

Vadovo patikimumo įtaka pavaldinio pasitikėjimui vadovu

The Influence of Manager's Trustworthiness on Subordinate's Trust in the Manager

Vaida Kameneckienė

Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakultetas
vaيدا.kameneckiene@gmail.com

Santrauka. Pasitikėjimas organizacijoje vadovui palengvina vadovavimą, padeda siekti organizacijos tikslų, tikras ir tvarus pasitikėjimas lemia visos organizacijos veiklos patikimumą, vedantį patikimos organizacijos reputacijos link. Žmogaus pasitikėjimas kitu žmogumi ilgainiui pereina ir į pasitikėjimą visa sistema. Patikimas vadovo elgesys yra reikšmingas organizacijos pasitikėjimą lemiantis veiksnys, o stipriausias ryšys yra tarp vadovo patikimumo ir pavaldinio pasitikėjimo. Kadangi ankstesni tyrimai apsiriboja vienmačiu modeliu ir nedetalizuoja pasitikėjimo dimensijų, šiame tyrime vadovo patikimumo įtaka pavaldinio pasitikėjimui vadovu matuojama ir kiekvieno jų dimensijose. Tyrimo tikslas – nustatyti vadovo patikimumo įtaką pavaldinio pasitikėjimui vadovu. Tyrimo pagrindas yra teorinis modelis, kuris apima penkias vadovo patikimumo dimensijas – vadovo elgesio nuoseklumą, elgesio vientisumą, dalijimąsi kontrole, komunikaciją ir rūpesčio demonstravimą – ir jų įtaką bendram, kognityviniam ir emociniam pavaldinio pasitikėjimui vadovu.

Regresinės analizės rezultatai atskleidė, kad didžiausią teigiamą įtaką pavaldinio pasitikėjimui vadovu daro pastarojo demonstruojamas rūpestis, tačiau emociniam pasitikėjimui ši įtaka didesnė, nei kognityviniam pasitikėjimui. Vadovo elgesio vientisumas taip pat teigiamai veikia tiek bendrą, tiek kognityvinį ir emocinį pavaldinio pasitikėjimą vadovu. Tuo tarpu vadovo elgesio nuoseklumas, komunikacija ir dalijimasis kontrole prisideda prie pasitikėjimo prognozavimo tikslumo, tačiau kiekvienos iš šių vadovo pasitikėjimo dimensijų atskirai įtaka nėra reikšminga. Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad pavaldinio pasitikėjimas kyli didėjant pavaldinio stažo, palyginus su vadovo stažu, santykiui. Be to, emocinis pasitikėjimas didesnis mažesnėse organizacijose, o bendras pasitikėjimas ir kognityvinis pasitikėjimas stiprėja su pavaldinio amžiumi.

Pagrindiniai žodžiai: vadovo patikimumas, elgesio nuoseklumas, elgesio vientisumas, dalijimasis kontrole, komunikacija, rūpesčio demonstravimas, kognityvinis pasitikėjimas, emocinis pasitikėjimas.

Summary. Trust in the organization makes the leadership for the manager easier, contributes to the achievement of the goals. Real and sustainable trust determines the reliability of the entire organization and supports the corporate reputation. A person's trust in another person eventually leads to the trust of the entire system. Behaviour is a significant determinant of organizational trust. The strongest relationship is between the trustworthiness of the manager and the trust of the subordinate. However, previous studies lack the dimensions of trust. Therefore, in this study, research on the influence of the trustworthiness of the manager on the trust of the subordinate in the manager includes dimensions of each key concept. The purpose of the study is to determine the influence of the trustworthiness of the manager on the subordinate's trust in the manager.

Received: 2022-04-28. Accepted: 2022-12-02

Copyright © 2022 Vaida Kameneckienė. Published by Vilnius University Press. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Licence, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

A theoretical model as a background of the research is presented. It is composed of five dimensions of the trustworthiness of the manager, that is, consistency of manager behaviour, integrity of behaviour, sharing of control, and communication and demonstration of concern, and their influence on the general trust, as well as cognitive and emotional trust of subordinates in the manager.

The results of the regression analysis have revealed that the greatest positive influence on the subordinate's trust in the manager is the manager's demonstration of concern, but this influence is greater on emotional trust than on cognitive trust. The integrity of the leader's behaviour also has a positive effect on general and both cognitive and emotional trust of the subordinate in the leader. Additionally, consistency of behaviour, communication, and sharing of control contribute to the accuracy of predicting trust, but the influence of each of these dimensions of the trustworthiness separately is not significant. The results of the study have also shown that the trust of the subordinate increases with the increase in the ratio of the seniority of the subordinate compared to the seniority of the manager. In addition, emotional trust is higher in smaller organizations, while general trust and cognitive trust increase with subordinate age.

Keywords: trustworthiness of manager, consistency of behaviour, integrity of behaviour, sharing control, communication, showing concern, trust of subordinate, cognitive trust, emotional trust.

