

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO VYSTYMO PROGRAMA

Magistrantės Živilės Stravinskaitė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

RYŠYS TARP ORGANIZACIJOS EMOCINIO KLIMATO, GYVAVIMO CIKLO IR LYDERYSTĖS STILIAUS	THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATION'S EMOTIONAL CLIMATE, LIFE CYCLE AND LEADERSHIP STYLE
---	---

LIETUVIŲ KALBA

ANGLŲ KALBA

Magistrantas _____

Darbo vadovas _____
Doc. Dr. Erika Vaiginienė

Darbo įteikimo data:
Registracijos Nr.

Vilnius, 2022

TURINYS

Lentelių sąrašas.....	3
Paveikslų sąrašas.....	4
ĮVADAS	5
1. TEORINĖS SĄSAJOS TARP ORGANIZACIJOS EMOCINIO KLIMATO, GYVAVIMO CIKLO IR LYDERYSTĖS STILIAUS	8
1.1. Organizacijos klimato samprata ir emocinį klimatą lemiantys veiksniai.....	8
1.1.1. Teorinė organizacijos klimato samprata	8
1.1.2. Emocinio klimato teoriniai aspektai bei jį lemiančių veiksnių matavimas	10
1.2. Organizacijos gyvavimo ciklai ir organizacijos emocinis klimatas	12
1.2.1. Organizacijų vystymosi teoriniai aspektai	13
1.2.2. Organizacijos vystymosi ciklai pagal I. Adizes metodologiją ir emocinis klimatas.....	15
1.3. Teorinė lyderystės stiliaus, emocinio klimato ir organizacijos gyvavimo ciklo analizė..	18
1.3.1. Lyderystės stilių tipologija.....	18
1.3.2. Lyderystės stilių ir organizacijos emocinio klimato ryšys	22
1.3.3. Lyderystės stiliaus ir organizacijos gyvavimo ciklo ryšys.....	23
II. RYŠIO TARP ORGANIZACIJOS EMOCINIO KLIMATO, GYVAVIMO CIKLO IR LYDERYSTĖS STILIAUS TYRIMO METODOLOGIJA	26
2.1. Tyrimo tikslai, uždaviniai ir metodai	26
2.2. Matuojamų veiksnių ir jiems matuoti skirtų konstruktyvų paaiškinimas.....	28
2.3. Duomenų patikimumas.	32
2.4. Tyrimo apribojimai.	32
2.5. Tyrimo imtis.....	33
2.6. Duomenų apdorojimas.	34
2.7. Skalių vidinio suderinamumo su duomenimis tikrinimas	35
III. RYŠIO TARP ORGANIZACIJOS EMOCINIO KLIMATO, GYVAVIMO CIKLO IR LYDERYSTĖS STILIAUS TYRIMO REZULTATAI	37
3.1. Respondentų charakteristika	37
3.2. Organizacijos emocinio klimato tyrimo rezultatai	39
3.3. Organizacijos gyvavimo ciklo tyrimo rezultatai	47
3.4. Vadovo lyderystės stiliaus tyrimo rezultatai	51
3.5. Ryšio tarp organizacijos emocinio klimato, gyvavimo ciklo ir lyderystės stiliaus tyrimo rezultatai	55
IŠVADOS	60
LITERATŪROS SĄRAŠAS:	63
SANTRAUKA	70
SUMMARY	72
PRIEDAI.....	73

Lentelių sąrašas

1.lentelė Organizacijos klimato rūšys	9
2 lentelė Organizacijos gyvavimo ciklų modeliai.	14
3 lentelė Konstruktas x1 – Organizacijos emocinis klimatas.....	29
4 lentelė Konstruktas y – Organizacijos gyvavimo ciklas	30
5 lentelė Konstruktas x2 – Lyderystės stilius.....	31
6 lentelė Respondentų dalyvavusių apklausoje pasiskirstymas.....	34
7 lentelė Koreliacijos koeficiento reikšmė	35
8 lentelė Analizuojamų skalių vidinio suderinamumo su duomenimis rezultatai	35
9 lentelė Organizacijos gyvavimo ciklo nustatymo klausimyno rezultatai	49
10 lentelė Atlikto tyrimo rezultatai.....	55
11 lentelė Augančios organizacijos gyvavimo ciklo (w) kaip moderatoriaus poveikis ryšiui tarp lyderystės stilių (x) ir emocinio klimato (y) rezultatai.....	58

Paveikslų sąrašas

1 paveikslas. Organizacijų gyvavimo ciklai pagal I. Adizes metodologiją.....	15
2 paveikslas. Lyderystės stilių ir organizacijos emocinio klimato ryšys.....	23
3 paveikslas Lyderystės stiliaus ir organizacijos gyvavimo ciklo ryšys.	25
4 paveikslas. Tyrimo koncepcijos grafinis modelis.....	27
5 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.	37
6 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	38
7 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	38
8 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas.	39
9 paveikslas. Organizacijos „A“ emocinio klimato vertinimas.....	40
10 paveikslas. Organizacijos „B“ emocinio klimato vertinimas.....	41
11 paveikslas. Organizacijos „C“ emocinio klimato vertinimas.....	42
12 paveikslas. Organizacijos „D“ emocinio klimato vertinimas.....	42
13 paveikslas. Organizacijos „E“ emocinio klimato vertinimas.....	43
14 paveikslas. Organizacijos „F“ emocinio klimato vertinimas.....	44
15 paveikslas. Organizacijos „G“ emocinio klimato vertinimas.....	44
16 paveikslas. Organizacijos „H“ emocinio klimato vertinimas.....	45
17 paveikslas. Emocinio klimato tirtose organizacijose vertinimas.....	46
18 paveikslas. Lyderystės veiksnių raiška tirtose organizacijose.....	51
19 paveikslas. Lyderystės stilių raiška tirtose organizacijose.....	53

IVADAS

Pagrindinis organizacijų vadovų uždavinys – kurti pridėtinę vertę organizacijai ir siekti jos strateginių tikslų. Organizacijos, siekdamos maksimaliai efektyvių rezultatų, kasdien susiduria su daug iššūkių, problemų, kuriuos reikia nedelsiant spręsti bei ieškoti geriausių būdų suvaldyti susidariusias situacijas. Organizaciją priimta nagrinėti kaip gyvą organizmą (Adizes, 2015), kurio veiklos laikotarpis yra skaidomas etapais – gyvavimo ciklais. Kiekvienas ciklas pasižymi jam būdingais funkciniais bruožais. Vadovo vaidmuo yra nepaprastai svarbi organizacijos sėkmės dalis, be abejo, labai svarbu ir pati įmonė, kokia ji yra, kas jai būdinga, kokia aplinka, kolektyvas, tačiau vadovo gebėjimas priimti tinkamus sprendimus pagal organizacijos gyvavimo ciklui būdingas problemas, gali pakeisti organizacijos gyvavimo ciklą ir darbuotojų pasitenkinimą darbu. Pastaruoju metu ypatingai daug dėmesio skiriama organizacijos emociniam klimatui, jo daromai įtakai veiklos rezultatams. Nuo vadovo lyderystės ir jo elgesio, priklauso organizacijos emocinis klimatas, kuris gali parodyti, kuriame vystymosi etape yra organizacija, kokios problemos jai būdingos. Pasaulinių krizių akivaizdoje (COVID-19 pandemija, karo grėsmė) kaip niekada tapo aktualūs pokyčiai. Siekiant efektyviai suvaldyti organizaciją jos pokyčių metu ir tinkamai pasirinkti problemų sprendimo būdus, reikia žinoti, kokiam gyvavimo ciklo etape ji yra.

Šiame darbe bus nagrinėjamas ryšys tarp organizacijos emocinio klimato, gyvavimo ciklo ir vadovo lyderystės stiliaus. Tyrimai rodo, kad organizacijai nebepakanka vien tik būti rezultatyvia trumpalaikėje perspektyvoje ir siekti maksimaliai gerų rezultatų, neatsižvelgiant į tai, koks poveikis yra daromas darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimu darbu. Organizacijos emocinio klimato tyrimų Lietuvoje nėra atlikta daug, tačiau jie tampa vis populiariesni. Yra tyrimų apie vadovo lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato ryšį (Jenkins, 2019; Sekerka, Fredrikson, 2008), jo poveikį darbo rezultatams (Mumford, Scott, Gaddis ir Strange, 2002; Goussak, Webber ir Ser, 2011), tačiau ryšys tarp organizacijos emocinio klimato, gyvavimo ciklo ir vadovo lyderystės stiliaus nėra tirtas. Šis darbas bus **aktualus**, nes turės praktinę naudą ir padės identifikuoti, kokių lyderystės stiliumi turėtų pasižymėti vadovas, kad kurtų palankų emocinį klimatą organizacijoje ir kartu padėtų organizacijai pereiti į kitą gyvavimo ciklo etapą.

Organizacijų gyvavimo ciklus tyrė daugelis autorių (Miller, Friesen, 1984; Richard 2006, Freeman ir Engel, 2007; Jawahar ir McLaughlin, 2001): vieni juos skirstė pagal organizacijos dydį, kitų skirstymas nebuvo išsamus arba į jį nebuvo įtrauktas nuosmukio periodas. XX a. 8 dešimtmetyje I. Adizes (2015) sukurta organizacijos gyvavimo ciklų klasifikacija yra paremta daugelio metų praktika, todėl šiame darbe bus remiamasi I. Adizes metodologijoje nustatytais organizacijos gyvavimo ciklais. Kiti autoriai tyrė organizacijos gyvavimo ciklo ir darbo rezultatų,

strateginio planavimo ryši (Zhao, 2013; Maly, Velinov, 2016). Tyrimų, kuriuose būtų tirtas ryšys tarp organizacijos gyvavimo ciklo ir jos emocinio klimato trūksta.

Darbo objektas – ryšys tarp organizacijos emocinio klimato, gyvavimo ciklo ir vadovo lyderystės stiliaus.

Darbo tikslas:

- identifikuoti organizacijos gyvavimo ciklus vadovaujantis I. Adizes metodologija pagal organizacijos emocinį klimatą.

- identifikuoti vadovo lyderystės stilius bei ryšio buvimą ar nebuvimą tarp lyderystės stiliaus ir organizacijos emocinio klimato. Tai padėtų sužinoti, kokios vadovavimo kompetencijos yra reikalingos tam tikruose organizacijos gyvavimo ciklo etapuose. Identifikavus ciklą ir pritaikius tinkamą lyderystės stilių galima organizaciją išlaikyti klestėjime arba nuvesti/grąžinti į klestėjimą.

Dauguma šiuolaikinių organizacijų gyvuoja 15-20 metų, tačiau yra organizacijų, kurios gyvuoja šimtmečius ir tai joms padeda padaryti vadovai, kurie priima teisingus sprendimus konkrečioje situacijoje. **Darbo problema** – nustatyti ryši tarp organizacijos emocinio klimato, gyvavimo ciklo ir lyderystės stiliaus. Tyrimo duomenys, suteiktų praktinę naudą ir padėtų nustatyti, kaip keičiasi emocinis klimatas, keičiantis organizacijos gyvavimo ciklams ir koki lyderystės stilių turėtų rinktis vadovai, norėdami tinkamai integruoti savo organizacijas ir kuo ilgiau išlaikyti jas klestėjime.

Uždaviniai:

- išanalizuoti organizacijų vystymosi teorinius aspektus;
- išanalizuoti organizacijos gyvavimo ciklo ir emocinio klimato ryši;
- nustatyti organizacijos emocinio klimato ir vadovų lyderystės stiliaus ryši.;
- nustatyti vadovo lyderystės stilių bei ryšio buvimą ar nebuvimą tarp jo ir organizacijos gyvavimo ciklo;
- nustatyti organizacijos emocinio klimato ryši su organizacijos gyvavimo ciklu.

Darbe keliamos prielaidos:

Prielaida 1: emocinis klimatas reikšmingai koreliuoja su organizacijos gyvavimo ciklu.

Prielaida 2: lyderystės stilius turi reikšmingos įtakos organizacijos emociniam klimatui.

Prielaida 3: organizacijos emocinis klimatas ir vadovo lyderystės stilius turi įtakos organizacijos gyvavimo ciklui.

Darbo ir tyrimo metodai: Remiantis moksline literatūra aptarti organizacijų vystymosi ciklą, emocinio klimato ir lyderystės stiliaus teorinius aspektus. Atlikti teorinę vadovų lyderystės stilių, emocinio klimato ir organizacijos gyvavimo ciklo ryšio analizę. Empiriškai iširti ryši tarp organizacijos emocinio klimato, gyvavimo ciklo ir lyderystės stiliaus pasirinktose organizacijose.

Teorinėje magistro darbo dalyje yra nagrinėjamos teorinės sąsajos tarp organizacijos emocinio klimato, gyvavimo ciklo ir lyderystės stiliaus. Pirmajame poskyryje aptariama organizacijos klimato samprata ir ją lemiantys veiksniai, antrajame – organizacijos gyvavimo ciklo ir organizacijos emocinio klimato ryšys, trečiajame – teorinė ryšio tarp lyderystės stiliaus, organizacijos gyvavimo ciklo ir emocinio klimato analizė.

Ryšiui tarp organizacijos emocinio klimato, gyvavimo ciklo ir lyderystės stiliaus nustatyti bus atliekamas kiekybinis tyrimas – elektroninė apklausa, aštuoniose skirtingo tipo organizacijose. Tyrimo anketa sudaryta iš 4 klausimynų: Elsa Peña-Suárez, José Muñi ir kt. Emocinio organizacijos klimatui nustatyti skirtas klausimynas (15 kl.), darbo autorės pagal I. Adizes metodologiją sudarytas klausimynas organizacijos gyvavimo ciklui nustatyti (11 kl.) bei Bass ir Avolio (1995) sukurta *Multifactor Leadership Questionnaire 6-S* forma (21 kl.) lyderystės stiliui nustatyti. Apklausoje pateiktas trumpas demografinių duomenų klausimynas (4 kl.) Tyrimo duomenys bus apdorojami SPSS programa, o išvados bus rengiamos naudojant statistinę bei lyginamąją analizę.

Trečiojoje darbo dalyje pateikiami tyrimo rezultatai, išvados bei pasiūlymai.

1. TEORINĖS SAŠAJOS TARP ORGANIZACIJOS EMOCINIO KLIMATO, GYVAVIMO CIKLO IR LYDERYSTĖS STILIAUS

1.1. Organizacijos klimato samprata ir emocinį klimatą lemiantys veiksniai

Vienas pagrindinių sėkmingos organizacijos elementų yra jos klimatas. Organizacijos klimatas parodo, kaip savo darbo aplinkoje jaučiasi darbuotojai, kokie tarpasmeniniai ryšiai yra puoselėjami tarp komandos narių bei padeda siekti rezultatų. Šiuo metu vis didesnis dėmesys yra skiriamas organizacijos emociniam klimatui, kuris darbuotojams suteikia psichologinį komfortą, saugumo jausmą bei didina jų įsitraukimą. Organizacijos klimatą kuria jos vadovas per organizacijos vertybes, kultūrą, darbo aplinką, taip padėdamas darbuotojams pasijausti svarbiais ir įgalindamas siekti tikslų.

1.1.1. Teorinė organizacijos klimato samprata

Pirmasis pavartojęs organizacijos klimato sąvoką, buvo K. Lewin (1939), jis teigė, jog „organizacijos klimatas – tai santykiai tarp asmenybės poreikių ir socialinės gyvybinės erdvės, kuriame asmenybė veikia ir gali patenkinti savo poreikius“ (Lewin, Lippitt, White, 1939). Organizacijos klimatas apibūdinamas kaip stiprus kolektyvo elgesio veiksnys grindžiamas emocijomis, padedantis suvokti aplinką ir parodantis tarpusavio santykių būklę. Organizacijų klimatą tyrinėjo daug autorių: Schneider (2013); Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2005); Isaksen, Ekvall (2007); Ngo, Foley ir Loi (2009); (A.Furnham,1999) ir kt.

Vieni teigė, kad tai – bendras ir subjektyvus narių supratimas apie darbo aplinką (Schneider, 2013) ir yra siejamas su individuliu darbuotojų suvokimu, jų emocinėmis būsenomis (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005). Kiti – apibrėžė, kaip organizacijos narių suvoktas patirtis, vykdant jų veiklą (Isaksen, Ekvall, 2007) ir darančias poveikį vidiniams organizacijos procesams. Organizacinis klimatas veikia rezultatus, veiklą, turi įtakos organizacijos narių pasitenkinimui darbu. Organizacijos klimatas stipriai priklauso nuo lyderių. „Iki tam tikro laipsnio, organizacijos klimatas yra sukurtas aukščiausio lygio vadovybės, remiantis jų įsitikinimais ir veiksmai“ (Ngo, Foley ir Loi, 2009). Organizacijos klimatas suvokiamas kaip organizacijos narių pasitenkinimas savo darbu, santykiu su vadovu, vieningu organizacijos tikslų siekimu, motyvavimo sistema (Furnham,1999). Organizacijos klimatas yra

vienas iš organizacinės kultūros dalių ir yra susijęs su organizacijos socialiu kontekstu. Jis daro įtaką jos narių elgesiui, o tai tiesiogiai veikia organizacijos veiklą ir rezultatus.

Organizacijos klimatas ir organizacijos kultūra nėra tas pats. Organizacijos klimatas yra organizacijos kultūros sudedamoji dalis. „Organizacijos kultūra yra vertybių sistema, priimtina visiems organizacijos nariams ir visuomenei, kuri leidžia organizacijai veikti tikslingai ir būti atsakingai už visuomenę, nuolat remiasi tradicijomis, apeigomis, įpročiais“ (Purlys, 2009).

Organizacijos klimatas yra visų organizacijos narių tarpusavio santykiai ir reakcijos į juos vertinimas, jis apima tiek vidinius, tiek išorinius veiklos procesus bei vadovo elgesį. Atsižvelgiant į darbuotojų ir vadovų santykių pobūdį ir jų reakcijas, organizacijos vidinius ir išorinius veiksnius, vadovavimo stilių, organizacijos narių tarpusavio santykių kokybę išskiriama keletas organizacijos klimato rūšių: socialinis, psichologinis, kolektyvinis, darbo, etikos, emocinis.

1.lentelė Organizacijos klimato rūšys

ORGANIZACIJOS KLIMATAS	KLIMATO CHARAKTERISTIKOS	AUTORIAI
Socialinis	Organizacijos vertybės ir savos elgesio taisyklės	G. J. Milbourn (1980), M. A. Kremen (1997)
Kolektyvinis	Suvokimas susijęs su individų elgesio kontekstu	Furnham (1999);
Struktūrinis klimatas	Sutelkiantis dėmesį į objektyvias struktūrines ypatybes	Boeyens, M.J. (1985).
Etikos	Nusistovėjusi praktika priimant sprendimus ar juos pagrindžiant bei vykdant veiklą	Palidauskaitė (1995) Cullen ir Martin (2006)
Darbo	Susiformavusi darbuotojų tarpusavio sąveika ir jų darbinės charakteristikos	Palidauskaitė (1995)
Psichologinis	Organizacijos narių subjektyvios emocinės būsenos, kylančios iš subjektyvaus darbo sąlygų ir patirties, tarpasmeninių santykių, bei vadovo elgesio interpretacijų	Jacikevičius, A. (1995); Zakarevičius (2006); Jones, James, (1979),
Mikroklimatas	Darbuotojų tarpusavio santykių ir darbo organizavimo visuma atsispindinti darbuotojų veiksmuose, savijautoje, mąstyme apie organizaciją	Robbins (2003)
Emocinis	Emocijų scenarijų rinkinys, susidedantis iš emocijų reakcijų ir socialinių sąveikų	De Riverra (1992)

Šaltinis: sudaryta autorės, 2021.

Apibendrinant galima teigti, kad nėra vieningos organizacijos klimatą apibūdinančios charakteristikos, nes kai kurie autoriai tą pačią charakteristiką priskiria skirtingai organizacijos klimato rūšiai. Ypatingai persipynę organizacijos psichologinio, emocinio ir mikroklimato charakteristikos. Galima teigti, kad autoriai nagrinėja tuos pačius veiksnius, tik jiems apibūdinti vartoja skirtingus terminus.

Šiuo metu ypatingai daug dėmesio yra skiriama emociniam organizacijos klimatui, nuo kurio priklauso darbuotojų pasitenkinimas darbu, pasitikėjimas vadovu ir kolegomis, noras siekti geresnių rezultatų, prisidėti prie organizacijos klestėjimo. Jis svarbus norint suprasti organizacijos ir jos narių elgesį (Tran, 1998). Emocinis klimatas suvokiamas kaip emocijų grupė kolektyvinėje nuotaikoje, reprezentuojančių tiek esamą, tiek būsimą socialinę aplinką. (De Rivera, 1992). Emocinį klimatą formuoja vadovas, jo valdymo stiliaus, elgesys su darbuotojais. Darbuotojai savo ruožtu subjektyviai vertina vadovo elgesį, kurio tam tikri veiksmai gali nulempti teigiamą arba neigiamą emocinį klimatą, kurį sunku pakeisti.

1.1.2. Emocinio klimato teoriniai aspektai bei jį lemiančių veiksnių matavimas

Šiame magistro darbe klimato sąvoka analizuojama emociniu aspektu, todėl kalbėsime apie emocinį klimatą. Emocijos neegzistuoja atskirai nuo socialinio konteksto, jos yra svarbi socialinės realybės dalis (Greenwood, 1992). Komandos emocinis klimatas turi įtakos pritraukiant talentus, tiesiogiai lemia geresnius darbo rezultatus, pasitenkinimą darbu, darbuotojų įsitraukimą. Emocinis klimatas – tai organizacijos viduje vyraujantis mikroklimatas. Organizacijos emocinį klimatą lemia organizacijos vertybės, tikslai, įsitikinimai ir požiūris bei socialinės aplinkos įtakos (Tran, 1998). Taip pat jį reikšmingai gali paveikti vadovo elgesys (Kelner et al., 1994; Momeni, 2009) ir vadovavimo stilius. Dar 1939 m. Lewin tyrinėjo skirtingų vadovo lyderystės stilių įtaką organizacijos klimatui. Vadovo kuriamas pozityvus klimatas vienija organizacijos narių tikslus, skatina darbuotojus reikšti savo mintis, kurti naujoves. Destruktyvus emocinis klimatas daro neigiamą įtaką tiek darbuotojų motyvacijai, tiek darbo rezultatams.

Emocinio klimato tyrimai sulaukia vis daugiau dėmesio, tačiau kol kas Lietuvoje nėra atliekama daug tokio pobūdžio mokslinių tyrimų. Be abejonės, vis daugiau dėmesio skiriant emocinei sveikatai, įmonės pačios užsako emocinio klimato ir komandos emocinio intelekto matavimo tyrimus, todėl tokių tyrimų ateityje daugės. Lietuvių autoriai daugiau tyrinėjo psichologinį organizacijos klimatą. Psichologinio klimato termino autoriais laikomi R. James ir S. B. Sells (1981), kurie šį terminą siejo su asmenų suteikiama psichologine reikšmė į tam tikras situacijas. De Riverra (1992) emocinio klimato sąvoką apibūdina kaip emocijų scenarijų rinkinį, susidedantį iš emocijų reakcijų ir socialinių sąveikų. Emocinis klimatas susideda ne tik iš žmonių reakcijų į įvykius, bet ir subjektyvią tikrovę kuri valdo jų elgesį. Organizacijos nariai

reaguoja į darbo aplinkoje jaučiamas nuotaikas, vykstančias situacijas, ir tai subjektyviai interpretuoja, o tai veikia tiek jų darbą, tiek jų asmeninį gyvenimą.

Emocinis klimatas yra tarpasmeninių ir organizacinių veiksnių sąveiką, kuri lemia narių elgesį organizacijos vidinėje ir išorinėje aplinkoje ir veiklos rezultatus bei yra glaudžiai susijusi su vadovo elgesiu, jo emociniu intelektu. Juk aplinką kuria vadovas, jis yra atsakingas už organizacijos taisykles, vidinę atmosferą, tam tikros kultūros palaikymą. Lyderiui svarbu mokėti kurti klimatą, kuris teigiamai veiktų darbuotojų motyvaciją, skatintų norimą elgesį, kūrybiškumą, produktyvumą, efektyvesnį konfliktų sprendimą, o ne slopintų iniciatyvas ir augimą. Dar 1932 m. Hersey pastebėjo, kad kasdieninis darbuotojų poveikis koreliuoja su jų našumu.

Vadovas turi būti teisingai griežtas ir padėti organizacijos nariams atsiskleisti bei pasiekti tikslą. Svarbu koks santykis kuriamas su darbuotojais, kaip jiems keliami tikslai, vadovo pareiga padėti komandai, ugdyti ją, teikti teigiamą grįžtamąjį ryšį. Organizacijos klimatas gali būti laisvas arba keliantis įtampą, stresinis, (ne)formalus, lankstus arba biurokratinis, hierarchinis arba mažiau struktūrizuotas (Jewell, 2002). West (1990) teigė, kad organizacijos klimatui išmatuoti reikia orientuotis į organizacijos viziją, tikslus ir inovacijų rėmimą.

Mokslininkai nesutaria dėl emocinio klimato matavimo. Vieni teigia, kad emocinį klimatą galima nustatyti iš organizacijos struktūrinių rodiklių, tikslų ir etikos, kuriame klimatas apibrėžiamas kaip susitarimas tarp individualių suvokimų (de Riverra, 1992). Kiti tyrimai buvo nukreipti į nuotaikas ir emocijas darbe, stresines situacijose, darbo grupėse, pasitenkinimą atlygio sistema. Paez et al. (1997) išskiria keletą emocinio klimato rodiklių:

- 1) objektyvus makrolygio rodiklis (pvz. nedarbo lygis šalyje, pravaikštos organizacijoje);
- 2) subjektyvus makrolygio rodiklis (organizacijos padėties vertinimas);
- 3) makro psichologinis – atspindi, kaip grupės nariai suvokia klimatą, o jų vertinimų vidurkis yra naudojamas apibūdinti grupę.
- 4) mikro lygio psichologiniai – tiriami pavieniai asmenys.

Organizacijos emocinio klimato matavimas gali būti susijęs ir su aštuoniomis pagrindinėmis emocijomis: saugumo jausmu, nesaugumu, pasitikėjimu, pykčiu, meile, baime, tikėjimu ir liūdesiu (de Rivera ir Paez, 2007). G. Yurtsever ir J. de Rivera (2010) organizacijos emocinio klimato matavimui pasitelkė 3 pagrindines emocijas: pasitikėjimo, vilties ir saugumo jausmą.

Merkys, G., Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Dromantas, M (2005) išskyrė 18 organizacijos klimato veiksnių: psichologinis komfortas; verbalinė ir neverbalinė komunikacija; konfliktai; santykiai su vadovais; skatinimas ir bausmės; komunikacija; atvirumas; kartų ir tarpusavio santykiai; neformalios grupės; vadovavimo stilius; aplinka; kontrolė; atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; vertybės; tradicijos.

Baršauskienė V, Janulavičiūtė-Ivaškevičienė (2005) išskiria 5 pagrindinius veiksnius turinčius įtaką organizaciniam klimatui: organizacijos kontekstas; organizacijos struktūra; organizacijos procesas; fizinė aplinka; vertybių ir normų sistema.

Elsa Peña-Suárez, José Muñi, Ángela Campillo-Álvarez, Eduardo Fonseca-Pedrero ir Eduardo García-Cueto (2013) emocinį klimatą tyrė kaip viendimensį reiškinių, kartu apimančių bendradarbiavimą ir santykius su vadovu, darbo organizavimą, inovacijų skatinimą, įsitraukimą ir prisirišimą prie darbo.

Emocinis klimatas gali būti naudojamas identifikuoti organizacijos situaciją ir sritis, kurioms reikalingi pokyčiai, derinant darbuotojų emocinį požiūrį ir darbo organizavimą (Vanagas, 2004). Svarbus organizacijos klimato indikatorius yra vadovo emocinis intelektas, nes emocijos lemia sprendimų kokybę ir gebėjimą kurti santykius tarp komandos narių. Komandos narių emocinę brandą galima atpažinti iš besąlyginės pagarbos, produktyvaus požiūrio, empatijos ir nuoširdumo.

