



Vilniaus Universitetas
Filosofijos fakultetas
Psichologijos institutas

Beatričė Leikaitė

Organizacinės psichologijos studijų programa
Magistro darbas

**Pamatinių poreikių patenkinimo reikšmė pasidalintos lyderystės ir įsitraukimo į
darbą bei perdegimo sąsajoms Agile komandose**

Darbo vadovė:
doc. dr. Dalia Bagdžiūnienė

Vilnius
2021

TURINYS

| | |
|---|----|
| TURINYS | 2 |
| SANTRAUKA | 4 |
| SUMMARY | 5 |
| PAGRINDINĖS SĄVOKOS | 6 |
| PRATARMĖ | 7 |
| 1. ĮVADAS | 8 |
| 1.1 Motyvacija ir pamatinių poreikių patenkinimas | 8 |
| 1.2 Pamatinių poreikių patenkinimo pasekmės | 9 |
| 1.3 Pamatinių poreikių patenkinimo prielaidos | 13 |
| 1.4 Pasidalinta lyderystė ir Agile projektų valdymo metodologija | 16 |
| 1.5 Pasidalinta lyderystė, įsitraukimas į darbą ir perdegimas | 19 |
| 1.6 Tyrimo tikslas, uždaviniai ir schema | 20 |
| 2. METODIKA | 23 |
| 2.1 Tyrimo dalyviai ir jų atranka | 23 |
| 2.2 Instrumentai | 23 |
| 2.3 Tyrimo eiga | 26 |
| 2.4 Duomenų analizė | 26 |
| 3. REZULTATAI | 27 |
| 3.1 Pasidalintos lyderystės dimensijų, pamatinių poreikių patenkinimo, įsitraukimo į darbą ir perdegimo raiška bei sąsajos su demografinėmis charakteristikomis | 27 |
| 3.2 Pasidalintos lyderystės dimensijų, pamatinių poreikių patenkinimo, įsitraukimo į darbą ir perdegimo tarpusavio sąsajos | 29 |
| 3.3 Įsitraukimą į darbą ir perdegimą prognozuojantys veiksniai | 30 |
| 3.4 Pamatinius poreikių patenkinimą prognozuojantys veiksniai | 32 |

| | |
|--|----|
| 3.5 Pamatinių poreikių patenkinimo reikšmė pasidalintos lyderystės dimensijų ir įsitraukimo į darbą ryšiui | 35 |
| 3.6 Pamatinių poreikių patenkinimo reikšmė pasidalintos lyderystės dimensijų ir perdegimo ryšiui | 39 |
| 4. REZULTATŲ APTARIMAS | 45 |
| IŠVADOS | 51 |
| LITERATŪRA | 53 |
| PRIEDAI | 60 |
| Priedas Nr. 1 Anketa | 60 |
| Priedas Nr. 2 Lentelė | 62 |

SANTRAUKA

Tyrime tiriama pamatinių poreikių patenkinimo reikšmė pasidalintos lyderystės ir įsitraukimo į darbą bei perdegimo sąsajoms Agile komandose. Tyrime dalyvavo 144 respondentai, visi dirbantys Agile metodologija besivadovaujančiose komandose. Tyrimas atliktas virtualioje erdvėje, naudotos pasidalintos lyderystės (Hoch et al, 2010), pamatinių poreikių patenkinimo (Broeck et al, 2010), trumpoji Utrecht įsitraukimo į darbą (Schaufeli et al, 2017) ir Kopenhagos perdegimo klausimyno darbinio perdegimo (Kristensen et al, 2005) skalės bei specialiai šiam tyrimui sudaryta anketa surinkti duomenis apie Agile komandas bei demografinius duomenis. Šis tyrimas atskleidė, jog įsitraukimas į darbą yra teigiamai susijęs su pasidalintos lyderystės dimensijomis bei pamatinių poreikių patenkinimu, o perdegimas neigiamai susijęs su pasidalintos lyderystės dimensijomis bei pamatinių poreikių patenkinimu. Tiriamųjų įsitraukimą į darbą prognozuoja visų pamatinių poreikių patenkinimas ir transformacinės pasidalintos lyderystės dimensija, o perdegimą prognozuoja tik autonomijos poreikio patenkinimas ir komandinė įgalinanti pasidalintos lyderystės dimensija; kompetencijos bei autonomijos poreikių patenkinimą prognozuoja tik dalyvaujanti pasidalintos lyderystės dimensija, o susietumo poreikio patenkinimą prognozuoja visos pasidalintos lyderystės dimensijos, išskyrus individuali įgalinanti. Rasta, jog pamatinių poreikių patenkinimas yra tarpinis kintamasis (mediatorius) pasidalintos lyderystės bei įsitraukimo į darbą ir perdegimo ryšiams. Tad organizacijoms norint, kad Agile komandose dirbantys darbuotojai būtų kuo labiau įsitraukę ir kuo mažiau perdegti, reikėtų skatinti pasidalintos lyderystės taikymą taip didinant pamatinių poreikių patenkinimą.

SUMMARY

This study examines the role of basic needs satisfaction for the relationships between shared leadership, work engagement and burnout in Agile teams. The study includes 144 respondents, all working in teams following the Agile methodology. Research was done in virtual platform, instruments used: Shared Leadership Questionnaire (SLQ) (Hoch et al, 2010), Work-related Basic Need Satisfaction scale (Broeck et al, 2010), Ultra-short Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al, 2017), Copenhagen Burnout Inventory work-related burnout scale (Kristensen et al, 2005) and questionnaire designed specifically for this study to collect data on Agile teams and demographics. This study reveals that engagement is positively related to shared leadership and basic needs satisfaction and burnout is negatively to shared leadership and basic needs satisfaction. Engagement is predicted by basic needs satisfaction and transformational shared leadership while burnout is predicted by autonomy need satisfaction and team empowering leadership. Competency and autonomy needs satisfaction is predicted only by participative leadership while relatedness is predicted by all shared leadership dimensions except individual empowering leadership. It was found that basic needs satisfaction to be a mediator for the relationships between shared leadership, work engagement and burnout in Agile teams. Therefore, if organizations want their Agile teams to be more engaged and have lower burnout, they should encourage using shared leadership so basic needs could be satisfied.

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Pasidalinta lyderystė - dinamiškas, interaktyvus įtakos procesas tarp grupės individų, kurio tikslas yra vesti vienas kitą prie grupės ir organizacijos tikslų pasiekimo (Pearce ir Conger, 2003).

Pamatiniai poreikiai - psichologiniai aspektai, kurie yra būtini individų prisitaikymui, vientisumui ir augimui (Ryan, 1995). Kompetencijos poreikis - gebėjimas atlikti savo darbą gerai ir jaustis efektyviu; autonomijos - jausmas ir galėjimas veikti pagal savo pasirinkimą ir valią; susietumo - jausmas, jog turi ryšį su kitais žmonėmis.

Įsitraukimas į darbą - teigiama emocinė - motyvacinė pasitenkinimo būseną, kuri yra charakterizuojama energija, atsidavimu ir pasinėrimu (Schaufeli, 2001).

Perdegimas – būseną, suprantama kaip darbo vietos lėtinis stresas, kuris nebuvo sėkmingai valdomas (PSO, 2019).

Agile metodologija - projektų valdymo metodų rinkinys, dažniau naudojamas programinei įrangai kurti, kuriam būdingas užduočių suskirstymas į trumpus darbo etapus ir dažnas planų sudarymas, pritaikymas bei vertinimas (Agile manifesto, 2001).

PRATARMĖ

Tyrimai darbuotojų perdegimo bei išitraukimo į darbą tema tampa vis labiau populiarūs, kadangi šių konstruktyvų svarba šiuolaikiniame pasaulyje yra nenuginčijama. Išitraukimo į darbą tyrimai pasaulyje darosi vis aktualesni, kadangi išitraukimas turi didelę bei pozityvią įtaką darbuotojams bei organizacijoms (Schaufeli, 2012). Išitraukimas yra susijęs su darbuotojų gerove bei individualiais, komandiniais bei organizacijų rezultatais (Schaufeli, 2015; Bakker & Demerouti, 2017). Anksčiau išitraukimas į darbą buvo traktuojamas kaip atvirkštinė perdegimo dimensija, tačiau dabar autoriai teigia, jog perdegimas bei išitraukimas yra dvi atskiros būsenos, o ne tos pačios būsenos priešingi poliai. Kita vertus, perdegimas ir išitraukimas į darbą yra susiję neigiamai (Schaufeli & Bakker, 2004). Taip pat darbdaviai vis dažniau suvokia jog skirtingų profesijų darbuotojai visame pasaulyje vis dažniau kenčia dėl perdegimo sindromo. 2019 metais Pasaulio sveikatos organizacija (PSO) klasifikavo profesinį perdegimą kaip atskirą sindromą dėl patiriamo streso.

Savideterminacijos teorijos prielaida yra ta, kad žmones motyvuoja trys pamatiniai psichologiniai poreikiai: autonomijos, kompetencijos ir susietumo (Deci & Ryan, 2000). Įvairūs darbo veiksniai gali būti svarbūs, tenkinant šiuos psichologinius poreikius. Yra pagrindo manyti, kad šių darbuotojų poreikių patenkinimui ypatingai svarbi lyderystė (Hetland et al, 2010), ypač lyderystė, kuri darbuotojus įkvepia, palaiko, modeliuoja pozityvų kolektyvo nario vaidmenį bei įgalina (Bass & Riggio, 2006). Lyderio vaidmuo gyvybiškai svarbus, didinant pasekėjų išitraukimą į darbą ir mažinant perdegimą darbe per pamatinių poreikių patenkinimą (Bakker & Albrecht, 2018).

Vienas naujausių požiūrių į vadovavimą, ir ypač vadovavimą Agile aplinkoje, sietinas su taip vadinama pasidalinta lyderyste, kuri pagal Pearce ir Conger (2003) yra dinamiškas, interaktyvus įtakos procesas tarp individų grupėje tikslu vesti vienas kitą prie grupės ir organizacijos tikslų pasiekimo, padėti vienas kitam, motyvuoti, kartu planuoti veiklas ir jas vertinti. Šis lyderystės tipas kol kas mažai tyrinėta, todėl aktualu nagrinėti pasidalintos lyderystės reikšmę Agile aplinkoje dirbančių darbuotojų išitraukimui į darbą bei perdegimui darbe, atsižvelgiant į pamatinių poreikių patenkinimą.

1. ĮVADAS

1.1 Motyvacija ir pamatinių poreikių patenkinimas

Dirbantis žmogus praleidžia itin didelę savo gyvenimo dalį darbovietėje ir tam, kad jaustų pasitenkinimą darbu turi būti motyvuotas ir įsitraukęs (Steers, Mowday & Shapiro, 2004). Bendrai motyvacija yra apibūdinama kaip psichologinė jėga, generuojanti kompleksinius į tikslą nukreiptų minčių ir elgesio procesus. Šie procesai vystosi aplink individo vidines psichologines jėgas kartu su išorinėmis aplinkos jėgomis ir nustato asmeninio elgesio kryptį, intensyvumą ir atkaklumą, siekiant konkretaus tikslo (Kanfer et al, 2017). Organizaciniame kontekste, darbo motyvacija yra energijos jėgos, kylančios iš individo bei jo aplinkos, inicijuojančios su darbu susijusį elgesį ir lemiančios jo formą, kryptį, intensyvumą ir trukmę (Pinder, 2008). Motyvacija yra kritinis aspektas organizacijoms ir darbuotojams bei yra susijusi su darbuotojų produktyvumu, gerove bei klestėjimu (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004). Motyvacijos teorijos dažniausiai fokusuojasi į tam tikrų poreikių patenkinimą, kurie stiprina darbuotojų motyvaciją. Pavyzdžiui, Maslow (1943) poreikių hierarchijos modelis, McClelland (1965) darbai apie pasiekimo, galios bei priklausymo poreikius ir kt. Tačiau daugiausiai tyrimų paskatino savideterminacijos (Deci & Ryan, 2000) teorija.

Savideterminacijos teorija (toliau – SDT) išskiria tris pamatinius poreikius, kurie yra apibrėžiami kaip būtini, kad žmogus jaustų augimą, vientisumą bei gerovę (Deci & Ryan, 2000). Šių poreikių patenkinimas yra būtinas savo potencialo pasiekimui ir aktualizavimui, klestėjimui, įsitraukimo jausmui bei būti apsaugoti nuo blogos sveikatos. Pamatiniai poreikiai yra (Deci & Ryan, 2000):

- Autonomija - jausmas ir galėjimas veikti pagal savo pasirinkimą ir valią. Autonomijos poreikis nekalba apie tai, jog žmogus turi veikti savarankiškai ir nepriklausomai nuo kitų, o kaip tik atvirkščiai, žmogus veikia prisitaikydamas prie kitų ar netgi vykdydamas kitų norus, tačiau jausdamas, kad daro tai pasirinkdamas pats ir savo valia. Pavyzdžiui, vadovas paprašė darbuotoju atlikti tam tikrą užduotį pietų pertraukos metu. Jei darbuotojas savo noru sutinka tai padaryti, autonomijos poreikis yra patenkinamas. Tačiau jei darbuotojas mieliau eitų pietauti ir jaučiasi verčiamas atlikti užduotį, autonomijos poreikis yra žlugdomas.
- Susietumas - jausmas, jog turi ryšį su kitais žmonėmis, t.y. myli ir rūpiniesi kitais bei pats esi mylimas ir globojamas. Šis poreikis yra patenkinamas, kuomet žmogus identifikuoja save kaip grupės nariu, patiria bendrystės jausmą bei sukuria artimą ryšį su kitais.
- Kompetencija - gebėjimas atlikti savo darbą gerai ir jaustis efektyviu. Kompetencijos poreikis yra natūrali tendencija tyrinėti aplinką, ja manipuliuoti bei ieškoti optimalių iššūkių, kuriuos įmanoma įveikti.