Įvadas

Organizacijoms ir visuomenėms yra naudinga, kai pavaldiniai pasitiki savo vadovais, nes tokie pavaldiniai yra laimingi, tiki tuo, ką daro, o tikras ir tvarus pasitikėjimas organizacijoje lemia jos patikimą veiklą, ilgainiui užtikrinančią patikimos organizacijos reputaciją (Mooney, 2014). Žvelgiant plačiau, pasitikėjimas laikomas visuomenės kokybės ženklu (Bučaitė ir Ambotaitė-Mazeliauskienė, 2005), o pasitikėjimas organizacijoje vadovui leidžia geriau jai vadovauti. Pasitikėjimas tiek vadovu, tiek komandos nariais teigiamai veikia tikslų siekimą ir komandos jausmą (Den Hartog ir kt., 2002).

Pasitikėjimas konceptualia prasme apibrėžiamas kaip lūkestis, kad kitu žmogumi, jo rašytiniais ar žodiniais pareiškimais galima pasitikėti (Rotter, 1967). Nors šiuolaikiniuose tyrimuose jau kalbama ir apie pasitikėjimą technologijomis (Cheshire, 2011), tačiau pasitiki ar nepasitiki vis tiek žmogus. Todėl esminis principas lieka tas pats – žmogaus pasitikėjimas žmogumi, kuris pereina į pasitikėjimą visa sistema. J. D. Lewis ir A. Weigert (1985) nuomone, pasitikėjimas grindžiamas kognityviniu procesu, kuris atskiria patikimus asmenis ar organizacijas nuo nepatikimų ar nežinomų. Būtina pasitikėjimo ar nepasitikėjimo sąlyga yra pažinimas (Luhmann ir kt., 2018), tačiau visiško žinojimo ar visiško nežinojimo nereikia. Pirmuoju atveju viskas yra žinoma ir pagal turimą žinojimą pasitikima arba ne, o antruoju atveju nėra priešasčių pasitikėti, nes viskas yra nežinoma. Pasitikėjimas vadovu šiame tyrime apibrėžiamas kaip pasiryžimas būti pažeidžiamam dėl vadovo veiksmų, tikint jo ketinimų geranoriškumu (Fuoli ir kt., 2017).

Kad žmogus pasitikėtų kitu žmogumi, lemia ir tam tikri asmens, kurio atžvilgiu pasireiškia pasitikėjimas, bruožai. Kadangi pasitikėjimas moksliniuose tyrimuose dažnai suprantamas kaip psichologinis konstruktas, todėl juose nagrinėjami individualūs asmenų skirtumai. R. Harding (2002) teigia, kad svarbiausi pasitikėjimui asmens bruožai yra kompetencija, patikimumas ir nuoširdumas. Kadangi kiekvienas iš šių bruožų yra kompleksinis, šiame tyrime apsiribojama vienu iš jų – patikimumu. Patikimas vadovo elgesys yra reikšmingai organizacijos pasitikėjimą lemiantis veiksnys, o A. Legood ir kt.

(2016) tyrime nustatyta, kad stipriausias ryšys yra tarp pavaldinio pasitikėjimo ir vadovo patikimumo. Šiame tyrime vadovo patikimumas išskaidytas į penkias elgesio kategorijas, kurias sudaro vadovo elgesio nuoseklumas, elgesio vientisumas, dalijimasis kontrole ir jos perdavimas, bendravimas bei rūpesčio demonstravimas (Whitener ir kt., 1998).

Moksliniuose tyrimuose vadovo patikimumo pavaldinių pasitikėjimui tirti dažniausiai naudotas vienmatis modelis (Tomlinson ir kt., 2020; Legood ir kt., 2022), neišskiriant pasitikėjimo dimensijų. Tuo tarpu pasitikėjimo tyrėjai (McAllister, 1995; Colquitt ir Rodell, 2011; De Jong ir kt., 2016) pabrėžia emocinius ir kognityvinius pasitikėjimo aspektus dėl galimos skirtingos įtakos pavaldinių nuostatomis ir elgesiui. Samian ir kt. (2021) tyrimo rezultatai parodė, kad pavaldinio kognityvinis pasitikėjimas padidino neigiamą užgaulaus vadovavimo ir vadovo pripažinimo ryšį, o emocinis pasitikėjimas jį sumažino. Taigi, tikėtina, kad ir vadovo patikimumas per kiekvieną savo dimensiją daro skirtingą įtaką skirtingoms pavaldinio pasitikėjimo dimensijoms. Be to, pasitikėjimo kūrimas yra sudėtingas ir ilgalaikis procesas, kuriame vienkartinės, nenuoseklios pasitikėjimo kūrimo pastangos organizacijose bus mažai veiksmingos ar efektyvios (Bashir ir kt., 2020; Legood ir kt., 2016; Simons ir kt., 2014), kas patvirtina išsamios pasitikėjimo ir patikimumo ryšio analizės poreikį.

Tad šiame straipsnyje analizuojama **mokslinė problema** – kokią įtaką vadovo patikimumas daro pavaldinio pasitikėjimui vadovu?

Tyrimo objektas – vadovo patikimumo įtaka pavaldinio pasitikėjimui vadovu.

Tyrimo tikslas – nustatyti vadovo patikimumo įtaką pavaldinio pasitikėjimui vadovu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pristatyti vadovo patikimumo įtakos pavaldinio pasitikėjimui vadovu teorinį modelį.
2. Empiriškai įvertinti vadovo patikimumo įtaką pavaldinio pasitikėjimui vadovu.