Organizacijos emociniam klimatui svarbu yra ir organizacijos gyvavimo ciklas, jos struktūra, dydis, gyvavimo laikas, darbo santykių ypatybės, o vadovui svarbu žinoti organizacijos emocinį klimatą, kad galėtų identifikuoti jos problemas ir pritaikyti priemones jų sprendimui.

Nors vieningos organizacijos klimatą apibūdinančios charakteristikos, tačiau daugelis autorių tyrė darbuotojų savijautą organizacijoje remdamasi pagrindinių emocinių stiprumo identifikavimo. Organizacijos sėkmė priklauso nuo emocinio klimato, nes net 70 proc. iniciatyvų žlunga dėl prasto mikroklimato organizacijoje. Organizacijos emocinį klimatą lemia įvairių veiksnių, tačiau vienas pagrindinių, yra vadovo elgesys: nuo jo gali priklausyti darbuotojų įsitraukimas, noras siekti užsibrėžtų tikslų ir pasiektų rezultatų kokybė.

1.2. Organizacijos gyvavimo ciklai ir organizacijos emocinis klimatas

Kiekviena organizacija nuo savo susikūrimo iki likvidavimo išgyvena įvairius savo gyvavimo etapus. Organizacija kaip gyvas organizmas nesivysto tolygiai, nevykdo veiklos viename lygyje, ji kinta tiek viduje, tiek išorėje. Kiekviename gyvavimo cikle organizacijos susiduria su problemomis, kurios yra neatskiriama veiklos dalis, todėl labai svarbu, kad organizacijoje būtų lyderis, kuris tinkamai suvaldytų problemas, padėtų organizacijai veikti, pasiekti geriausius rezultatus ir atvesti arba grąžinti į klestėjimą. Vadovo gebėjimas vadovauti komandai ir organizacijai tapo ypatingai svarbus pokyčių akivaizdoje, kai reikia daug greičiau, lanksčiau ir operatyviau reaguoti į iškilusius iššūkius. Taigi galima daryti prielaidą, kad vadovų elgesys formuoja organizacijos emocinį klimatą, o tai daro poveikį organizacijos gyvavimo ciklui.

1.2.1. Organizacijų vystymosi teoriniai aspektai

Organizacija - žmonių kolektyvas suburtas bendriems tikslams siekti ir turintis savo vadovą. Tikslų siekimas – tai procesas, kuris apima visas įmonės veiklos sritis (valdymą, kontrolę, tikslų nustatymą, komandos formavimą). Pati organizacija vystosi etapiškai, cikliška, jos veikla nėra kaip tiesė. Pirmasis „gyvavimo ciklo“ sąvoką organizacijos gyvavimo laikotarpiui apibūdinti panaudojo Boulding 1950 m. (von Wobesser, 2016). Organizacijos gyvavimo ciklus tyrė daugelis autorių: Greiner (1997), Adizes (2015), Zakarevičius (2002), Freeman ir Engel (2007), Baird ir Meshoulam (1998), Jawahar ir McLaughlin (2001) ir kt. Daugiausia organizacijos gyvavimo ciklai skirstomi nuo 2 iki 10 etapų. Ne visi autoriai išskyrė nuosmukio ciklus. Kiekvienam etapui būdingi tam tikri dėsningumai. Pereinant iš vieno ciklo į kitą reikalingi strateginiai pokyčiai, reikalingi nauji tikslai, struktūros ir darbo metodų kaita.

Freeman ir Engel (2007) išskyrė du vystymosi ciklus: verslo idėjų realizavimas ir pajamų generavimas. Pirmojo ciklo galutinis etapas yra produkto ar paslaugos prototipų pardavimas klientui, antrasis prasideda pajamų gavimu už suteiktas prekes ar paslaugas, o gaunami vartotojų atsiliepimai aiškiai nubrėžia veiklos gaires į priekį. Organizacijos gyvavimo į du etapus skyrė ir Richard (2006). Jis išskyrė ankstyvuosius (formavimo ir augimo) bei vėlyvuosius (brandos ir nuosmukio) etapus.

Tris organizacijos gyvavimo ciklus išskyrė Baird ir Meshoulam (1988). Autoriai organizacijos veiklą skirstė į tris ciklus: gimimo, brandos ir nuosmukio. Juos apibrėžė lyg statybinius blokus, kuriuose vykdomos veiklos suteikia pagrindą vėlesniems etapams. Jie neišskiria organizacijos mirties etapo, nes įmonės jo nesiekia, jos gali reaguodamos į aplinkos veiksnius iš naujo save sukurti/atgaivinti.

Organizacijos gyvavimo periodą į 4 ciklus skyrė Jawahar ir McLaughlin (2001). Autoriai apibrėžia gimimo, augimo, brandos ir atgimimo ciklus, neišskirdami nuosmukio ir mirties. Kiekvienas raidos etapas turi jam būdingų bruožų. Pradiniame gimimo etape yra parengiamas ir įgyvendinamas verslo planas, įmonės gyvybingumas ir tolesnis perėjimas į kitą etapą priklauso nuo pinigų srautų užtikrinimo. Augimo etape, jau įveiktas išlikimo klausimas, organizacija ieško plėtros galimybių, investicijų, tampa svarbu palaikyti stabilumą, kurti organizacijos struktūrą. Brandos etape augimo tempas sumažėja, tačiau jis laikomas sėkmingiausiu iš visų etapų, kuriame vyrauja didelės pajamos, veiklos efektyvumas, stabilumas, proaktyvumas. Organizacijai pereinant nuo brandos etapo į smukimą, yra pereinamasis laikotarpis – atgimimas, kurio metu vadovai imasi priemonių, kad atstytų buvusius pasiekimus ar bent jų dalį.

Penkis organizacijų augimo ciklus išskyrė Greiner (1997 m.), Miller ir Friesen (1984) ir Lester (2003). Greiner išskyrė tik augimo ciklus bei teigė, kad kiekviename iš 5 ciklų – yra ilgalaikės perspektyvos laikotarpis sąlygotas galimybių ir krizės sukeltos esminių sukrėtimų.

Pirmame organizacijos vystymosi etape kaip galimybę išskyrė kūrybiškumą, o krizės joje kyla dėl lyderystės reikalingumo. Antrame etape labai svarbu kryptingas vadovavimas, tačiau joje kyla autonomiškumo krizė. Trečiajame etape galimybes suteikia delegavimas, tai leidžia plėsti veiklą ir ją didinti, o grėsmę kelia per didelė savininko kontrolė. Ketvirtajame etape augimas galimas koordinavimo dėka, tačiau jau kyla biurokratijos grėsmė. Penktajame etape augimas yra galimas per bendradarbiavimą – krizė įveikiama naujų struktūrų ir programų, kurių pagalba galima pailsėti darbuotojams.

Miller ir Friesen (1984) skiria šiuos organizacijos gyvavimo ciklus: gimimo, augimo, brandos, atgimimo ir nuosmukio. Lester (2003) taip pat kalba ne tik apie augimo etapus bet ir apie nuosmukį. Jis išskyrė egzistavimo, išlikimo, sėkmės, atsinaujinimo ir nuosmukio gyvavimo etapus. I. Adizes (1979) metodologijoje yra skiriama 10 organizacijos gyvavimo ciklų: iki vedybinė; kūdikystė; Go-Go, paauglystė; klestėjimas, stabilumas, aristokratija, ankstyvoji biurokratija, biurokratija, mirtis. Dauguma organizacijų nepereina iš vieno gyvavimo ciklo į kitą tradicine prasme (Lester ir Parnell, 2002; Miller ir Friesen, 1984), todėl I. Adizes (1979) siūlo skirti 5 kategorijas, kurios parodo, kad organizacija nustoja gyvuoti neperėjusi į kitą etapą, tai: atsitiktinis meilės ryšys; kūdikio mirtis; steigėjo šeimos spąstai; skyrybos (išankstinis senėjimas, savęs nerealizavęs verslininkas).

2 lentelė Organizacijos gyvavimo ciklų modeliai.

AUTORIUS	ETAPAS 1	ETAPAS 2	ETAPAS 3	ETAPAS 4	ETAPAS 5
	PRADŽIA	VYSTYMAS	BRANDA	DIVERSIFIKAVIMAS	NUOSMUKIS
Freeman ir Engel (2007)	Verslo idėjų realizavimas ir pajamų generavimas				-
Richard (2006)	Ankstyvasis (formavimo ir augimo)	Vėlyvasis (brandos ir nuosmukio)			
Baird ir Meshoulam (1988).	Gimimas	Branda			Nuosmukis
Jawahar ir McLaughlin (2001)	Gimimas	Augimo	Brandos	Atgimimo	-
Greiner 1972	Inovacijos	Orientacijos	Delegavimas	Bendradarbiavimas	-
Miller ir Friesen (1984)	Gimimas	Augimas	Branda	Atgimimas	Nuosmukis
Lester (2003)	Egzistavimas	Išlikimas	Sėkmė	Atsinaujinimas	Nuosmukis
Adizes (1979)	Iki vedybinė; Kūdikystė	Go-Go Paauglystė	Klestėjimas	Stabilumas	Aristokratija, Ankstyvoji Biurokratija, Biurokratija, mirtis

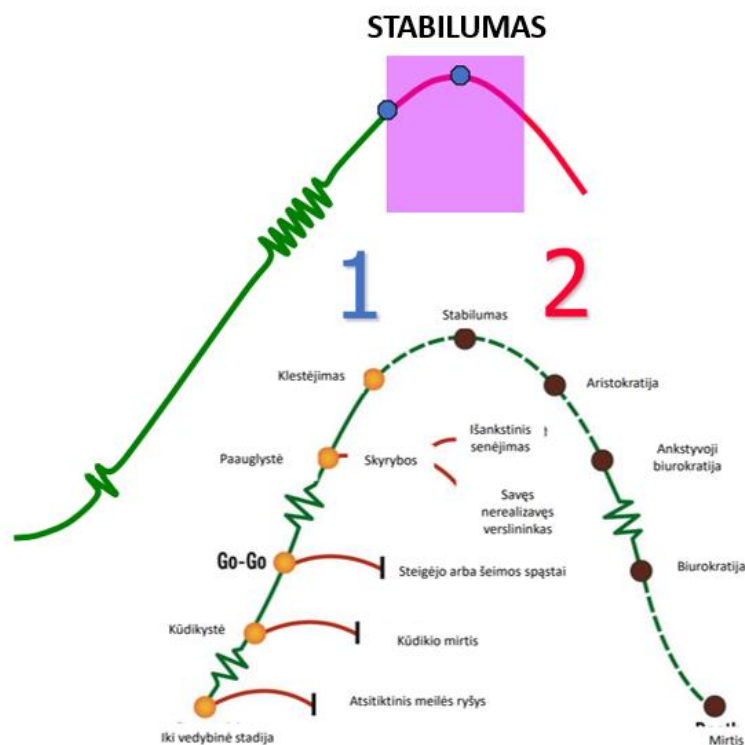
Šaltinis: Sudaryta autorės, 2021.

Šiame darbe bus remiamasi I. Adizes (2015) pateiktais organizacijos gyvavimo ciklais, kurie apjungė daugelį autorių pateiktų skirstymų, yra paremti praktika ir kartu analizuoja, kokie iššūkiai vadovui kyla kiekviename organizacijos gyvavimo cikle, koks lyderystės stilius yra reikalingas.

1.2.2. Organizacijos vystymosi ciklai pagal I. Adizes metodologiją ir emocinis klimatas

Remiantis I. Adizes (2015) organizacijos gyvavimo ciklą lemia du faktoriai: lankstumas ir kontrolės lygis. Jauna organizacija yra nenuspėjama, neturi organizacinės struktūros, be to, jai trūksta savikontrolės. Organizacijai augant, mažėja lankstumas, tačiau didėja kontrolės lygis, o senstant – savikontrolė prarandama. Vadovo vaidmuo yra taikyti koreguojančius veiksmus ieškant balanso tarp lankstumo ir kontrolės, nes abu faktoriai yra nesuderinami. Vadovo veiksmai nuolat turi būti nukreipti į siekį būti klestėjimo cikle. Kiekvienas ciklas turi jam būdingą vadovo elgesį ir iš to išplaukiantį darbuotojų emocinį klimatą.

Pagal kontrolės ir lankstumo lygį, I. Adizes visus organizacijos gyvavimo ciklus skirsto į dvi dalis augančias ir senstančias organizacijas.



1 paveikslas. Organizacijų gyvavimo ciklai pagal I. Adizes metodologiją.

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal I. Adizes, Managing Corporate Lifecycles, (2015).

Augančios organizacijos sėkmės sulaukia prisiimdamos riziką, joms svarbiausia yra padaryti veiksmus, o ne tinkamai juos įforminti. Tokiose organizacijose problemos priimamos kaip iššūkiai, kuriuos įveikus atsivers naujos galimybės. Labai svarbią vietą organizacijoje užima vadovas, jis jos varomoji jėga, pakeitus lyderį gali pasikeisti visa organizacija. Darbuotojams šiame etape yra svarbu žinoti jų darbo tikslą bei sukurti kuo didesnę vertę savo klientams.

Augančios organizacijoms priskiriami šie gyvavimo ciklai:

Iki vedybinė. Į šį ciklą įeina dar tik idėjos sukurti organizaciją momentas arba pats kūrimasis. Kūrėjai turi norą sukurti naują nišą rinkoje. Komanda maža, labai įsitraukusi, užsidedusi savo mintimis, reikalingas tinkamas jos resursų paskirstymas. Vyrauja laisvas idėjų reiškimas, skatinamas kūrybiškumas. Tokioje stadijoje komandos nariai jaučiasi labai įsitraukę ir motyvuoti įgyvendinti savo idėjas – t.y., pasiekti trokštamus tikslus.

Kūdikystėje įmonė dar tik susikuria, ji turi mažą komandą orientuota į veiksmus ir rezultatus, neturi daug strategijos: galvojama kaip uždirbti, o ne kurti naujas idėjas. Organizacija bando prisitaikyti prie išorinės aplinkos ir kuria nišą joje (Lyden, 1975). Šiame cikle trūksta pinigų, komanda yra labai pažeidžiama, nes yra ką tik susiformavusi todėl kylančios problemos gali virsti krize. Šiame cikle organizacijoje vyrauja autokratinis valdymas, didžiausią riziką ir atsakomybę prisiima vadovas, todėl stipriau kontroliuoja jos narius (tai nesunku padaryti, nes komanda nedidelė).

Go-Go cikle organizacija greitai auga, jai sekasi, todėl galvoja, kad viskas įmanoma ir turi daug prioritetų. Šiame cikle ji dar neturi stiprios organizacinės struktūros, vadovas užduotis skirsto neatsižvelgiant į užduotis, o tiesiog paskirto pagal žmones. Organizacijos nariai jaučiasi įsitraukę, kūrybingi, įkvėpti organizacijos misijos bei lengvai pasiduoda vadovo įtakai. Greitai sprendžia problemas, vis dar yra labai proaktyvūs, nes kuria naujas plėtros idėjas. Šiame cikle reikėtų tvirtinti pamatus: motyvavimą, struktūrą, strategiją ir infrastruktūrą, o ne vien ieškoti naujų iššūkių ir tikslų, susifokusavus į augimą. Priešingu atveju organizaciją išstinka problema – steigėjo arba šeimos spąstai ir kompanija turi būti parduota arba atleisti vadovą.

Paauglystėje organizacijoje vyrauja vidiniai konfliktai, atsakomybės kratymasis. Organizacinių tikslų ir kompensacijų nenuoseklumas. Po didelės ir sparčios plėtros, mažėja pokyčiai. Savininkas turi užleisti vietą samdomam vadovui, nors ir jaučia administracijos grėsmę. Komandoje mažėja motyvacija, laikinai prarandamas vizijos nuoseklumas, vis daugiau atsakomybių yra pasidalinama su komandos nariais, todėl jie jaučiasi užtikrintini, saugūs, nebijo reikšti savo nuomonės, tačiau kartu juos gali varginti ir nepasitenkinimo jausmas dėl didelio darbo krūvio ir neapibrėžtų darbo tikslų.

Klestėjimas - optimalus gyvavimo ciklas. Jame yra subalansuotas lankstumas ir savikontrolė. Darbuotojai yra įsitraukę, jie turi jiems pritaikytą motyvavimo sistemą, siekiant

tikslų. Organizacijoje dirba profesionalai, tarp jų vyrauja komandos pasitikėjimas. Šį ciklą reikia stengtis kuo daugiau išlaikyti. Tokioje organizacijoje darbuotojai jaučiasi patenkinti ir saugūs, nes organizacija yra komforto būsenoje.

Senstančiose organizacijose darbuotojai vengia didelės rizikos, jų rezultatai viršija turėtus lūkesčius, nes jau nebeturi tokių didelių ambicijų. Svarbiau tampa tinkamai įforminti atliktus veiksmus, o ne geriau padaryti darbą. Tokiose organizacijose svarbiau tampa organizacijos tikslų pasiekimas arba didesnio pelno siekimas, o ne klientas. Darbuotojai vertinami pagal jų asmenines savybes, o ne pagal indėlį į tikslo siekimą. Norint pakeisti tokią organizaciją, reikia pakeisti visą sistemą, ne tik vadovą.

Senstančioms organizacijoms priskiriami šie gyvavimo ciklai:

Stabilumo cikle organizacija vis dar stipri, bet jau senstanti ir netenkanti lankstumo – vidaus rinka viršija išorinę prekybą, mažėja augimo lūkesčiai. Naujos idėjos vis dar palaikomos, tačiau jau nebėra tokio didelio užsidegimo. Tokioje organizacijoje yra rūpinamasi jos nariais, jaučiamas stiprus bendruomeniškumas, tačiau jau prasideda senėjimas – tai užstringama sau kelti ambicingus tikslus, džiaugiamasi esama padėti ir galvojama, kad to pakanka.

Aristokratijoje organizacijoje įsivyroja daug formalumo, nebekuriamos naujos idėjos, jos yra perkamos iš išorės. Daug dėmesio yra skiriama praeities pasiekimams, gyrimuisi praeitų rezultatų, prarandamas ateities fokusas. Veikla paremta procedūromis, o ne tikslais. Šiame cikle darbuotojai nekuria naujų idėjų, planų, komandoje ignoruojamos kylančios problemos. Kartu jie vis dar jaučiasi gerai, nes prisimena buvusių laimėjimus, laikydami, kad tai jų dabartiniai pasiekimai.

Ankstyvojoje biurokratijoje dėmesys yra skiriamas asmeniui, kuris ją parodė ar sukėlė, o ne problemos sprendimui. Kolektyve vyrauja vidiniai konfliktai, tarpusavio ryšio nebuvimas. Kai išorinė veikla ima kelti sunkumų orientuojamasi į komandos konfliktus ir puolimą iš nugaros. Darbuotojai jaučiasi nesaugūs, nėra veikiančios motyvavimo sistemos, atsiranda vidinės įtampos.

Biurokratijoje mažai orientacijos, tačiau daug sistemų, kurios neveikia. Organizacija turi daug planų, tačiau mažai realios kontrolės, nėra atsižvelgiama į klientus, koncentruojamasi į vidų. Net mažiausios problemos yra derinamos su aukščiausio lygio vadovu, todėl jis užsiimdamas mikrovadyba palieka tikrąsias problemas be priežiūros. Nėra darbuotojų įsitraukimo, vyrauja nepasitenkinimas darbu, nusivylimas komanda. Paskutinėse organizacijos gyvavimo ciklo stadijose vyrauja kolektyvizmo jausmas, nes atsiranda daug problemų būdingų visai darbuotojų grupei (Torbert, 2004).

Mirties cikle tarp komandos narių vyrauja „jei tik“ mentalitetas, kuris gali tęstis keletą metų. Darbuotojai nėra įsipareigoję, tačiau organizacija nenori panaikinti darbo vietų ir

organizaciją palaikoma dirbtiniu būdu. Toks palaikymas yra labai brangus, o įsipareigojimo nebuvimas, neduoda gerų rezultatų, organizacijos veikla nejuda iš mirties taško. Tačiau net ir tokiame gyvavimo cikle, darbuotojai gali jaustis gerai, nes mažai vidinės kontrolės bei ambicingų tikslų nebuvimas, padeda jiems jaustis saugiai ir užtikrintai.

Apibendrinant galima teigti, kad kasdien organizacijų vadovai sprendžia jų problemas ir iškilusius iššūkius, tačiau mažai susimąsto, kad jeigu sėkmingai susitvarkai su esamomis problemomis ir suvaldai pokytį šiandien, rytoj, kai organizacija plėsis arba senės, reikės kitų įgūdžių, kitokio elgesio, norint padėti komandos nariams prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių. Kiekvienas organizacijos gyvavimo ciklas darbuotojams suteikia skirtingas galimybes ir problemas, todėl emocinė savijauta labai svarbus indikatorius, nustatant, kokiam gyvavimo cikle yra organizacija.

1.3. Teorinė lyderystės stiliaus, emocinio klimato ir organizacijos gyvavimo ciklo analizė

„Valdymas“ yra visų organizacijos išteklių koordinavimas siekiant jos tikslų, apimantis planavimo procesą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę (Mbua, 2003). Vadovaudamas vadovas deleguoja darbus savo darbuotojams, viską kontroliuoja ir kuria pridėtinę vertę organizacijai. Lyderystės fenomenui pastaruoju metu yra skiriama daug dėmesio, daugelis tyrinėtojų ją įvardina kaip procesą, nes jis gali keistis laikui bėgant. Vadovas kaip savo organizacijos lyderis telkia komandą, daro jai įtaką ir rodo kryptį siekiant tikslų. Kartu vadovas savo elgesiu ir rodomu pavyzdžiu kuria organizacijos emocinį klimatą, taip darydamas įtaką organizacijos našumui ir kūrybiškumui, valdydamas organizacijos keliavimą per gyvavimo ciklus.

1.3.1. Lyderystės stilių tipologija

Lyderystės mokslas prasidėjo XX a. pr., jis „tyrinėja lyderį kaip asmenį, jo elgesį, jo sąveiką, santykį su sekėjais ir pasiektą rezultatą (Miniotaitė ir Staškevičius, 2019). Mokslininkai lyderystės teorijas skirstė pagal orientaciją į tikslą arba dėmesį nukreiptą į žmogų ir tarpusavio santykius. Organizacijos yra skirtingos, skiriasi ir jose dirbantys žmonės, o lyderis turi taikyti tuos elgesio modelius, kurie tinka jo sekėjams ir daro maksimalų poveikį jiems. Lyderystės stilius – „tai įvairūs elgsenos būdai, kuriuos pasirenka lyderiai, darydami įtaką sekėjams ir nukreipdami juos“ (Šilingienė, 2012). Lyderis savo elgesiu tiesiogiai veikia darbuotojų įsitraukimą, įsipareigojimą organizacijai, norą siekti organizacijos tikslų. Tinkamas lyderystės

stilius gali prisidėti prie organizacijos sėkmės, nes darbuotojai noriai patys įgyvendins organizacijos viziją ir atsidavusiai dirbs.

Lyderis visų pirma yra žmogus ir jis turi pasižymėti tam tikromis savybėmis, elgesio modeliais, kurie darytų sėkmingą jį kaip lyderį. Nėra vieningos nuomonės, kuo turi pasižymėti lyderis, tačiau dažnai jiems priskiriamos tokios savybės: gebėjimas daryti įtaką, drąsa, lankstumas, charizmatiškumas, smalsumas, gebėjimas prisiimti atsakomybę, atkaklumas ir toliaregystė. S. A. Kirkpatrick ir E. A. Locke'as (1991) išskyrė penkias universalias lyderių savybes: intelektas, pasitikėjimas savimi, sąžiningumas, socialumas ir apsisprendimas.

Lyderystės teorijas galima suskirstyti į klasikinės (bruožų, elgesio, situacinio vadovavimo) ir šiuolaikines (transformacinė, charizmatinė, autentiškoji, tarnaujančioji, pasidalytoji). Klasikinės (transakcinės) teorijos grindžiamos lyderio gebėjimu daryti pokytį tik savo pavyzdžiu, perteikiant įkvepiančią viziją ir keliant motyvuojančius tikslus. Transformacinė lyderystė paremta principu „duoti ir imti“ ir sakoma, kad reikšmingas pokytis sukuriamas lyderiui ir sekėjams motyvuojant vieni kitus.

Vienas pirmųjų lyderystės stilius tyrinėjo K. Lewin (1939), kuris nustatė tris pagrindinius vadovavimo stilius ir suteikė atspirties tašką labiau išplėtotoms lyderystės teorijoms. Jis išskyrė autokratinį, demokratinį ir liberalų lyderystės stilių, pateiktas skirstymas išlieka vis dar labai populiarus ir dažnai naudojamas.

Autokratinis lyderis vienas kontroliuoja organizacijos veiklos procesus, priima visus sprendimus, daug dėmesio skiria veiksmas, o mažai žmonėms. Valdžia sutelkta vienoje rankose, organizacijose vyrauja piramidės formos hierarchinė struktūra. Tam tikrose situacijose, tokie sprendimai gali būti greitesni, tačiau kai kas kartą dėl net menkiausių klausimų reikia atsiklausti aukščiausio vadovo, kai kurie procesai stagnuoja. Toks elgesys mažina komandos narių atsakomybės jausmą, kūrybiškumą. Lyderis pats renkasi tikslus ir priemones, komunikuoja iš viršaus į apačią. Mercanlioğlu (2010) pažymi, kad organizacijos, kurios turi vienpusį bendravimą, autokratinį valdymą ir neturi komandiško darbo, labiau patiria mobingą.

Demokratiškas lyderis skatina organizacijos narių aktyvesnį vaidmenį, priimant sprendimus, ir lemia didesnę komandos narių produktyvumą. Autokratiniai lyderiai direktyviai verčia darbuotojus atlikti darbą, o demokratiniai lyderiai stengiasi juos įtraukti į užduotį ir pasidalyti atsakomybėmis. Jie stengiasi suformuoti tokią atmosferą, kurioje darbuotojai gali pasidalinti savo jausmais, idėjomis ir patirtimis, o vadovas rodo, kad vertina kiekvieno idėjas (Brookfield, 2010).

Liberalus lyderis suteikia įgaliojimus priimti sprendimus savo sekėjams, skatindamas juos įsitraukti ir motyvuoti (Mujtaba 2014). Jie minimaliai dalyvauja komandos valdymo procese, mažai kontroliuoja komandą, todėl kyla grėsmė nežinoti realios organizacijos padėties.

Šis vadovavimo stilius labiau tinka toms organizacijoms, kurių darbuotojai yra aukštos kvalifikacijos, motyvuoti, pajėgūs ir nori daryti viską patys (Chaudhry ir Javedas 2012). Liberali lyderystė naudinga organizacijose, kuriose reikia priimti daug sprendimų, darbuotojai turi atlikti nesudėtingas ir įprastas užduotis, tačiau gali būti pražūtingas, su tais, kurie neturi gebėjimo save kontroliuoti ir spręsti problemas bei jų būdus suderinti su organizacijos tikslais (Memoona, Kiran ir Bahaudin, 2014).

Moksliniame kontekste dažnai pateikiami dar šie lyderystės stiliai: transformacinis, transakcinis, charizmatinis, autentiškas, tarnaujantis, pasidalytasis.

Transformacinė lyderystė nukreipta į lyderio sekėjų transformaciją. Lyderis savo elgesiu didina sekėjų motyvaciją, įkvepia juos siekti tikslų, keisti motyvus ir elgesį, t.y., transformuoti. Lyderis to gali siekti elgdamasis kaip siektinas pavyzdys, įkvėpdamas darbuotojus, besirūpinant jais, ugdant kūrybiškumą bei kuriant inovacijas organizacijoje. Šios lyderystės pradininku laikomas Jamesas MacGregoras Burnsas (1978), kuris šį terminą pirmiausiai pavartojo politikos lyderiams apibūdinti, tačiau dabar jis naudojamas ir organizacijos kontekste.

Bernardas M. Bass (1985) išskiria keturis transformacinio vadovavimo komponentus: intelektualinę stimuliaciją; individualizuotą dėmesį; idealizuotą įtaką, įkvepiantį motyvavimą.

