

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Greta Puslytė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ĮTRAUKIANČIOS IR VERSLUMĄ SKATINANČIOS LYDERYSTĖS ĮTAKA DARBUOTOJŲ NOVATORIŠKAM ELGESIUI DIRBANT SAUGIOJE PSICHOLOGINĖJE APLINKOJE IR MEDIJUOJANT PSICHOLOGINIAM ĮGALINIMUI	THE IMPACT OF ENTREPREURIAL AND INCLUSIVE LEADERSHIP ON THE EMPLOYEE INNOVATIVE BEHAVIOUR WHILE WORKING IN SAFE PSYCHOLOGICAL ENVIRONMENT AND MEDIATING PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT
---	---

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Darbo vadovas Dr. Rasa Paulienė

Vilnius, 2024

TURINYS

ĮVADAS	8
1. ĮTRAUKIANČIOS IR VERSLUMĄ SKATINANČIOS LYDERYSTĖS STILIŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ NOVATORIŠKAM ELGESIUI DIRBANT SAUGIOJE PSICHOLOGINĖJE APLINKOJE, MEDIJUOJANT PSICHOLOGINIŲ ĮGALINIMU, TEORINIAI ASPEKTAI	12
1.1. Darbuotojo novatoriško elgesio samprata, dimensijos ir veiksniai.....	12
1.1.1. Darbuotojo novatoriško elgesio samprata.....	12
1.1.2. Novatoriško elgesio dimensijos	15
1.1.3. Novatoriško elgesio veiksniai	18
1.2. Novatorišką elgesį skatinantys lyderystės stiliai	21
1.2.1. Verslumą skatinanti lyderystė.....	21
1.2.3. Įtraukianti lyderystė	25
1.3. Psichologinis įgalinimas.....	28
1.4. Saugi psichologinė aplinka komandoje.....	31
1.5. Novatoriško elgesio, psichologinio įgalinimo, psichologinio saugumo, verslumą skatinančios lyderystės ir įtraukiančios lyderystės ryšiai	34
2. EMPIRINIO TYRIMO METODIKA.....	37
2.1. Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	37
2.2. Tyrime matuojamų veiksnių ir jiems matuoti skirtų konstrukčių paaiškinimas.....	41
2.3. Tyrimo imtis	43
2.4. Tyrimo metodai ir tyrimo instrumentų paaiškinimas.....	44
2.4.1. Tyrimo metodai.....	44
2.4.2. Statistinių instrumentų panaudojimo procedūros paaiškinimas.....	44
3. ĮTRAUKIANČIOS IR VERSLUMĄ SKATINANČIOS LYDERYSTĖS ĮTAKA DARBUOTOJŲ NOVATORIŠKAM ELGESIUI DIRBANT SAUGIOJE PSICHOLOGINĖJE APLINKOJE IR MEDIJUOJANT PSICHOLOGINIŲ ĮGALINIMUI TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	46
3.1. Respondentų demografinės charakteristikos	46
3.2. Tyrimo duomenų analizė ir interpretavimas	47
3.2.1. Tyrimo klausymo konstrukto patikimumo testas.....	47
3.2.2. Duomenų pasiskirstymo normalumas.....	48
3.2.3. Konstrukto aprašomoji statistika ir koreliacija	49
3.2.4. Kontrolinių klausimų analizė.....	50
3.2.5. Regresinė analizė	51
3.2.6. Verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe ryšys, psichologinis įgalinimas, kaip mediatorius, ir psichologinis saugumas komandoje moderatorius.....	54
3.2.7. Įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe ryšys, psichologinis įgalinimas, kaip mediatorius, ir psichologinis saugumas komandoje moderatorius	58
3.3. Rezultatų aptarimas.....	64
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	67

Literatūros ir šaltinių sąrašas	70
SUMMARY	77
PRIEDAI.....	79
I PRIEDAS. Anketa	79
II PRIEDAS. Duomenų normalumo rezultatai.....	82
III PRIEDAS. Konstrukto patikimumas	87
IV PRIEDAS. Konstrukto koreliacijos.....	88
V PRIEDAS. Kontrolinių klausimų analizė	89
VI PRIEDAS. Regresinė analizė.....	90
VII PRIEDAS. Moderacija mediacija.....	92
VIII PRIEDAS. Moderacija mediacija	97

LENTELIŲ SĄRAŠAS

Novatoriško elgesio apibrėžimai.....	14
Verslumą skatinančios lyderystės apibrėžimai.....	23
Įtraukiančios lyderystės apibrėžimai.....	26
Psichologinio įgalinimo apibrėžimai.....	29
Saugios aplinkos komandoje apibrėžimai.....	32
Verslumą skatinančios lyderystės konstruktas.....	41
Įtraukiančios lyderystės konstruktas.....	41
Novatoriško elgesio darbe konstruktas.....	42
Psichologinio saugumo komandoje konstrukta.....	42
Psichologinio įgalinimo konstruktas.....	43
Respondentų demografiniai duomenys.....	46
Organizacijų, kuriuose dirba respondentai, charakteristikos.....	47
Tyrime naudotų konstrukčių Cronbach's Alfa rezultatai.....	48
Skirstinio normalumo tikrinimo rezultatai, remiantis Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro Wilko testais.....	48
Skewness ir Kurtosis konstrukčių gautos reikšmės.....	49
Tyrimo konstrukčių vidurkiai, standartiniai nuokrypiai koreliacijos.....	50
Kontrolinių klausimų regresinės analizės rezultatai.....	51
Verslumą skatinančios lyderystės, įtraukiančios lyderystės, psichologinio įgalinimo, psichologinio saugumo komandoje įtakos novatoriškam elgesiui darbe modelio tinkamumo patikrinimo rezultatai.....	52
Novatoriško elgesio ir nepriklausomų kintamųjų regresijos analizės rezultatai.....	53
Verslumą skatinančios lyderystės įtaka psichologiniui įgalinimui.....	55
Moderacijos analizės rezultatai.....	55
Netiesioginė verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe sąsaja medijuojant psichologiniam įgalinimui.....	57
Tiesioginė ir netiesioginė verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe sąsaja.....	58
Įtraukiančios lyderystės įtaka psichologiniui įgalinimui.....	59
Moderacijos analizės rezultatai.....	60
Sąlyginė moderatoriaus įtaka ryšiui tarp įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe.....	60
Sąlyginė moderatoriaus įtaka netiesioginiam ryšiui tarp įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe, medijuojant psichologiniam įgalinimui.....	62

Netiesioginė įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe sąsaja medijuojant psichologiniam įgalinimui, moderuojant saugiai psichologinei aplinkai komandoje.....	63
Tiesioginė įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe sąsaja, moderuojant saugiai psichologinei aplinkai komandoje.....	63
Įtraukiančios ir verslumą skatinančios lyderystės įtaką darbuotojų novatoriškam elgesiui dirbant saugioje psichologinėje aplinkoje ir medijuojant psichologiniam įgalinimui hipotezių tikrinimo rezultatai.....	64

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Novatoriško elgesio dimensijos.....	16
Konceptualus tyrimo modelis.....	38
verslumą skatinančios lyderystės įtakos novatoriškam elgesiui darbe, dirbant saugioje aplinkoje, medijuojant psichologiniam įgalinimui tyrimo modelis.....	54
Psichologinio saugumo komandoje įtakos ryšiui tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe analizės rezultatų linijinė diagrama.....	56
Psichologinio saugumo komandoje įtakos ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir novatoriško elgesio darbe analizės rezultatų linijinė diagrama.....	57
Įtraukiančios lyderystės įtakos novatoriškam elgesiui darbe, dirbant saugioje aplinkoje, medijuojant psichologiniam įgalinimui tyrimo modelis.....	59
Psichologinio saugumo komandoje įtakos ryšiui tarp įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe analizės rezultatų linijinė diagrama.....	61
Psichologinio saugumo komandoje įtakos ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir novatoriško elgesio darbe analizės rezultatų linijinė diagrama.....	62

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

Įtraukianti lyderystė (*angl. inclusive leadership*) - tai lyderystės stilius, kurios pagrindinė orientacija yra įtraukti darbuotojus į organizacijos procesus.

Novatoriškas elgesys (*angl. innovative behaviour*) - novatoriškas elgesys yra darbuotojų elgesys, kuriuo yra sugeneruojama novatoriška idėja, kuri būtų atitinkamai pristatoma darbo aplinkoje ir įgyvendinama.

Psichologinis įgalinimas (*angl. psychological empowerment*) - tai turima darbuotojo kontrolė planuoti ir įgyvendinti savo nusistatytas veiklas.

Saugi psichologinė aplinka (*angl. psychological safe environment*) - saugi psichologinė aplinka yra būseną, kuri parodo, ar komanda yra saugi imtis tarpasmeninio elgesio bei ar ta aplinka yra palanki asmens saviraiškai.

Verslumą skatinanti lyderystė (*angl. entrepreneurial leadership*) - tai lyderystės stilius, kurios pagrindinė orientacija yra darbuotojų skatinimas ieškoti naujų verslo galimybių.

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Šiuolaikinėje dinamiškoje ir greitai besikeičiančioje rinkoje organizacijoms iškyla daug iššūkių augti tvariai bei išlaikyti užimamas pozicijas rinkoje. Tam, kad verslas būtų sėkmingas tampa gyvybiškai svarbu orientuotis į naujus sprendimus, kurie apima produkto, paslaugos ar organizacijos veiklos tobulinimą (Javed, Naqvi, ir kt., 2019). Tyrimai rodo, kad net apie 80% naujų sprendimų yra pasiūloma darbuotojų (Newman ir kt., 2018). Šiais laikais darbuotojai nėra vien paskirtų užduočių vykdytojai, bet ir verslo vystymo, konkurencinio pranašumo kūrėjai bei partneriai. Organizacijos, kurios deda pastangas, jog darbuotojai naudojantis savo turimos žiniomis kurtų novatoriškas idėjas ir jas įgyvendintų, gali pasiekti puikių darbo našumo rezultatų. Net vieno žmogaus atrasta neišnaudota verslo galimybė gali sukurti verslo konkurencinį pranašumą, o skatinamas darbuotojų novatoriškas elgesys ilginiui organizacijai sukurs ne tik konkurencinį pranašumą, bet ir tvarų verslo augimą. Tvarus organizacijos vystymasis yra svarbus šių dienų išsivysčiusioje ekonomikoje, kuomet rinka yra prisotinta įvairiausių paslaugų ir prekių, o pirkėjas įgauna galią rinktis iš daugelio tiekėjų lygindamas kainas, kokybę, suteikiamas papildomas naudas ar produkto diferenciaciją. Norint, kad organizacijoje darbuotojai būtų linkę elgtis novatoriškai reikia žinoti aspektus, kurie kuria tam palankias sąlygas. Novatoriškam darbuotojų elgesiui įtaką daro tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai. Atliktų mokslinių tyrimų rezultatai rodo, jog labai didelę įtaką darbuotojų novatoriškam elgesiui turi vadovo lyderystė (Khan ir kt., 2020; Mehmood ir kt., 2020; Pradhan ir Jena, 2019; Javed, Naqvi, ir kt., 2019). Tyrėjai itin daug dėmesio skiria vadovų santykių nagrinėjimui su darbuotojais ir kaip darbuotojus veikia tam tikri lyderystės stiliai, tačiau nėra aiškiai išskirtų lyderystės stilių, kurie daro didžiausią įtaką darbuotojų novatoriškam elgesiui.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Yra daug mokslinių tyrimų, kurie nagrinėja lyderystės stilių ir darbuotojų novatoriško elgesio sąsajas, tačiau sąsajos yra plačiai išnagrinėtos su klasikiniiais lyderystės stiliais, kaip transformacinė lyderystė, transakcinė lyderystė, autentiška lyderystė ar *laissez-faire* lyderystė. Tačiau verslumą skatinančios lyderystės ir įtraukiančios lyderystės ryšys su novatorišku darbuotojų elgesiu nėra taip plačiai ištirtas. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad verslumą skatinanti lyderystė yra pakankamai nauja ir jai reikia daugiau tyrimų (Mehmood ir kt., 2020), taip pat trūksta tyrimų, kurie nagrinėtų įtraukiančios lyderystės stiliaus poveikį darbuotojų elgesiui (Randel ir kt., 2018). Kadangi šios lyderystės stiliai yra pakankamai nauji lyginant su klasikinėmis, yra svarbu ištirti ir kokią įtaką lyderystės stiliai turi novatoriško elgesio ryšiui. Rašomame darbe pasirinktas psichologinis įgalinimas kaip mediatorius tarp išskirtų lyderystės stilių ir novatoriško darbuotojų elgesio. Nagrinėjant mokslinę literatūrą yra išskiriama psichologinio įgalinimo svarba darbuotojo novatoriškam elgesiui, tačiau verslumą skatinančios lyderystės bei įtraukiančios lyderystės įtaka darbuotojų novatoriškam elgesiui medijuojant

psichologiniam įgalinimui nėra pakankamai išnagrinėta mokslinėje literatūroje, todėl šiame darbe pasirinktas šis mediatorius, jog būtų patikrinta, ar psichologinis įgalinimas medijuoja lyderystės stilius su novatorišku darbuotojų elgesiu. Kad tyrimas būtų įdomesnis ir išsamesnis buvo pasirinktas ir moderatorius - saugi psichologinė aplinka komandoje. Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje yra pabrėžiama, kad saugi psichologinė aplinka teigiamai veikia darbuotojų polinkį elgtis novatoriškai (Bani-Melhem ir kt., 2017; Miao ir kt., 2019). Šiame darbe bus tiriama, kokį poveikį saugi psichologinė aplinka daro sudarytiems konstrukto ryšiams. Atliekant paiešką lietuviškos mokslinės literatūros verslumą skatinančios lyderystės ir įtraukiančios lyderystės tema, deja, nebuvo rasta. Tai irgi parodo, jog šie lyderystės stiliai nėra tokie populiarūs ir yra pakankamai nauji. Novatoriškas darbuotojų elgesys taip pat nėra pakankamai mokslininkų tiriamas Lietuvoje, nors Geležinytė ir Bagdžiūnaitė (2016) savo moksliniame darbe pabrėžė, kad novatoriško darbuotojų elgesio tyrimai yra itin aktualūs ir reikalingi šiuolaikiniam verslui. Galima teigti, kad tema nėra pakankamai ištirta ir tyrimų poreikis atskleidžia mokslinį temos naujumą.

Darbo naujumas. Kaip apžvelgta darbo temos aktualume bei darbo temos ištyrimo lygyje, tema yra nauja, kadangi tai yra pakankamai nauji lyderystės stiliai, kurios yra orientuotos į darbuotojų skatinimą įsitraukti į verslo tobulinimo procesus. Organizacijose darbas tampa vis mažiau griežtai apibrėžiamas pagal pareigybes, o vietoje to verslas labiau įtraukia darbuotojus į verslo tobulinimo sprendimus bei išnaudoja darbuotojo turimas žinias (Pradhan ir Jena, 2019). Visuomenės normos einant laikui keičiasi - anksčiau paprasti darbuotojai nebuvo tiek plačiai įtraukiami į verslo tobulinimo procesus, tačiau šiuolaikiniame kontekste darbuotojų įtraukimas, įgalinimas ir jų žinių išnaudojimas gali užtikrinti verslo tvarų vystymąsi konkurencingoje rinkoje. Dėl šios priežasties reikalingi nauji vadovavimo metodai, nauji lyderystės stiliai, kurie atitiktų ateities tikslų pasiekimą. Atsakyti, ar sparčiai populiarėjantys nauji lyderystės stiliai pasiteisina norint skatinti novatorišką darbuotojų elgesį reikia atlikti mokslinius tyrimus.

Darbo problema. Ar įtraukianti lyderystė ir verslumą skatinanti lyderystė daro įtaką darbuotojų novatoriškam elgesiui dirbant saugioje psichologinėje aplinkoje medijuojant psichologiniam įgalinimui ?

Darbo tikslas. Nustatyti, ar įtraukianti lyderystė ir verslumą skatinanti lyderystė daro įtaką darbuotojų novatoriškam elgesiui dirbant saugioje psichologinėje aplinkoje medijuojant psichologiniam įgalinimui.

Darbo uždaviniai :

1. Išanalizuoti novatoriško darbuotojų elgesio sampratą, dimensijas bei novatorišką elgesį veikiančius veiksniai;
2. Išnagrinėti verslumą skatinančią lyderystę ir įtraukiančią lyderystę, apibrėžiant jų sampratą ir išsiskiriant jų charakteristikas;

3. Paaiškinti psichologinio įgalinimo sampratą ir įtaką darbuotojų elgesiui;
4. Apibrėžti saugios psichologinės aplinkos sampratą ir įtaką darbuotojų elgesiui;

Uždaviniai empirinei daliai:

1. Nustatyti verslumą skatinančios lyderystės ir įtraukiančios lyderystės įtaką novatoriškam darbuotojų elgesiui darbe;
2. Nustatyti verslumą skatinančios lyderystės ir įtraukiančios lyderystės įtaką novatoriškam darbuotojų elgesiui darbe, medijuojant psichologiniam įgalinimui;
3. Identifikuoti, kokią įtaką saugi psichologinė aplinka daro netiesioginiam ryšiui tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe, medijuojant psichologiniam įgalinimui;
4. Identifikuoti, kokią įtaką saugi psichologinė aplinka daro netiesioginiam ryšiui tarp įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe, medijuojant psichologiniam įgalinimui;
5. Išsiaiškinti, kokią įtaką saugi psichologinė aplinka komandoje daro verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe ryšiui;
6. Nustatyti, kokią įtaką saugi psichologinė aplinka komandoje daro įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe ryšiui.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros analizė (sisteminė ir lyginamoji analizė).

Darbo struktūra. Pirmasis skyrius, įtraukiančios ir verslumą skatinančios lyderystės stilių įtakos darbuotojų novatoriškam elgesiui dirbant saugioje psichologinėje aplinkoje, medijuojant psichologiniu įgalinimu, teoriniai aspektai, yra suskirstytas į 5 poskyrius:

1.1. *Darbuotojo novatoriško elgesio samprata ir dimensijos.* Šiame poskyryje buvo išskirti ir palyginti skirtingų mokslininkų pateikti novatoriško elgesio apibrėžimai, taip pat aprašyti novatoriško elgesio dimensijos bei novatorišką elgesį lemiantys veiksniai.

1.2. *Novatorišką elgesį skatinantys lyderystės stiliai.* Poskyryje išskirtos ir palygintos verslumą skatinančios lyderystės sąvokos, išskirta, kokiomis charakteristikomis pasižymi verslumą skatinančios lyderystės stilius bei aprašyta siekiama įtaka darbuotojui. Taip pat poskyryje išskirti ir palyginti įtraukiančios lyderystės apibrėžimai, išskirtos įtraukiančios lyderystės stiliaus charakteristikos bei siekiama įtaka darbuotojui.

1.3. *Psichologinis įgalinimas.* Poskyryje buvo palyginti skirtingų mokslininkų apibrėžimai bei psichologinio įgalinimo poveikis darbuotojų elgesiui.

1.4. *Saugi psichologinė aplinka komandoje.* Poskyryje apibūdinta, kas yra saugi psichologinė aplinka komandoje, kaip atrodo saugi psichologinė aplinka komandoje, kas ją gali lemti ir kokią įtaką turi darbuotojų elgesiui.

1.5. *Novatoriško elgesio, psichologinio įgalinimo, psichologinio saugumo, verslumą skatinančios lyderystės ir įtraukiančios lyderystės ryšiai.* Apibendrinta remiantis literatūros analize, kaip aprašyti raktažodžiai gali tarpusavyje sietis ir daryti įtaką vienas kitam.

Pirmame skyriuje viso yra 1 paveikslas ir 5 lentelės.

Antrasis skyrius, empirinio tyrimo metodika, suskirstyta į 4 poskyrius:

2.1 *Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai.* Šiame skyriuje iškeltas, tikslas, uždaviniai, pateiktas Konceptualus tyrimo modelis bei iškeltos hipotezės.

2.2. *Tyrime matuojamų veiksnių ir jiems matuoti skirtų konstrukty paaiškinimas.* Šiame skyriuje pateikti ir aprašyti tyrime naudojami konstruktai.

2.3. *Tyrimo imtis.* Apskaičiuota tyrimo imtis.

2.4. *Tyrimo metodai ir tyrimo instrumentų paaiškinimas.* Aprašyta, kaip bus renkami tyrimo duomenys, kokių įrankių duomenys bus išanalizuojami bei kokie naudojami statistiniai instrumentai tyrimo hipotezėms patikrinti.

Trečiasis skyrius, tyrimo rezultatų analizė suskirstyta į 3 poskyrius:

3.1. *Respondentų demografinės charakteristikos.* Apibūdinta dalyvavusių respondentų charakteristikos.

3.2. *Tyrimo duomenų analizė ir interpretavimas.* Pagal gautus duomenis padarytos analizės, interpretacijos ir išvados.

3.3. *Rezultatų aptarimas ir diskusija.* Pateikiamos išvados iš literatūros analizės bei tyrimo analizės. Pateikiami tyrimo apribojimai, pasiūlymai ir rekomendacijos tolimesniems tyrimams.

1. ĮTRAUKIANČIOS IR VERSLUMĄ SKATINANČIOS LYDERYSTĖS STILIŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ NOVATORIŠKAM ELGESIUI DIRBANT SAUGIOJE PSICHOLOGINĖJE APLINKOJE, MEDIJUOJANT PSICHOLOGINIŲ ĮGALINIMU, TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Darbuotojo novatoriško elgesio samprata, dimensijos ir veiksniai

1.1.1. Darbuotojo novatoriško elgesio samprata

Novatoriškas elgesys organizacijoje yra ypatingai svarbus įmonei norint išlikti konkurencingai šių dienų rinkoje. Būtent šis elgesys leidžia laiku reaguoti į rinkos pokyčius ir išlaikyti atitinkamą lankstumą (Anderson ir kt., 2014; Spreitzer 1995; Siyal ir kt., 2021; Veenendaal, ir Bondarouk, 2015). Organizacija, kurioje novatoriškas darbuotojų elgesys yra kultūros dalis bei skatintina vertybė, lengviau prisitaikys prie rinkoje diktuojamų naujų poreikių, greičiau sureaguos į konkurentų naujus veiksmus. Norint, kad įmonė būtų novatoriška reikia, jog būtų novatoriški darbuotojai (Kmieciak, 2021). Visų įdiegtų patobulinimų pagrindas yra vertę sukuriantis idėja, kurios vėliau yra išvystomos į produkto, paslaugos ar proceso patobulimus, o darbuotojai yra esminė pokyčio proceso dalis, nes jie yra tų idėjų generatoriai (Bos-Nehles ir Veenendaal, 2017; Jeroen P.J. de Jong ir Deanne N. Den Hartog, 2007). Novatoriškas elgesys taip pat organizaciją veda prie didesnio pelningumo (Jassen, 2000). Dinamiška, greitai besikeičianti rinka neleidžia organizacijoms atsipalaiduoti vystant savo produktą ar paslaugą, nes pavėluotas žingsnis gali lemti rinkos dalies praradimą, tad norint užimti sėkmingą padėtį rinkoje reikia vis naujesnių, geresnių ir greitesnių sprendimų. Į tuos sprendimus gali įeiti nauji produktai, paslaugos, ar esamų patobulinimas, gamybos procesų efektyvinimo sprendimai, gamybos kaštų sumažinimas, žmogiškojo resurso sumažinimas, automatizavimas, klientų aptarnavimo proceso tobulinimas ir taip toliau. Inovacijas kuria žmogus, todėl organizacijoms svarbu skatinti darbuotojų novatorišką elgesį. Kuo inovacija yra sudėtingiau konkurentų išsiaiškinama ir nukopijuojama, tuo organizacija yra saugesnė ir konkurencingesnė (Lengnick, 1992). Dažniausiai konkuravimas kaštais yra išskiriamas kaip vienas svarbiausių veiksnių lemiančių produkto ar paslaugos pranašumą, nes tai gali sumažinti kainą, tačiau negalima nuvertinti produkto ar paslaugos išskirtinumo, diferenciacijos, kuri gali būti sukuriama darbuotojų pagalba ir tapti svarbesniu konkurencinio pranašumo aspektu nei kaina. Šiame magistro darbo literatūros apžvalgos poskyryje bus pateikiami klasikinių bei naujų mokslinių straipsnių apibrėžimų, kas yra novatoriška elgsena, palyginimas, koks yra novatoriško elgesio procesas bei kodėl jis yra reikalingas.

Novatoriškas elgesys darbe turi daug skirtingų apibrėžimų išsidėsčiusių laike, todėl bus apžvelgtos ir palygintos skirtingų autorių sąvokos apibrėžimai. Idėjos yra pagrindas inovacijai, tačiau tik su tolimesniu idėjos plėtojimu idėja gali tapti inovacija, o darbuotojo ištraukimas į idėjos generavimą ir jos plėtojimą į inovaciją galima vadinti novatorišku darbo elgesiu. Inovacija

yra ne tik tai, kas yra visiškai nauja, neatrasta, bet tai ir reiškinys, kuris tiesiog nėra naudojimas organizacijoje ir tos naujovės įdiegimas atneštų organizacijai naudos. Novatoriškumas yra apibūdinimas kaip polinkis eksperimentuoti bei kūrybiška elgsena, siekiant įdiegti naujus produktus (Jong, J. P. D., 2015). Pirmą kartą mokslinėje literatūroje sąvoka novatoriškas darbuotojo elgesys yra paminima 1978 metais, kuomet buvo apibūdinta kaip darbuotojo veikla, kuri peržengia darbuotojo apibrėžtas pareigybes (Katz ir Kahn, 1978). Žinoma, organizacijose yra tokių pareigybių, kurių pagrindinė pareiga novatoriškų idėjų generavimas ir produkto tobulinimas. Galima įsivaizduoti, kokio masto gali būti sukurta vertė organizacijai, jei dauguma darbuotojų elgtųsi įmonėje novatoriškai nepaisant to, kad novatoriškas elgesys nėra įtrauktas į pareiginius nuostatus. Tačiau novatoriškui elgesiui reikia skirti laiko, peržengiant savo pareigybes. Kas geriau žino, ką galima patobulinti ir kaip patobulinti tam tikrus procesus, nei toje vietoje dirbantis žmogus. Mokslinėje literatūroje dažnai yra minimas Farr ir West (1990) novatoriško darbuotojų elgesio apibrėžimas. Jie yra laikomi pagrindiniai novatoriško darbuotojų elgesio teorijos pradininkais. Pagal šiuos autorius novatoriškas darbuotojų elgesys yra apibrėžiamas, kaip individo elgesys, kurio pagrindinis tikslas yra inicijuoti ir įdiegti naujas idėjas, procesus ar produktus darbo vaidmenyse, grupėse ar organizacijoje. De Jong ir Den Hartog (2007) novatorišką darbuotojų elgesį apibūdina, kaip elgesį orientuotą į naudingų idėjų, procesų, produktų ar procedūrų iniciavimą ir jų pritaikymą. Šiuo apibrėžimu Tačiau nauja idėja nereiškia, kad ji turi būti išrasta pirmą kartą pasaulyje, tai gali būti ir kitos įmonės praktikos taikymas, kurio organizacija dar nėra taikiusi. Taip pat daugelyje naujesnių mokslinių straipsnių yra remiamasi Scott ir Bruce (1994) novatoriško darbuotojų elgesio apibrėžimu, kurį apibūdina kaip procesą, kuris susideda iš idėjų generavimo, pateikimo ir įgyvendinimo. Mokslininkas, kuris taip pat nemažai yra cituojamas, Spreitzer (1995) novatorišką elgesį apibrėžia, kaip elgesio rinkinį, kuris atspindi kažko naujo sukūrimą. Šie išskirti mokslininkai yra daugelio tolimesnių autorių pagrindas, kuriais rėmėsi tiriant novatorišką darbuotojų elgesį.

Jassen (2000) novatorišką darbuotojų elgesį pateikia sujungdamas prieš tai pateiktų klasikinių autorių apibrėžimus. Jo teigimu, novatoriškas darbuotojo elgesys paprastai nėra įtraukiamas į darbuotojo pareiginius nuostatus, tai yra pačio darbuotojo iniciatyva, o sąvoka apibrėžia kaip idėjų kūrimą, pristatymą ir pritaikymą darbo vietoje, organizacijoje, kurių pagrindinis tikslas yra pasiekti vertę. Naujose moksliniuose straipsniuose dažniausiai yra remiamasi Jassen (2000) pateikta sąvoka, pavyzdžiui novatoriškas darbuotojų elgesys apibrėžiamas, kaip novatoriškų idėjų generavimas bei įgyvendinimas, kurių pagrindinis tikslas vertės sukūrimas organizacijai, pagerinant produktą ar patobulinant verslo procesus (Geležinytė ir Bagdžiūnienė, 2016; Rehman ir kt., 2019; Miao ir kt., 2018). Taip pat remiasi Scott ir Bruce (1994) pateikta novatoriško elgesio sąvoka, kad novatoriškas elgesys yra elgesys, kuriuo sąmoningai

kuria, pristato ir pritaiko naujas idėjas, procesus ar produktus (Bos-Nehles ir Veenendaal, 2017). Apibrėžimuose yra akcentuojamas vertės sukūrimas ir gavimas, kuris gaunamas panaudojant unikalios darbuotojo turimas žinias, jog būtų patobulinti procesai ar produktas (Raykov, 2014). Apibendrinant, elgiantis novatoriškai darbuotojas peržengia savo pareiginius nuostatus ir turi pasitelkti kūrybiškumą, kad galėtų sugeneruoti galimą vertę sukuriančias idėjas. O pats apibrėžimas novatoriškas elgesys yra darbuotojų elgesys, peržengiantis jų pareiginius nuostatus, sugeneruojant idėją, kuri būtų atitinkamai pristatoma darbo aplinkoje ir įgyvendinama. Visi išnagrinėti novatoriško elgesio apibrėžimai yra pateikti lentelėje numeris 1.