Tyrimo metodas – anketinė apklausa. Tyrimo rezultatų analizei naudota aprašomoji statistika, koreliacinė analizė, apskaičiuojant Pearson koreliacijos koeficientą, vidurkiams palyginti naudotas porinio palyginimo metodas, o įtakos įvertinimui atlikta regresinė analizė, taikant trijų žingsnių tiesinės regresijos metodą.

Tyrimo metodologija

Siekiant nustatyti vadovų patikimumo įtaką pavaldinių pasitikėjimui vadovu pasirinkta kiekybinio tyrimo strategija ir anketinės apklausos metodas. Apklausiai parengta anketa, apimanti įžangą, pagrindinę dalį ir demografinius klausimus.

Įžangoje, laikantis mokslinių tyrimų etikos principų, prisistato tyrimą atliekantis asmuo, paaiškinamas tyrimo tikslas, pildymo instrukcija, pateikiama informacija apie anonimiškumo užtikrinimą ir nurodoma, kur ir koku tikslu bus naudojami tyrimo metu surinkti duomenys. Pagrindinę dalį sudaro tyrimo konstrukto matuojantys uždari klausimai, vertinami 5 balų Likerto skalėje (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku). Didesnis balas reiškia didesnę vertinamo konstrukto raišką.

Pagrindiniame tyrime vadovo patikimumo ir pavaldinio pasitikėjimo dimensijos vertintos naudojant kiekvienai jų skirtas skales (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Vadovo patikimumo ir pavaldinio pasitikėjimo juo dimensijų matavimo skalės

Konstruktas	Teiginių sk.	Kronbacho α	Sudaryta remiantis
Elgesio nuoseklumas	3	0,796	E. M. Whitener ir kt. (1998)
Elgesio vientisumas	5	0,931	T. Simons ir kt. (2007), M. Vanhala ir kt. (2016)
Dalijimosi kontrolė	3	0,793	E. M. Whitener ir kt., (1998)
Komunikacija	4	0,903	E. M. Whitener ir kt. (1998) M. A. Krosgaard ir kt. (2002)
Rūpesčio demonstravimas	5	0,896	E. M. Whitener ir kt. (1998), S. Koch (2000) ir M. A. Krosgaard ir kt. (2002)
Kognityvinis pasitikėjimas	5	0,934	D. J. McAllister (1995)
Emocinis pasitikėjimas	4	0,917	D. J. McAllister (1995)

Tyrimo imčiai sudaryti naudotas patogiosios atrankos metodas. Parengta anketa skelbta *apklausa.lt* tinklapyje, o nuoroda į anketą dalytasi Facebook socialiniame tinkle. Tyrime dalyvauti kviešti tie asmenys, kurie tyrimo metu dirbo Lietuvoje. Kviečiant dalyvauti tyrime ir renkant duomenis laikytasi tyrimo etikos principų – respondentams pristatytas tyrimo tikslas, pateikti tyrimo autoriaus kontaktai ir užtikrinta gauti apibendrintą grįžtamąjį ryšį, paaiškinta apie anonimiškumą, tik apibendrintų rezultatų tolesnį naudojimą, galimybę bet kuriuo metu pasitraukti iš tyrimo. 2022 m. kovo–balandžio mėn. surinktos ir analizei naudotos 226 tinkamai užpildytos anketos. Apskaičiuota imties dydžio paklaida yra 6,53 proc., kas neviršija 8 proc. socialiniuose moksluose priimtinos paklaidos dydžio. Analizuojant tyrimo rezultatus ir siekiant užtikrinti rezultatų patikimumą, papildomai naudota *bootstrapping* procedūra.

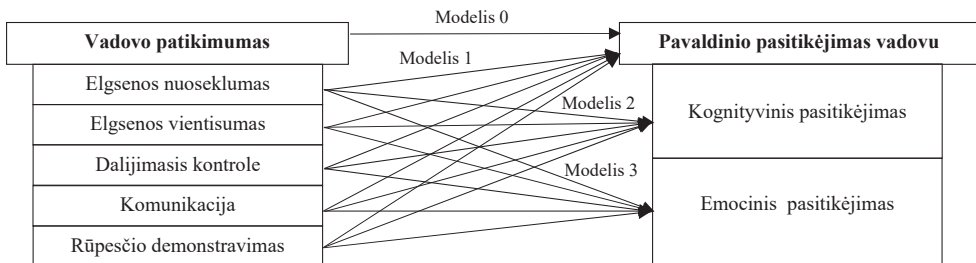
69,51 proc. visos imties respondentų sudaro moterys (3 respondentai lyties nenurodė), 85,4 proc. turi aukštąjį išsilavinimą (1 respondentas nenurodė išsilavinimo), 31,11 proc. patenka į 36–45 m. amžiaus grupę. 63,3 proc. respondentų dirba viešajame sektoriuje, 51,1 proc. – didelėse įmonėse. Daugumos respondentų darbo stažas buvo mažesnis (26,11 proc. respondentų) ir žymiai mažesnis (26,55 proc. respondentų) nei jų vadovo. 35,11 proc. respondentų nurodė ir patys esantys vadovai. Demografiniai kintamieji tolesnėje analizėje naudojami vadovo patikimumo įtakos pavaldinio pasitikėjimui juo priežastinio ryšio kontrolei.