Intelektinė stimuliacija: lyderiai skatina savo sekėjų kūrybiškumą, skatina laisvą mąstymą, padaršina juos klausti ir siūlyti savo idėjas.

Individualizuotas dėmesys: Lyderis veikia kaip mentorius, skatina atvirą bendravimą, suteikia empatijos ir palaikymo. Rodo didelę pagarbą ir akcentuoja kiekvieno indėlį į komandos darbo rezultatą. Su kiekvienu užmezga atskirą ryšį.

Idealizuota įtaka – veikia per pasitikėjimą ir pagarbą lyderiui. Lyderis uždega sekėjus savo entuziazmu ir tikėjimu vizija.

Įkvepiantis motyvavimas – grįstas sekėjų emocijomis, kurios veikia lyderiui išsakant įkvepiančią viziją, keliant aukštus tikslus. Lyderis palaiko bendravimą su sekėjais, padeda aiškiau suvokti tikslą, kad galėtų lengviau judėti jo link.

Vadovas pasirinkęs transformacinį lyderystės stilių, siekia ne tik patenkinti finansinius darbuotojų poreikius, bet ir skatinti vidinę motyvaciją, intelektualinį mąstymą, norą prisidėti prie organizacijos vizijos kūrimo.

Transakcinė lyderystė – pagrįsta mainais (ekonominiais, emociniais ir kt.) tarp lyderio ir jo sekėjų, ji orientuota į konkrečius tikslus (Yahaya, Ebrahim, 2016) ir siūlo atlygį už jų pasiekimą arba bausmes už neigiamus rezultatus. Jis padeda organizacijos vadovui stebėti organizacijos tikslų siekimą rodiklių pagalba bei neleisti nukrypti nuo jų. Tačiau transakcinė lyderystė nėra nukreipta į asmenį ar jo tobulėjimą, todėl laikui bėgant toks lyderis, priešingai nei

transformacinis, užgožia komandos kūrybiškumą ir laisvumą. Pasak Yahaya ir Ebrahim (2016), vadovas nustatęs tikslą: gali skatinti darbuotojus motyvuojančiu atlygiu už pasiektus rezultatus (sąlyginį atlygį); pats atidžiai stebėti darbuotojus ir aktyviai ieškoti klaidų, kurias imtųsi taisyti reikalui esant (valdymas pagal išimtį); nustatyti standartą ir pats būti pasyvus bei labai nenoriai įsikišti tik tada, kai tam bus tikra būtinybė (pasyvus valdymas). Vadovai, kurie naudoja šį stilių pasitiki savimi, turi charizmą bei stengiasi darbuotojus valdyti vizijos pagalba (Bach, Sulikova 2021)

Charizmatinė lyderystė paremta lyderio charizma. Lyderiai demonstruoja pasitikėjimą savimi, drąsą, laikymąsi savo įsitikinimų bet kokia kaina. Jie kelia didelius tikslus sau ir komandai bei noriai daro įtaką kitų sprendimas.

Autentiškoji lyderystė yra naujausia lyderystės teorija, susiformavusi tik XX a. pab. Ši lyderystė lyderį laiko tą, kuris gerai pažįsta savo mintis, patirtis, emocijas, patį save ir yra įsisavinęs savo patirtis.

Tarnaujančioji lyderystė gyvuoja organizacijose, kurios pasižymi atvirumu ir teisingumu, lyderis sekėjų interesus iškelia aukščiau savų, rūpinasi darbuotojais. Pirmasis ją organizacijos kontekste aprašė Robert T. Greenleaf (1970). Parris ir Peadrey (2013 m.) teigė, kad tarnaujantis lyderis teikia pirmenybę prisiimti atsakomybę padėti organizacijai tapti geresnei ateityje. Jis veikia sau pavaldžius vadovus ir, nustatydamas organizacijos vertybes ir politiką, atlieka strateginį vaidmenį organizacijos vystymesi (Boal ir Hooijberg, 2001). Išskiriami penki tarnaujančios lyderystės veiksniai: tarpusavio pagalba; bendruomenės kūrimas; altruizmas; egalitarizmas; moralė. Tarnaujantis lyderis padeda augti ne tik darbuotojams, bet ir visai organizacijai, jis demonstruoja pagarbą kitiems, įtraukia į sprendimų priėmimą bei kuria bendruomenę priimdamas visų skirtingumą. Toks vadovas moka klausytis komandos narių, pasižymi empatija ir gebėjimu įtikinti, rūpinasi darbuotojų tobulėjimu ir vienija komandą.

Pasidalytoji lyderystė daugiau yra organizacijos kultūra, kurioje vyrauja daugiau horizontali hierarchinė struktūra, visi komandos nariai veikia vienas kitą, prisiima atsakomybę beveik po lygiai. Apie pasidalytąją lyderystę pradėta kalbėti tik XX a. 7 dešimtmetyje, jos pradininkas Thompson (1967) teigė, jog ši lyderystė reiškiasi visoje organizacijoje. Jos raiškiai įtakos turi visi organizacijos nariai (Spillane, 2006) ir yra populiarūs dirbant su y kartos darbuotojais. Pasidalytoji lyderystė – formalių ir neformalių lyderių bendradarbiavimas prisiimant atsakomybę (Dukynaitė (2015).

Apibendrinant galima teigti, lyderystės stilius – tai veiksnių ir metodų rinkinys, padedantis vadovams suburti ir orientuoti žmones konkrečiam tikslui (Dele, Nanle, Abimbola, 2015). Nėra aiškių ribų tarp lyderystės stilių, tačiau šiame darbe pasirinkta atskirai nenagrinėti charizmatinės lyderystės, nes kiekvienas lyderis gali turėti charizmą arba ne, taip pat atsisakyta nagrinėti

autentišką lyderystę, nes kiekvienas žmogus, vadovas jau savaime yra autentiškas. Pasidalytoji ir demokratinė lyderystė, kaip ir autokratinis ir transakcinis lyderis turi daug bendrų bruožų. Dėl šių priežasčių darbe išsamiau bus nagrinėjami trys lyderystės stiliai, kurie skirstomi pagal socialinės sąveikos aspektą: transakcinis, transformacinis ir „Laissez –fire“ (arba liberalusis stilius).

1.3.2. Lyderystės stilių ir organizacijos emocinio klimato ryšys

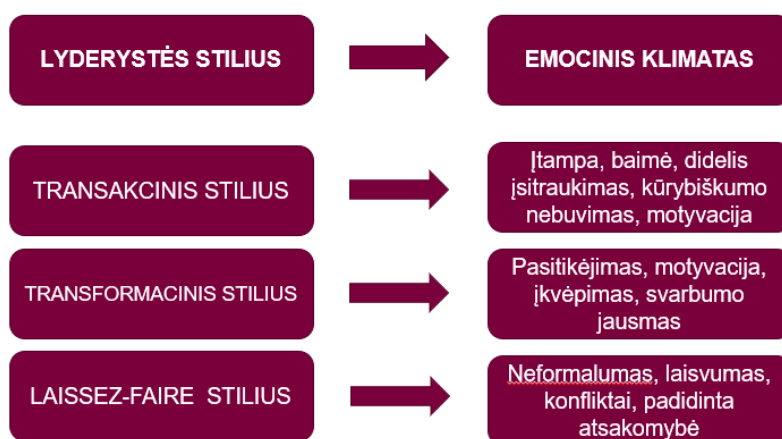
Lyderiai formuoja organizacijų kultūrą, nuo jų elgesio labai daug priklauso, jie tiesiogiai veikia sekėjus ir jų savijautą. Vienas pagrindinių veiksnių veikiančių organizacijos emocinį klimatą bei vadovo ir darbuotojų santykius yra vadovo lyderystės stilius (Dele, Nanle, Abimbola, 2015). Mokslinių tyrimų apie emocinio klimato ir lyderystės stiliaus vis dar trūksta (Mumford ir kt. (2002); Jung ir kt. (2003). Pastaraisiais metais vadovo lyderystės stilius vertinamas kaip svarbus kintamasis organizacijos aplinkos atžvilgiu (Samul, 2016). Lyderio sukurta gera darbo atmosfera gali ženkliai prisidėti prie našumo stiprinimo, o bloga – neigiamai veikia veiklą.

Transakcinis lyderis išlaiko distanciją tarp darbuotojų, dažnai kelia aukštus standartus užduotims, duodamas trumpus terminus, todėl organizacijoje gali vyrauti įtampa neįtikti lyderiui. Darbuotojai bijo teikti savo siūlymus, prieštarauti, kūrybiškai reaguoti į situacijas. Transakcinis lyderis vienašališkai nustato organizacijos politiką, tikslų siekimo procedūras, santykius komandoje bei skatinimų ir baudimo priemones (Van Vugt ir kt. 2004). Tuo tarpu tarnaujantis lyderis rūpinasi savo sekėjais (pritaiko darbo grafiką, skatinimo priemones, darbo-poilsio balansą), todėl tokioje organizacijoje vyrauja bendruomenės jausmas, bendradarbiavimas, nesavanaudiškas rūpinimasis kitais, sąžiningumas ir pasitikėjimas. Kita vertus, transakcinis lyderis tinkamai parinkdamas skatinimo priemones gali išlaikyti aukštą darbuotojų įsitraukimą bei motyvaciją. Mainų tarp vadovo ir jo sekėjų sistema gali turėti teigiamos įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu, tačiau kolektyve nebūtinai bus tamprūs santykiai tarp komandos narių (Angriani ir kt., 2020). Tokiose organizacijose darbuotojai yra orientuoti į rezultata, tačiau dažnai gali jausti baimę ir įtampą, kad nepasiekus nustatytų tikslų lauks bausmė.

Laissez-faire lyderis palaiko laisvą organizacijos kultūrą, kurioje vyrauja neformali aplinka, darbuotojams suteikiama laisvė priimti sprendimus, o tai reiškia, kad pavaldiniai priimdami sprendimus gali vadovautis savo nuomone, nejausdami griežtos politikos ar procedūrų tvarkos (Gill, 2014). Tokie lyderiai vengia patarti darbuotojams priimant sprendimus, todėl tai didina darbuotojų atsakomybę, bet kartu ir sukuria geras sąlygas mokytis, tobulėti ir daugiau sužinoti apie būtinas priemones organizacijos vystymuisi (Eagly, Mary, Schmidt ir van Engen 2003). Tokioje organizacijoje darbuotojai dažnai konfliktuoja dėl pareigų ir atsakomybės, nes

vadovas neprisiima savo vaidmens. Be to, jie jaučiasi mažiau įsipareigoję organizacijai, nes vadovas neteikia grįžtamojo ryšio ir nemotyvuoja darbuotojų (Bass, Avolio, 1997).

Transformacinis lyderis siekia motyvuoti kitus, keldamas jiems iššūkius, kuria pasitikėjimo atmosferą organizacijoje. Jis transformuoja savo sekėją, todėl sekėjai jaučia pasitikėjimą, pagarbą lyderiu. Organizacijoje vyrauja įsitraukimas, darbuotojai tiki organizacijos vizija. Darbuotojai tiki lyderiu yra įkvėpti vizijos, jaučiasi svarbūs, nes yra atsižvelgiama į individualius jų poreikius. Toks lyderis skatina ieškoti naujų sprendimų, palaiko kūrybiškumą, suteikia psichologinį saugumą. Sekėjai turi aukštesnę produktyvumą, kūrybiškumą, pasitenkinimą darbu bei įsipareigojimą organizacijai. (Fiaz, Su, Ikram, Saqib, 2017). Organizacijoje vyrauja aktyvus bendravimas iš apačios į viršų ir atvirkščiai. Lyderis sukuria tokia atmosferą, kurioje darbuotojai jaučia psichologinį saugumą, nebijo išsakyti savo nuomone ar klysti.



2 paveikslas. Lyderystės stilių ir organizacijos emocinio klimato ryšys

Šaltinis: sudaryta autorės.

1.3.3. Lyderystės stiliaus ir organizacijos gyvavimo ciklo ryšys

Organizacijos gyvavimo ciklas ir jos savybės daro įtaką lyderystės efektyvumui (Hooijber, Choi, 2001). Organizacijos gyvavimo ciklai reikalingi suprasti organizacijos struktūrinius pokyčius ir kokią vadovavimo būdą vadovui pasirinkti. Lyderystės stiliaus ir organizacijos gyvavimo ciklo ryšio tyrimų yra labai mažai, tačiau jie yra labai svarbūs, nes priverčia pagalvoti apie vadovo elgesį ir jo įtaką darbuotojų veiksmams bei gebėjimą pakeisti organizacijos gyvavimo ciklą. Organizacijos gyvavimo ciklo teorijos naudojamos struktūriniais pokyčiams ir elgesiui nukreiptam į veiklos rezultatus aprašyti I. Adizes (2015) gali nurodyti kokių kompetencijų ir asmeninių bruožų reikia vadovui, kad jis organizacijai galėtų vadovauti efektyviai ir rezultatyviai bei pasiektų norimus tikslus. Taigi, kiekvienas organizacijos gyvavimo

ciklas reikalauja skirtingų lyderio elgesio normų ir vadovavimo būdo, nuo jo gali priklausyti ar organizacija pereis į aukštesnį augimo ciklą, o gal patirs nuosmukį.

Organizacijos kūrimasis **iki vedybiniam etape** yra dar tik idėjos stadijoje, todėl labai svarbu šiame cikle įkvėpti savo komandą, motyvuoti juos ir uždegti kartu veikti, būti kūrybingiems. Šiame gyvavimo cikle yra reikalinga transformacinė lyderystė. Tuo tarpu autokratinis vadovavimo būdas žlugdytų kūrybiškumą ir nebūtų galimybės pereiti į kūrimosi etapą.

Kūdikystėje, kai organizacija dar tik susikuria, visas jėgas reikia sutelkti į rezultato siekimą ir vykdomą veiklą. Lyderis turi būti autokratinis, daug kontroliuoti, kelti ambicingus tikslus, nustatyti ne visada patogius terminus, valdyti centralizuotai, nes šiame cikle reikia priimti riziką ir likti ištikimam savo idėjai, o ne ieškoti naujų idėjų.

Go-Go cikle organizacija vystosi per greitai, rezultatai puikūs, ji nori dar plėstis, todėl joje reikalingas tiek orientavimasis į rezultatą (autokratinis valdymas), tiek kūrybiškumo palaikymas (demokratinis valdymas). Go-Go cikle transformacinė lyderystė tiek keltų aukštus tikslus, tiek motyvuotų darbuotojus jų siekiant bei palaikytų šiame kelyje.

Paauglystėje organizacijoje dalinamasi atsakomybėmis, ieškoma savo identiteto, veikloje vyrauja daug nenuoseklumo. Valdžia sutelkiama vienoje rankose, tačiau dėl didėjančio sprendimų kiekio priėmimo, vadovas laikinai gali prarasti kontrolę. Tokioje situacijoje pasirinkus liberalios lyderystės stilių ir aktyviai nedalyvaudamas organizacijos sprendimų priėmimo galėtų dar labiau pabloginti situaciją. O pasidalinant lyderyste su savo komanda ir dalį funkcijų perdėdžiant komandai, galėtų padėti organizacijai pereiti į kitą gyvavimo ciklą.

Klestėjime darbuotojų įsitraukimas yra didelis, vis dar siekiama ambicingų tikslų, skatinamas kūrybiškumas. Šiame cikle vadovas galėtų rinktis transformacinės lyderystės stilių ir keldamas aukštus tikslus, motyvuotų savo darbuotojus, taip juos psichologiškai įgalindamas. Besikeičiančioje darbo aplinkoje, darbuotojų įgalinimas suteiktų dar daugiau konkurencinio pranašumo (Kim ir kt., 2018) Tuo tarpu autokratiškas vadovas tik mažintų sekėjų atsakomybės jausmą ir kūrybiškumą.

Stabilumo cikle organizacija nustoja augti, todėl jai jau nebereikia tiek kūrybiškumo ir idėjų vystymosi. Tarnaujantis lyderis šiame cikle rūpintųsi savo darbuotojais, apdovanotų už pasiektus rezultatus, pritaikytų lankstesnes darbo sąlygas ir skatintų bendruomeniškumą, liberalus lyderis tokiam cikle dalintųsi savo atsakomybėmis su sekėjais.

Nuosmukio cikle (**aristokratijoje, ankstyvojoje biurokratijoje, biurokratijoje ir mirtyje**) organizacijų darbuotojai turi mažą įsitraukimo lygį, neturi kūrybiškumo, vyrauja daug vidinių konfliktų, mažai kontrolės, mažai orientacijos į tikslus. Liberalus lyderis šiuose cikluose gali nustatyti per mažai kontrolės, o darbuotojai patys nebus daug įsitraukę, todėl rezultatai nuolat

prastės. Autokratinis lyderis nustatys tikslus, reikalaus paklusnumo, tačiau nebereaguos į komandos narių emocinę būklę ir nepamatys, kad jie jau nebegali kurti naujovių ir siekti tikslų.



3 paveikslas Lyderystės stiliaus ir organizacijos gyvavimo ciklo ryšys.

Šaltinis: sudaryta autorės, 2022.

Apibendrinant galima pasakyti, kad lyderystė yra gebėjimas sukurti erdvę kitų nuomonei, siekiant naudos organizacijai. Skirtingi lyderystės stiliai daro nevienodą įtaką organizacijos darbuotojams. Vadovas turėtų pasirinkti tokį lyderystės stilių, kuris ne tik, kad didintų darbuotojų produktyvumą ir efektyvumą, tačiau ir būtų tinkamas organizacijos gyvavimo ciklui, nes nuo to priklausys, ar organizacija pereis į aukštesnį augimo lygį, pradės senėti, o gal net grįš į klestėjimą.

II. RYŠIO TARP ORGANIZACIJOS EMOCINIO KLIMATO, GYVAVIMO CIKLO IR LYDERYSTĖS STILIAUS TYRIMO METODOLOGIJA

Ekonominiai aplinkai tampa vis labiau nestabiliai: išgyvenant daug technologinių ir socialinių pokyčių, – pasirinkti optimalų valdymo stilių ir kompetentingai valdyti įvairiuose organizacijos gyvavimo etapuose, tampa vis sudėtingiau. Yra atlikta nemažai empirinių tyrimų apie lyderystės stiliaus ir organizacijos emocinio klimato ryšį (Sistad, 2020; Pinkas, Bulic, 2017) bei ryšių tarp organizacijos gyvavimo ciklo ir lyderystės stiliaus (Adizes, 2015; Rojas, 2018). Tačiau empirinių tyrimų apie ryšį tarp organizacijos emocinio klimato, gyvavimo ciklo ir lyderystės stiliaus nėra.

Šiuo tyrimu bus siekiama atskleisti, ar egzistuoja ryšys tarp organizacijos emocinio klimato, gyvavimo ciklo ir lyderystės stiliaus. Jis padėtų organizacijų vadovams kurti palankesnę organizacijos klimata, pasirinkti tinkamą valdymo stilių organizacijos gyvavimo ciklui ir taip išlikti konkurencinėje aplinkoje. „Ši analizė įgauna ypatingą reikšmę staigiai išaugusio organizacijų išorinės aplinkos dinamiškumo, netikrumo ir nenuspėjamumo kontekste XXI a.“ (Narimanova, 2021).

2.1. Tyrimo tikslai, uždaviniai ir metodai

Tyrimo objektas – ryšys tarp organizacijos emocinio klimato, gyvavimo ciklo ir lyderystės stiliaus pasirinktose organizacijose.

Tyrimo tikslas – nustatyti ryšį tarp vadovo lyderystės stiliaus ir organizacijos emocinio klimato bei organizacijos gyvavimo ciklo.

Tyrimo probleminis klausimas – koks ryšys yra tarp organizacijos emocinio klimato, gyvavimo ciklo ir lyderystės stiliaus pasirinktose organizacijose?

Tyrimo uždaviniai:

Nustatyti organizacijos gyvavimo ciklo ir emocinio klimato ryšį;

Nustatyti organizacijos emocinio klimato ir vadovų lyderystės stiliaus ryšį;

Nustatyti vadovo lyderystės stilių bei ryšio buvimą ar nebuvimą tarp jo ir organizacijos gyvavimo ciklo.

Tyrimo tipas – kiekybinis tyrimas.

Tyrimo dalyviai – pasirinktų organizacijų darbuotojai ir vadovai.



4 paveikslas. Tyrimo koncepcijos grafinis modelis

Šaltinis: Sudaryta autorės, 2022.

Tyrimo hipotezių formulavimas

Tyrimo metu iškeltos ir tikrinamos devynios hipotezės:

Hipotezė 1: emocinis klimatas (x^1) statistiškai reikšmingai koreliuoja su organizacijos gyvavimo ciklu.

Hipotezė 2: lyderystės stilius (x^2) turi reikšmingos įtakos organizacijos emociniam klimatui.

Hipotezė 3: organizacijos emocinis klimatas (x^1) ir vadovo lyderystės stilius (x^2) turi įtakos organizacijos gyvavimo ciklui.

Hipotezė 4: organizacijos vadovo lyderystės stilius (x^2) turi įtakos organizacijos gyvavimo ciklui.

Hipotezė 5: yra teigiamas ryšys tarp liberalaus lyderystės stiliaus ir pozityviai vertinamo emocinio klimato.

Hipotezė 6: yra teigiamas ryšys tarp augančios organizacijos ir pozityviai vertinamo emocinio klimato.

Hipotezė 7: yra teigiamas ryšys tarp liberalaus lyderystės stiliaus ir negatyviai vertinamo emocinio klimato.

Hipotezė 8: yra teigiamas ryšys tarp senstančios organizacijos ir transakcinio lyderystės stiliaus.

Hipotezė 9: yra teigiamas ryšys tarp augančios organizacijos ir transformacinio lyderystės stiliaus.

Teorinėje darbo dalyje buvo apibrėžtos pagrindinės tyrime naudojamos sąvokos:

Organizacijos emocinis klimatas – ilgalaikė vidinės organizacijos aplinkos charakteristika, kurią išgyvena jos nariai ir daro įtaką jų elgesiui (Taguiri, 1968).

Organizacijos gyvavimo ciklas – tai laikotarpis nuo organizacijos atsiradimo iki likvidavimo, „kurį apibrėžia lankstumo ir kontrolės tarpusavio ryšys. Jų neapibrėžia įmonės chronologinis amžius, pardavimai, turtas ar darbuotojų skaičius“ (Adizes, 2015).

Lyderystės stilius - „vadovui būdingų jo bendravimo su pavaldiniais elgsenos bruožų visuma, sąlygota jo nuostatų bei asmenybės savybių“ (Butkus 2008, 14).

Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis **metodas** – apklausa, buvo naudojama duomenimis iš pasirinktų organizacijų darbuotojų surinkti. Organizacijos klimatui ir lyderystės stiliui nustatyti kiekybinį metodą naudojo daugelis mokslininkų (Thumin and Thumin, 2011; Santos, 2016 ir kt.). Šis metodas – vienas geriausių būdų gauti objektyvius duomenis apie tiriamus objektus, juos sustruktūrizuoti bei formuoti rekomendacijas.

2.2. Matuojamų veiksnių ir jiems matuoti skirtų konstrukčių paaiškinimas.

Organizacijos klimatas – esminis organizacijos konteksto veiksnys, darantis įtaką jos vystymuisi ar pokyčiams bei nuvedantis į sėkmę arba atvirkščiai. Klimatas yra atmosfera, kurioje darbuotojų suvokimas yra formuojamas organizacijos veikla, procedūromis ir apdovanojimais (Brown R. B, Brooks, I., 2002).

Remiantis darbiniais apibrėžimais, siekiant nustatyti organizacijos emocinį klimatą, gyvavimo ciklą ir lyderystės stilių, tyrimui buvo sukurta anketa naudojant 4 klausimynus:

1. Emocinio organizacijos klimato klausimynas (15 klausimų);
2. Organizacijos gyvavimo ciklo klausimynas (11 klausimų);
3. Lyderystės stiliaus klausimynas (21 klausimas);
4. Demografinių duomenų klausimynas (4 klausimai).

Emociniam klimatui nustatyti pasirinktas Elsa Peña-Suárez, José Muñi, Ángela Campillo-Álvarez, Eduardo Fonseca-Pedrero ir Eduardo García-Cueto (2013) sukurtas trumpas 15 klausimų konstruktas. Minėti autoriai sukūrė 50 klausimų konstrukta organizacijos emocinio klimato matavimui, kuris rodo darbuotojų savarankiškumą, bendradarbiavimą ir santykius tarp kolegų, pasitenkinimą atlygiu, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, inovacijas, prisirišimą prie darbo. Pagal šį klausimyną jie taip pat sukūrė jo trumpąją versiją, kuri koreliuoja su ilguoju klausimynu 0.95. Šiame tyrime buvo naudojamas trumpasis organizacijos klimato klausimynas, siekiant parinkti optimalų viso tyrimo apklausos anketos turinį.

Organizacijos emocinio klimato klausimyno teiginius respondentai įvertinto pagal Likerto skalę (1 – „Labai nesutinku“, 2 – „Nesutinku“, 3 – „Daugiau sutinku, nei nesutinku“, 4 – „Sutinku“, 5 – „Labai sutinku“).

3 lentelė *Konstruktas x1 – Organizacijos emocinis klimatas*

Eil. Nr.	Klausimai	Labai nesutinku	Nesutinku	Daugiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Labai sutinku
1.	Santykiai su mano vadovu yra geri	1	2	3	4	5
2.	Kai aš turiu problemų, mano vadovas mane padrąsina, kad galiu jas išspręsti	1	2	3	4	5
3.	Mano pasiūlymai dėl darbo yra išklausomi	1	2	3	4	5
4.	Yra siūlomos galimybės mokytis	1	2	3	4	5
5.	Jei man reikia pagalbos dėl didelio darbo krūvio, man suteikiamos reikiamos priemonės	1	2	3	4	5
6.	Mano darbo tikslas yra aiškiai apibrėžtas	1	2	3	4	5
7.	Vadovai norai išklauso savo darbuotojus	1	2	3	4	5
8.	Socialiniu požiūriu mano darbas turi tokio prestižo, kurio nusipelnė	1	2	3	4	5
9.	Mano darbe yra vertinamas inovatoriškas indėlis	1	2	3	4	5
10.	Kai ką nors darau gerai, mano vadovai didžiuojasi manimi	1	2	3	4	5
11.	Mano darbas yra tinkamai apibrėžtas	1	2	3	4	5
12.	Įvykdymo terminų yra tinkamai laikomasi	1	2	3	4	5
13.	Mano vadovai atidžiai mane stebi	1	2	3	4	5
14.	Mano darbas yra netinkamai prižiūrimas	1	2	3	4	5
15.	Visi sprendimai yra priimami „iš viršaus“	1	2	3	4	5

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Elsa Peña-Suárez, José Muñi, Ángela Campillo-Álvarez, Eduardo Fonseca-Pedrero ir Eduardo García-Cueto (2013).

Klausimynas organizacijos gyvavimo ciklui nustatyti sudarytas darbo autorės pagal I.Adizes (2015) metodologiją. Klausimynui sudaryti naudoti nuomonių vertinimo skalės tipas, kurioje reikalaujama, kad respondentas pateiktų nuomonę apie objektą pasirinkdamas vieną, o ne kitą objektą pagal duotas savybes (Dikčius V.). Jame organizacijų gyvavimo ciklai suskirstyti į dvi grupes: augančias ir senstančias organizacijas. Į augančių organizacijų grupę patenka šie gyvavimo ciklai: *Kūdikystė; Go-Go, Paauglystė ir Klestėjimas*. Senstančių organizacijų grupei priskirti *Stabilumo, Aristokratijos, Ankstyvosios biurokratijos, Biurokratijos ir Mirties* ciklai.

Šiame klausimyne, respondentai turės pažymėti teiginį tinkamiausiai apibūdinantį jų organizaciją. *Augančiai organizacijai* tinkančiam apibūdinimui buvo suteiktas svertinis svoris 1, o *senstančiai organizacijai* (2).