Šioje teorijoje, pamatiniai psichologiniai poreikiai yra kritinės sąlygos psichologiniam augimui, internalizacijai (vidinei motyvacijai), gerovei (Deci & Ryan, 2000). Organizaciniame kontekste pamatiniai poreikiai yra naudojami tirti įvairioms temoms, vienos iš jų yra lyderystė (Lian, Ferris & Brown, 2012), darbuotojų gerovė (Deci et al, 2001), įsitraukimas į darbą (Van den Broeck et al, 2008). Kitame skyriuje dėmesį skirsime pamatinių poreikių patenkinimo reikšmei organizaciniame kontekste.

1.2 Pamatinių poreikių patenkinimo pasekmės

Susidomėjimas organizacinėmis pasekmėmis prasidėjo dar 1989 kai Deci ir kiti pastebėjo, kad pavaldiniai suvokė savo lyderius kaip labiau savarankiškumą palaikančius po lyderystės mokymų bei parodė padidintą pasitenkinimą vadovavimu, taip pat pasitenkinimą darbu ir pasitikėjimą vadovybe. Nuo to laiko daugybė tyrimų davė įrodymus, pagrindžiančius pamatinių poreikių patenkinimo naudą, tačiau tik palyginti neseniai tokie tyrimai įgavo pagreitį ir populiarumą. Pavyzdžiui, tyrimai parodo, kad pamatinių poreikių patenkinimas darbe yra teigiamai susijęs su atliktimi (Leroy et al, 2015), meistriškumu, pilietišku elgesiu (Van den Broeck et al, 2016), įsitraukimu į darbą (Schreurs, van Emmerik, Van den Broeck & Guenter, 2014; Sulea, van Beek, Sarbescu, Virga & Schaufeli, 2015) bei neigiamai susiję su perdegimu (Van den Broeck et al, 2008). Šiame darbe orientuosimės į įsitraukimas į darbą bei perdegimą kaip itin svarbias pamatinių poreikių patenkinimo pasekmes, tad aptarkime šiuos konstruktus.

Įsitraukimas į darbą turi ne vieną apibrėžimą ir sąvokos supratimą. Pirmasis apie įsitraukimą į darbą rašė Kahn (1990), kuris apibrėžė įsitraukimą į darbą kaip organizacijos narių įsitraukimą į jų darbo vaidmenis ir prideda, jog įsitraukimo į darbą metu dalyvaudami tuose vaidmenyse, žmonės įdarbina ir išreiškia save fiziškai, pažintine ir emociškai prasme. Autorius (Kahn, 1990) atsiribojimą apibrėžia kaip atsisiejimą nuo turimų darbo vaidmenų ir prideda, jog atsiribojimo nuo darbo metu, žmonės pasitraukia ir ginasi fiziškai, pažintine ar emociškai prasme nuo turimų darbo vaidmenų. Kai darbuotojai yra įsitraukę, jie fiziškai įsitraukia į savo užduotis, patiria kognityvinį budrumą bei empatiškai kuria ryšius su kitais. Tačiau atsiriboję darbuotojai tampa fiziškai nedalyvaujantys užduotyse, praranda kognityvinį budrumą ir tampa emociškai atsiriboję nuo kitų (Kahn, 1990). Kahn (1990) pateikė koncepcinį įsitraukimo į darbo pagrindą, bet nesukūrė veiklos apibrėžimo. Tačiau kiti autoriai, Maslach ir Leiter (1997) išplėtė įsitraukimo sąvoką ir apibrėžė, jog įsitraukimas į darbą ir perdegimas yra dvi vieno konstrukto dimensijos. Pagal autorius, perdegimas yra įsitraukimo į darbą nebuvimas. Svarbus, prasmingas ir iššūkių kupinas darbas tampa nemalonus, beprasmis bei keliantis nepasitenkinimą. Energija paverčiama išsekimu, įsitraukimas į cinizmą, o efektyvumas tampa neefektyvumu. Įsitraukimas į darbą yra apibūdinamas energija, įsitraukimu (angl. *involvement*) bei efektyvumu, o šie aspektai gali pavirsti į

jiems priešingas perdegimo dimensijas. Tokiu atveju, įsitraukimas į darbą galėtų būti matuojamas priešingais trijų MBI dimensijų balais. Tačiau Schaufeli ir Bakker (2004) turi kitokį įsitraukimo į darbą paaiškinimą. Šie autoriai įsitraukimą į darbą apibrėžia kaip savarankišką konstruktą nuo perdegimo, tačiau su juo susijusį. Schaufeli (2001) su kolegomis apibrėžė įsitraukimą į darbą kaip atkaklią, teigiamą emocinę-motyvacinę pasitenkinimo būseną, kuri yra charakterizuojama energija, atsidavimu ir pasinėrimu. Energija apibrėžiama kaip noras dėti pastangas į atliekamą darbą, atsparumu nuovargiui, atkaklumu susidūrus su sunkumais. Atsidavimas yra susijęs su stipriu įsiliejimu į darbą, kurį lydi entuziazmas, svarbos jausmas bei pasididžiavimo ir įkvėpimo pojūtis. Galiausiai, pasinėrimas yra maloni visiško pasinėrimo į darbą būseną, kuriai būdingas greitai einantis laikas ir nesugebėjimas atsiriboti nuo darbo. Pasinėrimas gali būti panaši būseną į tėkmės (angl. *flow*) būseną, kuri yra apibūdinama kaip sufokusuotu dėmesiu, švariomis mintimis, kūno ir proto sąjunga, susikaupimu be pastangų, visiška kontrole, savimonės praradimu, laiko iškraipymu ir vidiniu malonumu (Csikszentmihalyi, 1990). Tačiau, tėkmės būseną yra kur kas kompleksiškesnė ir turi daugiau aspektų nei pasinėrimas bei reiškia labiau trumpalaikę būseną, o ne persmelkiančią ir nuolatinę proto būseną, kaip pasinėrimas (Schaufeli & Bakker, 2004). Įdomu tai, jog šie autoriai (Schaufeli ir kiti, 2002) atliko patvirtinančią faktorinę analizę perdegimo ir įsitraukimo į darbą matavimams. Jų analizė atskleidė, emocinis išsekimas ir ir cinizmas yra du perdegimo faktoriai, o efektyvumas kartu su energija, atsidavimu ir pasinėrimu yra įsitraukimo faktoriai. Efektyvumas tampa pratęsto įsitraukimo į darbą koncepto priežastimi (Schaufeli et al, 2002).

Svarbu paminėti, kad egzistuoja skirtingi įsitraukimo konstruktai, susiję su darbu. Tai yra įsitraukimas į darbą (ang. *work engagement*), kuris ir yra tiriamas šiame darbe bei aprašytas šiame skyrelyje, tačiau panašus konstruktas yra ir įsitraukimas į profesinį veiklą (ang. *work involvement*). Kanungo (1982) apibrėžia įsitraukimą į profesinę veiklą iš dviejų pusių - įsitraukimą į darbą (ang. *job involvement*) bei įsitraukimą į profesinę veiklą (ang. *work involvement*). Įsitraukimą į darbą (ang. *job involvement*) atspindi asmens identifikavimąsi su dabartiniu darbu ir parodo, kiek dabartinis darbas gali patenkinti esamus asmens poreikius, o įsitraukimas į profesinę veiklą (angl. *work involvement*) - laipsnis, kuriuo asmuo darbą savo gyvenime laiko svarbiu, kaip gyvenimo vertybė, atsiradusi dėl kultūrinių ar socialinių aplinkybių (Kanungo, 1982). Daugiau šiame darbe apie Kanungo (1982) įsitraukimo į darbą konstruktus nekalbėsime, tačiau svarbu juos paminėti, kad nebūtų painiojami su šio tyrimo įsitraukimo į darbą (ang. *work engagement*) konstruktą.

Apžvelgiant įsitraukimo į darbą tyrimus, galime daryti išvadą, kad susidomėjimas darbuotojų gerove organizacijose tik didėja. Organizacijoms svarbu nebe tik rezultatai ir darbuotojų atliktis bet ir apskritai ar darbuotojai jaučiasi gerai organizacijoje (Schaufeli, 2017). Tai lemia, kad vis padaugėjo tyrimų apie neigiamus perdegimo bei darboholizmo aspektus darbuotojams bei pozityvius įsitraukimo į

darbą aspektus. Įsitraukimas į darbą yra susijęs su darbo atliktimi (Schaufeli, 2015), verslo rezultatais (Schnieder, Yost, Kropp, Kind & Lam, 2018), įsipareigojimu organizacijai (Schaufeli, 2015) bei netgi darbuotojų sveikata (Bakker & Demerouti, 2008). Įsitraukę darbuotojai taip pat geba savo įsitraukimą perduoti kitiems darbuotojams (Bakker et al, 2006).

Kalbant apie įsitraukimą, paminėjome ir perdegimo aspektą, tad svarbu suprasti ir perdegimo teorinį pagrindą. Darbdaviai vis dažniau suvokia jog skirtingų profesijų darbuotojai visame pasaulyje vis dažniau kenčia dėl perdegimo sindromo. 2019 metais Pasaulio sveikatos organizacija (PSO) klasifikavo profesinį perdegimą kaip atskirą sindromą nuo streso. Iki tol, perdegimas buvo streso sindromo dalimi. PSO apibrėžia perdegimą kaip “būseną, suprantama kaip darbo vietos lėtinis stresas, kuris nebuvo sėkmingai valdomas”. Trys perdegimo simptomai yra:

- energijos išsekvojimo ar išsekimo jausmai;
- padidėjęs mentalinis atstumas nuo darbo ar neigiami jausmai karjeros atžvilgiu;
- sumažėjęs profesinis produktyvumas

Mokslininkai tyrinėja profesinio perdegimo sindromą jau ne vieną dešimtmetį, tad egzistuoja kelios skirtingos profesinio perdegimo sindromo sampratos. Vieni pirmųjų perdegimo tyrėjų yra Freudenberg (1999) ir Maslach (1981). Freudenberg perdegimo apibūdinimas paminėtas pratarinėje, o Maslach perdegimą apibūdino kaip užsitęsusi atsaką į chronišką emocinį ir tarpasmeninį darbo sukeliama stresą, kuris gali būti apibrėžtas trim dimensijom - emocinio išsekimo, cinizmo (arba depersonalizacijos) ir neefektyvumo (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Emocinis išsekimas yra akivaizdžiausia ir pagrindinė perdegimo savybė, kadangi patys žmonės kalbėdami apie perdegimą labiausiai akcentuoja patiriamą išsekimą. Emocinis išsekimas atspindi perdegimo streso dimensiją, tačiau neužfiksuoja santykio aspekto, kurį žmonės patiria darbe. Nors emocinis išsekimas yra būtina sąlyga perdegimui, ji nėra vienintelė, ne ką mažiau svarbūs yra ir cinizmas su neefektyvumu. Cinizmas pasireiškia kritišku ir atsainiu požiūriu į darbą, abejingumu į darbinę aplinką bei kolegas, o neefektyvumas - darbo pasiekimų trūkumu, nekompetencija (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Šios trys perdegimo sąlygos tuo pačiu yra ir perdegimo sindromo stadijos. Pirmoji stadija yra emocinis išsekimas ir kuomet emociškai išsekęs žmogus pradeda šalintis kitų, kolegų, draugų pasireiškia ciniškumas kaip antroji profesinio perdegimo stadija. Trečioji ir paskutinioji stadija pasireiškia, kuomet žmogus nebededa pastangų į atliekamą darbą ir sumažėja rezultatai, taip atsiranda neefektyvumas. Po emocinio išsekimo išsivysto du negatyvūs požiūriai, vienas į kitus (cinizmas) bei vienas į save (neefektyvumas) (Maslach, 2003). Maslach sukūrė MBI (angl. *Maslach Burnout Inventory*) instrumentą, skirtą tirti perdegimui, tad perdegimu galima buvo domėtis nebe tik teoriškai, tačiau ir praktiškai.

Darbo išteklių bei reikalavimų modelis (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) yra itin populiarus modelis kalbant ir aiškinantis ir įsitraukimo ir profesinio perdegimo sindromą. Pagal šį modelį, darbo charakteristikos susideda iš dviejų pagrindinių kategorijų - darbo išteklių bei darbo reikalavimų. Juos galima matyti 1 pav. Darbo charakteristikos yra stresoriai, kurie galiausiai priveda prie profesinio perdegimo. "Darbo reikalavimai yra fiziniai, socialiniai ir organizaciniai darbo aspektai ar veiksniai, kurie reikalauja pastovių fizinių ir protinių pastangų bei yra susiję su psichologine ir fiziologine žala, pavyzdžiui, darbo krūvis, sunki emocinė aplinka darbe arba didelio susikoncentravimo reikalaujantys darbai. Darbo ištekliai yra pozityvūs darbo aplinkos aspektai, kurie padeda pasiekti darbo tikslus, skatina darbuotojų tobulėjimą bei padeda įveikti sunkumus (t.y. mažina reikalavimus), pavyzdžiui, galimybė pačiam reguliuoti savo darbo tempą ir užduočių atlikimo eigą, suteikiamos galimybės mokytis, vadovo ir kolegų grįžtamasis ryšys" (Rekašiūtė Balsienė, Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė). Darbo reikalavimai yra susiję su išsekimu, o darbo ištekliai, su atsiribojimu. Kai darbo reikalavimai yra per aukšti, darbuotojas patiria įtampą dėl darbų kiekio ir galiausiai, išsekimą, o kai darbo ištekliai yra per maži - šalinimąsi nuo darbo, kuris galiausiai tampa atsiribojimu (priešinga būseną įsitraukimui į darbą). Kai išorinė aplinka nesuteikia pakankamai išteklių, individas negali susidoroti su negatyvia aplinkos reikalavimų įtaka (pavyzdžiui, didelis darbo krūvis) ir tuomet negali pasiekti savo tikslo. Darbo išteklių ir reikalavimų interakcija gali lemti perdegimą, o tokiu atveju perdegimas susideda iš išsekimo ir atsiribojimo (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Šiam teiginiui empiriškai patvirtinti yra atliktas ne vienas tyrimas. Tikriausiai žymiausias yra Demerouti, Bakker, Nachreiner ir Schaufeli (2001) autorių, kurie empiriškai patvirtino, jog darbo reikalavimai yra tiesiogiai susiję su išsekimu – pagrindiniu perdegimo sindromo požymiu, tuo tarpu išteklių nebuvimas yra susijęs su atsiribojimu. Šiame tyrime koreliacija tarp darbo išteklių ir reikalavimų yra -0,55, tarp darbo poreikių ir išsekimo 0,91, o tarp išteklių ir atsiribojimo – -0,72.