Vadovo patikimumo įtakos pavaldinio pasitikėjimui vadovu teorinis modelis

Vadovo patikimumo įtakos pavaldinio pasitikėjimui vadovo teorinį modelį sudaro du pagrindiniai konstruktai – vadovo patikimumas ir pavaldinio pasitikėjimas vadovu. Kiekvieną jų detalizuoja tam tikros charakteristikos. Vadovo patikimumą sudaro tokios dimensijos: vadovo elgesio nuoseklumas, elgesio vientisumas, dalijimasis kontrole, komunikacija ir

rūpesčio demonstravimas. Elgesio nuspėjamumas ir vienodumas laike apibrėžia elgesio nuoseklumą, kuris vertinamas kaip vadovo veiksmų patikimumas, remiantis praeities veiksmais (Andrade ir Ariely, 2009). Elgesio nuoseklumas gali būti dviejų tipų – mechaninis nuoseklumas, turintis tiesioginį ryšį tarp praeities veiksmų ir ateities pasirinkimų, ir įsitikinimais grįstas nuoseklumas, kuris remiasi įsitikinimų rinkiniu. Tuo tarpu elgesio vientisumas reiškia atitikimą tarp to, ką vadovas sako, ir to, ką jis daro (Flieger, 2020; Whitener ir kt., 1998). R. H. Moorman ir kt. (2018) tyrimas patvirtino ankstesnių tyrimų rezultatus, kad elgesio vientisumas yra atskira patikimumo dimensija, tačiau ryšys su pasitikėjimu tirtas bendrai, neišskiriant jo dimensijų (Tomlinson ir kt., 2014; Simons ir kt., 2011; Simons ir kt., 2014).

Pavaldinio pasitikėjimas vadovu gali augti ir vadovui dalijantis kontrole ar perduodant ją pavaldiniui dėl ekonominių ir socialinių veiksnių sąsajos (Whitener ir kt., 1998). Pavaldiniai gali labiau įsitraukti į sprendimų priėmimo procesą ir kontroliuoti pasekmes. Kontrolės pasidalijimu ar jos perdavimu kartu demonstruojamas vadovo pasitikėjimas ir pagarba pavaldiniams. Pastariesiems teigiamą poveikį daro ir vadovo rūpesčio demonstravimas, kuriuo formuojamas lyderio-pasekėjo mainų ryšys, o asmeninio kontrakto pažeidimas lemia pasitikėjimo vadovu mažėjimą (Robinson, 1996). Vadovo patikimumui reikalinga ir komunikacijos dimensija, kuri susideda iš vadovo suteikiamo asmeninio grįžtamojo ryšio, bendravimo ir bendravimo klimato (Downs ir Hazen, 1977). Vis tik tikėtina komunikacijos, kaip vadovo patikimumo dimensijos, įtaka pavaldinio pasitikėjimui reikalauja papildomo tyrimo. Taigi, šio tyrimo teoriniame modelyje (žr. 1 pav.) vadovo patikimumas išskaidytas į penkias patikimumo dimensijas – vadovo elgesio nuoseklumą, elgesio vientisumą, dalijimąsi kontrole, komunikaciją ir rūpesčio demonstravimą.



1 pav. Vadovo patikimumo įtakos pavaldinio pasitikėjimui vadovu teorinis modelis (sudaryta autorės, remiantis Andrade ir Ariely, 2009; Flieger, 2020; Whitener ir kt., 1998; Robinson, 1996; Downs ir Hazen, 1977; De Jong ir kt., 2016)

Aukščiau minėtuose patikimumo tyrimuose, kai buvo tiriamas pasitikėjimas, dažniausiai naudotas vienmatis pasitikėjimo modelis. Pasitikėjimo dimensijos neišskiriamos ir kituose pasitikėjimo ir patikimumo ryšio tyrimuose (Tomlinson ir kt., 2020; Legood ir kt., 2022). Tuo tarpu pasitikėjimo tyrėjai (McAllister, 1995; Colquitt ir Rodell, 2011; De Jong ir kt., 2016) pabrėžia būtinybę išskaidyti pasitikėjimą į bent dvi dimensijas ir išskiria emocinius bei kognityvinius pasitikėjimo aspektus. Pasitikėjimo dimensijų atskyrimą jie laiko svarbiu dėl galimos skirtingos įtakos pavaldinių nuostatoms ir elgesiui. Todėl šio

tyrimo teoriniame modelyje įtraukiamas ne tik pavaldinių pasitikėjimas, bet ir jo dimensijos – kognityvinis pasitikėjimas ir emocinis pasitikėjimas.

Teorinis vadovo patikimumo įtakos pavaldinio pasitikėjimui vadovo modelis apima keturis tiriamus empirinius modelius (žr. 1 pav.):

Modelis 0 apima vadovo patikimumo įtaką pavaldinio pasitikėjimui vadovu, nedetaliuojant nė vieno iš tiriamų konstrukto.

Modelis 1 apima vadovo patikimumo dimensijų įtaką bendram pavaldinio pasitikėjimui vadovu.

Modelis 2 apima vadovo patikimumo dimensijų įtaką pavaldinio emociniam pasitikėjimui vadovu.

Modelis 3 apima vadovo patikimumo dimensijų įtaką pavaldinio kognityviniam pasitikėjimui vadovu.

Empiriniu tyrimu siekta patikrinti teorinį modelį, analizuojant kiekvieną empirinį modelį atskirai.