1 lentelė

Novatoriško elgesio apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
Katz ir Kahn (1978)	Novatoriškas elgesys - darbuotojo veikla, kuri peržengia darbuotojo apibrėžtas pareigybes.
Farr ir West (1990)	Novatoriškas elgesys - tai elgesys, kurio pagrindinis tikslas yra inicijuoti ir apgalvotai įdiegti naujas idėjas, procesus ar produktus darbo vaidmenyse, grupėse, organizacijoje.
Scott ir Bruce (1994)	Novatorišką darbuotojų elgesį apibūdina kaip procesą, kuris susideda iš idėjų generavimo, pateikimo ir įgyvendinimo.
Spreitzer (1995)	Novatorišką elgesį apibrėžia, kaip elgesio rinkinį, kuris atspindi kažko naujo sukūrimą.
Jassen (2000)	Novatoriškas elgesys - apibrėžia kaip idėjų kūrimą, pristatymą ir pritaikymą darbo rolėje, organizacijoje, kurių pagrindinis tikslas yra pasiekti vertę.
De Jong ir Den Hartog, 2007	Novatoriškas elgesys - tai elgesys orientuotas į naudingų idėjų, procesų, produktų ar procedūrų iniciavimą ir jų pritaikymą.
Raykov (2014)	Novatoriškas elgesys - tai ekonominės, socialinės vertės gavimas, kuris gaunamas panaudojant turimas žinias, jog būtų patobulinti procesai ar produktai.
Geležinytė ir Bagdžiūnienė (2016)	Novatoriškas elgesys - tai naujų idėjų kūrimas ir įgyvendinimas, siekiant išspręsti tam tikrą problemą ar pagerinti esamą padėtį kuriame nors organizacijos padalinių

Miao ir kt. (2018)	Novatoriškas elgesys - tai naujų ir naudingų idėjų generavimas ir išpildymas.
Rehman (2019)	Novatoriškas elgesys - novatoriškų idėjų kūrimas, kurios planuojamos įgyvendinti ir jų pagrindinis tikslas - vertės sukūrimas organizacijai, pagerinant produktą ar patobulinant verslo procesus
Bos-Nehles ir Veenendaal (2017)	novatoriškas elgesys yra individų elgesys, kuriuo sąmoningai kuria, pristato ir pritaiko naujas idėjas, procesus ar produktus

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis sisteminėmis mokslinių šaltinių apžvalga

1.1.2 Novatoriško elgesio dimensijos

Novatoriškas darbuotojų elgesys gali būti sugretinimas ir laikomas tokiu pačiu reiškiniu, kaip darbuotojo kūrybiškumas. Išsiskiria dvi mokslininkų grupės - pirmoji grupė, kaip Rank, Pace ir Fres (2004) teigia, kad novatorišką elgesį ir kūrybiškumą reikia atskirti, novatoriškas elgesys apima ir idėjos įgyvendinimą. Taip pat, anot Amabile (1988) kūrybiškumas ir novatoriškas elgesys skiriasi, tuo, kad į novatorišką darbuotojų elgesį įeina ne tik naujų idėjų generavimas, bet ir jų įgyvendinimas, kas į kūrybiškumo sąvoką neįeina (de Jong ir den Hartog, 2010). Kita mokslininkų grupė, kaip West ir Farr (1990), teigia, kad novatoriškas elgesys apima kūrybiškumą, kuris yra pirmoji novatoriško elgesio fazė - idėjų generavime (Aldahdoh ir kt., 2019). Visgi daugiau moksliniuose straipsniuose yra priimama, kad kūrybiškumas yra neatsiejamas nuo novatoriško elgesio, jis yra dalis novatoriško elgesio, kuris daugiausiai atsiskleidžia pirmame inovacijos kūrimo etape (Jeroen P.J. de Jong ir Deanne N. Den Hartog, 2007; de Jong ir den Hartog, 2010). Be kūrybiškumo novatoriškos, naujos idėjos neatsiras, asmuo turi gebėti išvelgti esančias problemas, galimybes, o toliau pasitelkus kūrybinį mąstymą suformuoti idėją, kuri gali atnešti vertės ir išspręsti esančią problemą.

Kad suprasti novatoriško elgesio koncepciją, mokslininkai nagrinėjo ir išdėstė novatoriško elgesio dimensijas. Yra laikoma, kad novatoriško elgesio procesas atitinka inovacijos gyvavimo ciklo etapus (Devloo ir kt., 2016). Inovacijos teoretikai, inovacijos procesą išskyrė į du pagrindinius etapus: iniciavimas ir įgyvendinimas (Jeroen P.J. de Jong ir Deanne N. Den Hartog, 2007; Kanter, 1988). Pirmasis etapas pasibaigia, kai idėja yra sugeneruota, o antrasis etapas pasibaigia, kai idėja yra pabaigta įgyvendinti. Remiantis inovacijos procesu, De Jong (2007) ir Kanter (1988) teigė, kad novatoriškas elgesys turi dvi kertines dimensijas: idėjų generavimą ir idėjų pritaikymą. Idėjos generavimo dimensijoje, darbuotojai ieško, ką galėtų pagerinti ir kaip, o antroje dimensijoje idėja turi būti išbandoma, tobulinama ir pritaikoma.

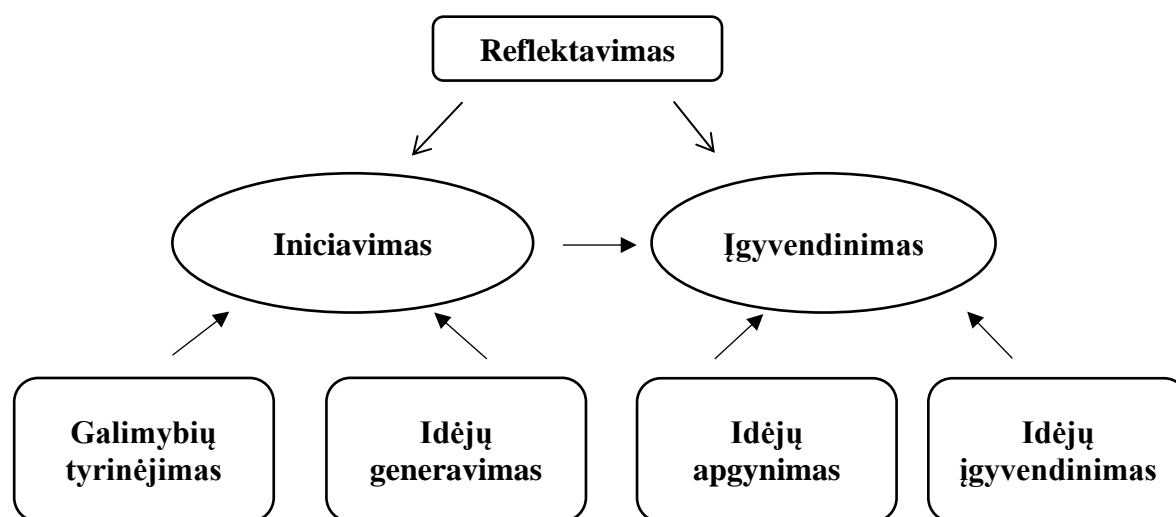
Remiantis Kanter (1988) buvo papildytos ir išskirtos trys pagrindinės novatoriško elgesio dimensijos, kurios susideda iš idėjų generavimo, apgynimo ir pritaikymo darbo aplinkoje, kurio pagrindinis tikslas yra pagerinti organizacijos rezultatus (Janssen, 2000, 2003; Scott ir Bruce, 1994; Stoffers ir kt., 2018; Veenendaal, ir Bondarouk, 2015). Apgynimas yra itin svarbus, kad būtų suburta palaikanti komanda, kuri padėtų ją priimti ir įgyvendinti.

Tyrime De Jong ir Den Hartog (2010) išskyrė 4 novatoriško elgesio dimensijas: galimybių tyrinėjimas, idėjų generavimas, idėjų gynimas ir idėjų įgyvendinimas. Pridėta nauja galimybių tyrinėjimo dimensija, kuri apima naujų galimybių pagerinti, produktą ar procesą, paieška arba naujas požiūris į esamą situaciją, kad būtų atrastos naujos alternatyvos. Teoretikai argumentavo, kad tik idėjų generavimo dimensija yra per plati ir reikia pridėti dar vieną - galimybių tyrinėjimą. Apie naujų galimybių, problemų paieškos svarbą rašė ir tokie teoretikai, kaip Kanter (1988), Farr ir Ford (1990) ir Basadur (2004). Klasikiniai teoretikai idėjų tyrinėjimo neįtraukė kaip atskiros dimensijos, bet aprašė kaip neatskiriama procesą nuo idėjų generavimo dimensijos. Taip pat yra mokslinių tyrimų, kurie įtraukia refleksiją, kaip penktą dimensiją (Messmann ir Mulder, 2012; Müller ir kt., 2008). Tyrimai, rodo, kad idėjų, strategijų, darbo užduočių reflektavimas gali pagerinti inovacijos vystymosi procesą bei pagerinti darbuotojų darbo rezultatus.

Išanalizavus išskiriamas skirtingas novatoriško elgesio dimensijas, galima sudaryti 5 dimensijų novatoriško elgesio modelį, kuris nurodytas paveiksle numeris 1:

1 paveikslas

Novatoriško elgesio dimensijos



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis sistemine mokslinių šaltinių apžvalga.

Pirmoji dimensija idėjų tyrinėjimas. Šiame žingsnyje darbuotojas pirmiausia nustato problemą, neišnaudotas galimybes (Jeroen P.J. de Jong ir Deanne N. Den Hartog, 2007). Šiame etape reikia daugiau įsitraukimo į įvairias organizacijos veiklas, tam, kad būtų galima identifikuoti

neišnaudotas galimybes arba problemas. Tyrinėti galima organizacijos struktūrą, aptarnavimą, produktą, konkurentų veiksmus, atsiradusias naujoves darbo sferoje (Messmann ir Mulder, 2012). Tai yra stebėjimo ir bendros analizės etapas. Įsitraukimas į organizaciją leidžia identifikuoti, kokios yra silpnosios organizacijos vietos ar įsisenėjusios problematikos, ko jai reikėtų, kad galėtų veikti geriau, tad šis etapas itin priklauso nuo darbuotojo motyvacijos prisiimti papildomo darbo (Akram ir kt., 2020).

Antroji dimensija yra idėjos generavimas. Identifikavus galimybę arba problemą reikia surinkti informaciją, įvertinti situaciją ir vertinti kilusias idėjas (Montani ir kt., 2020). Idėjų generavimas apima esminių su darbu susijusių problemų sprendimą, vyraujančių įsitikinimų organizacijoje analizę, bei idėjų, kurios gali išspręsti problemą, patobulinti produktą, procesą, patekti į naujas rinkas ar leisti pasinaudoti galimybe, aptarimą, idėjų (Messmann ir Mulder, 2012; de Jong ir den Hartog, 2010). Kad sugeneruoti inovatyvią idėją, tenka skirti papildomos energijos, laiko įsigilinimui, kas atitraukia nuo pagrindinių pareigybės užduočių. Pagrindinis šios dimensijos tikslas yra sukurti vertę atnešančią idėją.

Trečioji dimensija yra idėjos apgynimas. Naujos idėjos organizacijoje yra *status quo* išbandymas. Maidique (1980) teigė, kad inovacijos procese yra labai svarbus palaikymas iš aukščiau esančių organizacijos vadovų ir supančios komandos. Dažnai pasitaiko situacijų, kuomet sugeneruota ir pasiūlyta idėja atrodo išsprendžianti esančią problemą organizacijoje, tačiau dalis asmenų gali priešintis pokyčiams, nes neaišku, ar idėjos sugeneruota nauda viršys įgyvendinimo sąnaudas (Kanter, 1998). Norint, kad idėjos apgynimas būtų sėkmingas, reikia atitinkamai pasiruošti ir suburti komandą, kuri palaikytų idėją. Vienas asmuo organizacijoje neįstengs išlaikyti pokyčio. Organizacinis vadovų ir komandos palaikymas bei bendradarbiavimas sukurs palankią aplinką idėjos įgyvendinimo ištekliams gauti, padės užtikrinti sklandesnį įgyvendinimo procesą ir padės sudaryti palankesnę organizacijos požiūrį į idėją (Stoffers ir kt., 2018). Jei organizacijoje nėra palaikanti komandos ir vadovų aplinka darbuotojų inovatyvioms idėjoms, tuomet darbuotojai gali nematyti prasmės elgtis novatoriškai ir neprisiims papildomos rizikos. Organizacijos aplinkoje, kurioje nėra palaikymo, darbuotojai nepasitikės organizacijoje esančiais žmonėmis, bijos dėti pastangas ir būti sumenkinti dėl "netinkamų" idėjų ar apkaltinti laiko švaistymu. trečiajame etape gali prireikti daugiau emocinės stiprybės ir pasiruošimo pasipriešinimo naujoms idėjoms organizacijoje atlaikymui. Psichologiškai stipresni ir savimi pasitikintys asmenys yra labiau pasiruošę atlaikyti spaudimą, apginti savo idėjas ir mažiau novatoriškas idėjas priimančioje organizacijoje, tačiau tokių asmenų mažuma.

Ketvirtoji dimensija yra idėjos įgyvendinimas. Šiame etape darbuotojas deda pastangas idėjos vystymui, išbandymui ir pasirengimui praktiniam pritaikymui (Jeroen P.J. de Jong ir Deanne N. Den Hartog, 2007). Šiame etape aplinkiniai yra supažindinami su laukiančiais

pokyčiais, kaip įmanoma geriau pasirengiama susidūrimui su galimais neplanuotais atvejais ir idėja parengiama pritaikymui darbo aplinkoje (Messmann ir Mulder, 2012; Veenendaal, ir Bondarouk, 2015).

Penktoji dimensija yra refleksija. Šis etapas yra vykdomas visų etapų metu. Refleksija apima kriterijų nustatymą, kuriais yra matuojama novatoriškos idėjos pažanga, asmeninė pažanga, atliktų veiksmų ir jų padarinių įvertinimas. Taip pat pasitelkus refleksija, reikia nusistatyti numatomus strategijos patobulinimo veiksmus (Messmann ir Mulder, 2012).

Apibendrinant, nors mokslinėje literatūroje yra išskiriama daugiau ar mažiau novatoriško elgesio dimensijų, tačiau jas aprašant dimensijų procesas yra panašus. Mokslininkai, analizavę klasikinę novatoriškos elgsenos mokslinę literatūrą, išskirtas dimensijas praplėtė ir išskaidė smulkesnėmis. Mokslinėje literatūroje pakankamai vieningai yra sutariama, jog novatoriškas elgesys susideda iš:

- Idėjos tyrinėjimo - naujų galimybių bei problemų paieškos, informacijos rinkimo bei analizavimo;
- Idėjos generavimo - novatoriškų idėjų generavimo, siekiant pasinaudoti galimybe arba išspręsti problemą.
- Idėjos apgynimo - novatoriškų idėjų pristatymo ir įtikinimo, kad idėja sukurs didesnę vertę nei sąnaudas.
- Idėjos įgyvendinimo - novatoriškos idėjos pritaikymo praktikoje.
- Reflektavimo - nuolatinės novatoriškos idėjos analizės.

1.1.3. Novatoriško elgesio veiksniai

Organizacijos darbuotojai gali būti įtraukti į įvairias veiklas per visus inovacijos diegimo etapus, kadangi inovacijoms būdinga nenutrūkstama veikla, o ne nuoseklūs etapai (Stoffers ir kt., 2018). Novatoriškas darbo elgesys gali būti visose organizacijos lygmenyse: nuo produkto tobulinimo iki naujų darbo organizacijoje metodų, kurie padeda vystyti geresnius procesus. Viso to tikslas yra sukurti konkurencinį pranašumą rinkoje. Asmenys linkę elgtis novatoriškai, greičiau identifikuoja problemas, ieško ir suranda sprendimus toms problemoms išspręsti, o tuomet pasirengia tuos sprendimus pristatyti ir gauti leidimą vykdyti iš savo vadovų (Jong, J. P. D., 2015). Kai kurie darbuotojai yra iš savęs motyvuoti elgtis novatoriškai ir turi drąsos siūlyti sprendimus, kurie keistų įprastus organizacijos procesus. Tačiau daliai darbuotojų, kurie gali elgtis novatoriškai, reikės organizacijoje sudarytų aplinkos sąlygų, kurios paskatintų darbuotoją. Darbuotojas nusprendęs elgtis novatoriškai ir pasiūlyti viešai savo idėją, prisiima tam tikrą riziką būti nesuprastam, nuvertintam arba riziką, kad įgyvendintinus idėją ji nepasiteisins, o šiame

visame procese itin svarbų vaidmenį lemia vadovai, nuo kurių itin priklauso, ar darbuotojai bus linkę elgtis novatoriškai.

Išsiaiškinti, kas lemia novatorišką darbuotojų elgesį, bus nagrinėjami veiksniai darantys įtaką šiam elgesiui. Yra išskiriama daug vidinių ir išorinių veiksnių, kurie daro įtaką darbuotojų novatoriškam elgesiui, todėl bus išskirti tik esminiai.

Vidiniai veiksniai. Novatorišką elgesį tiriantys mokslininkai išskiria pagrindinius vidinius veiksnius, tokius kaip asmens proaktyvus tikslų generavimas ir darbuotojo kompetencijos (Bani-Melhem ir kt., 2017; Musannip Efendi Siregar ir kt., 2019)

Proaktyvus tikslų generavimas. Tyrimai rodo, kad asmens proaktyvumas stipriai siejasi su novatorišku elgesiu (Montani ir kt., 2014; Mubarak ir kt., 2020). Novatoriškas elgesys reikalauja daugiau pastangų, todėl novatoriško elgesio procesas turi būti gerai suplanuotas. Orientacija į proaktyvų tikslų generavimą padeda asmenims tinkamai suplanuoti savo laiko ir energijos resursus, paruošti save susidūrimui su naujo proceso neapibrėžtumu, taip pat darbuotojai, kurie yra orientuoti į tikslus labiau įsivertina kam turėtų skirti daugiau dėmesio, o viso to rezultatas, kad jie turi daugiau resursų ieškoti naujų galimybių, semtis žinių, vykdyti planus, o tai didina novatoriško elgesio galimybes (Montani ir kt., 2014; Bartol, Zhang ir Xiaomeng, 2010). Proaktyvus planavimas taip pat padidina novatoriškos idėjos įgyvendinimo sėkmę, kas lemia, kad asmuo ateityje bus linkęs ir toliau elgtis novatoriškai. Šie asmenys yra linkę į saviveiksmingumą, o tai lemia, kad jie yra labiau užtikrinti dėl savo numatytų tikslų įgyvendinimo, labiau pasitiki savimi ir yra labiau užtikrinti, kad galės įtikinti aplinkinius dėl išsikeltų tikslų vertės. (Montani ir kt., 2014). Taip pat šie asmenys pasižymi kūrybiškumu, didesne motyvacija ir aktyviu aplinkos stebėjimu, todėl proaktyvūs asmenys greičiau identifikuoja problemas ir galimybes (Mubarak ir kt., 2020). Proaktyvus tikslų kėlimas, jų įgyvendinimo planavimas ir pasitikėjimas savimi, savo rezultatais lemia didesnę darbuotojų novatorišką elgesį.

Kompetencijos. Kompetentingumas yra psichologinis aspektas, kuris gali padidinti darbuotojo novatorišką elgesį (Musannip Efendi Siregar ir kt., 2019; Stoffers ir kt., 2018) Norint efektyviai novatoriškai elgtis, reikia turėti tam tikrą bagažą įgūdžių, kurie padės išpildyti novatorišką idėją. Kompetencijos padeda savo srityje diegti novatoriškas idėjas, o asmens suvokimas, kad jis yra kompetentingas padeda savimi tikėti, kad gebėsi išpildyti idėją. (Okponanabofa Tamunosiki-Amadi ir Ogoun, 2018). Nors kompetencija dar nereiškia, kad darbuotojas geriau generuos naujas idėjas, tačiau idėjos išpildymas gali būti efektyvesnis nei neturintčio reikalingų kompetencijų. Tačiau, norint efektyvaus novatoriško elgesio reikia tai sričiai reikalingų kompetencijų (Jeroen P.J. de Jong ir Deanne N. Den Hartog, 2007)..

Išoriniai veiksniai. Novatorišką elgesį tiriantys mokslininkai, išskiria daug veiksnių, kurie gali lemti darbuotojų novatorišką elgesį, bet dažniausiai pabrėžiama yra šių trijų veiksnių svarba

- suvokiamas bendradarbių palaikymas, organizacijos kultūra bei vadovo vaidmuo (Amabile, 1988; Scott and Bruce, 1994; Bani-Melhem ir kt., 2017; Scott and Bruce, 1994; Li ir Liu, 2017; Teresa Ortega-Egea ir kt., 2013)

Bendradarbių palaikymas yra vienas iš svarbiausių novatorišką elgesį stiprinančių aspektų, nes tai skatina dalintis sukauptomis žiniomis, skatina bendradarbiavimą ir pagalbą. Dėl šių priežasčių darbuotojas drąsiau apsiima suvokiamą riziką. Novatoriškas elgesys apima ne tik papildomus laiko kaštus, bet ir daug psichologinių pastangų. Novatoriškos elgsenos literatūroje yra pabrėžiama rizika ir psichologiniai asmens resursai. Siūlant novatorišką idėją yra prisiimama rizika, nes yra žengimas į tam tikrą neapibrėžtumą bei nežinomybę (Jong, J. P. D., 2015). Išsakant savo poziciją ar pasiūlymą yra prisiimama rizika, kad asmens siūlomos idėjos bus matomos, kaip nevertingomis kolegų ar vadovo. Taip pat priimama rizika, kad asmenį įvertins nepakankamai gerai, todėl būtų padaryta žala asmens įvaizdžiui, kuris daro įtaką jo karjerai organizacijoje. Kita rizika yra įgyvendinant - ar pavyks pokytį išlaikyti, ar tikrai pasiteisins pokytis bei kokia bus reakcija aplinkos, jeigu investavus laiko, finansinius resursus pokytis nepasiteisins. Todėl įvertinant, kad novatoriškas darbuotojo elgesys yra ir tam tikra rizika, kuri gali jį stabdyti, reikia stengtis sudaryti kuo tinkamesnę organizacijos aplinką novatoriškam darbuotojų elgesiui. Todėl palaikanti kolegų aplinka sukuria saugią aplinką elgtis novatoriškai (Amabile, 1988; Bani-Melhem ir kt., 2017; Scott and Bruce, 1994; Li ir Liu, 2017).

Organizacinė kultūra yra apibrėžiama, kaip bendras supratimas apie taikomas darbo praktikas organizacijoje (van den Berg ir Wilderom, 2004). Organizacijos kultūra turi įvairias dimensijas, kaip orientacija į novatoriškumą, nuolatinį mokymąsi ir augimą, komandinio darbo, kūrybiškumo bei lankstumo palaikymą. (Teresa Ortega-Egea ir kt., 2013). Organizacinė kultūra susiformuoja iš to kuo darbuotojai dalinasi tarpusavyje - įsitikinimai, elgesio normos bei vertybės, o tai leidžia darbuotojams žvelgti į situacijas panašiai ir suvokti, kaip organizacijoje yra normalu elgtis, kaip veikia organizacija ir kaip darbuotojas yra vertinamas (Davies ir kt., 2000). Taigi organizacinė kultūra suformuoja darbuotojui sąmoningą ir tuo pačiu nesąmoningą tam tikrą suvokimą, kaip reikia elgtis bei suformuoja įsitikinimus. Iš šio bendro suvokimo susidaro organizacinės vertybės. Todėl, jeigu organizacijoje nebus sukuriama organizacinė kultūra, kurioje novatoriškas elgesys yra vertybė ir skatinamas elgesys, novatoriško elgesio tikimybė sumažės.

Lyderystė. Itin daug mokslinių tyrimų patvirtina, jog darbuotojų novatoriškas elgesys itin priklauso nuo vadovo (Javed, Mehdi, ir kt., 2019; Malibari ir Bajaba, 2022; Miao ir kt., 2018; Newman ir kt., 2018; Jeroen P.J. de Jong ir Deanne N. Den Hartog, 2007; Janssen, Onne, Van de Vliert, ir West, 2004.). Savo elgesiu vadovas turi rodyti komandos nariams pavyzdį, motyvuoti ir padrašinti, jog nebijotų neapibrėžtumo, bandytų, ieškotų ir elgtųsi versliai bei novatoriškai. Anot Renko (2015) darbuotojai stebi, kaip jų vadovas elgiasi ir tuomet ima pavyzdį iš jo, todėl itin

svarbu, kad vadovas norėdamas įkvėpti darbuotojus elgtis novatoriškai, pats stebėtų savo elgesį, elgtųsi novatoriškai. Lyderystė yra vienas iš pagrindinių kūrybiškumo ir inovacijos komponentų organizacijoje (Siyal ir kt., 2021). Geras vadovas, kuris įkvepia darbuotojus dirbti taip, kad siektų inovacijos, kuria organizacijos konkurencinį pranašumą, gerina darbo aplinkos kultūrą. Taip pat vadovas turėtų skatinti darbuotojus suprasti, jog kiekvienas iš jų gali pasiūlyti vertingų idėjų. Vadovo pasirinkta lyderystė, kuri remiasi lankstumu, palaikymu ir geba aiškiai iškomunikuoti lūkesčius, skatina saugią aplinką elgtis novatoriškai (Kahn, 1990). Tad vadovo pasirinkta lyderystė įkvepia darbuotojus, skatina, palaiko, kai reikia suteikia palaikymą ir kuria tinkamą aplinką novatoriškam elgesiui.

1.2. Novatorišką elgesį skatinantys lyderystės stiliai

Lyderystė, tai procesas, kurio metu yra daroma įtaka, tam, kad būtų pasiektas užsibrėžtas rezultatas (Jeroen P.J. de Jong ir Deanne N. Den Hartog, 2007). Kaip jau buvo nagrinėta, novatorišką elgesį veikiančius veiksnius, vadovas turi itin didelį poveikį darbuotojų novatoriškam elgesiui. Inovacija yra kompleksinis reiškinys, kuris reikalauja itin gerų lyderystės įgūdžių, kad kiek įmanoma pasinaudotų darbo procesų patobulinimo naudomis (Anderson ir kt., 2014). Tad šiame poskyryje bus nagrinėjami dvi pakankamai nauji ir nedaug išnagrinėti lyderystės stiliai - verslumą skatinanti lyderystė bei įtraukianti lyderystė.

1.2.1. Verslumą skatinanti lyderystė

Verslumo organizacijoje lygis gali būti matomas pagal jos novatoriškų, naujų sprendimų skaičių bei darbuotojų pasiryžimą imtis rizikos (Wiklund, J., 1999). Verslumą skatinanti lyderystė (angl. *Entrepreneurial Leadership*) jungia verslumą ir lyderystę. Tai yra lyderystė, kurios pagrindinė orientacija yra į neatrastas verslo galimybes. Tyrimai rodo, kad organizacijos orientacija į verslumą gerina įmonės rezultatus, sukuria konkurencinį pranašumą bei technologinį augimą (Wiklund, J., 1999; Gupta et. al., 2004). Verslumą skatinanti lyderystė yra naudinga verslui, nes ji išryškina darbuotojų svarbą verslo procesuose ir jų tobulinime (Renko ir kt., 2015). Su darbuotojais, kurie yra įkvėpti elgtis versliai, įmonėje bus greitesni verslo vystymosi procesai. Esant bet kokioje verslo šakoje, negali būti tikras, kad tos dienos technologija, procesas ar produktas kitą dieną nebus išstumtas konkurento pristatyto geresnio sprendimo. Verslus elgesys organizacijose skatina inovacijas, pokyčius, lankstų prisitaikymą prie besikeičiančios rinkos, o norint tai pasiekti, su darbuotojais turi būti atitinkamai komunikuojama, perduodant verslios elgsenos idėjos esmę ir siekį. Verslumą skatinanti lyderystė nėra tokia populiari kaip klasikinėmis lyderystėmis laikomos transformacinė ar transakcinė, todėl ir nėra taip išsamiai ištirtas jos santykis su kitais veiksniais.

Verslumą skatinanti lyderystė pasižymi vadovo orientacija į galimybių paiešką. Tokia orientacija vadovas savo pavyzdžiu daro įtaką darbuotojų elgesiui, kad reikia ieškoti naujų galimybių. Be to vadovas pasirinkęs verslumą skatinančią lyderystę iškelia darbuotojams didesnius nei įprasta siekius (Miao ir kt., 2019). Šiuolaikiniame, dinamiškame versle verslumą skatinanti lyderystė rodosi itin aktuali, norint išlikti bent tokia pačia technologijų vystymosi tempe, kuomet galima labai greitai prarasti konkurencinį produkto ar paslaugos pranašumą. Šiame literatūros analizės poskyryje bus apžvelgta, kaip sąvoka verslumą skatinanti lyderystė yra pateikiama skirtinguose moksliniuose šaltiniuose bei kokiais pagrindiniais bruožais ši lyderystė pasižymi.

Viename iš labiausiai cituojamų šaltinių verslumą skatinanti lyderystė yra apibūdinama kaip lyderystė kurianti ateities vizijas, suburiančias viziją palaikančią komandą, kuri ieško strateginę vertę kuriančių sprendimų. (Gupta ir kt., 2004). Šioje pateiktoje Gupta ir kitų mokslininkų sąvokoje yra akcentuojamas pagrindinis iššūkis suburti tokią komandą, kuri jaustų pakankamą įsipareigojimą vizijai ir jos vertės sukūrimui bei būtų kompetentinga ją kurti. Kad būtų suburta komanda reikia iškelti tokią viziją, kad ja žmonės galėtų sekti, tikėti ir siekti. Moksliniuose straipsniuose dažniausiai yra remiamasi Renko (2015) verslumą skatinančios lyderystės apibrėžimu. Pagal autorių, verslumą skatinanti lyderystė yra grupės asmenų darbo rezultatų valdymas ir jų nukreipimas link įmonės nustatytų tikslų pasiekimo, į kuriuos įeina naujų verslo galimybių atpažinimas ir išnaudojimas (Renko ir kt., 2015). Renko (2015) sąvoka yra dažnai remiasi ir naujesniuose straipsniuose (Miao ir kt., 2019). Šia sąvoka remiasi naujesnių straipsnių autoriai, kurie šią lyderystę apibrėžia kaip vadovavimo stilių, kuomet vadovas darydamas įtaką nukreipia komandą link organizacinių tikslų, įtraukiant ir naujų verslo galimybių identifikavimą (Miao ir kt., 2019; Newman ir kt., 2018). Šios lyderystės stiliaus sąvokų nėra pateikiama daug, šaltiniuose daugiausia remiamasi Renko (2015) pateikta sąvoka. Lentelėje numeris 2 yra pateiktos nagrinėtos ir lygintos sąvokos. Visose pateiktos sąvokos yra pakankamai vienodos, pagrindiniai raktiniai žodžiai yra vizija ar tikslas, link kurio yra vedama komanda ir verslo galimybių paieška.

2 lentelė

Verslumą skatinančios lyderystės apibrėžimai

Autoriai	Sąvoka
Gupta ir kiti (2004)	Verslumą skatinanti lyderystė kurianti ateities vizijos planus, suburiančius viziją palaikančią komandą, kuri ieško strateginę vertę kuriančių sprendimų
Renko ir kiti (2015)	Verslumą skatinanti lyderystė yra grupės asmenų darbo rezultatų valdymas ir jų nukreipimas link įmonės nustatytų tikslų pasiekimo, į kuriuos įeina naujų verslo galimybių atpažinimas ir išnaudojimas
Newman ir kt. (2018).	Verslumą skatinanti lyderystė, tai vadovo elgesys, kuomet darydamas įtaką nukreipia komandą link organizacinių tikslų, įtraukiant ir naujų verslo galimybių identifikavimą.
Miao ir kt. (2019)	Verslumą skatinanti lyderystė, tai elgesys, kuris siekia daryti įtaką ir vesti komandą link iškeltų tikslų, į kuriuos įeina ir naujų verslo galimybių paieška ir tyrimas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis sistetine mokslinių šaltinių apžvalga.

