	-	TF	TR
	Požiūris į savo žinias	+	+	TA	TA
	Bendravimas su darbuotojais	-	-	-	TR
	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	+	+	TA	TF
	Požiūris į drausmę	+	-	TA	TR
	Požiūris į vertybes	-	-	-	-
	Vizijos pateikimas	-	-	-	-

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo V1 ir fokus grupės FG1 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai.

Įvertinus vadovo (V1) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal plataus požiūrio kriterijų labiausiai pasireiškia tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje (5 dažniai). Mažiau – transformaciniame vadovavimo stiliuje (2 dažniai). Tuo tarpu transakciniame vadovavimo stiliuje etiškumo raiška pagal plataus požiūrio kriterijų nenustatyta.

Įvertinus darbuotojų (FG1) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal plataus požiūrio kriterijų vienodai pasireiškia transformaciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose (po 1 dažnį). Tuo tarpu transakciniame vadovavimo stiliuje etiškumo raiška pagal plataus požiūrio kriterijų nenustatyta.

Vertinant etiškumo raišką pagal plataus požiūrio kriterijų sutapo vadovo (V1) ir jo darbuotojų (FG1) požiūriai, esant tarnaujančiojo vadovavimo stiliui, pagal kriterijaus *požiūris į savo žinias* subkriterijų *įsiklauso ir pasiruošęs perimti darbuotojų turimas žinias*.

Vertinant KUKK.1 vadovo etiško vadovavimo raišką pagal skatinimo kriterijų nustatyta, kad vadovas palaiko atliekantįjį užduotį ir suteikia jam būtiną pagalbą, „užduotims suteikdamas prasingumą ir svarbumą“. Vadovo teigimu, santykiai su darbuotojais grindžiami ne nesavanaudiško, tarpusavio pagalbos poreikio skatinimu, o „konstruktyviomis, aiškiais mainų sutartimis su vadovu“.

V1 pagrindinės mintys: „Turiu omenyje apmokinti“ (V1, 445); „Ir taip apskritai man patinka atrasti pas žmones tam tikrus dalykus. Taip, bet juos atrandi skirdamas tam tikras užduotis, kalbėdamas ir, vat, ugdydamas“ (V1, 447–448); „Šitoj organizacijoje nėra tokių dalykų. Nei dalintis, nei pačiam inicijuoti dalinimasi. Ar tai altruistinis, ar tai, nežinau, užmokama“ (V1, 451–452); „...finansais. Kaip aš sakau, geriau yra paduoti, negu skirt laiko“ (V1, 464–465).

Kadangi sutapimų vadovo ir darbuotojų atsakymuose nenustatyta, susistemintų duomenų etiškumo raiškos vertinimo pagal *skatinimo* kriterijų nepateiksime. Įvertinus vadovo (V1) pasisakymus nustatyta, kad etiškumo raiška pagal skatinimo kriterijų ryškiausia tarnaujančiame vadovavimo stiliuje (1 dažnis). Tuo tarpu transakciniame ir transformaciniame vadovavimo stiliuose etiškumo raiškos pagal skatinimo kriterijų nenustatyta.

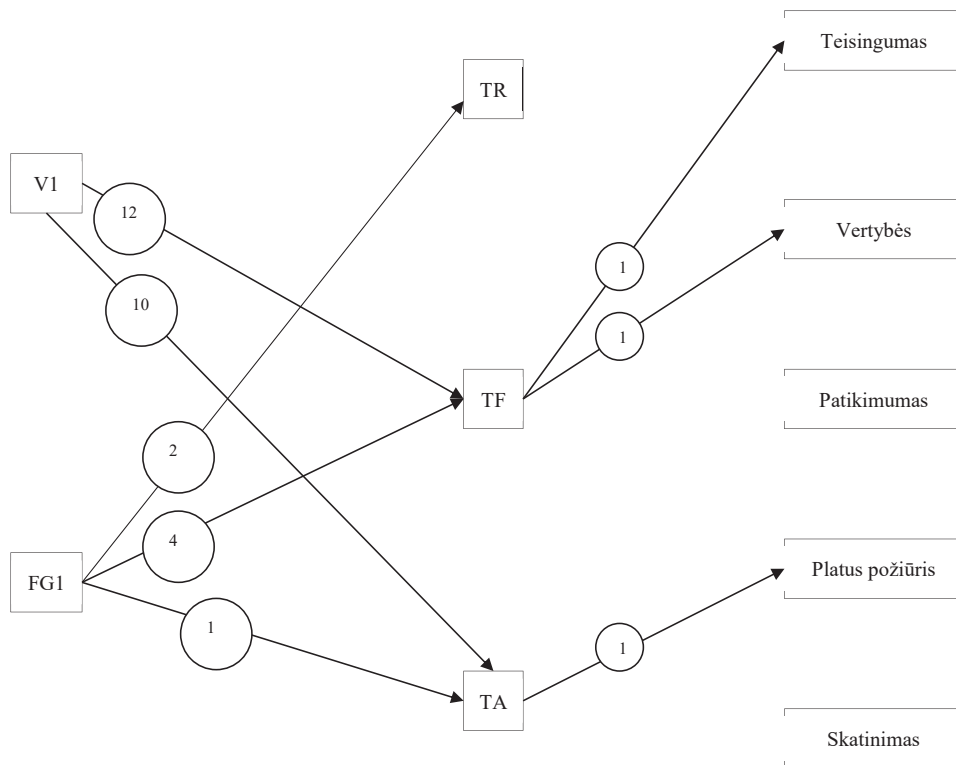
Įvertinus darbuotojų (FG1) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal skatinimo kriterijų nepasireiškia nė viename vadovavimo stiliuje.

Vertinant etiškumo raišką pagal skatinimo kriterijų panašių vadovo (V1) ir jo darbuotojų (FG1) pasisakymų neaptikta.

Į daugelį klausimų, kur minėtas altruizmas, tiek vadovui, tiek darbuotojams buvo sunku pateikti atsakymus arba į juos iš viso neatsakyta. Uždavus papildomą klausimą, ką reiškia *nesavanaudiškai*, vadovas sutriko, bet atsakė: „Nu, nėra nesavanaudiškai“ (V1, 472), „viskas daroma su vienokia ar kitokia nauda sau“. Tačiau paties vadovo suvokimu, „nesavanaudiškai, tai turbūt tu darai kažką kitam ir tau nuo to *kaifas*“ (V1, 473–474). Darbuotojų teigimu, nesavanaudiškai reiškia, kad „padaryti kažkam kitam gero. Kitam gero nesitikint ir negaunant už tai kažko tai mainais“ (FG1, 368–369).

Apibendrinus KUKK.1 organizacijos interviu duomenis galima teigti, kad:

- remiantis vadovo (V1) pasisakymais, vadovaudamas jis derina kelis vadovavimo stilius: etiškas vadovavimas pasireiškia derinant transformacinį (12 dažnių)



8 pav. Etiško vadovavimo raiškos vertinimas KUKK.1 organizacijoje

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo (V1) ir jo darbuotojų (FG1) pasisakymais.

Pastaba: skaičiai žymi pasikartojimo dažnį.

ir tarnaujantį vadovavimo stilius (10 dažnių), bet visiškai netaiko transakcinio vadovavimo stiliaus.

- remiantis darbuotojų (FG1) pasisakymais, galima teigti, kad jų tiesioginis vadovas derina kelis vadovavimo stilius: etiškas vadovavimas reiškiasi transformaciniame (4 dažniai), transakciniame (2 dažniai) ir tarnaujančiame (1 dažnis) vadovavimo stiliuose.

Vertinant etišką vadovavimą nustatyta vadovo (V1) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų (FG1) pasisakymų sutapimų transformaciniame (2 dažniai) ir tarnaujančiame (1 dažnis) vadovavimo stiliuose. Taigi, remiantis tiek vadovo, tiek darbuotojų nuomonėmis, vadovui būdingas panašus vadovavimo stilių derinys, skiriasi tik proporcijos.

Organizacijos KUKK.2 vadovo (V2) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų fokus grupės (FG2) interviu analizės rezultatai

Organizacijos vadovo teigimu, etiškas vadovavimas „turi būti etiškas tiek, kiek iš elementaraus mandagumo pusės negali būti ten kažkokio pakelto tono ir necenzūrinių žodžių, ir turi būti konstruktyvus, profesionalus bendravimas, kad būtų grynai darbiniai santykiai“ (V2, 4–6). Darbuotojai mano, kad etiškas vadovavimas „tai tikriausiai būtų, kai į visus žiūri vienodai. Na, kažkaip neišskiriant, ta prasme“ (FG2, 4–5), neskirstomi į gerus ir blogus, nežeminami.

KUKK.2 vadovas teigia, kad, siekdamas teisingai vadovauti ir vertindamas darbuotojus, „sprendimus priima vienašališkai, neatsižvelgdamas į kitus“, nepateikdamas darbuotojams aiškių gairių ir nepaaiškindamas vertinimo motyvų. Ir darbuotojai teigia, kad jiems vertinimo kriterijai nežinomi. Tiek vadovas, tiek darbuotojai mano, kad jų organizacijoje „atsakomybė – kolektyvinė arba deleguojama atliekančiam užduotį“. Panašiai vadovas ir darbuotojai teigia, kad vadovas apie viską nusimano. Vyrauja „įsitikinimas, kad turi užtektinai žinių vadovavimui“.

V2 pagrindinės mintys: „...vienodai vertinu, (...) tiktais kažkiek gal atsižvelgi į jo perspektyvą ateity...“ (V2, 12–13); „Bet, aišku, stengiesi to neparodyti nei vienam, nei kitam...“ (V2, 27); „Taip, turiu. (...) ne aš dariau, bet aš esu tiesiogiai atsakingas už savo skyriaus kolegas ir esu tiesiogiai už tai atsakingas savo viršininkams...“ (V2, 41–42); „...aš, vat, stengiuosi parodyti, kad aš esu kompetentingas šitoje srityje ir stengiuosi padėti kiekvienu klausimu...“ (V1, 54–55); „...aš manau, kad turiu aš tą parodyti ir stengiuosi tą padaryti...“ (V1, 56–57).

FG2 pagrindinės mintys: „O iš kur mes turim žinot šiaip tai...“ (FG2, 14); „...yra tavo atsakomybė (...) ir jo, kaip vadovo, atsakomybė“ (FG2, 45–46); „...kaip ir jo problema tampa...“ (FG, 47); „...kartais tu galėdavai pasakyt kaip ir tiesą, bet tave bandydavo taip, tipo, nustumdyti, kad tu kaip ir nesąmones šneki“ (FG1, 60–62).

Tiek vadovas, tiek darbuotojai mano, kad bendruomeniškumo skatinimas ir patyčių prevencija yra tiesioginė vadovo funkcija. Ir vadovas yra „empatiškas, išklausančias, įtikinėjantis ir ugdo sąmoningumą, kurdamas bendruomeniškus santykius“. Vadovo nuomone, jis „skatina susitelkti į kolektyvinę misiją įsitikinimų ir vertybių prasme, kurios lemia jų veiklos rezultatus, kuriant idealią organizacijos viziją“.

V2 pagrindinės mintys: „...priskiriu tai prie savo funkcijų“ (V2, 60); „...jeigu matau, kad kažkur galiu kažką paskatinti ar užkirsti kelią patyčiom, tai aš būtinai taip ir padarysiu“ (V2, 63–64); „...jeigu kyla kažkoks ginčas, tai, kas tą ginčą padės išspręsti, jeigu ne vadovas“ (V2, 90–91); „...gali būti vertybės, kurias tu vertini kaip profesionalo darbuotojo“ (V2, 99); „...aš, kaip vadovas, galiu akcentuoti (...), kokių vertybių turi būti ypatingai laikomasi, nes tai tiesiogiai liečia įmonės įvaizdį“ (V2, 109–110).

FG2 pagrindinės mintys: „Bent jau iš savo pusės galiu pasakyt, kad aš nepajaučiau tokio, kad, kad yra kažkoks tai (...) skaidymas žmonių ir panašiai“ (FG2, 19–21).

Susisteminti interviu duomenys pateikti 19 lentelėje.

19 lentelė. KUKK.2 etiškumo raiškos vertinimas pagal teisingumo kriterijų

Kategorija	Kriterijus	Etiškumo vertinimas		Vadovavimo stilius	
		V2	FG2	V2	FG2
Teisingumas	Sprendimų priėmimas	-	-	TR	TR
	Užduočių pateikimas	+	-	TA	TR
	Atsakomybės pasidalijimas	+	-	TF	TF
	Požiūris į iniciatyvą	+	-	TA	TR
	Požiūris į darbuotojus	-	-	TF	TR
	Požiūris į savo žinias	-	-	TR	TR
	Bendravimas su darbuotojais	+	+	TA	TA
	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	+	-	TA	-
	Požiūris į drausmę	+	-	TF	TR
	Požiūris į vertybes	+	-	TF	-
	Vizijos pateikimas	+	-	TF	-

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo V2 ir fokus grupės FG2 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – etiška, (-) – neetiška.

Įvertinus vadovo (V2) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal teisingumo kriterijų labiausiai pasireiškė transformaciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose (po 4 dažnius). Tuo tarpu transakciniame vadovavimo stiliuje etiškumas pagal šį kriterijų nepasireiškė.

Įvertinus darbuotojų (FG2) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal teisingumo kriterijų pasireiškė tik tarnaujančiame vadovavimo stiliuje (1 dažnis). Tuo tarpu transakciniame ir transformaciniame vadovavimo stiliuose pagal šį kriterijų nepasireiškė iš viso.

Įvertinus etiškumo raišką pagal teisingumo kriterijų nustatyti panašūs vadovo (V2) ir darbuotojų (FG2) požiūriai, remiantis jų pasisakymais, esant tarnaujančiojo vadovavimo stiliui, pagal *bendravimo su darbuotojais* kriterijaus subkriterijų *empatija, išklausymas, įtikinėjimas, sąmoningumo ugdymas, bendruomeniškų santykių kūrimas*.

KUKK.2 vadovas mano, kad vadovauja etiškai, remdamasis vertybėmis. Priimdamas sprendimus „įgalina darbuotojus, nesinaudoja jam suteiktais įgaliojimais“ savanaudiškais tikslais.

V2 pagrindinės mintys: „Nesavanaudiškiems tikslams...“ (V2, 124); „...čia labiau iš tokios prizmės, kad, vat, dėl geresnio įmonės įvaizdžio ar ten kažkas tokio“ (V2, 132–133).

Tiek vadovo, tiek darbuotojų nuomonės panašios, teigta, kad vadovas „aiškiai nurodo užduoties reikalavimus ir sąlygas, kaip vykdyti“. Ir darbuotojai, ir vadovas nurodo, kad

tai yra privalumas, nes aišku ir konkrečiu. Todėl tiek vadovas, tiek darbuotojai mano, kad taip išvengiama papildomos rizikos, tad „įgaliojimai apima palankias sąlygas ir darbuotojų skatinimą veikti“. Vadovas yra įsitikinęs, „kad turi užtektinai žinių vadovavimui“, todėl gali padėti ir patarti darbuotojams, kas padeda įgyvendinti užduotis ir išvengti rizikos. Darbuotojai pastebi, kad vadovas užsiima „nuolatine saviugda ir tobulinimusi“. Tiesa, jų turimomis žiniomis jis nesinaudoja, tariasi su savo ar aukštesnio lygio vadovais.

V2 pagrindinės mintys: „Ne, aš tai stengiuosi užduotis pateikti tikrai neįsakmiai, (...) gal netgi labiau mandagia ar netgi prašoma forma. Kad, vat, prašau padaryti ten tą ir tą, (...) iki tada ir tada“ (V2, 139–141); „Stengiuosi. O kam be reikalo žmogui sukelti tą įtampą. Nuo to nei rezultatai bus geresni ir tas stresas bereikalingas, stengiuosi...“ (V2, 147–148); „...jeigu tu matai, kad kažkas ne iki galo gerai vyksta (...), tu privalai paklausti, kodėl taip, gal kažkuom galiu padėti ar kažkokios informacijos trūksta...“ (V2, 175–177).

FG2 pagrindinės mintys: „...tiksliai būdavo...“ (FG2, 136); „...tiek kartų visą tą pakartodavo...“ (FG2, 140); „...tai va, ir šitą, vat, dar sykį padarai ir ant to pačio lapuko rašo...“ (FG2, 141–142); „...daug aiškiau kol kas, bent jau tikrai aiškiai labai...“ (FG2, 144–145); „Stengiasi nesukelti rizikos...“ (FG2, 149, tai vieno respondento mintis, kuriai kiti grupės dalyviai palinksėdami pritarė); „...jeigu aš ten paklausiu kažkokį sprendimą, tai jis gali išspręsti“ (FG2, 146); „...būdavo klausimai...“ (FG2, 161); „...tariasi. Bet, nu, jeigu ne iš jo srities klausimas yra (...), kaip ir kolegų (kitų vadovų) klausia“ (FG2, 162–163).

Susisteminti interviu duomenys pateikti 20 lentelėje.

20 lentelė. KUKK.2 etiškumo raiškos vertinimas pagal vertybių kriterijų

Kategorija	Kriterijus	Etiškumo vertinimas		Vadovavimo stilius	
		V2	FG2	V2	FG2
Vertybės	Sprendimų priėmimas	+	-	TA	-
	Užduočių pateikimas	+	+	TR	TR
	Atsakomybės pasidalijimas	+	+	TA	TA
	Požiūris į iniciatyvą	+	-	TA	-
	Požiūris į darbuotojus	+	-	TF	TR
	Požiūris į savo žinias	+	-	TR	TF
	Bendravimas su darbuotojais	+	-	TF	TR
	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	+	-	TF	TR
	Požiūris į drausmę	-	-	TF	TR
	Požiūris į vertybes	+	-	TF	-
	Vizijos pateikimas	+	-	TA	-

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo V2 ir fokus grupės FG2 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – etiška, (-) – neetiška.

Įvertinus vadovo (V2) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal vertybių kriterijų vienodai pasireiškė transformaciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose (po 4 dažnius). Mažiau – transakciniame vadovavimo stiliuje (1 dažnis).

Įvertinus darbuotojų (FG2) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal vertybių kriterijų pasireiškė transakciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose (po 1 dažnį).

Įvertinus etiškumo raišką pagal vertybių kriterijų nustatyti panašūs vadovo (V2) ir jo darbuotojų (FG2) vertinimai, remiantis pasisakymais, esant transakciniam vadovavimo stiliui pagal *užduočių pateikimo* kriterijaus subkriterijų *aiškiai nurodo užduoties reikalavimus ir sąlygas, kaip vykdyti*; tarnaujančiojo vadovavimo stiliui pagal *atsakomybės pasidalijimo* kriterijaus subkriterijų *įgaliojimai apima palankias sąlygas ir darbuotojų skatinimą veikti*.

KUKK.2 vadovas mano, kad etiško vadovavimo požiūriu jis yra patikimas vadovas: priimdamas galutinį sprendimą „įgalina darbuotojus, nepasinaudoja suteiktais pareigybiniais įgaliojimais“, siekia laikytis etikos standartų. Tuo tarpu darbuotojai mano, kad vadovas „sprendimus priima vienašališkai, neatsižvelgdamas į kitus“. Tiek vadovo, tiek darbuotojų pasisakymai apie atsakomybės vykdyti užduotį delegavimą yra panašūs, vadovas „aiškiai nurodo užduoties reikalavimus ir sąlygas, kaip vykdyti užduotis“. Deja, tai nerodo jo patikimumo.

V2 pagrindinės mintys: „...kaip ir netiesiogiai įpareigoti“ (V2, 209); „Viena iš pagrindinių funkcijų ir yra atsižvelgti...“ (V2, 210); „...jeigu yra pavedama elementari užduotis (...), tai ten nelabai yra vietos interpretacijai“ (V2, 217–218); „...pabrėžiu, kad, kad tu pasiplanuok, kad suspėtum atlikti tą užduotį“ (V2, 220–221).

FG2 pagrindinės mintys: „Tu jau esi kaltas, nes kažką esi padaręs jau, ko tu nežinai“ (FG2, 156–157); „...arba padarai, arba padarai (...) neatsižvelgia į galimybes...“ (FG2, 137–138); „Aš tai, pavyzdžiui, asmeniškai nepasitikiu juo (...) šiuo atžvilgiu“ (FG2, 192–193).

Vadovas mano, kad „skatina prisiimti daugiau įsipareigojimų, savarankiškumo ir savanoriavimo organizacijoje“, taip skatindamas darbuotojų iniciatyvumo raišką. Taip „plečia akiratį ir didina savo darbuotojų suinteresuotumą, vysto jų sąmoningumą“. Tuo tarpu darbuotojai mano, kad vadovas „vengia būtinų sprendimų ar veiksmų, kurie kelia asmenišką vadovo riziką“ ir „skatina daryti tai, ko nori vadovas“. Jų nuomone, tai atskleidžia vadovo siekį, kad „darbuotojai būtų neryžtingi ir priklausomi nuo vadovo“.

V2 pagrindinės mintys: „Kai kurie ryžtasi (...), nežinau, ar noro trūksta, ar ne visi mato, va, tas naujas galimybes. Bet iš kai kurių kolegų yra pasiūlymų kažką pagerinti ar patobulinti. Iš kai kurių bent jau kol kas nesulaukiu“ (V2, 234–236).

FG2 pagrindinės mintys: „Iniciatyvos, naujovės yra problema tame, kad jeigu tu ją sugalvojai, jinai patampa tavo problema, tiesiog..“ (FG2, 184–185). „...ir toks uždaras ratas gaunasi“ (FG2, 186–187).

Panašios ir darbuotojų mintys, kad bendraudamas vadovas rodo pasitikėjimą jais, taip „sukurdamas moralinėmis vertybėmis grįstą aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi

lygus“. Vadovas mano, kad su darbuotojais yra „teisingi, atviri ir sąžiningi abipusiai santykiai. Yra palaikomi veiksmai, atitinkantys vertybes, rodomas pasitikėjimas“, nes „moralinės vertybės yra visa ko pagrindas“.

V2 pagrindinės mintys: „Yra rodomas, jeigu mes deleguojam kažkokią užduotį ir duodam kažkokią laisvę...“ (V1, 243); „...aš manau, kad diegiam. Turim mes ir savo netgi vidines tokias procedūras (...), nes yra tokios pagrindinės normos apie, apie mandagumą apie, apie atvirumą (...) ir taip toliau“ (V1, 266–270); „Abipusį pasitikėjimą, nu, visų pirma iš savo pusės turi stengtis. Ir duotus pažadus vykdyti, ir elgtis etiškai, ir paskui tu to paties gali tiktais tikėtis iš kolegų“ (V2, 282–283).

FG2 pagrindinės mintys: „...irgi priklausydavo nuo darbuotojų...“ (FG2, 189); „...vieni, kuriais gali pasitikėti, ir kiti, kuriuos reik žiūrėt (...), bet kontrolės irgi yra kažkokios (...) būdavo“ (FG2, 190–191).

Susisteminti interviu duomenys pateikti 21 lentelėje.

21 lentelė. KUKK.2 etiškumo raiškos vertinimas pagal patikimumo kriterijų

Kategorija	Kriterijus	Etiškumo vertinimas		Vadovavimo stilius	
		V2	FG2	V2	FG2
Patikimumas	Sprendimų priėmimas	+	-	TA	TR
	Užduočių pateikimas	-	-	TR	TR
	Atsakomybės pasidalijimas	+	-	TF	TR
	Požiūris į iniciatyvą	+	-	TA	TR
	Požiūris į darbuotojus	+	-	TF	TR
	Požiūris į savo žinias	+	+	TF	TF
	Bendravimas su darbuotojais	+	+	TF	TF
	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	+	-	TA	-
	Požiūris į drausmę	+	-	TA	-
	Požiūris į vertybes	+	-	TA	-
	Vizijos pateikimas	-	-	-	-

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo V2 ir fokus grupės FG2 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – etiška, (-) – neetiška.

Įvertinus vadovo (V2) pasisakymus nustatyta, kad etiškumo raiška pagal patikimumo kriterijų labiausiai pasireiškia tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje (5 dažniai). Mažiau – transformaciniame vadovavimo stiliuje (4 dažniai), tuo tarpu transakciniame vadovavimo stiliuje etiškumas pagal šį kriterijų nepasireiškė.

Įvertinus darbuotojų (FG2) pasisakymus nustatyta, kad etiškumo raiška pagal patikimumo kriterijų pasireiškia transformaciniame vadovavimo stiliuje (2 dažniai), tuo tarpu transakciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose ji nenustatyta.

Vertinant etiškumą pagal patikimumo kriterijų panašūs vadovo (V2) ir jo darbuotojų (FG2) pasisakymai, esant transformacinio vadovavimo stiliui, pagal kriterijaus *požiūris į savo žinias* subkriterijų *nuolatinė saviugda ir tobulinimasis* bei kriterijaus *bendravimas su darbuotojais* subkriterijų *sukuria moralinėmis vertybėmis grįstą aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir lygūs*.

KUKK.2 vadovo teigimu, siekdamas etiškai vadovauti laikosi plataus požiūrio, todėl susirenka visą prieinamą informaciją, ją išanalizuoja ir „sprendimus priima vienašališkai, neatsižvelgdamas į kitus“. Vadovas neprieštarautų, jei darbuotojai nuspręstų susikeisti paskirtomis užduotimis, nes „užduotims suteikiamas prasmingumas ir svarbumas, o įgaliojimai apima palankias sąlygas ir darbuotojų skatinimą veikti“. Darbuotojai mano, kad vadovas aiškiai „nustato, ką darbuotojai turi padaryti“. Kartu „priiima atsakomybę, bet esant blogiems rezultatams baudžia darbuotojus“.

V2 pagrindinės mintys: „kad čia yra vienas iš pagrindinių (...) sprendimo priėmimo būdų. Tu iš pradžių turi susirinkti visus faktus, visus argumentus už ir prieš ir tada tiktais tu gali priimti gerą sprendimą“ (V2, 289–291); „...yra deleguota užduotis ir jinai turi būti įgyvendinta. Ir ar jisai pats ją padarys, ar jisai susikeis, rezultatas tai kaip ir tas pats. Ir jisai mano tam vadovo įsakymui kaip ir nebus nusižengęs, nes rezultatas yra“ (V1, 303–305).

FG2 pagrindinės mintys: „Praktiškai taip nebūna, nes, vat, yra paskirta, tai turi atlikti. Nebent su ja nesusitvarkai, tada perduoda kitam“ (FG2, 201–202); „Balsinė nuobauda ir kitąsyk tokios atsakingos užduoties gal nebegausi“ (FG2, 203–204).

Vadovo ir darbuotojų išsakytos mintys apie skirtingus požiūrius į užduoties įgyvendinimą panašios. Vadovas „įsiklauso ir pasiruošęs perimti darbuotojų turimas žinias“.

V2 pagrindinės mintys: „...gali turėti. Ne visą laiką vadovas turi būti teisingas. Tada, jeigu yra du skirtingi požiūriai, yra reikalinga diskusija su vienos ir kitos pusės argumentais“ (V2, 320–321).

FG2 pagrindinės mintys: „...galiu turėti (...) mes visi esam skirtingi. Realiai turi. Mes skirtingai suvokiam viską“ (FG2, 206–207).

Be to, vadovas mano, kad organizacija tenkina darbuotojų lūkesčius dėl darbo ir pareigų. Taip „sukuria moralinėmis vertybėmis grįstą aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir lygūs“. Nes palaikomi „teisingi, atviri ir sąžiningi abipusiai santykiai“, kuriais „skatina savireguliaciją, sąmoningą etišką elgseną“. Darbuotojai mano, kad vadovo bendravimas su jais pasireiškia „slopinimu, bet kokios kritikos ir nusistatymu“.

V2 pagrindinės mintys: „Interesai, (...) toleruojami, mes negalim neatsižvelgti į kolegų interesus (V2, 323–324); „...karjeros galimybės sudaromos geros. (...) kas pas mus įsidarbina, pradeda nuo žemiausio laiptelio ir (...) paskui jis kyla po truputį į viršų iki vadovo“ (V2, 326–329); „...tiesiog mandagiai paprašyčiau prisiminti procedūrą tokią ir tokią ir ja vadovautis“ (V2, 339).

FG2 pagrindinės mintys: „...būdavo toks dalykas, surašyk klausimus. O po to tie klausimai patapdavo tau klausimais. Surašyk problemas ir tada, sako, čia tavo problema. Vat, jas turi išspręsti“ (FG2, 209–211); „...tų perspektyvų nieks nedeklaruoja. Tai sunku ir žinoti, ar čia gerai, ar negerai viskas vyksta“ (FG2, 216–217).

Susisteminti interviu duomenys pateikti 22 lentelėje.

22 lentelė. KUKK.2 etiškumo raiškos vertinimas pagal plataus požiūrio kriterijų

Kategorija	Kriterijus	Etiškumo vertinimas		Vadovavimo stilius	
		V2	FG2	V2	FG2
Platus požiūris	Sprendimų priėmimas	-	-	TR	TR
	Užduočių pateikimas	+	-	TA	TR
	Atsakomybės pasidalijimas	+	-	TA	TR
	Požiūris į iniciatyvą	+	-	TA	TR
	Požiūris į darbuotojus	+	-	TA	TR
	Požiūris į savo žinias	+	+	TA	TA
	Bendravimas su darbuotojais	+	-	TF	TR
	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	+	-	TA	TR
	Požiūris į drausmę	+	-	TF	-
	Požiūris į vertybes	-	-	-	-
	Vizijos pateikimas	-	-	-	-

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo V2 ir fokus grupės FG2 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – etiška, (-) – neetiška.

Įvertinus vadovo (V2) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal plataus požiūrio kriterijų labiausiai pasireiškia tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje (6 dažniai). Mažiau – transformaciniame vadovavimo stiliuje (2 dažniai). Tuo tarpu transakciniame vadovavimo stiliuje jis iš viso nenustatytas.

Įvertinus darbuotojų (FG2) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal plataus požiūrio kriterijų pasireiškia tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje (1 dažnis). Transakciniame ir transformaciniame vadovavimo stiliuose jis nenustatytas.

Vertinant etiško vadovavimo raišką pagal plataus požiūrio kriterijų sutapo vadovo (V2) ir jo darbuotojų (FG2) pasisakymai, esant tarnaujančiojo vadovavimo stiliui, pagal *požiūrio į savo žinias* kriterijaus subkriterijų *įsiklauso ir pasiruošęs perimti darbuotojų turimas žinias*.

KUKK.2 vadovas teigia, kad siekdamas etiškai vadovauti jis skatina darbuotojus prisidėti prie priimamų sprendimų iš altruistinių paskatų, „įgalindamas juos, o nepasinaudodamas suteiktais pareigybiniais įgaliojimais“. Todėl „įgaliojimai apima palankias sąlygas ir darbuotojų skatinimą veikti“. Darbuotojai mano, kad vadovas „vengia būtinų sprendimų ar veiksmų, kurie kelia asmenišką vadovo riziką“, „skatina daryti tai, ko nori vadovas“.

V2 pagrindinės mintys: „...labiausiai dėl tokių altruistinių paskatų ir skatinu, dėl bendro tikslo. (...) kodėl nepasinaudot kažkieno kito įžvalgom ir patirtim...“ (V2, 353–356); „...skatinu pamatuotą riziką. Tokios begališkos rizikos neskatinu“ (V2, 358).

FG2 pagrindinės mintys: „Labai kūrybingai dar pasiteisint turi, o jei pasiteisinsi, esi kaltas. Tai nelabai skatina šito dalyko“ (FG2, 225–226); „aš tai nemačiau ten kažkokio tokio skatinimo. Tokio konkrečiau“ (FG2, 230–233).

Vadovas teigia, kad palaiko iniciatyvas, „skatinant prisiimti daugiau įsipareigojimų, savarankiškumas ir savanoriavimas organizacijoje“. Kartu „plečia akiratį ir didina savo darbuotojų suinteresuotumą, vysto jų sąmoningumą“, nes „skatina pakilti į aukštesnį moralės ir saviskatos lygius“, „skatina susitelkti į kolektyvinę misiją, įsitikinimų ir vertybių prasme“.

V2 pagrindinės mintys: „Palaikau...“ (V2, 362); „...gal tu neprivalėtum (...), bet kartais būna, tas toksai *gaisrų gesinimas*“ (V2, 364–367); „...pas mus yra daug, va, tokio pakonsultavimo, patarimo iš, iš nesavanaudiškų paskatų“ (V2, 393); „...yra skatinama per tą prizmę, kad (...) panaudoti dar gal tas kitas vertybes, kurių mes iki šiol nenaudojam, gal neafišuojam...“ (V2, 402–404).

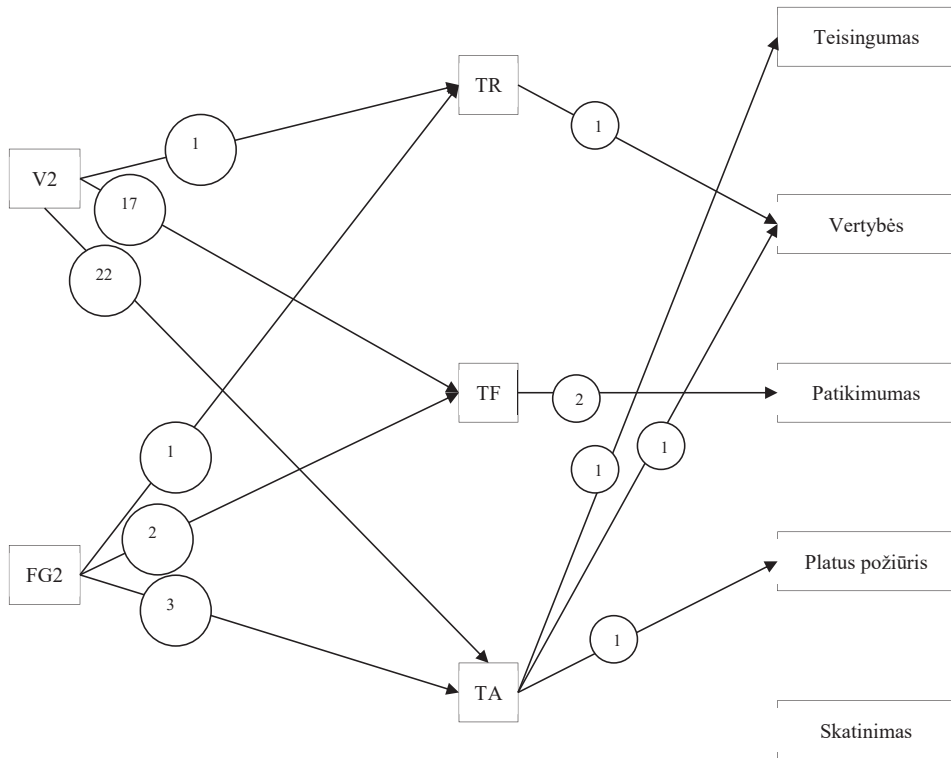
Kadangi vadovo ir darbuotojų atsakymuose sutapimų neaptikta, susistemintų duomenų apie etiškumo raiškos vertinimo pagal skatinimo kriterijų nepateiksime.

Į daugelį klausimų, kurie siejosi su altruizmu, nesavanaudiškumu, skatinimu, t. y. vertybių, kurios padėtų darbuotojams atsiskleisti iš gerosios pusės, puoselėjimu, nei vadovas, nei tiesiogiai jam pavadūs darbuotojai nesugebėjo pateikti atsakymų. Nors jie atsakė į klausimą, ką reiškia žodis *nesavanaudiškai*: „Nesavanaudiškai, tai kažką padaryti, ne, nesitikint už tai kažkokio konkrečiau atlygio“ (V2, 407–408); „Be atlygio, kaip sakant, tikėjimosi. Tikėjimosi, kad tau po to kažkas kažką padarys. Negalvojant apie save. Nu, nesiekiant sau kažkokios naudos, ten moralinės, piniginės dar kažkokios tai naudos“ (FG2, 235–237).