Nors iki šiol yra itin populiarus darbo-reikalavimų išteklių modelis tirti įsitraukimui į darbą bei perdegimui, šis modelis labiau yra aprašo santykį tarp skirtingų kintamųjų, tačiau nepaaiškina, kodėl ryšiai yra būtent tokie. Būtent Savideterminacijos teorija potencialiai pasiūlo motyvacinio proceso paaiškinimą ir buvo rasta, jog pamatiniai poreikiai iš tiesų tarpininkauja ryšiui tarp darbo reikalavimų bei įsitraukimo (Van den Broeck et al, 2008). Apskritai autoriai (Schaufeli & Bakker, 2004) pabrėžia asmeniškai reikšmingų tikslų darbe svarbą siekiant aukštos kokybės motyvacijos, kuri gali būti laikoma panašiu konstruktu į įsitraukimą į darbą.

Dėmesio atkreipimas tiek į perdegimą, tiek į įsitraukimą atrodo vaisingas, kadangi žvelgiant iš tokios platesnės perspektyvos, darbuotojų klestėjimas gali būti visapusiškai skatinamas. Taip užkertant kelią prastai sveikatai ir stimuliuojant gerovę (Deci & Ryan, 2000).

1.3 Pamatinių poreikių patenkinimo prielaidos

Darbe socialiniai-kontekstiniai veiksniai, tokie kaip darbo klimatas, darbo planavimas ir vadovavimas, turi įtakos darbuotojų pamatinių poreikių tenkinimui ir jų psichinei sveikatai (Schaufeli, 2015). STD išskiria du tarpasmeninius kontekstus - autonomiją palaikantį kontekstą bei kontroliuojantį kontekstą (Ryan & Deci, 2000). Autonomiją palaikantis kontekstas yra toks, kuomet kitas svarbus žmogus (pavyzdžiui, vadovas) skatina pasirinkimo laisvę ir dalyvavimą sprendimo priėmime, skatina aktyviai dalyvauti veikloje noriai bei pripažįsta kito jausmus apie dalyvavimą toje veikloje. Priešingai, tarpasmeninis kontekstas yra kontroliuojantis, kuomet svarbus žmogus verčia kitą elgtis tam tikru būdu, dalyvauti veikloje net ir nenorint, nesuteikia kitam pasirinkimo laisvės (Ryan & Deci, 2000). STD teigia, jog vadovo ir darbuotojo socialinis kontekstas daro didelę įtaką darbuotojo motyvacijai bei atlikčiai ir yra tiesiogiai ateinantis iš vadovo ar lyderio. Tad vadovas ar lyderis yra vienas iš svarbiausių aspektų kalbant apie darbuotojo pamatinių poreikių patenkinimą (Ryan & Deci, 2000). Lyderystė, kuri susijusi su įkvėpimu, palaikymu, pozityvaus vaidmens modeliavimu ir įgalinimu, yra susijusi su poreikių patenkinimu (Bass & Riggio, 2006).

Toliau kalbant apie įsitraukimą, lyderiai dažnai žaidžia itin svarbią rolę darbuotojų įsitraukimo didinimui bei mažinimui (Bakker & Albrecht, 2018). Schaufeli (2015) supažindinimo pasaulį su nauju teoriniu pagrindu tiriant ir matuojant įtraukiančią lyderystę per pamatinių poreikių patenkinimą, apie kuriuos kalba savideterminacijos teorija (Deci & Ryan, 2000). Lyderiai gali skatinti šių trijų pamatinių poreikių patenkinimą stiprindami, sujungiant, įgalinant ir įkvepiant darbuotojus. Tai darant tuo pačiu pastiprinamas savo sekėjų (pavaldinių) įsitraukimas į darbą (Schaufeli, 2015). Transformaciniai lyderiai apskritai pagerina darbuotojų gerovę suteikdami jiems daugiau resursų - saviveiksmingumo, optimizmo, prasmės, struktūrinio įgalinimo, prieigą prie paramos, prieigą prie išteklių, reikalingų darbui atlikti, ir galimybę mokytis ir augti (Spence Laschinger, Finegan & Wilk, 2011).

Tyrimai rodo, jog tam tikri lyderystės stiliai yra labiau palankūs darbuotojų motyvacijai, įsitraukimui bei bendrai gerovei (Yukl, 2006). Bass su kolegomis (1999) pasiūlė, jog transformacinė lyderystė yra išskirtinis ir itin motyvuojantis lyderystės stilius, o vėliau Judge ir Piccolo (2004) padarė išvadą, jog šis lyderystės stilius yra vienas efektyviausių. Transformacinė lyderystė apibrėžiama kaip lyderio interakcija su sekėjais gerbiant jų emocijas, vertybes, etiką, standartus, ilgalaikius tikslus, sekėjų motyvų vertinimas, jų poreikių patenkinimas ir apskritai elgimasis kaip su pilnaverčiais žmonėmis. Visos lyderystės teorijos kalba apie įtakos darymą, tad ši ne išimtis. Čia įtaka daroma skatinant sekėjus siekti aukštų tikslų, dirbti ne tik dėl savęs bet ir dėl kitų, aiškinantis bei patenkinant jų poreikius. Teorijos

teigimu, transformacinės lyderystės procesas, per kurį lyderis sudomina sekėjus bei kuria ir vysto ryšį, kuris padidina moralę bei motyvaciją ne tik sekėjams, tačiau ir lyderiui (Rowe & Guerrero, 2013).

Transformacinės lyderystės stiliaus pradininkas yra Burns (1978) kuris apibrėžiama transformacinį lyderį kaip žmogų, kuris siekia patenkinti aukštesnius poreikius ir išnaudoja visą pasekėjo potencialą. Jis taip pat apibrėžė pagrindinius šio stiliau požymius:

- Pakelia lyderį ir pasekėją į aukštesnę motyvacijos ir moralumo lygį
- Įgalina pasekėjus pasiekti viziją
- Atkreipia dėmesį į pasekėjų stipriąsias puses, padeda suvokti save kaip geresnį, daugiau gebantį, turintį daugiau galimybių
- Skatina pasekėjus siekti aukštesnių tikslų, vertybių, idealų
- Skatina nesivadovauti transakciniu modeliu, kuomet mąstymas nukreiptas į apsikeitimą vertybėmis.

Panašų apibūdinimą pateikė ir Bass (1985), kuris charakterizuoja transformacinę lyderystę kaip adresuojančią ir patenkinančią pasekėjų aukštesnius psichologinius poreikius, kurie tuomet motyvuoja atlikčiai, kuri viršija visus lūkesčius. Pagal Bass (1985) be poreikių taip pat yra svarbūs ir transformacinės lyderystės veiksniai:

- Idealizuota įtaka - lyderis pasižymi aukšta morale bei etiniais standartais, turi aukštą pasitikėjimą iš sekėjų;
- Įkvepianti motyvacija - įkvepia komandinę dvasią per koučingą, palaikymą bei skatinimą;
- Intelektualinė stimuliacija - įkvepia spręsti problemas inovatyviai ir kūrybiškai;
- Individualus dėmesys - padeda pasiekti saviaktualizaciją.

Neseniai atliktas tyrimas parodė, jog transformacinė lyderystė iš tiesų yra susijusi su darbuotojų įsitraukimu (DeCuyper & Schaufeli, 2018). Kitas tyrimas atskleidė, teigiamą ryšį tarp transformacinės lyderystės ir suvoktos autonomijos darbo klimato, kadangi šie lyderiai suteikia sekėjams pasirinkimo ir sprendimo galimybes (Hetland et al, 2011).

Kalbant apie kompetencijos poreikio patenkinimą, transformaciniai lyderiai naudoja intelektualinę stimuliaciją, kad paskatintų sekėjus kvestionuoti išbandytus ir tikrus problemų sprendimo būdus ir ragina juos kvestionuoti metodus, kuriuos jie naudoja, kad juos tobulintų. Jie taip pat naudoja individualų dėmesį, kad užtikrintų kiekvieno sekėjo poreikių tenkinimą, ir nuolat padeda jiems tobulėti. Empirinis tyrimas IT sektoriuje atskleidė ryšį tarp transformacinės lyderystės suvokimo ir darbuotojų profesinio efektyvumo jausmo (Hetland et al, 2007). Galimybės tobulėti ir kūrybiškumas taip pat buvo susijusios su transformacine lyderyste (Hetland et al, 2011).

Taip pat svarbu aptarti ir trečiojo, susietumo poreikio patenkinimą. Kadangi nemažą dalį laiko ir pastangų praleidžiame darbe būtent darbe, susietumas su lyderiais, kolegomis ir pavaldiniais yra būtinas. Tyrimai parodo, jog transformacinė lyderystė sustiprina įsipareigojimą grupei ir lyderiams (Avolio et al, 2004). Literatūroje galima rasti tyrimų, nagrinėjančių charizmatišką vadovavimą (stilius lygiagretus transformacinei lyderystei) ir susietumo poreikį (De Cremer & van Knippenberg, 2002; Den Hartog et al, 2007). Pirmasis tyrimas atskleidė ryšį tarp charizmatiško vadovavimo ir poreikio priklausyti naudojant eksperimentą (De Cremer & van Knippenberg, 2002). Remiantis pirmojo išvadomis, antrasis tyrimas taip pat parodė tiesioginį ryšį tarp charizmatiškos lyderystės ir poreikio priklausyti, naudojant apklausos duomenis (Den Hartog et al, 2007). Taigi, galime teigti, egzistuoja teigiamas santykis tarp transformacinės lyderystės ir susietumo poreikio patenkinimo.

Įgalinančios lyderystės stilius taip pat palankus darbuotojų įsitraukimui (DeCuypere & Schaufeli, 2018; Mendes & Stander, 2011; Stander & Rothmann, 2010). Įgalinti darbuotojai prisideda prie organizacijos per padėjusį produktyvumą bei gebėjimą adaptuotis prie pasikeitimų (Greasley et al, 2008). Įgalinti žmonės yra labiau įsitraukę bei labiau save atskleidžia savo darbo rolę fiziniame, psichologiniame ir kognityviniame lygmenyje (May, Gilson, & Harter, 2004). Įgalinanti lyderystė fokusuojasi į darbuotojų įgalinimą, o tai daro įtaką autonomijos bei kompetencijos poreikių patenkinimui (De Klerk & Stander, 2014). Psichologinis įgalinimas gali būti charakterizuojamas ir kaip motyvacinis konstruktas - kitų įgalinimas prilygsta motyvavimui pasiekimams ir leidimu tai daryti, o ne tik deleguojant atsakomybes ar per autoritetą (Conger & Kanungo, 1988). Iš esmės, įgalinanti lyderystė yra darbuotojų skatinimas valdyti ir ugdyti patiems save, be autoriteto įsikišimo. Šie lyderiai skatina savo pasekėjus priimti atsakomybę ir dirbti savarankiškai, derinti pastangas su kitais komandos nariais, galvoti apie problemas kaip apie mokymosi galimybes ar iššūkius, ieškoti galimybių mokytis ir augti, pripažinti ir apdovanoti savo pastangas patiems (Pearce & Sims, 2002). Konczak su kolegomis (2000) pristatė kelias įgalinančios lyderystės dimensijas:

- Autoriteto delegavimas - lyderiai dalinasi savo patirtimi, žiniomis su pasekėjais taip juos įgalindami priimti kokybiškus sprendimus, kurie yra naudingi organizacijai
- Atsakomybė už pasekmes - lyderiai perduoda galią patiems darbuotojams bei suteikia naujų atsakomybių, už kurių rezultatus ir pasekmes tampa atsakingi patys darbuotojai
- Savarankiškas sprendimų priėmimas - leidimas pasekėjams pilnai dalyvauti sprendimo priėmimo procese
- Informacijos dalinimasis - lyderiai ir pasekėjai dalinasi informacija tarpusavyje atvirai
- Įgūdžių lavinimas - lyderiai suteikia galimybes pasekėjams lavinti savo įgūdžius, suteikia galimybę mokytis bei treniruotis.

Įgalinanti lyderystė nuo transformacinės skiriasi tuo, jog transformacinė lyderystė labiau fokusuojasi į darbuotojų inspiravimą identifikuotis su lyderiu ir sekti bendros kolektyvinės misijos, o įgalinanti lyderystė labiau akcentuoja pasekėjo gebėjimą vadovauti (lyderiauti) pačiam sau bei šio gebėjimo ugdymą (Pearce et al, 2003). Nors abiejų stilių lyderiai pataria ir mentorinauja savo pasekėjams, šis elgesys turi skirtingą tikslą: transformaciniui lyderiui - kad pasekėjai tikėtų savo lyderiu ir jo charizma, įgalinančiam lyderiui - kad pasekėjai išmoktų savi-lyderiavimo.