Inovatyvumas yra centrinė ašis kalbant apie verslumą skatinančios lyderystę (Jong, J. P. D ir kt., 2015). Renko (2015) išanalizavęs daug mokslininkų straipsnių, išskyrė pagrindines verslumą skatinančios lyderystės charakteristikas: vizija, orientuotas požiūris į galimybes, įtaka sekėjams, darbuotojams, planavimas, motyvavimas, lankstumas, kantrybė, gebėjimas priimti rizikingus sprendimus, ryžtas, gebėjimas prisitaikyti prie neapibrėžtumo ir dviprasmybės tam tikrose verslo situacijose, pasitikėjimas savo jėgomis, iniciatyvumas, geras vidinis kontrolės lokusas - šios išskirtos charakteristikos išskiria verslumą skatinančią lyderystę iš kitų. Kiti moksliniai šaltiniai apibendrina, kad supaprastintai tariant verslumą skatinančią lyderystę išskiria jos orientacija į ateitį ir stiprią komandą (Dabić ir kt., 2021). Pati verslumo lyderystė išsivystė iš skatinimo darbuotojus ieškoti, ištirti naujas verslo galimybes. Vadovai, pasitelkę verslumą skatinančią lyderystę, yra laikomi kaip verslumo skatintojai, kurie nustato aiškią viziją, kuria remiantis komanda turėtų ieškoti naujų verslumo galimybių. Vadovas, pasitelkęs verslumą skatinančią lyderystę, pasižymi skatinimu veikti darbuotojus novatoriškai, priimti netikėtus sprendimus, ieškoti naujų verslo galimybių ir jas tinkamai išnaudoti, kuriant verslui vertę. Toks vadovas ne tik motyvuoja, bet ir pats domisi naujomis verslo galimybėmis, kuria naujus verslumo sprendimus. Pagrindinis fokusas verslumą skatinančioje lyderystėje yra produktų, procesų tobulinimas, galimybių atradimas, orientacija į verslo naujų galimybių atradimą ir savo komandos įkvėpimą tų galimybių ieškoti.

Pagrindiniai verslumą skatinančios lyderystės tyrėjai, kaip Gupta, MacMillan ir Surie (2004), Renko (2014) išskiria pagrindinę lyderystės savybę, kurią pasitelkus daro įtaką savo komandoms - pirmiausia vadovas, pasirinkęs verslumą skatinančią lyderystę, siekia įkvėpti darbuotojus, patraukliai pateikiant verslo viziją, kuri motyvuotų darbuotojus kurti pridėtinę vertę organizacijai. (Miao ir kt., 2019) Pateikiant viziją svarbu pabrėžti, kokių galimybių turi verslas šiandieninėje konkurencingoje rinkoje. Darbuotojai suprantantys link kur turi būti einama ir įkvėpti tos vizijos jos siekti.

Yra išskirtos 4 sąlygos, kurios skatina verslumą organizacijoje (Gupta ir kt., 2004):

1. Vizija ir jos tinkamas iškomunikavimas. Vizija yra apibūdinama kaip idealizuotos ateities nuotrauka (Miao ir kt., 2019). Vadovas turi suformuoti viziją. Vizija turi būti suprantama kiekvienam darbuotojui, kad jis suprastų kokia yra verslo kryptis ir kaip galima eiti ta kryptimi. Vizija turėtų motyvuoti darbuotojus imtis novatoriškų sprendimų bei įkvėpti, kad darbuotojai jaustųsi tos vizijos dalimi ir būtų įsipareigoję tą viziją pasiekti.

2. Įgalinti verslias iniciatyvas. Vadovas turėtų parodyti, kad iniciatyvumo pastangos yra vertinamos ir laukiamos.

3. Proceso parengimas, kad į pokyčius būtų reaguojama sklandžiai bei greitai. Kad verslios, inovatyvios idėjos atneštų kiek įmanoma didesnę vertę, turi būti užtikrinti tokie procesai, kurie leis gerai idėjai išsivystyti kuo greičiau be nereikalingų biurokratinių procesų.

4. Skatinimas įsitraukti į naujų galimybių paiešką ir idėjų generavimą. Šiame etape svarbu skatinti darbuotojų savarankiškumą bei drąsą eksperimentuoti. Palankią aplinką darbuotojų verslioms idėjoms dalintis turi sukurti vadovas - jis turi parodyti komandai, kad tai yra organizacijos vertybė. Tai skatina darbuotojų įsitraukimą, įsipareigojimą.

Taigi, pagrindinis vadovo, taikančio verslumą skatinančią lyderystę, uždavinys yra suburti organizacijoje dirbančius žmones, jog būtų atlieptos visos išvardintos 4 sąlygos.

Tyrimai rodo, kad verslumą skatinanti lyderystė teigiamai veikia novatorišką darbuotojų elgesį, taip pat turi teigiamą poveikį organizacijos veiklai, augimui bei tvariam vertės kūrimui (Miao ir kt., 2019; Newman ir kt., 2018). Kaip jau buvo minėta šiame poskyryje, novatoriškas elgesys yra neatskiriamas komponentas nuo verslumą skatinančios lyderystės. Verslumą skatinanti lyderystė siekia iššaukti darbuotojų novatorišką elgesį, kad būtų kuo greičiau, efektyviau pasiekti išsikelti tikslai ir atrandamos naujos verslo galimybės. Tačiau mažiau išnagrinėta, o kokią įtaką verslumą skatinančiai lyderystei daro saugi psichologinė aplinka. Iš pirmo žvilgsnio turėtų būti logiška, kad kuo saugesnė psichologinė aplinka komandoje, tuo stipresnis verslumą skatinančios lyderystės poveikis. Saugi psichologinė aplinka komandoje skatina darbuotojus jaustis gerai, o tai skatina darbuotojų novatorišką elgesį, nes darbuotojai jaučiasi skatinami ne tik vadovo, bet ir komandos ieškoti naujų verslo galimybių ar idėjų produkto,

paslaugos ar proceso tobulinimui. Jaučiantis saugiu komandoje, darbuotojas bus labiau linkęs įsitraukti į naujų idėjų generavimą, drąsiau reikš savo pasiūlymus, išdrįs komentuoti kitų kolegų siūlymus ar atsakyti į kritiką (Miao ir kt., 2019). Jeigu nebus saugios psichologinės aplinkos komandoje, nors ir kiek vadovas bandytų įkvėpti elgtis novatoriškai, darbuotojas stabdys savo novatoriškumo potencialą.

Apibendrinus, verslumą skatinanti lyderystė yra vadovo elgesys, kuris veda komandą tikslo link ir skatina darbuotojus elgtis versliai, ieškant naujų verslo galimybių. Vadovas, pasitelkęs verslumą skatinančią lyderystę, turi išskelti viziją, įgalinti darbuotojus, užtikrinti procesus bei skatinti darbuotojų verslų elgesį. Verslus elgesys daro pozityvią įtaką darbuotojų novatoriškam elgesiui, o kad taip jie elgtųsi, svarbu, kad jie būtų psichologiškai įgalinti. Tačiau, be saugios psichologinės aplinkos komandoje, verslus elgesys gali netekti tokios įtakos darbuotojų drąsai elgtis versliai ar novatoriškai.

1.2.3. Įtraukianti lyderystė

Įsitraukimas leidžia darbuotojams suvokti, kaip jis yra priimami komandos. Įsitraukęs asmuo patenkina priklausymo komandai poreikį, nors tuo pačiu ir stengiasi būti unikalus (Shore ir Chung, 2022). Asmenys nori pritapti ir kartu išlaikyti savo unikalumą - panašumas didina šansą, kad asmuo bus priimtas aplinkinių, taip patenkindamas savo poreikį priklausyti ir identifikuotis su tam tikra grupe, o unikalumas patenkina norą išsiskirti iš kitų, būti pastebėtam iš minios. Būtent įtraukianti lyderystė (angl. *inclusive leadership*) yra ta, kuri siekia, jog kiekvienas darbuotojas jaustųsi vertinama komandos dalimi, kuri savo unikaliais gebėjimais gali prisidėti prie geresnių rezultatų siekimo (Ashikali ir kt., 2021). Šiame skyriuje bus aprašoma įtraukianti lyderystė, kuri nėra tiek plačiai aprašoma, ištirta moksliniuose straipsniuose, ypač nėra lietuviškoje mokslinėje literatūroje, kiek kitų klasikinės lyderystės stilių, tačiau jos aktualumas tik didėja šiuolaikiniame rinkos kontekste. Įtraukianti lyderystė buvo pasirinkta, nes tai yra populiarėjanti tarp šiuolaikinių įmonių, tad itin įdomu išnagrinėti šios lyderystės ryšius su tam tikrais veiksniais.

Palyginus su klasikiniiais lyderystės stiliais, kaip transakcinė ar transformacinė, tai yra pakankamai nauja lyderystė. Pirmą kartą įtraukiančios lyderystės konceptas buvo pristatytas 2006 metais Edmonson ir Nembhard, kurie įtraukiančią lyderystę apibrėžė kaip vadovo išsakytus žodžius bei poelgius, kurie parodo kvietimą prisidėti bei dėkingumą už kiekvieno komandos nario indėlį (Nembhard ir Edmondson, 2006). Taip pat dažnai moksliniuose straipsniuose cituojamas apibrėžimas yra Carmeli, kuris lyderystę apibrėžia kaip išsiskiriančią demonstruojamu atvirumu, prieinamumu ir bendradarbiavimu su sekėjais (Carmeli ir kt., 2010; Siyal ir kt., 2021). Hollander'is (2009) lyderystę apibrėžė kaip abipusiai naudingą situaciją, kuomet yra tarpusavyje priklausomų santykių vienodi tikslai bei vizija (Qi ir kt., 2019; Ye ir kt., 2019). Didžiojoje dalyje naujesnių

mokslinių straipsnių yra naudojami Hollander'io ir Edmondson'o apibrėžimai. 3 lentelėje yra pateikti visi nagrinėti įtraukiančios lyderystės apibrėžimai.

3 lentelė

Įtraukiančios lyderystės apibrėžimai

Autoriai	Apibrėžimas
Nembhard ir Edmondson (2006)	Įtraukianti lyderystė - tai vadovo išsakyti žodžiai bei poelgiai, kurie parodo kvietimą prisidėti bei dėkingumą už prisidėtą indėlį
Hollander (2009)	Įtraukianti lyderystė - tai abipusiai naudinga situacija, kuomet yra tarpusavyje priklausomų santykių vienodi tikslai bei vizija.
Carmeli ir kiti (2010)	Įtraukianti lyderystė - tai lyderystė, kuri išskiria demonstruojamu atvirumu, prieinamumu ir bendradarbiavimu su sekėjais
Ye ir kiti (2019)	Įtraukianti lyderystė - tai lyderystė, kuri yra grįsta įsitraukimu ir atvirumu bei pasitelkia atvirumą, prieinamumą, bendradarbiavimą dirbant su darbuotojais.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis sistetine mokslinių šaltinių apžvalga.

Visose apibrėžimuose galima matyti akcentuojamą bendravimą, bendradarbiavimą ir darbuotojų pastangų įvertinimą, kurį inicijuoja vadovas. Lyginant su kitais lyderystės stiliais, įtraukianti lyderystė pasižymi išskirtinėmis savybėmis, kaip priėmimas, priklausymas, unikalumas ir įtraukimas (Qi ir kt., 2019). Be to, šią lyderystę pasirinkę vadovai, stengiasi savo komandą stimuliuoti intelektualiai bei novatorišką elgesį pateikia, kaip komandos siekiamybę (Siyal ir kt., 2021). Remiantis nagrinėtomis mokslininkų išvalgomis, ši lyderystė turi kelis pagrindinius fokusus:

1. *Priimti darbuotojus tokius, kokie jie yra, skatinant juos prisidėti savo unikaliais gebėjimais prie organizacijos tikslų pasiekimo.* Vadovai, kurie yra pasitelkę įtraukiančią lyderystę užtikrina, kad darbuotojai turėtų galimybę įsitraukti į procesą, turėtų prieigą prie reikalingų įrankių įsitraukimui bei sudaryta erdvė atvirai išsakyti savo požiūrį ir siūlymus (Siyal ir kt., 2021).

2. *Siekti sukurti darbo grupėse atvirumą ir sudaryti sąlygas vadovo pasiekiamumui.* Vadovai, taikantys įtraukiančią lyderystę, siekia grįžtamojo ryšio iš darbuotojų, kas parodo, kad darbuotojų išvalgos yra įvertinamos (Siyal ir kt., 2021).

Svarbiausias įtraukiančios lyderystės gebėjimas - komandos narių subūrimas įsitraukti į procesą. Darbo aplinkoje asmenų priklausymo komandai poreikis gali būti įvykdomas formuojant stiprų ir kokybišką tarpusavio ryšį su vadovu bei komandos nariais. Kaip jau buvo minėta šiame skyriuje, žmogui yra svarbu, kad jis jaustųsi komandos dalis. Randel (2018) išskiria 3 elgesio

tipus, kuriuos vadovas, pasitelkęs įtraukiančią lyderystę, turėtų skatinti tam, kad asmuo jaustųsi esantis komandos dalis (Randel ir kt., 2018):

1. Palaikyti komandos narius. Tai reiškia, kad vadovas siekia iškomunikuoti, kad girdi komandos narių nuomonę ir suteikia reikiamą palaikymą. Taip vadovas kuria komandoje tarpusavio kolegų palaikymą, kas leidžia žmonėms jaustis patogiau išreiškiant savo įžvalgas tam tikrais klausimais.

2. Užtikrinti teisingumą ir lygybę komandoje. vadovas savo veiksmais, žodžiais ir sprendimais turi parodyti, kad kiekvienas komandos narys yra vertinamas sąžiningai pagal tuos pačius kriterijus. Propaguojama lygybė tarp komandos narių leis kiekvienam jaustis, kad yra gerbiama komandos dali ir pasitikės komanda bei vadovu labiau.

3. Suteikti galimybę prisidėti prie sprendimų priėmimo aktualiais klausimais. Vadovas gali pasidalinti užduotimis su komanda, įtraukti į svarbius sprendimus, o tam, kad šis įtraukimas būtų sėkmingas, vadovas turėtų daugiau konsultuoti komandą, kaip užduotį galima būtų atlikti efektyviau.

Lyginant išskirtus pagrindinius įtraukiančios lyderystės fokusus ir elgesio tipus, kuriais vadovaujantis komandoje yra didesnė tikimybė sukurti priklausymo jausmą, galima matyti, kad jie yra panašūs. Tai parodo, kad įtraukianti lyderystė yra itin orientuota į darbuotojo priklausymo grupei poreikio išpildymą.

Taip pat yra išskiriamos 3 įtraukiančios lyderystės dimensijos (Qi ir kt., 2019):

1. *Vadovai aktyviai įsiklauso į darbuotojų išreikštas nuomones ir apgalvotai reaguoja į darbuotojų nesėkmes.* Darbuotojams susiduriant su sunkumais, vadovas įsitraukia į komandą juos padrąsindamas, motyvuodamas ir padėdamas nusistatyti tam tikras gaires, ką reikėtų daryti kitaip.

2. *Vadovai yra suinteresuoti ugdyti savo darbuotojus, atitinkamai įvertinti darbuotojų pasiekimus.*

3. *Vadovai taiko sąžiningumo principą ir atsižvelgia į darbuotojų poreikius.*

Analizuojant įtraukiančios lyderystės literatūrą, galima matyti, kaip stipriai yra akcentuojamos vadovo pastangos sukurti visas sąlygas, kad darbuotojai galėtų kuo kokybiškiau įsitraukti į procesus ir nedvejotų įsitraukti. Šie vadovai stengiasi užtikrinti, kad visiems darbuotojams būtų skirti nuopelnai už jų prisidėtą indelį, neišskiriant, ar tai yra žemiausios grandies darbuotojas, ar vidurinės grandies vadovas, ar aukščiausias vadovas (Quin ir kiti, 2020.) Svarbu, kad apie šias galimybes darbuotojai žinotų ir jiems būtų atitinkamai iškomunikuojama. Taip pat vadovai, pritaikantys įtraukiančią lyderystę, skatina darbuotojus generuoti naujas idėjas, o tai yra pirmasis novatoriško darbuotojų elgesio proceso žingsnis (Javed, Mehdi, ir kt., 2019). Toks skatinimas organizacija formuoja naują elgesio normą - novatorišką elgesį. Novatoriškam elgesiui turi būti palaikanti darbo aplinka - palaikantys vadovai ir kolegos. Teikiant atitinkamą

prioritetą tarpasmeniniams santykiams, vadovas parodo savo prieinamumą komandos nariams. Žinodami darbuotojai, kad jie yra kviečiami įsitraukti į sprendimų paiešką, priėmimą, kad jiems yra suteikiami reikalingi ištekliai, išties drąsiau ir didesniu laipsniu elgsis novatoriškai. Taip pat vadovai, taikantys įtraukiančią lyderystę, turėtų užtikrinti lygybę ir sąžiningumą tarp visų darbuotojų, o tai reiškia teisingą motyvacinę sistemą, atlygio sistemą, kuri dar labiau motyvuos elgtis novatoriškai (Javed, Mehdi, ir kt., 2019).

Įtraukianti lyderystė pasižymi vadovo skiriamu palaikymu darbuotojams imantis iniciatyvų, naujų idėjų, o tai skatina darbuotojų novatorišką elgesį (Ye ir kt., 2019). Rodomas vadovo dėmesys darbuotojų lūkesčiams bei vadovo siekis tapti komandos narių mentoriumi kuria stiprų tarpusavio ryšį, kuris skatina emocinį darbuotojų įsipareigojimą darbovietei. Stiprus tarpusavio ryšys su vadovu bei komandoje taip pat yra didelė paskata novatoriškumui komandoje. Įtraukiančioje lyderystėje itin svarbus atvirumas, kuris skatina aplinkinius prisijungti prie diskusijos, teikti savo įžvalgas, pastabas kitų nuomonei, pasiūlyti savas idėjas ar prisidėti prie kitų idėjų įgyvendinimo. Pasitelkus šią lyderystę yra kuriama bendra, komandinė jėga, kuri aiškiai parodo, kad "vienas lauke ne karys", o pasitelkus kiekvieno komandos nario unikalumą ir gebėjimus galima pasiekti aukštų rezultatų, teigiamų pokyčių ir sukurti didelę vertę organizacijai.

Apibendrinant, įtraukianti lyderystė yra abipusiai naudingi tarpusavio santykiai, išsiskiriantys skatinamu tarpusavio atvirumu, vadovo prieinamumu, palaikymu komandos nariams ir bendradarbiavimu. Vadovas, pasitelkęs šią lyderystės stilių, turi gebėti aplinkinius įtraukti ne tik į įprastus darbo procesus, bet ir į sprendimų priėmimus, o tam, kad aplinkiniai noriai įsitrauktų, vadovas kuria tą saugią aplinką, kurioje aplinkiniai galėtų pasitelkti savo unikalumus ir noriai su komanda eiti bendro tikslo link.

1.3. Psichologinis įgalinimas

Literatūroje yra teigiama, kad psichologinis įgalinimas yra vienas iš svarbiausių motyvacinių priemonių, norint skatinti organizacijoje novatorišką elgesį (Seibert, Wang ir Courtright, 2011). Vienas iš pagrindinių psichologinio įgalinimo tikslų ir yra sudaryti erdvę darbuotojams, kurioje galėtų kurti, teikti įžvalgas, grįžtamąjį ryšį ir nebijotų imtis iniciatyvos. Šiame skyriuje bus apžvelgtos ir palygintos psichologinio įgalinimo sąvokos, psichologinio įgalinimo aspektai ir nauda.

Psichologinis įgalinimas yra apibrėžiamas, kaip procesas ir kaip būseną. Rappaport (1981) psichologinį įgalinimą apibrėžia, kaip procesą, kurio metu asmuo turi galią kontroliuoti savo veiklą (Spreitzer, 1995). Psichologinis įgalinimas taip pat apibrėžiamas kaip patiriama psichologinė būseną, kuri skatina darbuotojo iniciatyvumą ir ryžtą (Zhang X. ir Bartol K.M., 2010). Zhang'as ir Bartol (2010) savo straipsnyje apžvelgė ir kitų klasikinių tyrėjų pateiktas

sąvokas, kaip Conger ir Kanungo (1988). Moksliniuose straipsniuose teigiama, kad psichologinis įgalinimas lemia darbuotojų būseną, kuomet jie pradeda tikėti, jog turi autonomiškumą atliekant ir planuojant savo užduotis (Miao ir kt., 2018). Įgautas pojūtis autonomiškumo skatins darbuotojus priimti daugiau atsakomybių. Pateikiant pavyzdį iš darbo aplinkos - darbuotojas įgauna psichologinį įgalinimą iš organizacijos/ vadovo, tai reiškia, kad įgauna kontrolę planuoti savo laiką, darbus, turi erdvės kurti naujas idėjas, o gal net ir įgyvendinti. Visose sąvokose pažymima, kad tai yra darbuotojo suvokiamas įgautas savarankiškumas atliekant savo užduotis ar planuojant jas. Naujesnėje literatūroje, psichologinį įgalinimą apibrėžia kaip darbuotojo pasitikėjimą savimi atlikti savo ir organizacijos paskirtas užduotis, suvokiant savo atsakomybes ir gebėjimus atlikti užduotis (Rehman ir kt., 2019). 4 lentelėje yra pateiktos išskirtos ir apžvelgtos psichologinio įgalinimo sąvokos. Galima apibendrintai sakyti, jog psichologinis įgalinimas yra neatsiejamas nuo psichologinio pojūčio, kuomet asmuo jaučiasi galintis kontroliuoti savo veiklą organizacijoje.

4 lentelė

Psichologinio įgalinimo apibrėžimai

Aurorius	Apibrėžimai
Rappaport (1981)	Psichologinis įgalinimas tai procesas, kurio metu asmuo turi galią kontroliuoti savo veiklą.
Conger ir Kanungo (1988)	Psichologinis įgalinimas tai procesas, kuris sustiprina darbuotojų savarankiškumo jausmą.
Zhang X. ir Bartol K.M., (2010)	Psichologinis įgalinimas taip pat apibrėžiamas kaip patiriama psichologinė būseną arba pažinimo visuma.
Rehman ir kiti (2019)	Psichologinis įgalinimas tai darbuotojo pasitikėjimas savimi atlikti savo ir organizacijos paskirtas užduotis, suvokiant savo atsakomybes ir gebėjimus atlikti užduotis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis sisteminėmis mokslinių šaltinių apžvalga.

Zimmerman (1990) įvardino, jog į psichologinį įgalinimą įeina procesai ir struktūros, kurios paskatina darbuotojų įgūdžių panaudojimą ir suteikia reikiamos paramos, norint padaryti atitinkamą poveikį bendruomenėje. Spreitzer (1995) konceptualizavo psichologinį įgalinimą darbe, išskiriant aspektų rinkinį, kuris paaiškina psichologinio įgalinimo patirtį darbo vietoje:

1. Prasmė - tai suvokiama darbo užduočių prasmė darbuotojui ir jo turimų vertybių santykis.
2. Kompetencija - tai darbuotojo supratimas, ar turimi įgūdžiai padės atlikti užduotis geriau.

3. Gyvenimo kontrolė - tai pasirinkimo laisvės pojūtis, kontroliuojant, planuojant savo veiksmus.

4. Poveikis - tai suvokiamas gebėjimas savo veiksmais daryti įtaką organizacijoje.

Moksliniuose straipsniuose teigiama, kad yra stiprus psichologinio įgalinimo ir novatoriško elgesio ryšys (Odoardi ir kt., n.d.; Rehman ir kt., 2019). Darbuotojai, kurie yra psichologiškai įgalinti yra labiau įsitraukę į savo užduočių atlikimą, motyvuoti pasiekti geresnius veiklos rezultatus, taip pat labiau pasitiki savimi ir savo kompetencijomis, jaučią didesnę pasipirtį įrodyti, kad suteiktas įgalinimas yra pagrįstas. Anot Amabile (1988), psichologiškai įgalinti darbuotojai turi suteikto autonomiškumo pajautimą, todėl jaučiasi lyg galėtų turėti įtakos kitiems, o dėl viso to pojūčio darbuotojas greičiausiai bus ir kūrybingesnis, nes jaučiasi ne tiek suvaržytas vadovo ar taisyklių (Spreitzer, 1995). Visa tai yra svarbu, kad darbuotojas jaustųsi pakankamai pasirengęs generuoti, siūlyti ir išpildyti rizikingus ir kartais nenuspėjamus inovatyvius sprendimus, o matant savo iniciatyvumo rezultatus, darbuotojas jaus, kad jo pastangos yra vertingos ne tik jam, bet ir kolegoms ar organizacijai. Sėkmingi rezultatai toliau motyvuos elgtis novatoriškai. Darbuotojai jaučiasi laisvesni, labiau savimi pasitikintys, kuomet yra įgalinti kontroliuoti savo atliekamas pareigas (Kahn, 1990). Galima daryti išvadą, kad psichologinis įgalinimas, suteikia darbuotojams erdvės elgtis novatoriškai. Jeigu tiesioginis vadovas savo valdymu parodo komandos nariams, kad jis abejoja suteikdamas darbuotojams kontrolę savo veikloje, tai siunčia aiškią žinutę, jog vadovas nepasitiki savo komanda. Tokiu atveju darbuotojai supranta, kad jie negali peržengti savo pareiginių nuostatų ribų ar veikti be vadovo nurodymo patvirtinimo. Taip pat, kadangi darbuotojas besijaučiantis įgalintas jaučiasi veiksmingesnis ir sėkmingesnis, jis nebijos rizikuoti ir siūlyti, diegti inovatyvius, naujus sprendimus savo darbo aplinkoje.

Remiantis Spreitzer (1995) psichologinio įgalinimo teorija, vadovai turi itin svarbų vaidmenį formuojant darbuotojų požiūrį į jų darbą, o jų įgalinimas skatina novatorišką elgesį (Zhang X. ir Bartol K.M., 2010). Vadovas būdamas pavyzdžiu darbuotojui ne tik formuos novatoriško elgesio normą bei kultūrą komandoje, bet ir įgalins darbuotojus. Moksliniuose darbuose yra patvirtinimų, kad psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio (Miao ir kt., 2018). Galima daryti išvadą, kad kuo darbuotojas labiau jausis įgalintas, tuo labiau jis elgsis novatoriškai.

Apibendrinus, psichologinis įgalinimas yra pojūtis, kuomet asmuo jaučiasi savarankiškas ir jis gali kontroliuoti savo sprendimus. Už psichologinį įgalinimą yra atsakingi organizacijos vadovai, kurie parodo savo elgesiu, ar darbuotojas turi kontrolės laisvę ir, ar juo pasitikima. Psichologinis įgalinimas skatina darbuotojų novatorišką elgesį, kadangi yra sukuriama erdvė, leidimas darbuotojo iniciatyvoms.

1.4. Saugi psichologinė aplinka komandoje

Nustatyta, kad saugi psichologinė aplinka komandoje yra svarbus veiksnys norint vykdyti naujus sėkmingus projektus bei komandoms, kurios yra atsakingos už naujų produktų kūrimą, inovatyvius sprendimus (Harvey ir kt., 2019). Nesėkmės, klaidos ir pažeminimo pavojaus baimė dėl kolegų neigiamos reakcijos į iškeltą darbuotojo problemą ar inovatyvią idėją, gali darbuotoją apriboti ir padaryti ženklią neigiamą įtaką jo įsitraukimui į darbą (Edmondson, 1999). Galima sakyti, kad ir kiek būtų stengiamasi įvairiomis priemonėmis, kad darbuotojai elgtųsi drąsiai komandoje, tos pastangos gali būti nieko vertos, jeigu komandoje darbuotojai jaučiasi psichologiškai nesaugiai. Saugi psichologinė aplinka apibrėžia asmens suvokiamą riziką, ar jo savirealizacija (kaip siūlomos idėjos, problemų identifikavimas, savos nuomonės pateikimais darbuotojui aktualiais klausimais) galėtų padaryti neigiamą įtaką karjerai ar jo statusui organizacijoje (Men ir kt., 2020). Kuo labiau darbuotojas jaučia, kad yra nesaugi psichologinė aplinka komandoje, tuo labiau stabdomas jo potencialas tobulėti, gerinti darbo procesus, produktą ar paslaugą, nes darbuotojas nerimautų dėl aplinkos reakcijos. Priešingu atveju, jeigu darbuotojas jau abipusę pagarbą komandoje, tuomet didesnė tikimybė, kad jis įsitrauks turėdamas idėjų ir tikėtis, kad komandos nariai nenuvertins jo išreikštos idėjos. Saugi psichologinė aplinka komandoje yra svarbu, kadangi yra nustatyta, kad komandos, kurios turi didesnę abipusio pasitikėjimo lygį, rezultatai yra geresni (Miao ir kt., 2019).

Kahn (1990) buvo vienas pirmųjų apibrėžęs sąvoką saugi psichologinė aplinka komandoje - tai patiriamas jausmas, kuris leidžia save atskleisti nesibaiminant neigiamų pasekmių dėl savo įvaizdžio, statuso ar karjeros. Žmonės jausis saugūs situacijose, kuriose jausis užtikrinti, kad nepatirs emocinės žalos dėl savo įsitraukimo. Dažniausiai moksliniuose straipsniuose yra cituojamas Edmondson (1999) pateiktas saugios psichologinės aplinkos komandoje apibrėžimas - tai bendras komandos suvokimas, kad komanda yra saugi imtis tarpasmeninės rizikos organizacijoje. Tarpasmeninė rizika yra susijusi su darbo aplinka ir joje atliekamomis užduotimis, kurios kartais darbuotoją gali padaryti pažeidžiamu dėl galimos sulaukti kritikos, pavyzdžiui, jei asmuo pateiktų išvalgą dėl problemos, prašytų pagalbos ar padaręs klaidą turėtų ją pripažinti (Grogan ir kt., 2021). Tas rizikingas elgesys pasireiškia per idėjų siūlymą, nesutikimą su kolegų nuomonėmis ar idėjomis bei nusistovėjusių normų keitimą, kritikavimą. Naujesniuose straipsniuose vyrauja panaši, perfrazuota sąvoka, kaip pavyzdžiui – saugi psichologinė aplinka apibrėžiama kaip laipsnis, kuriuo žmonės įvertina aplinką, kaip palankią tarpasmeniniam elgesiui (Edmondson ir kt., 2016; Grogan ir kt., 2021). Taip pat saugi psichologinė aplinka komandoje yra apibrėžiama kaip būseną, kuri daro įtaką komandos veiklos procesams, kaip komandinis darbas, komunikacija ir bendras sprendimų priėmimas (Vandekerckhof ir kt., 2017). Apžvelgtos ir palygintos saugios psichologinės aplinkos komandoje sąvokos yra pateiktos 5 lentelėje:

5 lentelė

Saugios aplinkos komandoje apibrėžimai

Autoriai	Apibrėžimas
Kahn (1990)	Saugi psichologinė aplinka - tai patiriamas jausmas, kuris be baimės leidžia save atskleisti nesibaiminant neigiamų pasekmių dėl savo įvaizdžio, statuso ar karjeros.
Edmonson (1999)	Saugi psichologinė aplinka - tai bendras komandos suvokimas, kad komanda yra saugi imtis tarpasmeninės rizikos organizacijoje.
Edmonson ir kiti (2016)	Saugi psichologinė aplinka - tai laipsnis, kuriuo žmonės įvertina aplinką, kaip palankią tarpasmeniniam elgesiui.
Vandekerkhof ir kiti (2017)	Saugi psichologinė aplinka - tai būseną, kuri daro įtaką komandos veiklos procesams, kaip komandinis darbas, komunikacija ir bendras sprendimų priėmimas.
Grogan ir kiti (2021)	Saugi psichologinė aplinka - tai laipsnis, kuriuo asmenys suvokia savo darbo aplinką, kaip palankią imtis tarpasmeninės rizikos.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis sisteminėmis mokslinių šaltinių apžvalga.