Įvertinus vadovo (V2) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal skatinimo kriterijų pasireiškia transformaciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose vienu (po 3 dažnius). Transakciniame vadovavimo stiliuje etiškumo raiška pagal skatinimo kriterijų nenustatyta.

Įvertinus darbuotojų (FG2) pasisakymus, etiško vadovavimo raiška pagal skatinimo kriterijų nenustatyta nė viename vadovavimo stiliuje.

Vertinant etiškumo raišką pagal skatinimo kriterijų panašių vadovo (V2) ir jo darbuotojų (FG2) nuomonių, remiantis jų pasisakymais, neaptikta.



9 pav. Etiško vadovavimo raiškos vertinimas KUKK.2 organizacijoje

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo (V2) ir jo darbuotojų (FG2) pasisakymais.

Pastaba: skaičiai žymi pasikartojimo dažnį.

Apibendrinant KUKK.2 organizacijos interviu duomenis galima teigti, kad:

- remiantis vadovo (V2) pasisakymais, vadovaudamas jis derina vadovavimo stilius: etiško vadovavimo raiška ryškiausia tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje (22 dažniai), pasitelktas ir transformacinis vadovavimo stilius, kur išryškėja etiškas vadovavimas (17 dažnių), mažiausiai jis pasireiškia taikant transakcinį vadovavimo stilių (1 dažnis).
- remiantis darbuotojų (FG2) pasisakymais, jų tiesioginis vadovas derina vadovavimo stilius: etiško vadovavimo raiška ryškiausia tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje (3 dažniai), pasitelkiami ir kiti vadovavimo stiliai, kuriuose pasireiškia etiškas vadovavimas – transformacinis (2 dažniai) ir transakcinis (1 dažnis).

Vertinant etiško vadovavimo raišką, nustatyti vadovo (V2) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų (FG2) pasisakymų sutapimai: transakciniame vadovavimo stiliuje (1 dažnis), transformaciniame vadovavimo stiliuje (2 dažniai) ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje (3 dažniai). Taigi tiek vadovo, tiek darbuotojų nuomone, vadovui būdingas tų pačių vadovavimo stilių derinys, skiriasi tik proporcijos.

Organizacijos KUKK.3 vadovo (V3) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų fokus grupės (FG3) interviu analizės rezultatai

Vadovas etišką vadovavimą taip supranta: „Etiškas vadovavimas – tai tarpusavio komunikacijos su darbuotojais įvertinant situaciją, apibendrinant, esmė yra tokia, kad vienas kitą suprastų, ko vienas iš kito nori, vadovas ko nori iš savo pavaldinio“ (V3, 15–17). Darbuotojai etišką vadovavimą suvokia panašiai: „Etiškas vadovavimas – tai žmogiškas, teisingas, dorovingas. Su atgaliniu ryšiu, manau, dar bendravimas, kad būtų komunikacija tarpusavyje, kur išeina informacija“ (FG36, 5–6).

KUKK.3 vadovas teigia, kad siekdamas teisingai vadovauti „sprendimus priima vienašališkai, neatsižvelgdamas į kitus“. Šią mintį patvirtina ir darbuotojai. Toks sprendimų priėmimas kitų pripažįstamas kaip teisingas, tinkamas, kitaip susidurtų su nepasitenkinimu. Užduotys pateikiamos kaip „suasmenintas dėmesys tikslų nustatymui“. Ir šią mintį darbuotojai patvirtino. Vadovo teigimu, „atsakomybė perduodama atliekančiam darbą, rūpinasi jos įgyvendinimu“. Darbuotojai ir tai patvirtino. Be to, vadovas mano, kad darbuotojus „skatina prisiimti daugiau išipareigojimų, savarankiškumą ir savanoriavimą organizacijoje“, teikiant įvairius pasiūlymus, gaunant įvertinimą arba paaiškinimą, kodėl jo idėja nepriimta. Ir šis darbuotojų vertinimas panašus į vadovo vertinimą.

V3 pagrindinės mintys: „Taip, vienodai. Kiekvienas, vienodai“ (V3, 20); „Bet koks darbuotojas yra vertinamas vienodai“ (V3, 22); „Kaip vadovas privalai matyti, kiek yra darbuotojas užkrautas (...), nes kitu atveju gali darbuotoją perlenkti dėl didelio krūvio. (...) tai atitinkamai žvelgi į krūvį“ (V3, 28–31); „...įvertini, kokį darbą galėtum skirti vienam ar kitam darbuotojui“ (V3, 33–35). Vadovas turėtų atsakyti už blogai atliktas darbuotojų užduotis: „...todėl, kad, vadinasi, nebuvo išsiaiškinta iki galo, (...) jeigu darbuotojas suklydo“ (V3, 41–42); „Jis atsakomybę, be abejo, turi turėti, nes jo yra pareiga, jisai nebus paliktas šone“ (V3, 43–44); „Gera praktika, sakykime, idėjų bankas, kur darbuotojai teikia savo idėjas, matymus“ (V3, 56–57); „Darbuotojui tai būtina (...), nes nesuprastų (...) ir jis nežino, dėl ko nebuvo priimta, natūraliai tai šimtaprocentinis dalykas“ (V3, 64–67).

FG3 pagrindinės mintys: „vis viena vienodas požiūris“ (FG3, 13); „Neturėdamas šablono, aš manau, tik pats turės daugiau problemų, jeigu tu pradėsi kažką aukštinti, žeminti, susidurs su kita problema...“ (FG3, 14–16); „...žmonės nėra vienodi ir vienodai nedirba“ (FG3, 25); „Yra, ir kaip į tą atsižvelgti reikia“ (FG3, 26–27); „Tai žinoma žmonės yra nevienodi. Tai yra greitesnis, lėtesnis...“ (FG3, 27); „...juk jisai jam skyrė, jisai juo pasitikėjo“ (FG3, 30–31); „...jis atsakys tiesiogiai, bet atsakomybė yra“ (FG3, 33); „Klausiamo paprastai. Žmogui įdomu, kodėl? Klausiamo“ (FG3, 37); „Klausiamo ir paaiškina. Taip“ (FG3, 38).

Susisteminti interviu duomenys pateikti 23 lentelėje.

23 lentelė. KUKK.3 etiškumo raiškos vertinimas pagal teisingumo kriterijų

Kategorija	Kriterijus	Etiškumo vertinimas		Vadovavimo stilius	
		V3	FG3	V3	FG3
Teisingumas	Sprendimų priėmimas	+	+	TR	TR
	Užduočių pateikimas	+	+	TA	TA
	Atsakomybės pasidalijimas	+	+	TA	TA
	Požiūris į iniciatyvą	+	+	TA	TA
	Požiūris į darbuotojus	+	-	TF	-
	Požiūris į savo žinias	+	-	TF	-
	Bendravimas su darbuotojais	-	-	TR	TF
	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	+	-	TA	-
	Požiūris į drausmę	-	-	-	-
	Požiūris į vertybes	-	-	-	-
	Vizijos pateikimas	-	-	-	-

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo V3 ir fokus grupės FG3 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – etiška, (-) – neetiška.

Įvertinus vadovo (V3) pasisakymus, nustatyta, kad etiškumas pagal teisingumo kriterijų labiausiai pasireiškia tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje (4 dažniai). Mažiau – transformaciniame vadovavimo stiliuje (2 dažniai). Mažiausiai – transakciniame vadovavimo stiliuje (1 dažnis).

Įvertinus darbuotojų (FG3) pasisakymus, nustatyta, kad etiškas vadovavimas pagal teisingumo kriterijų labiausiai pasireiškia tarnaujančiame vadovavimo stiliuje (3 dažniai). Mažiau – transakciniame vadovavimo stiliuje (1 dažniai). Tuo tarpu transformaciniame vadovavimo stiliuje etiško vadovavimo raiška pagal šį kriterijų nenustatyta.

Vertinant etiškumo raišką pagal teisingumo kriterijų, nustatyta, kad vadovo (V3) ir jo darbuotojų (FG3) nuomonės, remiantis jų pasisakymais, panašios, esant transakcinio vadovavimo stiliui, pagal *sprendimų priėmimo* kriterijaus subkriterijų *sprendimus priima vienašališkai, neatsižvelgdamas į kitus*; esant tarnaujančiajam vadovavimo stiliui, pagal *užduočių pateikimo* kriterijaus subkriterijų *suasmenintas dėmesys tikslų nustatymui*; pagal *atsakomybės pasidalinimas* kriterijaus subkriterijų *atsakomybę perduodama atliekančiam darbą, rūpinasi jos įgyvendinimu*; pagal požiūrio į iniciatyvą kriterijaus subkriterijų *skatina prisiimti daugiau įsipareigojimų, savarankiškumą ir savanoriavimą organizacijoje*.

KUKK.3 vadovas teigia, kad siekdamas etiškai vadovauti, laikydamasis nustatytų vertybių, savo iniciatyva darbuotojus „skatina prisiimti daugiau įsipareigojimų, savarankiškumo ir savanoriavimo organizacijoje“. Darbuotojai tam pritaria.

V3 pagrindinės mintys: „Manau, manau, kad ne...“ (V3, 214); „Vadovas yra veidrodis, atspindi toliau kitų savo, kitų pavaldinių, darbuotojų matymą, link vadovo“ (V3, 216–217).

FG3 pagrindinės mintys: „Visada aptariame iniciatyvas (...). Tai ir nesikerta“ (FG, 98).

Vadovas neieško bendrų moralinių vertybių, kurios sutaptų su organizacijos vertybėmis, stengiasi, kad „darbuotojai būtų priklausomi nuo vadovo“, siekdamas „naujingo bendravimo, pagrįsto mainais“. Aiškindamas, kodėl organizacijos tikslai yra teisingi, „bando įpiršti asmeninę viziją, kaip vienintelį galimą būdą pasiekti sėkmingą organizaciją“. Darbuotojų atsakymai patvirtino vadovo išsakytas mintis.

V3 pagrindinės mintys: „...tai būna ir susikelia ir įtampa...“ (V3, 199); „...tas, sakykime, streso šokas kažkada atsirasti...“ (V3, 208–209); „Kaip sakant, yra tas nematomas laukas (...). Atitinkamai per kažkiek laiko jis jaučiasi nepatogiai, tai, vadinasi, darbuotojas, tikėtina, nebus ilgai komandoj ir jisai turės pasitraukti“ (V3, 222–224).

FG3 pagrindinės mintys: „...ne visada atsakymą gerą gausi“ (FG3, 100–101); „...taip giliai neaptariame...“ (FG3, 103); „...tikslai yra tikslai...“ (FG3, 111).

Susisteminti interviu duomenys pateikti 24 lentelėje.

24 lentelė. KUKK.3 etiškumo raiškos vertinimas pagal vertybės kriterijų

Kategorija	Kriterijus	Etiškumo vertinimas		Vadovavimo stilius	
		V3	FG3	V3	FG3
Vertybės	Sprendimų priėmimas	-	-	-	-
	Užduočių pateikimas	+	-	TF	TR
	Atsakomybės pasidalijimas	-	-	TR	TF
	Požiūris į iniciatyvą	+	+	TA	TA
	Požiūris į darbuotojus	-	-	TR	TR
	Požiūris į savo žinias	+	+	TA	TF
	Bendravimas su darbuotojais	-	-	TR	TR
	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	+	-	TF	TR
	Požiūris į drausmę	-	-	-	TR
	Požiūris į vertybes	-	-	-	-
	Vizijos pateikimas	-	-	TR	TR

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo V3 ir fokus grupės FG3 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – etiška, (-) – neetiška.

Įvertinus vadovo (V3) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal vertybių kriterijų vienodai pasireiškia transformaciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose (po 2 dažnius). Transakciniame vadovavimo stiliuje etiško vadovavimo raiška pagal vertybės kriterijų nenustatyta.

Įvertinus darbuotojų (FG3) pasisakymus nustatyta, kad etiškas vadovavimas pagal vertybių kriterijų vienodai pasireiškia transformaciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose (po 1 dažnį). Transakciniame vadovavimo stiliuje etiško vadovavimo raiška pagal šį kriterijų nenustatyta.

Vertinant etiškumo raišką pagal vertybių kriterijų nustatytas vadovo (V3) ir jo darbuotojų (FG3) nuomonių, remiantis jų pasisakymais, panašumas, esant tarnaujančiojo vadovavimo stiliui, pagal *požiūrio į iniciatyvą* kriterijaus subkriterijų *skatina priimti daugiau įsipareigojimų, savarankiškumą ir savanoriavimą organizacijoje*.

KUKK.3 vadovas teigia, kad etiškumą vadovaudamas siekia užtikrinti patikimumu: priiima tik tuos įsipareigojimus, kurie nekelia asmeninės rizikos. Ir darbuotojai mano, kad vadovas „vengia būtinų veiksmų, kurie kelia asmenišką riziką vadovui“. Vadovo nuomone, darbuotojai ryžtasi imtis iniciatyvos įgyvendinti naujoves tik vadovui palaiminus. Tuo tarpu darbuotojai mano, kad visos iniciatyvos – „skatinimas daryti tai, ko nori vadovas“.

V3 pagrindinės mintys: „Prieš priimdamas aš teisingai išanalizuoju (...) įvertinimas iš karto, įvertindamas visas rizikas...“ (V3, 287–289); „...ir jie neturi teisės daryti be vadovų žinios“ (V3, 312–315); „...pirmoj vietoj bus pastabos, ar pavyko ar nepavyko. Ir bus, sakykime, imtasi priemonės, kad to dalyko daugiau nesikartotų, nes vadovas, sakykime, privalo žinoti, nes jis neša atsakomybę“ (V3, 319–322).

FG3 pagrindinės mintys: „...formuluoja tą pažadą taip, kad galėtų atsitraukti...“ (FG3, 130); „Visada turi būti vadovo palaiminimas“ (FG3, 133).

Vadovas teigia, kad rodomas pasitikėjimas darbuotojais „sukuria moralinėmis vertybėmis grįstą aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir lygus“. Darbuotojai mąsto panašiai, nes nesant pasitikėjimo jokie darbai nevyktų.

V3 pagrindinės mintys: „Čia be pasitikėjimo, (...) neįmanoma“ (V3, 326); „...jeigu deleguoji darbą, (...) ir nepasitiki jų, sakykime, sugebėjimais atlikti darbą. Turi būti grįžtamasis ryšys ir darbai turi būti atlikti“ (V3, 327–321).

FG3 pagrindinės mintys: „Taip (...). Jo (...). Kad darbai nevyks (...), tai nedirbs paskui, jei nebus pasitikėjimo“ (FG3, 135–136).

Susisteminti interviu duomenys pateikti 25 lentelėje.

25 lentelė. KUKK.3 etiškumo raiškos vertinimas pagal patikimumo kriterijų

Kategorija	Kriterijus	Etiškumo vertinimas		Vadovavimo stilius	
		V3	FG3	V3	FG3
Patikimumas	Sprendimų priėmimas	-	-	-	-
	Užduočių pateikimas	-	-	-	-
	Atsakomybės pasidalijimas	-	-	TR	TR
	Požiūris į iniciatyvą	-	-	TR	TR
	Požiūris į darbuotojus	+	-	TF	TR
	Požiūris į savo žinias	-	-	-	-
	Bendravimas su darbuotojais	+	+	TF	TF
	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	+	+	TF	TR
	Požiūris į drausmę	+	+	TF	TR
	Požiūris į vertybes	-	-	-	-
	Vizijos pateikimas	-	-	-	-

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo V3 ir fokus grupės FG3 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – etiška, (-) – neetiška.

Įvertinus vadovo (V3) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal patikimumo kriterijų pasireiškia transformaciniame vadovavimo stiliuje (4 dažniai). Tuo tarpu transakciniame ir tarnaujančiąjame vadovavimo stiliuose etiškas vadovavimas pagal patikimumo kriterijų nepasireiškė.

Įvertinus darbuotojų (FG3) pasisakymus nustatyta, kad etiškas vadovavimas pagal patikimumo kriterijų pasireiškia transakciniame vadovavimo stiliuje (2 dažniai), mažiau – transformaciniame (1 dažnis). Tarnaujančiąjame vadovavimo stiliuje etiško vadovavimo raiška pagal šį kriterijų nenustatyta.

Vertinant etiškumo raišką pagal patikimumo kriterijų nustatytas vadovo (V3) ir jo darbuotojų (FG3) nuomonių panašumas, remiantis jų pasisakymais, esant transformacinio vadovavimo stiliui, pagal *bendravimo su darbuotojais* kriterijaus subkriterijų *sukuria moralinę vertybėmis grįstą aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir lygus*.

KUKK.3 vadovas, etišką vadovavimą užtikrindamas plataus požiūrio laikymusi, mano, kad organizacijoje galutinis sprendimas priklauso nuo vadovo, nes jis yra atsakingas asmuo ir *sprendimus priima vienašališkai, neatsižvelgdamas į nieką*. Darbuotojai patvirtina, kad vadovo užduotis reikia vykdyti. Vadovas mano, kad *aiškiai nurodo užduoties reikalavimus ir sąlygas, kaip vykdyti*, tad darbuotojai negali susikeisti paskirtomis užduotimis, net esant vienodoms kompetencijoms. Darbuotojų teigimu, užduotimis be vadovo paliepimo jie nesikeistų. Vadovo nuomone, tokie susikeitimai gali kelti jam *asmeninę riziką*.

V3 pagrindinės mintys: „Jeigu kiekvienam yra asmeniškai deleguota, asmeniškai turi ir priimti iš vadovo būtent tą uždavinį“ (V3, 339–340); „Jeigu nori pakeisti, jie turi informuoti, kodėl nori pakeisti“ (V3, 341); „...sakykime, kas gresia, kokios priežastys, kas tai įtakoja, ir taip toliau“ (V3, 342).

FG3 pagrindinės mintys: „...nu, nesikeisime...“ (FG3, 174); „...nu, jeigu mato, kad komandoje (...) nesusitvarko viens su vienu, kits su kitu (...), vadovas tada padarys *rokiruotę*“ (FG3, 176–178).

Vadovas skatina darbuotojus atvirai, prisiimant atsakomybę, išsakyti pastebėtas negeroves, taip užtikrindamas teisingus, nuoširdžius ir sąžiningus abipusius santykius. Darbuotojai sutinka, kad jų santykiai su vadovu yra atviri, nes vadovas yra empatiškas, išklausančias ir gebantis įtikinti, ugdantis sąmoningumą ir puoselėjantis bendruomeniškus santykius.

V3 pagrindinės mintys: „Būtinai“ (V3, 373); „Yra išsakomi (...) skaudūs klausimai (...), ta prasme, ką jie blogai daro, kas yra negerai, ką mes patiriam dėl tokių jų, sakykime, negerų darbų ir taip toliau. (...) jie deleguoja mums, ką mes, sakykime, patys vadovai, nepadarome arba pažadėjom, sakykime, ne iki galo padarėm ir taip toliau. Tai jie irgi išsako savo, sakykime, nuoskaudas, savo klausimus, kuriuos mes užsirašome...“ (V3, 378–383).

FG3 pagrindinės mintys: „Taip, dažniausiai net skatinti nereikia. Kartais iš karto pasakai, kas yra negerai. Būna, būna. Išklauso. (...) matai, žinai, tada jau „spaudi prie sienos“ ir draugiškai kalbiesi (juokiasi)“ (FG3, 143–145); „Visi žmonės susakom, susakom, ko reikia“ (FG3, 147).

Susisteminti interviu duomenys pateikti 26 lentelėje.

26 lentelė. KUKK.3 etiškumo raiškos vertinimas pagal plataus požiūrio kriterijų

Kategorija	Kriterijus	Etiškumo vertinimas		Vadovavimo stilius	
		V3	FG3	R3	FG3
Platus požiūris	Sprendimų priėmimas	-	-	TR	TR
	Užduočių pateikimas	-	-	TR	TR
	Atsakomybės pasidalijimas	-	-	TR	TF
	Požiūris į iniciatyvą	-	-	TA	-
	Požiūris į darbuotojus	-	-	TR	TF
	Požiūris į savo žinias	-	-	-	-
	Bendravimas su darbuotojais	+	+	TA	TA
	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	+	+	TA	TA
	Požiūris į drausmę	-	-	TF	-
	Požiūris į vertybes	-	-	-	-
	Vizijos pateikimas	-	-	TR	-

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo V3 ir fokus grupės FG3 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – etiška, (-) – neetiška.

Įvertinus vadovo (V3) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal plataus požiūrio kriterijų pasireiškia tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje (2 dažniai). Transakciniame ir transformaciniame vadovavimo stiliuose etiškas vadovavimas pagal plataus požiūrio kriterijų nepasireiškė.

Įvertinus darbuotojų (FG3) pasisakymus nustatyta, kad etiškas vadovavimas pagal plataus požiūrio kriterijų pasireiškia tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje (2 dažniai). Transakciniame ir transformaciniame vadovavimo stiliuose etiškas vadovavimas pagal šį kriterijų nepasireiškė.

Vertinant etiškumo raišką pagal plataus požiūrio kriterijų nustatytas vadovo (V3) ir jo darbuotojų (FG3) nuomonių panašumas, remiantis jų pasisakymais, esant tarnaujančiojo vadovavimo stiliui, pagal *bendravimo su darbuotojais* kriterijaus subkriterijų *empatija, išklausymas, įtikinėjimas, sąmoningumo ugdymas, bendruomeniškų santykių kūrimas* ir pagal *santykių su darbuotojais pobūdis* kriterijaus subkriterijų *teisingi, atviri ir sąžiningi abipusiai santykiai*.

KUKK.3 vadovas, siekdamas užtikrinti etišką vadovavimą pagal skatinimo kriterijų ugdymo nesavanaudišką, tarpusavio pagalbos poreikį, „didindamas savo darbuotojų suinteresuotumą, vysto jų sąmoningumą ir skatindamas pakilti į aukštesnį moralės ir saviskatos lygius“. Jis skatina bendruomeniškumą, kurdamas „moralinėmis vertybėmis grįstą aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir lygūs“. Darbuotojai savo darbo komandą supranta kaip bendruomenę, kurioje turi vienas kitam padėti vardan bendro tikslo.

V3 pagrindinės mintys: „...būna ir, kad negauna naudos...“ (V3, 415–417); „... aišku, turi būti tas bendruomeniškumas, padėjimas ir taip toliau. Bet būna (...), kad tai yra per sunki užduotis ir jisai, sakykime, dirbo, (...) papildomą savo laiką, pietų dalį atidavė arba ilgiau pasiliko ir taip toliau...“ (V3, 420–423).

FG3 pagrindinės mintys: „Su tarpusavio pagalba pas mane gerai“ (FG3, 163); „Ne, nu čia sugriūtų biški. Sugriūtų, sugriūtų. Sugriūtų sistema tokia, sistema. Yra vis vien komandinis darbas, (...) komandinis darbas, visi turi žiūrėti į vieną pusę, (...) ir tą patį dalyką daryti. Užduotį reikia vis tiek atlikti“ (FG3, 164–167).

Susisteminti interviu duomenys pateikti 27 lentelėje.

Įvertinus vadovo (V3) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal skatinimo kriterijų pasireiškia transformaciniame vadovavimo stiliuje (3 dažniai). Mažiau – tarnaujančiajame (1 dažnis). Transakciniame vadovavimo stiliuje etiškas vadovavimas pagal skatinimo kriterijų nepasireiškė.

Įvertinus darbuotojų (FG3) pasisakymus nustatyta, kad etiškas vadovavimas pagal skatinimo kriterijų pasireiškia transformaciniame vadovavimo stiliuje (5 dažniai). Transakciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose etiškas vadovavimas pagal šį kriterijų nepasireiškė.

27 lentelė. KUKK.3 etiškumo raiškos vertinimas pagal skatinimo kriterijų

Kategorija	Kriterijus	Etiškumo vertinimas		Vadovavimo stilius	
		V3	FG3	V3	FG3
Skatinimas	Sprendimų priėmimas	-	-	-	-
	Užduočių pateikimas	-	+	-	TF
	Atsakomybės pasidalijimas	-	-	-	TF
	Požiūris į iniciatyvą	+	+	TA	TF
	Požiūris į darbuotojus	+	+	TF	TF
	Požiūris į savo žinias	-	-	-	-
	Bendravimas su darbuotojais	+	+	TF	TF
	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	+	+	TF	TF
	Požiūris į drausmę	-	-	-	TF
	Požiūris į vertybes	-	-	-	-
	Vizijos pateikimas	-	-	-	-

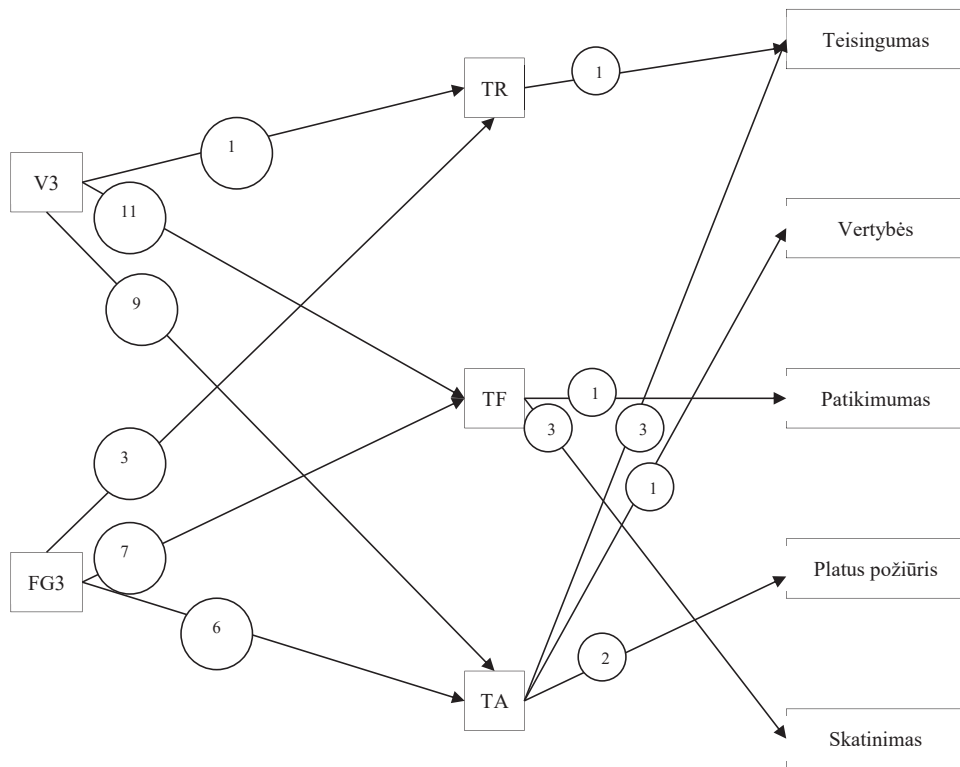
Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo V3 ir fokus grupės FG3 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – etiška, (-) – neetiška.

Vertinant etiškumo raišką pagal skatinimo kriterijų nustatytas vadovo (V3) ir jo darbuotojų (FG3) nuomonių panašumas, remiantis jų pasisakymais, esant transformaciniame vadovavimo stiliui, pagal požiūrio į darbuotojus kriterijaus subkriterijų *plečia akiratį ir didina savo darbuotojų suinteresuotumą, vysto jų sąmoningumą, sąžiningai rūpinasi darbuotojų gerove*; pagal *bendravimo su darbuotojais* kriterijaus subkriterijų *sukuria moralinėmis vertybėmis grįstą aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir lygūs*; pagal *santykių su darbuotojais pobūdžio* kriterijaus subkriterijų *skatina pakilti į aukštesnę moralės ir saviskatos lygius*.

Vadovui ir jam tiesiogiai pavaldiems darbuotojams užduotas klausimas, ką reiškia *nesavanaudiškai*? „Dėl visų, dėl įmonės, čia lojalumas prasideda. Tai atitinkamai, tai dėl komandos, dėl geresnio, sakykime, įmonės rezultato. Dėl, nu, to priklauso ir visų kitų, sakykime, darbuotojų būseną, sakykime, nauda, tai čia viskas į tą ir susideda“ (V3, 425–427); „Darbas dėl komandos“ (FG3, 197); „Čia bendras darbas, visa kita taip toliau nesavanaudiškas. Nu, bet dirbdamas komandoje ir negali dirbti savanaudiškai, nes tu dirbti negali ant savęs. Ir prisiimti sau laurų. Jo, jo“ (FG3, 198–200).

Šios organizacijos darbuotojams labai sunku kalbėti apie moralę, vertybes. Jie nesupranta, kam jų reikia. Darbas yra darbas, tad moralė ar tavo asmeninės vertybės čia nieko dėtos, jų nereikia demonstruoti. Jei tik klausimas jiems pasirodo sudėtingesnis, iškart „slepiasi“ po magišku žodžių junginiu *komandinis darbas*, kuris kartojamas kaip mantra.



10 pav. Etiško vadovavimo raiškos vertinimas KUKK.3 organizacijoje

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo (V3) ir jo darbuotojų (FG3) pasisakymais.

Pastaba: skaičiai žymi pasikartojimo dažnį.

Apibendrinant KUKK.3 organizacijos interviu duomenis galima teigti, kad:

- remiantis vadovo (V3) pasisakymais, jis vadovaudamas derina kelis vadovavimo stilius: etiškas vadovavimas daugiausia išryškėja taikant transformacinį vadovavimo stilių (11 dažnių); šiek tiek mažiau – tarnaujantįjį vadovavimo stilių (9 dažniai), mažiausiai etiškas vadovavimas pasireiškia taikant transakcinį vadovavimo stilių (1 dažnis).
- remiantis darbuotojų (FG3) pasisakymais, jų tiesioginis vadovas vadovaudamas derina kelis vadovavimo stilius: etiškas vadovavimas pasireiškia transformaciniame (7 dažniai) ir tarnaujančiąjame vadovavimo stiliuose (6 dažniai); mažiau taikomas transakcinis vadovavimo stilius, jame mažiausiai pasireiškia ir etiškas vadovavimas (3 dažniai).

Vertinant etiško vadovavimo raišką nustatyti vadovo (V3) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų (FG3) pasisakymų sutapimai: tarnaujančiajame (6 dažniai) ir transformaciniame (4 dažniai) vadovavimo stiliuose, o transakciniame (1 dažnis) vadovavimo stiliuje. Taigi tiek vadovo, tiek darbuotojų nuomone, vadovui būdingas tų pačių vadovavimo stilių derinys, skiriasi tik proporcijos.

Organizacijos KUKK.4 vadovo (V4) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų fokus grupės (FG4) interviu analizės rezultatai

Vadovas etišką vadovavimą taip supranta: „Etiškas vadovavimas tai tada, kai duodamos užduotys, na, normaliu tonu, tvarkingai, paaiškinant iki galo, ką reikia padaryti“ (V4, 9–11). Darbuotojai etišką vadovavimą suvokia panašiai: „Trumpai, aiškiai išdėstyti (užduotys) užduotis (taip) įvykdyti (taip, be nuokrypių) jo (konkrečiai, jo) trumpai ir aiškiai. Suprantamai, jo ir be jokių emocijų“ (FG4, 5–7).

KUKK.4 vadovas pripažįsta, kad darbuotojus vertina nevienodai. Tos pačios nuomonės apie vadovo vertinimą laikosi ir darbuotojai: „Sprendimus priima vienašališkai, neatsižvelgdamas į kitus.“ Vadovas mano ir sudaro tokį įvaizdį, kad nusimano apie viską, jo nuomone, tai susiję tik su darbu: „Įsitikinimas, kad turi užtektinai žinių vadovavimui.“ Ir darbuotojai mano, kad vadovas ne tik turi sudaryti tokį įvaizdį, bet ir iš tiesų apie viską nusimanyi.

V4 pagrindinės mintys: „turėtų vienodai vertinti“ (V4, 18); „Bet tai nėra įgyvendinama (...). Taisyklių nėra, nes čia taisyklių tiesiog ir neparašyti kiekvienam atvejui...“ (V4, 24–26); „Ir iš tikrųjų tą ir sudarau“ (V4, 51); „Puikiai žino šitą darbą“ (V4, 53).

FG4 pagrindinės mintys: „...nemanau, nemanau“ (FG4, 11–12); „Vadovas turbūt turi susistatęs savo vertinimų skalę ir turi kažkokį tai šabloną ir tiesiog bando jį primesti savo pamainai“ (FG4, 14–15); „...šaip jisai ir turi nusimanyt (...), šiaip jisai neturi sudaryt nuomonės, jisai turi žinoti viską, ką jisai sako“ (FG4, 58–60).

Vadovas pateikdamas užduotis darbuotojams „suasmenina dėmesį tikslų nustatymui“. O kalbant apie organizacijos siekius ir tikslus „vizija pateikiama, kaip suvokiama prasmė pasitarnauti kitiems“.

V4 pagrindinės mintys: „Žino, kuris darbuotojas kurį darbą geriausiai žino, kurį geriausiai moka ir skiria darbuotojus pagal jų sugebėjimus, atsižvelgdamas į jų sugebėjimus“ (V4, 30–31); „Taip, tas tikrai yra šnekama ir yra akcentuojama susirinkimuose ir ir rytiniuose susirinkimuose. Nes mes turime (...) tarnauti klientams ir turim kokybiškai tarnauti“ (V4, 93–94).

FG4 pagrindinės mintys: „Būna taip, kad tu to darbo atlikti negali, tai (...) ilgina tiesiog rezultato pasiekimo laiką“ (FG4, 32–33); „Nu, taip“ (FG4, 124); „Kad kiekvienas žmogus kokybiškai (...) efektyviai ir gerai atliktum savo darbą, savo pareigas“ (FG4, 124–126).

Susisteminti interviu duomenys pateikti 28 lentelėje.

28 lentelė. KUKK.4 etiškumo raiškos vertinimas pagal teisingumo kriterijų

Kategorija	Kriterijus	Etiškumo vertinimas		Vadovavimo stilius	
		V4	FG4	V4	FG4
Teisingumas	Sprendimų priėmimas	-	-	TR	TR
	Užduočių pateikimas	+	+	TA	TA
	Atsakomybės pasidalijimas	+	-	TA	TF
	Požiūris į iniciatyvą	-	-	-	-
	Požiūris į darbuotojus	-	-	-	-
	Požiūris į savo žinias	-	-	TR	TR
	Bendravimas su darbuotojais	-	-	-	-
	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	-	+	TR	TF
	Požiūris į drausmę	-	-	-	-
	Požiūris į vertybes	-	-	-	-
	Vizijos pateikimas	+	+	TA	TA

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo V4 ir fokus grupės FG4 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – etiška, (-) – neetiška.

Įvertinus vadovo (V4) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal teisingumo kriterijų pasireiškia tarnaujančiame vadovavimo stiliuje (3 dažniai). Tuo tarpu transakciniame ir transformaciniame vadovavimo stiliuose etiškas vadovavimas pagal teisingumo kriterijų nepasireiškė.

Įvertinus darbuotojų (FG4) pasisakymus nustatyta, kad etiškas vadovavimas pagal teisingumo kriterijų pasireiškia tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje (2 dažniai), mažiau – transformaciniame vadovavimo stiliuje (1 dažnis). Transakciniame vadovavimo stiliuje etiškas vadovavimas pagal šį kriterijų nepasireiškė.

Vertinant etiškumo raišką pagal teisingumo kriterijų nustatytas vadovo (V4) ir jo darbuotojų (FG4) nuomonių panašumas, remiantis jų pasisakymais, esant tarnaujančiojo vadovavimo stiliui, pagal užduočių pateikimo kriterijaus subkriterijų *suasmenintas dėmesys tikslų nustatymui*; pagal vizijos pateikimo kriterijaus subkriterijų *vizija pateikiama, kaip suvokiama prasmė pasitarnauti kitiems, kitų gerovei*.

Vadovo teigimu, pateikiant užduotis tiesiogiai apie moralumą nekalbama, nes manoma, kad tai savaime suprantama. Tiek vadovas, tiek darbuotojai mano, kad vadovaujant „skatinama sąmoningai neapsiriboti savo pačių interesais, pritarti bendriems tikslams vardan bendros gerovės“. Be to, vadovas, suabejojęs dėl užduoties atlikimo, pasitaria su savo darbuotojais, „įsiklauso ir pasiruošęs perimti darbuotojų turimas žinias“.