4 lentelė Konstruktas y – Organizacijos gyvavimo ciklas

1.	a) Darbuotojams svarbiausia „kodėl“ ir „ką“ padaryti. (1)
	b) Darbuotojams svarbiausia „kaip“ padaryti ir „kas“ tai padarys. (2)
2.	a) Net gerai atliktas darbas nebus įvertintas palankiai, jei jis nebus tinkamai įformintas (2)
	b) Svarbiau yra atlikti darbą gerai, nei jį tinkamai įforminti (1)
3.	a) Darbuotojai labiau yra vertinami pagal jų asmenines savybes, nei pagal aiškiai pamatuotą ir nustatytą darbo krūvį (2)
	b) Darbuotojams yra aiškiai žinoma organizacijos atlygio struktūra ir pagal kokius kriterijus už jų indėlį į organizacijos veiklą jie yra vertinami (1)
4.	a) Darbuotojai noriai prisiima atsakomybę, net jei ji didesnė nei turimi įgaliojimai (1)
	b) Darbuotojai linkę prisiimti mažesnę atsakomybę, nei turimi įgaliojimai (2)
5.	a) Organizacijos veiklai padeda sukurti inerciją.(2)
	b) Organizacijos veiklai reikalingas nuolatinis vadovo įsikišimas (1)
6.	a) Norint pakeisti organizacijos elgesį, būtina keisti visą sistemą. (2)
	b) Norint pakeisti organizacijos elgesį, pakaktų pakeisti tik vadovą (1)
7.	a) Darbuotojų lūkesčiai viršija rezultatus. (1)
	b) Darbuotojų rezultatai viršija lūkesčius. (2)
8.	a) Organizacija egzistuoja tam, kad sukurtų vertę savo klientams. (1)
	b) Organizacijai labai svarbu uždirbti kuo didesnę pelną/pasiekti savo tikslus. (2)
9.	a) Darbuotojai labiau skatinami už didesnės rizikos veiksmus(1)
	b) Darbuotojai didesnės sėkmės gali sulaukti nusistatę pasiekiamus tikslus, reikalaujančius mažiau rizikos (2)
10.	a) Kiekviena galimybė gali sukelti naujas problemas (2)
	b) Kiekviena problema yra vertinama kaip galimybė (1)
11.	a) Organizacija imasi veiksmų tik tada, kai įsitikina, jog tai aiškiai yra leidžiama (1)
	b) Organizacija elgiasi taip, lyg viskas, kas nedraudžiama, yra leidžiama (2)

Šaltinis. Sudaryta autorės pagal I.Adizes (2015).

Lyderystės stiliui nustatyti buvo naudojama sutrumpinta Bass ir Avolio (1992) sukurta *Multifactor Leadership Questionnaire 6-S* forma (MLQ-6S). Šis instrumentas yra patikima priemonė nustatyti, koks lyderystės stilius – transformacinis, transakcinis ar „Laissez – fire“, yra naudojamas organizacijos vadovų. Vadovai, kuriems būdingas transakcinis lyderystės stilius labiau rūpinasi savo interesais, siekia naudoti sau bei atidžiai stebi darbuotojus, kad jie dirbtų pagal nustatytus standartus. Transformacinis lyderis orientuojasi į santykius, nori įkvėpti darbuotojus bei skatina inovacijas. Liberalusis lyderis – suteikia visišką laisvę savo darbuotojams bei palieka atsakomybę už savo sprendimus prisiimti jiems patiems.

Klausimyną sudaro 21 teiginys, kuriuos respondentai galės įvertinti pagal Likerto skalę (1 – „Nesutinku“, 2 – „Labiau nesutinku, nei sutinku“, 3 – „Nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „Labiau

sutinku, nei nesutinku“, 5 – „Sutinku“). Gauti rezultatai nukreips į atitinkamą lyderystės stilių, kurį naudoja vadovai (Northouse 2009).

Šis klausimynas padeda ne tik nustatyti lyderystės stilių (transakcinį, transformacinį ar „Laissez – fire“), bet ir įvertinti 7 lyderystės veiksmus:

idealizuotą įtaką (gebėjimas daryti įtaką darbuotojams savo asmenybe ir elgesiu);
 įkvepiančią motyvaciją (gebėjimas motyvuoti, skatinti siekti organizacijos tikslų);

intelektualų skatinimą (gebėjimas ugdyti kūrybiškumą, puoselėti vertybes, pozityvios aplinkos kūrimas);

individualų dėmesį (domėjimasis darbuotojais, rūpinimasis atstumtaisiais);

nuo rezultatų priklausantį atlygį (nustato tikslus ir suteikia tinkamą atlygį);

išskirtinį vadovavimą (aiškus standartų išsakymas darbuotojams, jų siejimas su veikla);

laisvą - nekontroliuojamą lyderystę (neformalumas, vengimas priimti sprendimus, nesikišimą į konfliktus).

5 lentelė *Konstruktas x2 – Lyderystės stilius*

LYDERYSTĖS STILIUS	KLAUSIMAI	Lyderystės veiksniai	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku
			1	2	3	4	5
TRANSFORMACINIS	Aš gerai jaučiuosi būdamas greta vadovo (1)	Idealizuota įtaka	1	2	3	4	5
	Vadovas manimi pasitiki (8)		1	2	3	4	5
	Aš didžiuojuosi, dirbdamas su savo Vadovu (15)		1	2	3	4	5
	Vadovas aiškiai pasako, ką aš galėčiau ir turėčiau daryti (2)	Įkvepianti motyvacija	1	2	3	4	5
	Vadovas kuria patrauklias vizijas apie tai, ką galime nuveikti (9)		1	2	3	4	5
	Vadovas man padeda rasti prasmę darbe (16)		1	2	3	4	5
	Vadovas skatina mane į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai (3)	Intelektualus skatinimas	1	2	3	4	5
	Vadovas skatina mane į sunkiai suprantamus dalykus pažvelgti kitaip (10)		1	2	3	4	5
	Vadovas mane skatina pergalvoti idėjas, kurioms anksčiau neabejojau (17)		1	2	3	4	5
TRANSAKČINIS	Vadovas padeda man tobulėti (4)	Individualus dėmesys	1	2	3	4	5
	Vadovas man išsako savo nuomonę apie mano darbą (11)		1	2	3	4	5
	Vadovas skiria dėmesio tiems, kurie kitų yra atstumti (18)		1	2	3	4	5
	Vadovas man pataria ko imtis, kad už darbą būčiau apdovanotas (5)	Nuo rezultatų priklausantis atlygis	1	2	3	4	5
	Vadovas paskatina tuos darbuotojus, kurie pasiekia numatytų tikslų (12)		1	2	3	4	5
	Vadovas atkreipia dėmesį, kokie bus rezultatai, tinkamai atlikus darbą (19)		1	2	3	4	5
	Vadovas yra patenkintas, kuomet aš pasiekiu numatytų standartų (6)	Išskirtinis vadovavimas	1	2	3	4	5
	Kol viskas sekasi, vadovas nesistengia nieko keisti (13)		1	2	3	4	5
	Vadovas supažindina darbuotojus su darbo atlikimo standartais (20)		1	2	3	4	5

„LAISSEZ – FIRE“	Vadovas nieko prieš, jei aš ir toliau dirbu laiko patikrintais būdais ir metodais (7)	Laisva lyderystė	1	2	3	4	5
	Viskas, ką aš noriu daryti, vadovui tinka (14)		1	2	3	4	5
	Vadovas prašo atlikti tik tiek, kiek yra absoliučiai būtina (21)		1	2	3	4	5

Šaltinis: Sudaryta pagal Bass, Avolio (1995).

Tyrimo anketos pradžioje informuojama, koku tikslu atliekamas tyrimas, o pabaigoje pateikiamas demografinių duomenų klausimynas. Tyrimo respondentų buvo prašoma šių demografinių duomenų: lyties, darbo stažo, amžiaus, pareigų (darbuotojas/vidurinės grandies vadovas/vadovas).

2.3. Duomenų patikimumas.

Anketos klausimai apie emocinį organizacijos klimatą bei lyderystės stilių yra sudaryti remiantis moksliniuose tyrimuose naudotais ir validuotais klausimynais. Organizacijos gyvavimo ciklo nustatymo klausimynas sudarytas autorės. Siekiant patikrinti klausimyno patikimumą, buvo atliktas pilotinis tyrimas, pagal kurio duomenis, klausimynas buvo pakoreguotas, siekiant išvengti neteisingų interpretacijų, kurios galėjo pakenkti tyrimui.

Klausimynų patikimumas patikrintas atliekant patikimumo analizę, naudojant Cronbach alfa koeficientą. Remiantis rezultatais matyti, kad visų konstruktyvų Cronbach alfa reikšmė yra didesnė nei 0.6, tai reiškia, kad jie yra tinkami naudoti tyrime ir atspindės analizuojamą reiškinį.

2.4. Tyrimo apribojimai.

Šiame tyrime apsiribota 3 lyderystės stilių identifikavimu: transakciniu, transformaciniu ir „Laissez-fire“. Organizacijų gyvavimo ciklai pagal I.Adizes metodologiją suskirstyti į dvi dalis: augančias ir senstančias organizacijas. Norint detaliau identifikuoti kiekvienos organizacijos konkretų gyvavimo ciklą ir jį susieti su organizacijos emociniu klimatu bei vadovo lyderystės stiliumi būtina duomenų trianguliacija. Detalesni duomenys būtų gauti, taikant kiekybinį metodą organizacijos emocinio klimato ir lyderystės stiliaus nustatymui, o organizacijos gyvavimo ciklui reikėtų taikyti kokybinius metodus (interviu, atvejų analizę ir dokumentų analizę). Norint nustatyti ryšį tarp vadovo lyderystės stiliaus ir organizacijos emocinio klimato bei tikslaus organizacijos gyvavimo ciklo, reikėtų ištirti bent 20 organizacijų (kiekvieno ciklo po dvi), tačiau tai pareikalautų daugiau laiko ir lėšų.

2.5. Tyrimo imtis.

Pirmiausia buvo sudarytas ketinamų apklausti organizacijų sąrašas, pasirenkant skirtingo tipo organizacijas. Tyrime dalyvavo 8 organizacijos, jų veiklos sritys: viešojo administravimo institucija, apgyvendinimo, pervežimo, turizmo ir maitinimo paslaugas teikiančios įmonės bei dvi švietimo įstaigos.

Viešojo administravimo institucija (toliau – „**A**“ *organizacija*) yra savivaldybės administracija, kurioje dirba 115 darbuotojų. Apgyvendinimo paslaugas teikianti įmonė (toliau – „**B**“ *organizacija*) yra viešbutis turintis nedidelį SPA centrą, veiklą vykdamas nuo 2007 m. ir turintis 90 darbuotojų. Tarptautinių krovinių pervežimo paslaugas teikianti įmonė (toliau – „**C**“ *organizacija*) įkurta 2015 m. Šiuo metu pagrindinė įmonės veikla – tarptautinių krovinių pervežimas. Įmonė sparčiai išplėtė krovinių automobilių parką, kurie atitinka visus šiuolaikinius standartus, tad į tarptautinių pervežimų rinką įsiliejo greitai ir konkurencingai. Šiuo metu įmonė turi 15 vilkikų, savo servisą ir kito nekilnojamojo turto, kuriame planuoja statyti logistikos sandėlius. Įmonėje dirba 50 darbuotojų (įskaitant administraciją). Nekilnojamojo turto projektų vystymo įmonė (toliau – „**D**“ *organizacija*) įkurta 2005 m., dirba su išskirtiniais nekilnojamojo turto projektais visoje Lietuvoje. Organizacija turi 20 darbuotojų, o savo projektų vykdymui į pagalbą pasitelkia subrangovus. Buvo tirtos dvi švietimo įstaigos valstybinė pagrindinė mokykla (toliau – „**F**“ *organizacija*) ir gimnazija (toliau – „**G**“ *organizacija*). Maitinimo paslaugas teikianti įmonė (toliau – „**H**“ *organizacija*) įkurta 1992 m., turi 24 darbuotojus ir vykdo maitinimo veiklą šalies ligoninėse bei mokyklose.

Empirinio tyrimu metu buvo apklausta 290 respondentų iš 8 organizacijų. Organizacijoje „**A**“ į tyrimo klausimus atsakė 91 darbuotojas iš 115, t. y., 79 proc. dirbančiųjų. „**B**“ organizacijoje tyrime dalyvavo 47 darbuotojai iš 90 (tai sudaro 52 proc.). „**C**“, „**D**“ ir „**G**“ organizacijose tyrime dalyvavo po 60 proc. darbuotojų: „**C**“ į anketos klausimus atsakė 30 darbuotojų iš 50, „**D**“ organizacijoje 12 iš 20, o „**G**“ organizacijoje 30 iš 50. Tyrime sudalyvavo 13 iš 15 „**E**“ organizacijos atstovų, t.y., net 87 proc. Daugiau nei 60 proc. darbuotojų sudalyvavo ir „**F**“ bei „**G**“ organizacijų: „**F**“ – 52 iš 79, o „**H**“ – 15 iš 24 darbuotojų.

6 lentelė Respondentų dalyvavusių apklausoje pasiskirstymas

Organizacija	Darbuotojų skaičius	Tyrimė dalyvavusių skaičius	Tyrimė dalyvavusių darbuotojų proc.
„A“ - viešojo administravimo institucija	115	91	79
„B“ - apgyvendinimo paslaugas teikianti įmonė	90	47	52
„C“ – pervežimo paslaugas teikianti įmonė	50	30	60
„D“ – nekilnojamojo turto projektų vystymo įmonė	20	12	60
„E“ – turizmo paslaugas teikianti įmonė	15	13	87
„F“ – švietimo įstaiga	79	52	66
„G“ – švietimo įstaiga	50	30	60
„H“ – maitinimo paslaugas teikianti įmonė	24	15	63
Iš viso:	443	290	66

Šalinis: Sudarytas autorės, 2022.

Duomenims surinkti naudotas anketavimo metodas. Elektroninės apklausos formos sukurtos www.apklausa.lt portale kiekvienai tiriamai organizacijai atskirai. Vėliau jų duomenys apdoroti SPSS programa. Apklausa platinta elektroniniu laišku pasirinktų organizacijų darbuotojams, jų vadovų arba personalo specialistų pagalba. Šis metodas leidžia išvengti tyrimo autoriaus įtakos, padeda respondentams jaustis saugiau atsakinėjant į klausimus. Sistema neleidžia pabaigti klausimyno jo neužpildžius, tokiu būdu buvo užtikrinama gautų duomenų kokybė.

2.6. Duomenų apdorojimas.

Tyrimo duomenims apdoroti ir analizuoti buvo naudojama SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programa. Atskirai analizuojant kiekvienoje organizacijoje gautus duomenis, taip pat buvo naudojami kokybinės analizės metodai – aprašomoji ir lyginamoji analizė. Lyginamoji analizė buvo naudojama, lyginant duomenis gautus skirtingose organizacijose bei siekiant nustatyti gautų rezultatų tarpusavio panašumus ir skirtumus. Duomenų analizei taip pat buvo taikomi aprašomosios statistikos metodai (skaičiuojami procentai, vidurkiai ir kt.)

Siekiant nustatyti ryšį tarp kintamųjų darbe bus taikomas koreliacinės analizės metodas – Spearmano koreliacijos koeficientas r . Statistiškai patikima laikoma, kai $p < 0,05$. Nustatant ryšio stiprumą bus vadovaujama Koreliacijos koeficiento reikšmių skale (Janilionis, 2015).

7 lentelė Koreliacijos koeficiento reikšmė

Ryšio stiprumas	Koreliacijos koeficiento reikšmė
Labai stiprus	- 1 ir + 1
Stiprus	nuo - 1 iki - 0,7 ir nuo 0,7 iki 1
Vidutinis	nuo - 0,7 iki - 0,5 ir nuo 0,5 iki 0,7
Silpnas	nuo - 0,5 iki - 0,2 ir nuo 0,2 iki 0,5
Labai silpnas	nuo - 0,2 iki 0 ir nuo 0 iki 0,2
Nėra ryšio	0

Šaltinis: Sudaryta pagal Janilionį V., 2015.

Tyrimo rezultatams apskaičiuoti taip pat buvo atliktai t-test, Kolmagorov-Smirnov, Shapiro-Wilk testai, skaičiuota regresinė bei moderatoriaus analizės. Gauti tyrimo rezultatai pateikiami lentelėse ir grafikuose, apibūdinančiuose respondentų nuomonių pasiskirstymo pobūdį.

2.7. Skalių vidinio suderinamumo su duomenimis tikrinimas

Skalių suderinamumo su duomenimis vertinimui naudotas Cronbach alfa koeficientas, kuris parodo, ar darbo teorinėje dalyje aprašyti klausimynai bei atskiri klausimų blokai atspindi analizuojamą reiškinių.

Klausimų skalės laikomos suderintos su duomenimis, jei Cronbach alfa reikšmė yra didesnė nei 0.6. Tyrime naudoto emocinio klimato klausimyno gautų duomenų Cronbach alfa koeficiento reikšmė siekia - 0,862, Organizacijos gyvavimo ciklo klausimyno duomenų - 0,82. Vertinant lyderystės stiliaus klausimyno (21 teiginio) suderinamumą, nustatyta, kad Cronbach alfa yra lygi 0,877, atskirų stilių subskalių svyruoja nuo 0,861 iki 0,932. Galima teigti, kad visos tyrimo naudotos skalės yra gerai suderintos su duomenimis ir duomenis galima naudoti tolesnei analizei.

8 lentelė Analizuojamų skalių vidinio suderinamumo su duomenimis rezultatai

ANKETOS KLAUSIMYNAS	CRONBACH'S ALFA KOEFICENTO REIKŠMĖ	KLAUSIMŲ SKAIČIUS
1.Emocinio klimato klausimynas	0,862	15
2.Organizacijos gyvavimo ciklo klausimynas	0,82	11
3. Lyderystės stilių nustatymo klausimynas	0,877	21
Transakcinis lyderystės stilius	0,861	9
Transformacinis lyderystės stilius	0,932	9
Liberalusis lyderystės stilius	0,819	3

Šaltinis: Sudaryta autorės, 2022.

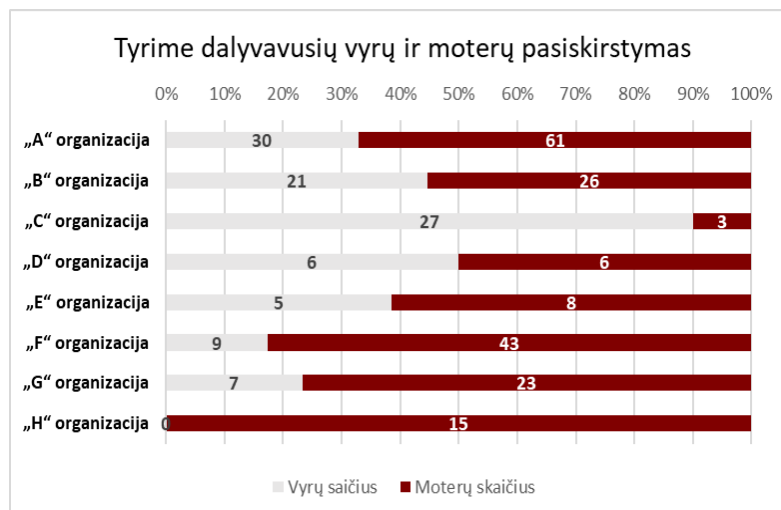
Vertinant emocinio klimato bei lyderystės stiliaus duomenų pasiskirstymo normalumą, atlikti Kolmagorov-Smirnov, Shapiro-Wilk testavimai pagal atskiras organizacijas. Iš atliktos analizės matyti, kad organizacijos emocinio klimato klausimyno duomenys visų organizacijų išskyrus „A“ organizaciją yra $p > 0,05$, o tai reiškia, kad duomenų pasiskirstymas statistiškai yra normalus. Organizacijų „A“ ir C p. reikšmė yra $<0,05$, tačiau asimetrijos koeficientas yra (-0,306), o eksceso koeficientas (-0,230), jie neviršija 1, todėl šiuos duomenis galima laikyti artimus normaliam pasiskirstymui.

Pagal Kolmagorov-Smirnov testą lyderystės stiliaus nustatymo klausimyno duomenys visų organizacijų išskyrus „A“ ir „B“ $p > 0,05$, o tai reiškia, kad duomenų pasiskirstymas statistiškai yra normalus. Atlikus Shapiro-Wilk testą, organizacijų „A“, „B“ ir „G“ $<0,05$, tačiau asimetrijos koeficientas yra (-0,587), o eksceso koeficientas (-0,363), jie neviršija 1, todėl šiuos duomenis galima laikyti artimus normaliam pasiskirstymui.

III. RYŠIO TARP ORGANIZACIJOS EMOCINIO KLIMATO, GYVAVIMO CIKLO IR LYDERYSTĖS STILIAUS TYRIMO REZULTATAI

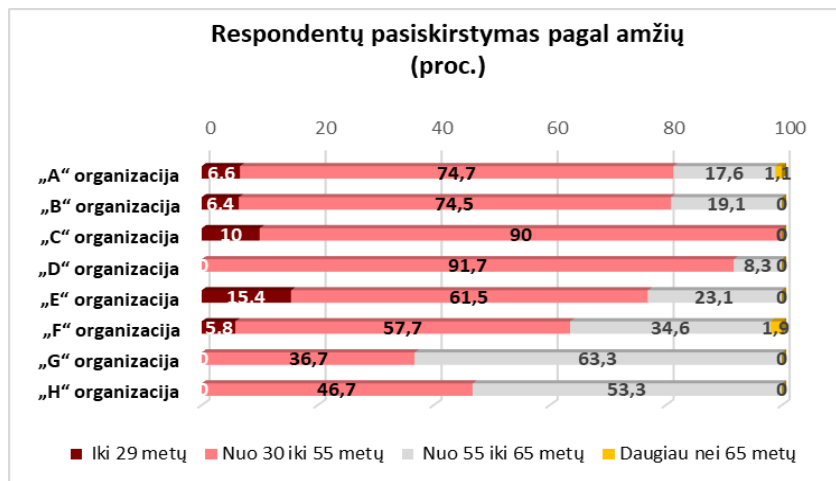
3.1. Respondentų charakteristika

Siekiant nustatyti ryšį tarp organizacijos emocinio klimato, gyvavimo ciklo ir lyderystės stiliaus, buvo atliktas kiekybinis tyrimas, kuriame dalyvavo 105 vyrai ir 185 moterys. Pagal pateiktą paveikslėlį matyti, kad beveik visose organizacijose didesnis apklaustųjų skaičius buvo moterų, tik „C“ organizacijoje daugumą sudaro vyrai, kadangi tai sąlygoja įmonės veiklos specifika. O „H“ įmonėje į anketos klausimus atsakė vien moterys, tačiau tai taip pat susiję su veiklos specifika, nes maitinimo paslaugų teikime dirba daugiau moterų.



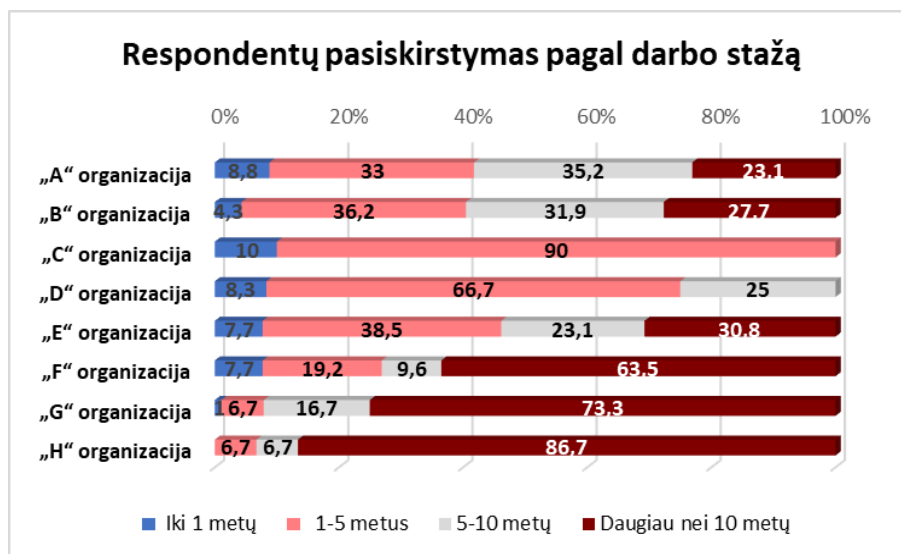
5 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.

Visose organizacijose didžiąją dalį sudarė respondentai nuo 30 iki 55 metų amžiaus. Mažiausią – darbuotojai nuo 65 metų, tokių vos po vieną buvo tik dviejose organizacijose. Tačiau tai natūralu, nes darbuotojai nuo 65 dažniausiai išeina į užtarnautą poilsį. Jaunimas iki 29 metų taip pat sudarė ne didelę dalį respondentų: „A“ organizacijoje – 6,6 proc., „B“ organizacijoje – 6,4 proc., daugiausia „E“ organizacijoje – 15,4 proc. „C“ organizacijoje 10 proc., o „G“ – 36,7 proc. Respondentai nuo 55 iki 65 m. amžiaus didžiąją dalį sudaro „G“ ir „H“ organizacijoje. „G“ kadangi švietimo įstaigoje amžiaus vidurkis visur aukštas.



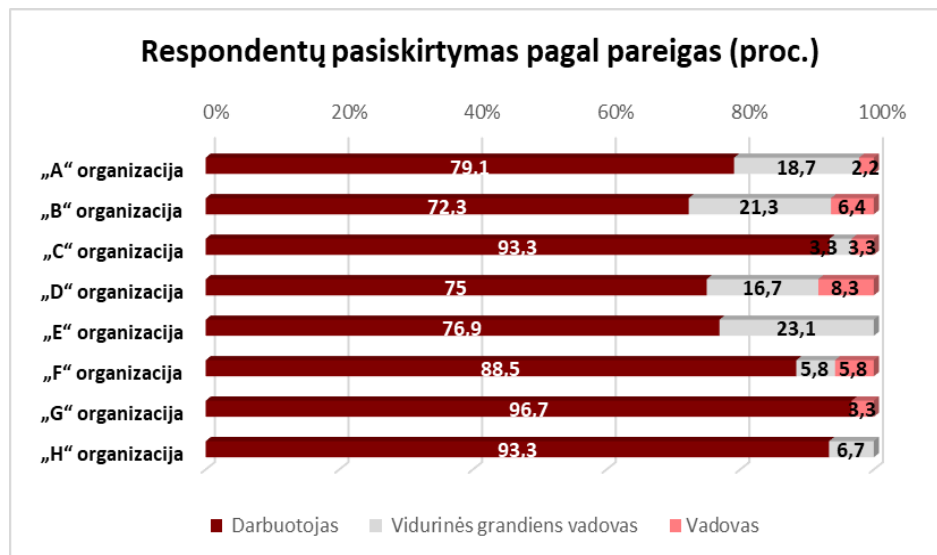
6 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.

Pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijose skiriasi: „A“, „B“, „C“, „D“, „E“ organizacijose didžiausią dalį sudarė respondentai dirbantys nuo 1 iki 5 metų. „E“, „F“, „G“ ir „H“ organizacijoje didžiausią procentą sudarė respondentai turintys daugiau nei 10 metų stažą tose organizacijose.



7 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.

Darbuotojai priklausomai nuo organizacijos sudarė nuo 72,3 iki 96,7 proc. respondentų. Vidurinės grandies vadovai mažiausią dalį sudarė „C“ organizacijoje – 3,3 proc., didžiausią - „B“ organizacijoje – 21,3 proc. „G“ organizacijoje vidurinės grandies vadovai nedalyvavo apklausoje. Vadovai sudarė mažiausią respondentų skaičių, priklausomai nuo organizacijos jų procentas svyravo nuo 2,2 iki 8,3 proc., o „F“ ir „E“ organizacijose vadovų tarp respondentų nebuvo.



8 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas.