Apibendrinus, daugumoje psichologinio saugumo apibrėžimų yra raktažodžiai tarpasmeninis, aplinka, rizika. Saugi psichologinė aplinka yra būseną, kuri parodo, ar komanda yra saugi imtis tarpasmeninio elgesio bei ar ta aplinka yra palanki asmens saviraiškai.

Komandoje, kurioje yra palaikomas kolegų novatoriškas elgesys, darbuotojas jaus, kad jo generuojamos idėjos bus adekvačiai įvertintos ir atitinkamai pripažintos arba ne. Dėl tos priežasties darbuotojas bus labiau linkęs įsitraukti į didesnių pastangų reikalaujantį novatorišką elgesį, kadangi jausis įvertintas ir matys prasmę (Odoardi ir kt., 2015). Tai reiškia, jei komandoje darbuotojas nesijaus, kad jo novatoriškas elgesys, ar idėja, bus palaikoma komandoje, tuo labiau sulauks nemalonaus pasipriešinimo, tai sumažės novatoriškas elgesys, o jaučiant saugią aplinką komandoje, labiau darbuotojas tikės savo idėjos sėkme. Tarpasmeniniai santykiai komandoje yra vienas iš svarbių aspektų, kurie kuria psichologinį saugumą komandoje, tik jie turi būti paremti pasitikėjimu ir palaikymu (Kahn, 1990). Darbuotojas, kuris jausis saugiai, pasitikės komanda, reikš, kad jis manys, jog komandos veiksmai ateityje tikėtina bus palankūs jo atžvilgiu. Komandos saugi psichologinė aplinka apima komandinį klimatą, kuriam būdingas tarpusavio pasitikėjimas, pagarba ir darbuotojo pojūtį, ar jis jausis komfortabiliai būdamas savimi, išreikšdamas savo pastebėjimus ar idėjas (Edmondson, 1999).

Nuo komandos narių itin priklauso darbuotojų novatoriškas elgesys - ar komandos nariai sudaro psichologinį saugumą komandoje, ar ne. Kad darbuotojas jaustųsi saugus komandoje, jis

turi pirmiausia jausti, kad egzistuoja kolegų palaikymas. Asmuo, kuris jausis psichologiškai nesaugus komandoje, nepasitikės savo komandos nariais, nes turės įtarimą, kad kolegos gali jam pakenkti (Men ir kt., 2020). Kolegų palaikymas yra traktuojamas kaip jų pasirengimas ir noras padėti įvairiose darbinėse situacijose ir tai susiję ne tik su uždaviniais, bet ir socialine, emociine pagalba (Bani-Melhem ir kt., 2017). Kolegų palaikymas skatina nebijoti elgtis novatoriškai, tokios komandos yra labiau linkusios dalintis informacija, sukauptomis žiniomis, bendrauja laisviau, atviriau ir linkę spręsti iššūkius kartu (Bani-Melhem ir kt., 2017; Miao ir kt., 2019). Jeigu komandoje yra pakankamas psichologinio saugumo lygis, darbuotojas jausis drąsiau išreikšti tai, ką jis mato bei mano apie tam tikrus kolegų pasiūlymus, kur įžvelgia galimybes, problemas ir galimus jų sprendimus. Kahn (1990) teigė, kad psichologiškai saugioje komandoje turėtų vyruoti pasitikėjimas ir pagarba, o būtent keitimasis tarpusavyje komandoje informacija kuria pasitikėjimą. Pasitikėjimas sukuria tinkamą aplinką darbuotojams išlaisvinti savo kūrybiškumą, elgtis novatoriškai. Saugi psichologinė aplinka leidžia komandoms efektyviau mokytis, veikti, dalintis patirtimi, o tai ir gerina organizacijos rezultatus. Būtent saugi psichologinė aplinka daro įtaką darbuotojų norui išreikšti save fiziškai, protiškai ir emociškai atliekant organizacijoje, o ne atsitraukti dėl baimės būti nepriimtu (Edmondson ir Lei, 2014). Taip pat Edmondson (2014) nagrinėdamas psichologinio saugumą literatūroje pažymi reiškinį, kuris vadinasi darbuotojų balsas. Darbuotojų balsas pasireiškia iškomunikavimu savo požiūrio, nuomonės, pasiūlymo komandai ar darbdaviui. Į tai įeina ir darbuotojų pasidalinimai kaip pagerinti darbo praktiką ir procedūras, kad būtų naudinga organizacijai. Taigi, jeigu komandoje nebus sukurta psichologiškai saugi aplinka, tai kurs "nepatogią" aplinką darbuotojų balsui, o iš tai išplaukia, kad darbuotojai nebus linkę elgtis novatoriškai.

Efektyvi lyderystė skatina psichologinį saugumą komandoje (Grogan ir kt., 2021). Efektyvus vadovas sugeba sukurti pagarbą grįstus, palaikančius santykius su darbuotojais bei užtikriną skaidrų informacijos pasidalinimą. Įprastai vadovai nustato normas, kaip turėtų tarpusavyje dirbti komanda, kaip turėtų atrodyti efektyvus komandos darbas, kokios yra organizacijos vertybės, kas yra labiausiai vertinama darbuotojų atžvilgiu. Pavyzdžiui, yra išskiriama, kad lyderystė, kuri siekia įtraukti darbuotojus į komandinį darbą, jog bendromis jėgomis galėtų pasiekti greitesnių ir geresnių rezultatų, skatina psichologinį saugumą komandoje (Aranzamendez ir kt., 2014). Vadovai yra tie asmenys organizacijoje, kurie atskleidžia, kokie yra reikalavimai organizacijoje, kokie darbo komandoje ypatumai yra priimtini, taip paskatindami darbuotojus elgtis tam tikrai elgesio bruožais komandose. Tai kuria tam tikrą tarpasmeninio palaikymo ir pasitikėjimo lygį komandoje, o tai savo ruožtu daro įtaką darbuotojo supratimui, ar jis gali rizikuoti, kaip bus priimamos jo galimos klaidos ir kokios bus komandos narių reakcijos. Sukurta saugi psichologinė aplinka vienareikšmiškai kuria vertę organizacijai, nes tai sukuria

saugią erdvę darbuotojams dalintis jų supratimu neišnaudotomis verslo galimybėmis, sugeneruotais novatoriškais sprendimais. Saugi psichologinė aplinka skatina darbuotojus daugiau komunikuoti komandoje, dalintis savo žiniomis, o tai skatina bendrą tikslų siekimą bei didina suvokiamą darbo prasmingumą. (Men ir kt., 2020). Tai yra lyg ciklas ratu - saugi psichologinė aplinka komandoje skatina darbuotojų įsitraukimą, žinių dalinimąsi, dėl to jaučiama didesnis pasitenkinimas darbu ir tuomet kaip pasekmė, sukuriamas dar stipresnis saugi psichologinė aplinka komandoje, kadangi visiems yra suteikta saugi erdvė. Aiškiu vertybių iškomunikavimu ir savo elgesio pavyzdžiu vadovas skatina, kad komanda nebijotų dalintis inovatyviomis idėjomis, stengtųsi ieškoti netradicinių sprendimų, sudaro saugią erdvę klysti, o iš viso to komandoje formuojasi psichologiškai saugi aplinka. Iš to išplaukia, kad novatoriškas elgesys yra labiau tikėtinas, kuomet vadovas skatina darbuotojus elgtis novatoriškai, bet, kad darbuotojai būtų linkę taip elgtis, turi būti ir psichologiškai saugi aplinka komandoje. Taip pat psichologiškai įgalinti darbuotojai, kurie jaučia, kad jais pasitikima, tokioje aplinkoje psichologinio saugumo lygis komandoje yra didesnis (Grogan ir kt., 2021). Taigi vadovas turi stengtis užtikrinti psichologinį saugumą komandose, kad kiekvienas darbuotojas galėtų efektyviai reaguoti į atsiradusias verslo galimybes, problemas ir pokyčius.

Apibendrinus, saugi psichologinė aplinka yra suvokiamas tarpasmeninės rizikos lygis, kurios gali darbuotojas imtis, kad galėtų realizuoti save organizacijoje. Saugi psichologinė aplinka komandoje yra itin reikšmingas kalbant apie novatorišką elgesį - jeigu komandoje psichologiškai saugi aplinka, tai dar nereiškia, kad visi elgsis novatoriškai, bet turinčius idėjų bei iniciatyvus darbuotojus paskatins kalbėti ar labiau įsitraukti į procesus. Darbuotojui nesaugiai jaučiantis komandoje, bus labai apribojimas jo potencialas, kadangi jis bijos prisiimti riziką būti nesuprastu ar nuvertintu. Psichologiniam saugumo komandoje didelę įtaką turi vadovas, kuris sudaro sąlygas, kad tokia aplinka susiformuotų ir būtų priimta aplinkos atitinkamai priimti vienas kito idėjas ar pastabas.

1.5. Novatoriško elgesio, psichologinio įgalinimo, psichologinio saugumo, verslumą skatinančios lyderystės ir įtraukiančios lyderystės ryšiai

Lyderystės stilius ir vadovo elgsena su komanda daro didelę įtaką, ar darbuotojai pasitelks kūrybiškumą ir bus linkę elgtis novatoriškai (Odoardi ir kt., 2015; Grošelj ir kt., 2021). Moksliniai tyrimai aiškiai teigia, kad vadovo iškomunikuota vizija ir palaikymas daro įtaką novatoriškam darbuotojų elgesiui (Odoardi ir kt., 2015). Palaikanti darbo aplinka, kuri susideda iš bendradarbių ir vadovų, daro įtaką darbuotojų novatoriškam elgesiui. Jų palaikymas ar reakcija į pasidalintas idėjas, nuomonę, įžvalgas ar padarytas klaidas taip pat nurodo psichologinį įgalinimą (Rehman ir kt., 2019). Palaikymas sudaro sąlygas kurti kokybiškus tarpusavio santykius su darbuotojais, kaip Nembhard ir Edmondson (2006) paaiškina įtraukiančią lyderystę, kad tai yra tam tikra santykiais

grįsta lyderystė, kurios sėkmė labai priklauso nuo sukurto santykio kokybės. Ši lyderystė transliuoja atvirumą, kuri sudaro palankias aplinkybes kokybiškam ryšiui sukurti. Kokybe grįstuose santykiuose vadovas suteikia palaikymą - kuomet yra atliekamos darbuotojui iššūki keliančios užduotys, vadovas suteikia grįžtamąjį ryšį, padrąšina ir, kai reikia, pataria. Kaip buvo aprašyta 1.3. skyriuje, verslumą skatinanti lyderystė pasižymi vadovo orientacija į verslo vystymo galimybes. Savo rodomi elgesio pavyzdžiu vadovas daro įtaką darbuotojų elgesiui, jog šie taip pat būtų motyvuoti ieškoti verslo tobulinimo, plėtimo galimybių. Vadovui, pasitelkusiam verslumą skatinančią lyderystę, yra svarbu sukurti stiprią komandą, kuri taip pat dalintųsi tarpusavyje žiniomis, suteiktų vienas kitam pagalbą ir taip siektų bendrų rezultatų. Šie du išskirti lyderystės stiliai siekia savo darbuotojus įsitraukti, ieškoti, dalintis ir daryti, o tai skatina novatorišką elgesį. Novatoriškas elgesys yra procesas, kuriam reikia strateginių resursų bei pakankamai suteikto savarankiškumo idėjų generavimui. (Ye ir kt., 2019) Psichologinis įgalinimas suteikia erdvės autonomiškumui, kuris skatina darbuotojų novatorišką elgesį, bet tai atsiranda tik su vadovo patvirtinimu (Javed, Mehdi, ir kt., 2019). Remiantis literatūros analize, galima teigti, kad taikant verslumą skatinančią lyderystę ar įtraukiančią lyderystę, ir pasitelkus psichologinį įgalinimą gali pastiprinti novatorišką elgesį. Jeigu vadovas skatina ir parodo, kad vertina darbuotojų novatorišką elgesį, gerus pasiūlymus palaiko ir suteikia paramą juos įgyvendinti, tuomet darbuotojai bus psichologiškai įgalinti, o suteikiama erdvė skatins darbuotoją elgtis novatoriškai, nes žinos, kad organizacijai novatoriškas elgesys yra vertybė. Jeigu komandą palaikantis vadovas parodo, jog jam yra svarbu inovatyvūs sprendimai, nubrėžia inovatyvius sprendimus pasiekiančius tikslus komandai, tuomet darbuotojai vis labiau jaučiasi įsipareigoję dirbti link novatoriškų sprendimų, nes priima, kaip savo darbo dalį, tad natūraliai skatina novatorišką elgesį. Novatoriškas elgesys yra už darbuotojo pareiginių nuostatų ribų, tad elgiantis novatoriškai yra pasitelkiami netradiciniai darbo metodai, kuriais darbuotojas ieško naujų idėjų, galinčių sukurti vertę ir patobulinti sritį, kurioje dirba. Tačiau, kad darbuotojas išdrįstų imtis tų netradicinių metodų bei jaustųsi užtikrintas skiriant savo laiką ir energijos resursus, tam reikia psichologinio saugumo komandoje (Lei, 2014). Remiantis literatūra, saugi psichologinė aplinka gali daryti didelę įtaką vadovo ir darbuotojo novatoriško elgesio ryšiui. Jei komandoje nėra tarpusavio pagarbos, palaikymo ir jaučiamos bendrystės, tai lyderystė netektų didelės dalies savo galios novatoriškam darbuotojų elgesiui. Saugi psichologinė aplinka stiprina psichologinio įgalinimo ir novatoriško elgesio ryšį. Jeigu darbuotojas nesijaus saugus savo komandoje, jo įsitraukimas į novatorišką elgesį mažės nepaisant to, kiek jis jaučiasi įgalintas ar įkvėptas iš vadovo.

Apibendrinus, vadovai, taikantys verslumą skatinančią lyderystę ar įtraukiančią lyderystę, psichologiškai įgalinę savo komandos narius, padidina novatoriško elgesio tikimybę. Tam, kad psichologinis įgalinimas bei pasitelktos lyderystės stiliai duotų atitinkamus rezultatus, turi būti

sukurta saugi psichologinė aplinka komandoje, jog darbuotojai jaustų palaikymą ne tik iš vadovo, bet iš komandos narių. Kuo saugesnė psichologinė aplinka komandoje, tuo psichologinis įgalinimas bei pati lyderystė daro didesnę teigiamą įtaką darbuotojų novatoriškam elgesiui.

2. EMPIRINIO TYRIMO METODIKA

2.1 Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai

Atliekant šį tyrimą, keliamas klausimas: kokia verslumą skatinančios bei įtraukiančios lyderystės įtaka, esant saugiai psichologiniai aplinkai komandoje, novatoriškam elgesiui darbe medijuojant psichologiniu įgalinimu?

Šio tyrimo tikslas – įvertinti verslumą skatinančios bei įtraukiančios lyderystės įtaką, esant saugiai psichologiniai aplinkai komandoje, novatoriškam elgesiui darbe medijuojant psichologiniu įgalinimu.

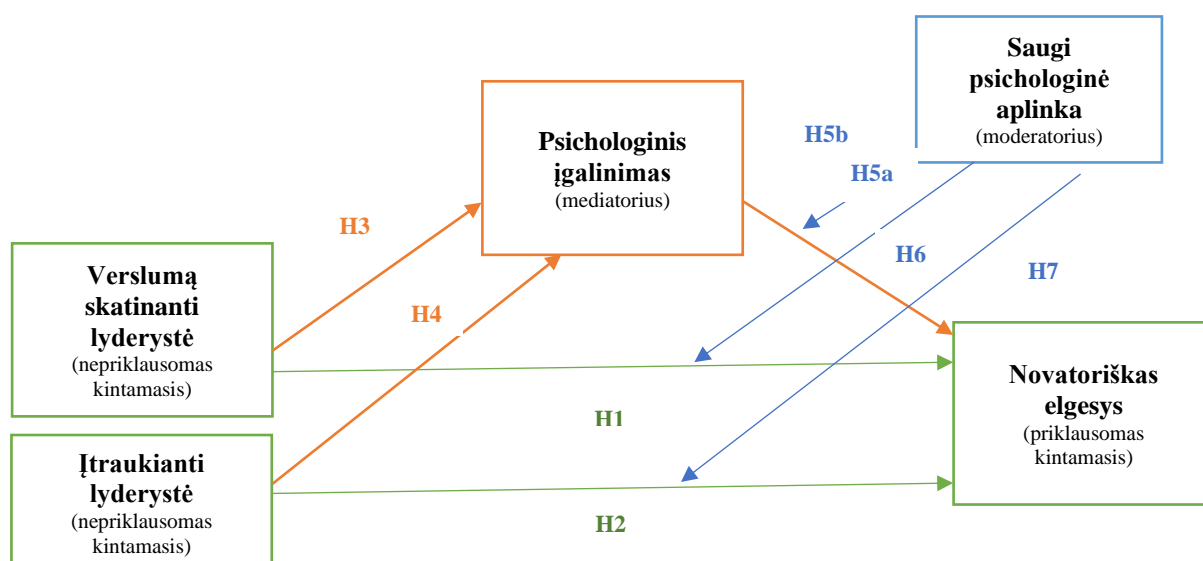
Tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai:

1. Nustatyti verslumą skatinančios lyderystės įtaką novatoriškam elgesiui darbe;
2. Nustatyti įtraukiančios lyderystės įtaką novatoriškam elgesiui darbe;
3. Nustatyti verslumą skatinančios lyderystės įtaką novatoriškam elgesiui darbe, medijuojant psichologiniam įgalinimu;
4. Nustatyti įtraukiančios lyderystės įtaką novatoriškam elgesiui darbe, medijuojant psichologiniam įgalinimu;
5. Identifikuoti, kokią įtaką saugi psichologinė aplinka komandoje daro netiesioginiam ryšiui tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe, medijuojant psichologiniam įgalinimui;
6. Nustatyti, kokią įtaką saugi psichologinė aplinka komandoje daro netiesioginiam ryšiui tarp įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe, medijuojant psichologiniam įgalinimui;
7. Išsiaiškinti, kokią įtaką saugi psichologinė aplinka komandoje daro verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe ryšiui;
8. Nustatyti, kokią įtaką saugi psichologinė aplinka komandoje daro įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe ryšiui.

Pasirinktą tyrimo koncepciją atspindi žemiau pateiktas konceptualus tyrimo modelis (2 paveikslas).

2 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis literatūros analize

Šiame darbe keliamos tokios tyrimo hipotezės:

Literatūros analizėje, tyrinėjant verslumą skatinančią lyderystę moksliniuose straipsniuose buvo pabrėžta, jog inovatyvumas yra centrinė ašis kalbant apie verslumą skatinančią lyderystę (Jong, J. P. D ir kt., 2015). Mokslininkai išskiria pagrindines verslumą skatinančios lyderystės charakteristikas, kaip lyderio perteikta vizija ir jos orientacija į naujas galimybes, įkvėpimas darbuotojų imtis iniciatyvos galimybių ieškoti, nebijant priimti rizikingus sprendimus. Pati verslumo lyderystė išsivystė iš skatinimo darbuotojus ieškoti, iširti naujas verslo galimybes, todėl yra keliami H1 hipotezė:

H1: Verslumą skatinanti lyderystė daro teigiamą įtaką novatoriškam elgesiui darbe.

Įtraukianti lyderystė pasižymi atvirumu, prieinamumu ir bendradarbiavimu su sekėjais (Carmeli ir kt., 2010; Siyal ir kt., 2021), taip siekiant, kad darbuotojas jaustųsi komandos dalimi, kuri savo unikaliais gebėjimais gali prisidėti prie geresnių rezultatų siekimo (Ashikali ir kt., 2021). Be to, šią lyderystę pasirinkę vadovai, stengiasi savo komandą stimuliuoti intelektualiai bei novatorišką elgesį pateikia, kaip komandos siekiamybę (Siyal ir kt., 2021). Vadovai, pritaikantys įtraukiančią lyderystę, skatina darbuotojus generuoti naujas idėjas, o tai yra pirmasis novatoriško darbuotojų elgesio proceso žingsnis (Javed, Mehdi, ir kt., 2019). Toks skatinimas organizacija formuoja naują elgesio normą - novatorišką elgesį. Todėl yra formuoja H2 hipotezė:

H2: Įtraukianti lyderystė daro teigiamą įtaką novatoriškam elgesiui darbe.

Kaip buvo rašoma literatūros analizėje, galima teigti, kad taikant verslumą skatinančią lyderystę ar įtraukiančią lyderystę, esant psichologiniam įgalinimui, yra sudaroma palanki aplinka darbuotojų novatoriškam elgesiui. (Odoardi ir kt., 2015; Rehman ir kt., 2019; Spreitzer, 1995).

Įtraukianti lyderystė siekia, jog kiekvienas darbuotojas jaustųsi vertinamas ir galėtų savo unikaliais gebėjimais prisidėti prie komandinio rezultato. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojui suteikiama erdvė pasinaudoti savo gebėjimais, jį įgalina, o įgalinimas pasinaudoti savo gebėjimais skatina novatorišką elgesį. Novatoriškumas yra centrinė ašis kalbant apie verslumą skatinančios lyderystę - jeigu vadovas parodo, kad vertina darbuotojų novatorišką elgesį, įgalina ieškoti naujų galimybių ir nebijoti rizikuoti, tuomet darbuotojai jausis psichologiškai įgalinti, o tai skatins darbuotoją elgtis novatoriškai, nes žinos, kad organizacijai novatoriškas elgesys yra vertybė (Jong, J. P. D ir kt., 2015). Tad remiantis ankstesniais tyrimais, yra keliami H3 ir H4 hipotezės:

H3: Psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe.

H4: Psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe.

Saugi psichologinė aplinka lemia, asmens suvokiamą riziką, ar jo savirealizacija (kaip siūlomos idėjos) galėtų padaryti neigiamą įtaką darbuotojo karjerai ar jo statusui organizacijoje (Men ir kt., 2020; Miao ir kt., 2019). Darbuotojai, kurie dirba komandoje ir joje jaučiasi psichologiškai saugūs, yra linkę labiau teikti idėjas, prisiimti riziką jas įgyvendinant bei spręsti problemas kūrybiškai. Todėl yra daroma prielaida - psichologinio įgalinimo įtaka darbuotojų novatoriškam elgesiui padidėja tuomet, kai darbuotojai jaučiasi psichologiškai saugūs komandoje. Remiantis ankstesnių tyrėjų išvargomis yra keliami H5 ir H6 hipotezės, kurios bus tikrinamos skirtingose modeliuose: H5 bus tikrinama modelyje su nepriklausomu kintamuoju verslumą skatinančia lyderyste, o H6 bus tikrinama su nepriklausomuoju kintamuoju įtraukiančia lyderyste.:

H5: Psichologinis saugumas komandoje moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir novatoriško elgesio darbe. Kuo didesnis psichologinis saugumas komandoje, tuo psichologinis įgalinimas daro didesnę įtaką novatoriškam elgesiui darbe.

H6: Psichologinis saugumas komandoje moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir novatoriško elgesio darbe. Kuo didesnis psichologinis saugumas komandoje, tuo psichologinis įgalinimas daro didesnę įtaką novatoriškam elgesiui darbe.

Vadovas, pasitelkęs verslumą skatinančią lyderystę, yra vizionierius, kuris orientuojasi į inovacijas ir naujas verslo galimybes, dėl to vadovas skatina darbuotojus nebijoti rizikuoti bei eksperimentuoti (Wiklund, J., 1999; Miao ir kt., 2019; Newman ir kt., 2018). Saugi psichologinė aplinka komandoje paskatina nebijoti rizikuoti, leidžia vystyti komandiniui bendradarbiavimui, atsparumui nesėkmėms ir neužgožia darbuotojų kūrybiškumo (Vandekerckhof ir kt., 2017). Tad remiantis ankstesniais tyrimais yra keliami H7 hipotezė, jog, kai darbuotojas komandoje jaučiasi psichologiškai saugus, verslumą skatinančios lyderystės įtaka novatoriškam elgesiui sustiprėja:

H7: Psichologinis saugumas komandoje moderuoja ryšį tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe. Kuo didesnis psichologinis saugumas komandoje, tuo verslumą skatinanti lyderystė daro didesnę įtaką novatoriškam elgesiui darbe.

Įtraukiančią lyderystę pasirinkę vadovai, stengiasi savo komandą stimuliuoti intelektualiai bei novatorišką elgesį pateikia, kaip komandos siekiamybę (Siyal ir kt., 2021). Įtraukianti lyderystė pasižymi vadovo skiriamu palaikymu darbuotojams imantis iniciatyvų, naujų idėjų, o tai skatina darbuotojų novatorišką elgesį (Ye ir kt., 2019). Tačiau, jeigu žmogus savo komandoje jaučiasi itin komfortabiliai, įtraukiančio lyderio įtaka darbuotojo novatoriškam elgesiui turėtų mažėti. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojui nesijaučiant saugiu komandoje, gali sumažėti vadovo, pasitelkusio įtraukiančią lyderystę, įtaka jo novatoriškam elgesiui. Remiantis ankstesniais tyrimais yra keliami H8 hipotezė:

H8: Psichologinis saugumas komandoje moderuoja ryšį tarp įtraukiančios lyderystės ir darbuotojo novatoriško elgesio. Kuo didesnis psichologinis saugumas komandoje, tuo įtraukianti lyderystė daro mažesnę įtaką novatoriškam elgesiui darbe.

Siekiant išvengti neaiškumų, svarbu apibrėžti pagrindines tyrime naudojamas sąvokas: verslumą skatinanti lyderystė, įtraukianti lyderystė, psichologinis įgalinimas, darbuotojų novatoriškas elgesys, psichologinis saugumas komandoje. Darbe yra naudojamos tokios sąvokų apibrėžtys:

- Verslumą skatinanti lyderystė - lyderystė, kurianti vizionieriškus scenarijus, kurie naudojami sutelkti grupę dalyvių, kurie dėl vizijos strateginės vertės kūrimo vizijos įsipareigoja jos siekti (Gupta ir kt., 2004)
- Įtraukianti lyderystė - tai vadovo elgesio rinkinys, kurio tikslas padėti žmonėms pasijusti grupės dalimi ir tuo pačiu išlaikyti individualumo jausmą, kartu prisidedant prie grupės procesų ir rezultatų (Randel ir kt., 2018).
- Psichologinis įgalinimas - tai motyvacinė orientacija, susidedanti iš keturių pažinimų: prasmės, kompetencijos, savarankiškumo bei poveikio (Spreitzer, 1995)
- Novatoriškas elgesys darbe - tai sąmoningas naujų idėjų kūrimas, pristatymas ir pritaikymas darbo vietoje, grupėje ar organizacijoje, siekiant pagerinti savo, grupės ar organizacijos rezultatus (Janssen, 2000).
- Saugi psichologinė aplinka komandoje - tai asmenų suvokimas apie pasekmes prisiimt tarpasmenines rizikas jų darbo aplinkoje bei suvokimas, kad asmeniui yra patogiu būti savimi (Carmeli ir kt., 2010).

2.2. Tyrime matuojamų veiksnių ir jiems matuoti skirtų konstrukčių paaiškinimas

Atsižvelgiant į darbinių apibrėžimų mokslinę struktūrą buvo sudaryti konstruktai, leidžiantys įvertinti ryšį tarp nepriklausomų kintamųjų ir priklausomojo kintamojo medijuojant mediatoriumi bei nustatyti kokią įtaką šiam ryšiui turi moderatorius. Parinkti validuoti konstruktai, kurie nurodyti 6, 7, 8, 9, 10, 11 lentelėse. Konstruktai buvo versti dvigubu vertimo būdu.

Pasirinktas validuotas verslumą skatinančios lyderystės 8 teiginių konstruktas, kurį sudarė M. Renko, A. Tarabishy, A. Carsrud ir M. Brännback (2015). Konstrukto *Cronbach alfa* yra 0.89, kuris parodo, jog konstruktas yra patikimas. Šis validuotas konstruktas yra daugiausiai naudojamas naujuose straipsniuose, kuriuose yra tiriama verslumą skatinanti lyderystė (Newman ir kt., 2018; Miao ir kt., 2018).

6 lentelė

Verslumą skatinančios lyderystės konstruktas (nepriklausomas kintamasis) (Renko ir kt., 2015.)

Vadovui (-ei) dažnai kyla radikalių mūsų parduodamų produktų tobulinimo idėjų
Vadovui (-ei) dažnai kyla idėjų apie visiškai naujus produktus, kuriuos galėtumėte parduoti
Vadovas (-ė) linkęs (-usi) rizikuoti
Vadovas (-ė) turi kūrybiškų problemų sprendimų
Vadovas (-ė) rodo aistrą savo darbui
Vadovas (-ė) turi verslo ateities viziją
Vadovas (-ė) meta iššūkius ir verčia mane veikti novatoriškiau
Vadovas (-ė) nori, kad mesčiau iššūkį dabartiniams verslo būdams

Įtraukiančiai lyderystei išmatuoti pasirinktas įtraukiančios lyderystės konstruktas, sudarytas Carmeli, Reiter-Palmon ir Ziv (2010). Šio validuoto konstrukto *Cronbach alfa* yra 0,94, remiantis šiuo rodikliu galima teigti, kad konstruktas yra patikimas. Validuotų įtraukiančios lyderystės konstrukčių nėra plataus pasirinkimo, šis buvo dažniausiai naudojamas naujausiuose straipsniuose (Bhutto, Farooq ir kt., 2021; Qi, Liu, ir kt., 2019; Javed, Naqvi ir kt., 2019).

7 lentelė

Įtraukiančios lyderystės konstruktas (nepriklausomas kintamasis) (Carmeli ir kt., 2010b)

Vadovas (-ė) yra atviras (-a) išklaudyti naujas idėjas
Vadovas (-ė) yra dėmesingas (-a) naujoms galimybėms tobulinti darbo procesus
Vadovas (-ė) yra atviras (-a) aptarti tikslus ir naujus būdus jiems pasiekti
Vadovas (-ė) yra prieinamas (-a) konsultacijai dėl problemų
Vadovas (-ė) yra nuolatiname buvime šioje komandoje – žmogus, kuris yra lengvai pasiekiamas darbuotojams

Vadovas (-ė) yra prieinamas (-a) profesiniais klausimais, kuriais norėčiau su juo (-a) pasikonsultuoti
Vadovas (-ė) pasiruošęs (-usi) išklaudyti mano prašymus
Vadovas (-ė) skatina mane susisiekti su juo (-a) dėl iškilusių klausimų
Vadovas (-ė) yra prieinamas (-a) aptarti kylančias problemas

Novatoriškam elgesiui matuoti pasirinktas Janssen (2000) sukurtas validuotas novatoriško elgesio darbe konstruktas. Kontrukto *Cronbach alfa* yra 0.94, kuri parodo, kad konstruktas yra patikimas naudoti tyrime. Nors konstruktas yra sukurtas pakankamai seniai, tačiau jis vis dar pats populiariausias ir labiausiai naudojamas moksliniuose tyrimuose, kuomet matuojamas novatoriškas elgesys darbe (Akram ir kt.,2020; Shanker, Bhanugopan ir kt.,2017).