Tyrimo rezultatai

Tyrimo rezultatai pateikia vadovo patikimumo ir pavaldinio pasitikėjimo apibendrintą reikšmių sklaidą ir ją detalizuoja. Pagrindinių tyrimo konstrukto – vadovo patikimumo ir jo skalių bei pavaldinio pasitikėjimo ir jo skalių (žr. 2 lentelę) – įverčių vidurkiai rodo, kad

2 lentelė. Pagrindinių kintamųjų aprašomosios statistikos ir koreliacinės analizės rezultatai

Pagrindiniai kintamieji	Vidurkis	St. nuokrypis	Pearson koreliacijos koeficientas							
			EN	EV	KON	KOM	RD	VP	KP	EP
Elgesio nuoseklumas (EN)	3,37	0,86								
Elgesio vientisumas (EV)	3,70	0,89	0,433							
Dalijimasis kontrole (KON)	3,87	0,75	0,352	0,560						
Komunikacija (KOM)	3,56	0,84	0,336	0,669	0,604					
Rūpesčio demonstravimas (RD)	3,60	0,94	0,245	0,692	0,586	0,667				
Vadovo patikimumas (VP)	3,62	0,67	0,600	0,865	0,780	0,837	0,826			
Kognityvinis pasitikėjimas (KP)	3,75	0,92	0,313	0,766	0,565	0,662	0,809	0,803		
Emocinis pasitikėjimas (EP)	3,54	1,01	0,245	0,698	0,554	0,605	0,841	0,760	0,775	
Pavaldinio pasitikėjimas vadovu (PP)	3,65	0,91	0,294	0,775	0,594	0,672	0,876	0,829	0,936	0,948

Pastaba. Koreliacijos koeficiento reikšmingumo lygmuo $p < 0,001$.

ir vadovo patikimumas, ir pavaldinio pasitikėjimas yra vidutinio lygio. Vadovo patikimumo atveju respondentai aukščiausiai vertino vadovo pasidalijamą kontrolę (vid. = 3,87), ir šis vertinimas skiriasi nuo visų kitų vadovo patikimumo skalių įverčių – vadovo elgesio nuoseklumo ($t = -8,098$, $df = 224$, $p < 0,001$), elgesio vientisumo ($t = -3,287$, $df = 224$, $p < 0,01$), komunikacijos ($t = 6,733$, $df = 224$, $p < 0,001$) ir rūpesčio demonstravimo ($t = 5,190$, $df = 225$, $p < 0,001$). Tuo tarpu vadovo elgesio nuoseklumas vertinamas žemiausiai (vid. = 3,37), ir šis vertinimas, be jau minėto skirtumo nuo dalijimosi kontrole, skiriasi ir nuo kitų vadovo patikimumo dimensijų – elgesio vientisumo ($t = -5,229$, $df = 224$, $p < 0,001$), komunikacijos ($t = -2,917$, $df = 223$, $p < 0,01$) ir rūpesčio demonstravimo ($t = -3,096$, $df = 224$, $p < 0,01$). Rezultatai taip pat rodo, kad pavaldinių kognityvinis pasitikėjimas vadovu (vid. = 3,75) yra didesnis ($t = 4,913$, $df = 225$, $p < 0,001$) už emocinį pasitikėjimą (vid. = 3,54).

Koreliacinės analizės rezultatai patvirtina teigiamus tarpusavio ryšius tarp vadovo patikimumo ir pavaldinio pasitikėjimo dimensijų. Stipriausias ryšys nustatytas tarp vadovo patikimumo ir pavaldinio kognityvinio ($r = 0,809$, $p < 0,001$) ir emocinio pasitikėjimo ($r = 0,841$, $p < 0,001$). Silpniausiai pavaldinio kognityvinis ($r = 0,313$, $p < 0,001$) ir emocinis pasitikėjimas ($r = 0,245$, $p < 0,001$) susiję su vadovo elgsenos nuoseklumu.

Regresinei analizei naudotas trijų žingsnių tiesinės regresijos metodas, kurį taikant analizuoti pradiniai empiriniai modeliai, įtraukiantys tik kontrolinius kintamuosius, ir teoriniame modelyje pateikti vadovo patikimumo įtakos pavaldinio pasitikėjimui juo empiriniai modeliai.

3 lentelė. Regresinės analizės rezultatai

	1 modelis		2 modelis		3 modelis	
<i>Konstanta</i>	3,057***	-0,132	2,861***	-0,190	3,254**	-0,075
<i>Kontroliniai kintamieji</i>						
Lytis (2 – mot.)	-0,069	-0,027	-0,070	-0,029	-0,068	-0,025
Amžius	0,048	0,064**	0,066	0,072*	0,031	0,057
Stažas	0,167**	0,065**	0,159***	0,062*	0,175**	0,068*
Išsilavinimas	-0,055	-0,036	-0,054	-0,037	-0,055	-0,035
Pareigos	-0,084	-0,077	-0,011	-0,011	-0,157	-0,142
Org. dydis	0,061	-0,016	0,082	-0,004	0,039	-0,027*
Org. sektorius (2 – privatus)	-0,044	-0,036	0,003	-0,004	-0,091	-0,069
<i>Nepriklausomi kintamieji</i>						
Elgesio nuoseklumas		-0,004		0,014		-0,023
Elgesio vientisumas		0,277***		0,329***		0,225***
Dalijimasis kontrole		0,049		0,040		0,057
Komunikacija		0,056		0,097		0,014
Rūpesčio demonstravimas		0,609***		0,493***		0,725***
Koreguotas R ²	0,027	0,822	0,023	0,729	0,021	0,725
F	1,856	84,768***	1,718	49,781***	1,657	48,981***
N	218					