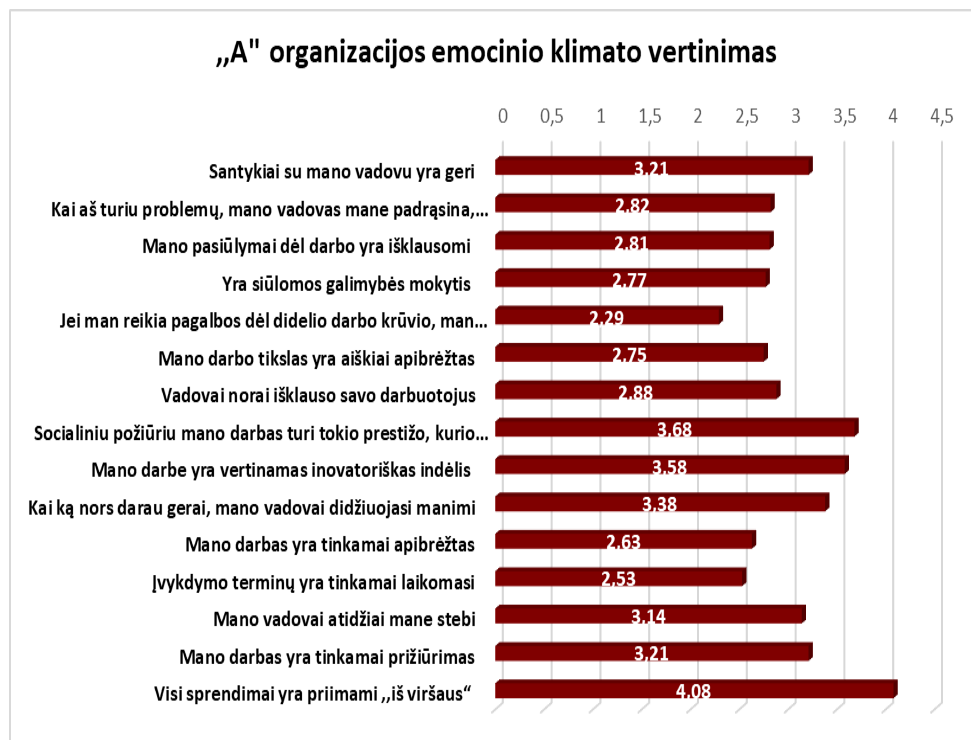
3.2. Organizacijos emocinio klimato tyrimo rezultatai

Pirmasis tyrimo anketos klausimynas buvo skirtas nustatyti organizacijų emocinį klimatą. Emocinis organizacijos klimatas yra darbuotojų pasitenkinimo darbu pagrindas, nuo jo priklauso, kaip jaučiasi darbuotojai bei kaip sėkmingai jie yra motyvuoti pasiekti organizacijos tikslų. Vertinant emocinį klimatą, respondentams buvo pateikta 15 teiginių, kuo geriau respondentai įvertino tuos teiginius, tuo pozityvesnis emocinis klimatas tose organizacijose vyrauja.

Apskaičiavus organizacijos „A“ respondentų emocinio klimato vidurkius pagal pateiktus teiginius, matyti, kad bendras organizacijos emocinio klimato vertinimo vidurkis yra 3,05. Organizacijoje „A“ darbuotojai gana potyvyviausiai įvertino teiginį „Socialiniu požiūriu mano darbas turi tokio prestižo, kurio nusipelnė“ (vidurkis – 3,68), tačiau tai natūralu, nes viešojo administravimo institucijų darbuotojai yra vertinami visuomenėje. Duomenys rodo, kad šioje organizacijoje yra vertinamas *inovatoriškas indėlis* (vidurkis – 3,58), tačiau nepaisant to, mokymosi galimybės nėra labai didelės (vidurkis – 2,77). Respondentai santykius su vadovu vertina gana teigiamai, darbuotojai jaučia, kad vadovas jais didžiuojasi, kai ji padaro darbus gerai (vidurkis – 3,38).

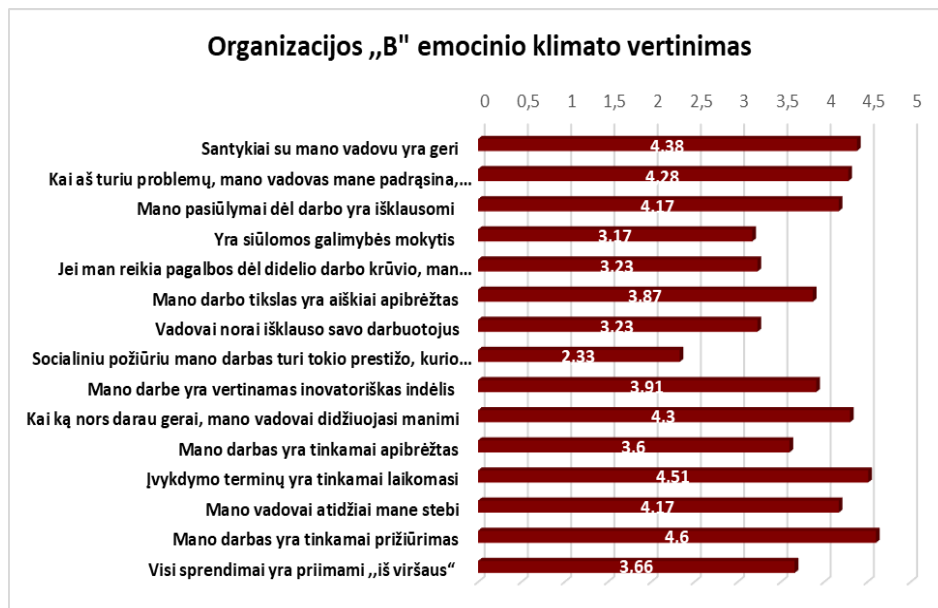
Tačiau organizacijoje nėra suteikiamos *reikiamos darbo priemonės dėl papildomo darbo krūvio* (vidurkis – 2,29). Daugelis tegia, kad jų darbas nėra tinkamai apibrėžtas (vidurkis – 2,63), tai gali sukelti ir didelis užduočių aiškiai neįtrauktų į pareigybes aprašymus skaičius, todėl darbuotojai nurodė, kad susiduria su per dideliu darbo krūviu. Gana negatyviai išreikštas vadovų noras išklaudyti savo darbuotojus (vidurkis – 2,88) arba atsižvelgti į savo darbuotojų siūlymus (vidurkis – 2,81), tačiau labai stipriais išreikštas sprendimų priėmimas „iš viršaus“

(vidurkis – 4,08). Tai rodo, kad organizacija yra valdoma piramidės principu, tokioje organizacijoje. Tyrimo rezultatai rodo, kad „A“ organizacijoje nėra *tinkamai laikomasi vykdymo terminų* (vidurkis – 2,53), tai reiškia, kad joje yra mažai vidinės kontrolės, daug chaoso ir visa organizacijos sistema yra išsiderinusi.



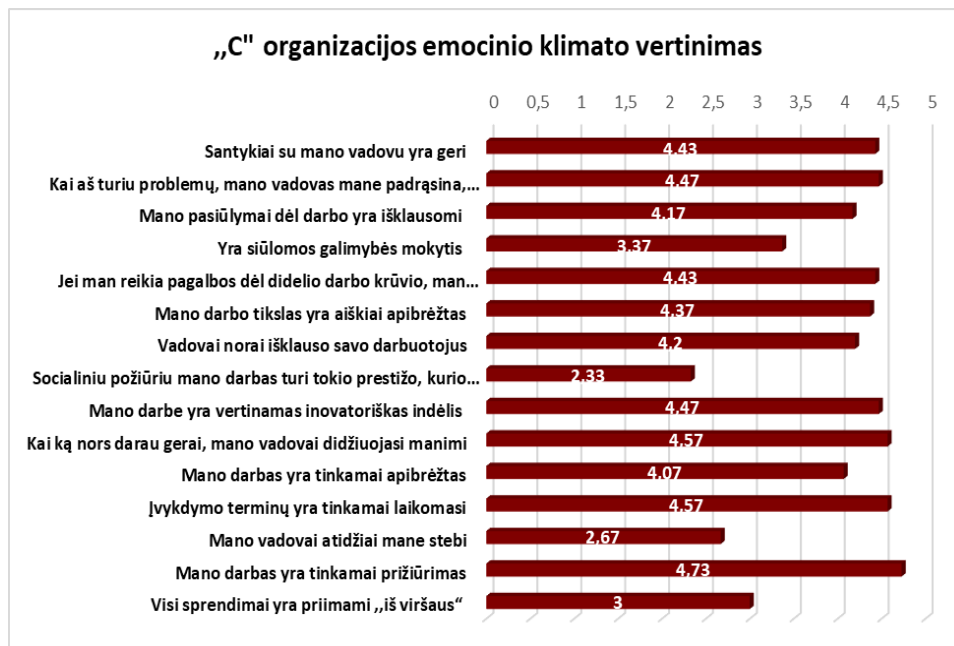
9 paveikslas. Organizacijos „A“ emocinio klimato vertinimas.

Organizacijoje „B“ emocinio klimato veiksnių vertinimas yra geresnis, negu organizacijoje „A“. Šios organizacijos darbuotojai emocinį klimatą įvertino pozityviai (vidurkis – 3,91). Labai teigiamai yra vertinamas santykis su vadovu (vidurkis – 4,38). Iš apklausos rezultatų matosi, kad jis stengiasi palaikyti ryšį su darbuotojais, juos padrąsinti iškilus problemoms (vidurkis – 4,28) išklausti jų pasiūlymų (vidurkis – 4,17) bei didžiuotis, kai darbai yra atliekami gerai (vidurkis – 4,3). Organizacijoje yra veiksminga darbuotojų priežiūros sistema (vidurkis – 4,6), *įvykdymo terminų yra laikomasi* (vidurkis – 4,51), tai rodo, kad organizacijoje yra teisingai sureguliuoti vidiniai procesai, sustyguota veikla.



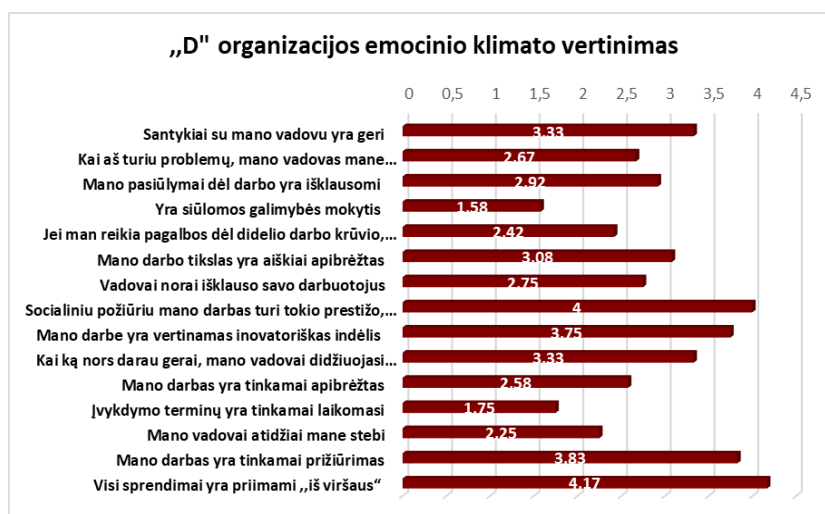
10 paveikslas. Organizacijos „B“ emocinio klimato vertinimas

„C“ organizacijoje emocinis klimatas taip pat vertinamas labai palankiai (vidurkis – 3,98). Didžiausiais reišmėmis buvo įvertinti šie teiginiai: „Mano darbas yra tinkamai prižiūrimas“ (vidurkis – 4,73) ir „Įvykdymo terminų yra tinkamai laikomasi“ (vidurkis – 4,57). Kadangi šios įmonės veikla yra krovinių pervežimas, natūralu, kad terminų ir įsipareigojimų laikymasis organizacijoje yra labai svarbus. Taip pat labai gerai yra vertinama *santykiai su vadovu* (vidurkis – 4,43), darbuotojai jaučia vadovo indėlį į pozityvių santykių su jais kūrimą: vadovas *padrąsina kai kyla problemų* (vidurkis – 4,47), *išklauso darbuotojus* (vidurkis – 4,17), *suteikia reikalingas priemones esant per dideliu darbo krūviu* (vidurkis – 4,43) bei didžiuojasi jų gerais rezultatais (vidurkis – 4,57). Organizacijoje darbuotojų darbo tikslai ir pareigos yra tinkamai apibrėžtos. Iš vertinimų matyti, kad organizacija vertina darbuotojų inovatorišką indėlį (vidurkis – 4,47). Žemiausiai darbuotojai vertina savo darbo prestižą socialiniu požiūriu (vidurkis – 2,33). Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojais yra pasitikima, jie nėra per daug kontroliuojami ir jiems suteikiama teisė dalyvauti sprendimų priėmimo, nes nėra labai ryškiai išreikštas sprendimų priėmimas iš viršaus (vidurkis – 3,0).



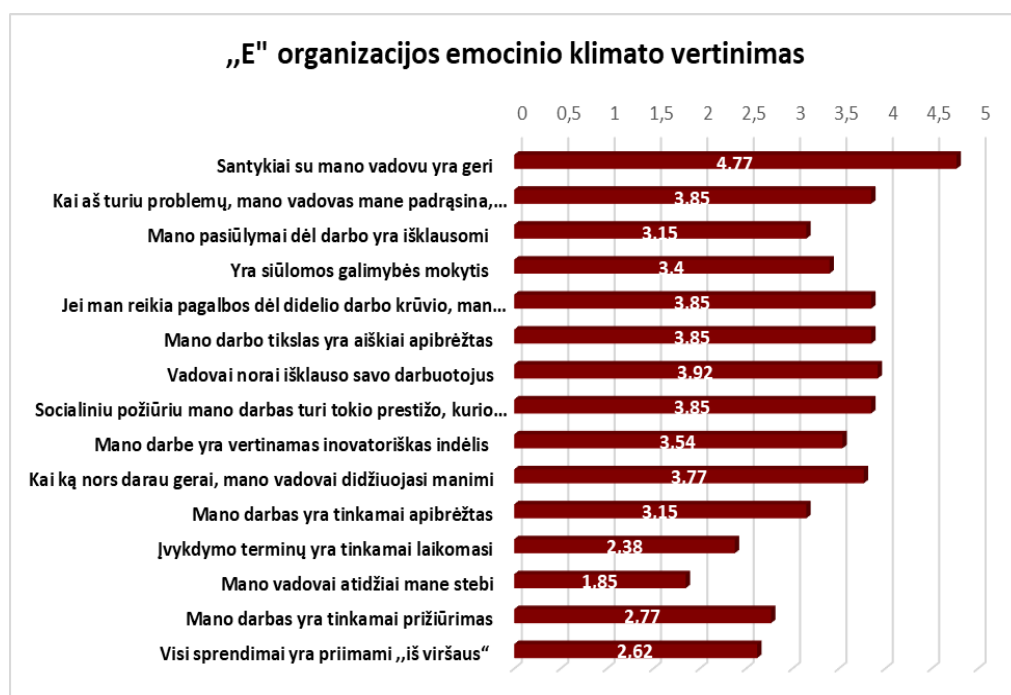
11 paveikslas. Organizacijos „C“ emocinio klimato vertinimas.

„D“ organizacijoje emocinis klimatas nėra vertinamas labai teigiamai, jo vidurkis siekia tik 2,9. Didžiausias reikšmes siekia teiginiai „Visi sprendimai yra priimami iš viršaus“ (vidurkis – 4,17) ir „Socialiniu požiūriu mano darbas turi tokio prestižo, kurio nusipelnė“ (vidurkis – 4,0). Nepalankiai vertinamas vadovo noras išklausti darbuotojus (vidurkis – 2,75). Rezultatai rodo, kad darbuotojai nėra įtraukiami į sprendimų priėmimą. Gana negatyviai yra vertinami ir darbuotojų *santykiai su su vadovu* (vidurkis – 3,33). Vadovas nėra vertinamas, kaip tas, kuris padrąsina savo darbuotojus iškilus problemoms (vidurkis – 2,67), rūpinasi, jeigu jie turi per didelį darbo krūvį (vidurkis – 2,42). Žemiausiai įvertinti teiginiai: „Yra siūlomos galimybės mokytis“ (vidurkis – 1,58) ir „Įvykdymo terminų yra tinkamai laikomasi“ (vidurkis – 1,75) Kadangi organizacija užsiima nekilnojamojo turto projektų vykdymu, tikriausiai dėl to darbų įvykdymo terminai vėluoja, o tai gali kelti darbuotojams papildomo streso.



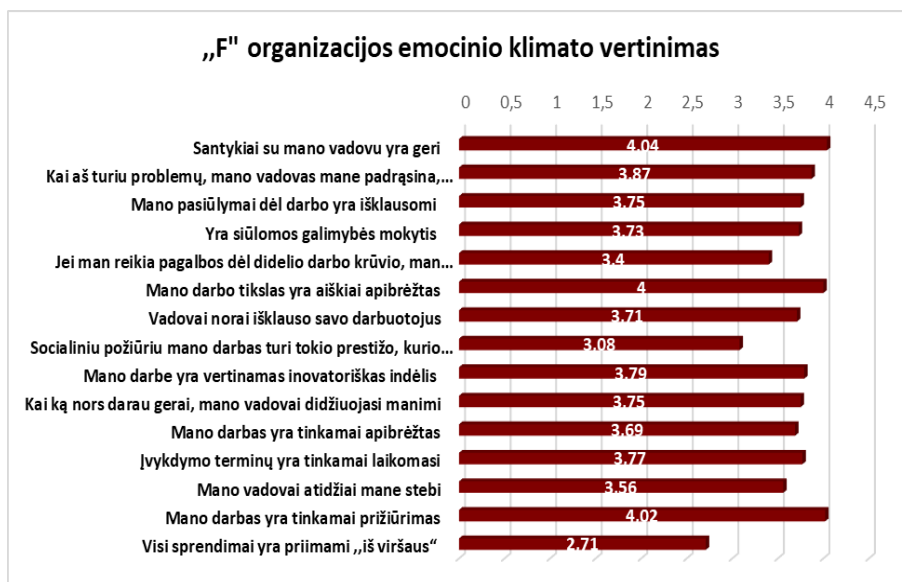
12 paveikslas. Organizacijos „D“ emocinio klimato vertinimas

„E“ organizacijos emocinio klimato vidurkis siekia 3,32. Šioje organizacijoje palankiausiai vertinamas santykis su vadovu (vidurkis – 4,77), nes jis ir *padrąsina iškilus problemoms* (vidurkis – 3,85) ir *suteikia reikiamas priemones, esant dideliam darbo krūviui* (vidurkis – 3,85). Darbuotojais yra pasitikima, jie nėra atidžiai stebimi (vidurkis – 1,85), tačiau kita vertus, gana žemą įvertinimą darbuotojai skyrė teiginiui „*Mano darbas yra tinkamai prižiūrimas*“ (vidurkis – 2,77). Tai rodo, kad darbuotojai nesijaučia, jog jų darbu būtų pakankamai gerai domimasi, kad būtų užtikrinama efektyvi darbo rodiklių sistema, be to, gana neigiamai vertinimas yra ir įvykdymo terminų laikymasis organizacijoje (vidurkis – 2,38). Darbuotojų vertinimu potyviau buvo išreikšti tie veiksniai, kurie susiję susantykiu su vadovu, o gana negatyviai su darbų organizavimu.



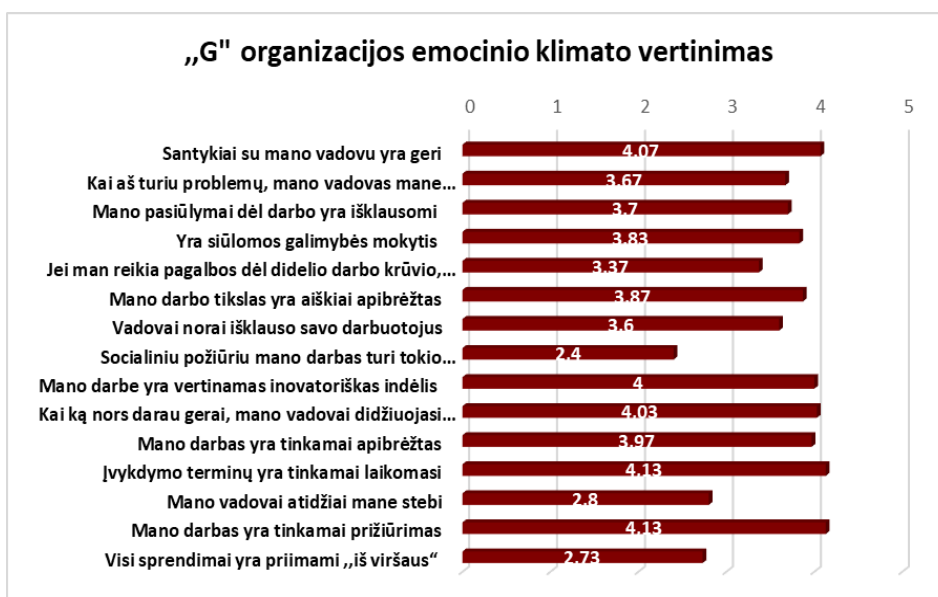
13 paveikslas. Organizacijos „E“ emocinio klimato vertinimas.

„F“ organizacijos emocinis klimatas vertinamas gana palankiai (vidurkis – 3,66). Geriausio įvertinimo sulaukė *santykiais su vadovu* (vidurkis – 4,04). Teigiamai įvertintas ir *vadovo noras išklaudyti savo darbuotojus* (vidurkis – 3,71) bei jų *pateiktus siūlymus* (vidurkis – 3,85). Duomenys rodo, kad organizacijoje yra *tinkamai apibrėžti darbo tikslai* (vidurkis – 4) bei *tinkamai prižiūrimi darbuotojai* (vidurkis – 4,02). Organizacijoje *vertinamas inovatoriškas indėlis* (vidurkis – 3,79). Darbuotojams leidžiama dalyvauti sprendimų priėmime, nėra visi *sprendimai nuleidžiami „iš viršaus“* (vidurkis – 2,71). Organizacijos darbuotojai nelabai pozityviai įvertino teiginį, kad jų „*darbas turi tokio prestižo, kokio nusipelnė*“ (vidurkis – 3,08). Organizacija „F“ yra švietimo įstaiga, dauguma darbuotojų yra pedagogai, o daugelio tyrimų duomenimis jie nesijaučia, kad sulaukia tokio įvertinimo iš visuomenės ir prestižo, kokio nusipelnė.



14 paveikslas. Organizacijos „F“ emocinio klimato vertinimas

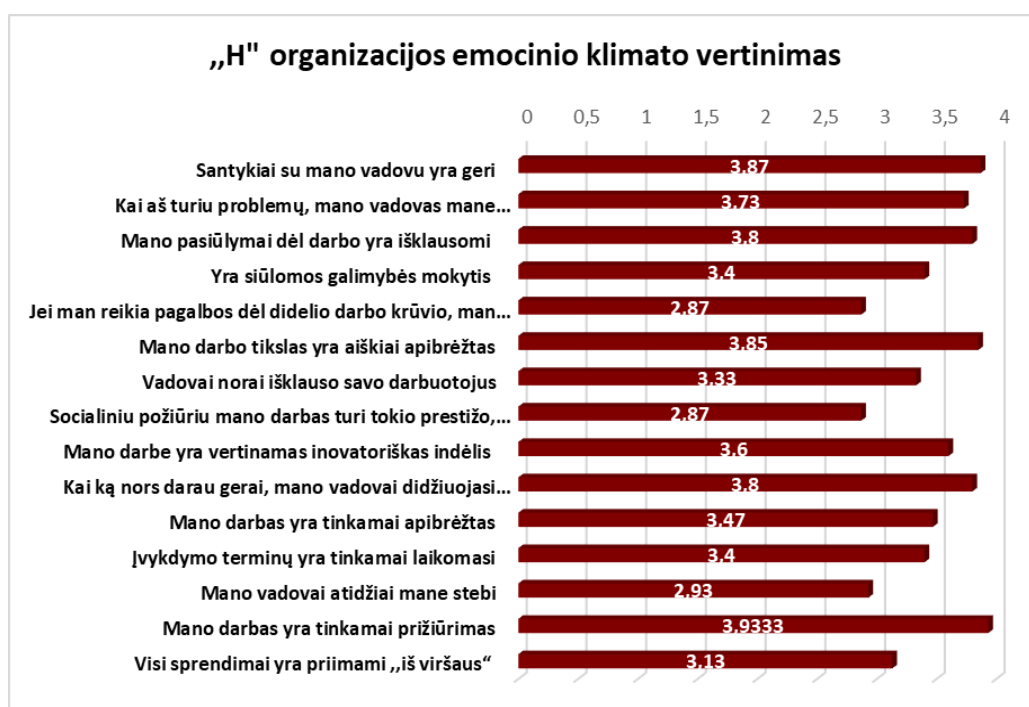
„G“ organizacijoje yra švietimo organizacija, jos emocinio klimato vertinimas labai panašus į „F“ organizacijos, vidurkis siekia 3,62 („F“ organizacijos emocinio klimato vidurkis 3,66). Atlikto tyrimo duomenys rodo, kad *santykiai su vadovu* vertinami labai gerai (vidurkis – 4,07). Gana teigiamai vertina *vadovo norą išklaustyti savo darbuotojus* (vidurkis – 3,06). Duomenys rodo, kad organizacijoje yra teigiamai sureguliuoti darbo procesai, apibrėžti darbo tikslai (vidurkis – 3,87). Matoma, kad darbuotojai nesijaučia perdėtai stebimi (vidurkis – 2,8), jais pasitikima, be to, ir patys gali priimti sprendimus savarankiškai arba dalyvauti organizacijos sprendimų priėmime. Nepalankiausiai, kaip ir „F“ organizacijoje yra įvertintas darbo prestižas socialiniu požiūriu (vidurkis – 2,4).



15 paveikslas. Organizacijos „G“ emocinio klimato vertinimas.

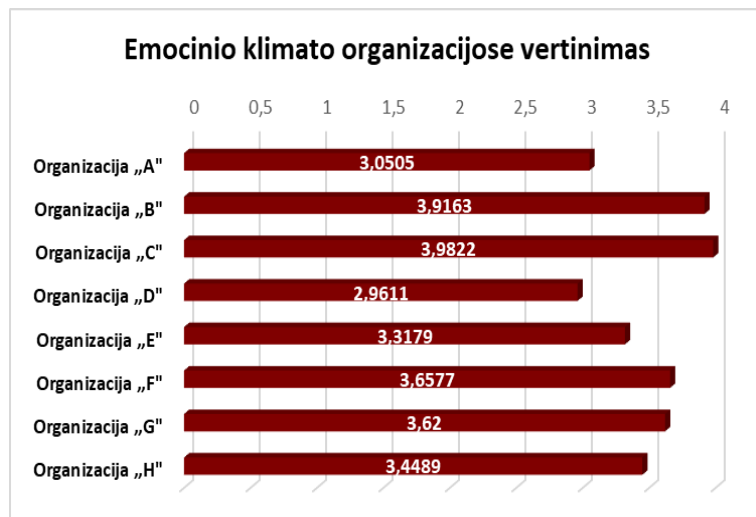
„H“ organizacijos emocinio klimato vidurkis – 3,45. Santukius su vadovu darbuotojai vertina gana palankiai (vidurkis – 3,87). Gana teigiamai darbuotojai vertina vadovo norą *išklaudyti jų pasiūlymus* (vidurkis – 3,80) bei *padrąsinti, kai kylą problemų* (vidurkis – 3,73). „H“ organizacijoje geriausiai darbuotojai įvertino teiginius „*Mano darbas yra tinkamai prižiūrimas*“ (vidurkis – 3,93), „*Kai ką nors darau gerai, vadovas manimi didžiuojasi*“ (vidurkis – 3,8).

Įmonė veikia seniai, veikla aiški, tikslai ir darbai yra gana gerai apibrėžti (vidurkis – 3,85). Darbuotojai gana negatyviai teiginį, kad jeig man reikia pagalbos dėl didelio darbo krūvio, man suteikiamos reikiamos priemonės“ (vidurkis – 2,87), taip pat savo darbo prestižą socialiniu požiūriu (vidurkis – 2,87).



16 paveikslas. Organizacijos „H“ emocinio klimato vertinimas.