8 lentelė

Novatoriško elgesio darbe konstruktas (priklausomas kintamasis) (Janssen 2000)

Aš kuriu naujas idėjas sudėtingiems klausimams spręsti
Aš ieškau naujų darbo metodų, technikų ar instrumentų
Aš generuoju originalius sprendimus problemoms spręsti
Aš telkiu palaikymą novatoriškoms idėjoms
Aš gaunu pritarimą novatoriškoms idėjoms
Aš skatinu svarbius organizacijos narius entuziastingai domėtis naujomis idėjomis
Aš transformuoju novatoriškas idėjas į naudingą pritaikymą
Aš pristatau sistemingai novatoriškas idėjas darbo aplinkoje
Aš įvertinu novatoriškos idėjos naudingumą

Išmatuoti psichologinį saugumą komandoje yra pasirinktas Edmondson (1999) sukurtas konstruktas. Pasirinkto konstrukto *Cronbach alfa* yra 0.79, tad konstruktas yra patikimas naudoti. Jis yra vis dar dažniausiai sutinkamas konstruktas moksliniuose tyrimuose, kuriuose yra įtrauktas psichologinis saugumas komandoje (Iqbal, Ahmad ir kt., 2020; Men, Patrick ir kt., 2020).

9 lentelė

Psichologinio saugumo komandoje konstruktas (moderatorius) (Edmondson, 1999)

Jei suklysti komandoje, komanda dažniausiai nusiteikia prieš Tave priešišškai
Komandos nariai iškelia problemas ir sudėtingus klausimus
Komandos nariai kartais atstumia komandoje asmenis, kurie yra kitokie
Komandoje jaučiamasi saugiai priimant rizikingus sprendimus
Komandoje yra sudėtinga paprašyti kito nario pagalbos
Niekas iš komandos, kurioje dirbu, tyčia nesielgtų taip, kad pakenktų mano pastangoms

Dirbant su komandos nariais, mano unikalūs įgūdžiai ir talentai yra vertinami ir naudojami

Tyrime bus naudojamas Spreitzer (1995) kurtas psichologinio įgalinimo konstruktas. Psichologinio įgalinimo konstrukto *Cronbach alfa* yra 0.83, tai rodo, jog konstruktas yra patikimas. Šis konstruktas yra plačiai naudojamas įvairiuose moksliniuose tyrimuose (Maan, Abid, ir kt., 2020; Qing, Asif, 2020).

10 lentelė

Psichologinio įgalinimo konstruktas (moderatorius) (Spreitzer, 1995)

Darbas, kurį atlieku, man yra svarbus
Mano darbo uždaviniai man yra prasmingi
Mano darbas man yra prasmingas
Aš pasitikiu savo gebėjimais atlikti savo darbą
Aš esu užtikrintas savo gebėjimais atlikti darbo uždavinius gerai
Aš esu įvaldęs įgūdžius, kurių reikia mano darbui atlikti
Turiu daug savarankiškumo nusprendžiant, kaip atlikti savo darbą
Aš pats galiu nuspręsti, kaip vykdysiu savo užduotis
Aš turiu nepriklausomybės ir laisvės galimybę sprendžiant kaip atlieku savo darbą
Mano įtaka, kas atsitinka mano skyriuje, yra didelė
Aš galiu kontroliuoti, kas vyksta mano skyriuje
Aš turiu daug įtakos tam, kas vyksta mano skyriuje

Visi pasirinkti konstruktai buvo vertinami pagal tai, kiek yra naudojami naujausiuose tyrimuose, ar yra validuoti ir kokia jų *Cronbach alfa*. Viso susidaro 45 teiginiai.

2.3. Tyrimo imtis

Tyrimo imtis buvo sudaryta naudojant paprastosios netikimybinės imties principą (atsitiktinės imties būdą). Tiriamieji atrinkti pagal vieną pagrindinį kriterijų – visi respondentai turi būti dirbantys asmenys, kurių amžius pasiskirsto pasiskirsto tarp 18 ir 65 (darbingas amžius Lietuvoje).

Tokia imtis pasirinkta tam, kad respondentai galėtų įvertinti nepriklausomojo kintamojo (verslumą skatinanti lyderystė) ryšį su priklausomu kintamuoju (novatoriškas darbuotojų elgesys) ir nepriklausomojo kintamojo (įtraukianti lyderystė) ryšį su priklausomu kintamuoju (novatoriškas darbuotojų elgesys); moderatoriaus (psichologinis saugumas komandoje) poveikį ryšiui tarp nepriklausomų kintamųjų (verslumą skatinanti lyderystė ir įtraukianti lyderystė) ir priklausomo (novatoriškas darbuotojų elgesys) kintamojo; mediatoriaus (psichologinis įgalinimas) poveikį ryši

su nepriklausomais kintamaisiais (verslumą skatinanti lyderystė ir įtraukianti lyderystė) ir priklausomo (novatoriškas darbuotojų elgesys) kintamojo.

Tyrimo imtis apskaičiuota pagal Vilmantės Pakalniškienės (2012) metodinėje knygoje nurodytą tyrimo imties apskaičiavimo būdą - yra pateikta 5:1 proporcija, kuri reiškia, kad turi būti bent penki tiriamieji kiekvienam tyrimo teiginiui. Šio darbo tyrime yra viso 45 teiginiai, neįskaitant demografinių klausimų, tad apskaičiavus imtis yra gaunama 220 respondentų.

2.4. Tyrimo metodai ir tyrimo instrumentų paaiškinimas

2.4.1. Tyrimo metodai

Siūlomo tyrimo hipotezių H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8 tikrinimui bus atliekama kiekybinė analizė. Nepriklausomu kintamuoju pasirinktas – verslumą lyderystė (X) ir įtraukianti lyderystė (X), priklausomu kintamuoju – novatoriškas darbuotojų elgesys (Y), psichologinis saugumas komandoje (W) – moderatoriumi, o psichologinis įgalinimas (M) – mediatoriumi. Ryšiams nustatyti bus naudojamas struktūruotos apklausos metodas. Apklausa respondentams platinama per internetinę *Microsoft forms* platformą. Anketa bus platinama tik tiems respondentams, kurie atitiks tyrimo imties kriterijus, kad būtų užtikrintas užpildytų anketų tinkamumas tyrimui atlikti. Respondentams bus pateiktas klausimynas, kurį sudarys dvi dalys **kontroliniai klausimai**: amžius (18–25, 26–35, 36–45, 46–55, 56–63), lytis (vyras, moteris), išsilavinimas (vidurinis, profesinis, nebaigtas aukštasis, aukštasis (kolegija), aukštasis universitetinis), organizacijos, kurioje dirba, dydis pagal darbuotojų skaičių (1 – 9; 10 – 49; 50 – 249; 250 ir daugiau darbuotojų), bei pareigos (specialistas, tarnautojas, vadovas), organizacijos, kurioje dirba, veiklos sritis (gamyba; didmeninė ir mažmeninė prekyba; finansinės paslaugos; IT paslaugos; žemės ūkis; švietimo paslaugos; statybos ir rangos paslaugos; sveikatos apsaugos paslaugos; kita) ir **penkių konstruktyvų teiginiai**, kurių kiekvieną sudaro nuo septynių iki dvylikos teiginių (viso 45 teiginiai). Šiuos teiginius respondentai galės įvertinti pagal Likerto skalę (1 – Visiškai nesutinku, 2 – Nesutinku, 3 – Nei sutinku, nei nesutinku, 4 – Sutinku, 5 – Visiškai sutinku). Viso 45 teiginiai ir 6 sociodemografiniai klausimai.

2.4.2. Statistinių instrumentų panaudojimo procedūros paaiškinimas

Kiekybinė duomenų analizė bus atliekama SPSS statistiniu paketu. Apskaičiuoti ir įvertinti atskirų klausimyno klausimų koreliaciją, bus remiamasi *Cronbach alfa* koeficientu. Jis neturėtų būti mažesnis nei 0,7. Šis koeficientas padės įvertinti konstruktyvų patikimumą ir skalės nuoseklumą.

Tyrimo hipotezėms patikrinti bus naudojami šie statistiniai instrumentai:

1. H1, ir H2 hipotezėms patikrinti, bus taikoma **regresinė analizė**, kuria bus tiriama, kokią įtaką novatoriškam elgesiui (Y) darbe turi verslumą skatinanti lyderystė (X1) ir įtraukianti lyderystė (X2)

2. **Moderatoriaus analizė**. Moderatoriaus (W) – psichologinis saugumas komandoje – poveikio ryšiui tarp nepriklausomo kintamojo (X1) – verslumą skatinanti lyderystė – ir priklausomo kintamojo (Y) – novatoriškas darbuotojų elgesys, bei tarp nepriklausomo kintamojo (X2) – įtraukianti lyderystė – ir priklausomo kintamojo (Y) – novatoriškas darbuotojų elgesys – nustatymui arba, kitaip tariant H5, H6, H7 H8 tikrinimui bus pasitelkta *moderatoriaus analizė*.

3. **Mediatoriaus analizė**. Mediatorius (M) – psichologinis įgalinimas – poveikio ryšiui tarp nepriklausomo kintamojo (X1) – verslumą skatinanti lyderystė – ir priklausomo kintamojo (Y) – novatoriškas darbuotojų elgesys ir tarp nepriklausomo kintamojo (X2) – įtraukianti lyderystė – ir priklausomo kintamojo (Y) – novatoriškas darbuotojų elgesys – nustatymui arba, kitaip tariant, H3, H4 tikrinimui bus pasitelkta *mediatoriaus analizė*.

3. ĮTRAUKIANČIOS IR VERSLUMĄ SKATINANČIOS LYDERYSTĖS ĮTAKA DARBUOTOJŲ NOVATORIŠKAM ELGESIUI DIRBANT SAUGIOJE PSICHOLOGINĖJE APLINKOJE IR MEDIJUOJANT PSICHOLOGINIAM ĮGALINIMUI TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Magistro baigiamojo darbo trečiame skyriuje yra pateikiama atlikto kiekybinio įtraukiančios ir verslumą skatinančios lyderystės įtaką darbuotojų novatoriškam elgesiui dirbant saugioje psichologinėje aplinkoje ir medijuojant psichologiniam įgalinimui tyrimo rezultatų analizė. Šiame skyriuje yra aptariama dalyvavusių respondentų charakteristika, normalumo testų rezultatai, konstruktyvų aprašomosios statistikos ir koreliacinės analizės rezultatai, reikšmingumo testų rezultatai, regresinė analizės rezultatai, mediatoriaus bei moderatoriaus analizės rezultatai. Patikrinamos 2 skyriuje iškeltos visos hipotezės. Tyrime buvo surinktos 223 pilnai užpildytos respondentų anketos.

3.1. Respondentų demografinės charakteristikos

Žvelgiant į demografinius duomenis (11 lentelė) matoma, kad didžioji dauguma buvo moterys (67 %), dažniausiai pasitaikantis amžiaus intervalas tarp respondentų yra 26-35 metų amžius (45 %), taip pat daug buvo ir 36-45 metų amžiaus (29 %). Vyresnių nei 46 metų respondentų buvo mažuma.

75 % respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o 20 % aukštesnį (kolegijos) išsilavinimą. 92 % respondentų yra specialistai, likę yra vadovai, kurie turi virš savęs savo vadovus.

11 lentelė

Respondentų demografiniai duomenys

	Grupė	Skaičius	Procentas
Lytis	Moterys	149	67 %
	Vyrai	74	33 %
Amžius	18-25	43	19 %
	26-35	100	45 %
	36-45	65	29 %
	46-55	14	6 %
	56-63	1	0 %
Išsilavinimas	Vidurinis	3	1 %
	Profesinis	1	0 %
	Nebaigtas aukštasis	7	3 %
	Aukštesnysis (kolegija)	44	20 %
	Aukštasis universitetinis	168	75 %
Užimamos pareigos	Specialistas	206	92 %
	Vadovas	17	8 %

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Pagal organizacijos charakteristikas (žiūrėti į 12 lentelę), Daugiausiai atsakiusių (47 %) dirba vidutinio dydžio įmonėse, kuriose dirba tarp 50-249 darbuotojų ir mažose įmonėse (32 %), kuriose dirba 32 % respondentų.

Daugiausiai atsakiusių dirba gamybos srityje (29 %) bei didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje (24 %).

12 lentelė

Organizacijų, kuriuose dirba respondentai, charakteristikos

Organizacijos charakteristika	Grupė	Skaičius	Procentas
Organizacijos, kurioje dirba, dydis pagal darbuotojų skaičių	1-9 darbuotojai	4	2 %
	10-49 darbuotojai	72	32 %
	50-249 darbuotojai	105	47 %
	250 ir daugiau darbuotojų	42	19 %
Organizacijos, kurioje dirba, veiklos sritis	Gamyba	65	29 %
	Didmeninė ir mažmeninė prekyba	54	24 %
	Finansinės paslaugos	29	13 %
	IT paslaugos	31	14 %
	Švietimo paslaugos	18	8 %
	Viešasis administravimas	6	3 %
	Transportas ir logistika	6	3 %
	Sveikatos apsaugos paslaugos	5	2 %
	Žemės ūkis	3	1 %
	Statybos ir rangos paslaugos	2	1 %
	Kitos veiklos sritys	4	2 %

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

3.2. Tyrimo duomenų analizė ir interpretavimas

3.2.1. Tyrimo klausymo konstrukto patikimumo testas

Visų pirma buvo patikrintas kiekvieno klausimyne esančio konstrukto patikimumas, pasitelkiant Cronbach's Alfa rodiklį. Moksliniuose šaltiniuose yra nurodoma, jeigu Cronbach's Alfa rodiklis yra daugiau nei 0,7 tuomet konstruktas yra patikimas. 13 lentelėje yra surašyti konstrukto pavadinimai, jų autoriai, autorių nurodytos Cronbach's Alfa ir šiame tyrime SPSS gautas rezultatas.

Galima 13 lentelėje matyti, kad visi naudojami klausimyne konstrukto yra patikimi naudoti, kadangi visų konstrukto Cronbach's Alfa rodiklis SPSS programoje buvo gautas didesnis nei 0.7.

13 lentelė

Tyrimė naudotų konstrukty Cronbach's Alfa rezultatai

Konstrukto pavadinimas	Konstrukto auktoriai	Teiginių skaičius	Autorių pateikta Cronbach's Alfa reikšmė	Gauta SPSS Cronbach's Alfa reikšmė
Verslumą skatinančios lyderystės konstruktas	M. Renko, A. Tarabishy, A. Carsrud ir M. Brännback (2015)	8	0.89	0.925
Įtraukiančios lyderystės konstruktas	Carmeli, Reiter-Palmon ir Ziv (2010)	9	0.94	0.931
Novatoriško elgesio darbe konstruktas	Janssen (2000)	9	0.94	0.926
Psichologinio saugumo komandoje konstruktas	Edmondson (1999)	7	0.79	0.774
Psichologinio įgalinimo konstruktas	Spreitzer (1995)	12	0.83	0.93

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

3.2.2. Duomenų pasiskirstymo normalumas

Jog būtų gaunamos reikšmingos tyrimo išvados, reikėtų patikrinti, ar turimi duomenys turi normalų skirstinį ir, ar galima duomenis tikrinti parametriniais testais. Moksliniuose tyrimuose dažniausiai duomenų normalumą tikriną pasitelkus Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro-Wilko testą, todėl pradžioje yra tikrinama šiuo būdu. Jeigu rezultatuose yra gaunama Sig. daugiau nei 0,05 tokiu atveju yra laikoma, jog duomenys neturi normalaus skirstinio, o jeigu Sig. mažiau negu 0.05, tuomet duomenys turi normalų skirstinį. Atlikto Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro-Wilko testo, tyrimo konstruktais, rezultatai yra nurodyti 14 lentelėje.

14 lentelė

Skirstinio normalumo tikrinimo rezultatai, remiantis Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro Wilko testais

Tyrimo konstruktas	Kolmogorovo-Smirnovo	Shapiro-Wilko
Verslumą skatinanti lyderystė	< 0.001	< 0.001
Įtraukianti lyderystė	< 0.001	< 0.001
Novatoriškas elgesys darbe	< 0.001	< 0.001
Psichologinis saugumas komandoje	< 0.001	< 0.001
Psichologinis įgalinimas	< 0.001	< 0.001

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis SPSS duomenų tvarkymo programos duomenimis

Nors 14 lentelėje parodyti gauti duomenys signalizuoja, kad duomenys nėra normalaus skirstinio, tačiau yra žinoma, jog esant daugiau nei 100 respondentų yra maža tikimybė, kad Kolmogorovo-Smirnov ir Shapiro Wilko testų rezultatai bus gaunami daugiau nei 0.05. Dėl šios priežasties yra žiūrima į SPSS Skewness ir Kurtosis gautus testų rezultatus, kurie yra pavaizduoti 15 lentelėje.

15 lentelė

Skewness ir Kurtosis konstrukty gautos reikšmės

Konstrukto pavadinimas	Skweness	Kurtosis
Verslumą skatinanti lyderystė	-0.715	0.400
Įtraukianti lyderystė	-0.888	0.650
Novatoriškas elgesys darbe	-0.505	-0.213
Psichologinis saugumas komandoje	-0.343	-0.524
Psichologinis įgalinimas	-0.632	0.118

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis SPSS duomenų tvarkymo programos duomenimis

Gauti rezultatai 15 lentelėje rodo, jog Skewness ir Kurtosis reikšmės yra mažesnės nei 1, todėl galima teigti, jog duomenys yra arti normalaus skirstinio ir toliau duomenims bus taikomi parametriniai testai.

3.2.3. Konstrukty aprašomoji statistika ir koreliacija

Visų tyrimo konstrukty teiginiai buvo matuojami Likerto skale, nuo 1 iki 5 (1- žemiausia vertė reiškianti visiškai nesutinku, 5 - aukščiausia vertė, reiškianti visiškai sutinku). 16 lentelėje galima matyti stulpelį V, kuriame surašytos visi konstrukty Vidurkiai. Šie vidurkiai svyruoja nuo 3.6 iki 4.1, tai reiškia, jog nagrinėjamos dimensijos yra teigiamai pastebimos respondentų ir kasdienybėje. Pats žemiausias nustatytas konstrukto vidurkis buvo verslumą skatinančios lyderystės 3.6939 (SN=.899). Galima pastebėti, jog platus standartinis nuokrypis, kuris parodo, jog buvo labai teigiamų atsakymų ir link neutralios-neigiamos, tačiau galima daryti išvadą, jog respondentų vertinimas yra daugiau link pozityvios pusės, vertinant verslumą skatinančią lyderystę, tai reiškia, jog jie jaučia, jog vadovas skatina juos elgtis versliai. Didžiausią vidurkį pasiekė psichologinio įgalinimo konstruktas 4.0710 (SN=.714) ir net atsižvelgus į standartinę dispersiją, galima daryti išvadą, jog respondentai jaučiasi psichologiškai įgalinti.

Jog būtų išsiaiškinta kintamųjų tarpusavio ryšiai, SPSS duomenų programoje buvo pasitelkta *Pearson* koreliacijos koeficiento apskaičiavimo funkcija. Reikšmės buvo įvertintos, pagal šiuos intervalus:

- 0 - koreliacija tarp konstrukty neegzistuoja;

- 0.1-0.3 - koreliacija yra silpna;
- 0.4-0.6 - koreliacija vidutinė;
- 0.7-0.9 - koreliacija stipri;
- 1 - tobuloji koreliacija.

Visi gauti koreliacijos koeficientai tarp kintamųjų yra pateikti 16 lentelėje.

16 lentelė

Tyrimo konstrukty vidurkiai, standartiniai nuokrypiai koreliacijos

	Konstruktas	V	SN	1	2	3	4	5
1	Verslumą skatinanti lyderystė	3.6939	.899	1				
2	Įtraukianti lyderystė	4.0199	.724	.625**	1			
3	Novatoriškas elgesys darbe	3.8311	.743	.572**	.464**	1		
4	Psichologinis saugumas komandoje	3.8027	.678	.417**	.547**	.276**	1	
5	Psichologinis įgalinimas	4.0710	.715	.555**	.391**	.602**	.517**	1

V- vidurkis; SN - standartinis nuokrypis; **Sig. <0.01

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis

Tarp visų kintamųjų koreliacijos yra nustatytos ir visos jos statistiškai reikšmingos. Silpna koreliacija nustatyta tarp psichologinio saugumo komandoje (W) ir novatoriško elgesio darbe (Y) (0.276), tai reiškia, jog yra tikimybė nepasitvirtinti moderatoriui. Taip pat pakankamai silpna koreliacija tarp psichologinio įgalinimo (M) ir įtraukiančios lyderystės (0.391) (X2), kas gali reikšti silpną mediaciją. Stipriausi koreliaciniai ryšiai nustatyti tarp įtraukiančios lyderystės (X2) ir verslumą skatinančios lyderystės (X1) (.625) bei tarp psichologinio įgalinimo (M) ir novatoriško elgesio darbe (Y) (.602). Nebuvo nustatyta stiprios koreliacijos (>0.6) - koreliacijos likusios yra vidutinės. Galima pastebėti, kad psichologinio įgalinimo kintamojo (M) koreliacinis ryšis yra stipresnis su novatoriško elgesio kintamuoju (Y), nei lyginant su priklausomais kintamaisiais - verslumą skatinančia lyderyste (X1) ir įgalinančia lyderyste (X2). Tai reiškia, jog yra didesnė tikimybė, kad mediacija sustiprina ryšį tarp nepriklausomų kintamųjų ir priklausomo kintamojo, tačiau skirtumas nėra žymus, tad tvirtos prielaidos negalima teigti.

3.2.4 Kontrolinių klausimų analizė

Patikrinti, ar kontroliniai klausimai daro įtaką tyrimo rezultatams, toliau bus nagrinėjama tyrimo duomenų pasiskirstymas pagal demografinių charakteristikų skirtumus. Šių rezultatų gavimui buvo naudojama hierarchinė regresinė.

Pirmiausia buvo patikrinta hierarchine regresine analize 17 lentelėje pateikti kontroliniai klausimai, kokią jie įtaką turi novatoriškam elgesiui darbe. 17 lentelės rezultatai rodo, jog

statistiškai reikšmingai nei vienas kontrolinis klausimas neveikia novatoriško elgesio darbe. Tai reiškia, jog tyrimo imtis yra normali, rezultatai nebus iškreipti dėl respondentų skirtingumo. Galima matyti, kad skirtingai nuo kontrolinių klausimų, skatinanti lyderystė, įtraukianti lyderystė, saugi psichologinė aplinka ir psichologinis įgalinimas daro statistiškai reikšmingą poveikį novatoriškam elgesiui darbe.

17 lentelė

Kontrolinių klausimų regresinės analizės rezultatai

Modelis 1	Nestandardizuotas koeficientas B	Sig.
Amžius	.060	.311
Organizacijos dydis	-.100	.143
Lytis	-.199	.062
Pareigos	.237	.205
Išsilavinimas	-.002	.983
Modelis 2	Nestandardizuotas koeficientas B	Sig.
Amžius	.085	.061
Organizacijos dydis	.027	.605
Lytis	-.078	.330
Pareigos	.081	.559
Išsilavinimas	.010	.907
Skatinanti lyderystė	.178	.003
Įtraukianti lyderystė	.277	<.001
Saugi psichologinė aplinka	-.214	.003
Psichologinis įgalinimas	.496	<.001

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis

Kadangi analizė rodo, jog kontroliniai klausimai nedaro statistiškai reikšmingo poveikio novatoriškam elgesiui, toliau nebus analizuojama detalūs kiekvieno kontrolinio klausimo vertinimas.

3.2.5 Regresinė analizė

H1: Verslumą skatinanti lyderystė daro teigiamą įtaką novatoriškam elgesiui darbe.

H2: Įtraukianti lyderystė daro teigiamą įtaką novatoriškam elgesiui darbe.

SPSS duomenų programa buvo atlikta regresinė analizė su verslumą skatinanti lyderyste (X1) ir įtraukiančia lyderyste (X2), psichologiniu įgalinimu (M), saugia psichologine aplinka komandoje (W) bei priklausomu kintamuoju, novatoriškas elgesys darbe (Y), siekiant nustatyti,

kokią įtaką nepriklausomi kintamieji turi priklausomam kintamajam. Atlikus Anova testą gautos reikšmės $F=50.549$ ir $Sig. <0.001$, patvirtina, jog duomenys yra tinkami regresinei analizei, todėl analizė yra toliau atliekama.

18 lentelėje, pateikiamas nagrinėjamo modelio tinkamumo patikrinimo rezultatai, kurie nusako, jog novatorišką elgesį darbe paaiškina 47 % nepriklausomi kintamieji, rodiklis yra didesnis nei 20 %, todėl galima teigti jog daro reikšmingą įtaką. Gautas Durbin Watson rodiklis 1.679 rodo, jog nepriklausomi kintamieji pakankamai tiksliai gali prognozuoti novatorišką elgesį darbe.

18 lentelė

Verslumą skatinančios lyderystės, įtraukiančios lyderystės, psichologinio įgalinimo, psichologinio saugumo komandoje įtakos novatoriškam elgesiui darbe modelio tinkamumo patikrinimo rezultatai

	R	R kvadratu	Patikslintas R kvadratu	Durbin-Watson
Modelis	.694	.481	.472	1.679

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis

Žvelgiant į 19 lentelėje pateikti visi rezultatai yra statistiškai reikšmingi, todėl visus ryšius galima nagrinėti toliau. Pažvelgus į nestandardizuotą koeficientą B, galima matyti, jog didžiausią tiesioginę įtaką novatoriškam elgesiui darbe turi psichologinis įgalinimas ($B=.500$), tai reiškia, jog didėjant psichologiniam įgalinimui auga ir novatoriškas elgesys darbe. Taip pat tiesioginę įtaką priklausomam kintamajam turi įtraukianti lyderystė bei verslumą skatinanti lyderystė. Netikėtas rezultatas, jog psichologinis saugumas komandoje turi atvirkštinį ryšį su novatorišku elgesiu darbe – kuo didesnis psichologinis saugumas komandoje, tuo mažesnis novatoriškas elgesys darbe.

Pritaikius Bootstrap funkciją gauti savirankos pasitikėjimo intervalai (žr. 19 lentelę) taip pat patvirtina, kad 4 nepriklausomi kintamieji turi įtakos priklausomam kintamajam, kadangi intervalai nėra dideli ir visi išlaiko teigiamą skaičių. Nepriklausomų kintamųjų ir priklausomo kintamojo ryšiai yra statistiškai reikšmingi - verslumą skatinanti lyderystė, psichologinis įgalinimas, įtraukianti lyderystė yra neabejotinai statistiškai reikšmingi su gauta reikšme $Sig. <0.01$, o psichologinio saugumo komandoje reikšmė $Sig. 0.003$ itin nežymiai yra didesnis, tačiau taip pat neleidžia abejoti, jog ryšys yra statistiškai reikšmingas. Pagal gautus regresijos rezultatus, galima sudaryti regresinę lygtį, kurią pasitelkus galima prognozuoti novatorišką elgesį darbe:

$$Y (\text{Novatoriškas elgesys darbe}) = .922 + .201 (\text{Skatinanti verslumą lyderystė}) + 0.241 (\text{įtraukianti lyderystė}) - .221 (\text{psichologinis saugumas}) + .500 (\text{psichologinis įgalinimas}) + e$$

19 lentelė

Novatoriško elgesio ir nepriklausomų kintamųjų (verslumą skatinanti lyderystė, įtraukianti lyderystė, saugi psichologinė aplinka, psichologinis įgalinimas) regresijos analizės rezultatai

Konstruktas	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p	VIF
	B	Standartinė paklaida	Beta			
Konstanta	.922	.257		3.589	<0.001	
Verslumą skatinanti lyderystė	.201	.057	.243	3.501	<0.001	2.027
Įtraukianti lyderystė	.241	.070	.235	3.424	<0.001	1.979
Psichologinis saugumas	-.221	.070	-.201	-3.172	0.002	1.694
Psichologinis įgalinimas	.500	.066	.479	7.535	<0.001	1.701
Pritaikytos Bootstrap funkcijos rezultatai						
Konstruktas	Sig. (2-tailed)	Saviranka 95% pasitikėjimo intervalas				
		Apatinis	Viršutinis			
Konstanta	<0.001	.440	1.430			
Verslumą skatinanti lyderystė	<0.001	.093	.308			
Įtraukianti lyderystė	<0.001	.114	.388			
Psichologinis saugumas	0.003	-.370	-.067			
Psichologinis įgalinimas	<0.001	.339	.646			

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis

Pagal gautu regresinės analizės duomenis galima daryti išvadą, jog kuo lyderis labiau taiko verslumą skatinančią lyderystę ar įtraukiančią lyderystę tuo labiau darbuotojų novatoriškas elgesys darbe sustiprėja, todėl hipotezės H1 ir H2 patvirtinamos. Ypač svarbu psichologinis įgalinimas, kuris daro didžiausią įtaką novatoriškam elgesiui darbe.

3.2.6. Verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe ryšys, psichologinis įgalinimas, kaip mediatorius, ir psichologinis saugumas komandoje moderatorius

H3: Psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe.

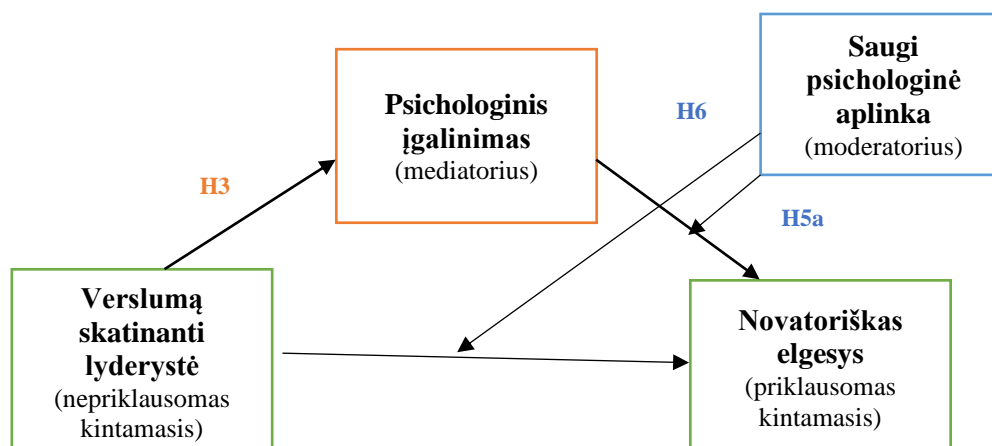
H5: Psichologinis saugumas komandoje moderuoja netiesioginį ryšį tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriškos elgesios, medijuojant psichologiniam įgalinimui

H7: Psichologinis saugumas komandoje moderuoja ryšį tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe. Kuo didesnis psichologinis saugumas komandoje, tuo verslumą skatinanti lyderystė daro didesnę įtaką novatoriškam elgesiui darbe.

3, 5 ir 7 hipotezėms patikrinti buvo pasitelktas SPSS programai skirtu programiniu priedu Process V.4.2. Moderacijai ir mediacijai atlikti pasirinktas 15 modelis. Gauti rezultatai parodė, kad modelis tinkamas naudoti, atitinkamai $\text{Sig.} < 0.05$. Tiriamas pirmasis moderatoriaus ir mediatoriaus analizės teorinis modelis pavaizduotas 3 paveiksle.