V4 pagrindinės mintys: „...užduotys pateikiamos trumpai ir aiškiai, rytais“ (V4, 105); „...ir moralumo principas egzistuoja“ (V4, 112–114); „Kadangi darbuotojas, būna atvejų, geriau žino už vadovą, kaip tą darbą reikia padaryti, ir jis bando paaiškinti. (...) vadovas protingas (...) pritaras“ (V4, 120–121); „... žinau, kurie specialistai tos srities, tikrai pasitaria“ (V4, 125–126).

FG4 pagrindinės mintys: „...daugmaž, visi žino (...) moralumą“ (FG4, 142); „...nu, tai taip. Jo, jo bandoma išklaust“ (FG4, 156).

Susisteminti interviu duomenys pateikti 29 lentelėje.

29 lentelė. KUKK.4 etiškumo raiškos vertinimas pagal vertybių kriterijų

Kategorija	Kriterijus	Etiškumo vertinimas		Vadovavimo stilius	
		V4	FG4	V4	FG4
Vertybės	Sprendimų priėmimas	-	-	-	-
	Užduočių pateikimas	+	+	TF	TF
	Atsakomybės pasidalijimas	+	-	TF	TR
	Požiūris į iniciatyvą	-	-	-	-
	Požiūris į darbuotojus	-	-	TF	TR
	Požiūris į savo žinias	+	+	TA	TA
	Bendravimas su darbuotojais	-	-	TR	-
	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	+	-	TF	TR
	Požiūris į drausmę	-	-	TF	-
	Požiūris į vertybes	-	-	TR	-
Vizijos pateikimas	-	-	TR	-	

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo V4 ir fokus grupės FG4 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – etiška, (-) – neetiška.

Įvertinus vadovo (V4) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal vertybių kriterijų pasireiškia transformaciniame vadovavimo stiliuje (3 dažniai). Mažiau – tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje (1 dažnis), tuo tarpu transakciniame vadovavimo stiliuje etiškas vadovavimas pagal vertybių kriterijų nepasireiškė.

Įvertinus darbuotojų (FG4) pasisakymus nustatyta, kad etiškas vadovavimas pagal vertybių kriterijų pasireiškia vienodai transformaciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose (po 1 dažnį). Transakciniame vadovavimo stiliuje etiškas vadovavimas pagal vertybių kriterijų nepasireiškė.

Vertinant etiškumo raišką pagal vertybių kriterijų nustatytas vadovo (V4) ir jo darbuotojų (FG4) nuomonių panašumas, remiantis jų pasisakymais, esant transformacinio vadovavimo stiliui, pagal *užduočių pateikimo* kriterijaus subkriterijų *skatina*

sąmoningai neapsiriboti savo pačių interesais, pritarti bendriems tikslams, vardan bendros gerovės; esant tarnaujančiajam vadovavimo stiliui, pagal požiūrio į savo žinias kriterijaus subkriterijų įsiklauso ir pasiruošęs perimti darbuotojų turimas žinias.

Vadovas, siekdamas patikimumo, kai etiškai vadovaujama, paskirstydamas užduotis jas ne deleguoja, o „aiškiai nurodo užduoties reikalavimus ir sąlygas, kaip vykdyti“. Tą patį apie užduočių paskirstymą mano ir jo darbuotojai.

V4 pagrindinės mintys: „Taip pasakoma (...) tu atsakingas esi. Atskirais atvejais, netgi pavardė įrašoma...“ (V4, 163).

FG4 pagrindinės mintys: „...nieks nesigilina“ (FG4, 143); „...va, ryte (...) paskiria...“ (FG4, 144); „...yra užduočių sąrašas...“ (FG4, 145).

Vadovas rodo pasitikėjimą savo darbuotojais „sukurdamas aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami“. Darbuotojai mano, kad jais pasitikima.

V4 pagrindinės mintys: „Faktiškai taip, sukuriamas (...) Nes vienas kitą labai gerai pažįsta (...) ir pasitikėjimas egzistuoja“ (V4, 182–184).

FG4 pagrindinės mintys: „Manau, kad taip. Manau, kad taip. Jo“ (FG4, 212).

Susisteminti interviu duomenys pateikti 30 lentelėje.

30 lentelė. KUKK.4 etiškumo raiškos vertinimas pagal patikimumo kriterijų

Kategorija	Kriterijus	Etiškumo vertinimas		Vadovavimo stilius	
		V4	FG4	V4	FG4
Patikimumas	Sprendimų priėmimas	-	-	-	TR
	Užduočių pateikimas	-	-	TR	TR
	Atsakomybės pasidalijimas	-	-	TR	-
	Požiūris į iniciatyvą	-	-	-	TR
	Požiūris į darbuotojus	-	-	TF	TR
	Požiūris į savo žinias	-	-	-	TA
	Bendravimas su darbuotojais	+	+	TF	TF
	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	-	-	TF	TR
	Požiūris į drausmę	-	-	-	-
	Požiūris į vertybes	-	-	-	-
	Vizijos pateikimas	-	-	-	-

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo V4 ir fokus grupės FG4 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – etiška, (-) – neetiška.

Įvertinus vadovo (V4) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal patikimumo kriterijų pasireiškia transformaciniame vadovavimo stiliuje (1 dažnis). Tuo tarpu tran-

sakiniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose etiškas vadovavimas pagal patikimumo kriterijų nepasireiškė.

Įvertinus darbuotojų (FG4) pasisakymus nustatyta, kad etiškas vadovavimas pagal patikimumo kriterijų pasireiškia transformaciniame vadovavimo stiliuje (1 dažnis), transakciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose etiškas vadovavimas pagal patikimumo kriterijų nepasireiškė.

Vertinant etiškumo raišką pagal patikimumo kriterijų nustatytas vadovo (V4) ir jo darbuotojų (FG4) nuomonių panašumas, remiantis jų pasisakymais, esant transformacinio vadovavimo stiliui, pagal *bendravimo su darbuotojais* kriterijaus subkriterijų *sukuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami*.

Vadovas mano, kad platus požiūris užtikrina etišką vadovavimą organizacijoje. Todėl toleruojami darbuotojų lūkesčiai dėl darbo ir pareigų, tam pasitelkiama „empatiija, išklauskymas, įtikinėjimas, sąmoningumo ugdymas, bendruomeniškų santykių kūrimas“. Darbuotojai savotiškai didžiudamiesi patvirtino vadovo nuomonę.

V4 pagrindinės mintys: „Taip, taip, tam tikra prasme galima sakyti, kad tai yra toleruojami (...). Darbuotojas gali užsidirbti išėigines dienas dirbdamas daugiau arba ilgesnį laiko tarpą. Darbuotojas gali atsisakyti dirbti savaitgaliais ir per šventines dienas“ (V4, 210–214).

FG4 pagrindinės mintys: „Yra gi. Vat, jeigu kalbant apie konkrečiai mūsų vadovo etiką, tai šituo klausimu jis yra tikrai lankstus“ (FG4, 233–234).

Susisteminti interviu duomenys pateikti 31 lentelėje.

31 lentelė. KUKK.4 etiškumo raiškos vertinimas pagal plataus požiūrio kriterijų

Kategorija	Kriterijus	Etiškumo vertinimas		Vadovavimo stilius	
		V4	FG4	R4	FG4
Platus požiūris	Sprendimų priėmimas	-	+	TR	TA
	Užduočių pateikimas	-	+	TR	TA
	Atsakomybės pasidalijimas	-	+	TF	TA
	Požiūris į iniciatyvą	-	-	TA	TR
	Požiūris į darbuotojus	-	-	TR	TF
	Požiūris į savo žinias	+	-	TA	TR
	Bendravimas su darbuotojais	+	+	TA	TA
	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	+	+	TF	TA
	Požiūris į drausmę	-	+	TF	TA
	Požiūris į vertybes	-	-	TF	-
	Vizijos pateikimas	-	-	-	-

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo V4 ir fokus grupės FG4 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – etiška, (-) – neetiška.

Įvertinus vadovo (V4) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal plataus požiūrio kriterijų pasireiškia tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje (2 dažnis). Mažiau – transformaciniame vadovavimo stiliuje (1 dažnis). Transakciniame vadovavimo stiliuje etiškas vadovavimas pagal šį kriterijų nepasireiškė.

Įvertinus darbuotojų (FG4) pasisakymus nustatyta, kad etiškas vadovavimas pagal plataus požiūrio kriterijų pasireiškia tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje (6 dažniai). Tuo tarpu transakciniame ir transformaciniame vadovavimo stiliuose etiškas vadovavimas pagal šį kriterijų nepasireiškė.

Vertinant etiškumo raišką pagal plataus požiūrio kriterijų nustatytas vadovo (V4) ir jo darbuotojų (FG4) nuomonių panašumas, remiantis jų pasisakymais, esant tarnaujančiojo vadovavimo stiliui, pagal *bendravimo su darbuotojais* kriterijaus subkriterijų *empatija, išklausymas, įtikinėjimas, sąmoningumo ugdymas, bendruomeniškų santykių kūrimas*.

Vadovas, siekdamas etiškai vadovauti, pagal skatinimo kriterijų palaiko nesavanaudišką darbuotojų tarpusavio pagalbą, „skatina prisiimti daugiau įsipareigojimų, savarankiškumą ir savanoriavimą organizacijoje“. Darbuotojai tokį skatinimą palaiko ir prie to prisideda. Taip puoselėjamas bendruomeniškumas, kuriant „aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami“. Palaikomas nesavanaudiškas tarpusavio pagalbos poreikis, „skatinant pakilti į aukštesnį moralės ir saviskatos lygius“.

V4 pagrindinės mintys: „...galima. Taip dažnai reikalinga netgi ta pagalba (...), skirstosi darbais, viens kitam padeda ir atlieka darbą iki galo, tai natūralu“ (V4, 244–246).

FG pagrindinės mintys: „aišku, kad yra visokių žmonių (...), yra vienas (...) lėčiau dība, kitas greičiau (...), reikalinga kitų darbuotojų pagalba (...) ir padedam“ (FG4, 247–248).

Susisteminti interviu duomenys pateikti 32 lentelėje.

Įvertinus vadovo (V4) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal skatinimo kriterijų pasireiškia vienodai transformaciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose (po 2 dažnius). Transakciniame vadovavimo stiliuje etiškas vadovavimas pagal šį kriterijų nepasireiškė.

Įvertinus darbuotojų (FG4) pasisakymus nustatyta, kad etiškas vadovavimas pagal skatinimo kriterijų pasireiškia transformaciniame vadovavimo stiliuje (2 dažniai). Mažiau – tarnaujančiajame (1 dažnis). Tuo tarpu transakciniame vadovavimo stiliuje etiškas vadovavimas pagal skatinimo kriterijų nepasireiškė.

Vertinant etiškumo raišką pagal skatinimo kriterijų nustatytas vadovo (V4) ir jo darbuotojų (FG4) nuomonių panašumas, remiantis jų pasisakymais, esant transformaciniam vadovavimo stiliui, pagal *bendravimo su darbuotojais* kriterijaus subkriterijų *sukuriant aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami; pagal santykių su darbuotojais pobūdžio (ugdymas)* kriterijaus subkriterijų *skatina pakilti į aukštesnį moralės ir saviskatos lygius*; esant tarnaujančiojo vadovavimo stiliui, pagal *požiūrio į iniciatyvą* kriterijaus subkriterijų *skatina prisiimti daugiau įsipareigojimų, savarankiškumas ir savanoriavimas organizacijoje*.

32 lentelė. KUKK.4 etiškumo raiškos vertinimas pagal skatinimo kriterijų

Kategorija	Kriterijus	Etiškumo vertinimas		Vadovavimo stilius	
		V4	FG4	V4	FG4
Skatinimas	Sprendimų priėmimas	-	-	-	-
	Užduočių pateikimas	+	-	TA	-
	Atsakomybės pasidalijimas	-	-	-	-
	Požiūris į iniciatyvą	+	+	TA	TA
	Požiūris į darbuotojus	-	-	TR	TF
	Požiūris į savo žinias	-	-	-	-
	Bendravimas su darbuotojais	+	+	TF	TF
	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	+	+	TF	TF
	Požiūris į drausmę	-	-	-	-
	Požiūris į vertybes	-	-	TF	-
	Vizijos pateikimas	-	-	-	-

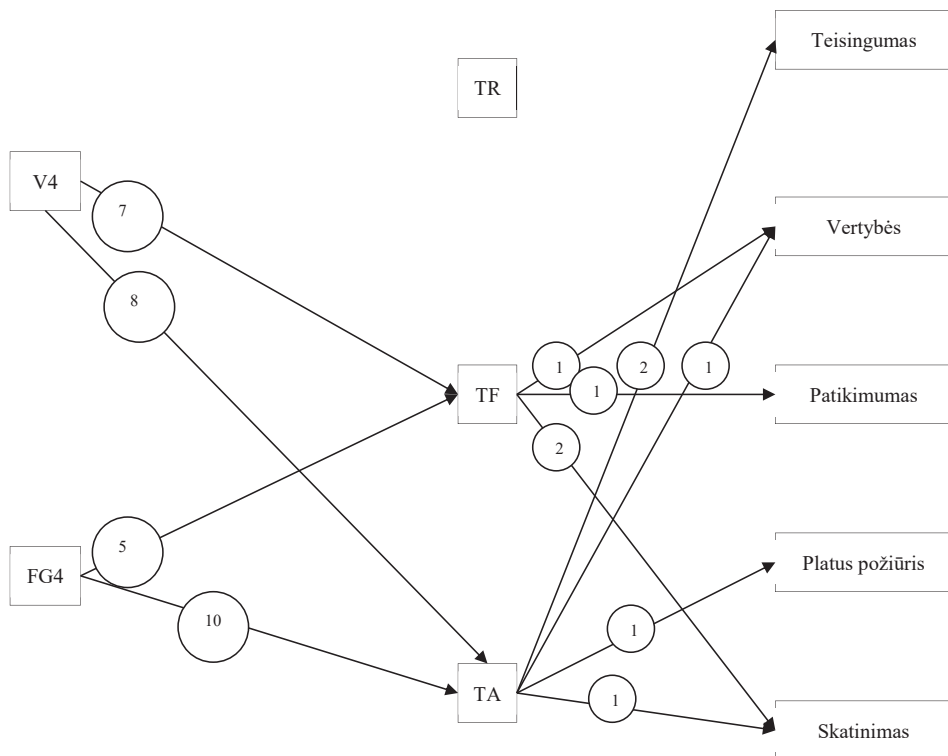
Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo V4 ir fokus grupės FG4 atsakymų duomenimis

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai,
(+) – etiška, (-) – neetiška.

Į klausimą, ką reiškia *nesavanaudiškai*, vadovas atsakė taip: „Nesavanaudiškai, tai būtų kaip ir neatlygintinai, nes savanaudiškai – tai kai žmogus sau nauda, o nesavanaudiškai jisai draugiškai padaro ir tiesiog nesiekdamas uždirbti, galbūt tiktais siekdamas morališkai paveikti žmogų, kad aš čia jau padariau tau gerą darbą, nu, gal ir tu man kada padarysi gerą darbą“ (V4, 268–271).

Sulaukę klausimo apie nesavanaudiškumą, darbuotojai nustebo: „Nesavanaudiškai?“ (FG4, 254). Jiems labai sunkiai sekėsi apibūdinti, kas tai yra nesavanaudiška, nes viską matuoja pinigais.

Šios organizacijos vadovas ir darbuotojai sunkiai suvokia, kam reikia kalbėti apie vertybes ir organizacijos tikslus. Jie vertybes supranta kaip kiekvieno asmeninę nuosavybę, jei imama apie jas kalbėti, tai tolygu į kėsiniąsi į tą nuosavybę. Organizacijos tikslai paprasčiausiai įgyvendinami, nemąstant apie jų prasmę ir naudą ar galbūt žalą. Tačiau per abu interviu – tiek su vadovu, tiek su jam pavaldžiais darbuotojais – susidarė įspūdis, kad čia sukurta bendradarbiauti palanki aplinka, skatinanti atsiverti. Kad ne tik vadovas pasitiki savo darbuotojais, bet ir darbuotojai pasitiki savo vadovu.



II pav. Etiško vadovavimo raiškos vertinimas KUKK.4 organizacijoje

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo (V4) ir jo darbuotojų (FG4) pasisakymais.

Pastaba: skaičiai žymi pasikartojimo dažnį

Apibendrinant KUKK.4 organizacijos interviu duomenis galima teigti, kad:

- remiantis vadovo (V4) pasisakymais, jis vadovaudamas derina kelis vadovavimo stilius: etiškas vadovavimas daugiausia išryškėja taikant tarnaujantį vadovavimo stilių (8 dažniai); šiek tiek mažiau – transformacinį vadovavimo stilių (7 dažniai); etiškas vadovavimas iš viso nepasireiškė taikant transakcinį vadovavimo stilių.
- remiantis darbuotojų (FG4) pasisakymais, jų tiesioginis vadovas derina kelis vadovavimo stilius: etiškas vadovavimas daugiausia pasireiškia taikant tarnaujantį vadovavimo stilių (10 dažnių); pasitelkiamas ir transformacinį vadovavimo stilių, kur taip pat stebima etiško vadovavimo raiška (5 dažniai). Etiškas vadovavimas visiškai nepasireiškė transakciniame vadovavimo stiliuje.

Vertinat etišką vadovavimą nustatyta vadovo (V4) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų (FG4) pasisakymų sutapimų tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje (5 dažniai) ir transformaciniame vadovavimo stiliuje (4 dažniai). Taigi tiek vadovo, tiek darbuotojų nuomone, būdingas tų pačių vadovavimo stilių derinys, skiriasi tik proporcijos.

Organizacijos KUKK.5 vadovo (V5) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų fokus grupės (FG5) interviu analizės rezultatai

Vadovas etišką vadovavimą taip supranta: „Etiškai, aš manau, kad ir ta etika turi susivesti į galutinį tikslą, organizacijos“ (V5, 6); „Darbuotojai taip suvokia etišką vadovavimą, kad vadovas niekada nepadaro tokių išsišokimų prieš darbuotojus, kad neužgaulioja, nepakeltu balsu. Nepakeltu balsu bendrauja, čia etiškumas daugiau. Nu, neperša savo nuomonės per prievartą darbuotojui“ (FG5, 5–7).

Vadovas siekdamas etiškumo pagal teisingumo kriterijų mano, kad atsakomybė už blogai atliktą darbą tenka darbuotojui, kartu ir jam: „Atsakomybė kolektyvinė arba deleguojama.“ Tą pačią nuomonę išsakė ir darbuotojai. Be to, vadovas visada paaiškina, kodėl darbuotojų pasiūlymai nepriimami, nes būtina palaikyti darbuotojų iniciatyvumą. Taip „skatina prisiimti daugiau įsipareigojimų, savarankiškumas ir savanoriavimas organizacijoje“. Darbuotojai negalėjo prisiminti atvejo, kad vadovas nepaaiškintų, kodėl šiuo metu darbuotojo pasiūlymas nepriimtinas.

V5 pagrindinės mintys: „nereikia apsibrėžti, kad ten (...) vien tiktais to darbuotojo funkcijos (V5, 48–49); „...mano pozicija – tai neturi irgi prisiimti visišką atsakomybę“ (V5, 50); „Vistiek apsvarstomi tie dalykai ir pasiūlymai ir, ir ta iniciatyva, aš manau, kad turi būti palaikomi“ (V5, 71–72); „Tai turi būti nuomonių įvairovė, tiktais, manau, kad turi atsirinkti ir galutiniam tam rezultate turi būti tų nuomonių ir tinkamų“ (V5, 82–84).

FG pagrindinės mintys: „darbuotojas turėtų atsakyti už savo nesąžiningai atliktą darbą. Nu, vadovas (...) taip ir priimta, kad jis atsako už visus“ (FG5, 29–31); „...nu, kad išdiskutuojam“ (FG5, 46); „vadovs atein tartis su kiekvienu žmogum“ (FG5, 53).

Susisteminti interviu duomenys pateikti 33 lentelėje.

Įvertinus vadovo (V5) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal teisingumo kriterijų pasireiškia tarnaujančiajame (6 dažniai) ir transformaciniame vadovavimo stiliuose (2 dažniai). Transakciniame vadovavimo stiliuje etiškas vadovavimas pagal teisingumo kriterijų nepasireiškė.

Įvertinus darbuotojų (FG5) pasisakymus nustatyta, kad etiškas vadovavimas pagal teisingumo kriterijų pasireiškia tarnaujančiajame) ir transformaciniame vadovavimo stiliuose. (po 3 dažnius Transakciniame vadovavimo stiliuje etiškas vadovavimas pagal teisingumo kriterijų mažiausiai pasireiškė (1 dažnis).

Vertinant etiškumą pagal teisingumo kriterijų nustatytas vadovo (V5) ir jo darbuotojų (FG5) nuomonių panašumas, remiantis jų pasisakymais, esant transformaciniame vadovavimo stiliui, pagal *atsakomybės pasidalijimo* kriterijaus subkriterijus *įgaliojimai apima palankias sąlygas ir darbuotojų skatinimą veikti*; esant tarnaujančiojo

33 lentelė. KUKK.5 etiškumo raiškos vertinimas pagal teisingumo kriterijų

Kategorija	Kriterijus	Etiškumo vertinimas		Vadovavimo stilius	
		V5	FG5	V5	FG5
Teisingumas	Sprendimų priėmimas	-	+	TR	TF
	Užduočių pateikimas	+	+	TF	TR
	Atsakomybės pasidalijimas	+	+	TF	TF
	Požiūris į iniciatyvą	+	+	TA	TA
	Požiūris į darbuotojus	+	+	TA	TF
	Požiūris į savo žinias	+	+	TA	TA
	Bendravimas su darbuotojais	+	-	TA	TR
	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	+	-	TA	TR
	Požiūris į drausmę	+	-	TA	-
	Požiūris į vertybes	-	-	-	-
	Vizijos pateikimas	-	+	-	TA

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo V5 ir fokus grupės FG5 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – etiška, (-) – neetiška.

vadovavimo stiliui, pagal *požiūrio į iniciatyvą* kriterijaus subkriterijų *skatina prisiimti daugiau įsipareigojimų, savarankiškumas ir savanoriavimas organizacijoje*; pagal *požiūrio į savo žinias* kriterijaus subkriterijų *įsiklauso ir pasiruošęs perimti darbuotojų turimas žinias*.

Vadovas, siekdamas etiškai vadovauti pagal vertybių kriterijų, ieško bendrų moralinių vertybių, kurios atitiktų organizacijos vertybes. Taip „sukuria moralinėmis vertybėmis grįstą aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir lygūs“. Darbuotojai patvirtino, kad vadovas ieško bendrų moralinių vertybių. Be to, darbinės drausmės pažeidimus jis vertina moralinių nuostatų atžvilgiu. „Palaiko veiksmus, atitinkančius vertybes, rodo pasitikėjimą“. Darbuotojai pastebėjo, kad vadovas nėra labai griežtas vertindamas drausmės pažeidimus, nors apie moralę kalba.

V5 pagrindinės mintys: „Aš ir palaikau tą poziciją, sakau, nu, negali kažkaip atsi-riboti“ (FG5, 262); „Kažkokią ten liniją (...), nu, ten jos turi laikytis“ (V5, 263); „Bet vis tiek žiūri tuos žmogiškuosius dalykus“ (V5, 285–286); „Dažniausiai priimu tuos sprendimus, kad palankius darbuotojams ir ten per tą auklėjimą per ten moralizavimą“ (V5, 287–289).

FG5 pagrindinės mintys: „Nu, skiriasi, aišku, mūsų...“ (FG5, 167); „...bandytų įtikinti...“ (FG5, 168–169); „Yra derinama (...) ir tos moralės normos“ (FG5, 181); „... jis nėra toks kategoriškas ir griežtas“ (FG5, 182).

Susisteminti interviu duomenys pateikti 34 lentelėje.

34 lentelė. KUKK.5 etiškumo raiškos vertinimas pagal vertybių kriterijų

Kategorija	Kriterijus	Etiškumo vertinimas		Vadovavimo stilius	
		V5	FG5	V5	FG5
Vertybės	Sprendimų priėmimas	-	-	-	-
	Užduočių pateikimas	+	-	TR	TF
	Atsakomybės pasidalijimas	-	-	-	-
	Požiūris į iniciatyvą	-	-	-	-
	Požiūris į darbuotojus	-	-	-	-
	Požiūris į savo žinias	+	-	TA	TF
	Bendravimas su darbuotojais	+	+	TF	TF
	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	-	+	-	TA
	Požiūris į drausmę	+	+	TA	TA
	Požiūris į vertybes	-	-	-	-
	Vizijos pateikimas	-	-	-	-

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo V5 ir fokus grupės FG5 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – etiška, (-) – neetiška.

Įvertinus vadovo (V5) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal vertybių kriterijų pasireiškia tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje (2 dažniai), mažiau – transakciniame ir transformaciniame vadovavimo stiliuose (po 1 dažnį).

Įvertinus darbuotojų (FG5) pasisakymus nustatyta, kad etiškas vadovavimas pagal vertybių kriterijų pasireiškia tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje (2 dažniai). Mažiau – transformaciniame (1 dažnis). Transakciniame vadovavimo stiliuje šis etiško vadovavimo kriterijus nepasireiškė.

Vertinant etiškumo raišką pagal vertybių kriterijų nustatytas vadovo (V5) ir jo darbuotojų (FG5) nuomonių panašumas, remiantis jų pasisakymais, esant transformaciniame vadovavimo stiliui, pagal *bendravimo su darbuotojais* kriterijaus subkriterijų *sukuria moralinėmis vertybėmis grįstą aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir lygūs*; esant tarnaujančiajam vadovavimo stiliui, pagal požiūrio į drausmę kriterijaus subkriterijų *palaiškomi veiksmai, atitinkantys vertybes, rodomas pasitikėjimas*.

Vadovo teigimu, siekdamas užtikrinti etišką vadovavimą pagal patikimumo kriterijų, jis rodo pasitikėjimą darbuotojais, taip „sukurdamas moralinėmis vertybėmis grįstą aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir lygūs“. Ir darbuotojai patvirtino, kad jais pasitikima, savo ruožtu ir jie pasitiki savo vadovu.

V5 pagrindinės mintys: „kitaip neįmanoma darbų atlikti...“ (V5, 330).

FG5 pagrindinės mintys: „Rodomas. Nestovima už nugaros ir nėra tos, va, tokios kontrolės prievaizdinės, sakysim. Kad mes jau patys, sakant... Ir, sakysim, nu, tikrai nebijom nueiti ir pasakyt, ką padarėm. Ar paklaust, jeigu kažkas neaišku. Ir išsiaiškinti. Ir išsiaiškinti, jeigu reik tos pagalbos paprašyti, pasitarti“ (FG5, 237–241).

Susisteminti interviu duomenys pateikti 35 lentelėje.

35 lentelė. KUKK.5 etiškumo raiškos vertinimas pagal patikimumo kriterijų

Kategorija	Kriterijus	Etiškumo vertinimas		Vadovavimo stilius	
		V5	FG5	V5	FG5
Patikimumas	Sprendimų priėmimas	-	-	-	TF
	Užduočių pateikimas	-	-	-	-
	Atsakomybės pasidalijimas	-	-	TR	-
	Požiūris į iniciatyvą	-	+	-	TA
	Požiūris į darbuotojus	+	+	TA	TF
	Požiūris į savo žinias	-	-	-	-
	Bendravimas su darbuotojais	+	+	TF	TF
	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	-	+	-	TA
	Požiūris į drausmę	-	-	-	-
	Požiūris į vertybes	-	-	-	-
	Vizijos pateikimas	-	-	-	-

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo V5 ir fokus grupės FG5 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – etiška, (-) – neetiška.

Įvertinus vadovo (V5) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal patikimumo kriterijų pasireiškia vienodai transformaciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose (po 1 dažnį). Tuo tarpu transakciniame vadovavimo stiliuje etiškas vadovavimas pagal šį kriterijų nepasireiškė.

Įvertinus darbuotojų (FG5) pasisakymus nustatyta, kad etiškas vadovavimas pagal patikimumo kriterijų pasireiškia tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje (2 dažniai). Mažiau – transformaciniame (1 dažnis). Transakciniame vadovavimo stiliuje etiškas vadovavimas pagal šį kriterijų nepasireiškė.

Vertinant etiškumą pagal patikimumo kriterijų nustatytas vadovo (V5) ir jo darbuotojų (FG5) nuomonių panašumas, remiantis jų pasisakymais, esant transformaciniame vadovavimo stiliui, pagal *bendravimo su darbuotojais* kriterijaus subkriterijų *sukuria moralinėmis vertybėmis grįstą aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir lygūs*.

Vadovas teigia, kad siekdamas etiškai vadovauti pagal plataus požiūrio kriterijų neprieštarauja, darbuotojų susikeitimui paskirtomis užduotimis. Taip „skatina sąmoningai neapsiriboti savo pačių interesais, pritarti bendriems tikslams vardan bendro tikslo“. Ir darbuotojai patvirtino, kad gali susikeisti užduotimis. Vadovas skatina darbuotojus išsakyti savo nuomonę, kaip turėtų būti atliekama užduotis, net jei ji nesutap-tų su jo nuomone, „nes įsiklauso ir pasirošęs perimti darbuotojų turimas žinias“. Darbuotojai sutinka, kad jų nuomonė dėl užduoties įgyvendinimo gali skirtis nuo vadovo.

V5 pagrindinės mintys: „Tikrai, čia irgi nėra čia dėl ko prieštarauti, svarbu, kad padaryta užduotis (V5, 345–346); „Aš, sakyčiau, netgi sveikintina, jeigu ten, nu, protinga...“; „Nu, galbūt ten mano nuomonė, daleiskim kaip vadovo yra (...). Gal geriau ten gali kažką padaryti. Nu, tai viskas tas sveikintina“ (V5, 350–353).

FG pagrindinės mintys: „Jeigu susiderinam (tarp darbuotojų) ir neprieštarauja“ (FG5, 252); „Nu, ir skiriasi. Nu jo. (Visi juokiasi) Visada šnekiesi ir atrandi bendrą kažkokį. Kitaip kažkaip ne, neina“ (FG5, 270–273).

Susisteminti interviu duomenys pateikti 36 lentelėje.

36 lentelė. KUKK.5 etiškumo raiškos vertinimas pagal plataus požiūrio kriterijų

Kategorija	Kriterijus	Etiškumo vertinimas		Vadovavimo stilius	
		V5	FG5	R5	FG5
Platus požiūris	Sprendimų priėmimas	-	+	-	TF
	Užduočių pateikimas	+	+	TF	TF
	Atsakomybės pasidalijimas	+	+	TA	TF
	Požiūris į iniciatyvą	-	-	-	---
	Požiūris į darbuotojus	-	-	-	---
	Požiūris į savo žinias	+	+	TA	TA
	Bendravimas su darbuotojais	-	-	-	TR
	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	-	-	-	-
	Požiūris į drausmę	-	+	-	TF
	Požiūris į vertybes	-	-	-	-
	Vizijos pateikimas	-	-	-	TR

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo V5 ir fokus grupės FG5 atsakymų duomenimis.

Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – etiška, (-) – neetiška.

Įvertinus vadovo (V5) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal plataus požiūrio kriterijų pasireiškia tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje (2 dažniai). Mažiau –

transformaciniame (1 dažnis). Transakciniame vadovavimo stiliuje etiškas vadovavimas pagal šį kriterijų nepasireiškė.

Įvertinus darbuotojų (FG5) pasisakymus nustatyta, kad etiškas vadovavimas pagal plataus požiūrio kriterijų pasireiškia transformaciniame vadovavimo stiliuje (4 dažniai). Mažiau – tarnaujančiajame (1 dažnis). Transakciniame vadovavimo stiliuje etiškas vadovavimas pagal šį kriterijų nepasireiškė.

Vertinant etiškumą pagal plataus požiūrio kriterijų nustatytas vadovo (V5) ir jo darbuotojų (FG5) nuomonių panašumas, remiantis jų pasisakymais, esant transformacinio vadovavimo stiliui, pagal *užduočių pateikimo* kriterijaus subkriterijų *skatina sąmoningai neapsiriboti savo pačių interesais, pritarti bendriems tikslams vardan bendros gerovės*; esant tarnaujančiojo vadovavimo stiliui, pagal *požiūrio į savo žinias* kriterijaus subkriterijų *įsiklauso ir pasiruošęs perimti darbuotojų turimas žinias*.

Vadovas teigia, kad siekdamas etiškai vadovauti pagal skatinimo kriterijų palaiko nesavanaudišką darbuotojų tarpusavio pagalbą. Taip „skatina prisiimti daugiau įsipareigojimų, savarankiškumą ir savanoriavimą organizacijoje“. Ir darbuotojų teigimu, vadovas palaiko nesavanaudišką jų tarpusavio pagalbą. Sutapo vadovo ir darbuotojų nuomonės, kad vadovas skatina drausmingumą, kaip vieną iš patyčių eliminavimo iš organizacijos priemonių. Palaikomi priimtas vertybes atitinkantys veiksmai, rodomas pasitikėjimas.

V5 pagrindinės mintys: „...turima, nu, biški laviruot, kitaip čia neišeina...“ (V5, 399); „Būna, kad darbuotojai vienas kitą pakeičia, pavaduoja ar net padeda kokį darbą atlikti“ (V5, 403–404); „...užkertam mes tą kelią...“ (V5, 418).

FG5 pagrindinės mintys: „Palaikom tą tokį nesavanaudišką pasidalijimą“ (FG5, 326–327); „Bando, bando vadovas kažkaip kalbėtis ir įvertint tą situaciją“ (FG5, 347–348); „Nu, taip nėra tekę, kad reikėtų kažkokių imtis disciplininių tų įsakymų“ (FG5, 350).

Susisteminti interviu duomenys pateikti 37 lentelėje.

Įvertinus vadovo (V5) pasisakymus nustatyta, kad etiškumas pagal skatinimo kriterijų pasireiškia tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje (2 dažniai). Tuo tarpu transakciniame ir transformaciniame vadovavimo stiliuose etiškas vadovavimas pagal šį kriterijų nepasireiškė.

Įvertinus darbuotojų (FG5) pasisakymus nustatyta, kad etiškas vadovavimas pagal skatinimo kriterijų pasireiškia transformaciniame vadovavimo stiliuje (3 dažniai). Šiek tiek mažiau – tarnaujančiajame (2 dažniai). Tuo tarpu transakciniame vadovavimo stiliuje etiškas vadovavimas pagal šį kriterijų nepasireiškė.

Vertinant etiškumą pagal skatinimo kriterijų nustatytas vadovo (V5) ir jo darbuotojų (FG5) nuomonių panašumas, remiantis jų pasisakymais, esant tarnaujančiojo vadovavimo stiliui, pagal *požiūrio į iniciatyvą* kriterijaus subkriterijų *skatina prisiimti daugiau įsipareigojimų, savarankiškumas ir savanoriavimas organizacijoje*; pagal *požiūrio į discipliną* kriterijaus subkriterijų *palaikomi veiksmai, atitinkantys vertybes, rodomas pasitikėjimas*.

37 lentelė. KUKK.5 etiškumo raiškos vertinimas pagal skatinimo kriterijų

Kategorija	Kriterijus	Etiškumo vertinimas		Vadovavimo stilius	
		V5	FG5	V5	FG5
Skatinimas	Sprendimų priėmimas	-	+	-	TF
	Užduočių pateikimas	-	-	-	-
	Atsakomybės pasidalijimas	-	-	TR	TF
	Požiūris į iniciatyvą	+	+	TA	TA
	Požiūris į darbuotojus	-	+	-	TF
	Požiūris į savo žinias	-	-	-	-
	Bendravimas su darbuotojais	-	-	-	-
	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	-	+	-	TF
	Požiūris į drausmę	+	+	TA	TA
	Požiūris į vertybes	-	+	-	TA
	Vizijos pateikimas	-	-	-	-

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo V5 ir fokus grupės FG5 atsakymų duomenimis.