Įgalinantys lyderiai ypatingai daro įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą formuodami jų darbo aplinką, ypač optimizuojant darbo sąlygas, atsižvelgiant į darbo poreikius ir darbo išteklius. Jie operuoja konsultuodami, deleguodami, palaikydami bei ugdydami ir formuodami komandas (Pearce et al, 2003). Įgalinantys lyderiai siekia pasekėjų indėlio sprendžiant problemas bei skatina dalyvauti priimant sprendimus. Taip pat deleguoja užduočių valdymą patiems bei skatina komandos narius dirbti savarankiškai bei kartu komandoje be jokios tiesioginės priežiūros. Tai darydami, įgalinantys lyderiai pasekėjams suteikia daugiau atsakomybių ir tuo pačiu iššūkį keliančių reikalavimų, ypatingai kognityvinių (Tuckey, Bakker & Dollard, 2012). Tačiau įveikti visiems šiems papildomiems darbo reikalavimams, lyderiai pasekėjams suteikia ir papildomus išteklius. Lyderiai suteikia pasekėjams reikiamus resursus atlikti darbui, suteikia galimybę mokytis naujų dalykų bei lavinti savo įgūdžius. Tuo pačiu jie suteikia laisvę priimti sprendimus, pasirinkti kelią, kuriuo gali būti sprendžiama problema bei gali operuoti be lyderio patvirtinimo kiekviename žingsnyje. Tokiu atveju įgalinantys lyderiai patenkina pasekėjų autonomijos ir kompetencijos poreikius (Tuckey, Bakker & Dollard, 2012). Šie lyderiai geba optimizuoti darbo reikalavimų bei išteklių santykį, kur aukštas lygis darbo reikalavimų yra išlyginamas per aukšto lygio darbo išteklių suteikimą.

Apibendrinant, vadovai, o ypač tiesioginiai vadovai, turi žinoti, kad darbuotojai turi tokius poreikius, kuriuos bent jau tam tikru mastu reikėtų patenkinti darbe, ir kad jie patys vaidina vaidmenį tenkinant tuos poreikius. Kitaip tariant, organizacijų lyderiai turi žinoti, kad jie turi lemiamą vaidmenį formuojant darbuotojų įsitraukimą ir skatinant motyvuojančią kultūrą.

1.4 Pasidalinta lyderystė ir Agile projektų valdymo metodologija

Įprastai lyderystė yra suvokiama kaip hierarchinis procesas, kurio metu vienas individas - lyderis daro įtaką savo komandai - pasekėjams. Tai vadinama vertikalia lyderyste (Carson et al. 2007; Ensley et al. 2006). Tačiau pastaruoju metu tyrėjai kalba ir apie tai, kad lyderystė gali būti pasidalintas procesas tarp grupės narių (Carson et al, 2007; Pearce & Sims, 2002). Pagal tokį lyderystės konceptą, grupės nariai daro įtaką vienas kitam ir taip suteikia gaires/lyderiauja vieni kitiems (Carson et al, 2007). Yra daug skirtingų pasidalintos lyderystės suvokimų ir apibrėžimų. Pearce ir Conger (2003) apibrėžė pasidalintą

lyderystę kaip dinamišką, interaktyvų įtakos procesą tarp grupės individų, kurios tikslas yra vesti vienas kitą prie grupės ir organizacijos tikslų pasiekimo. Ensley su kolegomis (2006) apibrėžė pasidalintą lyderystę kaip komandos procesą, kur lyderystė vyksta tarp grupės, o ne iš vieno paskirto individo. Carson su kolegomis (2007) apibrėžė pasidalintą lyderystę kaip kylančios komandos nuosavybę, kuri atsiranda dėl lyderystės įtakos pasidalinimo tarp skirtingų komandos narių. Ir, galiausiai, Chiu, Owens ir Tesluk (2016) apibrėžė pasidalintą lyderystę kaip grupės lygio fenomeną, kuris atsiranda dėl abipusio pasitikėjimo bei pasidalinos įtakos tarp komandos narių, kad visi galėtų pasiekti bendrą komandos tikslą. Nepaisant to, kad apibrėžimų yra daug, jie visi turi tris bendrus dalykus:

- horizontalus įtakos pasidalinimas tarp grupės narių,
- tai yra komandos fenomenas,
- lyderystės vaidmenys ir įtaka yra išsklaidyta tarp komandos narių.

Hiller, Day ir Vance (2006) pabrėžia, kad pasidalintos lyderystės centras yra ne formalus lyderio rolė, o interakcija tarp komandos narių, kuri vyksta komandos valdymo proceso metu.

Pagal Hoch (2013) pasidalinta lyderystė turi 4 dimensijas:

- transformacinė lyderystė,
- individuali įgalinanti lyderystė,
- komandinė įgalinanti lyderystė,
- dalyvaujanti lyderystė.

Tyrimai rodo, jog pasidalinta lyderystė randasi iš dviejų pirminių šaltinių. Pirmasis - vertikali lyderystė, konkrečiai - transformacinė ir įgalinanti lyderystė. Šie lyderystės tipai siejami su pasidalintą lyderystę, kadangi padeda sukurti bendrą kolektyvinę viziją bei ugdo savitvarkos įgūdžius, ir tikėtina, jog abu yra pasidalintos lyderystės veiksniai sudedamosios dalys (Hoch, 2013). Antrasis pirminis šaltinis yra komandos sudėtis atsižvelgiant į komandos narių savybes. Tai apima sąžiningumą, atsakomybę, patikimumą. Pasidalintos lyderystės komanda turėtų susidėti iš žmonių, kuriems svarbu lojalumas, skaidrumas, sąžiningumas, o ne tik savo interesų ir tikslų siekimas (Hoch, 2013).

Pasidalinta lyderystė turi panašumų su įgalinančia lyderyste. Abu lyderystės modeliai kalba apie platų lyderystės autoriteto, įtakos ir atsakomybių pasidalinimą (Lee, Willis & Tian, 2017). Tačiau egzistuoja ir esminiai skirtumai tarp šių lyderystės. Įgalinta lyderystė suteikia komandos nariams galimybę kontroliuoti savo užduotis, tačiau jie nebūtinai daro įtaką vienas kitam (Drescher et al, 2014). Nors įgalinantis lyderis suteikia galimybę komandai išsakyti savo idėjas ir atsižvelgia į jas sprendimo priėmimo metu, pati sprendimo priėmimo galia vis vien priklauso oficialiam lyderiui, kadangi būtent jis turi autoritetą ir daro įtaką grupėje. Taip pat pasidalintos ir įgalintos lyderystės yra skirtingi lyderystės įtakos šaltiniai. Pasidalintos lyderystės metu įtaka yra horizontali, o įgalintos lyderystės įtaka lieka

vertikali (Zhu, Liao & Yam, 2018). Būtent įgalinantys lyderiai turi didesnę tikimybę būti pasidalintos lyderystės fasilitatoriai, paskatinantys komandos narius taikyti pasidalintos lyderystės principus komandos darbe (Van Knippenberg, 2017). Daugelio autorių nuomone, būtent įgalinanti ir transformacinė lyderystės tipai turėjo didžiausią įtaką pasidalintos lyderystės atsiradimui komandose (Margolis & Ziegert, 2016; Wood, 2005; Hoch, 2013).

Pasidalintos lyderystės metu didėja komandos narių pasitikėjimas vienas kitu bei suvoktas palaikymas (Robert & You, 2018). Komandinė lyderystė yra vienas iš svarbiausių pasidalintos lyderystės aspektų (Hoch, 2013). O suvoktas komandos palaikymas yra teigiamai susijęs su autonomija. Kuo daugiau palaikymo individas sulaukia iš savo komandos, tuo didesnė tikimybė, jog jis jausis įgalintas tvarkytis su savo užduotimis ir darbais taip, kaip jam atrodo tinkama (Aube, Rousseau & Morin, 2007). Taip pat pasidalinta lyderystė stiprina bendradarbiavimą tarp komandos narių (Sheng et al, 2010). Tad apžvelgiant pasidalintos lyderystės ir pamatinių poreikių patenkinimo aspektą, tikėtina, jog pasidalinta lyderystė prisideda prie autonomijos ir susietumo poreikių patenkinimo. Tai daugiau aptarsime kitame skyrelyje.

Vienas iš šiuolaikinėse IT organizacijose pasidalintos lyderystės pavyzdžių yra Agile komandos (Moe, Dingsoyr & Kvangardsnes, 2009). Agile metodologija adresuoja nenuspėjamumą bei pripažįsta kompetingų žmonių ir jų santykių vertę programinės įrangos kūrimo srityje (Nerur & Balijepally 2007). Agile metodologija turi savo manifestą, kuris teigia - “Kurdami programinę įrangą ir padėdami ją kurti kitiems, mes randame geresnius būdus tai daryti. Dirbdami mes vertiname:

- Žmones ir jų bendravimą labiau, nei procesus ir įrankius;
- Veikiančią programinę įrangą labiau, nei išsamią dokumentaciją;
- Bendradarbiavimą su klientu labiau, nei derybas dėl kontraktų;
- Reagavimą į pokyčius labiau, nei plano vykdymą.

Be abejo, teiginiai dešinėje svarbūs, tačiau mes labiau vertiname teiginius kairėje” (Agile manifesto, 2001).

Pasidalinta lyderystė atsiranda daugiausia komandinio darbo struktūroje ir yra tinkama aplinkai, kuri yra konkurencinga bei dinamiška (Pearce, 2006). Pagrindinis aspektas, per ką yra pasiekiamas Agile bei sėkmė inovatyviuose projektuose yra save organizuojančios komandos (Hoegl & Parboteeah, 2006). Save organizuojančiose komandose ne vadovas priima sprendimus, o visi komandos nariai dalinasi sprendimo priėmimo galia bei yra autonomiški (Hoegl & Parboteeah, 2006). Tuomet randasi pasidalinti lyderystė. Jei norima pasiekti pasidalintą lyderystę Agile komandoje, tinkami žmonės turi būti parinkti bei komanda turi būti pakankamai maža (Langfred, 2000). Agile komandoje, kuri turi pasidalintą lyderystę, komandos vadovas turi užtikrinti komandos sudėtį, tikslo išaiškinimą, išteklių užtikrinimą,

vizijos formulavimą, narių atranką ir komandos procesų apibrėžimą. Jis taip pat turėtų valdyti komandos ribas. Tuo pačiu komandos vadovas išreiškia pasitikėjimą komanda bei vadovavimas projekto metu perduodamas asmeniui, turinčiam pagrindinių žinių, įgūdžių ir gebėjimų konkrečiomis problemomis spręsti, su kuriomis komanda susiduria bet kuriuo momentu. (Langfred, 2000).

1.5 Pasidalinta lyderystė, įsitraukimas į darbą ir perdegimas

Kaip minėta, lyderiai daro įtaką pasekėjų tikslams, užduotims ir atlygiui bei to suvokimui ir tuo kuria sekėjų darbus būdais, kurie yra daugiau ar mažiau naudingi patenkinant pamatinius poreikius (Kovjanic et al, 2013). Yra nemažai tyrimų, kalbančių apie pasidalintos lyderystės ir komandos bei organizacijos rezultatų ryšį (Ensley et al, 2006; Carson et al, 2007; Drecher et al, 2014) bei literatūros apžvalga rodo, jog pasidalinta lyderystė pagerina komandos ir organizacijos veiklą bei komandos efektyvumą, gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, komandos inovatyvumą (Hoch, 2013). Kalbant apie įsitraukimą, įgalinantys lyderiai padeda patenkinti pamatinius poreikius stiprinant, sujungiant, įgalinant ir įkvepiant darbuotojus, ir taip padidinant savo pasekėjų įsitraukimo lygį (Schaufeli, 2015). Be šių trijų pamatinių poreikių, į minėtą tyrimą taip pat buvo įtrauktas darbuotojo prasmingumo poreikis. Panašu, kad įgalinantis lyderio elgesys yra teigiamai susijęs su įsitraukimu į darbą per pamatinius pasekėjų autonomijos, kompetencijos, susietumo poreikius bei prasmingumą. Tai yra vienas iš nedaugelio tyrimų, liečiančių būtent pamatinių poreikių patenkinimą kaip mediatorių lyderystės ir įsitraukimo į darbą ryšiui.

Nors lyderystė yra viena iš labiausiai ištirtų reiškinių organizaciniuose moksluose, jos santykis su įsitraukimu į darbą nėra plačiai tiriamas. Galima paminėti tik keletą tyrimų, kurie analizuoja skirtingus lyderystės stilius, siejant su įsitraukimu į darbą. Transformaciniai lyderiai didina darbuotojų įsitraukimą į darbą iš dalies per optimizmo, atsakingumo, pasmingumo ir inovatyvaus elgesio reiškinius, kai šie reiškiniai įvedami į sąsajų analizę kaip mediatoriai (Zhu et al, 2018). Kiti lyderystės stiliai, tokie kaip autentiškas, charizmatiškas ir etiškas stilius, taip pat turėjo teigiamą ryšį su įsitraukimu į darbą, tarpininkaujant vaidmens patikslinimui, organizacijos kultūrai ir įgalinimui (Schaufeli, 2015), o vadovo parama paprastai siejama su aukštu įsitraukimo lygiu (Schaufeli, 2015; Bakker & Albrecht, 2018). Įgalinantys lyderiai motyvuoja savo pasekėjus didinanti prasmingumą įkvepiant (pvz., skatinant juos įgyvendinti tikslus ir planus, priverčiant juos jaustis prisidedant prie svarbios misijos), leidžiant stiprinanti savo kompetencijas (pvz., deleguojant užduotis, raginant išnaudoti savo stipriąsias puses), o susietumą skatina per ryšį (pvz., skatinant bendradarbiavimą, skatinant aukštą komandos dvasią) ir, galiausiai, didina autonomiją per įgalinimą (pvz. suteikiant laisvę ir atsakomybę, skatinant išsakyti savo nuomonę) (Schaufeli, 2015).