3 paveikslas

verslumą skatinančios lyderystės įtakos novatoriškam elgesiui darbe, dirbant saugioje aplinkoje, medijuojant psichologiniam įgalinimui tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis teorine medžiaga ir suformuluotomis hipotezėmis

20 lentelėje galima matyti, kaip mediatorių veikia verslumą skatinanti lyderystė. Šis ryšys yra statistiškai reikšmingas, kadangi $\text{Sig.} < 0.05$. Verslumą skatinanti lyderystė paaikškina psichologinį įgalinimą 30,8 % (R kvadratu = 0.3078). Verslumą skatinanti lyderystė teigiamai veikia psichologinį įgalinimą (koeficientas = .4973) ir ši regresija yra statistiškai reikšminga ($\text{sig.} < 0.000$).

20 lentelė

Verslumą skatinančios lyderystės įtaka psichologiniui įgalinimui

Modelio kintamieji	Koeficientas	t	sig	LLCI	ULCI
Konstanta	2.4482	14.5324	.0000	2.1161	2.7801
Verslumą skatinanti lyderystė	.4393	9.9135	.0000	.3520	.5267

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis

Pereinant į psichologinio saugumo komandoje įtaką ryšiui tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe bei psichologinio saugumo komandoje įtaką ryšiui tarp psichologiniu įgalinimo ir novatoriško elgesio darbe, modelis yra tinkamas analizei (sig.0000). Moderacijos rezultatai pateikti 21 lentelėje.

21 lentelė

Moderacijos analizės rezultatai

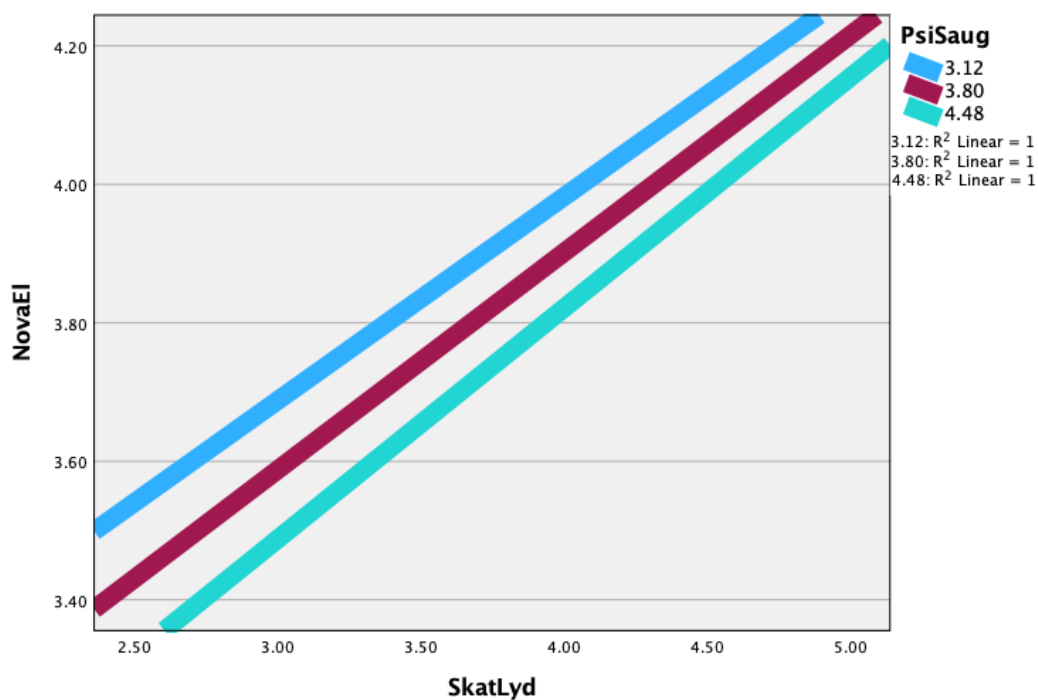
Modelio kintamieji	Koeficientas	t	sig	LLCI	ULCI
Konstanta	2.6727	2.4761	.0140	.5453	4.8001
Verslumą skatinanti lyderystė	.2042	.7438	.4578	-.3369	.7454
Psichologinis įgalinimas	.2120	.6273	.5311	-.4541	.8781
Psichologinis saugumas komandoje	-.5403	-1.7286	.0853	-1.1563	.0758
Moderacijos kintamųjų sandauga (VersLyd*PsiSaug)	.0289	.3853	.7004	-.1190	.1768
Moderacijos kintamųjų sandauga (PsiĮgal*PsiSaug)	.0752	.8145	.4163	-.1067	.2570

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis

Gauti rezultatai rodo, jog psichologinio saugumo komandoje įtaka ryšiui tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe moderacija yra statistiškai nereikšminga, tai parodo tiek sig reikšmė, tiek pasitikėjimo intervalai, kurių reikšmių ženklai skiriasi pereinant iš neigiamo į teigiamą. 4 paveiksle rezultatai pavaizduoti linijine diagrama. Joje matoma, jog visos trys tiesės eina vienodai lygiagrečiai viena kitos, kas rodo, kad nuo psichologinio saugumo komandoje niekaip nepriklauso verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe ryšys ir moderacija yra statistiškai nereikšminga.

4 paveikslas

Psichologinio saugumo komandoje įtakos ryšiui tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe analizės rezultatų linijinė diagrama



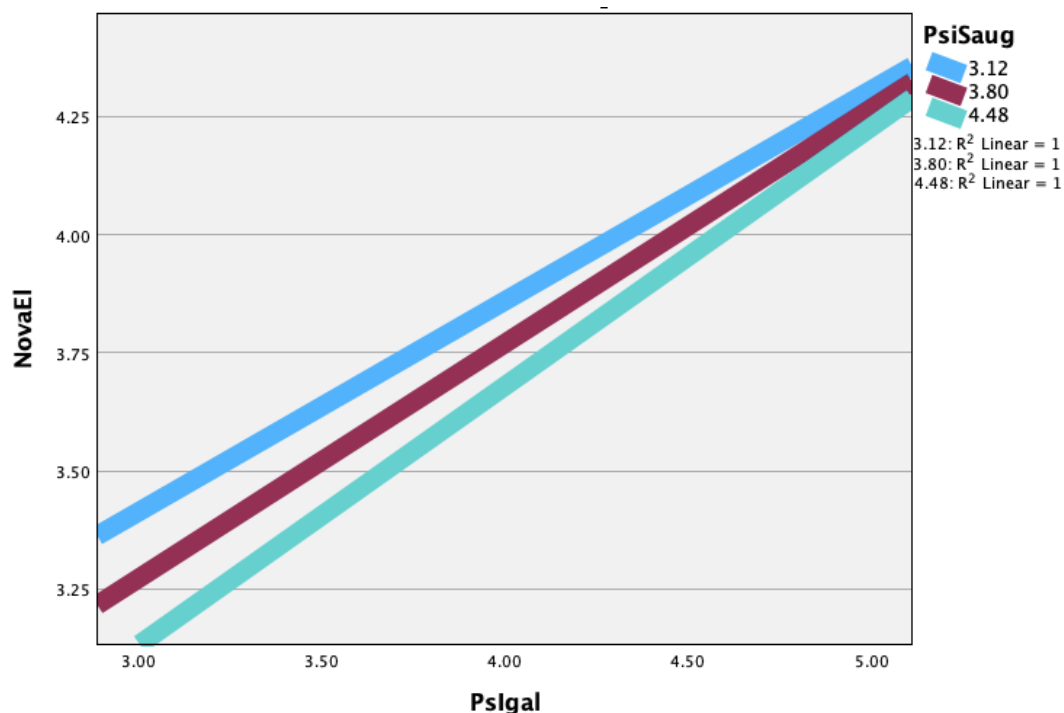
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis

Galima daryti išvadą, jog psichologinis saugumas komandoje nemoderuoja ryšio tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe, todėl hipotezė H7 nepasitvirtino.

Pereinant prie M*W moderacijos rezultatų, esančių 21 lentelėje, galima teigti, kad psichologinio saugumo komandoje įtaka ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir novatoriško elgesio darbe moderacija yra statistiškai nereikšminga, kadangi taip pat sig reikšmė yra didesnė už 0.05 ir pasitikėjimo intervalai tą patį parodo. Vizualų rezultatų pasiskirstymą galima matyti 5 paveiksle, Galima daryti išvadą, jog šiame modelyje hipotezė H5 nepasitvirtino.

5 paveikslas

Psichologinio saugumo komandoje įtakos ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir novatoriško elgesio darbe analizės rezultatų linijinė diagrama



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis

Mediacijos analizėje ieškoma sąsaja tarp verslumą skatinančios lyderystės, psichologinio įgalinimo ir novatoriško elgesio darbe. Modelio rezultatai pateikiami 22 lentelėje, parodant netiesioginių ir tiesioginių efektų rodiklius.

22 lentelė

Netiesioginė verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe sąsaja medijuojant psichologiniam įgalinimui

Saugi psichologinė aplinka	Netiesioginio efekto koeficientas	Pasitikėjimo intervalas
3.1245	.1963	[.1064; .2938]
3.8027	.2187	[.1416; .2943]
4.4808	.2411	[.1363; .3433]
Saugi psichologinė aplinka	tiesioginio efekto koeficientas	Pasitikėjimo intervalas
3.1245	.2934	[.1064; .2938]
3.8027	.3141	[.1416; .2943]
4.4808	.3338	[.1363; .3433]

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis

Pasitikėjimo intervalai rodo, kad netiesioginis efektas yra statistiškai reikšmingas. Remiantis gautais rezultatais galima teigti, mediacijos efektas yra. Tačiau yra gauti ir įdomūs rezultatai, kuriuose rodoma, jog tiesioginis verslumą skatinančios lyderystės poveikis novatoriškam darbuotojų elgesiui yra stipresnis. Nors regresinė analizė parodė, kad psichologinis įgalinimas turi didžiausią įtaką novatoriškam elgesiui darbe, tačiau įtraukus kaip mediatorių tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe, jis savo stipraus tokio poveikio nerodo, verslumą skatinanti lyderystė nepakankamai sukuria psichologinį įgalinimą.

Kadangi moderatorius nepasitvirtino, buvo pašalintas moderatorius, pasirinktas modelis 4 programiniame priede Process V.4.2. ir atlikta mediacijos analizė. Modelis yra tinkamas analizuoti (sig. .000) Rezultatai atvaizduoti 23 lentelėje.

23 lentelė

Tiesioginis ir netiesioginis verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe sąsaja

tiesioginio efekto koeficientas	Pasitikėjimo intervalas
.2840	[.1856; .3824]
tiesioginio efekto koeficientas	Pasitikėjimo intervalas
.1887	[.1245; .2550]

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis

Rezultatai rodo, jog psichologinis įgalinimas medijuoja tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe, todėl galima tvirtinti, jog hipotezė H3 pasitvirtino. Taip pat patvirtinama, kad tiesioginis verslumą skatinančios lyderystės poveikis novatoriškam elgesiui yra stipresnis nei medijuojamas.

3.2.7. Įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe ryšys, psichologinis įgalinimas, kaip mediatorius, ir psichologinis saugumas komandoje moderatorius

H4: Psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe.

H6: Psichologinis saugumas komandoje moderuoja netiesioginį ryšį tarp įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe, medijuojant psichologiniam įgalinimui.

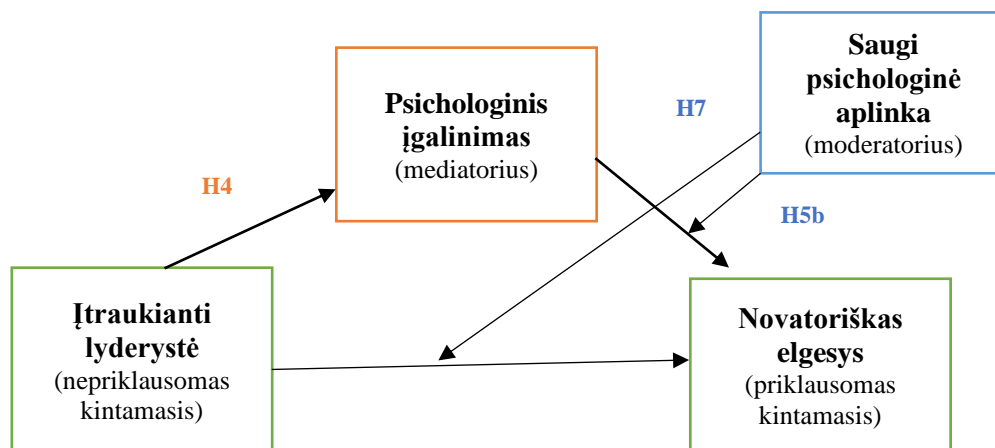
H8: Psichologinis saugumas komandoje moderuoja ryšį tarp įtraukiančios lyderystės ir darbuotojo novatoriško elgesio. Kuo didesnis psichologinis saugumas komandoje, tuo įtraukianti lyderystė daro mažesnę įtaką novatoriškam elgesiui darbe.

4, 6 ir 8 hipotezėms patikrinti buvo pasitelktas SPSS programai skirtu programiniu priedu Process V.4.2. Moderacijai ir mediacijai atlikti pasirinktas 15 modelis. Gauti rezultatai parodė,

kad modelis tinkamas naudoti, atitinkamai Sig.<0.05. Tiriamas moderatoriaus ir mediatoriaus analizės teorinis modelis pavaizduotas 6 paveiksle.

6 paveikslas

Įtraukiančios lyderystės įtakos novatoriškam elgesiui darbe, dirbant saugioje aplinkoje, medijuojant psichologiniam įgalinimui tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis teorine medžiaga ir suformuluotomis hipotezėmis

24 lentelėje galima matyti, kaip mediatorių veikia įtraukianti lyderystė. Šis ryšys yra statistiškai reikšmingas, kadangi Sig.<0.05. Įtraukianti lyderystė paaiškina psichologinį įgalinimą 15,3% (R kvadratu =0.1530). Įtraukianti lyderystė teigiamai veikia psichologinį įgalinimą (koeficientas = .3845 ir ši regresija yra statistiškai reikšminga (sig. 0000). Galima palyginti, kad verslumą skatinanti lyderystė dvigubai daugiau gali paaiškinti psichologinio įgalinimo nei įtraukianti lyderystė.

24 lentelė

Įtraukiančios lyderystės įtaka psichologiniui įgalinimui

Modelio kintamieji	Koeficientas	t	sig	LLCI	ULCI
Konstanta	2.5253	10.1602	.0000	2.0355	3.03651
Įtraukianti lyderystė	.3845	6.3185	.0000	.2646	.5044

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis

Toliau analizuojama psichologinio saugumo komandoje įtaka ryšiui tarp įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe bei psichologinio saugumo komandoje įtaka ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir novatoriško elgesio darbe. Modelis yra tinkamas analizei (sig.0000). Moderacijos rezultatai pateikti 25 lentelėje.

25 lentelė

Moderacijos analizės rezultatai

Modelio kintamieji	Koeficientas	t	sig	LLCI	ULCI
Konstanta	2.2024	1.8407	.0670	-.1558	4.5606
Įtraukianti lyderystė	1.0049	3.6081	.0004	.4560	1.5538
Psichologinis įgalinimas	-.3294	-1.1074	.2693	-.9155	.2568
Psichologinis saugumas komandoje	-.6602	-1.8223	.0698	-1.3742	.0538
Moderacijos kintamųjų sandauga (ĮtrauLyd*SaugPsi)	-.1669	-2.1907	.0295	-.3171	-.1167
Moderacijos kintamųjų sandauga (PsiĮgal*SaugPsi)	.2567	3.1651	.0018	.0968	.4165

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis

Pagal gautus rezultatus, psichologinio saugumo komandoje įtaka ryšiui tarp įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe moderacija yra statistiškai reikšminga, atsižvelgiant į moderacijos kintamųjų sandaugos rodiklius. Statistiškai reikšmingą moderaciją parodo gautos sig 0.0295 ir 0.0018 reikšmės, bei pasitikėjimo intervalai ĮtrauLyd*SaugPsi (-.3171; -.1167) ir PsiĮgal*SaugPsi (.0968; .4165).

ĮtrauLyd*SaugPsi gautas determinacijos koeficientas .0115, kuris parodo, kad moderatorius pagerina 1,15 % ryšį tarp įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe. 26 lentelėje pavaizduota 3 statistiškai reikšmingų priklausomybių rezultatai, kurie rodo, jog didėjant psichologiniui saugumui komandoje, įgalinančios lyderystės įtaką novatoriškam elgesiui darbe mažėja. Pati stipriausia moderatoriaus įtaką šiam ryšiui yra tuomet, kai psichologinis saugumas komandoje yra žemiausias (2.0000), tuomet efektas yra .6720. Slenkstinė reikšmė, kai darbuotojas jaučiasi labai saugus komandoje (4.7296), įtraukiančios lyderystės poveikis išnyksta, tuomet reikšmė tampa statistiškai nereikšminga (sig. 0.05).

26 lentelė

Šalyginė moderatoriaus įtaka ryšiui tarp įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe

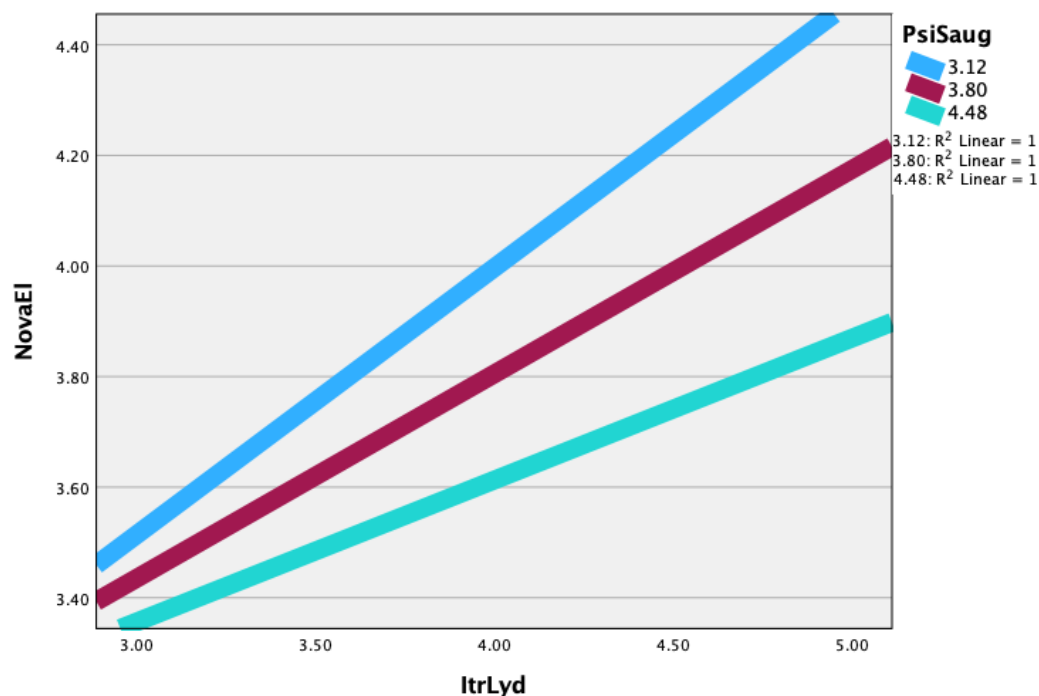
Psichologinis saugumas komandoje	Efektas	sig	LLCI	ULCI
3.1245	.4833	.0000	.3426	.6240
3.8027	.3701	.0000	.2403	.4999
4.4808	.2569	.0071	.0707	.4431

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis

Pagal gautus rezultatus 7 paveiksle pavaizduojama linijinė diagrama, kuri vaizduoja psichologinio saugumo komandoje įtakos poveikį ryšiui tarp įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe gautų rezultatų pasiskirstymas.

7 paveikslas

Psichologinio saugumo komandoje įtakos ryšiui tarp įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe analizės rezultatų linijinė diagrama



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis

Atsižvelgiant į 7 paveiksle pateiktą psichologinio saugumo komandoje įtakos ryšiui tarp įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe moderacijos rezultatą daromos išvados. Moderacijos analizė rodo, jog esant labai saugiai psichologinei aplinkai komandoje (4.48) įtraukiančios lyderystės įtaka darbuotojų novatoriškam elgesiui yra maža. Esant žemam psichologiniui saugumui komandoje (3.12), įtraukiančios lyderystės poveikis novatoriškam elgesiui didėja. Tad daroma išvada, kad hipotezė H8 pasitvirtina, kadangi kuo didesnis psichologinis saugumas komandoje, tuo įtraukianti lyderystė daro mažesnę įtaką novatoriškam elgesiui darbe.

Toliau bus nagrinėjama moderacijos analizė, kokią įtaką psichologinis saugumas komandoje turi ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir novatoriško elgesio darbe. Determinacijos koeficientas 0.0242 parodo, kad moderacija pagerina 2,4% ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir novatoriško elgesio darbe. Remiantis moderacijos rezultatais pavaizduotas 27 lentelėje, visos reikšmės yra statistiškai reikšmingos. Iš gautų rezultatų galima daryti išvadą, jog didėjant

psichologiniui saugumui komandoje stiprėja ir teigiamas efektas psichologinio įgalinimo novatoriškui elgesiui darbe. Pastebima, jog jei psichologinis saugumas komandoje yra žemas (2.00), tuomet novatoriškas elgesys darbe nepriklauso nuo psichologinio įgalinimo (sig. 1983). Psichologinio saugumo komandoje statistiškai reikšmingas efektas atsiranda nuo 2.3 reikšmės. Kuo aukščiau vertinama psichologinė aplinka komandoje, tuo psichologinis įgalinimas didesnę įtaką daro novatoriškam elgesiui darbe.

27 lentelė

Sąlyginė moderatoriausia įtaka netiesioginiam ryšiui tarp įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe, medijuojant psichologiniam įgalinimui

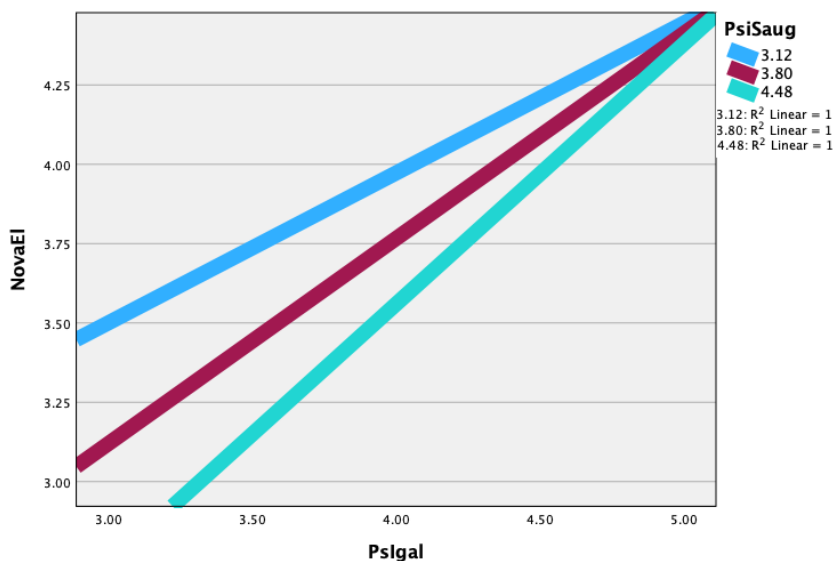
Psichologinis saugumas komandoje	Efektas	sig	LLCI	ULCI
3.1245	.4726	.0000	.3315	.6136
3.8027	.6466	.0000	.5220	.7712
4.4808	.8207	.0000	.6346	1.0067

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis

8 paveiksle linijine diagrama yra pavaizduoti nagrinėjamos moderacinės analizės rezultatai. Matoma, kuo didesnis psichologinis įgalinimas (4.48), tuo statesnė yra tiesė, kuri susieina į vieną tiesę. Tai reiškia, jog psichologinis įgalinimas daro teigiamą įtaką novatoriškam elgesiui. Remiantis 6 paveikslo ir 27 lentelės rezultatais galima teikti, kad H6 pasitvirtino.

8 paveikslas

Psichologinio saugumo komandoje įtakos ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir novatoriško elgesio darbe analizės rezultatų linijinė diagrama



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis

Mediacijos analizėje ieškoma sąsaja tarp įtraukiančios lyderystės, psichologinio įgalinimo ir novatoriško elgesio darbe. Ši mediacija yra moderuojama, kai mediatorius yra saugi psichologinė aplinka. Pasirinkto mediacijos modelio rezultatai pateikiami 28 lentelėje, parodant netiesioginių efektų rodiklius.

28 lentelė

Netiesioginė įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe sąsaja medijuojant psichologiniam įgalinimui, moderuojant saugiai psichologinei aplinkai komandoje

Saugi psichologinė aplinka	Netiesioginio efekto koeficientas	Pasikliautinis intervalas
3.1245	.1817	[.1033; .2666]
3.8027	.2486	[.1534; .3458]
4.4808	.3156	[.1914; .4460]

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis

Gauti rezultatai yra statistiškai reikšmingi. Remiantis rezultatais, matoma, kad esant žemesnei saugiai psichologinei aplinkai komandoje (3.1245) mediacijos efektas yra. Didėjant saugiai psichologiniai aplinkai mediacijos efektas didėja.

Tiesioginės įgalinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe sąsaja, moderuojant saugiai psichologiniai aplinkai komandoje, rezultatai pateikiami 29 lentelėje. Esant tiesioginiam ryšiui, efektas yra pats stipriausias, kai saugi psichologinė aplinka komandoje yra žemiausia, o didėjant saugumui įtraukiančios lyderystės efektas silpnėja.

29 lentelė

Tiesioginė įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe sąsaja, moderuojant saugiai psichologinei aplinkai komandoje

Saugi psichologinė aplinka	tiesioginio efekto koeficientas	Pasikliautinis intervalas
3.1245	.4833	[.3426; .6240]
3.8027	.3701	[.2403; .4999]
4.4808	.2569	[.0707; .4431]

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis

Galima daryti išvadą, jog įtraukiantis lyderis turi įgalinti savo darbuotojus, jeigu psichologinis saugumas komandoje yra aukštas, nes tai ves prie novatoriško elgesio darbe. Jeigu nėra psichologinio saugumo komandoje, daug didesnę reikšmę tuomet turi lyderio elgesys ir jo veiksmai įtraukti darbuotojus. Taip pat galima tvirtinti, kad hipotezė H4 pasitvirtino.

3.3. Rezultatų aptarimas

Atlikta kiekybinio įtraukiančios ir verslumą skatinančios lyderystės įtaką darbuotojų novatoriškam elgesiui dirbant saugioje psichologinėje aplinkoje ir medijuojant psichologiniam įgalinimui tyrimo rezultatų analizė. Analizėje buvo tikrinamos išskirtos hipotezės, kurių rezultatai pateikiami 30 lentelėje. Pagal lentelėje gautus duomenis, galima teigti, jog iškeltos hipotezės H1, H2, H3, H4, H6, H8 pasitvirtino, o moderacijos hipotezės H5 ir H7, H8 nepasitvirtino.

30 lentelė

įtraukiančios ir verslumą skatinančios lyderystės įtaką darbuotojų novatoriškam elgesiui dirbant saugioje psichologinėje aplinkoje ir medijuojant psichologiniam įgalinimui hipotezių tikrinimo rezultatai

Hipotezė	Rezultatai
H1: Verslumą skatinanti lyderystė daro teigiamą įtaką novatoriškam elgesiui darbe.	Pasitvirtino
H2: Įtraukianti lyderystė daro teigiamą įtaką novatoriškam elgesiui darbe.	Pasitvirtino
H3: Psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe.	Pasitvirtino
H4: Psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe.	Pasitvirtino
H5: Psichologinis saugumas komandoje moderuoja netiesioginį ryšį tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe, medijuojant psichologiniam įgalinimui	Nepasitvirtino
H6: Psichologinis saugumas komandoje moderuoja netiesioginį ryšį tarp įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe, medijuojant psichologiniam įgalinimui	Pasitvirtino
H7: Psichologinis saugumas komandoje moderuoja ryšį tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe. Kuo didesnis psichologinis saugumas komandoje, tuo verslumą skatinanti lyderystė daro didesnę įtaką novatoriškam elgesiui darbe.	Nepasitvirtino
H8: Psichologinis saugumas komandoje moderuoja ryšį tarp įtraukiančios lyderystės ir darbuotojo novatoriško elgesio. Kuo didesnis psichologinis saugumas komandoje, tuo įtraukianti lyderystė daro didesnę įtaką novatoriškam elgesiui darbe.	Nepasitvirtino

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, nustatyta, kad verslumą skatinanti lyderystė daro teigiamą įtaką novatoriškam elgesiui (H1). Remiantis teorine analize, galima pagrįsti, jog vadovas pasitelkęs verslumą skatinančią lyderystę, savo komandą suburia ir nukreipia įmonės nustatytų tikslų pasiekimo link, įkvėpdamas komandą ieškoti naujų verslo galimybių (Renko ir kt., 2015; Miao ir kt., 2019; Newman ir kt., 2018). Lyderis aktyviai drąsindamas darbuotojus ieškoti naujovių, išbandyti naujoves, atveria galimybę darbuotojams veikti novatoriškai.

Remiantis tyrimo rezultatais, įtraukianti lyderystė daro teigiamą įtaką novatoriškam elgesiui darbe (H2). Teigiamą ryšį galima paaiškinti, jog vadovas, pasirinkęs įtraukiančią lyderystę kuria komandos priėmimo, priklausymo, unikalumo, įtraukimo atmosferą bei stengiasi įkvėpti darbuotojus nebijoti išbandyti naujus veiklos metodus (Qi ir kt., 2019; Siyal ir kt., 2021). Visi įtraukiančios lyderystės akcentuojami bruožai, kuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi galintys išbandyti ir naujus veiklos metodus, nes lyderis juos palaiko ir kviečia prisidėti prie verslo vystymo.

Psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe (H3). Rezultatai patvirtina kitus mokslinius atliktus tyrimus, jog esant psichologiniam įgalinimui, yra sudaroma palanki aplinka darbuotojų novatoriškam elgesiui. (Odoardi ir kt., 2015; Rehman ir kt., 2019; Spreitzer, 1995). Darbuotojas jaučiasi galintis priimti sprendimus savarankiškai, ieškoti naujų atsakymų, naujų būdų. Įdomi išvalga, toje pačioje analizėje pasimatė, jog tiesioginis verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio ryšys yra stipresnis nei medijuojamas, tai reiškia, jog verslumą skatinanti lyderystė labiau skatina novatorišką elgesį darbe, nors įgalinimas prisidedam tačiau lyderystė daro esminį poveikį šiuo atveju.

Psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe (H4). Įtraukianti lyderystė akcentuoja, jog kiekvienas darbuotojas jaustųsi galintis savo unikaliais gebėjimais prisidėti prie komandinio rezultato bei novatorišką elgesį pateikia, kaip komandos siekiamybę (Siyal ir kt., 2021). Įgalinimas medijuojant pastiprina ryšį tarp įgalinančios lyderystės ir novatoriško elgesio, kai moderatorius yra saugi psichologinė aplinka. Skatinimas įsitraukti tampa ne tik apie atliekamas pavestas užduotis, bet ir aktyviai pateikti naujus sprendimo būdus, įgalinimas parodo, jog pasitikima įsitraukusiu darbuotoju.