Apibendrinant tyrimo duomenis galima teigti, kad palankiausiai emocinį klimatą vertina organizacijų „B“ (vidurkis – 3,91) ir „C“ (vidurkis – 3,98) darbuotojai. Gana teigiamai emocinis klimatas yra vertinamas ir „F“ (vidurkis – 3,6) bei „G“ (vidurkis – 3,62) organizacijose. Mažiau teigiamai organizacijų emocinį klimatą vertina „E“ (vidurkis – 3,3) ir „H“ (vidurkis – 3,4) organizacijų darbuotojai. Mažiausiai palankiai yra vertinamas „A“ (vidurkis – 3,0) ir „D“ (vidurkis – 2,9) organizacijų emocinis klimatas.



17 paveikslas. Emocinio klimato tirtose organizacijose vertinimas.

Pastebėta, kad organizacijose, kurių emocinis klimatas yra vertinamas pozityviausiai, darbuotojų santykiai su vadovu yra vertinami labai gerai. „B“ organizacijos respondentai gerų santykių su vadovu vertinimo vidurkis yra 4,38, „C“ organizacijoje – 4,43. Taip pat šiose organizacijose labai teigiamai išreikštas vadovo vaidmuo palaikant darbuotojus, juos padrąšinant (abiejų organizacijų vidurkiai daugiau kaip 4,2), didžiuojantis puikiai atliktu darbu (abiejų organizacijų vidurkiai daugiau nei 4,2) bei išklausant jų pasiūlymų (vidurkiai – 4,17). Šiose organizacijose taip pat labai teigiamai yra vertinamas inovatoriškas indėlis.

Labiausiai neigiamą emocinį klimatą turinčiose organizacijose – santykius su vadovu respondentai įvertino prasčiausiai („A“ organizacijos vidurkis 3,21, „D“ organizacijos – 3,33). Taip pat šiose organizacijose mažiau palankiai vertinamas darbuotojų palaikymas, jų ir jų teikiamų pasiūlymų išklausymas, nėra suteikiamos priemonės dėl per didelio darbo krūvio, darbai nėra tinkamai apibrėžti – tai reikškia, kad daug daro, kas nepriklauso. Taip pat labai aukštas įvertintas „sprendimų priėmimas iš viršaus“. Teorinėje dalyje buvo aptarta, kad vadovai, kurie neįtraukia darbuotojų į sprendimų priėmimą, kuria mažiau motyvuojančią aplinką, nepalaiko gero emocinio klimato organizacijoje, bei žlugdo kūrybiškumą.

Nors palankiausiai santykius su vadovu įvertino „E“ organizacijos darbuotojai, tačiau jų emocinis klimatas yra vertinamas mažiau palankiai nei „B“ ar „C“ organizacijų. Palyginus su geriausiai emocinį klimatą įvertintusiomis organizacijomis, matome, kad „E“ organizacijoje darbuotojai pažymėjo, jog labai neigiamai vertina *darbo priežiūrą* (vidurkis–2,77) *bei įvykdymo terminų laikymąsi* (vidurkis – 2,38). Gali būti, kad kuriamas geras santykis su komandos nariais, tačiau nesusitelkiama ties rezultatų siekimu, todėl darbuotojai jaučiasi nepastebėti bei gali laisvai neatlikti darbo užduočių laiku, taip kuriant deintegruojančią sistemą.

3.3. Organizacijos gyvavimo ciklo tyrimo rezultatai

Antrąją anketos dalį sudarė klausimynas organizacijos gyvavimo ciklui nustatyti: pagal 11 teiginių darbuotojai vertino, kuriame gyvavimo cikle – augimo ar senėjimo, yra jų organizacija. Atlikus tyrimą, „Organizacijoje „A“ didžiausių įvertinimų sulaukė teiginiai „*Darbuotojams svarbiausia „kaip“ padaryti ir „kas“ tai padarys*“ (81,3 proc. respondentų); „*Net gerai atliktas darbas nebus įvertintas palankiai, jei jis nebus tinkamai įformintas*“ (84,6 proc.); „*Norint pakeisti organizacijos elgesį, būtina keisti visą sistemą*“ (84,6 proc.) Mažiausią procentą iš senstančiai organizacijai būdingų teiginių gavo teiginys „*Organizacijai labai svarbu uždirbti kuo didesnę pelną/pasiekti savo tikslus*“ (54,9 proc.), bet tam gali daryti įtaką tas faktas, kad tai yra viešojo administravimo institucija ir ji sukurta visuomenės poreikiams. Tačiau nepaisant to matome, kad į klientą orientuotas požiūris organizacijoje nėra stipriai išreikštas (45,1 proc.).

Daugiausiai pasirinkti tie teiginiai, kurie atitinka senstančią organizaciją. Galima teigti, kad „A“ organizacija yra biurokratijos stadijoje, kai darbuotojai neturi orientacijos į strateginius veiksmus. Jiems daug svarbiau yra žinoti „kas“ *tai padarys* nes nenori prisiimti atsakomybės, baiminasi kad gali kilti papildomų problemų pradėjus darbus, o ne darbo tikslas. Tokioje organizacijoje realios kontrolės, kaip parodė emocinio klimato tyrimo duomenys – įvykdymo terminų nėra laikomasi. Organizacijoje nėra stipriai išreikštas požiūris į klientą. Daug koncentracijos į vidinius konfliktus ir ryšius, nes *darbuotojai labiau vertinami pagal jų asmenines savybes, o ne pagal nustatytą darbo krūvį* (75,8 proc.). Biurokratijos stadijoje vyrauja darbuotojų nepasitenkinimas darbu, nusivylimas darbus, tai rodo ir emocinio klimato rezultatai.

„B“ organizacijos darbuotojai yra orientuoti, jiems svarbu „*kodėl*“ ir „*ką padaryti*“ (74,5 proc.), rūpi *darbą atlikti gerai* (91,5 proc.) bei *noriai prisiima atsakomybę* (80,9 proc.). Tyrimo duomenys rodo, kad dauguma organizacijos narių organizaciją priskiria augančiam gyvavimo ciklui. Atsižvelgiant į teoriją, galima būtų teigti, kad organizacija šiuo metu išgyvena klestėjimą, Tai rodo, kad organizacijos darbuotojai įsitraukę, kaip galima spręsti iš emocinio klimato klausimyno rezultatų. Darbuotojų motyvacijai ir elgesiui daro poveikį tiesiogiai ar netiesiogiai suvoktas emocinis klimatas (Veyrat, 2016). Komandos nariams ypatingai svarbu sukurti vertę savo klientams (89,4 proc.). Organizacijoje siekiant tikslų vadovas yra nustatęs aiškią motyvavimo sistemą, kuri yra tinkamai iškomunikuota (80,9 proc.).

„C“ organizacijos darbuotojai taip pat orientuoti į veiksmą, o ne tinkamą dokumentų tvarkymą, nes net 90 proc. apklaustųjų nurodė, kad „*svarbiau yra atlikti darbą gerai, nei ji tinkamai įforminti*“. Organizacijoje darbuotojai vertinami pagal pasiektus rezultatus, o ne asmenines savybes (93,3 proc.). Todėl jie pakankamai *noriai prisiima atsakomybę, kuri gali būti didesnė net už turimus įgaliojimus* (76,7 proc.). Organizacijos darbuotojai ją vertina kaip augančią

organizaciją, kaip rodo jos klimatas organizacijos nariai įsitraukę yra sukurta motyvavimo sistema, be to, organizacija staigiai plečiasi į užsienio rinkas. Ji galėtų būti Go-go stadijoje, tačiau jau matosi išankstinio senėjimo požymiai: „*darbuotojų rezultatai viršija lūkesčius*“ (70 proc.), tai rodo, kad jau nebėra ryškios ambicijos, galimas užmigimas ant laurų. Be to, organizacija yra per daug susitelkusi į pelno siekimą (86,7 proc. respondentų teigia, kad *Organizacijai labai svarbu uždirbti kuo didesnę pelną/pasiekti savo tikslus, negu patenkinti klientų poreikius.*) . Joje svarbus vadovo vaidmuo, nes reikalingas pastovus vadovo įsikišimas (80 proc.), norint pakeisti organizacijos elgesį, pakaktų pakeiti tik vadovą (84,3 proc.), todėl galimi steigėjo spąstai.

„D“ organizacijos visiems darbuotojams yra svarbu, „*kodėl*“ ir „*ką*“ reikia padaryti (100 proc.), tai rodo, kad jie kryptingai siekia tikslų, *noriai prisiima atsakomybę* (91,7 proc.) ir jiems svarbu *padaryti darbą gerai* (91,7 proc.). Tyrimo rezultatai rodo, kad dauguma organizacijos darbuotojų ją priskiria augančiam organizacijos gyvavimo ciklui, ją būtų galima priskirti paauglystės stadijai, tačiau didelė dalis respondentų pažymėjo, kad „*organizacijos veiklai padeda sukurta inercija*“ (91,7 proc.). Net 66,7 proc. respondentų mano, kad norint *pakeisti organizaciją reikia pakeisti visą sistemą* (66,7 proc.), tai reiškia, kad susiformavo netinkama organizacijos kultūra. Dar iš emocinio klimato klausimyno rezultatų matėme, kad darbuotojų nuomone, jų darbas nėra tinkamai prižiūrimas, t.y., vadovas per mažai dalyvauja organizacijos reikaluose. Šie požymiai rodo, kad organizacijoje yra ir senėjimo požymių, todėl savininkas turėtų užleisti vietą samdomam vadovui, norint geriau sutvarkyti organizacijos procesus. O blogas emocinis klimatas rodo, kad darbuotojų motyvacija mažėja ir nepadarius reikiamų pokyčių organizacija gali atsidurti ant „skyrybų“ arba „išankstinio senėjimo slenksčio“ ciklą.

„E“ organizacijoje visi darbuotojai mano, kad norint pakeisti organizacijos elgesį, reikia pakeisti visą sistemą (100proc.), o *didesnės sėkmės gali sulaukti nusistatę pasiekiamus tikslus, reikalaujančius mažiau rizikos* (100 proc.). *Darbuotojai labiau yra vertinami pagal jų asmenines savybes, nei pagal aiškiai pamatuotą ir nustatytą darbo krūvį*, taip teigia net 84 proc. organizacijos respondentų, o tai gali ženkliai sumažinti motyvaciją. Šis veiksnys taip pat gali būti priežastis to, kad darbuotojai nebekelia sau aukštų tikslų (kad *rezultatai viršija lūkesčius*, teigia net 69,2 proc. jos respondentų). Net galimybės yra vertinamos kaip potencialus problemų šaltinis (61,5 proc.). Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacija yra senėjimo stadijoje, o emocinio klimato klausimyno rezultatai parodė, kad organizacijoje yra mažai kontrolės, veikla vykdoma iš inercijos.

Abi „F“ ir „G“ organizacijos yra švietimo įstaigos. Tyrimo rezultatai rodo, kad jos abi yra senstančios, daugiau kaip 80 proc. abiejų organizacijų respondentų pažymėjo, kad *Organizacijos veiklai padeda sukurta inercija, o norint pakeisti organizacijos elgesį, būtina keisti visą sistemą*. Tai reiškia, kad veikla yra paremta procedūromis, daug centralizacijos. Organizacijos senstančios,

tačiau jose daugiau kaip 70 proc. darbuotojų *norai prisiima atsakomybę*, jiems svarbu sukurti vertę klientams, bet to rūpi *gerai atlikti darbą*, tai reiškia, kad organizacija nėra visiškame nuosmukyje. Organizacijos galėtų būti aristokratijos stadijoje, kai jose vyrauja daug formalumo, darbuotojams rūpi ne susitelkti į veiksmą ir jo tikslą, o „kas tai padarys ir kaip“, o ne į tikslą, kurio siekia organizacija, kai forma tampa vis svarbesnė už turinį.

Net 93,3 proc. „H“ organizacijos respondentų mano, kad norint pakeisti organizacijos elgesį, reikia keisti visą sistemą, tai reiškia, kad problemos yra įsisenėjusios ir sunkiai išsprendžiamos. Organizacijos darbuotojai priskiria ją prie senstančių organizacijų, tai galėtų būti ankstyvoji biurokratijos stadija, kai organizacijoje nėra motyvavimo sistemos (net 66,7 proc. teigia, kad *Darbuotojai labiau yra vertinami pagal jų asmenines savybes, nei pagal aiškiai pamatuotą ir nustatytą darbo krūvį*). O darbuotojai nusistatę pasiekiamus tikslus gali sulaukti didesnės sėkmės (86,7 proc.). Tačiau organizacijoje ypatingai svarbus klientai ir jų poreikiai (93,3 proc.)

9 lentelė Organizacijos gyvavimo ciklo nustatymo klausimyno rezultatai

		A org.	B org.	C org.	D org.	E org.	F org.	G org.	H org.
	GYVAVIMO CIKLAS	SEN.	AUG.	AUG.	AUG.	SEN.	SEN.	SEN.	SEN.
1.	a) Darbuotojams svarbiausia „kodėl“ ir „ką“ padaryti.	18,7	74,5	76,7	100	69,2	30,8	43,3	26,7
	b) Darbuotojams svarbiausia „kaip“ padaryti ir „kas“ tai padarys.	81,3	25,5	23,3	0	30,8	69,2	56,7	73,3
2.	a) Net gerai atliktas darbas nebus įvertintas palankiai, jei jis nebus tinkamai įformintas	84,6	8,5	10	8,3	76,9	42,3	36,7	66,7
	b) Svarbiau yra atlikti darbą gerai, nei jį tinkamai įforminti	15,4	91,5	90	91,7	23,1	55,7	63,3	33,3
3.	a) Darbuotojai labiau yra vertinami pagal jų asmenines savybes, nei pagal aiškiai pamatuotą ir nustatytą darbo krūvį	75,8	19,1	6,7	16,7	84,6	36,5	26,7	66,7
	b) Darbuotojams yra aiškiai žinoma organizacijos atlygio struktūra ir pagal kokius kriterijus už jų indėlį į organizacijos veiklą jie yra vertinami	24,2	80,9	93,3	83,3	15,4	63,5	73,3	33,3
4.	a) Darbuotojai noriai prisiima atsakomybę, net jei ji didesnė nei turimi įgaliojimai	39,6	80,9	76,7	91,7	23,1	73,1	76,7	66,7
	b) Darbuotojai linkę prisiimti mažesnę atsakomybę, nei turimi įgaliojimai	60,4	19,1	23,3	8,3	76,9	26,9	23,3	33,3
5.	a) Organizacijos veiklai padeda sukurti inercija.	76,9	23,4	20	91,7	84,6	80,8	80	66,7

	b) Organizacijos veiklai reikalingas nuolatinis vadovo įsikišimas	23,1	76,6	80	8,3	15,4	19,2	20	33,3
6.	a) Norint pakeisti organizacijos elgesį, būtina keisti visą sistemą.	84,6	17	16,7	66,7	100	82,7	83,3	93,3
	b) Norint pakeisti organizacijos elgesį, pakaktų pakeisti tik vadovą	15,4	83	83,3	33,3	0	17,3	16,7	6,7
7.	a) Darbuotojų lūkesčiai viršija rezultatus.	28,6	80,9	30	75	30,8	46,2	23,3	86,7
	b) Darbuotojų rezultatai viršija lūkesčius.	71,4	19,1	70	25	69,2	53,8	76,7	13,3
8.	a) Organizacija egzistuoja tam, kad sukurtų vertę savo klientams.	45,1	89,4	13,3	8,3	76,9	82,7	70	93,3
	b) Organizacijai labai svarbu uždirbti kuo didesnę pelną/pasiekti savo tikslus.	54,9	10,6	86,7	91,7	23,1	17,3	30	6,7
9.	a) Darbuotojai labiau skatinami už didesnės rizikos veiksmus	26,4	66	76,7	83,3	0	30,8	10	13,3
	b) Darbuotojai didesnės sėkmės gali sulaukti nusistatę pasiekiamus tikslus, reikalaujančius mažiau rizikos	73,6	34	23,3	16,7	100	69,2	90	86,7
10.	a) Kiekviena galimybė gali sukelti naujas problemas	52,7	14,9	10	16,7	61,5	34,6	36,7	33,3
	b) Kiekviena problema yra vertinama kaip galimybė	47,3	85,1	90	83,3	38,5	65,4	63,3	66,7
11.	a) Organizacija imasi veiksmų tik tada, kai įsitikina, jog tai aiškiai yra leidžiama	75,8	29,8	20	58,3	84,6	90,4	83,3	86,7
	b) Organizacija elgiasi taip, lyg viskas, kas nedraudžiama, yra leidžiama	24,2	70,2	80	41,7	15,4	9,6	16,7	13,3

Šaltinis: Sudaryta autorės, 2022.

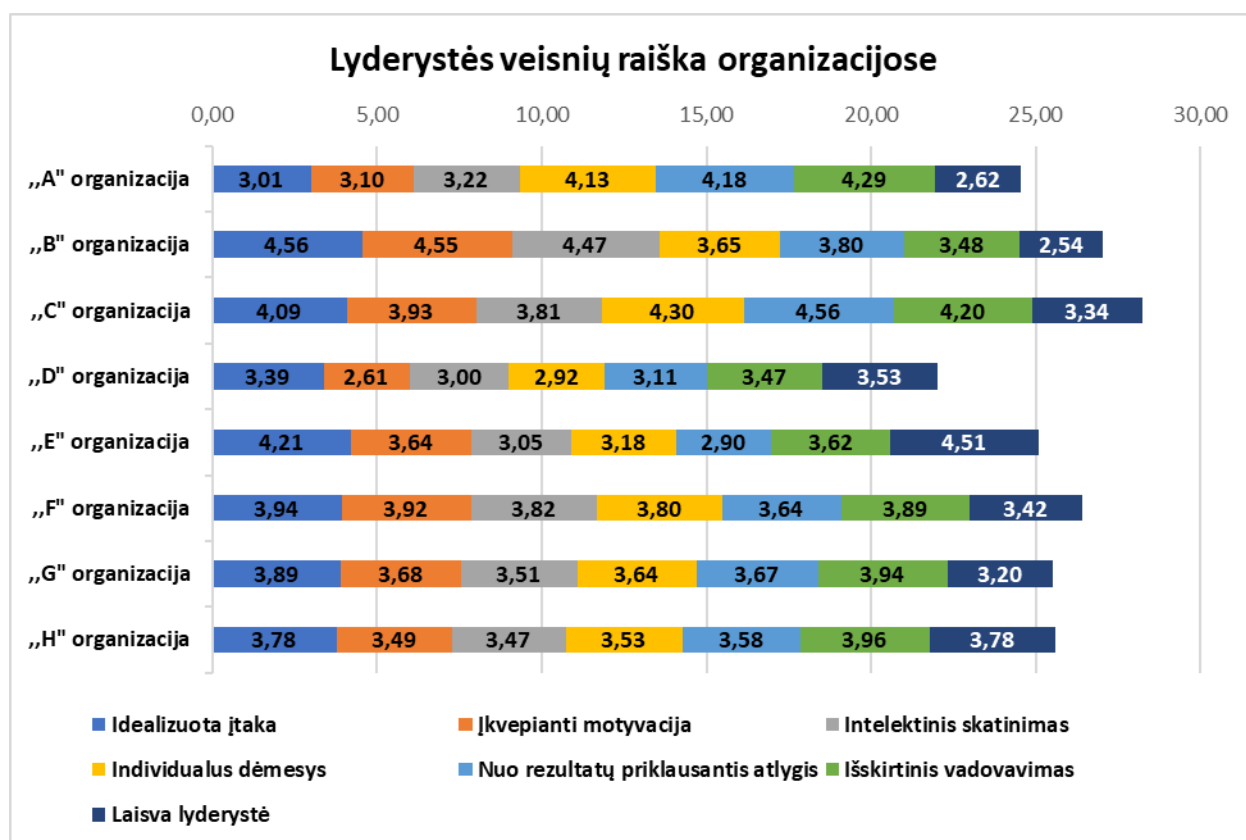
Apibendrinant galima pasakyti, kad atlikus tyrimą paaiškėjo, respondentų nuomone, 3 iš tyrimo dalyvavusių organizacijų yra augančių organizacijų gyvavimo cikle, o 5 – senstančių. Organizacijos „B“, „C“ ir „D“ yra augančios organizacijos, o „A“, „E“, „F“, „G“ ir „H“ – senstančios. Visų augančių organizacijų darbuotojams yra svarbūs jų darbo tikslai, jiems rūpi atlikti darbą kokybiškai, noriai prisiima atsakomybę ir problemas vertina kaip galimybes. Šiose organizacijose yra nustatyta aiški atlygio sistema, o ji yra svarbus veiksnys didinant darbuotojų pasitenkinimą darbu bei motyvaciją. Augančių organizacijų darbuotojai skatinami už didesnės rizikos veiksmus, taip motyvuojant siekti ambicingesnių iššūkių.

Visose senstančiose organizacijose labai ryškiai buvo išreikšta sukurta inercija, matosi, kad kontrolė prarasta ir pokyčiams reikalingi visos sistemos, ne tik vadovo, keitimas. Taip pat tokiose organizacijose darbuotojai didesnės sėkmės gali sulaukę nusistatę lengviau pasiekiamus tikslus, t.y., jie motyvuojami stovėti vietoje ir nekelti sau iššūkių.

3.4. Vadovo lyderystės stiliaus tyrimo rezultatai

Trečiąja anketos dalimi – Bass ir Avolio (1992) sukurtu daugiakriteriniu lyderystės klausimynu (6-S forma), buvo siekiama nustatyti organizacijų vadovų lyderystės stilių, kartu matuojant metodologijoje aprašytą 7 latentinių veiksnių raišką kiekvienoje organizacijoje. Visus veiksnius galima suskirstyti į tris grupes pagal jiems būdingą išreikštumą priskiriamus atitinkamiems lyderystės stiliams: transformaciniam (*idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualus skatinimas*), transakciniam (*individualus dėmesys, nuo rezultatų priklausantis atlygis, išskirtinis vadovavimas*) bei „Laissez fire“ (*laisva lyderystė*).

Bass ir Avolio (2004) teigė, kad jeigu bet kurio iš lyderystės stiliaus veiksnių vertinimas yra 3 ir daugiau, galima teigti, kad darbuotojai savo vadovo stilių vertina kaip tokį, kuriam priskiriamas šis veiksnys.



18 paveikslas. Lyderystės veiksnių raiška tirtose organizacijose.

Atlikus vidurkių reikšmių skaičiavimus, matome, kad organizacijoje „A“ labiausiai yra išreikšti šie veiksniai: *individualus dėmesys* (vidurkis – 4,13), *išskirtinis vadovavimas* (vidurkis – 4,29) ir *nuo rezultatų priklausantis atlygis* (vidurkis – 4,18). Visi šie veiksniai būdingi transakciniam lyderystės stiliui, todėl nenuostabu, kad šioje organizacijoje mažiausiai išreikšta

laisva lyderystė (vidurkis – 2,62), o emocinio klimato klausimyne stipriai buvo išreikštas teiginys, kad „*visi sprendimai priimami iš viršaus*“.

„B“ organizacijoje, darbuotojų nuomone, labiausiai pasireiškia *idealizuota įtaka* (vidurkis 4,5603). Idealizuota įtaka, tai – gebėjimas daryti įtaką demonstruojant aukštą našumą ir moralinius standartus (Felfe ir kt., 2004) Auštus įvertinimus gavo ir kiti tranfomaciam lyderystės stiliui priskiriami veiksniai *įkvepianti motyvacija* (vidurkis 4,55) bei *intelektinis skatinimas* (vidurkis 4,47). Tai reiškia, kad organizacijos vadovas ugdo darbuotojus, skatina jų stiprias savybes.

Organizacijoje „C“ *individualaus dėmesio* vidurkis siekia 4,3. Jis labai aukštas, tai rodo, jog vadovas daug dėmesio skiria darbuotojų poreikių išsiaiškinimui, kad vėliau galėtų panaudoti tinkamas motyvavimo priemones. Aukščiausiai įvertintas yra *nuo rezultatų priklausantis atlygis* (vidurkis – 4,56), tai reiškia, kad vadovui svarbu tinkamai motyvuoti darbuotojus ir skatinti juos pasiekti geresnių rezultatų. *Išskirtinio vadovavimo* veiksnys parodo, kaip organizacijos lyderis išsako reikalavimus dėl darbo standartų. Šio veiksnio vidurkis labai aukštas – 4,2, jis rodo, kad darbuotojai gerai vertina organizacijoje nustatytus darbo standartus, jų pateikimo ir susiejimo su atlygiu tvarką. Taip pat darbuotojai pažymėjo, kad labai stipriai pasireiškia *Idealizuota įtaka* (vidurkis – 4,09), nors šis veiksnys priklauso transformaciniam lyderystės stiliui.

„D“ organizacijoje labiausiai pasireiškia „*laisva lyderystė*“ (vidurkis – 3,53), t.y., vadovo priimami sprendimai nėra tampriai susiję su jos nariais ar jų poreikiais, nes jis aktyviai nedalyvauja jos veikloje. Taip pat organizacijoje gana ryškiais išreikštas *išskirtinis vadovavimas* (vidurkis – 3,47), iš to galima spręsti, kad vadovas pakankamai aiškiai išsako savo reikalavimus ir darbo standartus. Šios organizacijos vadovas, darbuotojų vertinimu, pasižymi ir *idealizuota įtaka* (vidurkis – 3,39), t. y., daro poveikį darbuotojams ir jų darbo rezultatams savo asmenybės bruožais ir jos įtakos pagalba.

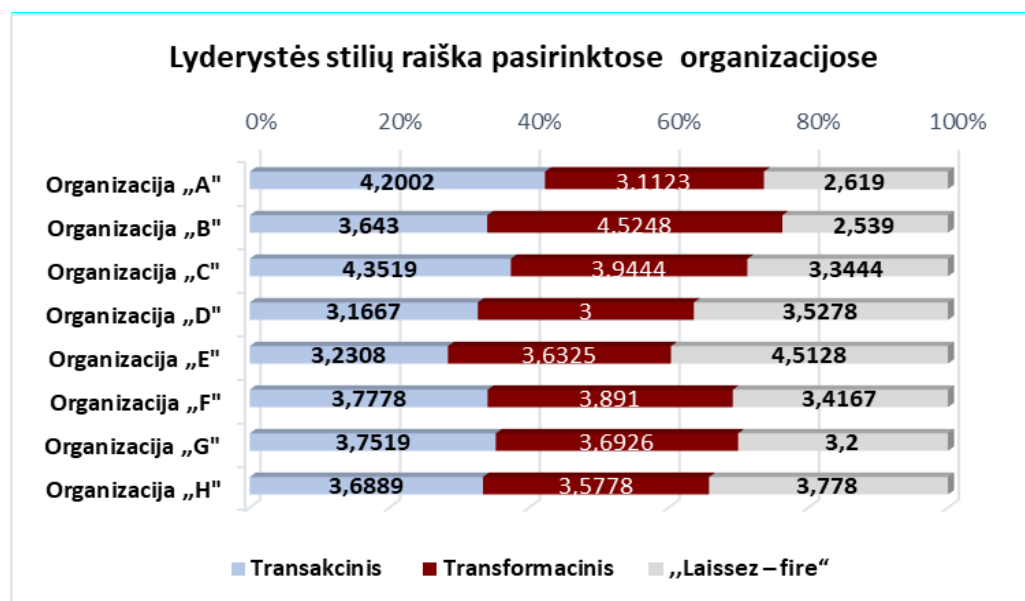
„E“ organizacijoje stipriausiai pasireiškia *laisvos lyderystės* veiksnys (vidurkis 4,51), tačiau ryškiai išreikšta ir *idealizuota įtaka* (vidurkis - 4,21). Tai reiškia, kad vadovas yra vertinamas kaip pavyzdys, sekama jo elgesiu, didelį poveikį daro jo asmenybė.

„F“ organizacijos labiausiai išreikšta yra *idealizuota įtaka* (vidurkis 3,94). Toks veiksnys parodo, kad organizacijos darbuotojams svarbi yra vadovo nuomonė, jie stengiasi pateisinti jo pasitikėjimą bei įvykdyti pavestas užduotis. Labai stipriai išreikštas ir *įkvepiančios motyvacijos* (vidurkis 3,9167) veiksnys, tai rodo, kad vadovas moka kurti ateities viziją bei ją tinkamai perteikti pavaldiniams, taip pat jis padeda darbuotojams jaustis svarbiais. Gana stipriai išreikštas ir *išskirtinis vadovavimas* (vidurkis – 3,891), todėl galima daryti išvadą, jog šioje organizacijoje yra keliami aukšti darbo standartai, stengiamasi nuolat tobulėti.