*Pastaba. Lentelėje (jei nenurodyta kitaip) pateikti β koeficientai su bootstrapping (N=1000), * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.*

Empirinio modelio, aprašančio vadovo patikimumo įtaką pavaldinio pasitikėjimui juo nedetalizuojant konstruktyvų dimensijų (0 modelis), prognostinis tinkamumas, remiantis regresine analize, buvo mažiausias iš visų tirtų modelių – jis paaiškina mažiau nei 70 proc. pavaldinio pasitikėjimo reikšmių. 3 lentelėje pateikti kitų modelių išsamūs regresinės analizės rezultatai, kurie rodo, kad daugiau nei 82 proc. pavaldinio bendro pasitikėjimo vadovu reikšmių paaiškina 1 modelis. Žvelgiant detaliau, kuo vadovo elgesys yra labiau vientisas ($\beta = 0,277$, $p < 0,001$), tuo pavaldinys labiau pasitiki savo vadovu. Dar didesnę teigiamą įtaką pasitikėjimui daro vadovo demonstruojamas rūpestis ($\beta = 0,609$, $p < 0,001$). Šiame modelyje, palyginus su kitais, keli demografiniai kintamieji daro didžiausią įtaką – rezultatai rodo, kad pasitikėjimas vadovu auga su pavaldinio amžiumi ($\beta = 0,064$, $p < 0,01$), didėjant stažo, palyginus su vadovo stažu, santykiui ($\beta = 0,065$, $p < 0,01$).

Panašūs rezultatai gauti ir analizuojant 2 ir 3 modelius. Tiek 2, tiek 3 modelis paaiškina beveik 73 proc. kiekvienos dimensijos pavaldinio pasitikėjimo reikšmių sklaidos. Žvelgiant į skirtumus, vadovo elgesio vientisumo ir rūpesčio demonstravimo įtaka pavaldinio kognityviniam pasitikėjimui vadovu įtakos apimtimi supanašėja (atitinkamai, $\beta = 0,329$ ir $0,493$, $p < 0,001$). Tuo tarpu vadovo rūpesčio demonstravimo įtaka yra didžiausia emociniam pavaldinio pasitikėjimui ($\beta = 0,725$, $p < 0,001$). Maža to, pavaldinio amžius jo emociniam pasitikėjimui vadovu jau nedaro statistiškai reikšmingos įtakos, tačiau reikšmingu faktoriumi tampa organizacijos dydis – kuo mažesnė organizacija, tuo pavaldinio emocinis pasitikėjimas vadovu yra didesnis ($\beta = -0,027$, $p < 0,05$).

Regresinės analizės rezultatai taip pat rodo, kad visi trys detalieji analizuoti empiriniai modeliai priklausomus kintamuosius – tiek bendrą pavaldinio pasitikėjimą vadovu, tiek kognityvinį ir emocinį pavaldinio pasitikėjimą vadovu atskirai – prognozuoja žymiai geriau ir statistiškai patikimai, palyginus su pradiniais modeliais, apimančiais tik demografines pavaldinių ir organizacijų, kuriose jie dirba, charakteristikas, ir palyginus su pirminiu modeliu (modelis 0), kuriame konstruktyvų nedetalizuoja dimensijos.

Diskusija

Tyrimo rezultatai patvirtina, kad patikimumas daro įtaką ir pažintinei, ir emocinei pasitikėjimo dimensijai. Mokslininkų nuomonės skiriasi dėl poveikio stiprumo ir įtakos skirtumo emociniam ir kognityviniam pasitikėjimui. H. Sekhon ir kt. (2014) tyrimai rodo, kad didžiausias poveikis yra kognityviniam pasitikėjimui. Tą patvirtina ir šio tyrimo rezultatai – pavaldiniams labiau būdingas kognityvinis pasitikėjimas vadovu. Todėl patikimas asmuo gali ne tik didinti pasitikėjimą juo, bet ir, esant reikalui, atstatyti pasitikėjimą. A. Legood ir kt. (2020) mano, kad emociniai ir kognityviniai pasitikėjimo aspektai atlieka skirtingą vaidmenį, todėl emocinis pasitikėjimas yra intensyvesnis ir pasireiškiantis įvairiose situacijose, tačiau šio tyrimo rezultatai to neatskleidė.