Transformacinė lyderystė yra viena iš pasidalintos lyderystės dimensijų ir šis stilius yra plačiai vertinamas kaip vienas efektyviausių vadovavimo stilių (Kovjanic et al, 2013). Mokslininkai bandė paaiškinti jo efektyvumą, o keliuose tyrimuose buvo ištirti tarpininkavimo mechanizmai, kuriais grindžiamas transformacinės lyderystės poveikis sekėjų darbui. Atliktuose tyrimuose daugiausia dėmesio buvo skiriama trijų rūšių tarpiniams reiškiniams: sekėjų požiūriui (pvz. pasitenkinimas lyderiu) (Bass, 1985), sekėjų savęs suvokimui (pvz. socialinis identifikavimas) ir sekėjų suvokimui apie savo darbą (pvz. prasmei ar tikslui) (Bass & Jung, 1999). Nors šie tyrimai žymiai pagerino supratimą apie transformacinę lyderystę, tačiau juose nebuvo kreipiamas dėmesys vienam iš svarbių aspektų - pamatinių poreikių patekinimui, kuris taip pat gali būti svarbus tarpinis kintamasis (Kovjanic et al, 2013). Visgi, apžvelginėjant lyderystės ir įsitraukimo ryšį per pamatinius poreikius, nėra randama tyrimų būtent apie pasidalintą lyderystę, o labiau apie skirtingus lyderystės stilius - transformacinę, įgalinančią, etinę ir kt.

Apžvelgiant tyrimus apie pasidalintą lyderystę ir perdegimą, daugiausiai galima rasti autorių, besiremiančių darbo išteklių-reikalavimų modeliu, tačiau beveik niekas nekalba apie pamatinių poreikių patenkinimą. Štai, pavyzdžiui, Pearce ir Conger (2003) kalba apie tai, jog pasidalinta lyderystė gali panaikinti didelę našta, kuri gali sukelti stresą ar perdegimą dėl per didelio darbo krūvio ar kitų reikalavimų. Šių autorių pagrindinė prielaida yra, jog skatinimas bendro vadovavimo yra svarbus kuriant teigiamą, aktyvią darbo aplinką, palaikančią sveiką atsigavimą ir didesnę įsitraukimą. Taip pat tikėtina, jog transformacinė lyderystė mažina darbuotojų perdegimo tikimybę ir darbo stresą, kadangi šie lyderiai yra linkę atvirai komunikuoti su savo pasekėjais, stiprina darbuotojų motyvaciją ir jausmą kad yra svarbi organizacijos dalis (Hetland et al, 2017). Šie autoriai taip pat teigia, jog ryšys tarp pasyvaus/vengiančio vadovavimo ir perdegimo pagrindinio komponento išsekimo rodo, kad perdegimui svarbesnis yra neigiamo vadovavimo elgesio suvokimas nei pozityvaus vadovavimo stiliaus suvokimas.

1.6 Tyrimo tikslas, uždaviniai ir schema

O kodėl organizacijai apskritai reikia galvoti apie darbuotojų įsitraukimą ar perdegimą? Tyrimai teigia (Kovjanic et al, 2013, Breevart et al, 2015, Schneider et al, 2018), kad organizacijoms gali būti naudinga įgyvendinti priemones, skirtas padidinti darbuotojų įsitraukimą, nes tai gali pagerinti darbuotojų veiklą ir rezultatus. O perdegusių darbuotojų darbo rezultatai yra prastesni (Schaufeli, 2015; Bakker & Demerouti, 2017). Kad padidintų darbuotojų įsitraukimą organizacija gali imtis iniciatyvų, nukreiptų į pasekėjų (darbuotojų) pamatinių psichologinių poreikių patenkinimą. Anksčiau aptarti tyrimai rodo, kad pasidalinta transformacinė bei įgalinanti lyderystė yra vienas iš būdų skatinti darbuotojų pamatinių poreikių patenkinimą, taigi ir įsitraukimą į darbą bei darbo rezultatus. Jau buvo minėta, kad sėkmingas Agile metodologijos taikymas siejamas su daugiaplaniu pasidalintos lyderystės

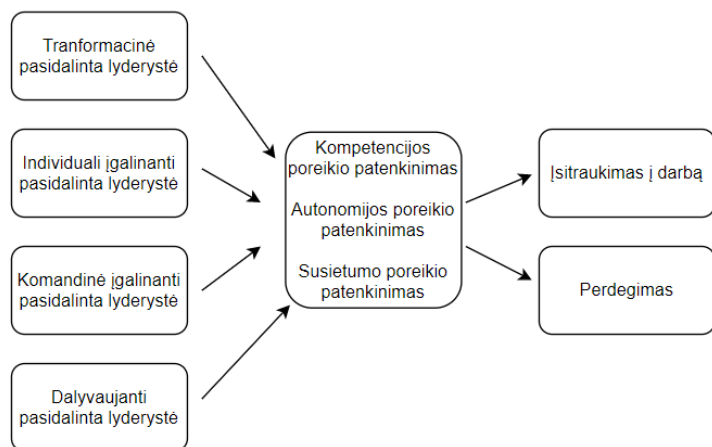
reiškiniu, kuris apima ne tik transformacinės ir įgalinančios lyderystės elementus. Todėl aktualu analizuoti pasidalintos lyderystės reikšmę darbuotojų įsitraukimui į darbą, perdegimui darbe, ir ypač - nustatyti pasidalintos lyderystės reikšmę pamatinių poreikių patenkinimui. Lietuvoje tokių tyrimų praktiškai nėra. Kitas svarbus aspektas sietinas su tuo, kad pagal Invest Lithuania (2019) Lietuva tapo regioniniu kompetencijos centru pasaulinėms technologijų įmonėms, yra viena iš sparčiausiai augančių startuolių ekosistemų regione bei antras pagal dydį „Fintech“ centras Europoje. Kadangi Lietuva turi itin daug IT įmonių, o Agile yra vienas iš pagrindinių metodų IT organizacijose, itin svarbu tirti pamatinių poreikių patenkinimo reikšmę pasidalintos lyderystės ir įsitraukimo į darbą bei perdegimo sąsajoms Agile komandose.

Tikslas - ištirti pamatinių poreikių patenkinimo reikšmę pasidalintos lyderystės ir įsitraukimo į darbą bei perdegimo sąsajoms Agile komandose.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti skirtingų pasidalintos lyderystės dimensijų, trijų pamatinių poreikių patenkinimo, įsitraukimo, perdegimo raišką bei sąsajas su demografinėmis charakteristikomis.
2. Išnagrinėti pasidalintos lyderystės dimensijų, trijų pamatinių poreikių patenkinimo, įsitraukimo ir perdegimo tarpusavio sąsajas.
3. Išnagrinėti įsitraukimą į darbą ir perdegimą prognozuojančius veiksnius.
4. Išnagrinėti pamatinių poreikių patenkinimą prognozuojančius veiksnius.
5. Išnagrinėti pamatinių poreikių patenkinimo reikšmę pasidalintos lyderystės dimensijų ir įsitraukimo į darbą ryšiui.
6. Išnagrinėti pamatinių poreikių patenkinimo reikšmę pasidalintos lyderystės dimensijų ir perdegimo darbe ryšiui.

Apibendrinta tyrimo schema pagal 5 ir 6 uždavinius pateikiama 1 pav.



1 pav. Tyrimo schema

2. METODIKA

2.1 Tyrimo dalyviai ir jų atranka

Tyrimė dalyvavo 144 darbuotojai iš skirtingų organizacijų Lietuvoje ir visi jų dirba IT srityje Agile metodiką naudojančiose komandose. Naudota netikimybinė patogioji atranka. Trys respondentai pašalinti dėl išskirčių, tad galutiniame tyrime liko 141 respondentas. Tyrimė dalyvavo 53 (37,6 %) moterys ir 84 (59,6 %) vyrai, 5 dalyviai nenurodė savo lyties (3,5%). Respondentų amžius svyruoja nuo 20 iki 56 metų ($M = 30$; $SD = 6,6$). 136 (95,8%) dirba privataus, 6 (4,2 %) - valstybinio sektoriaus organizacijose. Tyrimo dalyvių darbo stažas organizacijoje svyruoja nuo 1 iki 24 metų ($M = 3$; $SD = 3,2$). Dauguma (96) tyrimo dalyvių yra komandos nariai (67,6%), 10 dalyvių (7%) užima *scrum master* rolę, 11 dalyvių (7,7%) užima *product owner* rolę, 12 dalyvių (8,5%) užima *project manager* rolę, likusieji 13 (9,2%) kitokias roles. Agile komandose darbo stažas svyruoja nuo 1 iki 15 metų ($M = 3,7$; $SD = 2,5$) ir beveik visi dalyviai (132) dirba Lietuvoje (93%), 2 JAV (1,4%), 1 Nyderlanduose (0,7%), 1 Švedijoje (0,7%), 3 UK (2,1%) ir 3 Vokietijoje (2,1%). Dauguma tyrimo dalyvių turi aukštąjį universitetinį - 99 (69,7%) išsilavinimą, aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą - 19 (13,4%) respondentai, profesinį - 2 (1,4%), vidurinį - 20 (14,1 %) ir tik 1 respondentas (0,7%) turi nebaigtą vidurinį išsilavinimą bei 1 respondentas nenurodė savo išsilavinimo (0,7%).

2.2 Instrumentai

Šiam tyrimui sudarytas klausimynas, kuris buvo patalpintas į virtualią erdvę (www.manoapklausa.lt). Klausimyną sudaro klausimai apie demografinius rodiklius (lytis, amžius, išsilavinimas, organizacinis sektorius, organizacijos dydis, darbo stažas), vaidmenį ir darbo patirtį, dirbant Agile bei keturi klausimynai, kuriais vertinama pasidalinta lyderystė, pamatinių poreikių patenkinimas, įsitraukimas į darbą bei perdegimas.

Pasidalinta lyderystė vertinta Hoch, Dulebohn, Pearce, ir Welzel (2010) sukurta pasidalintos lyderystės skale (angl. *Shared Leadership Questionnaire, SLQ*). Originalus klausimynas yra anglų kalba, šiame tyrime naudotas klausimynas buvo išverstas profesionalaus vertėjo į lietuvių kalbą, atliktas atgalinis vertimas į anglų kalbą. Klausimyną sudaro 17 teiginių, kurie suskirstyti į 4 poskales, vertinančias pasidalintos lyderystės dimensijas. 6 klausimai skirti matuoti transformacinės lyderystės dimensiją, 4 teiginiai - individualią įgalinančią lyderystę, 4 - komandinės įgalinančios lyderystės dimensiją ir 3 - dalyvaujančios lyderystės dimensiją. Dalyviai kiekvieną teiginį vertina rangų skale nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 5 - visiškai sutinku.

Rezultatų vertinimas. Kiekvienos pasidalintos lyderystės dimensijos įvertis gaunamas skaičiuojant atsakymų į poskalės teiginius vidurkį. Transformacinės lyderystės teiginio pavyzdys “Mano komandos nariai pateikia aiškią viziją, kas sudaro mūsų komandą ir kokia ji yra”, individualios įgalinančios lyderystės teiginio pavyzdys “Mano komandos nariai skatina mane savarankiškai ieškoti mano problemų sprendimų”, komandinės įgalinančios lyderystės teiginio pavyzdys “Mano komandos nariai pataria man derinti savo pastangas su kitais komandos nariais”, dalyvaujančios lyderystės teiginio pavyzdys “Mano kolegos kartu su manimi priima sprendimus dėl mano darbo tikslų”.

Patikimumas ir validumas. Originalios, autorių pateiktos, skalės Cronbacho $\alpha = 0,91$. Šiame tyrime gautos poskalių Cronbacho α yra - transformacinės lyderystės poskalės Cronbacho $\alpha = 0,85$, individualios įgalinančios lyderystės poskalės Cronbacho $\alpha = 0,77$, komandinės įgalinančios lyderystės poskalės Cronbacho $\alpha = 0,89$, dalyvaujančios lyderystės poskalės Cronbacho $\alpha = 0,88$. Faktorinė principinių komponentių analizė su *varimax* sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,902, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 73%.) išskyrė keturis autorių nurodytus pasidalintos lyderystės faktorius. Du teiginiai buvo pašalinti, kadangi jų faktorių svoriai buvo mažesni už 0.4 (vienas matuojantis transformacinę lyderystę, vienas - individualią įgalinančią lyderystę).

Pamatinių poreikių patenkinimas vertintas Broeck, Vansteenkiste, Witte, Soenens ir Lens (2010) sukurta Pamatinių poreikių patenkinimo skale (angl. *Work-related Basic Need Satisfaction scale*). Originalus klausimynas yra anglų kalba, šiame tyrime naudotas klausimynas buvo išverstas profesionalaus vertėjo į lietuvių kalbą, atliktas atgalinis vertimas į anglų kalbą. Skalę sudaro 23 teiginiai, tačiau autoriai siūlo naudoti trumpesnę variantą, kuri sudaro 10 teiginių, tad šiame darbe buvo naudotas trumpesnis variantas. Klausimynu vertinamas pamatinių poreikių (kompetencijos, autonomijos, susietumo) patenkinimas darbiniam kontekste. Skalę sudaro 10 teiginių: 4 teiginiai vertina kompetencijos, 3 teiginiai - autonomijos ir 3 - susietumo poreikio patenkinimą. Dalyviai kiekvieną teiginį vertina rangų skale nuo 1 balo - visiškai nesutinku, iki 5 balų - visiškai sutinku.