„G“ organizacijoje labiausiai išreikštas *išskirtinis vadovavimas* (vidurkis 3,94), tai rodo, kad užduotys yra orientuotos į organizacijos tikslus ir keliamus standartus, nėra įsivyravęs aplaidaus požiūris į darbą. Tačiau darbuotojai taip pat aukštai įvertinti du veiksniai, kurie jau priklauso transakciniam lyderystės stiliui: *idealizuotą įtaką* (vidurkis – 3,89) ir *įkvepiančią motyvaciją* (vidurkis – 3,6778). Apklausos rezultatai rodo, kad organizacijos vadovą jie laiko tikru lyderiu, su kuriuo dirbdami jaučia pasididžiavimą bei gerbia jį. Kartu tai yra lyderis, kuris įkvepia savo sekėjus ir padeda rasti prasmę darbe.

Organizacija „H“ stipriausiai išreikštas *išskirtinis vadovavimas* (vidurkis - 3,96), galima daryti išvadą, kad vadovas siekdamas geresnių organizacijų tikslų išsako savo standartus ir darbo reikalavimus. Taip pat ryškiai yra pasireiškę *laisva lyderystė* (vidurkis – 3,78) bei *idealizuota įtaka* (vidurkis – 3,78). Rezultatai rodo, kad vadovas vertinamas kaip pavyzdys, kuris gana laisvai leidžia savo sekėjams elgtis kaip nori, mažai kontroliuodamas.

Apskaičiavus kiekvieno lyderystės stiliaus veiksnių vidurkį, nustatyta, kad transakcinis lyderystės stilius labiau išreikštas „A“ (vidurkis – 4,2), „C“ (vidurkis – 4,3) ir „G“ (vidurkis – 3,75) organizacijoje, tačiau „G“ organizacijoje jis nėra taip stipriai išreikštas kaip kitose dvejose. „B“ ir „F“ organizacijų darbuotojų vertinimu, šių organizacijų vadovai labiausiai pasižymi tais veiksniais, kurie atitinka transformacinį stilių, tačiau „B“ organizacijoje šis stilius yra daug labiau išreikštas (vidurkis – 4,5), nei organizacijoje „F“ (vidurkis – 3,8). „Laissez-fire“ (laisvos lyderystės) trims organizacijoms „E“, „D“ ir „H“: stiliaus stipriausiai išreikštas „E“ organizacijoje (vidurkis – 4,5), silpniau – „D“ (vidurkis – 3,5), ir „H“ (vidurkis – 3,7) organizacijose.



19 paveikslas. Lyderystės stilių raiška tirtose organizacijose.

Lyderiai turi suprasti organizacijos lygį prieš bandant įgyvendinti veiksmų planą (Van Wart, 2004). Vadovo žinios ir kompetencija daro poveikį gebėjimui sėkmingais suvaldyti organizaciją. Iš tyrimo duomenų galima teigti, kad „A“ organizacijos vadovas yra orientuotas į tikslų siekimą bei motyvavimą jų siekiant, tačiau biurokratijos stadijoje, kai organizacijoje nėra efektyvios vidinės kontrolės, daug centralizuotų sistemų ir mažai orientacijos į tikruosius organizacijos tikslus, toks lyderystės stilius nėra tinkamas. Be to, transakciniai lyderiai suteikia mažiau galios savo sekėjams dalyvauti sprendimų priėmimo, o tai neigiamai veikia organizacijos emocinį klimatą (Schermuly ir kt. 2022). Ši teiginį pagrindžia ir emocinio klimato tyrimo rezultatai, nes darbuotojai nėra labai motyvuoti ir ištraukę iš organizacijos veiklą. Todėl organizaciją reikėtų sugrąžinti lankstumą ir kūrybiškumą, decentralizuoti valdymą (kuris kaip matėme iš emocinio klimato klausimyno rezultatų yra stipriai išreikštas), o tam geriau tiktų transformacinis lyderystės stilius, kurį naudodamas vadovas galėtų suteikti daugiau padėtų vizualizuoti būsimus pokyčius, juos tinkamai perduoti darbuotojams ir tik tada stiprinti rezultatyvumą su motyvavimo sistemos pagalba.

„B“ organizacijos vadovas naudoja transformacinį lyderystės stilių, kaip parodė organizacijos gyvavimo ciklo klausimyno duomenys, ją būtų galima priskirti klestėjimo ciklui, kaip organizacija išgyvena geriausius savo laikus, o darbuotojai jaučiasi laimingi. Tačiau užsitęsęs pasitenkinimo jausmas, būti pabaigos pradžia, nes niekas nepastebi, kai įmonė pradeda smukti (Adizes, I, 2015). Todėl vadovas ir toliau turėtų rūpintis, kad organizacija neprarastų savo efektyvumo ir ilgalaikėje perspektyvoje.

„C“ organizacijos vadovas pasižymi transakciniu lyderystės stiliumi, organizacija yra Go-Go stadijoje, kai susitelkimas į tikslus ir sprendimų sutelkimas vienoje rankose yra teigiamas reiškinys. Darbuotojai, kurie gerai supranta savo užduotis, tikslus linkę geriau suprasti jų poveikį organizacijai (Zhu ir kt., 2012 m.) bei gali jų siekti jausdami didesnę vidinę komfortą. Tokioje stadijoje vadovas pasirinkęs transakcinės lyderystės stilių ir suprasdamas, kad darbuotojams svarbu gauti atlygį už tinkamai atliktą darbą, įvertina jį iš karto po jo atlikimo, skirdamas atitinkamą atlygį (Petrulis, A, 2020). Tačiau, kadangi iš tyrimo duomenų matėsi ir organizacijos išankstinio senėjimo požymių, organizacijos vadovas turėtų įvertinti, kad organizacijos narių resursai yra riboti bei nepamiršti nusistatyti prioritetų.

„D“ organizacijos darbuotojų manymu, jų vadovas labiausiai pasižymi laisvu lyderystės stiliumi, o organizacijai esant paauglystės stadijoje tai nėra geriausias būdas valdyti komandą. Kaip tik reikėtų daugiau viską sustatyti į sistemas, daugiau administravimo. Tai, kad organizacijos valdymas nėra vykdomas tinkama linkme rodo ir jos emocinis klimatas.

„E“ organizacijos vadovas taip pat pasižymi „Laissez-fire“ lyderystės stiliumi, jos emocinis klimatas labai pozityvus, tačiau organizacija yra nuosmukio stadijoje, todėl jai būtina

reikia keisti vadovavimo stilių ir labiau vystyti organizacijos rezultatyvumą ir panaudoti vidinius kūrybiškumo resursus. Tai tiktų ir „H“ organizacijos vadovui, nes jis naudoja laisvą lyderystės stilių senstančios organizacijos gyvavimo cikle – ankstyvojoje biurokratijoje. Norint organizacijai būti „sveikame“ gyvavimo cikle, reikia išlaisvinti vidinį potencialą ir susitelkti ties strateginiais tikslais.

„F“ ir „G“ organizacijos yra aristokratijos stadijoje, tačiau jų vadovams būdingiausi lyderystės stiliai skiriasi. „F“ organizacijos vadovas naudoja transformacinį lyderystės stilių, o „G“ – transakcinį. Transformacinis lyderystės stilius yra tinkamesnis šiam ciklui, nes tokiu metu svarbu naudoti intelektualinį skatinimą ir įkvepiančiai motyvuoti, kad pasitikint jie galėtų siekti savo išsigrynintų tikslų, taip grįžtant į augimo stadiją.

Apibendrinant galima pasakyti, kad lyderio vaidmuo yra nepaprastai svarbus išlaikant organizaciją augimo stadijoje. Bloga vadybą gali nuvesti į organizacijos senėjimą, net nepasiekus klestėjimo. Dėl šių priežasčių, vadovui labai svarbu suprasti, kokiame cikle yra jo organizacija ir kokių veiksmų jis turi imtis, nes vėlesnėse senėjimo stadijose gebėjimas daryti pakeitimus yra minimalus. Be to, kadangi gyvavimo ciklo etapai yra nuspėjami, organizacijos vadovai gali imtis ir prevencinių priemonių numatyti problemas ir jų išvengti.

3.5. Ryšio tarp organizacijos emocinio klimato, gyvavimo ciklo ir lyderystės stiliaus tyrimo rezultatai

Išanalizavus atskirų faktorių raišką 8 organizacijose, matome, kad tyrime dalyvavusių organizacijų darbuotojų vertinimu, 3 priskiriamos augimo ciklui, o 5 – išgyvena senėjimo stadiją. Lyderystės stiliai (transakcinis, transformacinis, „Laissez-faire“) naudojami tiek augančiose, tiek senstančiose organizacijose. Įvertinus organizacijų emocinius klimatus, pastebėta, kad vienoje jo raiška pozityvesnė, kitose negatyvesnė.

10 lentelė *Atlikto tyrimo rezultatai*

ORGANIZACIJA	VYRAUJANTIS LYDERYSTĖS STILIUS	ORGANIZACIJOS GYVAVIMO CIKLAS	EMOCINIS KLIMATO VERTINIMO VIDURKIS
ORGANIZACIJA „A“	TRANSAKČINIS	SENSTANTI	3,0505
ORGANIZACIJA „B“	TRANSFORMACINIS	AUGANTI	3,9163
ORGANIZACIJA „C“	TRANSAKČINIS	AUGANTI	3,9822
ORGANIZACIJA „D“	LIBERALUS	AUGANTI	2,9611
ORGANIZACIJA „E“	LIBERALUS	SENSTANTI	3,3179
ORGANIZACIJA „F“	TRANSFORMACINIS	SENSTANTI	3,6577
ORGANIZACIJA „G“	TRANSAKČINIS	SENSTANTI	3,6200
ORGANIZACIJA „H“	LIBERALUS	SENSTANTI	3,4489

Šaltinis: Sudaryta autorės, 2022.

Tyrimo duomenys rodo, kad yra statistinis ryšys tarp emocinio klimato ir organizacijos gyvavimo ciklo. Ryšiui tarp šių dvejų kiekybinių rodiklių nustatyti buvo naudotas Pearson koreliacijos koeficientas. Gauti rezultatai parodė, kad yra silpnas ryšys (koeficientas 0,420) tarp emocinio klimato ir organizacijos gyvavimo ciklo. Koreliacija yra statistiškai reikšminga, kai statistinio reikšmingumo lygmuo lygus 0.01. Tai reiškia, kad koreliacija yra statistiškai reikšminga, yra teigiamas statistinis ryšys tarp organizacijos emocinio klimato ir lyderystės stiliaus ($p < 0,001$).

Tikrinti, kaip skiriasi organizacijos gyvavimo ciklas ir emocinis klimatas augančioje ir senstančioje organizacijoje buvo naudotas independent t-test. Nustatyta, kad augančios organizacijos emocinio klimato vidurkis (3,7865), o senstančios – (3,2276), tai reiškia, kad galima daryti išvadą, kad **yra ryšys tarp augančios organizacijos ir pozityviai vertinamo emocinio klimato.** ($p = 0,025$).

Paskaičiavus Pearson koreliacijos koeficientą, nustatyta, kad yra ryšys tarp lyderystės stiliaus ir organizacijos emocinio klimato (koeficientas – 0,682, $p < 0,001$). Koreliacija yra statistiškai reikšminga, kai statistinio reikšmingumo lygmuo lygus 0.01.).

Atlikus regresinę analizę, kaip organizacijos emocinis klimatas priklauso nuo lyderystės stiliaus augančioje ir senstančioje organizacijoje, nustatyta, kad duomenys yra tinkami analizei, nes Adjusted R square koeficientas – 0,489, Durbin Watson koeficientas – 1,995, o VIF yra mažiau nei 4, tai reiškia, jog x tarpusavyje nekoreliuoja. Nustatyta, kad senstančiose organizacijose emocinis klimatas tiesiogiai susijęs su transformaciniu lyderystės stiliumi, ir priešingai su transakciniu lyderystės stiliumi. Galima daryti išvadą, jog naudojant transformacinį lyderystės stilių senstančiose organizacijose emocinis klimatas gerėja, o naudojant transakcinį – lyderystės stilių – emocinis klimatas blogėja. Liberali lyderystė neturiu įtakojančio faktoriaus emociniam klimatui senėjimo cikle ($p > 0,05$) Pagal Standardized coefficient Beta, galima spręsti, kad transakcinės (0,826) lyderystės stiliaus regresorius modelyje yra įtakingesnis negu transformacinis (-0,96), jo $p < 0,05$, todėl galime teigti, kad jis yra statistiškai reikšmingesnis.

Iš atliktos regresinės analizės matyti, kad yra tiesioginis ryšys tarp transakcinės bei transformacinės lyderystės stiliaus ir emocinio klimato augančios organizacijoje. Didėjant šių lyderystės stilių raiškai augančiose organizacijose, gerėja emocinis klimatas. Taip pat nustatyta, kad neigiamas statistinis ryšys tarp liberalaus lyderystės stiliaus ir pozityviai vertinamo emocinio klimato augančiose organizacijose, t.y. augančiose organizacijose yra teigiamas ryšys tarp liberalaus lyderystės stiliaus ir negatyviai vertinamo emocinio klimato. Todėl galima daryti išvadą, kad vėlesniuose augančiose organizacijose cikluose naudojant „Laissez-fire“ lyderystės stilių, blogėja organizacijos emocinis klimatas. Nes darbuotojai jaučia, kad organizacijoje turi

atsirasti sistemos, kurios sukurtų pagrindą augančios organizacijos veikimui, tačiau vadovai viską yra palikę savieigai. Senstančiose organizacijose, ši hipotezė nepasitvirtino.

Paskaičiavus Persono koeficientą, nustatyta, kad yra ryšys tarp vadovo lyderystės stiliaus ir organizacijos gyvavimo ciklo (koeficiento reikšmė 0,299, $p < 0,001$). Regresinė analizė rodo, kad ir emocinis klimatas turi tiesioginį ryšį su organizacijos gyvavimo ciklu (nestandardizuotas koeficientas – 0,305, $p < 0,01$). Duomenys yra tinkami analizei, nes Adjusted R square koeficientas – 0,489, Durbin Watson koeficientas –0,255, o VIF yra mažiau nei 4, tai reiškia, jog x tarpusavyje nekoreliuoja. Statistinis ryšys tarp lyderystės stilius ir organizacijos gyvavimo ciklo nenustatytas, nes $p > 0,05$). Nėra statistinio ryšio tarp senstančios organizacijos ir transakcinio lyderystės stiliaus (Persono koeficientas = 0,134). Gali būti, kad ryšys nenustatytas, nes buvo matuotas aukščiausio vadovo lyderystės stilius, o kai valdo visa komanda nebūtinai jis stipriai pasireiškia valdyme, be to, tirtos organizacijos yra labai skirtingos ir ne visos jos šiuo metu valdomos efektyviai, kaip parodė ir emocinio klimato tyrimo rezultatai.

Kitame tyrimo etape, nustatant analizuotas statistinis ryšys tarp emocinio klimato ir organizacijos gyvavimo ciklo. Ryšiui tarp šių dvejų kiekybinių rodiklių nustatyti buvo naudotas Pearson koreliacijos koeficientas. Gauti rezultatai parodė, kad **yra silpnas ryšys (koeficientas 0,299) tarp emocinio klimato ir organizacijos gyvavimo ciklo**. Koreliacija yra statistiškai reikšminga, kai statistinio reikšmingumo lygmuo lygus 0.01. Tai reiškia, kad koreliacija yra statistiškai reikšminga, yra teigiamas statistinis ryšys tarp organizacijos emocinio klimato ir lyderystės stiliaus ($p < 0,001$).

Atlikus regresinę analizę, kaip organizacijos emocinis klimatas priklauso nuo lyderystės stiliaus senstančioje organizacijoje, nustatyta, kad liberalios lyderystės $p > 0,05$, tai reiškia, kad šis veiksnys nedaro įtakos emociniam klimatui senstančioje organizacijoje. Taip pat nustatyta, kad yra teigiamas ryšys tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir emocinio klimato senstančiose organizacijose. Vadovas pasirinkęs transformacinį vadovavimo stilių senstančiose organizacijose, pagerintų emocinį klimatą.

Tyrimo rezultatai taip pat rodo, kad yra neigiamas statistinis ryšys tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir emocinio klimato senstančiose organizacijose. Tai reiškia, kuo labiau pasireiškia transakcinis lyderystės stilius, tuo labiau prastėja emocinis klimatas.

Atlikus moderatoriaus analizę, kaip lyderystės stilių (x) poveikis emociniam klimatui (y) priklauso nuo organizacijos gyvavimo ciklo (w), nustatyta, kad „Laissez-fire“ lyderystės poveikis emociniam klimatui priklauso nuo organizacijos gyvavimo ciklo gyvavimo ciklo. Transformacinės lyderystės poveikis emociniam klimatui nepriklauso ($p > 0,05$) nuo organizacijos gyvavimo ciklo, tai reiškia, kad transformacinis lyderystės stilius teigiamai veikia organizaciją visuose gyvavimo cikluose. Transakcinės lyderystės poveikis emociniam klimatui

priklauso nuo organizacijos gyvavimo ciklo, kaip nustatėme prieš taip: augančiose jis teigiamai veikia emocinį klimatą, o senstančiose – neigiamai.

10 lentelė Organizacijos gyvavimo ciklo(w), kaip moderatoriaus vaidmuo, emociniam klimatui(y) veikiant skirtingiems lyderystės stiliams (x).

Lyderystės stilius	r.	p.
LIBERALI	0,0674	0000
TRANSFORMACINĖ	0,0033	0,1044
TRANSAKCINĖ	0,0762	0

Šaltinis: Sudaryta autorės, 2022.

Moderatoriaus analizė buvo panaudota skaičiuojant augančios organizacijos gyvavimo ciklo (w) kaip moderatoriaus poveikį tarp lyderystės stilių (x) ir emocinio klimato (y). Tyrimas atskleidė, kad ryšys tarp teigiamo emocinio klimato ir pasirinkto lyderystės stiliaus yra stipresnis augančiose organizacijose.

11 lentelė *Augančios organizacijos gyvavimo ciklo (w) kaip moderatoriaus poveikis ryšiui tarp lyderystės stilių (x) ir emocinio klimato (y) rezultatai.*

Lyderystės stilius	r.2	p.
LIBERALUS	0,0098	0,0268
TRANSFORMACINIS	0,0060	0,0253
TRANSAKCINIS	0,0889	0,000

Šaltinis: Sudaryta autorės, 2022.

Apibendrinant galima pasakyti, kad tyrimo pradžioje buvo išsikeltos 9 hipotezės. Iš jų pasitvirtino 5, taip pat 2 pasitvirtino iš dalies, o 2 – nepasitvirtino. Tyrimo rezultatai parodė, kad pasitvirtino 1, 2, 6, 8 ir 9 hipotezė: buvo nustatyta, kad emocinis klimatas reikšmingai koreliuoja su organizacijos gyvavimo ciklu; lyderystės stilius turi reikšmingos įtakos organizacijos klimatui; yra teigiamas ryšys tarp augančios organizacijos ir pozityviai vertinamo klimato; yra teigiamas ryšys tarp senstančios organizacijos ir transakcinės lyderystės stiliaus; yra teigiamas ryšys tarp augančios organizacijos ir transformacinio lyderystės stiliaus.

Iš dalies pasitvirtino 5 ir 7 hipotezės. Buvo nustatyta, kad yra teigiamas ryšys tarp liberalaus lyderystės stiliaus ir pozityviai vertinamo klimato senstančioje organizacijoje, tačiau neigiamas ryšys augančioje organizacijoje. Taip pat nustatyta, kad yra teigiamas ryšys tarp liberalaus lyderystės stiliaus ir negatyviai vertinamo klimato augančioje organizacijoje.

Nepasitvirtino 3 ir 4 hipotezė, nes nenustatytas statistiškai reikšmingas organizacijos gyvavimo ciklo ir lyderystės stiliaus ryšys, taip yra todėl, kad buvo tirtos įvairaus stiliaus organizacijos ir jų vadovai ne visada naudoja tinkamiausią lyderystės stilių efektyviam vadovavimui per gyvavimo ciklus.

IŠVADOS

1. Kiekviena organizacija nuo savo susikūrimo iki likvidavimo išgyvena įvairius savo gyvavimo etapus, juos autoriai skirsto nuo 2 iki 10 ciklų. Organizacijos vadovo užduotis – sėkmingai vesti organizaciją per gyvavimo ciklus, kuo ilgiau ją išlaikant klestėjime. Vadovas turi identifikuoti sritis, kurioms reikalingi pokyčiai ir juos įgyvendinti. Tai efektyviai padaryti jam gali padėti tinkamai pasirinktas lyderystės stilius, kurio pagalba vadovas kuria motyvuojantį emocinį klimatą.

2. Kiekviename organizacijos gyvavimo cikle tarp jos darbuotojų gali vyrėti skirtingas emocinis klimatas. Vadovas organizacijos kultūros, vertybių ir darbo aplinkos pagalba kuria organizacijos emocinį klimatą, nuo kurio priklauso darbuotojų pasitenkinimas darbu ir noras siekti geresnių rezultatų, taip padedant organizacijai augti arba pakeisti senstančios organizacijos gyvavimo ciklą.

3. Lyderystės stilius – tai veiksnių ir metodų rinkinys, padedantis vadovams suburti ir orientuoti žmones konkrečiam tikslui (Dele, Nanle, Abimbola, 2015). Nėra aiškių ribų tarp lyderystės stilių, jie skirstomi įvairiais aspektais, pagal socialinės sąveikos aspektą lyderystės stiliai skirstami į transakcinį, transformacinį ir „Laissez –fire“ (arba liberalųjį stilių). Kiekvienas lyderystės stilius, skirtingai veikia organizacijos darbuotojus ir jos emocinį klimatą, todėl vadovas turi gebėti pasirinkti tinkamą organizacijos gyvavimo ciklui lyderystės stilių.

4. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad lyderystės stilius gali turėti reikšmingos įtakos organizacijos emociniam klimatui. Transformacinis lyderystės stilius senstančiose organizacijose gerina emocinį klimatą, skatina darbuotojus kūrybiškai mąstyti, išlaisvina vidinį potencialą, suteikia vilties.

5. Tuo tarpu transakcinis –kuria papildomą įtampą, konkurenciją ir taip sudėtingame etape, taip dar labiau pablogindamas emocinį klimatą. Vadovo liberalios lyderystės stilius neturi įtakojančio faktoriaus emociniam klimatui, organizacijai senstant, tačiau jos taikymas augančiose organizacijose gali pabloginti emocinį klimatą vėlesnėse organizacijos augimo stadijose, kai organizacija plečiasi, daugėja atsakomybių, o vadovas neprisiima pakankamai atsakomybės. Transformacinės lyderystės poveikis emociniam klimatui nepriklauso nuo organizacijos gyvavimo ciklo, jis teigiamai veikia tiek augančias, tiek senstančias organizacijas.

6. Tirtose organizacijose nustatyta, kad vadovo lyderystės stilius ir organizacijos gyvavimo ciklas neturi statistiškai reikšmingo ryšio. Galima spręsti, kad ne visų tirtų organizacijų vadovai skirtinguose organizacijų gyvavimo cikluose yra pasirinkę tinkamiausią lyderystės stilių, tai įrodo ir emocinio klimato tyrimo rezultatai.

7. Tyrimu nustatyta, kad yra ryšys tarp augančios organizacijos ir pozityviai vertinamo emocinio klimato. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad emocinis klimatas statistiškai reikšmingai nekoreliuoja su senstančiu organizacijos gyvavimo ciklu, net ir senstančioje organizacijoje darbuotojai gali jaustis emociškai gerai, jeigu jiems nėra keliami ambicingi tikslai ir organizacija nesiekia pokyčių.

SIŪLYMAI

Atlikus ryšio tarp organizacijos emocinio klimato, gyvavimo ciklo ir lyderystės stiliaus tyrimą, pastebėta, kad nėra statistiškai reikšmingo ryšio tarp vadovo lyderystės stiliaus ir organizacijos gyvavimo ciklo, tačiau jo valdymo stilius reikšmingai veikia organizacijos emocinį klimatą, tai reiškia ir darbuotojų motyvavimą, jų rezultatus ir gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos konkurencinėje rinkoje. Vadovo vaidmuo organizacijai nepaprastai svarbus, jo pasirinktas lyderystės stilius gali padėti veiksmingiau kovoti su iškilusiomis problemomis tam tikram gyvavimo cikle ir padėti organizacijai klestėti.

1. Vėlesniuose augančiame organizacijos gyvavimo cikluose, kai organizacija plečia savo veiklą, didina pelną, tačiau vis dar neturi stiprios organizacinės struktūros, o darbuotojai nėra aukštos motyvacijos, vadovas turėtų vengti liberalaus lyderystės stiliaus, nes jis blogina emocinį klimatą, darbuotojai jaučiasi apleisti ir palikti vieni su savo problemomis.

2. Transformacinis lyderystės stilius teigiamai veikia emocinį organizacijos klimatą tiek augančioje, tiek senstančioje organizacijoje, todėl vadovai, norėdami didinti savo komandos orientaciją į tikslų siekimą, įsitraukimą į darbą bei darbo rezultatus, turėtų dažniau naudoti šį lyderystės stilių.

3. Reikėtų vengti liberalios lyderystės senstančiame organizacijos gyvavimo cikle, kai organizacijos rodikliai yra prasti, nes organizacija dar labiau tampa nekontroliuojama. Toks stilius negali padėti organizacijai atsidurti augančios organizacijos cikle, nes neįtraukia organizacijos narių siekti užsibrėžtų tikslų.

4. Senstančiuose organizacijos cikluose nenaudoti transakcinės lyderystės, tokiu atveju jis tik dar labiau neigiamai paveikia darbuotojų emocinę būseną: ir taip prasta organizacijos būklė ir naujų pasiekimų stoka neskatina darbuotojų siekti aukštų ir vis didinamų rodiklių pasiekimo. Tai juos dar labiau demotyvuoja ir formuoja prastą emocinį klimatą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS:

Adizes, I. K. (2015). *Managing Corporate Lifecycles. Volume 2: Analyzing Organizational Behavior and Raising Healthy Organizations*. Adizes Institute Publications. Kindle Edition.

Adizes, I. K. (2015). *Pokyčių valdymas*. Eurispaua. Kaunas.

Albritton, R. L. (1998). *A new paradigm of leader effectiveness for academic libraries: An empirical study of the Bass (1985) model of transformational leadership*. In T.F. Mech & G.B. McCabe (Eds.), *Leadership and academic librarians* (pp. 66–82). Westport, CT: Greenwood, 1998.

Bass, B. M., Avolio, B. J. (1995). Sample Items From the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 5X-Short. Žiūrėta: 2022-01-01. Prieiga internetu: https://www.academia.edu/30400319/Sample_Items_From_the_Multifactor_Leadership_Questionnaire_MLQ_Form_5X_Short.

Bach Chritoph, Sulikova Rozalia, 2021 *Leadership in the Context of a New World: Digital Leadership and Industry 4.0*. <https://www.hippocampus.si/ISSN/1854-6935/19.209-226.pdf> prieiga internete.

Baird, L., Meshoulam, I. (1988). *Managing two fits of strategic human resource management*. *Academy of Management Review*, Nr. 13, p. 116-128, Žiūrėta: 20201-06-06. Prieiga internetu: <http://cursos.itam.mx/sastre/lecturas/baird88.pdf>

Baršauskienė, V., Janulavičiūtė-Ivaškevičienė, B. *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija; 2005. 213 p.

Brookfield, S. (2010). *Leading democratically. New Directions For Adult And Continuing Education*, 128, 5-13.

Brown R. B., Brooks I. (2002). *Emotion at work identifying the emotional climate of night nursing*, *Journal of Management in Medicine*, Vol. 16, Nr. 5, p.327-344. Žiūrėta: 2022-01-01. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/02689230210446517>.

Business Management Daily publication (2010) Vol. 25, Nr. 10, Executive leadership/ what kind of leader are you? Žiūrėta: 2021-06-09. Prieiga internetu: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=36effcdf-d758-4cc9-8d04-d12f1d1ab3f9%40pdc-v-sessmgr02>.