B. A. De Jong ir kt. (2016) teigimu, kognityvinis ir emocinis pasitikėjimas turėtų būti veikiamas vienodai, bet šio tyrimo rezultatai leidžia pažvelgti giliau ir atskleidžia kelis skirtumus. Vertindami vadovo patikimumo dimensijas, E. C. Tomlinson ir kt. (2020) nustatė, kad gebėjimai ir elgesio vientisumas yra svarbiausi patikimumo veiksniai, susiję

su kognityviniu pasitikėjimu. Gebėjimai šiame tyrime nebuvo analizuoti, tačiau vadovo elgesio vientisumo įtaka patvirtinta. Be to, E. C. Tomlinson ir kt. (2020) rezultatai parodė, kad geranoriškumas, kuris šiame tyrime gali būti rūpesčio demonstravimo atitikmuo ar dalis, yra svarbiausias emocinio pasitikėjimo veiksnys. Šio tyrimo rezultatai atskleidžia didžiausią ir teigiamą vadovo rūpesčio demonstravimo įtaką ne tik emociniam, bet ir kognityviniam pavaldinio pasitikėjimui vadovu.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, galima teigti, kad organizacijos, norinčios sustiprinti pavaldinio pasitikėjimą vadovu, turėtų ieškoti būdų, kaip ugdyti didžiausią įtaką jam darančias vadovo patikimumo dedamąsias – rūpesčio demonstravimą ir elgsenos vientisumą. Be to, tyrimo rezultatams atskleidus organizacijos dydžio svarbą vadovo patikimumo įtakai pavaldinio pasitikėjimui juo, rekomenduojama sekti mažesnėse organizacijose dažnesnio bendravimo formato – pavyzdžiui, daugiau tiesioginės komunikacijos, neformalaus bendravimo ar pavaldinių įtraukimo į sprendimų priėmimą. Vadovų patikimumo didinimo priemonės, taip pat patikimumo įtakos pasitikėjimui situacinių faktorių tyrimai galėtų būti tolesnių tyrimų kryptys. Kadangi pristatytame tyrime nebuvo gilintasi į darbinių situacijų, kuriose išryškėtų patikimumas ir pasitikėjimas, įvairovę, tai irgi galėtų būti tolesnių tyrimų kryptis, leidžianti patikrinti A. Legood ir kt. (2020) prielaidą apie skirtingą emocinio ir kognityvinio pasitikėjimo vaidmenį. Kaip tyrimo apribojimas vertintinas imties atrankos metodas – patogioji atranka leido tyrime dalyvauti respondentams, pasižymintiems tik tam tikromis charakteristikomis, kurios nebuvo įvertintos kontroliniais kintamaisiais ir galėjo paveikti rezultatus. Tolesniuose tyrimuose rekomenduojama papildyti kontrolinius kintamuosius arba rinktis atsitiktinės atrankos metodus.

Išvados

1. Tarpasmeninio pasitikėjimo tyrimuose dažniausiai remiamasi viena iš dviejų skirtingų paradigimų. Tyrėjai, kurie daugiausiai dėmesio skyrė emocinio ir kognityvinio pasitikėjimo aspektams, nepaisė pasitikėjimo ir patikimumo tyrimo rezultatų ir, atvirksčiai, mokslininkai, sutelkiantys dėmesį į skirtumą tarp vadovo patikimumo ir pavaldinio pasitikėjimo, dažnai nepaiso atskirų pasitikėjimo dimensijų. Siekiant užpildyti šią mokslo žinių spragą, pristatytas vadovo patikimumo įtakos pavaldinio pasitikėjimui vadovu teorinis modelis, kuriame prognozuota vadovo patikimumo ir jo dimensijų (elgsenos nuoseklumo, elgsenos vientisumo, dalijimosi kontrole, komunikacijos, rūpesčio demonstravimo) įtaka pavaldinio kognityvinio ir emocinio pasitikėjimo vadovu tiek kartu, tiek kiekvienai dimensijai atskirai.
2. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad vadovo patikimumas daro teigiamą įtaką tiek pavaldinio bendram pasitikėjimui vadovu, tiek kognityvinei ir emocinei pasitikėjimo dimensijai atskirai:
 - 2.1. Nustatyta, kad vadovo rūpesčio demonstravimas daro didžiausią įtaką emociniam pavaldinio pasitikėjimui. Taigi, pavaldiniams labai aktualus vadovo dėmesys jų poreikiams ir jų interesus apsaugantis elgesys. Rūpesčio demonstravimas, pasireiškiantis dėmesio ir jautrumo pavaldinio poreikiams ir interesams rodymu, pavaldi-

nio interesus apsaugančiu vadovo elgesiu, yra reikšmingas pavaldinio pasitikėjimo veiksnys, leidžiantis jį prognozuoti.

- 2.2. Atskleista, kad vadovo elgsenos vientisumas labiau veikia kognityvinį pavaldinio pasitikėjimą vadovu nei emocinį. Taigi, pavaldiniams svarbi vadovo vertybių, žodžių ir veiksmų atitiktis kasdienėje veikloje. Vadovo elgsenos vientisumas taip pat yra reikšmingas pavaldinio ir kognityvinio, ir emocinio pasitikėjimo prognozavimo faktorius.
- 2.3. Vadovo elgsenos nuoseklumas, komunikacija bei dalijimasis kontrole yra susiję su pavaldinio pasitikėjimu vadovu ir abiem pasitikėjimo dimensijomis teigiamu tarpusavio ryšiu, tačiau kiekvienos jų įtaka atskirai pavaldinio pasitikėjimui vadovu ir jo dimensijoms nėra statistiškai reikšminga. Vis tik analizuotuose įtakos modeliuose jų indėlis ir bendrai daroma įtaka pavaldinio pasitikėjimu vadovu ir abiem pasitikėjimo dimensijomis pasitvirtino.