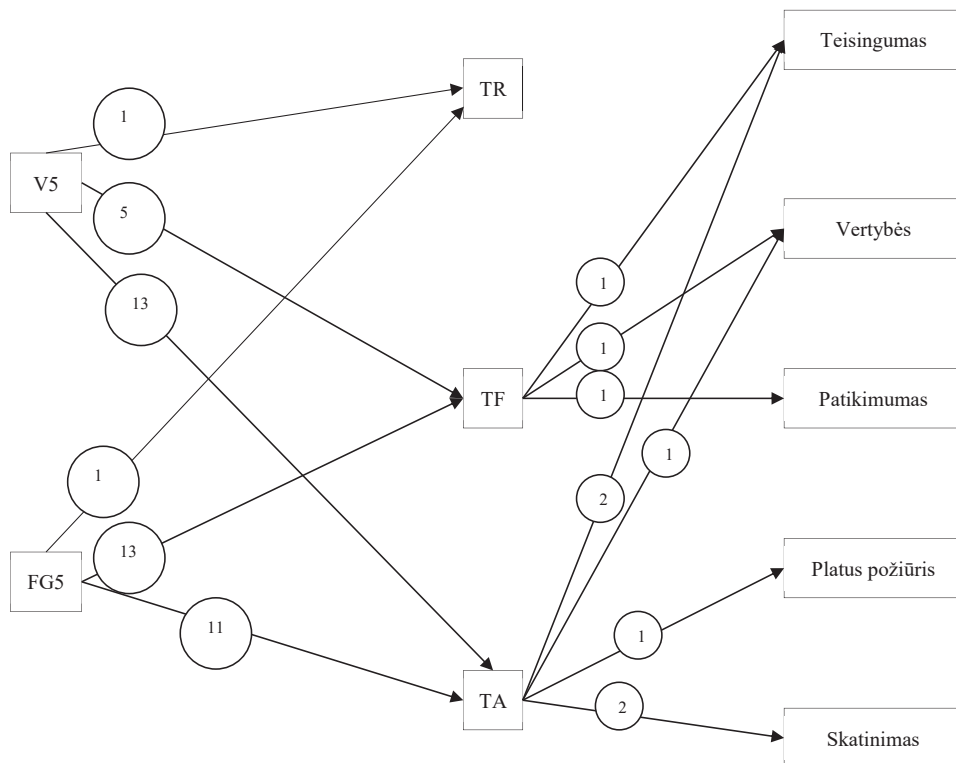
Pastaba: pilkai lentelėje pažymėti sutampantys vadovo ir darbuotojų atsakymai, (+) – etiška, (-) – neetiška.

Vadovui ir darbuotojams pateiktas klausimas, ką reiškia *nesavanaudiškai*? Atsakymai: „Tai, kai nelauki kažkokio atpildo“ (V5, 421); „Neieškodamas naudos sau. Jo, tas žemaitiškas, kad nėra skūpus. Nu, neieškau naudos“ (FG5, 377–378).

Tiek šios organizacijos vadovui, tiek ir darbuotojams sunku kalbėti apie vertybes, jei tai suasmeninama. Tuo tarpu apie moralę kalbėti paprasčiau, net ir suasmeninus. Susidaro įspūdis, kad vadovas ir darbuotojai vieni kitais pasitiki. Vyrauja nuoširdūs ir sąžiningi tarpusavio santykiai. Vadovas į savo darbuotojus žiūri kaip į susiformavusias asmenybes. Vyrauja neformalūs santykiai, nors išlaikoma formali subordinacija vadovo atžvilgiu.

Apibendrinant KUKK.5 organizacijos interviu duomenis galima teigti, kad:

- remiantis vadovo (V5) pasisakymais, jis vadovaudamas derina kelis vadovavimo stilius: etiškas vadovavimas daugiausia pasireiškia taikant tarnaujantįjį vadovavimo stilių (13 dažnių), mažiau – transformacinį (5 dažniai) ir transakcinį (1 dažnis).
- remiantis darbuotojų (FG5) pasisakymais, jų tiesioginis vadovas derina kelis vadovavimo stilius: etiškas vadovavimas daugiausia pasireiškia taikant transformacinį vadovavimo stilių (13 dažnių), taikomi ir tarnaujantysis (11 dažnių) bei transakcinis (1 dažnis) vadovavimo stiliai.



12 pav. Etiško vadovavimo raiškos vertinimas KUKK.5 organizacijoje

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis vadovo (V5) ir jo darbuotojų (FG5) pasisakymais.

Pastaba: skaičiai žymi pasikartojimo dažnį.

Vertinant etiško vadovavimo raišką, nustatyti vadovo (V5) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų (FG5) pasisakymų sutapimai: transformacinis (3 dažniai) ir tarnaujantysis (6 dažnių) vadovavimo stiliai. Taigi tiek vadovo, tiek darbuotojų nuomone, vadovui būdingas tų pačių vadovavimo stilių derinys, skiriasi tik proporcijos, kai darbuotojai savo vadovą vertina kaip etiškesnį, nei save vertina pats vadovas.

Ginamasis teiginys, kad etiško vadovavimo bruožai labiau pasireiškia tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje, iš dalies pasitvirtino. Visi tirti vadovai derino tarnaujantįjį ir transformacinį stilius, nė vienam nebuvo būdingas transakcinis vadovavimo stilius. Apibendrinus vadovų pasisakymus galima teigti, kad jie labiau linkę vadovauti tarnaujančiojo vadovavimo stiliu nei transformaciniu, tuo tarpu, darbuotojai mano, jog vadovai vadovauja labiau transformaciniu, o ne tarnaujančiuoju vadovavimo stiliu. Darbuotojai teigia ir tai, kad transakcinio stiliaus vadovai netaiko.

3.2. Respondentų anketų tyrimo duomenys

Toliau aptarsime kiekybinio tyrimo rezultatus. Analizuota, kaip organizacijų darbuotojai vertino savo tiesioginius vadovus pagal kiekvieną etiško vadovavimo kriterijų, atsižvelgiant ir būdingus vadovavimo stilius. Disertacijoje aptariami pagrindiniai tyrimo rezultatai, statistiškai stipriausios koreliacijos, gautus vertinimo rezultatus. Vertinta, remiantis sudarytomis lentelėmis: 3 lentelė „Vadovavimo stiliai ir jų skirtumai pagal stiliaus vertinimo kriterijus“ (p. 65) ir 5 lentelė „Etiško vadovavimo raiškos skirtinguose vadovavimo stiliuose palyginimas“ pagal stilių kriterijus (p. 77). Apibendrinama, remiantis 4 lentelėje „Etiško vadovavimo raiškos skirtinguose vadovavimo stiliuose palyginimas“ pateiktais duomenimis (p. 74).

Etiško vadovavimo vertinimas

Vertinant etišką vadovavimą organizacijose, respondentams, organizacijų darbuotojams, pateikti penki etiško vadovavimo kriterijai: teisingumas, vertybės, patikimumas, platus požiūris, skatinimas. Kriterijai apibūdinami 34 teiginiais. Paprašyta kiekvieną iš teiginių įvertinti nuo 1 iki 5, kur 1 – *visiškai nesutinku*, 5 – *visiškai sutinku*, siekiant nustatyti, kuris jų labiausiai atitinka respondento tiesioginio vadovo etiško vadovavimo bruožą. Naudota aprašomosios statistikos (angl. *Descriptive Statistics*) metodas, analizuojamų organizacijų etiško vadovavimo teiginių vidurkis. Mediana – vidurinis vertinimų grupės skaičius, kur pusė vertinimų yra mažiau už vidurinį skaičių, kita pusė – daugiau. Moda parodo dažniausiai pasikartojančią reikšmę. Standartinis nuokrypis – vidutinis kvadratinis nuokrypis. Mūsų atveju standartinio nuokrypio reikšmės atskleidžia, kad didelių nuokrypių nuo vidurkio nėra, nes modos ir medianos reikšmės artimos vidurkiui.

Etiškame vadovavime teisingumas labiau pasireiškia kaip: teisingas darbuotojų vertinimas (EV2 vidurkis – 4,12), vadovų prisiimama atsakomybė (EV3 vidurkis – 4,11) ir paaiškinimas, kodėl darbuotojai pasiūlymai bus arba nebus įgyvendinti (EV4 vidurkis – 4,08).

Vadovų vertybes geriausiai atskleidžia darbuotojų ugdymas: skatinama būti moraliai atsakingais už save ir kitus (EV13 vidurkis – 4,17), drausminių pažeidimų vertinimas moralinių nuostatų atžvilgiu (EV14 vidurkis – 4,15), atsakingai vadovauti, stengiantis be reikalo nerizikuoti pačiam ir nekelti rizikos savo darbuotojams bei kitiems suinteresuotiesiems (EV12 vidurkis – 4,13).

Vadovo patikimumas labiausiai pasireiškia puoselėjant bendražmogiškus santykius su darbuotojais, laikantis visuotinai priimtų etikos normų (EV16 vidurkis – 4,29), pateikiant pasiūlymus (EV15 vidurkis – 4,24), atsakingai laikantis priimtų įsipareigojimų ir taip įsitikinant, kad abipusis pasitikėjimas laikantis etinių normų kuria palankią darbo aplinką, siekiant numatytų tikslų (EV21 ir EV22 vidurkiai – 4,10).

38 lentelė. Etiško vadovavimo kriterijų vertinimas

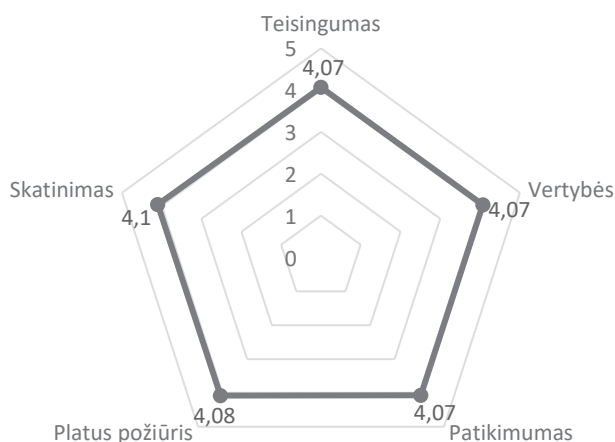
Etiško vadovavimo kriterijus	Teiginio kodas	Vidurkis	Mediana	Moda	Standartinis nuokrypis	Suma
Teisingumas	EV1	4,04	4	4	0,898	1204
	EV2	4,12	4	4	0,760	1228
	EV3	4,11	4	4	0,800	1226
	EV4	4,08	4	4	0,792	1216
	EV5	4,01	4	4	0,876	1196
	EV6	4,06	4	4	0,798	1210
Vertybės	EV7	4,02	4	4	0,841	1198
	EV8	4,09	4	4	0,773	1220
	EV9	3,99	4	4	0,827	1188
	EV10	3,95	4	4	0,827	1176
	EV11	4,07	4	4	0,818	1212
	EV12	4,13	4	4	0,776	1232
	EV13	4,17	4	4	0,747	1242
	EV14	4,15	4	4	0,802	1238
Patikimumas	EV15	4,24	4	4	0,721	1264
	EV16	4,29	4	4	0,727	1278
	EV17	3,88	4	4	0,751	1156
	EV18	4,02	4	4	0,681	1198
	EV19	3,99	4	4	0,662	1190
	EV20	3,94	4	4	0,708	1174
	EV21	4,10	4	4	0,741	1222
	EV22	4,10	4	4	0,722	1222
Platus požiūris	EV23	4,07	4	4	0,762	1214
	EV24	4,08	4	4	0,662	1216
	EV25	4,11	4	4	0,762	1224
	EV26	4,03	4	4	0,773	1202
	EV27	4,07	4	4	0,687	1214
	EV28	4,12	4	4	0,676	1228
	EV29	4,11	4	4	0,771	1224
Skatinimas	EV30	4,05	4	4	0,777	1208
	EV31	4,05	4	4	0,777	1208
	EV32	4,16	4	4	0,677	1240
	EV33	4,17	4	4	0,710	1242
	EV34	4,06	4	4	0,708	1210

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis anketų suvestinėmis.

Platus požiūris pasireiškia kaip vadovo altruistinė pagalba darbuotojams (EV28 vidurkis – 4,12), suvokimas, kad jo požiūris į užduoties įgyvendinimą nebūtinai sutampa su darbuotojų požiūriu, dalijimasis savo žiniomis, skatinant darbuotojus pasidalyti sava patirtimi (EV25 ir EV29 vidurkiai – 4,11).

Vadovo skatinimas labiausiai pasireiškia palaikant vertybes, kurios padeda atskleisti darbuotojų gerosioms savybėms (EV33 vidurkis – 4,17), skatinant laikytis drausmės ir taip galimai eliminuojant patyčių reiškinį (EV32 vidurkis 4,16), palaikant darbuotojus ir altruistiškai jiems padedant įgyvendinti numatytus tikslus (EV34 vidurkis – 4,06).

Organizacijų darbuotojai nurodo, kad jų vadovų etiško vadovavimo raiška – vidutiniška. Nė vienas iš etiško vadovavimo bruožų labai neišsiskiria, jų vidurkiai apytolgiai: *teisingumas*, *vertybės*, *patikimumas* (vidurkiai – 4,07), *platus požiūris* (vidurkis – 4,08), *skatinimas* (vidurkis – 4,10). 38 lentelėje ir 13 paveiksle pateiktos etiško vadovavimo vidutinės reikšmės ir vertinimai.



13 pav. Etiško vadovavimo kriterijų vidutinės reikšmės

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis anketų suvestinėmis.

Atliktas vidurkių palyginimo testas (angl. *Independent Samples T-test*), siekiant nustatyti, ar respondentų lytis turėjo įtakos vertinant etiško vadovavimo teiginius? Nustatyta, kad etiško vadovavimo teiginius teigiamai įvertino vyrai nei moterys. Tik EV4, EV16, EV16, EV25 teiginių anketų suvestinių patikimumo lygmuo buvo statistiškai nereikšmingas ($p > 0,05$). Teiginių EV8 ir EV29 anketų suvestinių patikimumo lygmuo statistiškai nereikšmingas tik moterims. Duomenys pateikti priede Nr. 7, 3 lentelėje.

Atlikta reikšmingumo palyginimo vienfaktorinė dispersijos analizė (angl. *One Way Anova*), siekiant nustatyti galimą įtaką etiško vadovavimo bruožų vertinimui pagal šiuos požymius: amžius, išsilavinimas ir darbo stažas organizacijose. Nustatyta, kad amžius, išsilavinimas ir darbo stažas organizacijose turėjo įtakos vertinant etiško vadovavimo bruožus. Tad atlikta požymių priklausomumo analizė (*Crosstabs*) pagal darbo stažą. Surinkti duomenys pagal darbo stažą pateikti priede Nr. 8, 4 lentelėje, duomenys pagal amžių – priede Nr. 9, 5 lentelėje.

Daugelio respondentų, kurių darbo stažas – 7–10 metų, etiško vadovavimo bruožą *teisingumas* vertino pasirinkdami *sutinku* arba *visiškai sutinku* vertinimus; respondentai, kurių darbo stažas – 11 ir daugiau metų, šį bruožą vertino rinkdamiesi vertinimą *visiškai sutinku*. Vertindami etiško vadovavimo bruožą *vertybės* respondentai, kurių darbo stažas – 7–10 metų, dažniau rinkos vertinimą *sutinku*, tuo tarpu respondentai, kurių darbo stažas – 11 ir daugiau metų, – *sutinku* arba *visiškai sutinku*. Vertindami etiško vadovavimo bruožą *patikimumas* respondentai, kurių darbo stažas – 7–10 bei 11 ir daugiau metų, dažniausia rinkosi vertinimą *sutinku*. Panašiai rinkosi ir vertindami etiško vadovavimo bruožus *platus požiūris* bei *skatinimas*, kai abiejų šių grupių respondentų darbo stažas – 7–10 bei 11 ir daugiau metų: dažniausia rinkosi vertinimą *sutinku*.

Nustatyta, kad vertindami etišką vadovavimą respondentai, kurių amžiaus grupė – 36–50 m., dažniausia rinkosi atsakymą *sutinku*, 51–65 m. amžiaus grupės respondentai dažniau rinkosi atsakymus *sutinku* ir *visiškai sutinku*.

Nustatyta, kad respondentai, turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, dažniau rinkosi atsakymą *sutinku*.

Galima būtų teigti, kad etiško vadovavimo bruožus labiau teigiamai vertina vyriškosios lyties respondentai su aukštesniu neuniversitetiniu išsilavinimu, turintys 7–10 bei 11 ir daugiau metų darbo stažą organizacijoje, kurių amžius atitinka 36–50 m. ir 51–65 m. kategorijas.

Vadovavimo stilių vertinimas

Vertinant vadovavimo stilius atliktas pasirinktų vadovavimo stilių vertinimas pagal vidurkius. Tarnaujantysis vadovavimo stilius (vidurkis – 3,99, st. nuokrypis – 0,513) vertintas panašiai kaip ir transformacinis (vidurkis – 3,98, st. nuokrypis – 0,512), tuo tarpu transakcinio vadovavimo stilius respondentų vertintas prasčiau (vidurkis – 3,81, st. nuokrypis – 0,583).

Vertinant vadovavimo stilius standartinio nuokrypio reikšmės rodo, kad didelių nuokrypių nuo vidurkio nėra, nes modos ir medianos reikšmės artimos vidurkiui. Geriausiai įvertintas vadovavimo stiliaus kriterijus *sprendimų priėmimo būdas* (vidurkis – 4,12), geriausiai įvertinus tarnaujančiojo vadovavimo stiliaus teiginį: „Vadovas patiki savo darbuotojams imtis veiksmų (priimti sprendimus), kurie geriausiai atitinka organizacijos poreikius“ (vidurkis – 4,13). Prasčiausiai įvertintas vadovavimo stiliaus kriterijus *požiūris į darbuotojus* (vidurkis – 3,63), prasčiausiai įvertinus transakcinio

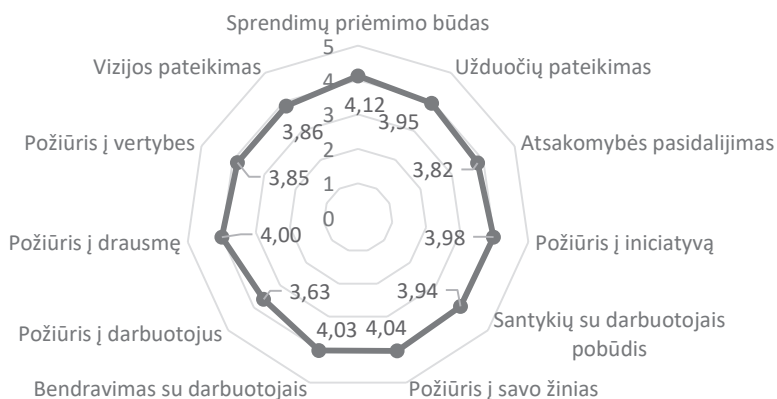
vadovavimo stiliaus teiginį: „Vadovas nekreipia dėmesio į darbuotojų asmeninį tobulėjimą“ (vidurkis – 3,09). Kadangi respondentai vertino savo tiesioginius vadovus, galėtume teigti, kad jie rūpinasi savo darbuotojų asmeniniu tobulėjimu. Vadovavimo stilių kriterijų vertinimas pateiktas 39 lentelėje ir 14 paveiksle.

39 lentelė. Vadovavimo stilių kriterijų vertinimas

Vadovavimo stiliaus kriterijus	Teiginio kodas	Vidurkis	Mediana	Moda	Standartinis nuokrypis	Suma
Sprendimų priėmimo būdas	TR1	4,17	4	4	0,700	1242
	TF1	4,05	4	4	0,755	1206
	TA1	4,13	4	4	0,709	1230
Bendravimas su darbuotojais	TR2	3,91	4	4	0,891	1166
	TF2	4,04	4	4	0,811	1204
	TA2	4,14	4	4	0,829	1234
Užduočių pateikimas	TR3	4,03	4	4	0,840	1202
	TF3	4,10	4	4	0,741	1222
	TA3	3,73	4	4	0,693	1112
Požiūris į darbuotojus	TR4	3,09	3	3	1,034	922
	TF4	3,91	4	4	0,635	1166
	TA4	3,91	4	4	0,760	1166
Atsakomybės pasidalijimas	TR5	3,63	4	4	0,938	1082
	TF5	3,83	4	4	0,773	1142
	TA5	4,00	4	4	0,667	1192
Požiūris į drausmę	TR6	4,09	4	4	0,752	1218
	TF6	3,95	4	4	0,755	1178
	TA6	3,97	4	4	0,787	1184
Požiūris į vertybes	TR7	3,81	4	4	0,874	1134
	TF7	3,81	4	4	0,874	1134
	TA7	3,95	4	4	0,759	1176
Požiūris į iniciatyvą	TR8	3,81	4	4	0,938	1136
	TF8	4,02	4	4	0,738	1198
	TA8	4,11	4	4	0,658	1224
Santykių su darbuotojais pobūdis	TR9	3,67	4	4	1,054	1094
	TF9	4,10	4	4	0,664	1222
	TA9	4,05	4	4	0,694	1208
Požiūris į savo žinias	TR10	4,07	4	4	0,716	1214
	TF10	4,09	4	4	0,820	1218
	TA10	3,97	4	4	0,743	1184
Vizijos pateikimas	TR11	3,66	4	4	1,087	1090
	TF11	3,89	4	4	0,753	1160
	TA11	4,02	4	4	0,756	1198

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis anketų suvestinėmis

Geriausiai įvertintas tarnaujančiojo vadovavimo stiliaus kriterijus *bendravimas su darbuotojais* ir jo teiginys: „Vadovas suteikia galimybes darbuotojams būti išklaustytiems ir išgirstiems“ (vidurkis – 4,14). Prasčiausiai įvertintas stiliaus bruožas *užduočių pateikimas* ir jo teiginys: „Vadovas sutelkia asmeninį dėmesį tikslų nustatymui, nukreipiant juos (tikslus) darbuotojų poreikiams“ (vidurkis – 3,73).



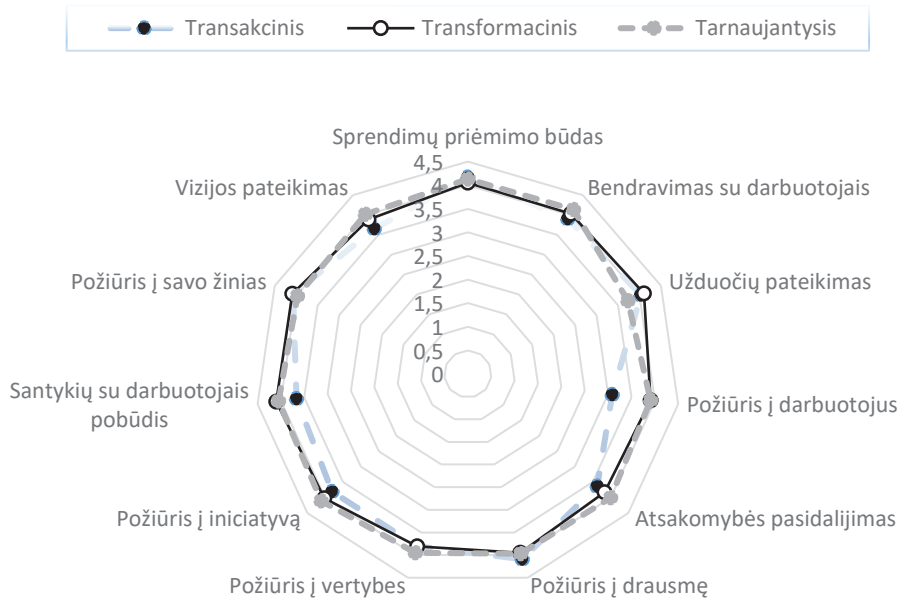
14 pav. Vadovavimo stilių kriterijų vidutinės reikšmės

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis anketų suvestinėmis.

Geriausiai įvertinti transformacinio stiliaus kriterijus *užduočių pateikimas* ir jo teiginys: „Vadovas įtikina pakilti aukščiau asmeninių interesų, organizacijos tikslams įgyvendinti“; kriterijus *santykių su darbuotojais pobūdis* ir jo teiginys: „Vadovas padeda darbuotojams atskleisti ir panaudoti jų stipriąsias puses“ (vidurkiai – po 4,10). Prasčiausiai įvertintas vadovavimo kriterijus *požiūris į vertybes* ir jo teiginys: „Vadovas skatina darbuotojus dirbti atsisakant savo tikslų, organizacijos tikslams įgyvendinti“ (vidurkis – 3,81). Geriausiai įvertintas transakcinio stiliaus kriterijus *spendimų priėmimo būdas* ir jo teiginys: „Vadovas nustato, ką darbuotojai turi padaryti“ (vidurkis – 4,17), prasčiausiai – *požiūris į darbuotojus* ir jo teiginys: „Vadovas užsiima darbuotojų mokymu, ugdymu“ (vidurkis – 3,09). Vadovavimo stilių kriterijų vertinimo palyginimas pateiktas 15 paveiksle.

Atliktas vidurkių palyginimo testas (angl. *Independent Samples T-test*), siekiant nustatyti, ar respondentų lytis turėjo įtakos vertinant vadovavimo stilių teiginius? Nustatyta, kad vadovavimo stilių teiginius geriau įvertino vyrai nei moterys. Tik teiginio TA1 anketų suvestinių patikimumo lygmuo statistiškai nereikšmingas ($p > 0,05$). Teiginio TF8 anketų suvestinių patikimumo lygmuo statistiškai nereikšmingas tik moterims. Duomenys pateikti priede Nr. 10, 6 lentelėje.

Diagramos pavadinimas



15 pav. Vadovavimo stilių kriterijų palyginimas pagal stilius

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis anketų suvestinėmis.

Atlikta reikšmingumo palyginimo vienfaktorinė dispersijos analizė (angl. *One Way Anova*), siekiant nustatyti galimą įtaką etiško vadovavimo kriterijų vertinimui pagal šiuos požymius: amžius, išsilavinimas, darbo organizacijose stažas. Nustatyta, kad amžius, išsilavinimas ir darbo organizacijose stažas turėjo įtakos vertinant etiško vadovavimo kriterijus. Tad atlikta požymių priklausomumo analizė (*Crosstabs*) pagal darbo stažą.

Nustatyta, kad 36–50 m. amžiaus grupės respondentai daugiausia rinkosi atsakymus *sutinku*, 51–65 m. amžiaus grupės – *sutinku* ir *visiškai sutinku*. Tik vertindami vienintelį TR4 teiginį abiejų amžiaus grupių (36–50 m. ir 51–65 m.) respondentai kaip pagrindinį atsakymą dažniau rinkosi *nesutinku* nei *sutinku*. Vertindami vadovavimo stilių respondentai, kurių darbo stažas – 7–10 metų, dažniau rinkosi vertinimą *sutinku*; 11 ir daugiau metų – *sutinku* arba *visiškai sutinku*. Tik vertindami vienintelį TR4 teiginį abiejų grupių, kurių darbo stažas – 7–10 bei 11 ir daugiau metų, respondentai dažniau rinkosi vertinimą *nesutinku* nei *sutinku*. Pagal išsilavinimą dominavo trys pagrindinės respondentų grupės: aukštesnysis, aukštasis neuniversitetinis ir universi-

tetinis. Šių grupių respondentai daugiausia rinkosi vertinimą *sutinku*. Tik vertindami vienintelį TR4 teiginį dažniau rinkosi *nesutinku* nei *sutinku*.

Galima būtų teigti, kad amžiaus grupių 36–50 m. ir 51–65 m. vyrai, kurių darbo stažas – 7–10 ir 11 ir daugiau metų, išsilavinimas – aukštesnysis, aukštasis neuniversitetinis ir universitetinis, visuose vadovavimo stilių kriterijuose įžvelgia atitikimą savo tiesioginio vadovo vadovavimui. Tik su vieninteliu transakcinio vadovavimo kriterijumi *vadovas nekreipia dėmesio į darbuotojų asmeninį tobulėjimą* (TR4), teigiant, kad jis tinka tiesioginiam vadovui, dažniau *nesutinkama* nei *sutinkama*.

Atlikus koreliaciją nustatyta etiško vadovavimo teiginių raiška skirtinguose vadovavimo stiliuose pateikta 40 lentelėje.

40 lentelė. Etiško vadovavimo kriterijų ir vadovavimo stilių sąsajos

Vadovavimo stilius Etiško vadovavimo kriterijus		Transakcinis	Transformacinis	Tarnaujantysis
		Teisingumas	<i>Spearman</i> koreliacija	0,338**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000
Vertybės	<i>Spearman</i> koreliacija	0,539**	0,624**	0,684
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000
Patikimumas	<i>Spearman</i> koreliacija	0,406**	0,612**	0,707**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000
Platus požiūris	<i>Spearman</i> koreliacija	0,576**	0,749**	0,813**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000
Skatinimas	<i>Spearman</i> koreliacija	0,535**	0,680**	0,737**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000
Imtis		298	298	298

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis anketų suvestinėmis.

** – koreliacija yra reikšminga 0,01 lygiu

Kaip matyti, tik etiško vadovavimo *teisingumo* kriterijus statistiškai vidutiniškai koreliuoja su tarnaujančiuoju vadovavimo stiliumi. *Vertybių* kriterijaus koreliacija su visais vadovavimo stiliais statistiškai yra vidutinio stiprumo. Tik etiško vadovavimo *patikimumo* ir *skatinimo* kriterijai statistiškai stipriai koreliuoja su tarnaujančiuoju vadovavimo stiliumi. Kriterijus *platus požiūris* pasireiškia transformaciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose, jo koreliacija statistiškai stipriausia. 41 lentelėje pateikta etiško vadovavimo raiška skirtinguose vadovavimo stiliuose.

41 lentelė. Etiško vadovavimo raiška skirtinguose vadovavimo stiliuose

		Vadovavimo stilius		
		Transakcinis	Transformacinis	Tarnaujantysis
Etiškas vadovavimas	Spearman koreliacija	0,569**	0,731**	0,798**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000
	Imtis	298	298	298

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis anketų suvestinėmis.

** – koreliacija yra reikšminga 0,01 lygiu.

Kaip matyti, etiškas vadovavimas statistiškai labiausiai susijęs su tarnaujančiuoju ir transformaciniu vadovavimo stiliais. Transakcinio vadovavimo stiliaus statistinė koreliacija tik vidutinė.

Siekdami patvirtini duomenų patikimumą atliekame koreliacijos tarp etiško vadovavimo ir vadovavimo stiliaus teiginių testus pagal etiško vadovavimo kriterijus, naudojam Spearman koreliacijos koeficientą.

Nustatyta, kad etiško vadovavimo raiška pagal *teisingumo* kriterijų labiausiai pasireiškė tarnaujančiojo vadovavimo stiliuje pagal kriterijaus *požiūris į drausmę* subkriterijų *palaikomi veiksmai, atitinkantys vertybes, rodomas pasitikėjimas* (0,512, kai $p < 0,01$, $N = 298$), tai išryškėjo teiginiuose: vadovas vienodai vertina darbuotojus pagal organizacijos taisykles ir priimtas nuostatas. Taigi vyrauja doras, teisingas, atviras ir sąžiningas abipusis bendravimas su darbuotojais. Duomenų suvestinė pateikta priede Nr. 11, 7 lentelėje „Kriterijaus teisingumas ir vadovavimo stilių kriterijų sąsajos“.

Vertinant etiško vadovavimo pasireiškimą pagal *vertybių* kriterijų, nustatyta jo raiška transakcinio vadovavimo stiliuje pagal kriterijaus *bendravimas su darbuotojais* subkriterijų *naudingas bendravimas, pagrįstas atlygiu, polinkis visur įžvelgti melą ir apgaules neskatina ir slopina bet kokią kritiką ar nusistatymą* (0,509, kai $p < 0,01$, $N = 298$), kaip neetiškas vadovavimas tai išryškėjo teiginiuose: vadovas įsipareigoja veikti bendram labui, kitų žmonių poreikiai yra prioritetas; taip pat (0,534, kai $p < 0,01$, $N = 298$) teiginiuose: organizacijos apjungimui, vadovas permąsto vertybes, skleidžia jas darbuotojams. Tai išnaudotojiška orientacija į valdžią, pasitelkus savotiškai iškreiptas moralines vertybes. Duomenų suvestinė pateikta priede Nr. 12, 8 lentelėje „Kriterijaus vertybės ir vadovavimo stilių kriterijų sąsajos“.

Nustatyta, kad etiško vadovavimo raiška pagal *patikimumo* kriterijų pasireiškė transakcinio vadovavimo stiliuje pagal kriterijaus *bendravimas su darbuotojais* subkriterijų *naudingas bendravimas, pagrįstas atlygiu ir polinkis įžvelgti visur melą ir apgaules, neskatina ir slopina, bet kokią kritiką ar nusistatymą* (0,513, kai $p < 0,01$, $N = 298$), kaip neetiškas vadovavimas tai išryškėjo teiginiuose: vadovo abipusiai naudingas bendravimas, nukreiptas į atlygį / vadovas suteikia darbuotojams galimybę keisti elgseną, suderinant su etinėmis nuostatomis. Taigi su darbuotojais bendrauja

ma manipuliuojant, apgaulinėjant, pateikiant jiems įvairių naudingų pasiūlymų, kad keistų savo elgseną atsižvelgdami į vadovo etines nuostatas. Taip pat pasireiškė pagal kriterijaus *paliepiamų (užduočių) pateikimas darbuotojams* subkriterijų *aiškiai nurodo užduoties reikalavimus ir sąlygas, kaip vykdyti* (0,519, kai $p < 0,01$, $N = 298$), kaip neetiškas vadovavimas tai išryškėjo teiginiuose: vadovas tiksliai nurodo, ką ir kaip reikia atlikti / vadovas ryžtingai priima teisingus (etikos atžvilgiu) sprendimus. Taigi priimant sprendimus naudojamosi suteiktais vadovavimo įgaliojimas, siekiant tenkinti savo interesus, laikantis savaip suprastos etikos normų.

Nustatyta, kad etiško vadovavimo raiška pagal *patikimumo* kriterijų pasireiškė transformacinio vadovavimo stiliuje pagal kriterijaus *sprendimų priėmimo būdas* subkriterijų *pagarbiai išklauso patikimas nuomones ir skatina priimti sprendimus bendru sutarimu* (0,519, kai $p < 0,01$, $N = 298$), tai išryškėjo teiginiuose: vadovas skatina darbuotojus dalyvauti sprendimų priėmimo ir neįtakoja jų priimamiems sprendimams / vadovas ryžtingai priima teisingus (etikos atžvilgiu) sprendimus; pagal kriterijaus *požiūris į savo žinias* (0,500, kai $p < 0,01$, $N = 298$) subkriterijų *nuolatinė saviugda ir tobulinimasis*, tai išryškėjo teiginiuose: vadovas nuolatos save ugdo ir tobulina / vadovas suteikia darbuotojams galimybę keisti elgseną, suderinant su etinėmis nuostatomis. Taigi vadovas išklauso darbuotojų nuomonių, įsiklauso į tai, kaip jie supranta etiką ir bendru sutarimu priima sprendimus dėl etiškos elgsenos nuostatų laikymosi. Nuosekliai laikydamasis susitarimų, kuria saugią, pasitikėjimu paremtą atmosferą ir taip sudaro pagrindą juo žavėtis.