Butkus, F. S. (2008) *Vadyba kiekvienam*. Vilnius. Eugrimas

Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row .

Boal, K. B., Hooijberg, R. (2000). *Strategic leadership research: moving: The leadership quarterly*. International Institute for Management Development; Volume 11, Issue 4, p. 515-549; Žiūrėta: 2021-06-10. Prieiga internetu: <http://kimboal.ba.ttu.edu/Selected%20writings/Strategic%20Leadership%20Research.pdf>

Baršauskienė V, Janulavičiūtė-Ivaškevičienė B. (2005) *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija; 2005. 213 p.

Chaudhry, A. Q., Javed, H. (2012). *Impact of transactional and laissez-faire leadership style on motivation*. International Journal of Business and Social Science, 3(7), 258–264.

DE RIVERA, J. (1992). Emotional climate: social structure and emotional dynamic. International Review of Studies on Emotion, 2, 197-218.

Carsten C. Schermuly, Laura Creon, Philipp Gerlach², Carolin Graßmann and Jan Koch, 2022 Leadership Styles and Psychological Empowerment: A Meta-Analysis Journal of Leadership & Organizational Studies 1–23, p.1-23/

Dukynaitė, R. (2015). *Lyderystė: sampratos, klasifikacijos, požymiai*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.

Dele, O. A., Nanle M., Abimbola S. O. (2015). *Impact of Leadership Style on Organizational Climate in the Nigerian Insurance Industry* 2015; 1(3): 45-52. Žiūrėta: 2021-06-09. Prieiga per internetą: <http://www.aascit.org/journal/ijbim>

De Rivera, J. (1992). *Emotional climate: Social structure and emotional dynamics*. International Review of Studies on Emotion, 2, 197–218. Žiūrėta: 2021-06-07. Prieiga internetu: <https://www.researchgate.net/publication/288262904> [Emotional climate Social structure and emotional dynamics](https://www.researchgate.net/publication/288262904)

De Rivera, J., Paez, D. (2007) *Emotional climate, human security, and cultures of peace*. Journal of Social Issues, Nr. 63, p. 235-253. Žiūrėta: 2021-06-07. Prieiga internetu: <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-4560.2007.00506.x>

Freeman, J., Engel, J. S. (2007) . *Models of Innovation: Startups and Mature Corporations*. California Review Management. Nr.: 50, page(s): 94-119. Žiūrėta: 2021-06-06. Prieiga internetu: <https://negocios.udd.cl/files/2013/08/1.2-Models-of-Innovation-Startups-and-Mature-Companies.pdf>

Furnham, A. (1999). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. United Kingdom: Biddles Ltd.

Fiaz M., Q., Amir I., Saqib A. (2017). *Leadership Styles and Employees' Motivation: Perspective From an Emerging Economy*. The Journal of Developing Areas. Žiūrėta: 2021-06-0 Prieiga per internetą: <https://muse.jhu.edu/article/662834/pdf>

Greiner, L. E. (1997). *Endogenous Growth Cycles - Arrow's Learning by Doing Reconsidered*.

Journal of Macroeconomics, Vol. 18: 587-604. Žiūrėta: 20201-06-06. Prieiga internetu: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1741-6248.1997.00397.x>

Greenwood, J. (1992). *The social constitution of emotions*. New Ideas in Psychology, 10, p. 1–18. Žiūrėta: 2021-06-07. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0732118X9290042X>

Gregory W. Goussak, Jon K. Webber, Elliot Ser (2011) *Applying the full range leadership model to managing employees in the las vegas casino-gaming industry*. The Journal of Gambling Business and Economics Vol 5 No 1 pp 47-67.

Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
Hooijberg, R., Choi, J. (2001). *The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models*. Administration & Society, 33 (4), p. 403-431. Žiūrėta: 20201-06-09. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/228216489_The_Impact_of_Organizational_Characteristics_on_Leadership_Effectiveness_Models_An_Examination_of_Leadership_in_a_Private_and_a_Public_Sector_Organization

Isaksen, S.G., Ekvall, G. (2007). *Assessing the context for change: A technical manual for the Situational Outlook Questionnaire*. Orchard Park, NY: The Creative Problem Solving Group.

Yurtsever, G., de River, J. (2010), *Measuring the emotional climate og the organization, Perceptual and Motor Skills*, Nr. 110, p. 501-516. Žiūrėta: 2021-06-07. Prieiga internetu: DOI 10.2466/PMS.110.2.501-516.

Yahaya R., Ebrahim F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. Journal of Management Development, Vol. 35 Issue: 2, pp.190-216, Žiūrėta: 2022-05-15. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>

Janilionis V. *Koreliacinės ir regresinės analizės pagrindai*. Žiūrėta: 2022-01-02. Prieiga internetu: https://lida.dataverse.lt/index.php?file=files/%20mokymai/Janilionis_III/jan_III.html&course_file=jan_III_1.html.

Jawahar, I. M., Mclaughlin, G. L. (2001). *Toward a Descriptive Stakeholder Theory: an Organizational Life Cycle Approach*. Academy of Management Review VOL. 26, Nr. 3, p. 397-414. Žiūrėta: 2021-06-06. Prieiga internetu: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=e0327e36-382f-4e05-8988-c5b0dbd33ac4%40sessionmgr4007>

Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai, Šiauliai: Lucilijus*.

Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. Journal of Leadership & Organizational Studies, 25(3), Žiūrėta: 2022-05-20. Prieiga internetu, <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>

Kelner, S. Rivers, C. & O'Connell, K. (1994). *Managerial style as a behavioural predictor of organisational climate*. Boston: McBer.

Lester, D. L., Parnell, J. A., Carraher, S. (2003). *Organizational life cycle: a five stage empirical scale*. The International Journal of Organizational Analysis, Nr. 11, p.339-354. Žiūrėta: 2021-06-

06. Prieiga internetu: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=bef2a25d-7624-4335-be31-061baab3761e%40sdc-v-sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=12015857&db=bth>

Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created „Social climates“*, The Journal of Social Psychology, p. 10:271-299. Žiūrėta: 2021-06-06. Prieiga internetu: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/1050/1/ISSN1392-1142_2010_N_54.PG_115-129.pdf.

Lester, D., & Parnell, J. (2002). Aligning factors for successful organizational renewal. The Leadership and Organization Development Journal, 23(2), 60-67.

Lopez D., Green M., Carmody-Bubb M., Kodatt S. (2011) *The Relationship between Leadership Style and Employee Stress: An Empirical Study*. The international journal of interdisciplinary social sciences July 1, 2011. 169-181 p. Žiūrėta: 2022-01-06. Prieiga internetu: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=27&sid=f4787d4a-707f-4a26-8350-b345a7e18462%40redis>

Miller, D., Friesen, P. H. (1984). *A longitudinal study of the corporate life cycle*. Management Science, Nr. 30: p. 1161-1183 Žiūrėta: 20201-06-06. Prieiga internetu: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=bfd3da08-9ac2-4849-86fa-a816451b7a54%40pdc-v-sessmgr03>

Momeni. N. (2009). *The relationship between managers' emotional intelligence and the organisational climate they create*. Public Personnel Management, Volume 38, Nr. 2.

Mbua, F. N. (2003). *Educational Administration: Theory and practice*. Limbe, Cameroon: Design House.

Miniotaitė, A., Staškevičius, I. (2019). *Lyderystė*. Vilnius.

Mercanlıoğlu, Ç (2010). *Çalışma hayatında psikolojik tacizin (mobbing) nedenleri, sonuçları ve Türkiye'deki hukuksal gelişimi*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2, p. 37-46.

Memoona, Z., Razzaq, K., Bahaudin, G. Mujtaba (2014) Public Organiz Rev (2015). *Impact of Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan*. p. 15:531–549. Žiūrėta: 2021-06-09. Prieiga per internetą: DOI 10.1007/s11115-014-0287-6

Mujtaba, B. G. (2014). *Managerial skills and practices for global leadership*. ILEAD Academy: Florida.

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. Leadership Quarterly, 13(6), 705-750. Žiūrėta: 2022-05-20. Prieiga internetu: DOI: 10.1016/S1048-9843(02)00158-3

Merkys, G., Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Dromantas, M. (2005). *Organisational climate test for Lithuanian work organisations: validation and correlation with team work test*. *Socialiniai mokslai*, 3(49), 39 - 44.

Narimanova O. (2021). *Choosing an optimal leadership style at different stages of the organization's life cycle: I.Adizes' theory*, *Science and innovations 2021: development directions and priorities*. Žiūrėta: 2022-01-03. Prieiga internetu: DOI 10.34660/INF.2021.57.71.003 Žiūrėta: 2022-01-05. Prieiga internetu: <http://ran-nauka.ru/wp-content/uploads/2021/03/Science-and-innovations-2021-March-14-Part-1.pdf#page=28>

Northouse, Peter G. (2009) *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“, p. 30.

Ngo, H.Y., Foley, S., Loi, R. (2009). *Family friendly work practices, organizational climate, and firm performance: A study of multinational corporations in Hong Kong* / *Journal of Organizational Behavior*, Nr. 30. Žiūrėta: 20201-06-07. Prieiga internetu: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=2f1e4c02-3f2c-4138-a382-97873aea995b%40sdc-v-sessmgr03>.

Richard, O. C., Ford, D., Ismail, K. (2006). *Exploring the performance effects of visible attribute diversity: the moderating role of span of control and organizational life cycle*. *The International Journal of Human Resource Management*, Žiūrėta: 20201-06-06. Prieiga internetu: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=bef2a25d-7624-4335-be31-061baab3761e%40sdc-v-sessmgr01>

Rojas R. (2018), *Validating leadership styles along a life cycle framework of faith-based organizations*. *The Journal of Applied Christian Leadership. Fall 2018, Vol. 12 Issue 2, p26-40. 15p.* Žiūrėta: 2022-01-02. Prieiga internetu: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=35&sid=f4787d4a-707f-4a26-8350-b345a7e18462%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3Q0tbGl2ZQ%3d%3d#db=asn&AN=148711669>.

Purlys, Č. (2009), *Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas*, *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai* Nr. 49, p. 97-108. Žiūrėta: 20201-06-07. Prieiga internetu: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/36493/1/ISSN2335-8750_2009_N_49.PG_97-108.pdf

Paez, D., Ruiz, J. I., Gailly, O., Kornblit, A., Wiesenfeld, E., & Vidal, C. M. (1997). *Clima emocional: Una investigación transcultural*. *Revista de Psicología Social*, 1, p. 79–98. Žiūrėta: 20201-06-07. Prieiga internetu: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1174/021347497320892045>

Palidaukaitė, J. (2003). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.

Palidaukaitė, J. (2005). *Interesų konflikto vadyba: nuo teorinio ir teisinio draudimo link praktinio realizavimo galimybių*. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 33. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, p. 125–140.

Parris, D., Peachey, J. W. (2013). *A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts* March Journal of Business Ethics 113(3), Žiūrėta: 20201-06-09. Prieiga internetu: DOI:10.1007/s10551-012-1322-6 https://www.researchgate.net/publication/257541678_A_Systematic_Literature_Review_of_Servant_Leadership_Theory_in_Organizational_Contexts;

Peña-Suárez E., Muñi J., Campillo-Álvarez Á., Fonseca-Pedrero E. and García-Cueto E. (2013). *Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale*, *Psicothema*, Vol. 25, No. 1, 137-144. Žiūrėta: 2022-01-02. Prieiga internetu: doi: 10.7334/psicothema2012.260).

Pinkas G. (2017), Principal's leadership style, as perceived by teachers in relation to teacher's experience factor of schoolclimate in elementary schools human, *Journal Human Research in Rehabilitation* 7(2):34 – 50. Žiūrėta: 2022-01-02. Prieiga internetu: DOI:10.21554/hrr.091705.

Petrulis, A. (2020) daktaro disertacija „*Assesment of ethical leadership intransactional, transformational and servant leadership styles*“. Žiūrėta: 20222-05-15. Prieiga internetu <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:68744034/datastreams/MAIN/content>

Review of Psychology, Nr. .64. Žiūrėta: 2021-06-06. Prieiga internetu: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Santos, Gina Gaio.(2016) *Career barriers influencing career success: A focus on academics' perceptions and experiences*. *Career development international* 21, No. 1 p. 60-84. Žiūrėta: 2022-01-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2015-0035> .

Sistad, L. (2020) *Emotional Intelligence and Leadership Which impact does emotional intelligence have on leadership?* Žiūrėta: 2022-01-10. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/341680334_Emotional_Intelligence_and_Leadership_Which_impact_does_emotional_intelligence_have_on_leadership

Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Fransisco: Josey-Bass. Žiūrėta: 20201-06-09. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=FxDOa5CTIrgC&oi=fnd&pg=PT5&ots=y5jxIV4ebN%20&sig=8tfGcSKNgqXfU5jEsofXFc8-1dE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true

Schneider, B., Ehrhart, M., Macey W. (2013). *Organizational Climate and Culture*. Annual Shelley A. Kirkpatrick ir Edwinas A. Locke'as, Academy of Management Exwcutive, 1991 Vol. 5, No.2. Žiūrėta: 2021-06-09. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/262082812_Leadership_Do_Traits_Matter

Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Technologija.

Tran, V. (1998). *The role of emotional climate in learning organisations*. *The Learning Organization*, Nr. 5, p. 99–103. Žiūrėta: 20201-06-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/09696479810212060>

Taguiri, R. (1968). *The concept of organizational climate*. In *Organizational climate: explorations of a concept*, R. Taguiri, G. Litwin (eds.). Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, p. 11–32.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw Hill.

Thumin, F. J., Thumin L. J. (2011). The measurement and interpretation of organizational climate, *Journal of Psychology* 145(2): 93–109. Žiūrėta: 2022-01-10. Prieiga internetu: DOI: 10.1080/00223980.2010.538754.

Vveinhardt, J. (2010). *Organizacijos klimato būklė padalinio ir organizacijos lygmenyse: tyrimų rezultatų lygiamoji analizė*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai; Nr. 54, p. 115-129. Žiūrėta: 2021-06-06. Prieiga internetu: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/1094/1/ISSN1392-1142_2012_N_64.PG_135-145.pdf

West, M. A. (1990). *The social psychology of innovation in groups*, in West, M. A. and Fair, J. L. (Eds.). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, p. 309-333.

Von Wobesser, L.H. (2016), *Life cycle in organizations: A stationary shop case study*. *Journal of Bussiness Case Studies*, 12, p. 35-40. Žiūrėta: 2021-06-06. Prieiga internetu: <https://clutejournals.com/index.php/JBCS/article/view/9561>.

Van Wart, M(2004). „A comprehensive model of organizational leadership: the leadership action cycle“ *International Journal of Organizational Theory and Behavior* 7(2), 173-208

Vanagas P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija. 428 p.

Dikčius, V. (2011) *Anketos sudarymo principai*, Vilniaus universitetas, Ekonomikos fakultetas Marketingo katedra, Vilnius 2011, p. 47.

THE RYŠYS TARP ORGANIZACIJOS EMOCINIO KLIMATO, GYVAVIMO CIKLO IR LYDERYSTĖS STILIAUS

Živilė Stravinskaitė

Magistro darbui

Verslo vystymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – doc. dr. E. Vaiginienė, Vilnius, 2022

SANTRAUKA

75 puslapiai, 11 lentelių, 19 paveikslų, 84 literatūros šaltiniai.

Organizacijos klimatas ir jos vadovas yra pagrindinės organizacijos sėkmės dalys. Vadovo gebėjimas priimti tinkamus organizacijos gyvavimo ciklui sprendimus bei kurti motyvuojančią aplinką savo komandai padeda pasiekti geresnių rezultatų. Darbe buvo siekta identifikuoti organizacijos gyvavimo ciklą pagal emocinį klimatą, remiantis I. Adizes metodologija, bei nustatyti ryšio buvimą ar nebuvimą tarp lyderystės stiliaus ir organizacijos emocinio klimato.

Darbas susideda iš 3 pagrindinių dalių: literatūros analizės, tyrimo metodologijos ir jo rezultatų aprašymo bei išvadų ir rekomendacijų pateikimo. Teorinėje darbo dalyje aptariama organizacijos klimato samprata ir ją lemiantys veiksniai, organizacijos gyvavimo ciklo ir organizacijos emocinio klimato ryšys bei nagrinėjamas ryšys tarp lyderystės stiliaus, organizacijos gyvavimo ciklo ir emocinio klimato.

Darbo autorė ryšiu tarp organizacijos emocinio klimato, gyvavimo ciklo ir lyderystės stiliaus nustatyti atliko kiekybinį tyrimą 8 skirtingo tipo organizacijose. Tyrime apsiribota 3 lyderystės stilių identifikavimu –transakciniu, transformaciniu ir „Laissez-fire“, o organizacijų gyvavimo ciklai suskirstyti į dvi dalis – augančias ir senstančias organizacijas.

Tyrimo duomenys parodė, kad lyderystės stilius gali turėti reikšmingos įtakos organizacijos emociniam klimatui: transformacinis lyderystės stilius senstančiose organizacijose gerina emocinį klimatą, o transakcinis – blogina. Liberali lyderystė neturi įtakojančio faktoriaus emociniam klimatui, organizacijai senstant, tačiau jos taikymas augančiose organizacijose gali pabloginti emocinį klimatą. Tyrimo duomenys taip pat atskleidė, kad organizacijos emocinis klimatas turi įtakos organizacijos gyvavimo ciklui: augančioje organizacijoje vyrauja pozityvesnis emocinis klimatas.

Tačiau jis statistiškai reikšmingai nekoreliuoja su senstančiu organizacijos gyvavimo ciklu: net ir senstančioje organizacijoje darbuotojai gali jaustis emociškai gerai. Transformacinės lyderystės poveikis emociniam klimatui nepriklauso nuo organizacijos gyvavimo ciklo, jis teigiamai veikia tiek augančias, tiek senstančias organizacijas. Nėra ryšio tarp vadovo lyderystės stiliaus ir organizacijos gyvavimo ciklo ryšys, tačiau netinkamas lyderystės stilius gali nuvesti organizaciją į neigiamą gyvavimo ciklą.

Darbe nagrinėtas ryšys tarp organizacijos, organizacijos emocinio klimato gyvavimo ciklo ir vadovo lyderystės stiliaus, padės vadovams tinkamai pasirinkti organizacijos gyvavimo ciklui tinkamesnį lyderystės stilių bei sėkmingiau pasiekti organizacijos tikslų.

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATION'S EMOTIONAL CLIMATE, LIFE CYCLE AND LEADERSHIP STYLE

Živilė Stravinskaitė

Paper for the Master's degree

Business development program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – doc. dr. E. Vaiginienė, Vilnius, 2022

SUMMARY

75 pages, 11 charts, 19 pictures, 84 references.

The climate of an organisation and its manager are key components of the success of an organisation. The ability of the manager to make the right decisions for the life cycle of the organisation and to create a motivating environment for their team helps to achieve better results. The aim of the work was to identify the life cycle of an organisation in terms of its emotional climate, based on the Adizes' methodology, and to determine the presence or absence of a link between leadership style and the emotional climate of the organisation.

The thesis consists of 3 main parts: an analysis of the literature, a description of the research methodology and results, and conclusions and recommendations. The theoretical part of the thesis discusses the concept of organisational climate and its determinants, the relationship between the organisational life cycle and the emotional climate of the organisation, and the relationship between leadership style, the organisational life cycle, and the emotional climate.

The author of this thesis conducted a quantitative study in 8 organisations of different types to determine the relationship between the emotional climate of the organisation, the life cycle, and leadership style. The study was limited to the identification of 3 leadership styles — transactional, transformational and laissez-faire — and the life cycles of organisations were divided into two parts — growing and ageing organisations.

The study showed that leadership style can have a significant impact on the emotional climate of an organisation: a transformational leadership style improves the emotional climate in ageing organisations, while a transactional one worsens it. Liberal leadership is not a factor in the emotional climate as an organisation ages, but its application in growing organisations can worsen the emotional climate. The study also showed that the emotional climate of an organisation has an impact on the life cycle of an organisation, but it is not statistically significantly correlated with the life cycle of the organisation: even in an ageing organisation, employees can feel emotionally well. The impact of transformational leadership on the emotional climate is independent of the lifecycle of the organisation and has a positive impact on both growing and ageing organisations. There is no statistical correlation between the leadership style of a manager and the life cycle of an organisation, but the wrong leadership style can lead an organisation into a negative life cycle.

The relationship between the organisation, the lifecycle of the emotional climate of the organisation and the leadership style of the manager will help managers to choose the right leadership style for the lifecycle of the organisation and to achieve the organisational goals more successfully.

PRIEDAI (Tyrimo vertintų veiksmų anketa)

Gerb. Respondente,

Esu Vilniaus Universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, verslo vystymo magistro studijų programos studentė ir atlieku tyrimą, kurio tikslas nustatyti ryšį tarp organizacijos emocinio klimato, gyvavimo ciklo ir lyderystės stiliaus. Ši apklausa yra anonimiška ir visi Jūsų pateikti atsakymai bus panaudoti tik statistinei analizei kartu su kitų apklaustųjų atsakymais.

Anketos pildymas užtruks apie 15 min. Atsakydami į anketos klausimus vertinkite pagrindinį organizacijos vadovą.

Dėkoju už sutikimą dalyvauti apklausoje.

Pildydami anketą, pažymėkite pasirinktus variantus.

1. Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo 1 iki 5 (1 - „Labai nesutinku“ – 5„Labai sutinku“), pagal tai, kaip jis atitinka Jūsų organizaciją.

Eil. Nr.	Klausimai	Labai nesutinku	Nesutinku	Daugiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Labai sutinku
1.	Santykiai su mano vadovu yra geri	1	2	3	4	5
2.	Kai aš turiu problemų, mano vadovas mane padrąsina, kad galiu jas išspręsti	1	2	3	4	5
3.	Mano pasiūlymai dėl darbo yra išklausomi	1	2	3	4	5
4.	Yra siūlomos galimybės mokytis	1	2	3	4	5
5.	Jei man reikia pagalbos dėl didelio darbo krūvio, man suteikiamos reikiamos priemonės	1	2	3	4	5
6.	Mano darbo tikslas yra aiškiai apibrėžtas	1	2	3	4	5
7.	Vadovai norai išklauso savo darbuotojus	1	2	3	4	5
8.	Socialiniu požiūriu mano darbas turi tokio prestižo, kurio nusipelnė	1	2	3	4	5
9.	Mano darbe yra vertinamas inovatoriškas indėlis	1	2	3	4	5
10.	Kai ką nors darau gerai, mano vadovai didžiuojasi manimi	1	2	3	4	5
11.	Mano darbas yra tinkamai apibrėžtas	1	2	3	4	5
12.	Įvykdymo terminų yra tinkamai laikomasi	1	2	3	4	5
13.	Mano vadovai atidžiai mane stebi	1	2	3	4	5
14.	Mano darbas yra netinkamai prižiūrimas	1	2	3	4	5
15.	Visi sprendimai yra priimami „iš viršaus“	1	2	3	4	5

2. Ties kiekvienu klausimu pažymėkite teiginį, kuris tinkamiau atspindi Jūsų organizaciją.

1.	a) Darbuotojams svarbiausia „kodėl“ ir „ką“ padaryti.
	b) Darbuotojams svarbiausia „kaip“ padaryti ir „kas“ tai padarys.
2.	a) Net gerai atliktas darbas nebus įvertintas palankiai, jei jis nebus tinkamai įformintas
	b) Svarbiau yra atlikti darbą gerai, nei jį tinkamai įforminti
3.	a) Darbuotojai labiau yra vertinami pagal jų asmenines savybes, nei pagal aiškiai pamatuotą ir nustatytą darbo krūvį
	b) Darbuotojams yra aiškiai žinoma organizacijos atlygio struktūra ir pagal kokius kriterijus už jų indėlį į organizacijos veiklą jie yra vertinami
4.	a) Darbuotojai noriai prisiima atsakomybę, net jei ji didesnė nei turimi įgaliojimai
	b) Darbuotojai linkę prisiimti mažesnę atsakomybę, nei turimi įgaliojimai
5.	a) Organizacijos veiklai padeda sukurta inercija.
	b) Organizacijos veiklai reikalingas nuolatinis vadovo įsikišimas
6.	a) Norint pakeisti organizacijos elgesį, būtina keisti visą sistemą.
	b) Norint pakeisti organizacijos elgesį, pakaktų pakeisti tik vadovą
7.	a) Darbuotojų lūkesčiai viršija rezultatus.
	b) Darbuotojų rezultatai viršija lūkesčius.
8.	a) Organizacija egzistuoja tam, kad sukurtų vertę savo klientams.
	b) Organizacijai labai svarbu uždirbti kuo didesnę pelną/pasiekti savo tikslus.
9.	a) Darbuotojai labiau skatinami už didesnę rizikos veiksmus
	b) Darbuotojai didesnės sėkmės gali sulaukti nusistatę pasiekiamus tikslus, reikalaujančius mažiau rizikos
10.	a) Kiekviena galimybė gali sukelti naujas problemas
	b) Kiekviena problema yra vertinama kaip galimybė
11.	a) Organizacija imasi veiksmų tik tada, kai įsitikina, jog tai aiškiai yra leidžiama
	b) Organizacija elgiasi taip, lyg viskas, kas nedraudžiama, yra leidžiama

3. Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo 1 iki 5 (1 - „Nesutinku“ – 5 - „Sutinku“), pagal tai, kaip jis atitinka Jūsų organizaciją.

Ei. Nr.	KLAUSIMAI	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku
1.	Aš gerai jaučiuosi būdamas greta vadovo	1	2	3	4	5
2.	Vadovas aiškiai pasako, ką aš galėčiau ir turėčiau daryti	1	2	3	4	5
3.	Vadovas skatina mane į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai	1	2	3	4	5
4.	Vadovas padeda man tobulėti	1	2	3	4	5
5.	Vadovas man pataria ko imtis, kad už darbą būčiau apdovanotas	1	2	3	4	5
6.	Vadovas yra patenkintas, kuomet aš pasiekiu numatytų standartų	1	2	3	4	5
7.	Vadovas nieko prieš, jei aš ir toliau dirbu laiko patikrintais būdais ir metodais	1	2	3	4	5
8.	Vadovas manimi pasitiki	1	2	3	4	5
9.	Vadovas kuria patrauklias vizijas apie	1	2	3	4	5

	tai, ką galime nuveikti					
10.	Vadovas skatina mane į sunkiai suprantamus dalykus pažvelgti kitaip	1	2	3	4	5
11.	Vadovas man išsako savo nuomonę apie mano darbą	1	2	3	4	5
12.	Vadovas paskatina tuos darbuotojus, kurie pasiekia numatytų tikslų	1	2	3	4	5
13.	Kol viskas sekasi, vadovas nesistengia nieko keisti	1	2	3	4	5
14.	Viskas, ką aš noriu daryti, vadovui tinka	1	2	3	4	5
15.	Aš didžiuojuosi, dirbdamas su savo vadovu	1	2	3	4	5
16.	Vadovas man padeda rasti prasmę darbe	1	2	3	4	5
17.	Vadovas mane skatina pergalvoti idėjas, kurioms anksčiau neabejojau	1	2	3	4	5
18.	Vadovas skiria dėmesio tiems, kurie kitų yra atstumi	1	2	3	4	5
19.	Vadovas atkreipia dėmesį, kokie bus rezultatai, tinkamai atlikus darbą	1	2	3	4	5
20.	Vadovas supažindina darbuotojus su darbo atlikimo standartais	1	2	3	4	5
21.	Vadovas prašo atlikti tik tiek, kiek yra absoliučiai būtina	1	2	3	4	5

4. Nurodykite savo lytį

- a) Moteris
- b) Vyras

5. Nurodykite savo amžių

- a) Iki 29 metų
- b) Nuo 30 iki 55 metų
- c) Nuo 55 iki 65 metų
- d) Daugiau nei 65 metų

6. Kiek laiko dirbate organizacijoje?

- a) Iki 1 metų
- b) 1-5 metus
- c) 5 – 10 metų
- d) Daugiau nei 10 metų

7. Kokios jūsų pareigos?

- a) Darbuotojas
- b) Vidurinės grandies vadovas
- c) Vadovas