Gauti rezultatai parodo, jog hipotezė H5 nepasitvirtino ir psichologinis saugumas komandoje nemoderuoja ryšio tarp psichologinio įgalinimo ir novatoriško elgesio darbe. Psichologinis saugumas statistiškai nedaro įtakos šiam ryšiui. Tačiau kitame modelyje, H6 moderacija yra - kuo saugesnė psichologinė aplinka, tuo psichologinis įgalinimas turi didesnę teigiamą įtaką novatoriškam elgesiui darbe. Nepasitvirtino ir H7 hipotezė. Psichologinis saugumas komandoje nemoderuoja ryšio tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe.

Galima daryti išvadą, jog kuo lyderis labiau taiko verslumą skatinančią lyderystę, daugiau taiko įgalinimo ir tuomet yra didesnė tikimybė novatoriško elgesio darbe, nepriklausomai nuo saugios psichologinės aplinkos komandoje lygio.

Nepasitvirtino ir H8 hipotezė - psichologinis saugumas komandoje moderuoja ryšį tarp įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe, tačiau kuo didesnis psichologinis saugumas komandoje, tuo įtraukianti lyderystė daro mažesnę įtaką novatoriškam elgesiui darbe. Tai galima paaiškinti tuo, jog jaučiantis saugiai komandoje, žmonėms nebėra taip svarbu lyderio pastangos juos įtraukti ir suburti, nes jie ir taip jaučiasi saugūs priimti novatoriškus sprendimus, jiems tampa komfortiška ir nenori rizikuoti savo saugumu.

Apibendrinant, abi tirtos lyderystės skatina novatorišką elgesį darbe, psichologinis įgalinimas jas medijuoja. Jei yra saugi psichologinė aplinka ir taikoma įtraukianti lyderystė, reikėtų pasitelkti psichologinį įgalinimą, jog būtų skatinamas novatoriškas elgesys darbe. Psichologinio saugumo komandoje poveikio reikšmingumas priklauso nuo pasirinktos lyderystės bruožų. Verslumą skatinanti lyderystė nepriklausomai nuo psichologinio saugumo komandoje veikia novatorišką elgesį darbe.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Iš atliktos mokslinės literatūros analizės rezultatų ir atlikto empirinio tyrimo rezultatų galima daryti išvadas šias išvadas:

1. Norint išlikti konkurencingais rinkoje, reikia novatoriško elgesio darbe. Tam, kad jis būtų reikia atsižvelgti ir kurti aplinkybes, kurios skatintų novatoriško elgesio kultūra darbe. Tam dažnai yra pasitelkiami vadovai, kurie pasirenka įgyti tam tikras lyderystės kompetencijas. Mokslinės literatūros analizė ir empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog verslumą skatinanti lyderystė statistiškai reikšmingai veikia novatorišką elgesį - pasitelkus ją, bus didinamas novatoriškas elgesys darbe. **Verslumą skatinanti lyderystė veikia psichologinį įgalinimą, o įgalinimas veikia novatorišką elgesį jį skatindamas.**
2. Novatoriškas elgesys darbe gali priklausyti nuo daugybės faktorių, ne tik nuo vadovo pasirinktos lyderystės. Kaip medijuojamas veiksnys buvo pasirinktas psichologinis įgalinimas, kadangi yra daug mokslinės literatūros, kurioje daromos išvados, jog psichologinis įgalinimas stipriai veikia novatorišką elgesį darbe, todėl buvo norima sužinoti, ar psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog lyderiai skatinantys psichologinį įgalinimą gali tikėtis didesnio darbuotojų novatoriško elgesio. Tą parodė ir empirinio tyrimo rezultatai, jog medijuojamas ryšys tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe yra statistiškai reikšmingas. **Verslumą skatinanti lyderystė veikia psichologinį įgalinimą, o įgalinimas veikia novatorišką elgesį jį skatindamas, tačiau verslumą skatinanti lyderystė turi stipresnį efektą, kai veikia tiesiogiai novatorišką elgesį nei medijuojamas ryšys.**
3. Remiantis mokslinės literatūros analize, buvo padaryta išvada, jog psichologinis saugumas komandoje yra svarbus veiksnys norint vykdyti naujus projektus, kuriuose reikia novatoriškų sprendimų. Tačiau, **psichologinis saugumas komandoje nmoderuoja ryšio tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe. Taip pat nmoderuoja netiesioginio ryšio tarp verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe, medijuojant psichologiniam įgalinimui.**
4. Taigi norint sulaukti novatoriško elgesio darbe, tikslingiausia būtų taikyti tiesiogiai verslumą skatinančią lyderystę novatoriškam elgesiui darbe, nepaisant koks yra psichologinis saugumas komandoje.
5. Įtraukianti lyderystė mokslinėje literatūroje pateikiama, kaip siekis įtraukti darbuotojus į verslo procesus, juos skatinti prisidėti prie verslo procesų vystymo ir analizė parodė, jog įtraukianti lyderystė skatina novatorišką elgesį. Mokslinė literatūra parodė, jog darbuotojų įtraukimas, parodymas, jog yra pasitikima jų unikaliais gebėjimais, skatina novatorišką

elgesį, tą parodė ir empirinis tyrimas, jog įtraukiančios lyderystės poveikis novatoriškam elgesiui yra statistiškai reikšmingas - **įtraukianti lyderystė skatina novatorišką darbuotojų elgesį.**

6. Taip pat buvo tiriama, ar psichologinis įgalinimas medijuoja įtraukiančios lyderystės poveikį novatoriškam elgesiui. Iš mokslinės literatūros analizės buvo padaryta prielaida, jog įtraukiantis lyderis pasitelkęs psichologinį įgalinimą gali tikėtis stipresnio novatoriško elgesio. Empirinis tyrimas parodė, jog ši mediacija yra statistiškai reikšminga. **Įtraukianti lyderystė skatina psichologinį įgalinimą ir per jį skatinamas novatoriškas elgesys.**
7. **Saugi psichologinė aplinka, statistiškai reikšmingai moderuoja ryšį tarp įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe, tačiau didėjant psichologinio saugumo komandoje lygiui, įtraukiančios lyderystės efektas novatoriškam elgesiui mažėja.** Kaip priežastis gali būti tai, jog jaučiantis saugiai komandoje, lyderio papildomos pastangos įtraukti, suburti į komandą ir bandymas darbuotoją jaustis reikalingu, yra nebe tokios veiksmingos, nes darbuotojas jau pakankamai jaučiasi saugiai siūlyti novatoriškas idėjas ir įsitraukęs į komandą.
8. **Saugi psichologinė aplinka teigiamai moderuoja netiesioginį ryšį tarp įtraukiančios lyderystės ir darbuotojų novatoriško elgesio, medijuojant psichologiniam įgalinimui.**
9. Taigi, papildomų išorinių sąlygų, kaip psichologinis saugumas komandoje, psichologinis įgalinimas, poveikio lygis ir reikšmingumas priklauso nuo pasirinktos lyderystės stiliaus. Pasirinkus tam tikrą lyderystę, reikia atsižvelgti į tai, kokiais bruožais ta lyderystė pasižymi, kas pastiprina šį ryšį, kokie kiti išoriniai veiksniai. Įtraukianti lyderystė labiausiai skatina novatorišką elgesį darbe, kai yra saugi psichologinė aplinka ir įtraukianti lyderystė veikia novatorišką elgesį per psichologinį įgalinimą, o verslumą skatinanti lyderystė turi didžiausią įtaką novatoriškam elgesiui darbe, kai veikia tiesiogiai ir nepaisant koks yra psichologinis saugumas komandoje.

Pasiūlymai. Atsižvelgiant į mokslinės literatūros ir tyrimo duomenų analizę vadovams norintiems didinti novatoriško elgesio darbe kultūrą, taip stengiantis užtikrinti konkurencinį pranašumą rinkoje ir efektyvų įmonės išsilaikymą yra siūloma:

1. Organizacijos aukščiausiems vadovams inicijuoti vadovų komandos lyderystės kompetencijų ugdymą ir būtent lyderystės, kuri turi didelį teigiamą efektą darbuotojų novatoriškam elgesiui. Tai gali būti verslumą skatinanti lyderystė arba įtraukianti lyderystė, kurių reikšmė novatoriškam elgesiui darbe buvo pagrįsta tiek mokslinės literatūros analize, tiek atliktu tyrimu.
2. Atsižvelgiant į pasirinktą ugdomą lyderystės stilių, reikėtų įsivertinti ir koks yra psichologinis saugumas komandoje. Kai kurios lyderystės nepriklausomai nuo

psichologinio saugumo komandoje veikia novatorišką elgesį teigiamai, tuo pačiu kitos lyderystės geriau veiks darbuotojų novatorišką elgesį, kai komandose bus tam tikras psichologinio saugumo lygis. Pasirinkus įtraukiančią lyderystę ir esant psichologiniui saugumui komandoje svarbu, kad įtraukiantis lyderis stipriai skatintų psichologinį įgalinimą, kadangi kitaip įtraukianti lyderystė mažiau skatins novatorišką elgesį darbe. Jei psichologinio saugumo atmosfera komandoje yra sudėtinga, geriau taikyti verslumą skatinančią lyderystę, nes jos psichologinis saugumas komandose neveikia taip reikšmingai.

3. Vadovai turi pasitelkti psichologinį įgalinimą, jog darbuotojai jaustųsi galintys ieškoti naujų galimybių, iškelti nepatogias problemas, žvelgti į problemas iš visų galimų "kampų" bei ieškoti novatoriškų sprendimų. Darbuotojas, kuris jaus, jog vadovas juo pasitiki, suteikia atsakomybę ir laisvę planuoti savo darbą, bus linkęs labiau elgtis novatoriškai. Įtraukianti lyderystė skatinanti psichologinį įgalinimą, reikšmingiau veiks novatorišką elgesį darbe. Tačiau taikant verslumą skatinančią lyderystę geriau ją taikyti tiesiogiai nei per psichologinį įgalinimą, kadangi taip novatoriškas elgesys yra skatinamas labiau.

Tyrimo apribojimai. Atliktas tyrimas prisideda prie mokslinės literatūros plėtojimo verslumą skatinančios lyderystės, įtraukiančios lyderystės, psichologinio įgalinimo ir psichologinio saugumo komandoje. Atlikta analizė ir gauti rezultatai yra reprezentatyvūs. Tačiau, rezultatai gali skirtis dėl itin skirtingų sričių, kuriuose dirba respondentai, taip pat skirtingas ir amžiaus pasiskirstymas, nors vyriausių ir jauniausių buvo tik keletas.

Siūlymai tolimesniems tyrimams.

1. Atliekant tokio pobūdžio tyrimus reikėtų pasirinkti vienos veiklos srities organizacijų darbuotojus, jog būtų galima padaryti detalesnį išvalgą dėl jų novatoriško elgesio darbe;
2. Tyrimuose pasirinkti kitas mažiau ištirtus lyderystės stilius, nustatant ryšį su novatorišku elgesiu darbe, kadangi du stiliai parodė labai skirtingą poveikį;
3. Taip pat įdomu būtų ištirti, kaip įtraukianti arba verslumą skatinanti lyderystė veikia darbuotojų novatorišką elgesį, kai jie dirba nuotoliu, hibridiniu būdu ir pilnai iš organizacijos vietos, nustatant koks yra skirtumas;
4. Tiriant pasirinktos lyderystės poveikį novatoriškam elgesiui darbe, įvertinti, kokią įtaką ryšiui turi darbuotojų turimos asmeninės charakteristikos, kontrolės lokusas.

Literatūros ir šaltinių sąrašas

- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., ir Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2), 117–129. <https://doi.org/10.1016/J.JIK.2019.10.001>
- Aldahdouh, T. Z., Korhonen, V., ir Nokelainen, P. (2019). What contributes to individual innovativeness? A multilevel perspective. *International Journal of Innovation Studies*, 3(2), 23–39. <https://doi.org/10.1016/J.IJIS.2019.06.001>
- Anderson, N., Potočnik, K., ir Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations. *Https://Doi.Org/10.1177/0149206314527128*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Aranzamendez, G., Rn-bc, M., James, D., ir Toms, R. (2014). *Finding Antecedents of Psychological Safety: A Step Toward Quality Improvement*. <https://doi.org/10.1111/nuf.12084>
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497-519.
- Bani-Melhem, S., Zeffane, R., ir Albaity, M. (2017). *Determinants of employees' innovative behavior*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2017-0079>
- Bhutto, T. A., Farooq, R., Talwar, S., Awan, U., ir Dhir, A. (2021). Green inclusive leadership and green creativity in the tourism and hospitality sector: Serial mediation of green psychological climate and work engagement. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(10), 1716-1737.
- Bos-Nehles, A. C., ir Veenendaal, A. A. R. (2017). The International Journal of Human Resource Management Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30, 2661–2683. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., ir Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *CREATIVITY RESEARCH JOURNAL*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Dabić, M., Stojčić, N., Simić, M., Potocan, V., Slavković, M., & Nedelko, Z. (2021). Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: The mediating role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 123, 683-695.
- Davies, H. T. O., Nutley, S. M., ir Mannion, R. (2000). Organisational culture and quality of health care. *BMJ Quality ir Safety*, 9(2), 111–119. <https://doi.org/10.1136/QHC.9.2.111>
- de Jong, J., ir den Hartog, D. (2010). *Measuring Innovative Work Behaviour* aim_547 23..36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Devloo, T., Anseel, F., de Beuckelaer, A., ir Feys, M. (2016). *European Journal of Work and Organizational Psychology When the fire dies: Perceived success and support for innovation*

shape the motivating potential of innovative work behaviour.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1182157>

- Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S., ir Weiner, J. (2016). Understanding Psychological Safety in Health Care and Education Organizations: A Comparative Perspective. *Research in Human Development, 13*(1), 65–83. <https://doi.org/10.1080/15427609.2016.1141280>
- Edmondson, A. C., ir Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav, 1*, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly, 44*(2), 350-383.
- Farr, J. L., ir Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In M. A. West ir J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 63–80). John Wiley ir Sons.
- Geležinytė, R., ir Bagdžiūnienė, D. (2016). Inovatyvus elgesys darbe: kai kurie psichometriniai lietuviškojo klausimyno rodikliai. *Psichologija, 53*, 59-77.
- Grogan, M., Boske, C., Barber, M. E., Weiner, J., Francois, C., Stone-Johnson, C., ir Childs, J. (2021). Keep Safe, Keep Learning: Principals' Role in Creating Psychological Safety and Organizational Learning During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Education / Www.Frontiersin.Org, 1*, 618483. <https://doi.org/10.3389/feduc.2020.618483>
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2021). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management, 24*(3), 677-706.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., ir Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing, 19*(2), 241–260. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5)
- Harvey, J.-F., Johnson, K. J., Roloff, K. S., ir Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations, 72*(11), 1726–1751. <https://doi.org/10.1177/0018726718817812>
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., ir Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production, 262*, 121429.
- Lengnick-Hall, C. A. (1992). Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. *Journal of management, 18*(2), 399-429.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>

- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 347–364. <https://doi.org/10.1348/096317903769647210>
- Janssen, O., Van de Vliert, E., ir West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 129-145.
- Javed, B., Mehdi, S. M., Naqvi, R., Karim Khan, A., Arjoon, S., And, ||, ir Habib Tayyeb, H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management ir Organization*, 25, 117–136. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3>
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., ir Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management ir Organization*, 25(1), 117–136. <https://doi.org/10.1017/JMO.2017.3>
- Jeroen P.J. de Jong ir Deanne N. Den Hartog. (2007). *How leaders influence employees' innovative behaviour*. European Journal of Innovation Management Vol. 10 No. 1, 2007 Pp. 41-64. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14601060710720546/full/pdf>
- Jong, J. P. D., Parker, S. K., Wennekers, S., ir Wu, C. H. (2015). Entrepreneurial behavior in organizations: does job design matter?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 981-995.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw ir L. L. Cumming (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 169–211). New York, NY: Wiley.
- Katz, D. , ir Kahn, R.L (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2,p. 528). New York: Wiley.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., ir Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>, 10(1).
- Kmieciak, R. (2021). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1832-1859.
- Lei, Z. (2014). *Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct Teaming facing dynamic conditions View project Building the future-how cross-industry teaming works View project*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Li, Y. Q., ir Liu, C. H. (2017). The power of coworkers in service innovation: the moderating role of social interaction. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314310>, 30(12), 1956–1976.
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., ir Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6, 1-12.

- Maidique, M. A. (1980). Entrepreneurs, champions, and technological innovation. *Sloan Management Review*, 21, 59–76.
- Malibari, M. A., ir Bajaba, S. (2022). Entrepreneurial leadership and employees' innovative behavior: A sequential mediation analysis of innovation climate and employees' intellectual agility. *Journal of Innovation ir Knowledge*, 7(4), 100255. <https://doi.org/10.1016/J.JIK.2022.100255>
- Mehmood, M. S., Jian, Z., Akram, U., ir Tariq, A. (2020). *Entrepreneurial leadership: the key to develop creativity in organizations*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0008>
- Men, C., Patrick, ·, Fong, S. W., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., ir Luo, · Jinlian. (2020). Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Psychological Safety and Mastery Climate. *Journal of Business Ethics*, 166, 461–472. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4027-7>
- Messmann, G., ir Mulder, R. H. (2012). *Human Resource Development International Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct*. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.646894>
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., ir Cooper, B. (2019). CEO Entrepreneurial Leadership and Performance Outcomes of Top Management Teams in Entrepreneurial Ventures: The Mediating Effects of Psychological Safety. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1119–1135. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12465>
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., ir Cooper, B. (2018). How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71–81. <https://doi.org/10.1111/PUAR.12839>
- Montani, F., Odoardi, C., ir Battistelli, A. (2014). Individual and contextual determinants of innovative work behaviour: Proactive goal generation matters. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 645–670. <https://doi.org/10.1111/JOOP.12066>
- Montani, F., Vandenberghe, C., Khedhaouria, A., ir Courcy, F. (2020). Examining the inverted U-shaped relationship between workload and innovative work behavior: The role of work engagement and mindfulness. *Human Relations*, 73(1), 59–93. <https://doi.org/10.1177/0018726718819055>
- Mubarak, N., Khan, J., Yasmin, R., ir Osmadi, A. (2020). *The impact of a proactive personality on innovative work behavior: the role of work engagement and transformational leadership*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0518>
- Müller, A., Herbig, B., ir Petrovic, K. (2008). The Explication of Implicit Team Knowledge and Its Supporting Effect on Team Processes and Technical Innovations. <Http://Dx.Doi.Org/10.1177/1046496408326574>, 40(1), 28–51. <https://doi.org/10.1177/1046496408326574>
- Musannip Efendi Siregar, Z., Ahman, E., ir Hadi Senen, S. (2019). Factors Influencing Innovative Work Behavior: An Individual Factors Perspective Article in. *International Journal of Scientific ir Technology Research*. www.ijstr.org

- Nembhard, I. M., ir Edmondson, A. C. (2006). *Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams*. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Newman, A., Tse, H. H. M., Schwarz, G., ir Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1–9. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2018.04.001>
- Odoardi, C., Montani, F., Boudrias, J.-S., ir Battistelli, A. (2015). *Linking managerial practices and leadership style to innovative work behavior The role of group and psychological processes*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0131>
- Okponanabofa Tamunosiki-Amadi, J., ir Ogoun, B. (2018). Competence and Employee Innovative Behaviour in the Nigerian Telecommunication Industry. *International Journal of Business and Management*, 13(7). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n7p210>
- Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Metodinė priemonė. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Pradhan, S., ir Jena, L. K. (2019). Does Meaningful Work Explains the Relationship Between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour? *Https://Doi.Org/10.1177/0256090919832434*, 44(1), 30–40. <https://doi.org/10.1177/0256090919832434>
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., ir Hu, Y. (2019). *Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091>
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., ir Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14, 1405–1432.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., ir Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2017.07.002>
- Raykov, M. (2014). Employer support for innovative work and employees' job satisfaction and job-related stress. *Journal of Occupational Health*, 56(4), 244–251. <https://doi.org/10.1539/JOH.12-0192-OA>
- Rehman, W. U., Ahmad, M., Allen, M. M. C., Raziq, M. M., ir Riaz, A. (2019). *European Journal of Work and Organizational Psychology High involvement HR systems and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment, and the moderating roles of manager and co-worker support High involvement HR systems and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment, and the moderating roles of manager and co-worker support*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1614563>
- Renko, M., el Tarabishy, A., Carsrud, A. L., ir Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74. <https://doi.org/10.1111/JSBM.12086>

- Scott, S. G., ir Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Seibert, S. E., Wang, G., ir Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 96(5), 981.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., ir Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
- Shore, L. M., ir Chung, B. G. (2022). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group ir Organization Management*, 47(4), 723-754.
- Siyal, S., Xin, C., Umrani, W. A., Fatima, S., ir Pal, D. (2021). How Do Leaders Influence Innovation and Creativity in Employees? The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Administration ir Society*, 53(9), 1337–1361. <https://doi.org/10.1177/0095399721997427>
- Spreitzer, G. M. (1995). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American journal of community psychology*, 23(5), 601-629
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stoffers, J. M. M., van der Heijden, B. I. J. M., ir Jacobs, E. A. G. M. (2018). The International Journal of Human Resource Management Employability and innovative work behaviour in small and medium-sized enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1439–1466. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407953>
- Teresa Ortega-Egea, M., Moreno, A. R., Carmen, M., ir Domínguez, H. (2013). *Determinants of innovative behavior of employees: evidence from Spanish firms*. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0081>
- van den Berg, P. T., ir Wilderom, C. P. M. (2004). Defining, Measuring, and Comparing Organisational Cultures. *Applied Psychology*, 53(4), 570–582. <https://doi.org/10.1111/J.1464-0597.2004.00189.X>
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., ir Voordeckers, W. (2017). *Socio-Emotional Wealth Separation and Decision-Making Quality in Family Firm TMTs: The Moderating Role of Psychological Safety*. <https://doi.org/10.1111/joms.12277>
- Veenendaal, A., ir Bondarouk, T. (2015). Perceptions of HRM and their effect on dimensions of innovative work behaviour: Evidence from a manufacturing firm. *Management revue*, 138-160.
- Ye, Q., Wang, D., ir Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468–480. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2019.01.006>

- Zimmerman, M. A. (1990). Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of community psychology*, 18(1), 169-177.
- Zhang, X., ir Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
- Zhang, X., ir Bartol, K. M. (2010). The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: a curvilinear assessment. *Journal of Applied psychology*, 95(5), 862.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation—performance relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 24(1), 37-48.

SUMMARY

THE IMPACT OF ENTREPRENEURIAL AND INCLUSIVE LEADERSHIP ON THE EMPLOYEE INNOVATIVE BEHAVIOUR WHILE WORKING IN SAFE PSYCHOLOGICAL ENVIRONMENT AND MEDIATING PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT

Greta Puslytė

Master Thesis

Human Resources Management master study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Doc. Rasa Paulienė

Vilnius, 2024

SUMMARY

102 pages, 30 tables, 8 figures, 80 references.

The main goal of this master's thesis is to determine the impact of inclusive and entrepreneurial leadership on the employee innovative behaviour while working in safe psychological environment and mediating psychological empowerment.

The master's final thesis consists of: introduction, 3 main parts of the final thesis: theoretical work analysis, methodological part of the research, presentation of research results. Also conclusions and proposals, bibliography, summary.

In the theoretical analysis, the author revealed the concepts of inclusive leadership, entrepreneurial leadership, psychological empowerment and safe psychological environment presented in the scientific literature. In the theoretical analysis, the author presented inclusive and entrepreneurial leadership styles, the relationship between psychological empowerment and safe psychological environment with leadership.

In the methodological part of the research, the author presents the research model, research hypotheses, research instrument and research sample. It was determined that to conduct the research, it is necessary to gather at least 220 respondents to evaluate the results of the research.

After performing the theoretical analysis and presenting the research methodology, the author conducted the research. 223 respondents participated in the study. The collected data were statistically processed with the SPSS program package.

In the part of the research results, the author performed a test for determining the normality of the research data, which showed that the data are parametric, and also presented reliability tests of the constructs. The results of the study revealed that entrepreneurial leadership and inclusive leadership have a statistically significant influence on the innovative behaviour of employees. It has been found that the greater the entrepreneurial leadership or inclusive leadership, the greater the innovative behaviour at work. During the study, 2 moderating relationships out of 4 were confirmed. However, one of them works in the opposite way. The author's calculations confirm that a safe psychological environment moderates the influence of inclusive leadership on innovative behaviour at work and moderates the relationship between the mediator's psychological empowerment and innovative behaviour at work in the same model. The mediator confirmed during the research is psychological empowerment for the relationship between inclusive leadership and innovative behaviour at work, as well as for the relationship between entrepreneurial leadership and innovative behaviour at work.

Based on the limitations of the research, the author suggests that, in future research of this kind, employees of organizations in one field of activity should be selected so that more detailed insights can be gained regarding their innovative behaviour at work, other less researched leadership styles should be chosen in the research, determining the connection with innovative behaviour at work, as well as investigating, how inclusive or entrepreneurial leadership affects the innovative behaviour of employees when they work remotely, hybrid, and fully from an organizational location, determining what makes the difference. Also, while studying the impact of the chosen leadership on innovative behaviour at work, to assess the influence of personal characteristics of employees, locus of control, on the relationship.

PRIEDAI

I PRIEDAS. Anketa

TYRIMO ANKETA

Gerbiamas (-a) tyrimo dalyvi (-e),

Esu Vilniaus Universiteto žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų studentė. Rašau baigiamąjį magistro darbą, kurio tikslas išsiaiškinti, kaip įtraukianti ir verslumą skatinanti lyderystės veikia darbuotojų novatorišką elgesį dirbant saugioje psichologinėje aplinkoje nustatant kaip šį ryšį veikia psichologinis darbuotojų įgalinimas.

Tyrimo klausimyną užpildyti užtruksite iki 10 minučių. Anketoje nėra teisingų atsakymų, todėl vertindami pateiktus teiginius remkitės savo darbinėmis situacijomis.

Užtikrinu, kad visiems respondentams garantuotas anonimiškumas ir konfidencialumas. Visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkretaus tyrimo dalyvavusio asmens. Anketą vienas respondentas gali pildyti tik vieną kartą.

Ačiū už Jūsų skirtą laiką.

Jeigu turite klausimų susijusių su tyrimu, kviečiu kreiptis el.

paštu: greta.puslyte@evaf.stud.vu.lt.

1. Įvertinkite, pateiktus teiginius skalėje nuo 1 iki 5.

Pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

1. Vadovui (-ei) dažnai kyla radikalių mūsų parduodamų produktų tobulinimo idėjų
2. Vadovui (-ei) dažnai kyla idėjų apie visiškai naujus produktus, kuriuos galėtumėte parduoti
3. Vadovas (-ė) linkęs (-usi) rizikuoti
4. Vadovas (-ė) turi kūrybiškų problemų sprendimų
5. Vadovas (-ė) rodo aistrą savo darbui
6. Vadovas (-ė) turi verslo ateities viziją
7. Vadovas (-ė) meta iššūkius ir verčia mane veikti novatoriškiau
8. Vadovas (-ė) nori, kad mesčiau iššūkį dabartiniams verslo būdams
9. Vadovas (-ė) yra atviras (-a) išklaudyti naujas idėjas
10. Vadovas (-ė) yra dėmesingas (-a) naujoms galimybėms tobulinti darbo procesus
11. Vadovas (-ė) yra atviras (-a) aptarti tikslus ir naujus būdus jiems pasiekti
12. Vadovas (-ė) yra prieinamas (-a) konsultacijai dėl problemų
13. Vadovas (-ė) yra nuolatiname buvime šioje komandoje – žmogus, kuris yra lengvai pasiekiamas darbuotojams
14. Vadovas (-ė) yra prieinamas (-a) profesiniais klausimais, kuriais norėčiau su juo (-a) pasikonsultuoti
15. Vadovas (-ė) pasiruošęs (-usi) išklaudyti mano prašymus
16. Vadovas (-ė) skatina mane susisiekti su juo (-a) dėl iškilusių klausimų

17. Vadovas (-ė) yra prieinamas (-a) aptarti kylančias problemas
18. Aš kuriu naujas idėjas sudėtingiems klausimams spręsti
19. Aš ieškau naujų darbo metodų, technikų ar instrumentų
20. Aš generuoju originalius sprendimus problemoms spręsti
21. Aš telkiu palaikymą novatoriškoms idėjoms
22. Aš gaunu pritarimą novatoriškoms idėjoms
23. Aš skatinu svarbius organizacijos narius entuziastingai domėtis naujomis idėjomis
24. Aš transformuoju novatoriškas idėjas į naudingą pritaikymą
25. Aš pristatau sistemingai novatoriškas idėjas darbo aplinkoje
26. Aš įvertinu novatoriškos idėjos naudingumą
27. Jei suklysti komandoje, komanda dažniausiai nusiteikia prieš Tave priešišškai
28. Komandos nariai iškelia problemas ir sudėtingus klausimus
29. Komandos nariai kartais atstumia komandoje asmenis, kurie yra kitokie
30. Komandoje jaučiamasi saugiai priimant rizikingus sprendimus
31. Komandoje yra sudėtinga paprašyti kito nario pagalbos
32. Niekas iš komandos, kurioje dirbu, tyčia nesielgtų taip, kad pakenktų mano pastangoms
33. Dirbant su komandos nariais, mano unikalūs įgūdžiai ir talentai yra vertinami ir naudojami
34. Darbas, kurį atlieku, man yra svarbus
35. Mano darbo uždaviniai man yra prasmingi
36. Mano darbas man yra prasmingas
37. Aš pasitikiu savo gebėjimais atlikti savo darbą
38. Aš esu užtikrintas savo gebėjimais atlikti darbo uždavinius gerai
39. Aš esu įvaldęs įgūdžius, kurių reikia mano darbui atlikti
40. Turiu daug savarankiškumo nusprendžiant, kaip atlikti savo darbą
41. Aš pats galiu nuspręsti, kaip vykdysiu savo užduotis
42. Aš turiu nepriklausomybės ir laisvės galimybę sprendžiant kaip atlieku savo darbą
43. Mano įtaka, kas atsitinka mano skyriuje, yra didelė
44. Aš galiu kontroliuoti, kas vyksta mano skyriuje
45. Aš turiu daug įtakos tam, kas vyksta mano skyriuje

2. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

3. Jūsų amžius:

- 18–25
- 26–35
- 36–45
- 46–55
- 56–63

4. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštesnysis (kolegija)
- Aukštasis universitetinis
- Kita

5. Jūsų pareigos:

- Specialistas (neturiu tiesiogiai pavaldžių darbuotojų)
- Vadovas (turi tiesiogiai pavaldžių darbuotojų)

6. Organizacijos, kurioje dirbate, dydis pagal darbuotojų skaičių:

- 1 – 9 darbuotojai
- 10 – 49 darbuotojai
- 50 – 249 darbuotojai
- 250 ir daugiau darbuotojų

7. Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis:

- Gamyba
- Didmeninė ir mažmeninė prekyba
- Finansinės paslaugos
- IT paslaugos
- Žemės ūkis
- Švietimo paslaugos
- Statybos ir rangos paslaugos
- Sveikatos apsaugos paslaugos
- Viešasis administravimas
- Kita

II PRIEDAS. Duomenų normalumo rezultatai

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
SkatLyd	223	100.0%	0	0.0%	223	100.0%
ItrLyd	223	100.0%	0	0.0%	223	100.0%
NovaEl	223	100.0%	0	0.0%	223	100.0%
PsiSaug	223	100.0%	0	0.0%	223	100.0%
PsIgal	223	100.0%	0	0.0%	223	100.0%