Nustatyta, kad labiausiai etiškas vadovavimas pagal *patikimumo* kriterijų pasireiškė tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje pagal kriterijaus *sprendimų priėmimo būdas* (0,536, kai $p < 0,01$, $N = 298$) subkriterijų *įgalina darbuotojus, o nepasinaudoja pareigybine galia*, tai išryškėjo teiginiuose: vadovas patiki savo darbuotojams imtis veiksmų (priimti sprendimus), kurie geriausiai atitinka organizacijos poreikius; vadovas ryžtingai priima teisingus (etikos atžvilgiu) sprendimus; pagal kriterijaus *bendravimas su darbuotojais* (0,559, kai $p < 0,01$, $N = 298$) subkriterijų *empatija, išklaušymas, įtikinėjimas, sąmoningumo ugdymas, bendruomeniškų santykių kūrimas*, tai išryškėjo teiginiuose: vadovas suteikia galimybes darbuotojams būti išklaustytiems ir išgirstiems; vadovas suteikia darbuotojams galimybę keisti elgseną, suderinant su etinėmis nuostatomis; pagal kriterijaus *paliepiamų (užduočių) pateikimas darbuotojams* subkriterijų *suasmenintas dėmesys tikslų nustatymui, užduotims suteikiamas prasmingumas ir svarbumas*, tai išryškėjo teiginiuose: vadovas sutelkia asmeninį dėmesį tikslų nustatymui, nukreipiant juos (tikslus) darbuotojų poreikiams; vadovas ryžtingai priima teisingus (etikos atžvilgiu) sprendimus (0,545, kai $p < 0,01$, $N = 298$); vadovas įtikina darbuotojus, kad abipusis pasitikėjimas laikantis etinių normų sukuria palankią ir atvirą darbo aplinką numatytų tikslų įgyvendinimui (0,513, kai $p < 0,01$, $N = 298$); pagal kriterijaus *požiūris į drausmę* subkriterijų *palaiškomi veiksmai, atitinkantys vertybes, rodomas pasitikėjimas*, tai išryškėjo teiginiuose: vadovas savo asme-

niniu pavyzdžiu sukuria darbuotojams drausmės laikymosi poreikį; vadovas darbinėje veikloje nuolatos laikosi etinių, dorovinių normų ir principingai diegia bei gina jų laikymąsi darbuotojų tarpe (0,544, kai $p < 0,01$, $N = 298$); vadovas ryžtingai priima teisingus (etikos atžvilgiu) sprendimus (0,536, kai $p < 0,01$, $N = 298$); vadovas įtikina darbuotojus, kad abipusis pasitikėjimas laikantis etinių normų sukuria palankią ir atvirą darbo aplinką numatytų tikslų įgyvendinimui (0,506, kai $p < 0,01$, $N = 298$); vadovas suteikia darbuotojams galimybę keisti elgseną, suderinant su etinėmis nuostatomis (0,508, kai $p < 0,01$, $N = 298$); pagal kriterijaus *požiūris į vertybes* (0,530, kai $p < 0,01$, $N = 298$) subkriterijų *moralinės vertybės, neginčijamas viso ko pagrindas*, tai išryškėjo teiginiuose: ir noras padėti, skatina bendruomeniškumo jausmą; vadovas prieš priimant galutinį sprendimą aptaria užduoties įgyvendinimo etines normas; pagal kriterijaus *požiūris į žinias* (0,518, kai $p < 0,01$, $N = 298$) subkriterijų *įsiklauso ir pasiruošęs perimti darbuotojų turimas žinias*, tai išryškėjo teiginiuose: vadovas, nešališkai įsiklausydamas į objektyvias darbuotojų išsakomas mintis, rodo pasiruošimą mokytis iš jų; vadovas suteikia darbuotojams galimybę keisti elgseną, suderinant su etinėmis nuostatomis. Taigi vadovas, nesinaudodamas suteiktais tarnybiniais įgaliojimais, pasitelkęs empatiją, išklaudydamas, įtikinėdamas, rodydamas asmeninį dėmesį puoselėja organizacijoje priimtas vertybes, rodomu pasitikėjimu ugdo sąmoningumą, įprasmina užduotis, išryškina jų svarbą, puoselėdamas bendruomeniškus santykius įsiklauso ir pasiruošęs perimti darbuotojų patirtį. Taip etiškai besielgiantis vadovas susikuria organizacijoje patikimą reputaciją. Duomenų suvestinė pateikta priede Nr. 13, 9 lentelėje „Kriterijau patikimumas ir vadovavimo stiliaus kriterijų sąsajos“.

Nustatyta, kad etiško vadovavimo raiška pagal *plataus požiūrio* kriterijų pasireiškė transformacinio vadovavimo stiliuje pagal kriterijaus *bendravimas su darbuotojais* subkriterijų *sukuria moralinėmis vertybėmis grįstą aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir lygūs*, tai išryškėjo teiginiuose: vadovas sukuria pojūtį ir jį palaiko, kad darbuotojai jaustųsi vertinami; vadovas ieško galimybių suderinti organizacinę veiklą su darbuotojo įsitikinimais (moraliniais, religiniais) (0,534, kai $p < 0,01$, $N = 298$); vadovas atviras konstruktyviai kritikai (0,511, kai $p < 0,01$, $N = 298$); vadovas dalindamasis turimomis žiniomis skatina darbuotojus pasidalinti savo turima patirtimi (0,536, kai $p < 0,01$, $N = 298$). Taigi vadovas suvokia, kad darbuotojų požiūriai, įsitikinimai ir nuostatos yra skirtingi, tai būtina derinti su organizacine elgsena, todėl yra pasiruošęs diskutuoti šiais klausimais, kartu pasidalinti savo suvokimu ir turima patirtimi dėl organizacijoje vykdomos veiklos, jis priima konstruktyvią kritiką ir darbuotojų patirtį iš kitų organizacijų, taip pat ir pasiūlymus, kaip tobulinti organizacinę elgseną.

Nustatyta, kad etiško vadovavimo raiška pagal *plataus požiūrio* kriterijų pasireiškia ir tarnaujančiojo vadovavimo stiliuje pagal skirtingus kriterijus. Pagal kriterijaus *bendravimas su darbuotojais* subkriterijų *empatija, išklausymas, įtikinėjimas, sąmoningumo ugdymas, bendruomeniškų santykių kūrimas*, tai išryškėjo teiginiuose: vadovas suteikia galimybes darbuotojams būti išklausytiems ir išgirstiems; vadovas

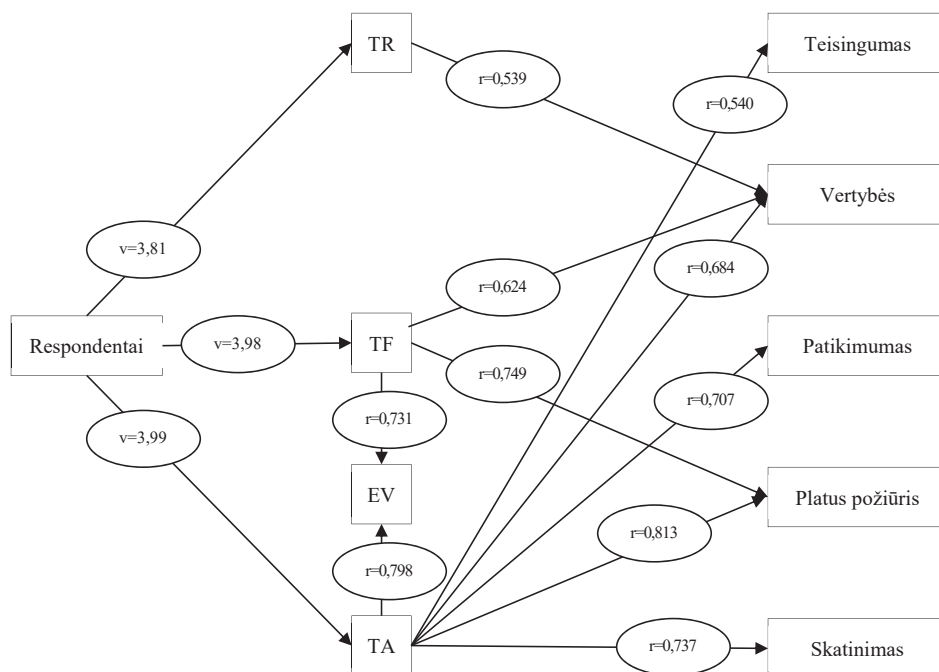
ieško galimybių suderinti organizacinę veiklą su darbuotojo įsitikinimais (moraliniais, religiniais) (0,512, kai $p < 0,01$, $N = 298$); vadovas suvokia, kad jo požiūris į užduoties įgyvendinimą nebūtinai sutampa su darbuotojų požiūriu (0,520, kai $p < 0,01$, $N = 298$); pagal kriterijaus *užduočių (paliepimų) pateikimas darbuotojams* subkriterijų *suasmenintas dėmesys tikslų nustatymui. Užduotims suteikiamas prasmingumas ir svarbumas*, tai išryškėjo teiginiuose: vadovas sutelkia asmeninį dėmesį tikslų nustatymui, nukreipiant juos (tikslus) darbuotojų poreikiams; vadovas palaiko altruistinę darbuotojų tarpusavio pagalbą, skatinančią teigiamus pokyčius (0,504, kai $p < 0,01$, $N = 298$); vadovas dalindamasis turimomis žiniomis, skatina darbuotojus pasidalinti savo turima patirtimi (0,547, kai $p < 0,01$, $N = 298$); pagal kriterijaus *požiūris į drausmę* subkriterijų *palaikomi veiksmai, atitinkantys vertybes, rodomas pasitikėjimas*, tai išryškėjo teiginiuose: vadovas savo asmeniniu pavyzdžiu sukuria darbuotojams drausmės laikymosi poreikį; vadovas suvokia, kad jo požiūris į užduoties įgyvendinimą nebūtinai sutampa su darbuotojų požiūriu (0,511, kai $p < 0,01$, $N = 298$); vadovas atviras konstruktyviai kritikai (0,531, kai $p < 0,01$, $N = 298$); vadovas palaiko altruistinę darbuotojų tarpusavio pagalbą, skatinančią teigiamus pokyčius (0,591, kai $p < 0,01$, $N = 298$); vadovas dalindamasis turimomis žiniomis, skatina darbuotojus pasidalinti savo turima patirtimi (0,548, kai $p < 0,01$, $N = 298$); pagal kriterijaus *požiūris į savo žinias* subkriterijų *įsiklauso ir pasiruošęs perimti darbuotojų turimas žinias* (0,510, kai $p < 0,01$, $N = 298$), tai išryškėjo teiginiuose: vadovas, nešališkai įsiklausydamas į objektyvias darbuotojų išsakomas mintis, rodo pasiruošimą mokytis iš jų; vadovas palaiko altruistinę darbuotojų tarpusavio pagalbą, skatinančią teigiamus pokyčius. Taigi vadovas yra empatiškas, laikosi altruizmo principo, išklauso kitų nuomones, racionaliai vertina savo ir kitų patirtis, vadovauja kliaudamasis išvalgomis. Duomenų suvestinė pateikta priede Nr. 14, 10 lentelėje „Kriterijaus platus požiūris ir vadovavimo stilių kriterijų sąsajos“.

Nustatyta etiško vadovavimo raiška pagal *skatinimo* kriterijų transakcinio vadovavimo stiliuje pagal kriterijaus *bendravimas su darbuotojais* subkriterijų *naudingas bendravimas pagrįstas atlygiu. Polinkis išvelgti visur melą ir apgaules neskatina ir slopina bet kokią kritiką ar nusistatymą* (0,508, kai $p < 0,01$, $N = 298$), kaip neetiškas vadovavimas tai išryškėjo teiginiuose: vadovo abipusiai naudingas bendravimas, nukreiptas į atlygį; vadovas suteikia pagalbą ir palaikymą darbuotojams altruistiškai įgyvendinat numatytus tikslus; pagal *požiūrio į vertybes* kriterijaus subkriterijų *skatinimas pirmiausiai per sąlyginius, atlyginimu pagrįstais mainus* (0,502, kai $p < 0,01$, $N = 298$), kaip neetiškas vadovavimas tai išryškėjo teiginiuose: vadovas pirmiausia skatina per sąlyginius atlyginimu grįstus mainus; vadovas skatina taip, kad darbuotojai sąmoningai jaustų moralinį pasitenkinimą savo veikla. Taigi bendraudamas su darbuotojais vadovas sąmoningai kaip altruistas, skatina darbuotojus kreipdamas juos siekti savanaudiškų tikslų ir juos toje veikloje palaiko, esant tarpasmeniniams vadovo

ir darbuotojų susitarimams, kad darbuotojai jaustų moralinį pasitenkinimą. Taip vadovas siekia pagerinti darbuotojų veiklos rezultatus.

Nustatyta etiško vadovavimo raiška pagal *skatinimo* kriterijų transformacinio vadovavimo stiliuje pagal skirtingus kriterijus. Pagal kriterijaus *sprendimų priėmimo būdas* subkriterijų *pagarbiai išklauso patikimas nuomones ir skatina priimti sprendimus bendru sutarimu*, tai išryškėjo teiginiuose: vadovas skatina darbuotojus dalyvauti sprendimų priėmimo ir neįtakoja jų priimamiems sprendimams; vadovas skatina taip, kad darbuotojai sąmoningai jaustų moralinį pasitenkinimą savo veikla (0,542, kai $p < 0,01$, $N = 298$); vadovas ugdo altruistišką, tarpusavio pagalbos poreikį (tiek suteikti, tiek priimti jį) (0,505, kai $p < 0,01$, $N = 298$); vadovas suteikia pagalbą ir palaikymą darbuotojams altruistiškai įgyvendinat numatytus tikslus (0,582, kai $p < 0,01$, $N = 298$); pagal kriterijaus *bendravimas su darbuotojais* subkriterijų *sukuria moralinėmis vertybėmis grįstą aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir lygūs* (0,521, kai $p < 0,01$, $N = 298$), tai išryškėjo teiginiuose: vadovas sukuria pojūtį ir jį palaiko, kad darbuotojai jaustųsi vertinami; vadovas skatina taip, kad darbuotojai sąmoningai jaustų moralinį pasitenkinimą savo veikla; pagal kriterijaus *paliėpimų (užduočių) pateikimas darbuotojams* subkriterijų *skatina sąmoningai neapsiriboti savo pačių interesais, pritarti bendriems tikslams, vardan bendros gerovės* (0,513, kai $p < 0,01$, $N = 298$), tai išryškėjo teiginiuose: vadovas įtikina pakilti aukščiau asmeninių interesų, organizacijos tikslams įgyvendinti; vadovas ugdo altruistišką, tarpusavio pagalbos poreikį (tiek suteikti, tiek priimti jį); pagal kriterijaus *atsakomybės pasidalijimas* subkriterijų *atsakomybę deleguojama, kaip ir moralinių normų laikymasis* (0,503, kai $p < 0,01$, $N = 298$), tai išryškėjo teiginiuose: vadovas atsakomybę dalijasi su darbuotojais arba ji yra deleguojama; vadovas ugdo altruistišką, tarpusavio pagalbos poreikį (tiek suteikti, tiek priimti jį). Taigi vadovo bendravimas su darbuotojais leidžia jiems jaustis vertingais, jis skatina dalyvauti sprendimų priėmimo procese, pritariant bendriems tikslams ir prisiimant atsakomybę už savo atliekamas užduotis, ugdo darbuotojų altruistinę tarpusavio pagalbą ir sąmoningą moralinį pasitenkinimo jausmą savo veikla.

Nustatyta, kad etiškas vadovavimas pasireiškia ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuje pagal kriterijaus *bendravimas su darbuotojais* subkriterijų *empatija, išklausymas, įtikinėjimas, sąmoningumo ugdymas, bendruomeniškų santykių kūrimas* (0,575, kai $p < 0,01$, $N = 298$), tai išryškėjo teiginiuose: vadovas suteikia galimybes darbuotojams būti išklausytiems ir išgirstiems; vadovas suteikia pagalbą ir palaikymą darbuotojams altruistiškai įgyvendinat numatytus tikslus; pagal kriterijaus *paliėpimų (užduočių) pateikimas darbuotojams* subkriterijų *suasmenintas dėmesys tikslų nustatymui. Užduotims suteikiamas prasmingumas ir svarbumas*, tai išryškėjo teiginiuose: vadovas sutelkia asmeninį dėmesį tikslų nustatymui, nukreipiant juos (tikslus) darbuotojų poreikiams; vadovas ugdo altruistišką, tarpusavio pagalbos poreikį (tiek suteikti, tiek priimti jį) (0,554, kai $p < 0,01$, $N = 298$); vadovas skatina ir palaiko tas vertybes, kurios padeda atsikleisti darbuotojų gerąsias savybes (0,506, kai $p < 0,01$, $N = 298$); pagal



16 pav. Etiško vadovavimo raiškos vertinimas KUKK organizacijoje

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis respondentų anketų suvestinėmis.

Pastaba: skaičiai žymi: vidurkis (v), koreliacija (r), pateikiamos tik statistiškai stipriausios koreliacijos

kriterijaus *santykių su darbuotojais pobūdis* subkriterijų *teisingi, atviri ir sąžiningi abipusiai santykiai*, tai išryškėjo teiginiuose: vadovas užsiima darbuotojų mokymu, ugdymu; vadovas skatina taip, kad darbuotojai sąmoningai jaustų moralinį pasitenkinimą savo veikla (0,536, kai $p < 0,01$, $N = 298$); vadovas ugdo altruistišką, tarpusavio pagalbos poreikį (tiek suteikti, tiek priimti jį) (0,506, kai $p < 0,01$, $N = 298$); pagal kriterijaus *požiūris į drausmę* subkriterijų *palaikomi veiksmai, atitinkantys vertybes, rodomas pasitikėjimas*, tai išryškėjo teiginiuose: vadovas savo asmeniniu pavyzdžiu sukuria darbuotojams drausmės laikymosi poreikį; vadovas skatina taip, kad darbuotojai sąmoningai jaustų moralinį pasitenkinimą savo veikla (0,539, kai $p < 0,01$, $N = 298$); vadovas ugdo altruistišką, tarpusavio pagalbos poreikį (tiek suteikti, tiek priimti jį) (0,553, kai $p < 0,01$, $N = 298$). Taigi vadovas puoselėja bendruomeniškumą, pasitelkęs empatiją, jis išklauso ir įtikinėja, sutelkia dėmesį į asmeninių tikslų nustatymą, dar-

buotojų poreikius, rodydamas asmeninį pavyzdį rūpinasi darbuotojų ugdymu ir mokymu, skatina ir palaiko vertybes, kurios padeda atsiskleisti jų gerosioms savybėms, skatina darbuotojų altruizmą įgyvendinat numatytus tikslus (padėti vienas kitam), kad jie jaustų moralinį pasitenkinimą savo veikla ir norėtų pasitarnauti kitiems. Duomenų suvestinė pateikta priede Nr. 15, 11 lentelėje „Kriterijaus skatinimas ir vadovavimo stilių kriterijų sąsajos“.

Hipotezė pasitvirtino. *Etiškai vadovaujantys vadovai paprastai taiko tarnaujantį vadovavimo stilių.*

Šią hipotezę patvirtina apibendrinti kiekybinio tyrimo duomenys, pateikti 40 lentelėje „Etiško vadovavimo kriterijų ir vadovavimo stilių sąsajos“ ir 41 lentelėje „Etiško vadovavimo raiška skirtinguose vadovavimo stiliuose“. Taigi galime teigti, kad dabartiniai tyrime dalyvavusių organizacijų vadovai dažniau taiko tarnaujantį vadovavimo stilių ir elgiasi etiškai.

Disertacijos trečios dalies apibendrinimas

Disertacijos trečioje dalyje pateikti dviejų kokybinių ir kiekybinio tyrimo rezultatai leido išspręsti ketvirtą uždavinį.

Atlikus kokybinį tyrimą, t. y. palyginus vadovo ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų dviem interviu gautų atsakymų duomenis, nustatytos etiško vadovavimo raiškos ir vadovavimo stilių sąsajos, etiško vadovavimo raiška tirtose organizacijose. Pastebėta, nors vadovų pasirinktuose vadovavimo stiliuose etiškas vadovavimas ir pasireiškia, jis nėra esminis, labiau bendro pobūdžio. Įdomu, kad uždavus klausimus, kuriuose pavartoti žodžiai moralė ir vertybės, tiek vadovai, tiek darbuotojai sutrikdavo. Vadinasi, etiško vadovavimo būtinybė organizacijose nesvarstoma nei moralės, nei vertybių aspektais. Vadovo ir darbuotojų vertybės iš viso dažnu atveju suvokiamos kaip žmogaus asmeninis reikalas, kuris neviešinamas. Altruizmas vadovų suvokiamas kaip tarpusavio pagalba, bet jų neskatinamas. Darbuotojai altruizmą suvokia tik kaip vadovų galimybę juos nemokamai išnaudoti. Organizacijose susitelkiama tik ties paties tikslo siekimu, atliekant aukštesnės grandies vadovų iškeltus uždavinius. Nesusimąstoma ties tuo, kad etiškas vadovavimas gali prisidėti prie sėkmingai veikiančios organizacijos kūrimo. Nustatyta, kad vadovai taiko visus tris – transakcinį, transformacinį ir tarnaujantį – vadovavimo stilius. Atskleista, kad organizacijų vadovai derina du vadovavimo stilius – tarnaujantį ir transformacinį, kur ryški etiško vadovavimo raiška. Darbuotojai mąsto panašiai, tik nurodo kitą transformacinio ir tarnaujančiojo vadovavimo stilių derinį. Transakciniame vadovavimo stiliuje etiško vadovavimo raiška nefiksuota. Atliktas kokybinis tyrimas leido iš dalies patvirtinti ginamąjį teiginį, kad etiško vadovavimo bruožai būdingesni tarnaujančiajam vadovavimo stiliui.

Atlikto kiekybinio tyrimo (anketinės apklausos) gautų duomenų analizė, sudarė galimybę ištirti darbuotojų nuomonę apie etišką vadovavimą ir organizacijose taikomus vadovavimo stilius. Darbuotojai panašiai vertina tarnaujantįjį ir transformacinį vadovavimo stilius. Šiek tiek prasčiau įvertintas transakcinis vadovavimo stilius. Atliekant vadovavimo stilių vertinimą nustatyta, kad respondentai geriausiai vertina vadovavimo stiliaus kriterijaus raišką sprendimo priėmimo būdui. Prasčiausiai vertinta vadovavimo stiliaus kriterijaus raiška požiūryje į darbuotojus. Atliekant etiško vadovavimo kriterijų vertinimą, nustatyta, kad respondentai juos vertina labai panašiai. Nustatant etiško vadovavimo kriterijų ir vadovavimo stilių sąsajas, nustatyta, kad etiško vadovavimo raiškos pagal teisingumo kriterijų koreliacija su tarnaujančiuoju vadovavimo stiliumi statistiškai vidutinė. Vertybių kriterijui su visais vadovavimo stiliais statistiškai būdinga vidutinio stiprumo koreliacija. Tik etiško vadovavimo patikimumo ir skatinimo kriterijams būdinga statistiškai stipri koreliacija su tarnaujančiuoju vadovavimo stiliumi. Plataus požiūrio kriterijus pasireiškia transformaciniame ir tarnaujančiame vadovavimo stiliuose, jo koreliacija statistiškai stipri. Nustatyta, kaip etiškas vadovavimas reiškiasi skirtinguose vadovavimo stiliuose. Statistiškai stipriausia etiško vadovavimo raiška, respondentų vertinimu, yra tarnaujančiame vadovavimo stiliuje. Tai leido patvirtinti išsikeltą hipotezę: etiškai vadovaujantys vadovai paprastai taiko tarnaujantįjį vadovavimo stilių.

Išvados, rekomendacijos ir tolesnių tyrimų kryptys

Išvados

1. Remiantis moksline literatūra, sudarytas teorinis etiško vadovavimo vertinimo modelis, kuriame mokslininkų išskirtų etiško vadovavimo kriterijų (teisingumo, vertybių, patikimumo, plataus požiūrio ir skatinimo) vertinimai lyginami su pasirinktais vadovavimo stiliaus kriterijais (sprendimų priėmimo ir užduočių pateikimo būdai, atsakomybės pasidalijimas, požiūris į iniciatyvą ir savo žinias, bendravimo su savo darbuotojais stilius, santykių su darbuotojais puoselėjimas juos ugdant, požiūris į drausmę, vertybes, vizijos pateikimas). Nustatyta, kad mokslinės literatūros autoriai etišką teisingumo kriterijų vertina pagal vadovavimo stiliaus kriterijus požiūris į darbuotojus, bendravimas su darbuotojais ir požiūris į drausmę; etiško vadovavimo vertybių kriterijų vertina pagal vadovavimo stiliaus kriterijus sprendimų priėmimo ir užduočių pateikimo būdai, atsakomybės pasidalijimas, požiūris į iniciatyvą, vertybes, santykių su darbuotojais pobūdis, vizijos pateikimas; etiško vadovavimo patikimumo kriterijų vertina pagal vadovavimo stiliaus kriterijus požiūris į darbuotojus, bendravimas su darbuotojais ir vizijos pateikimas; etiško vadovavimo plataus požiūrio kriterijų vertina pagal vadovavimo stiliaus kriterijus užduočių pateikimas, atsakomybės pasidalijimas, požiūris į iniciatyvą, vertybes; etiško vadovavimo skatinimo kriterijų vertina pagal vadovavimo stiliaus kriterijus atsakomybės pasidalijimas, požiūris į iniciatyvą, darbuotojus, drausmę, vertybes, vizijos pateikimą, bendravimas su darbuotojais. Pa-

stebėta, kad analizuotoje mokslinėje literatūroje nė vienas pasirinktas etiško vadovavimo kriterijus nevertintas pagal pasirinkto vadovavimo stiliaus kriterijų požiūris į savo žinias. Vis dėlto atliekant tyrimą šis vadovavimo stiliaus kriterijus paliktas kaip svarbus tiriant vadovavimo stilius.

2. Išnagrinėjus mokslinėje literatūroje aptartus etiško vadovavimo ir vadovavimo stilių kriterijus nustatyta, kad etiškas vadovavimas vadovavimo stiliuose reiškiasi skirtingai arba juose iš viso nepasireiškia. Etiškas vadovavimas transakciniame vadovavimo stiliuje suvokiamas kaip individualus kiekvieno darbuotojo atžvilgiu, vertinant jį tik atitikimo numatytam reglamentui aspektu, esant išnaudojimo orientacijai. Taikydamas šį vadovavimo stilių, vadovas priima ir palaiko tik tas pažiūras, kurios sutampa su jo pažiūromis, ir skatina tarpasmeninius vadovo bei darbuotojų susitarimus. Taigi mokslininkai *transakcinį* vadovavimo stilių apibrėžia kaip veidmainystę švelnia forma, nesant moralumo pagrindo. Vadovas sprendimus priima vienašališkai, nesiteikdamas jų paaiškinti, užduotys pateikiamos konkrečiai, nurodant reikalavimus ir sąlygas, kaip jas vykdyti. Vengia priimti būtinus sprendimus, jeigu jie galėtų būti rizikingi vadovui asmeniškai. Palaikomi tik tie darbuotojai, kurie naudingiausi pačiam vadovui arba organizacijai. Nesuasmeninamas dėmesys į darbuotojų tobulėjimą. Siekiama išlaikyti visapusišką valdžią, darbuotojus paverčiant neryžtingais ir priklausomais nuo vadovo. Slopinama bet kokia kritika ar nusistatymai, nes visur įžvelgiamas melas ir apgaulė. Bandoma įpiršti asmeninę viziją, kaip vienintelę, kuri gali padėti pasiekti sėkmę.

3. Etiškas vadovavimas taikant *transformacinį* vadovavimo stilių suvokiamas kaip bendraminčių telkimas, paremtas sąžiningumu, teisingumu, lygybe, sudarant galimybes siekti karjeros. Pasitelkus savą charizmą ir asmeninį pavyzdį, nuosekliai laikantis susitarimų, kuriama tarpusavio pasitikėjimo ir patikimumo atmosfera, esant tvirtam vertybiniam pagrindui. Vadovas skatina susivokimą ir atsidavimą organizacijai nenaudojant prievartos. Pagarbiai išklauso kitų nuomones ir skatina priimti teisingus sprendimus bendru sutarimu, kai pritariama bendriems tikslams vardan bendros gerovės. Atsakomybė deleguojama, skatinant savarankiškumą, pasitenkinimą atliekamu darbu vykdant sudėtingas užduotis, kartu laikantis moralinių normų. Darbuotojai jaučiasi vertinami, nes kuria moralinėmis vertybėmis pagrįstą aplinką, plečia savo akiratį, yra suinteresuoti organizacijoje vykdoma veikla, ugdomi sąmoningumą. Vadovas skatina sąmoningą etišką elgseną, susitelkiant bendrai veiklai, kad būtų įgyvendinta kolektyvinė misija. Įkvepia laikytis aukštų etinių normų ir vertybių, lemiančių veiklos rezultatus, įgyvendinant idealią viziją.

Etiškas vadovavimas taikant *tarnaujantįjį* vadovavimo stilių suvokiamas kaip tarnystė kitiems, neieškant sau naudos. Jis paremtas dora, teisingumu ir atvirumu bendradarbiaujant. Šiuo atveju vadovui svarbiausias yra darbuotojas. Vadovaujant siekiama burti ir gausinti bendruomenę, čia ypač svarbi asmeninė vadovo empatija, gebėjimas išklaudyti ir etiška elgsena, taip darbuotojai skatinami veikti pirmiausia

tarnaudami kitiems. Vadovas darbuotojus įgalina, o ne naudojami jam suteiktais pareigybiniais įgaliojimais. Įgaliojimai apima palankių sąlygų sudarymą ir darbuotojų skatinimą veikti. Vadovas kreipia asmeninį dėmesį į organizacijos tikslų nustatymą, rūpinasi tuo, kad jie būtų įgyvendinti, įprasmina atliekamas užduotis, pabrėžia jų svarbą. Skatina daugiau įsipareigoti, ugdytis savarankiškumą, koletyviškumo jausmą, nesusitelkiant tik ties asmeniniais interesais, užsiimti savanoryste organizacijoje. Palaikydamas veiksmus, kurie atitinka organizacijos ir vadovo moralines nuostatas, rodo pasitikėjimą, puoselėdamas abipusius santykius, kurie pagrįsti teisingumu, nuoširdumu ir sąžiningumu. Vizija pateikiama, kaip sąmoninga tarnystė kitiems. Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad vertinant etišką vadovavimą ir vadovavimo stilius dažniausia taikomas kiekybinis tyrimo metodas, kuris yra paprastesnis ir užtikrina aiškius, konkrečius rezultatus. Mokslinėje literatūroje užsimenama, kad siekiant surinkti išsamią, patikimą informaciją (duomenis) reikėtų taikyti ir kokybinį, ir kiekybinį tyrimo metodus. Disertacijos tyrimui pasirinkta taikyti *du kokybinius tyrimo metodus*: vienas – interviu su organizacijos vadovais, kitas – interviu su šiemis vadovams tiesiogiai pavaldžių darbuotojų fokus grupėmis. Siekiant duomenų tikslumo tose pačiose organizacijose, kuriose apklausti vadovai ir jiems tiesiogiai pavaldūs darbuotojai (fokus grupės), papildomai taikytas *kiekybinis tyrimo metodas*. Atliekant kiekybinį tyrimą nebeapklausti darbuotojai, dalyvavę kokybiniame tyriniame. Siekiant užtikrinti duomenų patikimumą, išskirti kriterijai, pagal kuriuos atsirinktos tyrime galinčios dalyvauti organizacijos. Iš 14-os Klaipėdos miesto krovos kompanijų tyrime sutiko dalyvauti 5-ios. Pagrindžiant kiekybinio tyrimo rezultatus taikyti aprašomosios statistikos (angl. *Descriptive Statistics*) metodai: vidurkiai, moda, standartinis nuokrypis. Atliktas vidurkių palyginimo testas (angl. *Independent Samples T-test*), siekiant nustatyti, ar respondentų lytis turėjo įtakos vertinant teiginius. Atlikta reikšmingumo palyginimo vienfaktorinė dispersijos analizė (angl. *One Way Anova*), siekiant nustatyti, ar respondentų amžius, išsilavinimas ir darbo stažas organizacijose turėjo įtakos vertinant teiginius. Be to, atliktas duomenų grupavimas (angl. *Transform / Computer-variable*). Etiško vadovavimo teiginiai pateikti kaip viena bendra etiško vadovavimo grupė ir sugrupuoti pagal etiško vadovavimo kriterijus: teisingumo, vertybių, patikimumo, plataus požiūrio ir skatinimo. Vadovavimo stiliaus teiginiai sugrupuoti pagal vadovavimo stilius: transakcinis, transformacinis ir tarnaujantysis. Pasirinkti tyrimo metodai leido įvertinti etiško vadovavimo raišką skirtinguose vadovavimo stiliuose pasirinktų organizacijų kontekste.

Atliktas kokybinis tyrimas leidžia daryti išvadas, kad KUKK.1 ir KUKK.2 organizacijų vadovai savo etišką vadovavimą vertina daug geriau nei jų darbuotojai. KUKK.3 ir KUKK.4 organizacijų vadovų ir jiems tiesiogiai pavaldžių darbuotojų nuomonės vertinant etiško vadovavimo raišką vadovavimo stiliuose labai panašios. KUKK.5 organizacijos vadovas save vertina prasčiau nei jo paties darbuotojai. Nustatyta, kad visų organizacijų vadovai derina tarnaujančiojo ir transformacinio va-

dovavimo stilius. Jų darbuotojai teigia panašiai, tik nurodo, kad jų vadovai derina transformacinio ir tarnaujančiojo vadovavimo stilius. Vertinant etišką vadovavimą skirtinguose vadovavimo stiliuose, remiantis tiek vadovų, tiek jiems pavaldžių darbuotojų nuomonėmis, tai nebūdinga transakciniam vadovavimo stiliui. *Ginamasis teiginys*, kad etiško vadovavimo bruožai labiau išryškėjo taikant tarnaujantįjį vadovavimo stilių, iš dalies pasitvirtino. Atlikus kiekybinį tyrimą nustatyta, kad respondentai labai panašiai vertina etišką vadovavimą savo organizacijose, nes panašiai įvertinti etiško vadovavimo stiliaus bruožai. Tik respondentai vyrai yra linkę geriau vertinti savo vadovų etiškumą. Vertinant vadovų vadovavimo stilius organizacijose nustatyta, kad transformacinis ir tarnaujantysis vadovavimo stiliai įvertinti beveik vienodai, tuo tarpu transakcinis vertintas prasčiau. Vertinant vadovavimo stiliaus bruožus nustatyta, kad geriausiai vertinamas sprendimų priėmimo būdas, prasčiausiai – požiūris į darbuotojus. Nustatyta, kad etiško vadovavimo bruožai patikimumas ir skatinimas statistiškai ryškiai pasireiškia taikant tarnaujantįjį vadovavimo stilių. Etiško vadovavimo bruožas platus požiūris statistiškai ryškiai pasireiškia taikant tarnaujantįjį ir transformacinį vadovavimo stilius. Etiško vadovavimo bruožas vertybės statistikai vidutiniškai pasireiškė taikant tarnaujantįjį, transformacinį ir transakcinį vadovavimo stilius. O etiško vadovavimo bruožas teisingumas statistiškai vidutiniškai pasireiškė tik taikant tarnaujantįjį vadovavimo stilių. Bendras vertinimas – etiškas vadovavimas statistiškai stipriau pasireiškė derinant tarnaujantįjį ir transformacinį vadovavimo stilius. Tai leidžia *patvirtinti išsikeltą hipotezę*: jei vadovams būdingas etiškas vadovavimas, tai jie vadovauja taikydami tarnaujantįjį vadovavimo stilių.

Pasiūlymai vadovams

Rekomenduotina organizacijų vadovams

Priimant organizacijai svarbius sprendimus įgalinti darbuotojus dalyvauti jų priėmimo procese. Išklausius darbuotojų nuomones, jas racionaliai įvertinus, paskatinti juos priimti bendrą sprendimą. Dalyvaujant sprendimų priėmimo procese, vadovams siūloma atsisakyti suteiktų pareigybinių įgaliojimų, kad tai neveiktų darbuotojų nuomonės. Taip būtų užtikrintas sprendimų priėmimo skaidrumas, darbuotojų suinteresuotumas aktyviau dalyvauti organizacinėje veikloje.

Pateikiant darbuotojams užduotį aiškiai nurodyti jos atlikimo reikalavimus, jei ji sudėtinga, bet nenurodinėti, kaip ją vykdyti, taip rodant didesnę pasitikėjimą darbuotojais ir suteikiant jiems daugiau savarankiškumo. Asmeniškai domėtis darbuotojų poreikiais jiems vykdant užduotis, užduotis įprasminti, išryškinti jų svarbą. Taip būtų skatinamas darbuotojų suinteresuotumas ir supratimas, kad jų atliekamas darbas yra svarbus bei prisideda prie bendros gerovės kūrimo.