Literatūra

1. Andrade E. B., Ariely, D., 2009, The enduring impact of transient emotions on decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(1), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.02.003>
2. Bashir A., Hussain Rizvi S. T., Chughtai M. S., Paracha U. K., Maenuddin Jashari A., 2020, Followers' faith enhances job satisfaction that is induced by trust worthy leaders: A moderated mediation model of communication satisfaction. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(2), 1453–1470.
3. Bučaitė J., Ambotaite-Mazeliauskienė I., 2005, Instituciniai tinklai ir socialinis pasitikėjimas savivaldybės ir nevyriausybinų organizacijų sąveikoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 13, 74–82.
4. Chesire C., 2011, Online trust, trustworthiness, or assurance? *Daedalus*, 140(4), 49–58. <https://www.jstor.org/stable/23046913>
5. Colquitt J. A., Rodell J. B., 2011, Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54, 1183–1206. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.0572>
6. De Jong B. A., Dirks K. T., Gillespie N., 2016, Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134–1150. <https://doi.org/10.1037/apl0000110>
7. Den Hartog D. N., 2018, *Leadership and trust*. Pp. 455–468. The Routledge Companion to Trust. Searle R.H., Nienaber A.-M.I., Sitkin S.B., (Red.). London: Routledge.
8. Downs C. W., Hazen M. D., 1977, A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73. <https://doi.org/10.1177/002194367701400306>
9. Flieger M., 2020, Consistency concept in different organizational structures: functional, process and hybrid. *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*, 52(13), 676–687. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.3961>
10. Fuoli M., van de Weijer J., Paradis C., 2017, Denial outperforms apology in repairing organizational trust despite strong evidence of guilt. *Public Relations Review*, 43(4), 645–660. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.07.007>
11. Harding R., 2002, *Trust and Trustworthiness*. New York: Russell Sage Foundation.
12. Koch S., 2000, *WorkComm-G. Entwicklung eines Fragebogens zur geschlechtsspezifischen Arbeitsplatzkommunikation*. Heidelberg: Unpublished manuscript. <http://workcomm.uni-hd.de>
13. Krosgaard M. A., Brodt S. E., Whitener E. M., 2002, Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 87(2) 312–319. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.312>

14. Legood A., Thomas G., Sacramento C., 2016, Leader trustworthy behavior and organizational trust: the role of the immediate manager for cultivating trust. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(12), 673–686. <https://doi.org/10.1111/jasp.12394>
15. Legood A., van der Werff L., Lee A., Hartog, D. D., 2020, A meta-analysis of the role of trust in the leadership- performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 3(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241>
16. Legood A., Werff L., Lee A., den Hartog D., Knippenberg D., 2022, A critical review of the conceptualization, operationalization, and empirical literature on cognition-based and affect-based trust. *Journal of Management Studies*, 60(2), 1–43. <https://doi.org/10.1111/joms.12811>
17. Lewis J. D., Weigert A., 1985, Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967–985. <https://doi.org/10.2307/2578601>
18. Luhmann N., Morgner C., King, M., 2018, *Trust and power*. Cambridge: Polity Press.
19. McAllister D. J., 1995, Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. <https://doi.org/10.2307/256727>
20. Mooney, L. (2014). Roderick Kramer: How do trustworthy leaders behave? *Insights by Stanford Business*. Sept. 14, 2014. <https://www.gsb.stanford.edu/insights/roderick-kramer-how-do-trustworthy-leaders-behave>
21. Moorman R. H., Blakely G. L., Darnold T. C., 2018, Understanding how perceived leader integrity affects follower trust: Lessons from the use of multidimensional measures of integrity and trust. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 277–289. <https://doi.org/10.1177/1548051817750544>
22. Robinson S. L., 1996, Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
23. Rotter J. B., 1967, A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651–665. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x>
24. Samian, Riantoputra C. D., Budihardjo A., 2021, Why employees endorse abusive leaders: the role of trust. *Human Resource Development International*, 24(2), 1–18. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1810475>
25. Sekhon H., Ennew C., Kharouf H., Devlin J., 2014, Trustworthiness and trust: influences and implications. *Journal of Marketing Management*, 30(3-4), 409–430. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.842609>
26. Simons, T., Friedman, R., Liu, L. A., McLean Parks, J., 2007, Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: Attitudinal consequences, in-group effects, and “trickle down” among Black and non-Black employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 650–665. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.650>
27. Simons T., Leroy H., Collewaert V., Masschelein S., 2014, How leader alignment of words and deeds affects followers: A meta-analysis of behavioral integrity research. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 831–844. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2332-3>
28. Simons T., Tomlinson E. C., Leroy H., 2011, Research on Behavioral Integrity: A Promising Construct for Positive Organizational Scholarship. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Pp. 325–339.
29. Tomlinson E. C., Schnackenberg A., Dawley D., Ash S. R., 2020, Revisiting the trustworthiness-trust relationship: Exploring the differential predictors of cognition- and affect-based trust. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 535–550. <https://doi.org/10.1002/job.2448>
30. Tomlinson, E. C., Lewicki, R. J., Ash, S. R., 2014, Disentangling the moral integrity construct. *Group & Organization Management*, 39(6), 720–743. <https://doi.org/10.1177/1059601114551023>
31. Vanhala M., Heilmann P., Salminen H., 2016, Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46–61. <https://doi.org/10.1002/kpm.1497>
32. Whitener E. M., Brodt S. E., Korsgaard M. A., Werner J. M., 1998, Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour. *Academy of Management Review*, 23(3), 513–530. <https://doi.org/10.2307/259292>