Rezultatų vertinimas. Kiekvieno poreikio patenkinimo įvertis skaičiuojamas kaip atsakymų į poskalės teiginius balų vidurkis. Kompetencijos poreikio patenkinimo skalės teiginio pavyzdys: “Aš tikrai puikiai atlieku savo darbo užduotis”, autonomijos - “Aš jaučiu, kad savo darbe galiu būti savimi”, o susietumo poreikio patenkinimo skalės pavyzdys “Kai kurie bendradarbiai yra mano artimi draugai”.

Patikimumas ir validumas. Metodo autorių pateikti poskalių Cronbacho α yra šie: kompetencijos - 0,81, autonomijos - 0,85 ir susietumo - 0,82 (Broeck et al., 2010). Šiame tyrime gauto tokie patikimumo rodikliai: kompetencijos poreikio patenkinimo Cronbacho $\alpha = 0,83$, autonomijos poreikio patenkinimo Cronbacho $\alpha = 0,68$ bei susietumo poreikio patenkinimo Cronbacho $\alpha = 0,77$. Konstrukto validumas

tikrintas kiekvienai poskalei, ir principinių komponenčių analizė su *varimax* sukiniu išskyrė vieną kompetencijos poreikio faktorių (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,770, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 67%), vieną autonomijos poreikio (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,636, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 61%) ir vieną susietumo poreikio faktorių (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,000$, KMO = 0,665, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 70%).

Įsitraukimas į darbą vertintas Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova ir De Witte (2017) sudaryta trumpąja Utrechto įsitraukimo į darbą skale (angl. *Ultra-short Utrecht Work Engagement Scale*). Skalę sudaro 3 teiginiai, vieno autorių - Wilmar Schaufeli – interneto puslapyje pateikiama 9 teiginių skalė lietuvių kalba, iš kurios ir imami trys teiginiai trumpajam skalės variantui, kuris buvo naudotas šiame tyrime. Skalę sudaro trys teiginiai, kiekvienas jų matuoja vieną įsitraukimo dimensiją – energingumą (angl. vigor), atsidavimą (angl. dedication) bei pasinėrimą (angl. absorption). Atsakymai vertinami 7 balų skale nuo 0 balų - Niekada, iki 6 balų - Visada/Kasdien. Skaičiuojant rezultatus skalės rangai buvo pastumti atitinkamai nuo 1 iki 7. Įsitraukimo į darbą įvertis - atsakymų į teiginius balų vidurkis.

Patikimumas ir validumas. Autoriai nurodo, kad skalės Cronbacho $\alpha = 0,82$. Šiame tyrime gautas skalės patikimumo rodiklis Cronbacho $\alpha = 0,92$. Faktorinė principinių komponenčių analizė su *varimax* sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,751, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 85,8%) išskyrė vieną įsitraukimo faktorių.

Perdegimas vertintas Kopenhagos perdegimo klausimyno (angl. *Copenhagen Burnout Inventory*) darbinio perdegimo (angl. *work-related burnout*) skale (Kristensen et al., 2005; Borritz, Rugulies, Bjorner, Villadsen, Mikkelsen, & Kristensen, 2006; Kristensen, Borritz, Villadsen, & Christensen, 2005). Originali skalė yra anglų kalba, šiame tyrime naudoti teiginiai buvo išversti profesionalaus vertėjo į lietuvių kalba, atliktas atgalinis vertimas į anglų kalbą. Skale matuojamas darbinis perdegimas, kuris apibūdinamas kaip ilgalaikio fizinio ir psichologinio išsekimo būseną, susijusi su asmens darbu. Skalę sudaro 7 teiginiai, atsakymai vertinami 5 balų rangine skale nuo 1 balo „niekada / beveik niekada“ iki 5 balų „visada“.

Rezultatų vertinimas. Darbinio perdegimo įvertis skaičiuojamas kaip atsakymų į teiginius vidurkis, teiginio pavyzdys “Ar darbas Jus emociškai išsekina?”.

Patikimumas ir validumas. Skalės autoriai pateikia duomenis, kad skalės Cronbacho $\alpha = 0,87$. Šiame tyrime gautas perdegimo skalės Cronbacho $\alpha = 0,91$. Faktorinė principinių komponenčių analizė su *varimax* sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,860, duomenų sklaidos

paaškinamumo procentas 69,2%.) išskyrė vieną faktorių. Vienas teiginys buvo pašalintas, kadangi jo svoris faktoriuje buvo mažesni už 0,4.

2.3 Tyrimo eiga

Tyrimas vyko 2021 metų pavasarį. Anketa buvo patalpinta į virtualią erdvę ir dalyviai ją pildė internetu. Informacija apie tyrimą ir kvietimu jame dalyvauti pasidalinta Facebook socialiniame tinkle, siūsta asmeniškai dirbantiems Agile komandose žmonėms, prašyta ja dalintis su savo kolegomis, taip pat išsiuntinėta tyrėjos kolegoms darbe, kadangi komandos dirba Agile metodologija. Kiekvienas respondentas galėjo savanoriškai pasirinkti ar dalyvauti ar nedalyvauti tyrime, o pats klausimyno pildymas truko 10-15 min. Patalpinus anketą manoapklausa.lt platformoje yra užtikrinamas respondentų anonimiškumas, kadangi asmeniniai dalyvio duomenys nepateikiami. Kilus klausimams ar neaiškumams dalyviai galėjo kreiptis į tyrėją nurodytu elektroninio pašto adresu.

2.4 Duomenų analizė

Statistinei duomenų analizei naudota *IBM SPSS STATISTICS 25* programos paketas. Skaičiuota aprašomoji statistika – rodiklių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. Visų tyrime naudotų klausimynų patikimumas apskaičiuotas, taikant Cronbacho α kriterijų, skalių konstrukto validumas nustatytas taikant faktorinę duomenų analizę su *varimax* sukiniu. Pasidalintos lyderystės dimensijų, trijų pamatinių poreikių, įsitraukimo ir perdegimo palyginimui grupėse pagal lytį naudotas Stjudento *t* kriterijus nepriklausomoms imtims. Tarpusavio sąsajos tarp pasidalintos lyderystės dimensijų, trijų pamatinių poreikių, įsitraukimo, perdegimo bei tarp šių kintamųjų ir tyrimo dalyvių amžiaus ir darbo stažo analizuotos, skaičiuojant Pearsono koreliacijas. Tiesinės regresijos modeliai buvo tikrinami tikslu nustatyti įsitraukimo į darbą, perdegimo ir pamatinių poreikių patenkinimą prognozuojančius veiksnus. Išnagrinėti pamatinių poreikių patenkinimo reikšmę pasidalintos lyderystės dimensijų ir įsitraukimo į darbą bei perdegimo ryšiui taikyta A. F. Hayes PROCESS macro programa (Hayes, 2013).

3. REZULTATAI

3.1 Pasidalintos lyderystės dimensijų, pamatinių poreikių patenkinimo, įsitraukimo į darbą ir perdegimo raiška bei sąsajos su demografinėmis charakteristikomis

Kaip matoma 1 - oje lentelėje tiriamųjų kompetencijos, autonomijos ir susietumo poreikių patenkinimo išreikštumo vidurkiai yra gana aukšti (atitinkamai $M = 3,86$, $SD = 0,56$; $M = 3,91$, $SD = 0,65$ ir $M = 3,63$, $SD = 0,81$). Įsitraukimas į darbą išreikštas taip pat gana aukštai ($M = 5,35$, $SD = 1,09$). Transformacinės ($M = 3,81$, $SD = 0,69$), individualios įgalintos ($M = 4,06$, $SD = 0,68$), komandinės įgalintos ($M = 4,02$, $SD = 0,74$), dalyvaujančios ($M = 3,69$, $SD = 0,91$) lyderystės tipų vidurkiai viršija statistinį 3 balų vidurkį, tuo tarpu perdegimo darbe lygis vidutinis ($M = 2,5$, $SD = 0,83$).

1 lentelė. *Pasidalintos lyderystės dimensijų, trijų pamatinių poreikių, įsitraukimo ir perdegimo vidurkiai bendroje grupėje*

| | N | M | SD |
|--|-----|------|------|
| Kompetencijos poreikio patenkinimas | 141 | 3,86 | 0,56 |
| Autonomijos poreikio patenkinimas | 141 | 3,91 | 0,65 |
| Susietumo poreikio patenkinimas | 141 | 3,63 | 0,81 |
| Įsitraukimas į darbą | 141 | 5,35 | 1,09 |
| Transformacinė pasidalinta lyderystė | 141 | 3,81 | 0,69 |
| Individuali įgalinanti pasidalinta lyderystė | 141 | 4,06 | 0,68 |
| Komandinė įgalinanti pasidalinta lyderystė | 141 | 4,02 | 0,74 |
| Dalyvaujanti pasidalinta lyderystė | 141 | 3,69 | 0,91 |
| Perdegimas | 141 | 2,5 | 0,83 |

Pastaba. N – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.

Norint nustatyti analizuojamų rodiklių raiškos skirtumus grupėse pagal lytį, naudotas Stjudento t kriterijus nepriklausomoms imtims, tačiau nors moterų grupėje gauti vidurkiai šiek tiek aukštesni, lyginant su vyrais, tačiau šie skirtumai nėra reikšmingi (2 lentelė).

2 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal lytį

| | Moterys (n = 53) | | Vyrai (n = 84) | | p |
|--|------------------|------------|----------------|-----|-------|
| | M(SD) | M(SD) | t | df | |
| Kompetencijos poreikio patenkinimas | 3,86(0,60) | 3,86(0,50) | 0,014 | 135 | 0,989 |
| Autonomijos poreikio patenkinimas | 4,02(0,61) | 4,02(0,61) | 1,450 | 135 | 0,149 |
| Susietumo poreikio patenkinimas | 3,78(0,76) | 3,52(0,84) | 1,859 | 135 | 0,065 |
| Įsitraukimas į darbą | 5,40(1,08) | 5,30(1,11) | 0,542 | 135 | 0,588 |
| Transformacinė pasidalinta lyderystė | 3,85(0,72) | 3,77(0,67) | 0,620 | 135 | 0,537 |
| Individuali įgalinanti pasidalinta lyderystė | 4,11(0,62) | 3,99(0,72) | 1,014 | 135 | 0,313 |
| Komandinė įgalinanti pasidalinta lyderystė | 4,04(0,74) | 3,98(0,74) | 0,451 | 135 | 0,652 |
| Dalyvaujanti pasidalinta lyderystė | 3,75(0,91) | 3,64(0,92) | 0,723 | 135 | 0,471 |
| Perdegimas | 2,54(0,82) | 2,45(0,82) | 0,613 | 135 | 0,541 |

Pastaba. n – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis; p - statistinis reikšmingumas. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Tyrimo kintamųjų koreliacijos su respondentų amžiumi ir darbo stažu skaičiuotos, taikant Pearsono koreliacijos koeficientus, tačiau amžius ir darbo stažas nėra reikšmingai susiję nei su vienu analizuojamu kintamuoju. Duomenys pateikiami 2 priedo 1-oje lentelėje.

Pasidalintos lyderystės dimensijų, trijų pamatinių poreikių patenkinimo, įsitraukimo į darbą ir perdegimo rodikliai nėra lyginami atsižvelgiant į sektorių, nes beveik visi (95,8 %) tiriamieji dirba privačiame sektoriuje, taip pat nelyginami grupėse pagal išsilavinimą (83,1 % turi aukštąjį išsilavinimą) bei grupėse pagal vaidmenį, kadangi didžioji dalis (67,6%) nurodė, kad yra komandos nariai.

3.2 Pasidalintos lyderystės dimensijų, pamatinių poreikių patenkinimo, įsitraukimo į darbą ir perdegimo tarpusavio sąsajos

Ištirti pasidalintos lyderystės dimensijų, pamatinių poreikių patenkinimo, įsitraukimo į darbą ir perdegimo ryšiui buvo naudota Pearson koreliacija (3 lentelė). Rezultatai rodo, kad visos pasidalintos lyderystės dimensijos yra statistiškai reikšmingai teigiamai susijusios su visų pamatinių poreikių patenkinimu, stipriausia koreliacija matoma tarp komandinės įgalinančios lyderystės dimensijos ir susietumo poreikio patenkinimo ($r = 0,576$, $p < 0,001$), o silpniausia tarp individualios įgalinančios lyderystės dimensijos ir kompetencijos poreikio patenkinimo ($r = 0,207$, $p = 0,014$).

Taip pat rastas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp įsitraukimo į darbą ir visų pasidalintos lyderystės dimensijų bei statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys tarp perdegimo ir visų pasidalintos lyderystės dimensijų, tačiau ryšys itin silpnas su dalyvaujanti lyderyste ($r = -0,170$, $p = 0,01$).

Išanalizavus pamatinių poreikių patenkinimo ryšį su įsitraukimu į darbą rasta, kad yra statistiškai reikšmingas ganėtinai stiprus teigiamas ryšys tarp įsitraukimo į darbą ir visų pamatinių poreikių patenkinimo bei statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys tarp perdegimo ir visų pamatinių poreikių patenkinimo, stipriausias neigiamas ryšys su autonomijos poreikio patenkinimu ($r = 0,480$, $p < 0,001$).