Vadovas visada bus atsakingas už tai, kas organizacijoje ar jos padalinyje vyksta. Prisiimti atsakomybę už darbuotojų veiksmus yra pasitikėjimo jais įrodymas. Be abejo, atsakomybę galima pasidalinti ir su užduotį vykdančiu darbuotoju. Darbuotojų atsakomybės didinimas, prireikus suteikiant jiems pagalbą ne tik atliekant užduotis, bet ir laikantis etikos normų, keltų darbuotojų savivertę ir didintų sąmoningumą. Darbuotojams ypač svarbu jausti, kad jais pasitikima kaip specialistais, kurie turi atitinkamų gebėjimų ir įgūdžių, tad gali atsakingai atlikti jiems skirtas užduotis.

Požiūris į iniciatyvą tiesiogiai sietinas ir su sprendimų priėmimu, ir su atsakomybės prisiėmimu. Tai laisvės darbuotojams suteikimas panaudoti savo gebėjimus ir pritaikyti turimas žinias bei patirtį, prisiimant atsakomybę už galimas pasekmes. Ši strategija skatintų darbuotojų saviraiškos laisvę ir kūrybiškumą. Tikėtina, kad tai galėtų paskatinti labiau įsipareigoti organizacijai.

Į darbuotojus reikėtų žvelgti kaip į asmenybes, galinčias prisidėti siekiant bendrų tikslų, o ne kaip į darbo priemones, kurias naudojant norimi tikslai bus pasiekti. Atlygis už darbą yra svarbus motyvas atlikti užduotis, bet jis – ne vienintelis. Darbuotojų poreikių ir siekių suvokimas, pagalba jiems juos įgyvendinant skatina būti lojaliu savo organizacijai, didina atsidavimą ir norą prisidėti prie bendrų siekių. Darbuotojų asmeninių vertybių ir moralinių nuostatų pažinimas leistų surasti bendrus sąlyčio taškus, tai gerintų tarpusavio supratimą, kas savo ruožtu užtikrintų sklandesnę organizacijos tikslų siekimą.

Bendrauti su darbuotojais reikėtų ne spaudžiant reikalui, nes sieja darbo santykiai, tai turėtų būti pagrįsta tarpusavio supratimu, siekiant puoselėti bendruomeniškus santykius ir aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi svarbūs ne tik kaip užduotis atliekantys darbuotojai, bet ir kaip bendraminčiai, bičiuliai, turintys bendras ar panašias vertybes ir moralines nuostatas, susitelkę bendrams tikslams. Tokioje etiškais pagrindais sukurtoje aplinkoje vyrauja tarpusavio supratimas, darbuotojai laisviau kalba apie esamas negeroves, kurias pašalinus ne tik sklandžiau vyksta darbas, bet atsiranda ir tarpusavio supratimas, noras priimti kitų pagalbą, prireikus kažkam ją suteikti. Visa tai leidžia greičiau ir geriau atlikti užduotis.

Santykiai su darbuotojais turi būti grindžiami teisingumo, etiškumo, atvirumo ir sąžiningumo principais. Juos būtina puoselėti, ugdant, kas yra teisinga, etiška, sąžininga. Darnūs tarpusavio santykiai lemia darbuotojų sąmoningumą bendradarbių ir atliekamos užduoties atžvilgiu.

Požiūris į drausmę turi būti skatinamojo, o ne reikalaujamojo pobūdžio. Geriausias paskatinimas – asmeninis vadovo pavyzdys, atitinkantis pageidaujamas vertybes. Darbuotojai matydami pavyzdį supranta, kokia elgsena organizacijoje pageidautina. Drausmės užtikrinimas ir skatinimas gali padėti išvengti nenumatytų neigiamų pasekmių tiek darbuotojui, tiek organizacijai.

Požiūrį į vertybes būtina atvirai aptarti. Vadovas turėtų išsakyti savo vertybes ir pažinti asmenines darbuotojų vertybes. Darbuotojams ypač svarbu žinoti, kokios yra jų vadovo vertybės ir kokios – bendros organizacijos (jei jos deklaruojamos). Jie jaučiasi

saugesni, supratę, pagal kokius kriterijus yra vertinami. Vertybės neturėtų būti bendro pobūdžio, pageidautinos konkrečios, aiškios ir priimtinos.

Pateikiant viziją nereikėtų jos tiesiog pristinti. Darbuotojams svarbu žinoti, ko siekia organizacija, kokie jos tikslai ir kodėl būtent šie tikslai yra teisingi. Turėdami supratimą apie organizacijos tikslus, darbuotojai motyvuojami prisidėti prie jų įgyvendinimo, atsiranda jų atliekamo darbo svarbos supratimas. Vizijos aptarimas, ypač nurodant naudą ne tik organizacijai, bet ir jos darbuotojams, bei galimą gėrį kitiems, t. y. ne organizacijos darbuotojams, gali būti dar vienas motyvas didžiulis savo organizacija.

Požiūris į savo žinias, suvokiant, kad vienas žmogus negali visko žinoti, gali būti paskata tobulėti, ugdytis tiek vadovui, tiek jo darbuotojams. Svarbu, kad turimomis žiniomis būtų pasidalinta. Vadovams nereikėtų sudaryti įspūdžio, kad jie viską išmano, nes tai neigiamai veikia darbuotojus ir neskatina dalintis sukaupta patirtimi, pastebėjimais, kaip geriau bei patogiau atlikti užduotis. Vadovams patartina ne tik išklaudyti darbuotojus, bet ir būti pasiruošusiems apsvarsčius bei racionaliai įvertinus gautą informaciją perimti jų patirtį. Taip būtų puoselėjamas bendruomeniškumas ir darbuotojų suvokimas, kad jie vertinami kaip atitinkamos srities žinovai. Tai skatintų juos dalintis turimomis žiniomis ir perduoti turimus įgūdžius.

Įgyvendinus šias rekomendacijas vadovavimas taptų etiškesnis.

Tolesnių tyrimų kryptys

- Toliau tirti etiško vadovavimo raišką skirtinguose vadovavimo stiliuose, pasirenkant kitus vadovavimo stilius. Taip bus užtikrintas visapusiškas etiško vadovavimo raiškos skirtinguose vadovavimo stiliuose mokslinis pagrindimas.
- Jau atlikus šį tyrimą, kilo būtinybė toliau tirti etiško vadovavimo raišką transakciniame, transformaciniame ir tarnaujančiajame vadovavimo stiliuose, siekiant suvokti, kodėl etiškas vadovavimas taikant tam tikrus stilius nepasireiškia ir kaip tai galėtų paveikti darbuotojų: įsitraukimą į veiklą; kūrybiškumą ir meistriškumą; darbuotojų savijautą; savivertę; pasitenkinimą darbu; sąmoningumą, galiausiai ir galimą viso to naudą organizacijai.
- Nors vadovavimo stilių tyrimai – ne nauja tyrimų kryptis, nustatant vadovavimo stilius būtų naudinga ir kultūrinių aspektų analizė, aiškinantis, kaip nacionaliniai skirtingumai lemia vadovavimą įvairių tautybių darbuotojams, čia galima būtų aptarti ir lyčių lygybės aspektus, darbuotojų amžiaus skirtumus.

Literatūra

- Adeyemi-Bello, T. (2001). The impact of leadership style on organizational growth. *Work Study*, Vol. 50, Issue 4, p. 150–154. ISSN 0043-8022.
- Aghiorghiesei, D.T., Poroach, V., Perța, M. (2015). Ethical Leadership in Healthcare Institutions from Romania. *An Approach from a Management Perspective*. Revista Română de Bioetică. Romania, Iași: Colegiul Medicilor Iași, Vol. 13, Nr.1, p. 186-207. ISSN 1583-5170.
- Alkahtani, A.H. (2016). The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence. *Business and Management Studies*, Vol. 2, No. 1, p. 23-34. ISSN 2374-5916
- Alshammari, A., Almutairi, N.N., Thuwaini, Sh. F. (2015). Ethical Leadership: The Effect on Employees. *International Journal of Business and Management*. Toronto: Canadian Center of Science and Education, Vol. 10, No. 3, p. 108-116. ISSN 1833-3850.
- Amirul, Sh.R., Daud, Hjh.N. (2012). A Study on the Relationship between Leadership Styles and Leadership Effectiveness in Malaysian GLCs. *European Journal of Business and Management*, Vol. 4, No .8, p.193-201. ISSN 2222-1905.
- Armstrong, A., Muenjohn, N. (2008). The Ethical Dimension in Transformational Leadership. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, Vol 3, No 3, p. 21-35. ISSN 1833-4318.

- Antonakis, J. (2006). Leadership: What is it and how it is implicated in strategic change?. *International Journal of Management Cases*, Vol. 8, Iss.4, p. 4-20. ISSN 1741-6264.
- Antonakis, J., Avolio, B.J., Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, Iss. 3, p. 261–295. ISSN 1048-9843.
- Antonakis, J., Cianciolo, A.T., Sternberg, R.J. (2004). Leadership. Past, Present, and Future, in: Antonakis, J., Cianciolo, A.T., Sternberg, R.J. (Ed.), *The Nature of Leadership*. USA, Thousand Oaks: Sage Publikations, Ins, p. 3-15. ISBN 0-7619-2715-8.
- Armandi, B., Oppedisano, J., Sherman, H. (2003). Leadership theory and practice: a “case” in point. *Management Decision*, Vol. 41, Iss. 10, p. 1076-1088. ISSN 0025-1747.
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 18, Iss. 4, p. 244-257. ISSN 1936-4490.
- Arsenault, P., Oehlers, P.F. (2012). Reinventing The Approach To Personality-Type And Ethical Ideology: A New Model. *The Coastal Business Journal*, Vol. 11, No. 1, p. 49-72. ISSN 2163-9280.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Vol. 72, Iss.4, p. 441-46. ISSN 2044-8325.
- Avolio, B.J., Reichard, R.J., Hannah, S.T., Walumbwa, F.O., Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, Iss. 5. p. 764–784. ISSN 1048-9843.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., Weber, T.J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, Vol. 60, p. 421-449. ISSN 0066-4308.
- Azim, M.T. (2015). Students’ Disposition Regarding Theory X and Y Assumptions and Their Career Choice and Academic Performance: An Empirical Study. *American Journal of Psychology and Cognitive Science*, Vol. 1, No. 5, p. 140-146. ISSN 2381-7453.
- Barbuto, Jr.J.E, Wheeler, D.W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, Vol. 31, No. 3, p. 300-326. ISSN 1059-6011.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press. ISBN-13: 978-0029018101.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, Vol. 18, Iss. 3, p. 19-31. ISSN 0090-2616.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. ISBN 10: 0805826971.
- Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European journal of work and organizational psychology*, Vol. 8, Iss. 1, p. 9–32. ISSN 1464-0643.

- Bass, B.M. (2000) The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 7, No. 3, p. 18-40. ISSN 1548-0518.
- Bass, B.M., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No 2, p. 181–217. ISSN 1048-9843.
- Bello, Sh.M. (2012). Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 11, p. 228-234. ISSN 2219-1933.
- Berg, M.E., Karlson, J.T. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*, Vol. 39, Issue 9, p. 1122–1142.
- Bhat, A.B., Verma, N., Rangnekar, S., Barua, M.K. (2012). Leadership style and team processes as predictors of organisational Learning. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 18, Issue 7/8, p. 347–369. ISSN 1352-7592.
- Boateng, Ch. (2012). Leadership Styles and Effectiveness of Principals of Vocational Technical Institutions in Ghana. *American International Journal of Contemporary Research*, Vol. 2, No. 3, p. 128-134. ISSN 2162-139X.
- Bosch, D. (2013). The Impact of Transformational Leadership on Leader-Follower Work Value Congruence. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, Vol. 3, No. 8, p. 18-31. ISSN 2164-2540.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. (2006a). Ethical leadership: A review and future directions, *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, Iss. 6, p. 595–616. ISSN 1048-9843.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. (2006b). Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, and Deviance in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 4, p. 954–962. ISSN 0021-9010.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. (2014). Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 122, Iss. 4, p. 587–598. ISSN 1573-0697.
- Brown, M.E., Treviño, L.K., Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*. Elsevier, Vol. 97, Iss. 2, p. 117-134. ISSN 0749-5978.
- Brown, M.E., Mitchell, M.S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Euture Research. *Business Ethics Quarterly*, Vol.20, No. 4, p. 583-616. ISSN 1052-150X.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. (2002). Conceptualizing and Measuring Ethical Leadership: Development of an Instrument. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, Conference Paper. pD1-D6. 6p. ISSN 1543-8643.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. ISBN 9780061965579. Interaktyvus (knygų skolinimo 14 dienų platforma) : https://archive.org/details/leadership00burn_0/page/18/mode/2up [žiūrėta nuo 2017-07-25 iki 2017-08-06]
- Busic, T., Robinson, L., Ramburuth, P. (2010). Effects of leadership style on team Learning. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 22, Issue 4, p. 228–248. ISSN 1366-5626.

- Çemberci, M., Civelek, M.E., Günel, D. (2016). The Mediator Effect of Ethical Climate on the Relation between Ethical Leadership and Organizational Commitment. *Research Journal of Politics, Economics and Management*, Vol. 4, Iss. 1, p. 147-160. ISSN 2147-6071.
- Chan, S.C.H., Mak, Wai-ming. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and Attitudes. *Personnel Review*, Vol. 43, Issue 2, p. 272–287. ISSN 0048-3486.
- Chen, Jui-Ch., Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, Issue 4, p. 280–288. ISSN 0143-7739.
- Cheng, B.S., Chou, L.F., Wu, T.Y., Huang, M.P., Farh, J.L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, Vol. 7, p. Iss. 1, 89-117. ISSN 1467-839X.
- Cheung, M.F.Y., Wong, Chi-Sum. (2011) Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32, Issue 7, p. 656–672. ISSN 0143-7739.
- Chin, T. (2013), How ethical leadership encourages employee voice behavior in China: The mediating role of organizational harmony. *International Business Research*, Vol. 6, No. 10, p. 15-24. ISSN 1913-9004.
- Choi So-Yun. 2015. The Effects of Ethical Management on Social Worker's Organizational Commitment and Turnover Intention. *Advanced and Technology Letters. Australia, Tasmania: SERSC*, Vol. 91, p. 32-38. ISSN 2287-1233.
- Chung, A., Chen, I-Heng, Lee, A., Yun-Ping, Chen, H.Ch., Lin, Y. (2011). Charismatic leadership and self-leadership: A relationship of substitution or supplementation in the contexts of internalization and identification? *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24, Issue 3, p. 299–313. ISSN 0953-4814.
- Ciulla, J.B. (2004), Ethics and Leadership Effectiveness, in: Antonakis, J., Cianciolo, A., Sternberg, R., *The Nature of Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi. p. 302-327. ISBN-10: 0761927158.
- Ciulla, J.B. (2005). The State Of Leadership Ethics And The Work That Lies Before Us. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 14, No. 4, p. 323-335. ISSN 1467-8608.
- Clifton, J. (2014). Small stories, positioning, and the discursive construction of leader identity in Business meetings. *Leadership*, Vol. 10 (1), p. 99–117. ISSN 1742-7150.
- Coetzer, M.F., Bussin, M., Geldenhuys, M. (2017). The Functions of a Servant Leader. *Administrative Sciences*, Vol. 7, Iss. 1, p. 1-32. ISSN 2076-3387.
- Çoklar, A.N. (2012). ICT ethical leadership scale (ICTELS): A study of reliability and validity on Turkish preservice teachers. *International Journal of Human Sciences*, Vol.9, Iss. 1, p. 82-101. ISSN 1303-5134.
- Collinson, D. (2014). Dichotomies, dialectics and dilemmas: New directions for critical leadership studies? *Leadership*, Vol. 10 (1), p. 36–55. ISSN 1742-7150.

- Condei, R., Niculae, I., Ștefan P., Popescu, A. 2014. Ethics and communication in management. *Scientific Papers Series „Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development“*. Bucharest: University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine, Vol. 14, Iss. 3, p. 47-53. ISSN 2284-7995.
- Connerley, M.L., Wu, J. (2016). *Handbook on Well-Being of Working Women*. International Handbooks of Quality-of-Life. ISBN 978-94-017-9897-9.
- Cooper, T. (2016). Manifest leadership styles in a Caribbean cross-sector Network. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37, Iss. 1, p. 93–106. ISSN 0143-7739.
- Cossin, D., Caballero, J. (2013). Transformational Leadership. Background Literature Review. Interaktyvus: https://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/BoardCenter/Web/213/Literature%20Review_Transformational%20Leadership.pdf [žiūrėta 2017-07-05]
- Covin, T.J., Kolenko, T.A., Sightler, K.W., Tudor, R.K. (1997). Leadership style and post-merger satisfaction. *Journal of Management Development*, Vol. 16, Iss. 1, p. 22–33. ISSN 0262-1711.
- Cowart T., Gilley A., Avery Sh., Barber A., Gilley J.W. (2014). Ethical Leaders: Trust, Work-Life Balance, and Treating Individuals as Unique. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. USA: North American Business Press, Vol.11, Iss. 3, p. 70-81. ISSN 1913-8059.
- Day, D.V., Antonakis., J. (2012). Leadership: Past, Present, and Future. in: Day, D.V., Antonakis, J. (Ed.), *The Nature of Leadership*. USA, Thousand Oaks: Sage Publikations, Ins. ISBN 978-1-4129-8020-3.
- Dang, D.Y., Gadi, P.D., Danladi, M.Z. (2013). Integrating leadership and ethics: consequences and implications in achieving results in the private sector. *International Journal of Education and Research*, Vol. 1, No.11, p. 1- 10. ISSN: 2201-6333.
- De, Haan, E. (2015). The leadership shadow: How to recognise and avoid derailment, hubris and overdrive. *Leadership*, Vol. 11 Iss. 1, p. 1–9. ISSN 1742-7150.
- De, Sousa, M.J.C., Van, Dierendonck, D. (2014). Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27, Iss. 6, p. 877–899. ISSN 0953-4814.
- DeConinck, J.B., DeConinck, M.B. (2017). The Relationship between Servant Leadership, Perceived Organizational Support, Performance, and Turnover among Business to Business Salespeople. *Archives of Business Research*, Vol. 5, Iss. 10, p. 57-71. ISSN 2054-7404.
- Deধানov, A.T., Lee, D., H., Rhee, J., Yoon, J. (2016). Entrepreneur’s paternalistic leadership style and creativity The mediating role of employee voice. *Management Decision*, Vol. 54, Iss. 9 p. 2310 – 2324. ISSN 0025-1747.
- Den, Hartog, D.N., Van, Muijen, J.J., Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, Iss. 1, p. 19-37. ISSN 0963-1798.

- Derr, C.L. (2012). Ethics and Leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol. 9, Iss. 6, p. 66-71. ISSN 1913-8059.
- Desrosiers, P. (2015). Leadership Style in Social Work Educational Administration. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 6, No. 3, p. 1-10. ISSN 2219-1933.
- Drucker, P.F. (2004). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: D. Radzevičiaus PĮ „R grupė“. ISBN 9949-10-533-1.
- Dubkēvičs, L. (2011). *Līderība vadīšanā*. Rīgā: SIA „Izdevniecība RaKa“ tipogrāfijā. ISBN 978-9984-46-167-0.
- Eisenbeiß, S.A., Giessner, S.R. (2012). The Emergence and Maintenance of Ethical Leadership in Organizations. *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 11, Iss. 1, p. 7–19. ISSN 1617-6391.
- Elçi, M., Şener, İ., Alpkın, L. (2013). The impacts of ethical leadership on the antisocial behavior of employees: the mediating role of ethical climate. *Journal of Global Strategic Management*, 14, p. 57-66. ISSN 1307-6205.
- Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S., Alpkın L. (2012). The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, p. 289 – 297. ISSN 1877-0428.
- Fairhurst, G.T., Connaughton, S.L. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership*. Vol. 10, iss. 1, p. 7–35. ISSN 1742-7150.
- Falletta, S.V. (2005). Organizational Diagnostic Models: A Review & Synthesis. Interaktyvus: <http://www.leadersphere.com/img/Orgmodels.pdf> [žiūrėta 2017. 05. 20]
- Fazzi, G., Zamaro, N. (2016). Exploring the interplay between leadership styles and PSM in two organisational settings. *International Journal of Manpower*, Vol. 37, Issue 5, p. 859–877. ISSN 0143-7720.
- Fehr, R., Yam, K.Ch., Dang, C. (2015), Moralized leadership: The construction and consequences of ethical leader perceptions. *Academy of Management Review*, Vol. 40, No. 2, p. 182–209. ISSN 0363-7425.
- Ferguson, E.D. (2011). What Adlerians Consider Important for Communication and Decision-Making in the Workplace: Mutual Respect and Democratic Leadership Style. *Journal of Individual Psychology*, Vol. 67, Iss. 4, p. 432-437. ISSN 1522-2527.
- Fisher, E.A. (2009). Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies. *Administration in Social Work*, Vol. 33, Iss. 4, p. 347-367. ISSN 0364-3107.
- Fouzia, N.K., Kamran, A.M. (2012). Analysis of Leadership Taxonomies and Organizational Outcomes by using Multifactor Leadership Questionnaire [interaktyvus]. *Proceedings of World Business Research Conference*. Published by: World Business institute Australia. Interaktyvus: <http://www.wbiconpro.com/426-Fouzia.pdf> [žiūrėta 2016 01 10].

- Gabrielsson, M., Darling, J., Seristö, H. (2009). Transformational team-building across cultural boundaries A case focusing on the key paradigm of leadership styles. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 15, Issue 5/6, p. 235–256. ISSN 1352-7592.
- Gabris, G.T., Maclin, St.A., Ihrke, D.M. (1998). The leadership enigma: toward a model of organizational optimism. *Journal of Management History*, Vol. 4, Iss. 4, p. 334-349. ISSN 1355-252X.
- Giddens, A. 2005. *Sociologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. ISBN 9986-850-54-1
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2007). *Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocijų intelektą*. Kaunas: Smaltija. ISBN 9955-707-08-9.
- Gopal, R., Chowdhury, R.G. (2014). Leadership styles and employee motivation: an empirical investigation in a leading oil company in India. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management*, Vol. 2, Iss. 5, p. 1-10. ISSN 2347-4572.
- Gorchani, A.N., Siyal, A., Jessar, F.S., Jamali, N.M. (2017). Dimensions of leadership and management in educational institutions: a theoretical and conceptual frame work. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, Vol. 6, Iss. 1, p. 37-46. ISSN 2186-8441.
- Gotsis, G., Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, Vol. 35, Issue 8, p. 985–1010. ISSN 0262-1711.
- Green, M.T., Rodriguez, R.A., Wheeler, C.A., Baggerly-Hinojosa, B. (2015). Servant Leadership: A Quantitative Review of Instruments and Related Findings. *Servant Leadership: Theory and Practice*, Vol. 2, Iss. 2, p. 76-96. ISSN 2332-2063.
- Griffith, S.D. (2007). Servant Leadership, Ethics and the Domains of Leadership. Interaktyvus: http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/griffith.pdf [žiūrėta 2018-09-09]
- Groves, K.S., LaRocca, M.A. (2011). An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol.103, Iss. 4. P. 511–528. ISSN 0167-4544.
- Gutierrez-Wirsching, S., Mayfield, J., Mayfield, M., Wang, W. (2015). Motivating language as a mediator between servant leadership and employee outcomes. *Management Research Review*, Vol. 38, Iss. 12, p. 1234–1250. ISSN 2040-8269.
- Haar, J., Brougham, D., Roche, M., Barney, A. (2017). Servant Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Work-Life Balance. *The New Zealand Journal of Human Resource Management (NZJHRM)*, Vol. 17, No. 2, p. 56-72. ISSN 1175-5407.
- Hakimian, F., Farid, H., Ismail, M.N., Ismail, I.A. (2014). The Role of Paternalistic Leadership on Fostering Employees' Innovative Behavior: Moderating Effects of Job Insecurity. *International Journal of Research in Business and Technology*, Vol. 4, No.2, p. 446-452. ISSN 2291-2118.

- Hamilton, M. (2009). The Interaction of Transactional and Transformational Leadership. *Online Journal for Workforce Education and Development*, Vol 3, Iss 3, p. 1-11. Interaktyvus: <https://opensiuc.lib.siu.edu/ojwed/vol3/iss3/> [žiūrėta 2017-07-07] ISSN 1550-347X.
- Hannah, S.T., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. (2011). Relationships between Authentic Leadership, Moral Courage, and Ethical and Pro-Social Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 21, Iss. 4, p. 555-578. ISSN 1052-150X.
- Hansen, S.D. (2011). Ethical Leadership: A Multifoci Social Exchange Perspective. *The Journal of Business Inquiry*. USA, Orem: Woodbury School of Business, Utah Valley University, No. 10, 1, p. 41-55. ISSN 2155-4056.
- Hansen, S.D., Dunford, B.B., Alge, B.J., Jackson, C.L. (2016). Corporate Social Responsibility, Ethical Leadership, and Trust Propensity: A Multi-Experience Model of Perceived Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, Vol. 137, Iss. 4, p. 649–662. ISSN 0167-4544.
- Hansen, S.D., Alge, B.J., Brown, M.E., Jackson, Ch.L., Dunford, B.B. (2013). Ethical Leadership: Assessing the Value of a Multifoci Social Exchange Perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol. 115, Iss. 3, p. 435-449. ISSN 0167-4544.
- Hassan, Sh. (2015). The Importance of Ethical Leadership and Personal Control in Promoting Improvement-Centered Voice among Government Employees. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 25, Iss. 3, p. 697–719. ISSN 1053-1858.
- Hay, I. (2006). Transformational leadership: characteristics and criticisms. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, Vol. 5, No. 2, p. 1-9. Interaktyvus: <http://www.weleadinlearning.org/ejournal.htm> [žiūrėta 2017-07-06] ISSN d0000925.
- Hassan, Sh., Wright, B.E., Yukl., G. (2014). Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review*, Vol. 74, Iss. 3, p. 333–343. ISSN 0033-3352.
- Hater, J.J., Bass, B.M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73 Iss. 4, p. 695-702. ISSN 0021-9010.
- Haughton, C., J. (2012). *From Ships to Leaderships. The Leadership of Maritime Education and Training (MET) Institutions in the United Kingdom*. Edukacijos daktaro disertacija. School of Education. The University of Birmingham. UK.
- Heres, L., Lasthuizen., K. (2012). What's the Difference? Ethical Leadership in Public, Hybrid, and Private Sector Organisations. *Journal of Change Management*, Vol. 12, Iss. 4, p. 441-466. ISSN 1469-7017.
- Hernez-Broome, G., Hughes, R.L. (2004). Leadership Development: Past, Present, and Future. *HR. Human Resource Planning*, Vol. 27, Iss. 1, p. 24-32. ISSN 0199-8986.

- Hickman, G.R. (1997). Transforming organizations to transform society. In Transformational leadership working papers. College Park: University of Maryland, Kellogg Leadership Studies Project, The James MacGregor Burns Academy of Leadership. Interaktyvus: <http://www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/1997> [žiūrėta 2016 11 06]
- Holten, A.L., Brenner, S.O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36, Issue 1, p. 2–16. ISSN 0143-7739.
- Homrig, C.M.A. (2001). Transformational Leadership. Interaktyvus: <http://leadership.au.af.mil/documents/homrig.htm> [žiūrėta 2016 10 28]
- İyigün, N.Ö., Ovali, Z., Genel, B. (2016). Power Usage in the Frame of Ethical Leadership: The Case of “Whiplash”. *Journal of Business & Economic Policy*, Vol. 3, No. 4, p. 51- 61. ISSN 2375-0766.
- Iqbal N, Anwar S, Haider, N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian J Bus Manag Review*, Vol. 5, Iss. 5, p. ISSN 2223-5833.
- Yahaya, R., Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, Vol. 35, Issue 2, p. 190–216. ISSN 0262-1711.
- Yasir, M., Mohamad, N.A. (2016). Ethics and Morality: Comparing Ethical Leadership with Servant, Authentic and Transformational Leadership Styles. *International Review of Management and Marketing*, Vol. 6, Iss. (S4), p. 310-316. ISSN 2146-4405.
- Yates, L.A. (2014). Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Values-Based Leadership*, Vol. 7, Iss. 1, p. 22-36. ISSN 1948-0733.
- Yidong, T., Xinxin, L. (2013), How Ethical Leadership Influence Employees’ Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, Vol. 116, Iss. 2, p. 441-455. ISSN 0167-4544.
- Yousef, D.A. (1998). Correlates of perceived leadership style in a culturally mixed environment. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, Iss. 5, p. 275 – 284. ISSN 0143-7739.
- Yu, H.Ch., Miller, P. (2005). Leadership style The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, Iss. 1, p. 35–50. ISSN 0143-7739.
- Yukl, G.A. (2010). *Leadership in Organizations*, 7th Edition. State University of New York, Albany. 978-0-13-815714-2.
- Yukl, G.A. (2013). *Leadership in Organizations*, 8th ed. State University of New York, Albany. ISBN 978-0-13-277186-3.
- Yukl, G.A., Mahsud, R., Hassan Sh., Prussia, G.E. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 20, Iss. 1, p. 38-48. ISSN 1548-0518.

- Jacobs, M.J. (2012). *An examination of midwest community college presidents' leadership styles*. Edukacijos daktaro disertacija. The Graduate School of Wayne State University, Detroit, Michigan. USA.
- Jit, R., Sharma, Ch.Sh., Kawatra, M. (2016). Servant leadership and conflict resolution: a qualitative study. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 27, Iss. 4, p. 591 – 612. ISSN 1044-4068.
- Johnson, K.W. (2005). The role of Leadership in Organizational Integrity, and five modes of Ethical Leadership. *Organizational Ethics*. EPIC-Online.net p. 1-9. Interaktyvus: <http://www.ethicaledge.com/Components%20of%20Ethical%20Leadership%20July%2001.pdf> [žiūrėta 2016 09 05]
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 5, p. 755–768. ISSN 0021-9010.
- Kaiser, R.B., Hogan, R., Craig, S.B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, Vol. 63, Iss. 2, p. 96-110. ISSN 0003-066X.
- Kalschoven, K., Boon, C.T. (2012). Ethical Leadership, Employee Well-Being, and Helping The Moderating Role of Human Resource Management. *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 11, Iss. 1, p. 60–68. ISSN 1617-6391.
- Kalshoven, K., Den, Hartog, D.N. (2009), Ethical leader behavior and leader effectiveness: The role of prototypicality and trust, *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 5 Iss. 2, p. 102-119.
- Kalshoven, K., Hartog, D.N.D., De Hoogh, A.H.B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, Iss. 1, p. 51–69. ISSN 1048-9843.
- Kanungo, R.N., Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. California: Sage. ISBN: 9780803957886.
- Kar, S. (2014). Ethical Leadership: Best Practice for Success. *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 1, p. 112-116. Interaktyvus: <https://pdfs.semanticscholar.org/08a9/21d1f8b4185425cde44229216640904a91f2.pdf> [žiūrėta 2017-01-21]. ISSN: 2278-487X.
- Kardelis, K. 1997. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija. ISBN 9986-13-561-3 *.
- Karim, A.J. (2016). The indispensable styles, characteristics and skills for charismatic leadership in times of crisis. *International Journal of advanced engineering, management and science*, Vol. 2, Issue 5, p. 363–372. ISSN 2454-1311.
- Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: KTU leidykla Technologija. ISBN 9955-09-078-2.
- Khan, Z.A. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, Vol.16, p. 1-7. ISSN 2422-8397.

- Khodarahmi, R., Aghahoseini, T. (2014), The Relationship between Ethical Leadership and Empowerment of Employees in the Tax Affairs of Isfahan City. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 6, p. 279-293. ISSN 2222-6990.
- Khuong M.G., Nhu, N.V.Q. 2014. The Effects of Ethical Leadership and Organizational Culture towards Employees' Sociability and Commitment—A Study of Tourism Sector in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science. CA, Rowland Heights: ETPub*, Vol. 3, No. 4, p. 329-336. ISSN 2168-0787.
- Kolzow, D.R. (2014). *Leading from Within: Building Organizational Leadership Capacity*. (a self-published e-book) Interaktyvus: https://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/edrp/Leading_from_Within.pdf [žiūrėta 2017-09-05]
- Kothari, C.R., (2004). *Research methodology. Methods and techniques*. New Delhi: New age international (p) limited, publishers. ISBN (13) : 978-81-224-2488-1.
- Kovjanic, S., Schuh, S.C., Jonas, K., Van Quaquebeke, N., Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33, Iss. 8, p. 1031–1052. ISSN 0894-3796.
- Kraniauskienė, S. 2006. *Metodinės rekomendacijos rengiant socialinį tyrimą: nuo plano iki anketos*. Klaipėda: KU leidykla. ISBN 9955-18-108-7.
- Kumar, R. (2011). *Research methodology : a step-by-step guide for beginners*. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-1-84920-300-5.
- Lam, Ch.S., O'Higgins, E.R.E. (2012). Enhancing employee outcomes The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33, Issue 2, p. 149–174.
- Langlois, L., Lapointe, C., Valois, P., de Leeuw, A. (2014). Development and validity of the Ethical Leadership Questionnaire. *Journal of Educational Administration*, Vol. 52, No. 3, p. 310-331. ISSN 0957-8234.
- Laumenskaitė, E., Petkevičiūtė, N. (2004). Asmeninė motyvacija kaip profesinės karjeros pagrindas. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, Nr. 8, p. 72-83. ISSN 1392-6241.
- Laurentiu, R.M. (2014). Modern business development through managerial ethics. *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series*. România, Târgu Jiu: „Academica Brâncuși” publisher, Iss. 6, p. 119-121. ISSN 2344 – 3685.
- Li, C-K., Hung, C-H. (2009). The influence of transformational leadership on Workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality An International Journal*, Vol. 37, Iss. 8, p. 1129-1142. ISSN 0301-2212.
- Lightfoot, W.S., Kehal, M. (2005). Leaders and Leadership: A Corpus-Based Approach for Evaluating the Evolution of Leadership. *Communications of the IIMA*, Vol. 5, Iss. 3, Article 8, p. 77-87. ISSN 1941-6687.

- Likert, R. (1971). Human Organization Measurements: Key to Financial Success. *Michigan business Review*, May, Vol. 23, p. 1-5.
- Luobikienė, I. 2010. *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: KTU. Technologija. ISBN 978-9955-25-803-2.
- Lussier, R.N., Achua, Chr.F. (2001). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. South-Western Cengage Learning. USA. ISBN-13: 978-0-324-59655-7.
- Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R.L. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate, *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, Iss. 1, p. 7–16. ISSN 0167-4544.
- Mayer, D.M., Priesemuth, M., Brown M., Kuenzi, M. (2009). Antecedents and Consequences of Employee-Supervisor Agreement on Ethical Leadership. *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2009, Iss. 1, p. 1-4. ISSN 2151-6561. Interaktyvus: <https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/ambpp.2009.44257610> [žiūrėta 2017-09-17]
- Maskaly, J., Jennings, W. (2016). A question of style: Replicating and extending Engel’s supervisory styles with new agencies and new measures. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 39, Iss. 4, p.620-634. ISSN 1363-951X.
- Masood, S.A., Dani, S.S., Burns, N.D., Backhouse, C.J., (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *IMEchE Journal of Engineering Manufacture*, Vol. 220, Iss. 6, p. 941-949. ISSN 0954-4054.
- Mathani, B.A. (2016), The Significance Of Work Ethics In Human Resource Management For Upgrading The Performance Of Employees: An Applied Study. *European Scientific Journal*, February, Vol.12, No. 4, p. 231-258. ISSN 1857 – 7881.
- Matonytė, I. 2004. Socialinis kapitalas: nuo mokslinių tyrimo perspektyvų prie empirinių pastebėjimų. Gero valdymo klausimas. *Sociologija. Mintis ir veiksmai*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė. Nr.1, p. 22-37. ISSN 1392-3358.
- Mauri, T. (2017). Why leadership styles matter. *Strategic Direction*, Vol. 33, Issue 1, p. 1–4. ISSN 0258-0543.
- McCleskey, J.A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 5, No 4, p. 117- 130. ISSN 2152-1034.
- McMahon, M. (2012). Servant Leadership As A Teachable Ethical Concept. *American Journal Of Business Education*, Vol 5, No. 3, p. 339-346. ISSN 1942-2504.
- Mey, M., Lloyd, H., Ramalingum, K. 2014. Ethical Leadership Essential for an Ethical Environment. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Italy, Rome: MCSER publishing, Vol. 5, No. 20, p. 897-908. ISSN 2039-9340.
- Melchar, D.E., Bosco, S.M. (2010). Achieving High Organization Performance through Servant Leadership. *The Journal of Business Inquiry*, Vol. 9, No. 1, p. 74-88. ISSN 2155-4056.