Descriptives

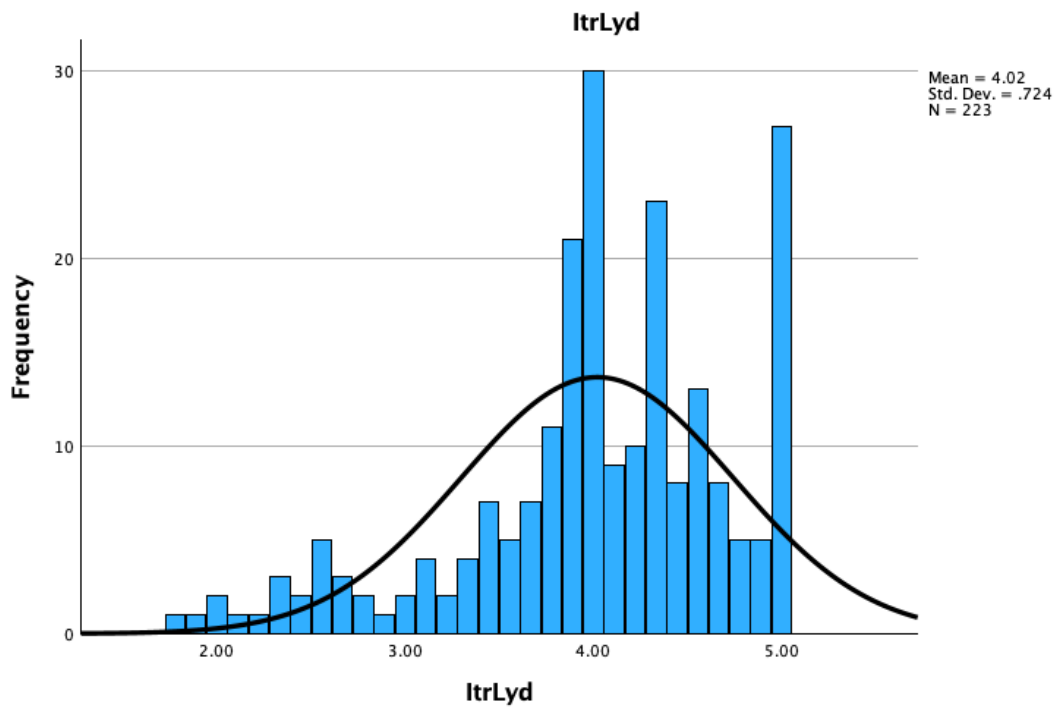
		Statistic	Std. Error	
SkatLyd	Mean	3.6939	.06018	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.5753	
		Upper Bound	3.8125	
	5% Trimmed Mean	3.7313		
	Median	3.8750		
	Variance	.808		
	Std. Deviation	.89870		
	Minimum	1.25		
	Maximum	5.00		
	Range	3.75		
	Interquartile Range	1.13		
	Skewness	-.715	.163	
	Kurtosis	-.400	.324	
	ItrLyd	Mean	4.0199	.04848
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3.9244	
		Upper Bound	4.1155	
5% Trimmed Mean		4.0679		
Median		4.0000		
Variance		.524		
Std. Deviation		.72397		
Minimum		1.78		
Maximum		5.00		
Range		3.22		
Interquartile Range		.78		
Skewness		-.888	.163	

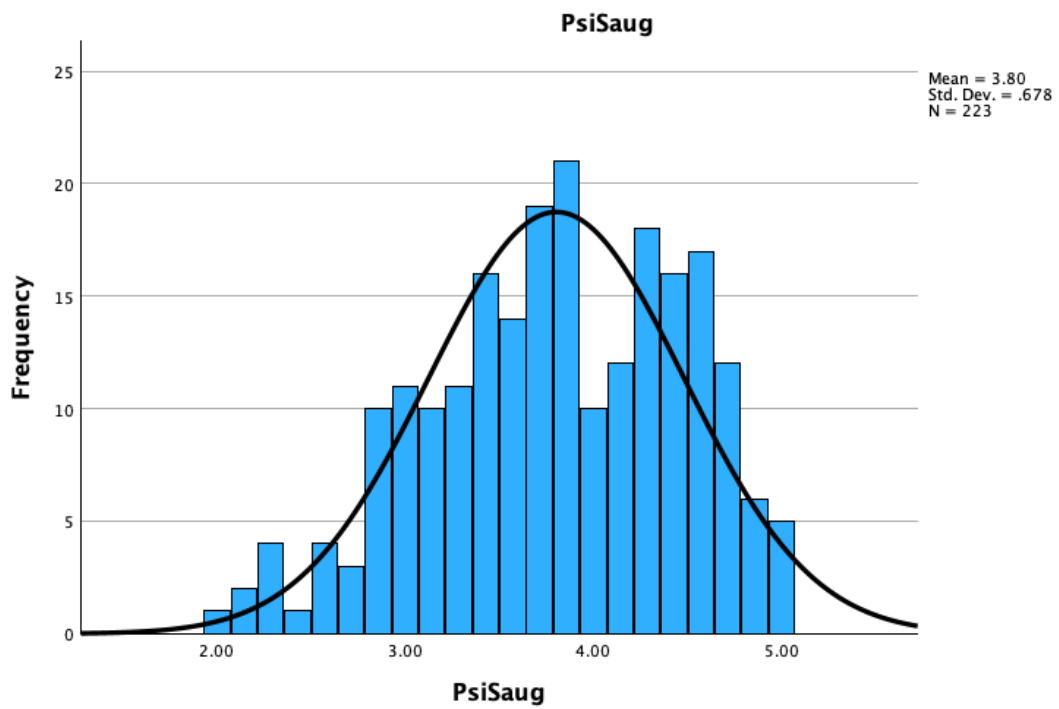
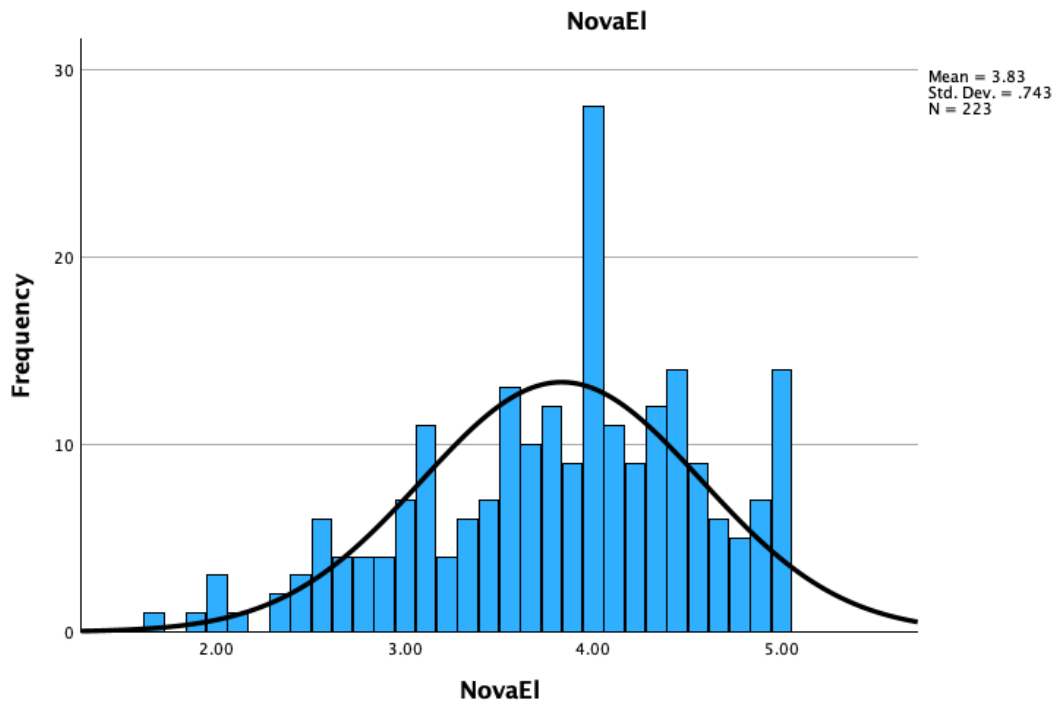
	Kurtosis		.650	.324
NovaEl	Mean		3.8311	.04974
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.7331	
		Upper Bound	3.9291	
	5% Trimmed Mean		3.8592	
	Median		4.0000	
	Variance		.552	
	Std. Deviation		.74273	
	Minimum		1.67	
	Maximum		5.00	
	Range		3.33	
	Interquartile Range		1.00	
	Skewness		-.505	.163
	Kurtosis		-.213	.324
	PsiSaug	Mean		3.8027
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3.7132	
		Upper Bound	3.8922	
5% Trimmed Mean			3.8226	
Median			3.8571	
Variance			.460	
Std. Deviation			.67815	
Minimum			2.00	
Maximum			5.00	
Range			3.00	
Interquartile Range			1.14	
Skewness			-.343	.163
Kurtosis			-.524	.324
PsiGal		Mean		4.0710
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.9771	
		Upper Bound	4.1649	
	5% Trimmed Mean		4.1123	
	Median		4.0833	
	Variance		.506	
	Std. Deviation		.71165	
	Minimum		1.58	
	Maximum		5.00	
	Range		3.42	
	Interquartile Range		1.00	
	Skewness		-.632	.163
	Kurtosis		.118	.324

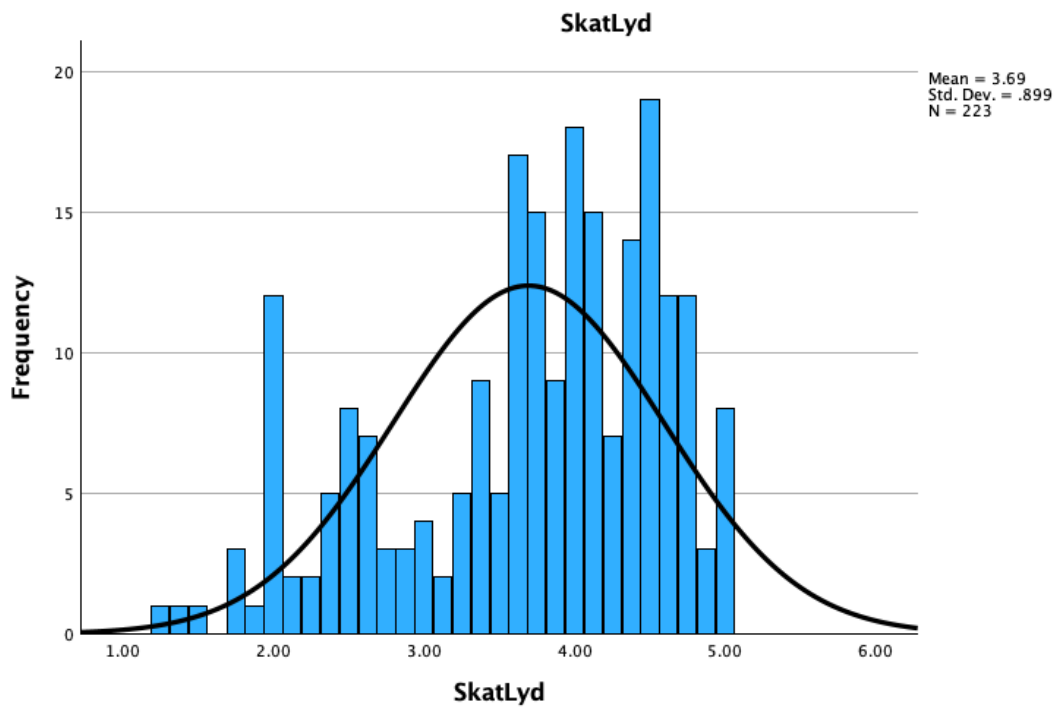
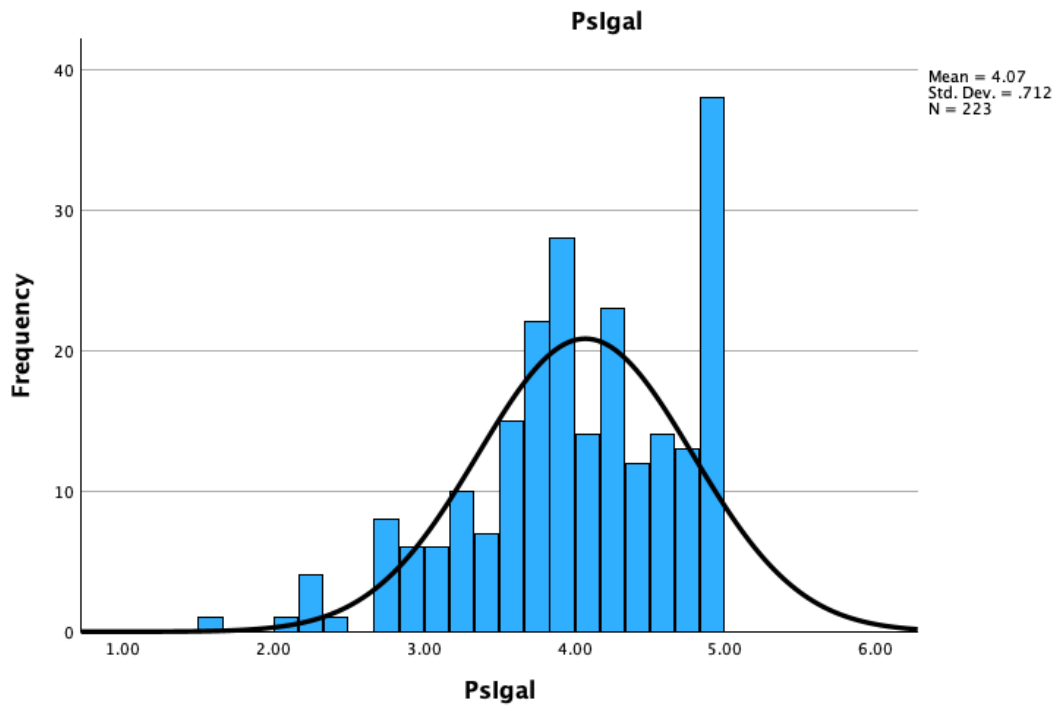
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SkatLyd	.138	223	<.001	.930	223	<.001
ItrLyd	.141	223	<.001	.925	223	<.001
NovaEl	.106	223	<.001	.968	223	<.001
PsiSaug	.094	223	<.001	.974	223	<.001
PsIgal	.096	223	<.001	.945	223	<.001

a. Lilliefors Significance Correction







III PRIEDAS. Konstruktų patikimumas

Reliability

Scale: Įtraukianti lyderystė

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	223	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	223	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	9

Reliability

Scale: Novatoriškas elgesys

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	223	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	223	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	9



Scale: Novatoriškas elgesys

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	223	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	223	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	9



Reliability

Scale: Psichologinis saugumas komandoje

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	223	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	223	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.774	7

Scale: Psichologinis įgalinimas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	223	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	223	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	12

IV PRIEDAS. Konstrukų koreliacijos

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SkatLyd	223	1.25	5.00	3.6939	.89870
ItrLyd	223	1.78	5.00	4.0199	.72397
NovaEl	223	1.67	5.00	3.8311	.74273
PsiSaug	223	2.00	5.00	3.8027	.67815
PsIgal	223	1.58	5.00	4.0710	.71165
Valid N (listwise)	223				

Correlations

		SkatLyd	ItrLyd	NovaEl	PsiSaug	PsIgal
SkatLyd	Pearson Correlation	1	.625**	.572**	.417**	.555**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	223	223	223	223	223
ItrLyd	Pearson Correlation	.625**	1	.464**	.547**	.391**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	223	223	223	223	223
NovaEl	Pearson Correlation	.572**	.464**	1	.276**	.602**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	223	223	223	223	223
PsiSaug	Pearson Correlation	.417**	.547**	.276**	1	.517**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	223	223	223	223	223
PsIgal	Pearson Correlation	.555**	.391**	.602**	.517**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	223	223	223	223	223

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

V PRIEDAS. Kontrolinių klausimų analizė

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.029	.240		16.796	<.001
	Amžius	.060	.059	.068	1.016	.311
	Organizacijos, kurioje dirbate, dydis pagal darbuotojų skaičių:	-.100	.068	-.100	-1.471	.143
	Lytis01	-.199	.106	-.127	-1.876	.062
	Pareigos01	.237	.186	.085	1.270	.205
	Išsilav01	-.002	.117	-.001	-.021	.983
	2	(Constant)	.599	.346		1.731
Amžius		.085	.045	.096	1.886	.061
Organizacijos, kurioje dirbate, dydis pagal darbuotojų skaičių:		.027	.052	.027	.518	.605
Lytis01		-.078	.080	-.049	-.977	.330
Pareigos01		.081	.139	.029	.585	.559
Išsilav01		.010	.087	.006	.117	.907
SkatLyd		.178	.060	.216	2.974	.003
ItrLyd		.277	.074	.270	3.727	<.001
PsiSaug		-.214	.070	-.195	-3.036	.003
Pslgal		.496	.068	.475	7.346	<.001

a. Dependent Variable: NovaEI

VI PRIEDAS. Regresinė analizė

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.694 ^a	.481	.472	.53986	1.679

a. Predictors: (Constant), Pslgal, ItrLyd, PsiSaug, SkatLyd

b. Dependent Variable: NovaEI

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a 95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	1.679	-.564	.140	.854	1.394

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 2000 bootstrap samples

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58.930	4	14.732	50.549	<.001 ^b
	Residual	63.535	218	.291		
	Total	122.465	222			

a. Dependent Variable: NovaEI

b. Predictors: (Constant), Pslgal, ItrLyd, PsiSaug, SkatLyd

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.922	.257		3.589	<.001		
	SkatLyd	.201	.057	.243	3.501	<.001	.493	2.027
	ItrLyd	.241	.070	.235	3.424	<.001	.505	1.979
	PsiSaug	-.221	.070	-.201	-3.172	.002	.590	1.694

Pslgal	.500	.066	.479	7.535	<.001	.588	1.701
--------	------	------	------	-------	-------	------	-------

a. Dependent Variable: NovaEI

Bootstrap for Coefficients

Model	B	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a		95% Confidence Interval	
				Sig. (2-tailed)	Lower	Upper	
1	(Constant)	.922	-.008	.256	<.001	.440	1.430
	SkatLyd	.201	.001	.056	<.001	.093	.308
	ItrLyd	.241	.002	.069	<.001	.114	.388
	PsiSaug	-.221	-.002	.075	.003	-.370	-.067
	Pslgal	.500	.001	.077	<.001	.339	.646

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 2000 bootstrap samples

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	Variance Proportions			Pslgal
					SkatLyd	ItrLyd	PsiSaug	
1	1	4.926	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.031	12.540	.13	.57	.00	.07	.01
	3	.018	16.356	.00	.01	.37	.04	.49
	4	.015	17.960	.61	.01	.01	.58	.03
	5	.009	23.392	.25	.40	.62	.31	.48

a. Dependent Variable: NovaEI

VII PRIEDAS. Moderacija mediacija

Moderatoriaus ir mediatoriaus analizė. Verslumą skatinančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe ryšys, psichologinis įgalinimas, kaip mediatorius, moderatorius psichologinis saugumas komandoje.

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.

www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022).

www.guilford.com/p/hayes3

Model : 15
Y : NovaEl
X : SkatLyd
M : PsIgal
W : PsiSaug

Sample
Size: 223

OUTCOME VARIABLE:
PsIgal

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1
df2	p				
	.5548	.3078	.3521	98.2782	1.0000
221.0000	.0000				

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	2.4481	.1685	14.5324	.0000	2.1161
2.7801					
SkatLyd	.4393	.0443	9.9135	.0000	.3520
.5267					

OUTCOME VARIABLE:
NovaEl

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1
df2	p				

.6768 .4580 .3059 36.6786 5.0000
 217.0000 .0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	2.6727	1.0794	2.4761	.0140	.5453
4.8001					
SkatLyd	.2042	.2746	.7438	.4578	-.3369
.7454					
PsIgal	.2120	.3379	.6273	.5311	-.4541
.8781					
PsiSaug	-.5403	.3126	-1.7286	.0853	-1.1563
.0758					
Int_1	.0289	.0750	.3853	.7004	-.1190
.1768					
Int_2	.0752	.0923	.8145	.4163	-.1067
.2570					

Product terms key:

Int_1 : SkatLyd x PsiSaug
 Int_2 : PsIgal x PsiSaug

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0004	.1485	1.0000	217.0000	.7004
M*W	.0017	.6633	1.0000	217.0000	.4163

Focal predict: SkatLyd (X)
 Mod var: PsiSaug (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

SkatLyd PsiSaug NovaEl .
 BEGIN DATA.
 2.7953 3.1245 3.6269
 3.6939 3.1245 3.8916
 4.5926 3.1245 4.1563
 2.7953 3.8027 3.5228
 3.6939 3.8027 3.8051
 4.5926 3.8027 4.0874
 2.7953 4.4808 3.4187
 3.6939 4.4808 3.7186
 4.5926 4.4808 4.0186

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

SkatLyd WITH NovaEl BY PsiSaug .

Focal predict: PsIgal (M)

Mod var: PsiSaug (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  PsIgal      PsiSaug      NovaEl      .
BEGIN DATA.
  3.3594      3.1245      3.5736
  4.0710      3.1245      3.8916
  4.7827      3.1245      4.2096
  3.3594      3.8027      3.4509
  4.0710      3.8027      3.8051
  4.7827      3.8027      4.1594
  3.3594      4.4808      3.3281
  4.0710      4.4808      3.7186
  4.7827      4.4808      4.1092
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  PsIgal      WITH      NovaEl      BY      PsiSaug      .
```

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

```
Conditional direct effects of X on Y
  PsiSaug      Effect      se      t      p
LLCI      ULCI
  3.1245      .2945      .0619      4.7601      .0000
.1726      .4165
  3.8027      .3141      .0531      5.9212      .0000
.2096      .4187
  4.4808      .3338      .0835      3.9953      .0001
.1691      .4984
```

Conditional indirect effects of X on Y:

```
INDIRECT EFFECT:
  SkatLyd      ->      PsiIgal      ->      NovaEl

  PsiSaug      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
  3.1245      .1963      .0475      .1064      .2938
  3.8027      .2187      .0389      .1416      .2943
  4.4808      .2411      .0530      .1363      .3433
```

```
Index of moderated mediation:
  PsiSaug      Index      BootSE      BootLLCI      BootULCI
  PsiSaug      .0330      .0470      -.0603      .1233
```

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

Moderatorius nepasitvirtino. Atmetus moderatorių atlikta mediacinė analizė

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.
www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022).
www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : NovaEl
X : SkatLyd
M : PsIgal

Sample
Size: 223

OUTCOME VARIABLE:
PsIgal

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1
df2	p				
	.5548	.3078	.3521	98.2782	1.0000
	221.0000	.0000			

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					

constant	2.4481	.1685	14.5324	.0000	2.1161
2.7801					
SkatLyd	.4393	.0443	9.9135	.0000	.3520
.5267					

OUTCOME VARIABLE:
NovaEl

Model Summary

df2	R	R-sq	MSE	F	df1
220.0000	.6666	.4443	.3093	87.9519	2.0000
	p				
	.0000				

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	1.0337	.2208	4.6817	.0000	.5986
1.4688					
SkatLyd	.2840	.0499	5.6885	.0000	.1856
.3824					
PsIgal	.4295	.0630	6.8119	.0000	.3052
.5537					

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

Direct effect of X on Y

ULCI	Effect	se	t	p	LLCI
.3824	.2840	.0499	5.6885	.0000	.1856

Indirect effect(s) of X on Y:

PsIgal	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	.1887	.0336	.1245	.2550

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----

VIII PRIEDAS. Moderiacija mediacija

Moderatoriaus ir mediatoriaus analizė. Įtraukiančios lyderystės ir novatoriško elgesio darbe ryšys, psichologinis įgalinimas, kaip mediatorius, ir psichologinis saugumas komandoje moderatorius

Run MATRIX procedure:

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2
*****
```

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.
www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022).
www.guilford.com/p/hayes3

```
*****
*****
```

```
Model   : 15
      Y   : NovaEl
      X   : ItrLyd
      M   : PsIgal
      W   : PsiSaug
```

Sample
Size: 223

```
*****
*****
```

OUTCOME VARIABLE:
PsIgal

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1
df2	p				
	.3912	.1530	.4309	39.9236	1.0000
221.0000	.0000				

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	2.5253	.2485	10.1602	.0000	2.0355
3.0151					
ItrLyd	.3845	.0609	6.3185	.0000	.2646
.5044					

```
*****
*****
```

OUTCOME VARIABLE:
NovaEl

Model Summary

df2	R	R-sq	MSE	F	df1
	p				
.6918		.4785	.2943	39.8292	5.0000
217.0000		.0000			

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	2.2024	1.1965	1.8407	.0670	-.1558
4.5606					
ItrLyd	1.0049	.2785	3.6081	.0004	.4560
1.5538					
PsIgal	-.3294	.2974	-1.1074	.2693	-.9155
.2568					
PsiSaug	-.6602	.3623	-1.8223	.0698	-1.3742
.0538					
Int_1	-.1669	.0762	-2.1907	.0295	-.3171
-.0167					
Int_2	.2567	.0811	3.1651	.0018	.0968
.4165					

Product terms key:

Int_1	:	ItrLyd	x	PsiSaug
Int_2	:	PsIgal	x	PsiSaug

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0115	4.7992	1.0000	217.0000	.0295
M*W	.0241	10.0179	1.0000	217.0000	.0018

Focal predict: ItrLyd (X)
Mod var: PsiSaug (W)

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

PsiSaug	Effect	se	t	p
LLCI	ULCI			
3.1245	.4833	.0714	6.7719	.0000
.3426	.6240			
3.8027	.3701	.0659	5.6198	.0000
.2403	.4999			
4.4808	.2569	.0945	2.7199	.0071
.0707	.4431			

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

Value	% below	% above
4.7296	95.0673	4.9327

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

LLCI	PsiSaug ULCI	Effect	se	t	p	
.4057	2.0000	.6710	.1346	4.9851	.0000	
.4004	.9363	.6460	.1246	5.1832	.0000	
.3944	2.1500	.6210	.1149	5.4031	.0000	
.3878	.8916	.5959	.1056	5.6449	.0000	
.3804	2.3000	.5709	.0967	5.9063	.0000	
.3718	.8475	.5458	.0883	6.1800	.0000	
.3616	2.4500	.5208	.0808	6.4492	.0000	
.3495	.6800	.4958	.0742	6.6831	.0000	
.3349	3.0500	.4707	.0689	6.8331	.0000	
.3172	.6420	.4457	.0652	6.8367	.0000	
.2957	3.2000	.4206	.0634	6.6384	.0000	
.2703	.5455	.3956	.0636	6.2226	.0000	
.2409	3.6500	.3706	.0658	5.6316	.0000	
.2078	.5002	.3455	.0698	4.9466	.0000	
.1718	3.8000	.3205	.0754	4.2487	.0000	
.1334	.4691	.2954	.0822	3.5929	.0004	
.0931	4.2500	.2704	.0900	3.0054	.0030	
.0514	.4477	.2454	.0984	2.4926	.0134	
.0085	4.5500	.2203	.1074	2.0505	.0415	
.0000	.4394	.2154	.1093	1.9710	.0500	
.0351	4.7000	.1953	.1169	1.6707	.0962	-
.0794	.4256	.1702	.1266	1.3442	.1803	-
	5.0000					
	.4199					

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

```

      ItrLyd      PsiSaug      NovaEl      .
BEGIN DATA.
      3.2960      3.1245      3.6563
      4.0199      3.1245      4.0062
      4.7439      3.1245      4.3561
      3.2960      3.8027      3.5441
      4.0199      3.8027      3.8120
      4.7439      3.8027      4.0800
      3.2960      4.4808      3.4318
      4.0199      4.4808      3.6178
      4.7439      4.4808      3.8038

```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

```

      ItrLyd      WITH      NovaEl      BY      PsiSaug      .
-----
      Focal predict: PsIgal      (M)
      Mod var: PsiSaug      (W)

```

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

	PsiSaug	Effect	se	t	p
LLCI	ULCI				
	3.1245	.4726	.0716	6.6021	.0000
	.3315	.6136			
	3.8027	.6466	.0632	10.2307	.0000
	.5220	.7712			
	4.4808	.8207	.0944	8.6923	.0000
	.6346	1.0067			

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

Value	% below	% above
2.2433	1.3453	98.6547

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

	PsiSaug	Effect	se	t	p	
LLCI	ULCI					
	2.0000	.1839	.1426	1.2903	.1983	-
	.0970	.4649				
	2.1500	.2224	.1317	1.6895	.0926	-
	.0371	.4820				
	2.2433	.2464	.1250	1.9710	.0500	
	.0000	.4928				
	2.3000	.2609	.1210	2.1564	.0322	
	.0224	.4994				
	2.4500	.2994	.1107	2.7059	.0074	
	.0813	.5175				
	2.6000	.3379	.1007	3.3552	.0009	
	.1394	.5365				
	2.7500	.3764	.0913	4.1222	.0001	
	.1964	.5564				

2.9000	.4149	.0826	5.0208	.0000
.2520	.5778			
3.0500	.4534	.0749	6.0504	.0000
.3057	.6011			
3.2000	.4919	.0685	7.1765	.0000
.3568	.6270			
3.3500	.5304	.0639	8.3072	.0000
.4046	.6563			
3.5000	.5689	.0612	9.2891	.0000
.4482	.6896			
3.6500	.6074	.0610	9.9575	.0000
.4872	.7277			
3.8000	.6459	.0631	10.2294	.0000
.5215	.7704			
3.9500	.6844	.0674	10.1477	.0000
.5515	.8174			
4.1000	.7229	.0735	9.8316	.0000
.5780	.8678			
4.2500	.7614	.0810	9.4007	.0000
.6018	.9211			
4.4000	.7999	.0895	8.9378	.0000
.6235	.9763			
4.5500	.8384	.0988	8.4887	.0000
.6437	1.0331			
4.7000	.8769	.1086	8.0738	.0000
.6628	1.0910			
4.8500	.9154	.1189	7.7000	.0000
.6811	1.1497			
5.0000	.9539	.1295	7.3669	.0000
.6987	1.2091			

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```

DATA LIST FREE/
  PsIgal      PsiSaug      NovaEl      .
BEGIN DATA.
  3.3594      3.1245      3.6699
  4.0710      3.1245      4.0062
  4.7827      3.1245      4.3425
  3.3594      3.8027      3.3518
  4.0710      3.8027      3.8120
  4.7827      3.8027      4.2722
  3.3594      4.4808      3.0338
  4.0710      4.4808      3.6178
  4.7827      4.4808      4.2018
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  PsIgal      WITH      NovaEl      BY      PsiSaug      .

```

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

Conditional direct effects of X on Y

	PsiSaug	Effect	se	t	p
LLCI					
	3.1245	.4833	.0714	6.7719	.0000
.3426	.6240				
	3.8027	.3701	.0659	5.6198	.0000
.2403	.4999				
	4.4808	.2569	.0945	2.7199	.0071
.0707	.4431				

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

ItrLyd	->	PsIgal	->	NovaEl	
	PsiSaug	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	3.1245	.1817	.0414	.1033	.2666
	3.8027	.2486	.0490	.1534	.3458
	4.4808	.3156	.0657	.1914	.4460

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PsiSaug	.0987	.0364	.0335	.1795

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----