Ieškant ryšio tarp įsitraukimo ir perdegimo rasta, kad yra statistiškai reikšmingas gana stiprus neigiamas ryšys tarp įsitraukimo ir perdegimo ($r = -0,621$, $p < 0,001$).

3 lentelė. *Pasidalintos lyderystės dimensijų, pamatinių poreikių patenkinimo, įsitraukimo į darbą ir perdegimo koreliacijos*

| | Tyrimo kintamieji | Pamatinių poreikių patenkinimas | | | Įsitraukimas į darbą | Perdegimas |
|------------------------------------|------------------------|---------------------------------|----------------|----------------|----------------------|-----------------|
| | | Kompetencijos | Autonomijos | Susietumo | | |
| Pasidalintos lyderystės dimensijos | Transformacinė | 0,251** | 0,396** | 0,499** | 0,520** | -0,364** |
| | Individuali įgalinanti | 0,207* | 0,324** | 0,344** | 0,421** | -0,305** |
| | Komandinė įgalinanti | 0,295** | 0,404** | 0,576** | 0,455** | -0,371** |
| | Dalyvaujanti | 0,340** | 0,466** | 0,507** | 0,365** | -0,170** |

| | | | | | | |
|---------------------------------|---------------|---------|---------|---------|---------|----------|
| Pamatinių poreikių patenkinimas | Kompetencijos | 1 | x | x | 0,433** | -0,248** |
| | Autonomijos | x | 1 | x | 0,522** | -0,480** |
| | Susietumo | x | x | 1 | 0,481** | -0,400** |
| Įsitraukimas į darbą | | 0,433** | 0,522** | 0,481** | 1 | -0,621** |

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. Statistiškai reikšmingos koreliacijos paryškintos.

3.3 Įsitraukimą į darbą ir perdegimą prognozuojantys veiksniai

Išsiaiškinti, kaip įsitraukimą į darbą prognozuoja pamatinių poreikių (kompetencijos, autonomijos, susietumo) patenkinimas naudota daugialypė regresija. Paaiškėjo, kad demografiniai kintamieji (lytis, amžius, išsilavinimas) neprognozuoja įsitraukimo į darbą. Įsitraukimą į darbą prognozuoja kompetencijos poreikio patenkinimas ($\beta = 0,223$, $p = 0,006$), autonomijos poreikio patenkinimas ($\beta = 0,291$, $p = 0,002$) bei susietumo poreikio patenkinimas ($\beta = 0,231$, $p = 0,01$). Šie pamatiniai poreikiai paaiškina 33,6% įsitraukimo į darbą ($R^2 = 0,336$). Šie rezultatai matomi 4 – oje lentelėje.

4 lentelė. *Daugialypės regresijos modelis, prognozuojant darbuotojų įsitraukimą į darbą, kai nepriklausomi kintamieji – pamatinių poreikių patenkinimo rodikliai*

| Nepriklausomi kintamieji | | Įsitraukimas į darbą | |
|---------------------------------|---------------|---|-----------------|
| | | Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai | |
| | | 1 pakopa | 2 pakopa |
| Demografiniai kintamieji | Lytis | 0,047 | -0,023 |
| | Amžius | 0,074 | 0,008 |
| | Išsilavinimas | 0,029 | 0,043 |
| Pamatinių poreikių patenkinimas | Kompetencijos | | 0,223** |
| | Autonomijos | | 0,291** |
| | Susietumo | | 0,231* |
| R^2 | | 0,008 | 0,336*** |
| ΔR^2 | | | 0,357*** |
| F | | 0,344 | 12,453 |

Pastaba: * $N = 141$; F - Fisher testo koeficientas; $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti

Išsiaiškinti, kaip įsitraukimą į darbą prognozuoja pasidalintos lyderystės dimensijos naudota daugialypė regresija. Paaiškėjo, kad demografiniai kintamieji (lytis, amžius, išsilavinimas)

neprognozuoja įsitraukimo į darbą. Įsitraukimą į darbą prognozuoja transformacinė pasidalintos lyderystės dimensija ($\beta = 0,307$, $p = 0,004$), tačiau kitos pasidalintos lyderystės dimensijos įsitraukimo į darbą neprognozuoja. Tikėtina, kad komandinė įgalinanti pasidalintos lyderystės dimensija ($\beta = 0,209$, $p = 0,058$) taip pat prognozuotų įsitraukimą į darbą didesnėje imtyje. Šis modelis paaiškina 31,5% įsitraukimo į darbą ($R^2 = 0,315$). Šie rezultatai matomi 5 – oje lentelėje.

5 lentelė. *Daugialypės regresijos modelis, prognozuojant darbuotojų įsitraukimą į darbą, kai nepriklausomi kintamieji – pasidalintos lyderystės dimensijų rodikliai*

| Nepriklausomi kintamieji | | Įsitraukimas į darbą | |
|------------------------------------|------------------------|---|-----------------|
| | | Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai | |
| | | 1 pakopa | 2 pakopa |
| Demografiniai kintamieji | Lytis | 0,047 | 0,007 |
| | Amžius | 0,074 | 0,071 |
| | Išsilavinimas | 0,029 | -0,028 |
| Pasidalintos lyderystės dimensijos | Transformacinė | | 0,307** |
| | Individuali įgalinanti | | 0,129 |
| | Komandinė įgalinanti | | 0,209 |
| | Dalyvaujanti | | 0,004 |
| | R^2 | 0,008 | 0,315*** |
| | ΔR^2 | | 0,307*** |
| | F | 0,344 | 8,461 |

Pastaba: * N = 141; F - Fisher testo koeficientas; $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti

Išsiaiškinti, kaip perdegimą prognozuoja pamatinių poreikių (kompetencijos, autonomijos, susietumo) patenkinimas naudota daugialypė regresija. Paaiškėjo, kad demografiniai kintamieji (lytis, amžius, išsilavinimas) neprognozuoja perdegimo. Perdegimą prognozuoja tik autonomijos poreikio patenkinimas ($\beta = -0,401$, $p < 0,001$), kitų poreikių patenkinimas perdegimo neprognozuoja. Šis modelis paaiškina 29,9% perdegimo ($R^2 = 0,299$). Šie rezultatai matomi 6 – oje lentelėje.

6 lentelė. *Daugialypės regresijos modelis, prognozuojant darbuotojų perdegimą, kai nepriklausomi kintamieji – pamatinių poreikių patenkinimo rodikliai*

| Nepriklausomi kintamieji | | Perdegimas | |
|--------------------------|-------|---|----------|
| | | Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai | |
| | | 1 pakopa | 2 pakopa |
| | Lytis | 0,048 | 0,121 |

| | | | |
|---------------------------------|-----------------|--------|------------------|
| Demografiniai kintamieji | Amžius | 0,012 | 0,067 |
| | Išsilavinimas | -0,063 | -0,09 |
| Pamatinių poreikių patenkinimas | Kompetencijos | | -0,054 |
| | Autonomijos | | -0,401*** |
| | Susietumo | | -0,171 |
| | R ² | 0,007 | 0,299*** |
| | ΔR ² | | 0,292*** |
| | F | 0,317 | 9,252 |

Pastaba: * N = 141; F - Fisher testo koeficientas; p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti

Išsiaiškinti, kaip perdegimą prognozuoja pasidalintos lyderystės dimensijos naudota daugialypė regresija. Paaiškėjo, kad demografiniai kintamieji (lytis, amžius, išsilavinimas) neprognozuoja perdegimo. Modelis parodė, kad perdegimą lemia komandinė įgalinanti pasidalintos lyderystės dimensija ($\beta = -0,249$, $p = 0,038$), tačiau kitos pasidalintos lyderystės dimensijos perdegimo neprognozuoja. Šis modelis paaiškina 18,8% perdegimo ($R^2 = 0,188$). Šie rezultatai matomi 7 – oje lentelėje.

7 lentelė. *Daugialypės regresijos modelis, prognozuojant darbuotojų perdegimą, kai nepriklausomi kintamieji – pasidalintos lyderystės dimensijų rodikliai*

| Nepriklausomi kintamieji | | Perdegimas | |
|------------------------------------|------------------------|---|-----------------|
| | | Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai | |
| | | 1 pakopa | 2 pakopa |
| Demografiniai kintamieji | Lytis | 0,048 | 0,007 |
| | Amžius | 0,012 | 0,071 |
| | Išsilavinimas | -0,063 | -0,028 |
| Pasidalintos lyderystės dimensijos | Transformacinė | | -0,197 |
| | Individuali įgalinanti | | -0,111 |
| | Komandinė įgalinanti | | -0,249* |
| | Dalyvaujanti | | 0,08 |
| | R ² | 0,007 | 0,188*** |
| | ΔR ² | | 0,180 |
| | F | 0,317 | 4,254 |

Pastaba: * N = 141; F - Fisher testo koeficientas; p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti

3.4 Pamatinius poreikių patenkinimą prognozuojantys veiksniai

Išsiaiškinti, kaip kompetencijos poreikio patenkinimą prognozuoja pasidalintos lyderystės dimensijos naudota daugialypė regresija. Paaiškėjo, kad demografiniai kintamieji (lytis, amžius,

išsilavinimas) neprognozuoja kompetencijos poreikio patenkinimo. Kompetencijos poreikio patenkinimą prognozuoja dalyvaujanti pasidalintos lyderystės dimensija ($\beta = 0,242$, $p = 0,027$), tačiau kitos pasidalintos lyderystės dimensijos kompetencijos poreikio patenkinimo neprognozuoja. Šis modelis paaiškina 15,9% kompetencijos poreikio patenkinimo ($R^2 = 0,159$). Šie rezultatai matomi 8 – oje lentelėje.

8 lentelė. *Daugialypės regresijos modelis, kompetencijos poreikio patenkinimą, kai nepriklausomi kintamieji – pasidalintos lyderystės dimensijų rodikliai*

| Nepriklausomi kintamieji | | Kompetencijos poreikio patenkinimas | |
|------------------------------------|------------------------|---|-----------------|
| | | Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai | |
| | | 1 pakopa | 2 pakopa |
| Demografiniai kintamieji | Lytis | 0,001 | -0,026 |
| | Amžius | 0,124 | 0,129 |
| | Išsilavinimas | 0,032 | -0,009 |
| Pasidalintos lyderystės dimensijos | Transformacinė | | 0,05 |
| | Individuali įgalinanti | | 0,018 |
| | Komandinė įgalinanti | | 0,1 |
| | Dalyvaujanti | | 0,242* |
| | R^2 | 0,015 | 0,159** |
| | ΔR^2 | | 0,144*** |
| | F | 0,675 | 3,483 |

Pastaba: * N = 141; F - Fisher testo koeficientas; $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti

Išsiaiškinti, kaip autonomijos poreikio patenkinimą prognozuoja pasidalintos lyderystės dimensijos naudota daugialypė regresija. Paaiškėjo, kad demografiniai kintamieji (lytis, amžius, išsilavinimas) neprognozuoja autonomijos poreikio patenkinimo. Autonomijos poreikio patenkinimą prognozuoja dalyvaujanti pasidalintos lyderystės dimensija ($\beta = 0,263$, $p = 0,011$), tačiau kitos pasidalintos lyderystės dimensijos autonomijos poreikio patenkinimo neprognozuoja. Šis modelis paaiškina 29,6% autonomijos poreikio patenkinimo ($R^2 = 0,296$). Šie rezultatai matomi 9 – oje lentelėje.

9 lentelė. *Daugialypės regresijos modelis, autonomijos poreikio patenkinimą, kai nepriklausomi kintamieji – pasidalintos lyderystės dimensijų rodikliai*

| Nepriklausomi kintamieji | | Autonomijos poreikio patenkinimas | |
|--------------------------|--|---|--|
| | | Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai | |

| | | 1 pakopa | 2 pakopa |
|------------------------------------|------------------------|----------|-----------------|
| Demografiniai kintamieji | Lytis | 0,116 | 0,076 |
| | Amžius | 0,111 | 0,103 |
| | Išsilavinimas | -0,071 | -0,129 |
| Pasidalintos lyderystės dimensijos | Transformacinė | | 0,096 |
| | Individuali įgalinanti | | 0,095 |
| | Komandinė įgalinanti | | 0,165 |
| | Dalyvaujanti | | 0,263* |
| R ² | | 0,035 | 0,296*** |
| ΔR ² | | | 0,261*** |
| F | | 1,621 | 7,762 |

Pastaba: * N = 141; F - Fisher testo koeficientas; p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti

Išsiaiškinti, kaip susietumo poreikio patenkinimą prognozuoja pasidalintos lyderystės dimensijos naudota daugialypė regresija. Paaiškėjo, kad demografiniai kintamieji (lytis, amžius, išsilavinimas) neprognozuoja susietumo poreikio patenkinimo. Susietumo poreikio patenkinimą prognozuoja transformacinė lyderystė ($\beta = 0,199$, $p = 0,044$), dalyvaujanti lyderystė ($\beta = 0,189$, $p = 0,044$) bei komandinė įgalinanti lyderystė ($\beta = 0,353$, $p < 0,001$), tačiau individuali įgalinanti lyderystė ($\beta = -0,042$, $p = 0,633$) susietumo poreikio neprognozuoja. Šis modelis paaiškina 40,4% susietumo poreikio ($R^2 = 0,404$). Šie rezultatai matomi 10-oje lentelėje.