- Men, L.R., Stacks, D.W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, Vol. 17, Issue 2, p. 171–192. ISSN 1363-254X.
- Mertel, T., Brill, C. (2015). What every leader ought to know about becoming a servant leader. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 47, Iss. 5, p. 228 – 235. ISSN 0019-7858.
- Mester., Ch., Visser, D., Roodt, G., Kellerman, R. (2003). Leadership Style And Its Relation To Employee Attitudes And Behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 29, Iss. 2, p. 72-82. ISSN 0258-5200.
- Mihelič, K.K., Lipičnik, B., Tekavčič, M. (2010), Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, Vol. 14, No 5, pp. 31-42. ISSN 1546-5748.
- Mikkelson, A.C., Sloan, D., Hesse, C. (2017). Relational communication messages and leadership styles in supervisor/employee relationships. *International Journal of Business Communication*, p. 1–19. ISSN 2329-4884. Interaktyvus: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2329488416687267> [žiūrėta 2017 01 20].
- Mills, D.Q. (2005). *Leadership: How to Lead, How to Live*. Waltham, MA: MindEdge Press. ISBN-13: 9780977062607. ISBN-10: 0977062600.
- Mittal, R. (2015). Charismatic and Transformational Leadership Styles: A Cross-Cultural Perspective. *International Journal of Business and Management*. Canadian Center of Science and Education, Vol. 10, No. 3, p. 26-33. ISSN 1833-3850.
- Mohamed, R. K.M.H., Nor, C.S.M. (2013). The Relationship between McGregor's X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 5, p. 715-720. ISSN 2222-6990.
- Monahan, K. (2012). A Review of the Literature Concerning Ethical leadership in Organizations. *Emerging leadership Journeys*, USA, Virginia Beach : Regent University, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Vol.5, Iss. 1, p. 56-66. ISSN 1941-4684.
- Moss, J.Jr., Lambrecht, J.J., Jensrud, Q. (1994). *Leader attributes inventory manual*. NCRVE University of California, Berkeley. ISBN 800-637-7652.
- Nagendra, A., Farooqui, S. (2016). Role of leadership style on organizational performance. *International Journal of Research in Commerce & Management*, Vol. 7, Iss. 4, p. 65–67. ISSN 0976-2183.
- Nanjundeswaraswamy, T.S., Swamy, D., R. (2014). Leadership styles. *Advances In Management*. Vol. 7, Iss. 2, p. 57-62. Interaktyvus: https://www.mnsu.edu/activities/leadership/leadership_styles.pdf [žiūrėta 2017-06-16]
- Neumann, Y., Neumann, E.F. (1999) The president and the college bottom line: the role of strategic leadership styles. *International Journal of Educational Management*, Vol. 13, Issue 2, p. 73–81.
- Nyukorong, R. (2014). Fostering ethical leadership in organizations. *European journal of business and management*, Vol.6, No.33, p. 56-63. ISSN 2222-1905.

- Nordbye, V.C., Irving, J.A. (2017). Servant Leadership and Organizational Effectiveness: Examining Leadership Culture among Millennials within a US National Campus Ministry. *Servant Leadership: Theory & Practice*, Vol. 4, Iss. 1, p. 53-74. ISSN 2332-2063.
- Northouse, P.G. (2009). *Lyderystė teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. ISBN 978-9986-850-63-2.
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership : theory and practice*, 7 ed. Western Michigan University. ISBN 978-1-4833-1753-3
- Obicci, P.A. (2015), Effects of ethical leadership on employee performance in Uganda. *Net Journal of Business Management*, Vol. 3, Iss. 1, p. 1-12. ISSN: 2437-1335.
- Obiwuru, T.C., Okwu, A.T., Akpa, V.O., Nwankwere, I.A. (2011). Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in ikosi-ketu Council development area of lagos state, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1, No.7, p. 100-111. ISSN 1839-0846.
- Odumeru, J.A., Ifeanyi, G.O. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2, Iss. 2, p. 355-361. ISSN 2306-9007.
- Pacevičius, J., Kekytė, J. (2008). Vadovų vadybiniai gebėjimai: galimybių ir apribojimų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Šiauliai: ŠU leidykla. Nr. 4 (13), p. 321-330. ISSN 1648-9098.
- Page, D., Wong, P.T.P. (2000). A conceptual framework to measuring servant leadership. In A. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*. Boston, MA: University Press of America. (p. 69-110). ISBN-10: 0761816135.
- Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas*. Vilnius: VUL. ISBN978-609-459-096-2.
- Palmer, D.E. (2009). Business Leadership: Three Levels of Ethical Analysis. *Journal of Business Ethics*. Vol. 88, No. 3, p. 525-536. ISSN 0167-4544.
- Pandey, P., Singh, S., Pathak, P. (2015), Ethical leadership: the need for a new approach in retail. *Purushartha: a journal of management, ethics and spirituality*, Vol. VIII, No. 1, p. 91-99. ISSN 0975-024X.
- Paulienė, R. (2012). The Complexity Approach to New Leadership Phenomenon. *International Journal of Advances in Management and Economics*, Vol.1, Iss. 4, p. 48-59. ISSN 2278-3369.
- Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V.J., Ayoko, O. (2009). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22, Iss. 5, p. 511–523. ISSN 0953-4814.
- Pereira, O.P., Martins, A., Martins, I., Willians, R., (2009). Ethics and leadership: the cornerstones for regional and economic success in organisations of the XXI century. *Regional and Sectoral Economic Studies*, Vol. 9, Iss 2, p. 53-77. ISSN 1578-4460.

- Petrick, J.A., Quinn J.F (1997), *Management Ethics: Integrity at Work*. Sage Series in Business Ethics, Thousand Oaks, CA. ISBN-13: 978-0803957978.
- Piccolo, R.F., Greenbaum, R.L., Eisa, G. (2012), *Ethical Leadership and Core Job Characteristics: Designing Jobs for Employee Well-Being*, in: Reilly, N. P., Sirgy, M. J., Gorman, C. A., *Work and quality of life – Ethical practice in organizations*. Springer Science & Business Media, New York, London. (p. 291-306). ISBN 978-94-007-4059-4.
- Potts, J.D. (2002). *Leadership and Ethics: Advancing the Conversation. Building Leadership Bridges. Academy of Leadership*. College Park, MD. p. 41–47. ISBN 978-1891464249.
- Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kunas: LKKA. ISBN 9955 – 622 – 18 – 0.
- Rao, M.S. (2017). *Soft Leadership: An Innovative Leadership Perspective. The Journal of Values-Based Leadership*, Vol. 10, Iss. 1, p. 120-131. ISSN 2153-019X.
- Reddy, A.V., Kamesh, A.V.S. (2016). *Integrating Servant Leadership and Ethical Leadership*, in Chatterji, M., Zsolnai, L. (eds) *Ethical Leadership*. Palgrave Macmillan, London, p. 107-124. ISBN 978-1-137-60194-0.
- Reed, L.L. (2010). *Mustard Seeds as Means for Creative Problem Solving, Ethical Decision Making, Stakeholder Alliance, & Leader Development through Experiential Learning in Management Education. Developments in Business Simulations and Experiential Learning*. Vol. 37, p. 310-320.
- Reed, L.L., Vidaver-Cohen, D., Colwell, S. R. (2011). *A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research. Journal of Business Ethics*, Vol. 101, Iss 3, p. 415-434. ISSN 0167-4544.
- Remišová, A., Lašáková, A., Búciová, Z. 2014. *Ethical-Economic Dilemmas In Business Education. Business, Management and Education*. Vilnius: VGTU leidykla “technika” Vol. 12. No. 2, p. 303–317. ISSN 2029-7491.
- Richardson, J., Millage, Ph., Millage, J., Lane, S. (2014). *The effects of culture on leadership styles in China, Germany and Russia. Journal of Technology Management in China*, Vol. 9 Iss. 3, p.263-273. ISSN 1746-8779.
- Robbins, St.P. (2010). *Kaip vadovauti žmonėms*. Vilnius: Tyto Alba. ISBN 978-9986-16-552-1.
- Rochford, K.C., Jack, A.I., Boyatzis, R.E., French, S.E. (2017). *Ethical Leadership as a Balance Between Opposing Neural Networks. Journal of Business Ethics*, Vol. 144, Iss. 4, p. 755–770. ISSN 0167-4544.
- Rohmann, A., Rowold, J. (2009). *Gender and leadership style. A field study in different organizational contexts in Germany. Equal Opportunities International*, Vol. 28, Issue 7, p. 545–560. ISSN 0261-0159
- Ross, D.B., Matteson, R., Exposito, J. (2014). *Servant leadership to toxic leadership: Power of influence over power of control. Fischler College of Education: Faculty Presentations*, p. 1-37. Interaktyvus: http://nsuworks.nova.edu/fse_facpres/244 [žiūrėta 2017-09-04]

- Rost, J.C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport, CT, London: Praeger. ISBN 0-275-94610-X.
- Rowe, W.G., Guerrero, L. (2013). *Cases in Leadership*. USA. Sage Publications, Ins. ISBN 978-1-4522-3497-7
- Rupp D.E., Wright P.M., Aryee S., Luo Y. 2015. Organizational Justice, Behavioral Ethics, and Corporate Social Responsibility: Finally the Three Shall Merge. *Management and Organization Review*. Cambridge: International Association for Chinese Management Research, Vol. 11, Special Iss. 01, p. 15 – 24. ISSN 1740-8776.
- Rupšienė, L. (2007). Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda: KU. ISBN 978-9955-18-248-1.
- Russell, R.F., Stone, A.G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23, Iss. 3, p.145-157. ISSN 0143-7739.
- Rustin, M., Armstrong, D. (2012). What happened to democratic leadership? *Soundings*. Iss. 50, p. 59-71. ISSN 0038-1861.
- Salter, C., Harris, M., McCormack, J. (2014). Bass & Avolio's Full Range Leadership Model and Moral Development. *Lecture presented at E-Leader Conference, Milan, Italy*. Interaktyvus: <http://www.g-casa.com/conferences/milan/paper/McCormack.pdf> [žiūrėta 2018-09-02]
- Sarti, D. (2014). Leadership styles to engage employees: evidence from human service organizations in Italy. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 26, Iss. 3/4, p. 202–216. ISSN 1366-5626.
- Schminke, M. (2010). *Managerial Ethics Managing the Psychology of Morality*. USA: Taylor and Francis Group, LLC. ISBN 978-1-84872-833-2.
- Schneider, Sh.K., George, W.M. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 32, Iss. 1, p. 60 – 77. ISSN 0143-7739.
- Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: KU leidykla. ISBN 9986-505-71-2.
- Seyal, A.H., Rahman, M.N.A. (2014). Testing Bass & Avolio Model of Leadership in Understanding ERP Implementation Bruneian SMEs among. *Journal of Organizational Management Studies*. IBIMA Publishing. Vol. 2014, p. 1-17. ISSN 2166-0816.
- Shalit, A., Popper, M., Zakay, D. (2010). Followers' attachment styles and their preference for social or for personal charismatic Leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31, Iss. 5, p. 458 – 472. ISSN 0143-7739.
- Shao, Z., Feng, Y., Wang, T., Liu, L. (2016). The impact mechanism of charismatic leadership on individual's tacit knowledge sharing. *WHICEB 2016 Proceedings*. p. 527 – 534.
- Shekari, H., Nikooparvar, M.Z. (2012). Promoting Leadership Effectiveness in Organizations: A Case Study on the Involved Factors of Servant Leadership. *International Journal of Business Administration*, Vol. 3, No. 1, p. 54-65. ISSN 1923-4007.

- Sikula, A., Kim, Ch.W. (2004). Reinventing leadership: blended dualism. *DIAS technology review*, Vol. 1, No. 1, p. 23-28. ISSN 0972-9658.
- Simić, I. (1998). Transformational leadership - the key to successful management of transformational organizational changes. *Facta Universitas*, Vol.1, No. 6, p. 49-55. ISSN 0354-4699.
- Skaržauskienė, A., Paražinskaitė, G. (2010). *Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška. Socialinių mokslų studijos*. Mykolo Romerio universitetas. Nr.1(5), p. 41-61. ISSN 2029-223.
- Smith, E.E. (2014), Ethical Leadership: A South African Financial Sector Perspective. *International Journal of Business Management and Economic Research*, Vol 5, Iss. 5, p. 80-90. ISSN 2229- 6247.
- Stankuvienė, A. (2013). Autoritarizmo veiksniai ir diagnostikos priemonės. *Socialinių mokslų studijos/Societal Studies*, Nr. 5(1), p. 57–73. ISSN 2029–2236.
- Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2012). Lietuviškosios modifikuoto vadovavimo efektyvumo klausimyno versijos psichometriniai rodikliai. *Tarptautinis psichologijos žurnalas: Biopsichosocialinis požiūris*, Nr. 10, p. 89-108. ISSN 1941-7233.
- Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2013). Vadovo efektyvumo vertinimo pagrindimas: ar reikalinga teorinių požiūrių gausa? *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 68, p. 109-122. ISSN 1392-1142.
- Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2015). *Vadovavimo efektyvumo vertinimas: psichologiniai aspektai*. Kaunas: VDU /Vilnius: „Versus aureus“ leidykla. ISBN 978-609-467-117-3.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: The Free Press. ISBN 978-0029316603.
- Stone, A.G., Russell, R.F., Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, Iss. 4, p.349 – 361. ISSN 0143-7739.
- Stouten, J., van Dijke, M., De Cremer, D. (2012). Ethical Leadership: An Overview and Future Perspectives. *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 11, Iss. 1, p. 1-6. ISSN: 1866-5888.
- Strom, D.L., Sears, K.L., Kelly, K.M. (2014). Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 21(1), p. 71–82. ISSN 1548-0518.
- Sudha, K.S., Shahnawaz, M.G., Farhat, A. (2016). Leadership Styles, Leader's Effectiveness and Well-being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator. *Vision-The Journal of Business Perspective*, Vol. 20, Iss. 2, p. 111–120. ISSN 0972-2629.
- Sultana, U.S., Darun, M.R., Yao, L. (2015). Transactional Or Transformational Leadership: Which Works Best For Now? *International Journal of Industrial Management*, Vol. 1, p. 1-9. ISSN 2289-9286

- Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Klaipėda: KU leidykla. ISBN 978-9955-18-411-9.
- Tan, M., Hee, T.F., Piaw, Ch.Y. (2015). A Qualitative Analysis of the Leadership Style of a Vice-Chancellor in a Private University in Malaysia. *SAGE Open*, JAN (1), p. 1-11. DOI: 10.1177/2158244015577665. ISSN 2158-2440.
- Tanno, J.P., Banner, D.K., (2018). Servant Leaders as Change Agents. *Journal of Social Change*, Vol. 10, Iss, 1, p. 1–18. ISSN 1931-1540.
- Tidikis, R. 2003. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos teisės universiteto leidybos centras. Kaunas: Aušra. ISBN 9955-563-26-5.
- Toor, S.R., Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, Vol. 90 Iss.4, p. 533-547. ISSN 0167-4544.
- Transformational Leadership Report (2007). Developing tomorrow's transformational leaders today. Interaktyvus: <http://transformationalleadership.net> [žiūrėta 2015-03-31]
- Treviño, L.K., Brown, M.E., Hartman, L.P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, Vol. 56. No 1, p. 5–37. ISSN 0018-7267.
- Treviño, L.K., Brown, M.E. (2004a). The Role of Leaders in Influencing Unethical Behavior in the Workplace, in: Kidwell Jr., R., E., Martin, C., L., *Managing Organizational Deviance*. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi. (p. 69-96). ISBN: 9780761930143.
- Treviño, L.K., Brown, M.E. (2004b). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 2, p. 69-81. ISSN 1079-5545.
- Treviño, L.K., Brown, M.E., Hartman, L.P. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, Vol. 42, No. 4, p. 128-142. ISSN 0008-1256.
- Treviño, L.K., Brown, M.E., Hartman, L.P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, Vol. 56, Iss. 1, p. 5-37. ISSN 0018-7267.
- Tuuli, M.M., Rowlinson, S., Fellows, R., Liu, A.M.M. (2012). Empowering the project team: impact of leadership style and team context. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 18, Iss. 3/4, p. 149 – 175.
- Van de Valk, L.J. (2008). Leadership Development and Social Capital: Is There a Relationship? *Journal of Leadership Education*. Interaktyvus Vol. 7, Iss. 1, p. 47-64. ISSN 1552-9045. Interaktyvus: http://leadershipeducators.org/Resources/Documents/jole/2008_summer/JOLE_7_1_Van_De_Valk.pdf [žiūrėta 2015 12 20]
- Van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K., Six, F. (2009). Ethical leadership and trust: it's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 5 No. 2, p. 102-122. ISSN 1554-3145

- Van Winkle, B., Allen, S., DeVore, D., Winston, B. (2014). The Relationship Between the Servant Leadership Behaviors of Immediate Supervisors and Followers' Perceptions of Being Empowered in the Context of Small Business. *Journal of Leadership Education*, Vol. 13, Iss. 3, p. 70-82. ISSN 1552-9045.
- Waggoner, J.T. (2010). Ethics and Leadership: How Personal Ethics Produce Effective Leaders. *CMC Senior Theses*. Paper 26. Interaktyvus: http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/26 [žiūrėta 2017-09-02]
- Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., Christensen, A.L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 115, Iss. 2, p. 204–213.
- Walumbwa, F.O., Lawler, J.J., Avolio, B.J., Wang, P., Shi, K. (2005). Transformational Leadership and Work-Related Attitudes: The Moderating Effects of Collective and Self-Efficacy Across Cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 11, Iss. 3, p. 2-16. ISSN 1548-0518.
- Winston, B., Fields, D. (2015). Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36, Iss. 4, p. 413 – 434. ISSN 0143-7739.
- Wong, P.T., Davey, D. (2007). Best Practices in Servant Leadership. Virginia Beach, VA: Regent University. Interaktyvus: https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/wong-davey.pdf [žiūrėta 2017-09-02]
- Zaccaro, St.J., Rittman, A.L., Marks, M.A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 12, Iss. 4, p. 451–483. ISSN 1048-9843.
- Zakarevičius, P. (2013). Vadybos paradigma. *Organizacijų Vadyba: Sisteminių Tyrimai*. Kaunas: VDU leidykla. Nr. 68 p: 151-159. ISSN 1392-1142.
- Zhu, W. (2008). The Effect of Leadership on Follower Moral Identity: The Mediating Role of Psychological Empowerment. Kravis Leadership Institute, *Leadership Review*, Vol. 8, p. 62-73. ISSN 1539-6363.
- Zhu, W., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. (2009). Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Group & Organization Management*, Vol. 34 No. 5, p. 590-619. ISSN 1059-6011.
- Zhu, W., May, D.R., Avolio, B.J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 11, No. 1, p. 16–26. ISSN 1548-0518.
- Zhu, W., Riggio, R.E., Avolio, B.J., Sosik, J.J. (2011). The effect of leadership on follower moral identity: Does transformational/transactional style make a difference? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 18, Iss. 2, p. 150-63. ISSN 1548-0518.

- Zhu, W., Treviño, L.K., Zheng, Z. (2016). Ethical Leaders and Their Followers: The Transmission of Moral Identity and Moral Attentiveness. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 26, Iss. 1, p. 95–115. ISSN 1052-150X.
- Zylfijaj, K., Rexhepi, L., Grubi, A.K. (2014). Authoritarian Leadership vs. Participative Leadership In organizations, in: *Beyond the horizon of tempus projects: theory and practice of project management*. Società Editrice «Il Ponte Vecchio», Alma Mater Studiorum Università di Bologna, Dipartimento di Sci, p. 304-308. ISBN 9788865414071.
- Адизес, И.К. (2007). *Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует*. Москва: Альпина бизнес букс. ISBN 978-5-9614-0429-6.
- Адизес, И.К. (2008). *Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей*. Москва: Альпина бизнес букс. ISBN 978-5-9614-0721-1.
- Герзон, М. (2008). *Лидерство через конфликт : Как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности*. Москва: «Манн, Иванов и Фербер». ISBN 978-5-902862-72-7.
- Дафт, Р.Л., Лейн, П. (2007). *Уроки лидерства*. Москва: Эксмо. ISBN 5-699-18025-7.
- Друкер, П.Ф. (2004). *Энциклопедия менеджмента*. Москва • Санкт-Петербург • Киев: Издательский дом „Вильямс“. ISBN 5-8459-0588-5.
- Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. (1997). *Основы менеджмента*. Москва: Дело. ISBN: 5-7749-0047-9.
- Кете де Врис, М. (2004). *Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта*. Москва: Альпина Бизнес Букс. ISBN 5-9614-0019-0.
- Чуркина, М., Жадько Н. (2009). *Управленческая эффективность руководителя*. Москва: Альпина Бизнес Букс. ISBN 978-5-9614-1005-1.
- VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija. <https://www.portofklaipeda.lt/companies/company/Krovos-darbu-kompanijos/40>
- Rekvizitai.LT <https://rekvizitai.vz.lt/>

Priedai

Priedas Nr. 1

Gerb. Respondente,

Klaipėdos universiteto Socialinių humanitarinių mokslų fakulteto, Jungtinės doktorantūros, Vadybos studijų IV kurso doktorantas Arnoldas Petrusis, vykdo tyrimą, kurio tikslas – etiško vadovavimo raiškos įvertinimas vadovavimo stiliuose. Jūsų nuomonė yra labai svarbi, todėl prašome nuoširdžiai atsakyti į šios anoniminės anketos klausimus. Anketos duomenys bus pateikiami apibendrintai ir naudojami rašant disertacinį darbą.

Iš anksto dėkojame už paramą tyrimo metu

1. Jūsų tiesioginį vadovą labiausiai atitinkantis vadovavimo bruožas (įvertinkite kiekvieną teiginį X, kai: **1** – visiškai nesutinku; **2** - nesutinku, **3** – daugiau nesutinku, nei sutinku, **4** - sutinku, **5** - visiškai sutinku):

Teiginys	Įvertinimas				
	1	2	3	4	5
EV.1 Vadovas vienodai vertina darbuotojus, pagal organizacijos taisykles ir priimtas nuostatas					
EV.2 Vadovas teisingai vertina savo ir darbuotojų žinias					
EV.3 Vadovas sąžiningas, prisiima atsakomybę už savo veiklą					
EV.4 Vadovas visuomet objektyviai paaiškina dėl kokių priežasčių pasiūlymai bus įgyvendinami arba dėl kurių priežasčių jie nebus įgyvendinami					
EV.5 Vadovas sąžiningai pateikia, paskirsto užduotis neskirstydamas jų į lengvas ir sudėtingas, teisingai atsižvelgia į turimus darbo krūvius					
EV.6 Vadovas, visuomet paaiškina, kas teisinga ir kas neteisinga, atsižvelgiant į etines normas					
EV.7 Vadovas išsako, kokios jo vertybės, kad darbuotojai galėtų suvokti jo priimamų sprendimų priežastis					
EV.8 Vadovas pripažįsta, kad darbuotojai gali turėti savo vertybes, nebūtinai sutampančias su vadovo ir organizacijos vertybėmis. Todėl ieško bendrų moralinių nuostatų					
EV.9 Vadovas įsipareigoja veikti bendram labui, kitų žmonių poreikiai yra prioritetas					
EV.10 Organizacijos apjungimui, vadovas permąsto vertybes, skleidžia jas darbuotojams					

EV.11 Vadovas pateikia užduotis, laikantis moralumo principų					
EV.12 Vadovas vadovauja atsakingai, stengdamasis nesukelti nepageidautinų rizikos veiksnių sau, savo darbuotojams ir kitiems, kuriuos tai tiesiogiai liečia					
EV.13 Vadovas ugdo darbuotojus būti moraliai atsakingais prieš save ir kitus					
EV.14 Vadovas visuomet vertina darbinės drausmės pažeidimus moralinių nuostatų atžvilgiu					
EV.15 Vadovo pasiūlymai darbuotojams pateikiami pagarbiai					
EV.16 Vadovo santykiai su darbuotojais bendražmogiški, prisilaikant visuotinai priimtų etikos normų					
EV.17 Vadovo šiuolaikiškas mąstymas, priimant dalykiškus (praktiškus) sprendimus, įvertinant galimas priimamų sprendimų pasekmes					
EV.18 Vadovas darbinėje veikloje nuolatos laikosi etinių, dorovinių normų ir principingai diegia, bei giną jų laikymąsi darbuotojų tarpe					
EV.19 Vadovas ryžtingai priima teisingus (etikos atžvilgiu) sprendimus					
EV.20 Vadovas prieš priimant galutinį sprendimą aptaria užduoties įgyvendinimo etines normas					
EV.21 Vadovas neišsižada prisiimtų įsipareigojimų ir juos atsakingai įgyvendina					
EV.22 Vadovas įtikina darbuotojus, kad abipusis pasitikėjimas laikantis etinių normų sukuria palankią ir atvirą darbo aplinką numatytų tikslų įgyvendinimui					
EV.23 Vadovas suteikia darbuotojams galimybę keisti elgseną, suderinant su etinėmis nuostatomis					
EV.24 Vadovas ieško galimybių suderinti organizacinę veiklą su darbuotojo įsitikinimais (moraliniais, religiniais)					
EV.25 Vadovas suvokia, kad jo požiūris į užduoties įgyvendinimą nebūtinai sutampa su darbuotojų požiūriu					
EV.26 Vadovas atviras konstruktyviai kritikai					
EV.27 Vadovas skatina prisiimti įsipareigojimus ir pamatuotą riziką įgyvendinant užduotis					
EV.28 Vadovas palaiko altruistinę darbuotojų tarpusavio pagalbą, skatinančią teigiamus pokyčius					
EV.29 Vadovas dalindamasis turimomis žiniomis, skatina darbuotojus pasidalinti savo turima patirtimi					
EV.30 Vadovas skatina taip, kad darbuotojai sąmoningai jaustų moralinį pasitenkinimą savo veikla					

EV.31 Vadovas ugdo altruistišką, tarpusavio pagalbos poreikį (tiek suteikti, tiek priimti jį)					
EV.32 Vadovas palaiko ir skatina disciplinos laikymąsi, kaip vieną iš priemonių užkertant patyčias					
EV.33 Vadovas skatina ir palaiko, tas vertybes kurios padeda atskleisti darbuotojų gerąsias savybes					
EV.34 Vadovas suteikia pagalbą ir palaikymą darbuotojams altruistiškai įgyvendinant numatytus tikslus					
TR.1 Vadovas nustato ką darbuotojai turi padaryti					
TF.1 Vadovas skatina darbuotojus dalyvauti sprendimų priėmimo ir neįtakoja jų priimamiems sprendimams					
TA.1. Vadovas patiki savo darbuotojams imtis veiksmų (priimti sprendimus), kurie geriausiai atitinka organizacijos poreikius					
TR.2 Vadovo abipusiai naudingas bendravimas, nukreiptas į atlygį					
TF.2 Vadovas sukuria pojūtį ir jį palaiko, kad darbuotojai jaustųsi vertinami					
TA.2 Vadovas suteikia galimybes darbuotojams būti išklaudytiems ir išgirstiems					
TR.3 Vadovas tiksliai nurodo, ką ir kaip reikia atlikti					
TF.3 Vadovas įtikina pakilti aukščiau asmeninių interesų, organizacijos tikslams įgyvendinti					
TA.3 Vadovas sutelkia asmeninį dėmesį tikslų nustatymui, nukreipiant juos (tikslus) darbuotojų poreikiams					
TR.4. Vadovas nekreipia dėmesio į darbuotojų asmeninį tobulėjimą					
TF.4 Vadovas nepriekabus, bendradarbiaujantis, ugdantis darbuotojus ir sudarantis jiems galimybes tobulėti					
TA.4 Vadovas užsiimant darbuotojų mokymu, ugdymu					
TR.5 Vadovas prisiima atsakomybę, bet esant blogiems rezultatams baudžia darbuotojus					
TF.5 Vadovas atsakomybę dalijasi su darbuotojais arba ji yra deleguojama					
TA.5. Vadovas atsakomybę perduoda atliekančiam užduotį, nuolatos rūpinasi jos įgyvendinimu					
TR.6 Vadovas reiklus reglamentuotai drausmei					
TF.6 Vadovas reikalauja sąmoningo savęs drausminimo					

TA.6. Vadovas savo asmeniniu pavyzdžiu sukuria darbuotojams drausmės laikymosi poreikį.					
TR.7 Vadovas pirmiausia skatina per sąlyginius atlyginimu grįstus mainus					
TF.7 Vadovas skatina darbuotojus dirbti atsisakant savo tikslų, organizacijos tikslams įgyvendinti					
TA.7 Vadovo dorovingumas, dvasingumas ir noras padėti, skatina bendruomeniškumo jausmą					
TR.8 Vadovas skatina daryti tai ko jis nori					
TF.8 Vadovas skatina darbuotojų iniciatyvą ir naujoves didinančias jų atsidavimą organizacijai					
TA.8. Vadovas suteikia galimybes pasireikšti darbuotojų iniciatyvai					
TR.9 Vadovas šalininkas nerašyto susitarimo, grindžiamo atlygiais ir bausmėmis					
TF.9 Vadovas padeda darbuotojams atskleisti ir panaudoti jų stipriąsias puses					
TA.9 Ne tik vadovas įtakoja darbuotojų elgseną, bet ir darbuotojai grįžtamuojų ryšiu įtakoja vadovo elgseną					
TR.10 Vadovas įsitikinę, kad jo turimų žinių užtenka užimamoms pareigoms					
TF.10 Vadovas nuolatos save ugdo ir tobulina					
TA.10. Vadovas, nešališkai įsiklausydamas į objektyvias darbuotojų išsakomas mintis, rodo pasiruošimą mokytis iš jų					
TR.11 Vadovas nepaaiškina organizacijos vizijos, paprasčiausiai reikalaujama vykdyti užduotis					
TF.11 Vadovas perteikia viziją keičiančią darbuotojų asmenines vertybes ir savivoką į aukštesnio lygio poreikius ir siekius					
TA.11 Įtikinantis minčių pateikimas, netiesiogiai teikiama parama ir rūpestis, kad darbuotojai prisitaikytų prie pasikeitusių aplinkybių					

2. Jūsų lytis? (apveskite vieną pasirinktą variantą):

- a. vyras;
- b. moteris.

3. Jūsų amžius (apveskite vieną pasirinktą variantą):

- a. mažiau nei 21 m.
- b. 21 m. - 35 m.
- c. 36 m. - 50 m.
- d. 51 m. - 65 m.
- e. 66 m. ir daugiau

4. Jūsų išsilavinimas (*apveskite vieną pasirinktą variantą*):

- a. Vidurinis;
- b. Spec. vidurinis arba profesinis;
- c. Aukštesnysis;
- d. Aukštasis neuniversitetinis;
- e. Aukštasis universitetinis.
- f. Mokslo laipsnis

5. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje (*apveskite vieną pasirinktą variantą*)

- a. Iki 1 metų;
- b. 2 – 3 metai;
- c. 4 – 6 metai;
- d. 7 – 10 metų;
- e. 11 ir daugiau metų

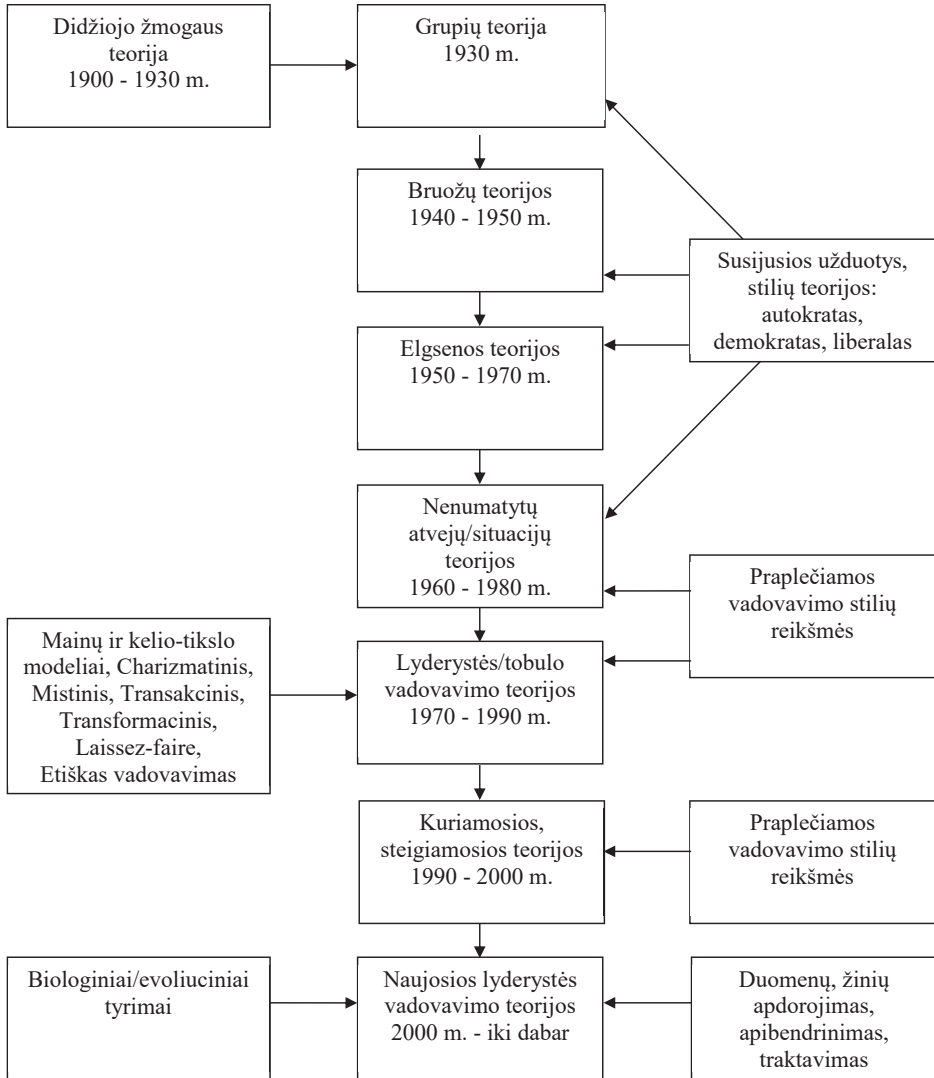
Priedas Nr. 2

Interviuojamųjų ir fokus grupės klausimynas

1. Kaip Jūs suprantate posakį: Etiškas vadovavimas?
2. Ar vadovas vienodai vertina darbuotojus, pagal organizacijos taisykles ir priimtas nuostatas?
3. Ar vadovas turėtų paskirstyti užduotis atsižvelgiant į turimus darbo krūvius?
4. Ar turėtų vadovas sąžiningai atsakyti už blogai atliktas darbuotojų užduotis?
5. Ar vadovas turi paaiškinti, kodėl darbuotojų pasiūlymai yra nepriimami?
6. Ar vadovas sudaro nuomonę, kad nusimano apie viską?
7. Ar bendruomeniškumo skatinimas ir patyčių prevencija yra tiesioginė vadovo funkcija?
8. Ar priklauso vadovui, ar nepriklauso paaiškinti, kas teisinga ir kas neteisinga, atsižvelgiant į etines normas?
9. Ar gali vadovas taikyti skirtingas nuobaudas už vienodus drausminius nusižengimus?
10. Ar privalėtų vadovas sąžiningai išsakyti, kokios yra jo vertybės?
11. Ar kalbama ir pasakoma ko siekia organizacija (kokie yra tikslai)?
12. Ar vadovas naudoja savo pareigybinę valdžią nesavanaudiškiems tikslams?
13. Kaip vadovas pateikia užduotis: ar įsakmiai, ar aptaria jų įgyvendinimą, ar laikomasi moralumo principų?
14. Ar vadovaujant stengiasi nesukelti nepageidautinų rizikos (papildomos įtampos) veiksmų sau, savo darbuotojams ir kitiems, kuriuos tai tiesiogiai liečia?
15. Ar vadovo iniciatyvos nesikerta su etiško vadovavimo nuostatomis?
16. Ar vadovui kilus abejonėms, dėl to, kaip atliekama užduotis, pasitaria su savo darbuotojais?
17. Ar vadovas ieško bendrų moralinių vertybių, kurios sutaptų su organizacijos vertybėmis?
18. Ar vadovas skatina darbuotojai būti moraliai atsakingais darbinėje veikloje?
19. Ar vadovas vertina darbinės drausmės pažeidimai moralinių nuostatų atžvilgiu?
20. Ar vadovas skatina bendruomeniška elgsena, ar ji dera su moralės nuostatomis?
21. Ar vadovas paaiškina, kodėl organizacijoje įgyvendinami numatyti tikslai yra teisingi?

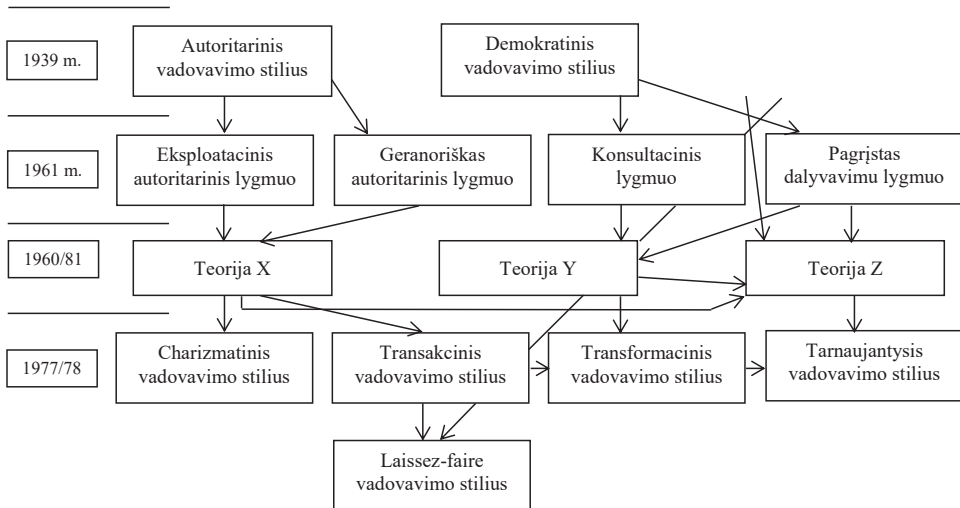
22. Ar vadovas prieš priimant galutinį sprendimą aptaria užduoties įgyvendinimo etines normas?
23. Ar vadovui pateikus užduotis, tuo pačiu deleguojama ir atsakomybė už jos vykdymą?
24. Ar būna, kad vadovas išsižada prisiimtų įsipareigojimų?
25. Ar darbuotojai ryžtasi imtis iniciatyvų (naujovių) įgyvendinimui?
26. Ar vadovas prašo darbuotojų pasidalinti savo žiniomis atliekamos užduoties atžvilgiu?
27. Ar vadovo yra rodomas pasitikėjimas darbuotojais?
28. Ar vadovas diegia etines normas darbuotojų tarpe?
29. Ar vadovas principingai gina etinių normų laikymąsi darbuotojų tarpe?
30. Ar vadovas skatina atsakingą elgseną įgyvendinant užduotis atsižvelgiant į etines normas?
31. Ar vadovas sukuria abipusis pasitikėjimas laikantis etinių normų?
32. Ar vadovas prieš priimdamas galutinį sprendimą, išklauso ir aptaria įvairūs užduoties įgyvendinimo būdus?
33. Ar vadovas neprieštarauja, jei darbuotojai susikeičia paskirtomis užduotimis?
34. Ar už užduoties įgyvendinimą prisiima atsakomybę tik darbuotojas?
35. Ar vadovas leidžia darbuotojams prisidėti tobulinant ar keičiant užduočių įgyvendinimo reglamentus?
36. Ar gali darbuotojas turėti savo, kitokį nei vadovo požiūrį į užduoties įgyvendinimą?
37. Ar vadovo toleruojami darbuotojų interesai dėl darbo ir pareigų?
38. Ar vadovas skatinama atvirai, jaučiant atsakomybę, išsakyti esamas, pastebėtas negeroves?
39. Ar vadovo darbuotojų elgsena visuomet vertinama, tik pagal disciplinos nuostatas, neatsižvelgiant į nieką?
40. Ar vadovas stengiasi suprasti darbuotojų vertybines nuostatas?
41. Ar vadovas užtikrina, kad geresnės organizacijos ateities perspektyvos, suteikia ir darbuotojui geresnes ateities perspektyvas?
42. Ar vadovas skatina prisidėti prie priimamų sprendimų iš altruistinių paskatų, neieškant sau naudos?
43. Ar atliekant užduotį, vadovas suteikia palaikymą ir reikiamą pagalbą jos įgyvendinimui?
44. Ar vadovo skatinama rizika įgyvendinat užduotis?

45. Ar vadovo palaikoma nesavanaudiška darbuotojų tarpusavio pagalba?
46. Ar vadovas dalindamasis turimomis žiniomis, skatina darbuotojus pasidalinti savo turima patirtimi?
47. Ar vadovas skatina bendruomeniškumą tarp darbuotojų, kaip tos pačios bendruomenės narių?
48. Ar vadovas ugdo nesavanaudišką, tarpusavio pagalbos poreikį (tiek suteikti, tiek priimti jį)?
49. Ar vadovas skatina ir palaiko disciplinos laikymasis, kaip viena iš priemonių užkertant patyčias?
50. Ar vadovo skatinamos ir palaikomos, tos vertybės kurios padeda atskleisti darbuotojų gerąsias savybes?
51. Ar vadovas suteikia pagalbą ir palaikymą darbuotojams nesavanaudiškai įgyvendinti numatytus tikslus?
52. Ką reiškia nesavanaudiškai?
53. Jūsų lytis?
54. Jūsų amžius?
55. Jūsų darbo stažas (vadovavimo patirtis) šioje organizacijoje?



1 pav. Vadovavimo tyrimų raida pagal vadovavimo teorijas.

Sudaryta: darbo autoriaus, remiantis C. J. Haughton (2012, p. 23); Transformational Leadership Report (2007:8); J. Antonakis, A. T. Cianciolo, R. J. Sternberg (2004:7); D. V. Day, J. Antonakis (2012:7)



2 pav. Transakcinio, transformacinio, tarnaujančiojo vadovavimo stilių genezė

Sudaryta pagal: A. H. Seyal, M. N. A. Rahman (2014:2); J. A. Odumeru, G. O. Ifeanyi (2013:359); Bass, P. Steidlmeier (1999:184); Transformational Leadership Report (2007:6); D. A. Yousef (1998:276); P. T. P. Wong, D. Davey (2007:4)

Priedas Nr. 5

Lentelė Nr. 1

1 lentelė. Respondentų duomenys pagal lytį ir amžių

		Jūsų amžius				Viso
		21 m. - 35 m.	36 m. - 50 m.	51 m. - 65 m.	66 m. ir daugiau	
Jūsų lytis	Vyras	16	82	112	2	212
	Moteris	36	30	18	2	86
Viso		52	112	130	4	298

Priedas Nr. 6

Lentelė Nr. 2

2 lentelė. Respondentų duomenys pagal lytį ir išsilavinimą

		Jūsų išsilavinimas						Viso
		Vidurinis	Spec. vidurinis arba profesinis	Aukštesnysis	Aukštasis neuniversitetinis	Aukštasis universitetinis	Mokslo laipsnis	
Jūsų lytis	Vyras	4	10	56	88	54	0	212
	Moteris	6	12	4	14	48	2	86
Viso		10	22	60	102	102	2	298

Priedas Nr. 7

Lentelė Nr. 3

3 lentelė. Etiško vadovavimo teiginių vertinimas, pagal lytį

Etiško vadovavimo bruožas	Teiginio kodas	Vyrai		Moterys	
		Vidurkis	p	Vidurkis	p
Teisingumas	EV1	4,17	0,000	3,72	0,001
	EV2	4,21	0,002	3,91	0,009
	EV3	4,20	0,004	3,91	0,014
	EV5	4,12	0,001	3,74	0,005
	EV6	4,17	0,000	3,79	0,001
Vertybės	EV7	4,17	0,000	3,65	0,000
	EV8	4,15	0,045		nereikšmingas
	EV9	4,12	0,000	3,65	0,000
	EV10	4,10	0,000	3,56	0,000
	EV11	4,25	0,000	3,60	0,000
	EV12	4,26	0,000	3,81	0,000
	EV13	4,26	0,000	3,93	0,002
	EV14	4,25	0,001	3,91	0,004
Patikimumas	EV15	4,33	0,001	4,02	0,007
	EV18	4,09	0,003	3,84	0,015
	EV19	4,08	0,001	3,79	0,007
	EV20	4,06	0,000	3,65	0,000
	EV21	4,17	0,011	3,93	0,041
	EV22	4,18	0,003	3,91	0,018
Platus požiūris	EV23	4,17	0,001	3,84	0,005
	EV24	4,16	0,001	3,88	0,005
	EV26	4,13	0,001	3,79	0,003
	EV27	4,16	0,001	3,86	0,004
	EV28	4,23	0,000	3,86	0,000
	EV29	4,17	0,028		nereikšmingas
Skatinimas	EV30	4,18	0,000	3,74	0,000
	EV31	4,18	0,000	3,74	0,000
	EV32	4,21	0,000	4,05	0,000
	EV33	4,25	0,003	3,98	0,013
	EV34	4,21	0,000	3,70	0,000

Šalt.: sudaryta darbo autoriaus pagal anketų suvestines

Priedas Nr. 8

Lentelė Nr. 4

4 lentelė. Etiško vadovavimo teiginių vertinimas pagal darbo stažą

Etiško vadovavimo kriterijus	Teiginio kodas	p	Darbo stažas	Vertinimas	Respondentų kiekis (N)
Teisingumas	EV1	0,007	7-10 metų	Sutinku	40
				Visiškai sutinku	72
			11 ir daugiau metų	Visiškai sutinku	58
	EV2	0,005	7-10 metų	Sutinku	42
				Visiškai sutinku	82
			11 ir daugiau metų	Visiškai sutinku	54
	EV3	0,007	7-10 metų	Sutinku	42
				Visiškai sutinku	86
			11 ir daugiau metų	Visiškai sutinku	50
	EV5	0,008	7-10 metų	Sutinku	42
				Visiškai sutinku	86
			11 ir daugiau metų	Visiškai sutinku	46
Vertybės	EV7	0,000	7-10 metų	Sutinku	44
				Visiškai sutinku	90
			11 ir daugiau metų	Visiškai sutinku	48
	EV8	0,011	7-10 metų	Sutinku	36
				Visiškai sutinku	86
			11 ir daugiau metų	Visiškai sutinku	46
	EV9	0,000	7-10 metų	Sutinku	46
				Visiškai sutinku	86
			11 ir daugiau metų	Visiškai sutinku	44
	EV10	0,000	7-10 metų	Sutinku	48
				Visiškai sutinku	78
			11 ir daugiau metų	Visiškai sutinku	46
	EV11	0,000	7-10 metų	Sutinku	42
				Visiškai sutinku	94
11 ir daugiau metų			Visiškai sutinku	44	
EV13	0,004	7-10 metų	Sutinku	44	
			Visiškai sutinku	84	
		11 ir daugiau metų	Visiškai sutinku	54	
EV14	0,000	7-10 metų	Sutinku	44	
			Visiškai sutinku	84	
		11 ir daugiau metų	Visiškai sutinku	52	

Etiško vadovavimo kriterijus	Teiginio kodas	p	Darbo stažas	Vertinimas	Respondentų kiekis (N)
Patikimumas	EV18	0,034	7-10 metų	Sutinku	42
			11 ir daugiau metų	Sutinku	118
	EV19	0,008	7-10 metų	Sutinku	50
			11 ir daugiau metų	Sutinku	118
	EV20	0,000	7-10 metų	Sutinku	52
			11 ir daugiau metų	Sutinku	108
Platus požiūris	EV23	0,00	7-10 metų	Sutinku	44
			11 ir daugiau metų	Sutinku	96
				Visiškai sutinku	42
	EV26	0,003	11 ir daugiau metų	Sutinku	92
	EV27	0,011	7-10 metų	Sutinku	48
			11 ir daugiau metų	Sutinku	102
Skatinimas	EV30	0,015	7-10 metų	Sutinku	46
			11 ir daugiau metų	Sutinku	96
	EV31	0,016	7-10 metų	Sutinku	48
			11 ir daugiau metų	Sutinku	94
				Visiškai sutinku	44
	EV34	0,001	7-10 metų	Sutinku	
11 ir daugiau metų			Sutinku	106	

Šalt.: sudaryta darbo autoriaus pagal anketų suvestines

Priedas Nr. 9

Lentelė Nr. 5

5 lentelė. Etiško vadovavimo teiginių vertinimas pagal amžių

Etiško vadovavimo kriterijus	Teiginio kodas	p	Amžius	Vertinimas	Respondentų kiekis (N)
Teisingumas	EV1	0,000	36 m. – 50 m.	Sutinku	54
			51 m. – 65 m.	Sutinku	65
				Visiškai sutinku	48
	EV2	0,01	36 m. – 50 m.	Sutinku	54
			51 m. – 65 m.	Sutinku	72
				Visiškai sutinku	46
	EV3	0,005	36 m. – 50 m.	Sutinku	52
			51 m. – 65 m.	Sutinku	80
				Visiškai sutinku	40
	EV4	0,000	36 m. – 50 m.	Sutinku	50
			51 m. – 65 m.	Sutinku	78
				Visiškai sutinku	42
	EV5	0,000	36 m. – 50 m.	Sutinku	54
			51 m. – 65 m.	Sutinku	86
	EV6	0,000	36 m. – 50 m.	Sutinku	64
			51 m. – 65 m.	Sutinku	82
				Visiškai sutinku	42

Etiško vadovavimo kriterijus	Teiginio kodas	p	Amžius	Vertinimas	Respondentų kiekis (N)
Vertybės	EV7	0,000	36 m. – 50 m.	Sutinku	56
			51 m. – 65 m.	Sutinku	86
				Visiškai sutinku	40
	EV8	0,000	36 m. – 50 m.	Sutinku	64
			51 m. – 65 m.	Sutinku	76
				Visiškai sutinku	44
	EV9	0,010	36 m. – 50 m.	Sutinku	56
			51 m. – 65 m.	Sutinku	84
	EV10	0,000	36 m. – 50 m.	Sutinku	54
			51 m. – 65 m.	Sutinku	76
				Visiškai sutinku	40
	EV11	0,000	36 m. – 50 m.	Sutinku	64
			51 m. – 65 m.	Sutinku	84
	EV12	0,002	36 m. – 50 m.	Sutinku	64
51 m. – 65 m.			Sutinku	86	
EV13	0,000	36 m. – 50 m.	Sutinku	70	
		51 m. – 65 m.	Sutinku	76	
			Visiškai sutinku	48	
EV14	0,000	36 m. – 50 m.	Sutinku	68	
		51 m. – 65 m.	Sutinku	74	
			Visiškai sutinku	52	
Patikimumas	EV15	0,001	36 m. – 50 m.	Sutinku	78
			51 m. – 65 m.	Sutinku	64
				Visiškai sutinku	58
	EV16	0,001	36 m. – 50 m.	Sutinku	64
			51 m. – 65 m.	Sutinku	60
				Visiškai sutinku	64
	EV18	0,014	36 m. – 50 m.	Sutinku	74
			51 m. – 65 m.	Sutinku	100
	EV19	0,000	36 m. – 50 m.	Sutinku	76
			51 m. – 65 m.	Sutinku	102
	EV20	0,000	36 m. – 50 m.	Sutinku	72
51 m. – 65 m.			Sutinku	100	
EV22	0,000	36 m. – 50 m.	Sutinku	64	
		51 m. – 65 m.	Sutinku	86	

Priedai

Etiško vadovavimo kriterijus	Teiginio kodas	p	Amžius	Vertinimas	Respondentų kiekis (N)
Platus požiūris	EV23	0,000	36 m. – 50 m.	Sutinku	56
			51 m. – 65 m.	Sutinku	94
	EV24	0,006	36 m. – 50 m.	Sutinku	68
			51 m. – 65 m.	Sutinku	94
	EV25	0,000	36 m. – 50 m.	Sutinku	70
			51 m. – 65 m.	Sutinku	86
	EV26	0,000	36 m. – 50 m.	Visiškai sutinku	40
				Sutinku	64
				Sutinku	78
	EV27	0,000	51 m. – 65 m.	Visiškai sutinku	40
				Sutinku	72
	EV28	0,000	36 m. – 50 m.	Sutinku	72
			51 m. – 65 m.	Sutinku	90
	EV29	0,000	36 m. – 50 m.	Sutinku	78
Sutinku				82	
Visiškai sutinku				42	
EV30	0,000	36 m. – 50 m.	Sutinku	72	
		51 m. – 65 m.	Sutinku	68	
Skatinimas	EV31	0,000	36 m. – 50 m.	Sutinku	68
			51 m. – 65 m.	Sutinku	80
	EV33	0,000	51 m. – 65 m.	Visiškai sutinku	40
				Sutinku	80
				Sutinku	62
				Visiškai sutinku	40
	EV34	0,000	36 m. – 50 m.	Sutinku	78
51 m. – 65 m.			Sutinku	44	
EV34	0,000	36 m. – 50 m.	Sutinku	74	
		51 m. – 65 m.	Sutinku	88	

Šalt.: sudaryta darbo autoriaus pagal anketų suvestines

Priedas Nr. 10

Lentelė Nr. 6

6 lentelė. Vadovavimo stilių teiginių vertinimas, pagal lytį

Vadovavimo stiliaus bruožas	Teiginio kodas	Vyrai		Moterys	
		Vidurkis	p	Vidurkis	p
Sprendimų priėmimo būdas	TR1	4,25	0,003	3,98	0,008
	TF1	4,16	0,000	3,77	0,000
Bendravimas su darbuotojais	TR2	4,08	0,000	3,49	0,000
	TF2	4,12	0,006	3,84	0,015
	TA2	4,25	0,001	3,88	0,003
Užduočių pateikimas	TR3	4,17	0,000	3,70	0,000
	TF3	4,23	0,000	3,79	0,000
	TA3	3,80	0,006	3,56	0,019
Požiūris į darbuotojus	TR4	3,22	0,001	2,79	0,005
	TF4	4,00	0,000	3,70	0,006
	TA4	4,01	0,001	3,67	0,006
Atsakomybės pasidalijimas	TR5	3,83	0,000	3,14	0,000
	TF5	3,93	0,000	3,58	0,001
	TA5	4,08	0,001	3,79	0,003
Požiūris į discipliną	TR6	4,15	0,021	3,93	0,039
	TF6	4,08	0,000	3,65	0,000
	TA6	4,08	0,000	3,70	0,001
Požiūris į vertybes	TR7	3,97	0,000	3,40	0,000
	TF7	3,93	0,000	3,49	0,000
	TA7	4,10	0,000	3,56	0,000
Požiūris į iniciatyvą	TR8	4,01	0,000	3,33	0,000
	TF8	4,08	0,042		nereikšmingas
	TA8	4,17	0,010	3,95	0,034
Santykių su darbuotojais pobūdis	TR9	3,89	0,000	3,14	0,000
	TF9	4,21	0,000	3,84	0,000
	TA9	4,17	0,000	3,77	0,000
Požiūris į savo žinias	TR10	4,19	0,000	3,79	0,000
	TF10	4,19	0,001	3,84	0,005
	TA10	4,10	0,000	3,65	0,000
Vizijos pateikimas	TR11	3,91	0,000	3,05	0,000
	TF11	4,08	0,000	3,44	0,000
	TA11	4,18	0,000	3,63	0,000

Šalt.: sudaryta darbo autoriaus pagal anketų suvestines

Priedas Nr. 11

Lentelė Nr. 7

7 lentelė. Kriterijaus teisingumas ir vadovavimo stilių kriterijų sąsajos

Kriterijaus kodas	EV.1	EV.2	EV.3	EV.4	EV.5	EV.6
TR1	,246**	,268**	,222**	,320**	,259**	,247**
TF1	,359**	,318**	,276**	,390**	,327**	,362**
TA1	,312**	,351**	,269**	,318**	,259**	,336**
TR2	,410**	,343**	,326**	,354**	,447**	,370**
TF2	,344**	,394**	,369**	,386**	,387**	,339**
TA2	,482**	,483**	,421**	,490**	,473**	,426**
TR3	,356**	,444**	,386**	,434**	,456**	,290**
TF3	,288**	,326**	,333**	,326**	,340**	,270**
TA3	,493**	,457**	,421**	,447**	,485**	,436**
TF4	,366**	,358**	,311**	,385**	,430**	,457**
TA4	,281**	,317**	,316**	,313**	,319**	,357**
TR5	neaktualus	neaktualus	neaktualus	,130*	,139*	neaktualus
TF5	,297**	,293**	,294**	,283**	,334**	,306**
TA5	,302**	,273**	,179**	,206**	,343**	,221**
TR6	,430**	,400**	,310**	,358**	,422**	,288**
TF6	,343**	,240**	,286**	,252**	,263**	,241**
TA6	,512**	,407**	,416**	,450**	,418**	,396**
TR7	,311**	,219**	,299**	,307**	,326**	,306**
TF7	,157**	,118*	,139*	,191**	,228**	neaktualus
TA7	,413**	,387**	,345**	,437**	,344**	,360**
TR8	,151**	,142*	neaktualus	,133*	,199**	neaktualus
TF8	,328**	,282**	,288**	,319**	,371**	,308**
TA8	,338**	,240**	,193**	,221**	,288**	,224**
TR9	,151**	,175**	,162**	,174**	,243**	neaktualus
TF9	,299**	,337**	,280**	,313**	,292**	,178**
TA9	,329**	,262**	,265**	,236**	,318**	,255**
TR10	,250**	,201**	,236**	,270**	,309**	,206**
TF10	,376**	,331**	,310**	,413**	,448**	,364**
TA10	,412**	,346**	,321**	,371**	,453**	,387**
TR11	neaktualus	neaktualus	neaktualus	neaktualus	,114*	neaktualus
TF11	,227**	,238**	,228**	,256**	,259**	,159**
TA11	,256**	,245**	,190**	,218**	,245**	,177**

Šalt.: sudaryta darbo autoriaus pagal anketų suvestines

* Koreliacija yra reikšminga 0.05 lygiu

** Koreliacija yra reikšminga 0.01 lygiu

8 lentelė. Kriterijaus vertybės ir vadovavimo stilių kriterijų sąsajos

Kriterijaus kodas	EV.7	EV.8	EV.9	EV.10	EV.11	EV.12	EV.13	EV.14
TR1	,255**	,162**	,187**	,285**	,214**	,243**	,207**	,236**
TF1	,404**	,413**	,455**	,452**	,351**	,280**	,341**	,383**
TA1	,458**	,476**	,499**	,361**	,286**	,312**	,351**	,387**
TR2	,403**	,352**	,509**	,534**	,402**	,306**	,308**	,381**
TF2	,319**	,442**	,402**	,396**	,299**	,353**	,332**	,290**
TA2	,329**	,465**	,475**	,360**	,364**	,381**	,378**	,475**
TR3	,459**	,398**	,382**	,463**	,280**	,238*	,358**	,375**
TF3	,314**	,365**	,375**	,309**	,281**	,222**	,340**	,308**
TA3	,348**	,327**	,385**	,394**	,494**	,300**	,300**	,465**
TR4	neaktualus	neaktualus	,168**	,150**	neaktualus	neaktualus	neaktualus	neaktualus
TF4	,286**	,244**	,402**	,321**	,374**	,378**	,329**	,350**
TA4	,364**	,323**	,435**	,360**	,355**	,343**	,399**	,420**
TR5	,274**	,178**	,281**	,431**	,187**	neaktualus	,203**	,246**
TF5	,244**	,219**	,309**	,408**	,307**	,323**	,296**	,353**
TA5	,199**	neaktualus	,364**	,381**	,282**	,221**	,294**	,358**
TR6	,245**	,228**	,363**	,337**	,333**	,321**	,336**	,456**
TF6	,251**	,208**	,274**	,382**	,313**	,233**	,218**	,343**
TA6	,401**	,379**	,438**	,396**	,449**	,330**	,355**	,551**
TR7	,310**	,269**	,430**	,442**	,360**	,294**	,306**	,270**
TF7	,211**	,200**	,311**	,402**	,150**	,133*	,303**	,230**

Kriterijaus kodas	EV.7	EV.8	EV.9	EV.10	EV.11	EV.12	EV.13	EV.14
TA7	,409**	,359**	,461**	,403**	,455**	,326**	,383**	,372**
TR8	neaktualus	,209**	,240**	,385**	,145*	neaktualus	,153**	,250**
TF8	,258**	,363**	,381**	,324**	,311**	,345**	,398**	,351**
TA8	,271**	,258**	,257**	,292**	,243**	,321**	,278**	,340**
TR9	,292**	,239**	,389**	,460**	,261**	neaktualus	,300**	,249**
TF9	,297**	,259**	,309**	,437**	,342**	,288**	,266**	,305**
TA9	,309**	,218**	,343**	,398**	,391**	,255**	,389**	,445**
TR10	,222**	,199**	,263**	,357**	,295**	,285**	,309**	,283**
TF10	,250**	,350**	,377**	,330**	,378**	,356**	,287**	,365**
TA10	,369**	,300**	,467**	,372**	,454**	,431**	,410**	,417**
TR11	,186**	,151**	,266**	,313**	,203**	neaktualus	,218**	,187**
TF11	,301**	,248**	,420**	,395**	,309**	,268**	,334**	,300**
TA11	,281**	,208**	,336**	,334**	,319**	,293**	,451**	,320**

Šalt.: sudaryta darbo autoriaus pagal anketų suvestines

* Koreliacija yra reikšminga 0.05 lygiu

** Koreliacija yra reikšminga 0.01 lygiu

9 lentelė. Kriterijau patikimumas ir vadovavimo stiliaus kriterijų sąsajos

	EV.15	EV.16	EV.17	EV.18	EV.19	EV.20	EV.21	EV.22	EV.23
TR1	,358**	,254**	,244**	,343**	,383**	,309**	,177**	,247**	,225**
TF1	,265**	,313**	,337**	,449**	,519**	,493**	,354**	,469**	,454**
TA1	,267**	,365**	,317**	,352**	,536**	,478**	,377**	,463**	,444**
TR2	,252**	,240**	,308**	,365**	,385**	,429**	,269**	,489**	,513**
TF2	,294**	,364**	,309**	,352**	,473**	,392**	,359**	,459**	,446**
TA2	,383**	,376**	,412**	,433**	,453**	,438**	,317**	,453**	,559**
TR3	,257**	,161**	,323**	,310**	,519**	,419**	,270**	,399**	,411**
TF3	,196**	,154**	,251**	,250**	,421**	,333**	,250**	,470**	,379**
TA3	,437**	,387**	,442**	,439**	,545**	,447**	,459**	,513**	,426**
TR4	neaktual	neaktual	neaktual	neaktual	neaktual	,177**	neaktual	,116	neaktual
TF4	,404**	,354**	,385**	,450**	,446**	,328**	,343**	,322**	,339**
TA4	,292**	,275**	,394**	,348**	,303**	,384**	,307**	,408**	,382**
TR5	neaktual	neaktual	neaktual	neaktual	,198**	,250**	,117*	,211**	,207**
TF5	,341**	,283**	,287**	,313**	,386**	,344**	,286**	,354**	,361**
TA5	,323**	,256**	,207**	,253**	,380**	,411**	,211**	,321**	,374**
TR6	,401**	,318**	,321**	,362**	,404**	,357**	,291**	,360**	,465**
TF6	,277**	,362**	,190**	,325**	,327**	,284**	,243**	,278**	,322**
TA6	,419**	,418**	,389**	,544**	,536**	,458**	,412**	,506**	,508**
TR7	,199**	,217**	,147*	,258**	,319**	,346**	,231**	,422**	,334**
TF7	neaktual	neaktual	neaktual	,145*	,259**	,298**	neaktual	,266**	,241**

	EV.15	EV.16	EV.17	EV.18	EV.19	EV.20	EV.21	EV.22	EV.23
TA7	,352**	,292**	,423**	,408**	,395**	,530**	,339**	,329**	,442**
TR8	neaktual	neaktual	neaktual	,117*	,182**	,230**	,145*	,213**	,277**
TF8	,390**	,352**	,365**	,415**	,443**	,441**	,347**	,372**	,348**
TA8	,404**	,332**	,311**	,316**	,379**	,343**	,336**	,452**	,427**
TR9	neaktual	neaktual	neaktual	,140*	,239**	,322**	neaktual	,206**	,221**
TF9	,304**	,248**	,213**	,372**	,415**	,365**	,350**	,429**	,422**
TA9	,346**	,327**	,310**	,377**	,449**	,410**	,321**	,339**	,419**
TR10	,320**	,195**	,292**	,294**	,303**	,219**	,189**	,186**	,317**
TF10	,376**	,367**	,421**	,412**	,416**	,379**	,364**	,387**	,500**
TA10	,375**	,387**	,355**	,358**	,402**	,364**	,287**	,473**	,518**
TR11	neaktual	neaktual	neaktual	neaktual	,131*	,208**	neaktual	neaktual	,114*
TF11	,149**	,162**	,158**	,195**	,296**	,336**	,210**	,235**	,278**
TA11	,179**	,196**	,222*	,255**	,424*	,383**	,274**	,352**	,338**

Šalt.: sudaryta darbo autoriaus pagal anketų suvestines

* Koreliacija yra reikšminga 0.05 lygiu

** Koreliacija yra reikšminga 0.01 lygiu

Priedas Nr. 14

Lentelė Nr. 10

10 lentelė. Kriterijaus platus požiūris ir vadovavimo stilių kriterijų sąsajos

	EV.24	EV.25	EV.26	EV.27	EV.28	EV.29
TR1	,337**	,296**	,291**	,345**	,206**	,358**
TF1	,487**	,448**	,460**	,512**	,340**	,473**
TA1	,404**	,479**	,470**	,461**	,351**	,462**
TR2	,478**	,447**	,470**	,447**	,443**	,446**
TF2	,534**	,496**	,511**	,452**	,384**	,536**
TA2	,512**	,520**	,486**	,447**	,449**	,471**
TR3	,402**	,427**	,445**	,452**	,357**	,477**
TF3	,475**	,386**	,343**	,381**	,435**	,392**
TA3	,396**	,474**	,424**	,436**	,504**	,547**
TF4	,322**	,347**	,361**	,344**	,337**	,310**
TA4	,400**	,327**	,336**	,327**	,384**	,436**
TR5	,172**	,162**	,298**	,311**	,275**	,239**
TF5	,358**	,368**	,314**	,393**	,422**	,383**
TA5	,332**	,348**	,236**	,350**	,407**	,396**
TR6	,368**	,411**	,282**	,328**	,430**	,466**
TF6	,315**	,343**	,382**	,376**	,350**	,341**
TA6	,474**	,511**	,531**	,462**	,591**	,548**
TR7	,330**	,300**	,288**	,250**	,358**	,330**
TF7	,286**	,295**	,252**	,219**	,279**	,255**
TA7	,399**	,422**	,413**	,397**	,497**	,457**
TR8	,174**	,181**	,296**	,262**	,253**	,303**
TF8	,317**	,468**	,426**	,412**	,458*	,479**
TA8	,372**	,432**	,334**	,318**	,402**	,427**
TR9	,232**	,152**	,262**	,246**	,259**	,326**
TF9	,397**	,396**	,361**	,417**	,480**	,453**
TA9	,449**	,399**	,382**	,441**	,399**	,436**
TR10	,410**	,309**	,349**	,379**	,234**	,401**
TF10	,421**	,475**	,488**	,392**	,458**	,470**
TA10	,473**	,493**	,472**	,414**	,510**	,463**
TR11	,145*	neaktualus	,128*	,143*	,160**	,161**
TF11	,268**	,290**	,343**	,267**	,423**	,329**
TA11	,410**	,299**	,321**	,311**	,334**	,364**

Šalt.: sudaryta darbo autoriaus pagal anketų suvestines

* Koreliacija yra reikšminga 0.05 lygiu

** Koreliacija yra reikšminga 0.01 lygiu

Priedas Nr. 15

Lentelė Nr. 11

11 lentelė. Kriterijaus skatinimas ir vadovavimo stilių kriterijų sąsajos

	EV.30	EV.31	EV.32	EV.33	EV.34
TR1	,295**	,268**	,240**	,314**	,426**
TF1	,542**	,505**	,394**	,398**	,582**
TA1	,491**	,473**	,349**	,357**	,461**
TR2	,470**	,496**	,307**	,397**	,508**
TF2	,521**	,434**	,320**	,374**	,487**
TA2	,481**	,451**	,384**	,411**	,575**
TR3	,455**	,463**	,304**	,308***	,461**
TF3	,423**	,513**	,262**	,233**	,443**
TA3	,492**	,554**	,412**	,506**	,468**
TR4	neaktualus	,193**	neaktualus	,134*	,138**
TF4	,363**	,375**	,349**	,399**	,241**
TA4	,536**	,506**	,334**	,343**	,430**
TR5	,329**	,361**	neaktualus	,197**	,260**
TF5	,475**	,503**	,265**	,307**	,350**
TA5	,338**	,416**	,349**	,273**	,312**
TR6	,415**	,406**	,335**	,316**	,400**
TF6	,390**	,413**	,203**	,188**	,300**
TA6	,539**	,553**	,346**	,385**	,498**
TR7	,502**	,497**	,324**	,257**	,335**
TF7	,400**	,377**	neaktualus	neaktualus	,324**
TA7	,466**	,433**	,326**	,337**	,485**
TR8	,250**	,264**	,116*	neaktualus	0,250**
TF8	,465**	,438**	,366**	,306**	,394**
TA8	,369**	,319**	,247**	,266**	,297**
TR9	,363**	,321**	neaktualus	,168**	,210**
TF9	,431**	,448**	,208**	,226**	,313**
TA9	,469**	,489**	,315**	,312**	,363**
TR10	,398**	,314**	,263**	,162**	,280**
TF10	,463**	,441**	,372**	,259**	,393**
TA10	,440**	,498**	,260**	,273**	,438**
TR11	,267**	,254**	neaktualus	neaktualus	,176**
TF11	,397**	,431**	,267**	,301**	,389**
TA11	,397**	,431**	,267**	,301**	,389**

Šalt.: sudaryta darbo autoriaus pagal anketų suvestines

* Koreliacija yra reikšminga 0.05 lygiu

** Koreliacija yra reikšminga 0.01 lygiu

Klaipėdos universiteto leidykla

Arnoldas Petrusis

ETIŠKO VADOVAVIMO VERTINIMAS TRANSAKCIINIAME, TRANSFORMACINIAME
IR TARNAUJANČIAJAME VADOVAVIMO STILIUOSE

Daktaro disertacija

Klaipėda, 2020

SL 1335. 2020 07 14. Apimtis 17,28 sąl. sp. l. Tiražas 20 egz.

Išleido ir spausdino Klaipėdos universiteto leidykla, Herkaus Manto g. 84, 92294 Klaipėda
Tel. (8 46) 398 891, el. paštas: leidykla@ku.lt; interneto adresas: <http://www.ku.lt/leidykla/>