10 lentelė. *Daugialypės regresijos modelis, susietumo poreikio patenkinimą, kai nepriklausomi kintamieji – pasidalintos lyderystės dimensijų rodikliai*

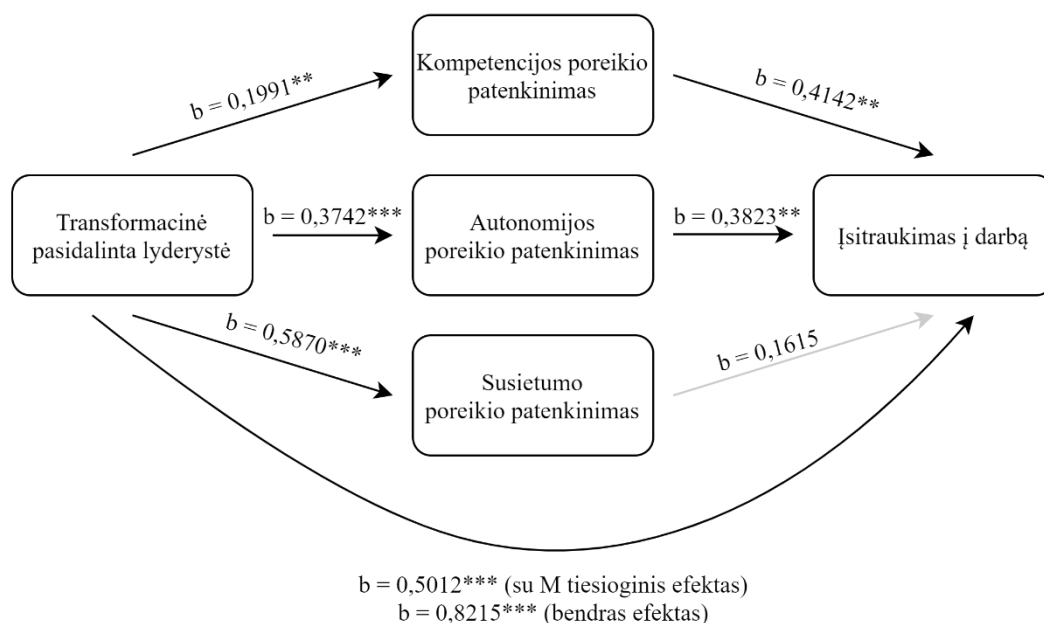
| Nepriklausomi kintamieji | | Susietumo poreikio patenkinimas | |
|------------------------------------|------------------------|---|-----------------|
| | | Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai | |
| | | 1 pakopa | 2 pakopa |
| Demografiniai kintamieji | Lytis | 0,157 | 0,120 |
| | Amžius | 0,027 | 0,037 |
| | Išsilavinimas | -0,003 | -0,059 |
| Pasidalintos lyderystės dimensijos | Transformacinė | | 0,199* |
| | Individuali įgalinanti | | -0,042 |
| | Komandinė įgalinanti | | 0,353*** |
| | Dalyvaujanti | | 0,189* |
| R ² | | 0,026 | 0,404*** |
| ΔR ² | | | 0,378*** |
| F | | 1,169 | 12,497 |

Pastaba: * N = 141; F - Fisher testo koeficientas; p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti

3.5 Pamatinių poreikių patenkinimo reikšmė pasidalintos lyderystės dimensijų ir įsitraukimo į darbą ryšiui

Penktuoju tyrimo uždaviniu norima nustatyti, kokią reikšmę turi pamatinių kompetencijos, autonomijos ir susietumo poreikių patenkinimas pasidalintos lyderystės dimensijų ir įsitraukimo į darbą ryšiui, t.y. ar analizuojamų poreikių patenkinimas yra tarpinis kintamasis (mediatorius) pasidalintos lyderystės dimensijoms prognozuojant įsitraukimą į darbą. Tai buvo tikrinama, taikant A. F. Hayes PROCESS macro programą. Rezultatai pateikiami 2, 3, 4, bei 5 pav.

Išanalizavus rezultatus, kokią reikšmę turi pamatinių poreikių (kompetencijos, autonomijos ir susietumo) patenkinimas transformacinės pasidalintos lyderystės ir įsitraukimo į darbą ryšiui, gauta, jog pirmasis modelis, kuriame transformacinė pasidalintos lyderystės dimensija prognozuoja įsitraukimą į darbą, paaiškina 27% įsitraukimo į darbą sklaidos, o antrame modelyje įvedus minėtus mediatorius, paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ($\Delta R^2 = 0,162, p < 0,001$) padidėja iki 43,1%. Kompetencijos bei autonomijos poreikių patenkinimas, analizuojant juos kartu su nepriklausomu kintamuoju (transformacine pasidalinta lyderyste), numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas). Šiame modelyje susietumo poreikio patenkinimas neprognozuoja įsitraukimo į darbą ir nėra mediatorius pasidalintos transformacinės lyderystės ir įsitraukimo į darbą ryšiui. Šiuos rezultatus galima matyti 2 pav.



Netiesioginis efektas:

Kompetencijos poreikio patenkinimas $b = 0,0825$ 95 %CI (0,0058, 0,2164)

Autonomijos poreikio patenkinimas $b = 0,1431$ 95 %CI (0,0085, 0,3657)

Susietumo poreikio patenkinimas $b = 0,0948$ 95 %CI (-0,0582, 0,2807)

1 Modelis (transformacinė pasidalinta lyderystė prognozuoja įsitraukimą):

$R^2 = 0,270$, $F = 51,4019$ (df1 = 1,0; df2 = 139,0), $p \leq 0,001$

2 Modelis (su mediatoriais):

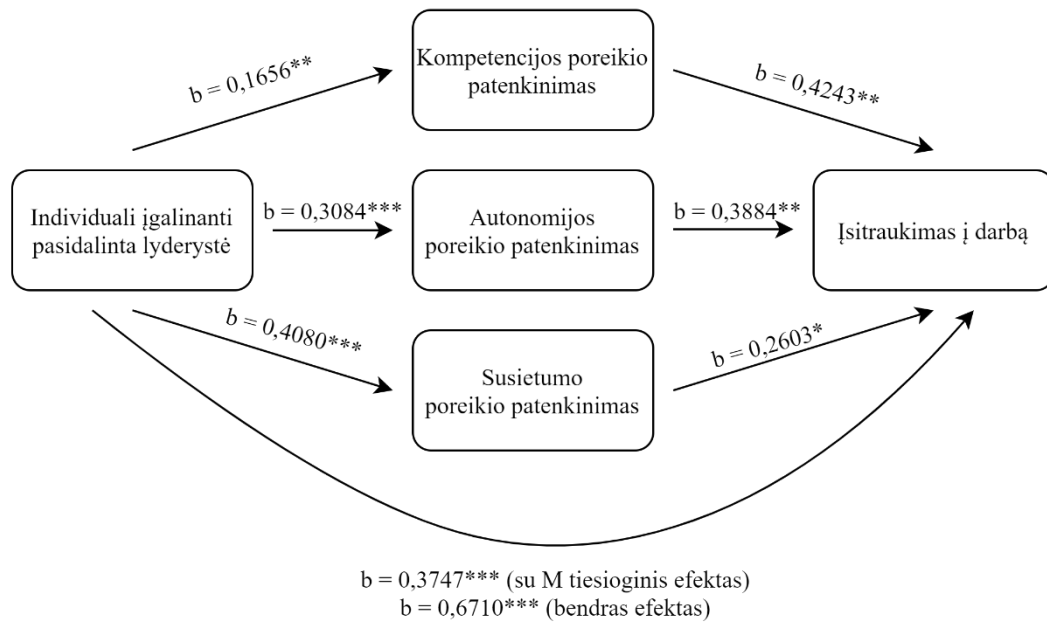
$R^2 = 0,431$, $F = 25,8442$ (df1 = 4,0; df2 = 136,0), $p \leq 0,001$

$\Delta R^2 = 0,162$, $p < 0,001$

2 Pav. Įsitraukimo į darbą ir pasidalintos transformacinės lyderystės ryšiai - mediacijos rezultatų modelis.

Pastaba: *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; M - mediatoriai.

Išanalizavus rezultatus, kokią reikšmę turi pamatinių poreikių (kompetencijos, autonomijos ir susietumo) patenkinimas individualios įgalinančios pasidalintos lyderystės ir įsitraukimo į darbą ryšiui, gauta, jog pirmasis modelis, kuriame individualios įgalinančios pasidalintos lyderystės dimensija prognozuoja įsitraukimą į darbą, paaiškina 17,7% įsitraukimo į darbą sklaidos, o antrame modelyje įvedus minėtus mediatorius, paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ($\Delta R^2 = 0,228$, $p < 0,001$) padidėja iki 40,5%. Kompetencijos ir autonomijos poreikių patenkinimas, analizuojant juos kartu su nepriklausomu kintamuoju (individualia įgalinančia pasidalinta lyderyste), numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas). Šiame modelyje susietumo poreikio patenkinimas nors ir prognozuoja įsitraukimą į darbą, tačiau nėra mediatorius pasidalintos transformacinės lyderystės ir įsitraukimo į darbą ryšiui. Šiuos rezultatus galima matyti 3 pav.



Netiesioginis efektas:
 Kompetencijos poreikio patenkinimas $b = 0,0702$ 95 %CI (0,0012, 0,1668)
 Autonomijos poreikio patenkinimas $b = 0,1198$ 95 %CI (0,0032, 0,3008)
 Susietumo poreikio patenkinimas $b = 0,1062$ 95 %CI (-0,0078, 0,2394)

1 Modelis (individuali įgalinanti pasidalinta lyderystė prognozuoja įsitraukimą):
 $R^2 = 0,177$, $F = 29,9549$ (df1 = 1,0; df2 = 139,0), $p \leq 0,001$

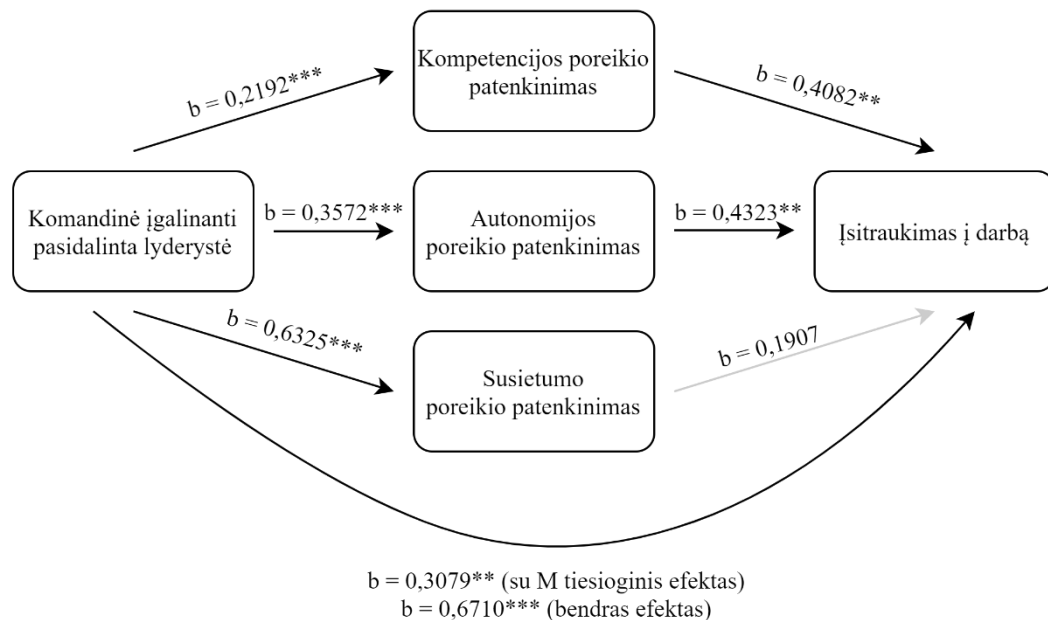
2 Modelis (su mediatoriais):
 $R^2 = 0,405$, $F = 23,2064$ (df1 = 4,0; df2 = 136,0), $p \leq 0,001$

$\Delta R^2 = 0,228$, $p < 0,001$

3 Pav. Įsitraukimo į darbą ir pasidalintos individualios įgalinančios lyderystės ryšiai - mediacijos rezultatų modelis. Pastaba: *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; M - mediatoriai.

Išanalizavus rezultatus, kokią reikšmę turi pamatinių poreikių (kompetencijos, autonomijos ir susietumo) patenkinimas komandinės įgalinančios pasidalintos lyderystės ir įsitraukimo į darbą ryšiui, gauta, jog pirmasis modelis, kuriame komandinės įgalinančios pasidalintos lyderystės dimensija prognozuoja įsitraukimą į darbą, paaiškina 20,6% įsitraukimo į darbą sklaidos, o antrame modelyje įvedus minėtus mediatorius, paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ($\Delta R^2 = 0,180$, $p < 0,001$) padidėja iki 38,6%. Kompetencijos bei autonomijos poreikių patenkinimas, analizuojant juos kartu su nepriklausomu kintamuoju (komandine įgalinančia lyderyste), numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas). Šiame modelyje susietumo poreikio patenkinimas

neprognozuoja įsitraukimo į darbą ir nėra mediatorius pasidalintos transformacinės lyderystės ir įsitraukimo į darbą ryšiui. Šiuos rezultatus galima matyti 4 pav.



Netiesioginis efektas:
 Kompetencijos poreikio patenkinimas $b = 0,0895$ 95 %CI (0,0054, 0,2066)
 Autonomijos poreikio patenkinimas $b = 0,1544$ 95 %CI (0,0214, 0,3371)
 Susietumo poreikio patenkinimas $b = 0,1206$ 95 %CI (-0,0555, 0,2986)

1 Modelis (komandinė įgalinanti pasidalinta lyderystė prognozuoja įsitraukimą):
 $R^2 = 0,206$, $F = 36,2703$ (df1 = 1,0; df2 = 139,0), $p \leq 0,001$

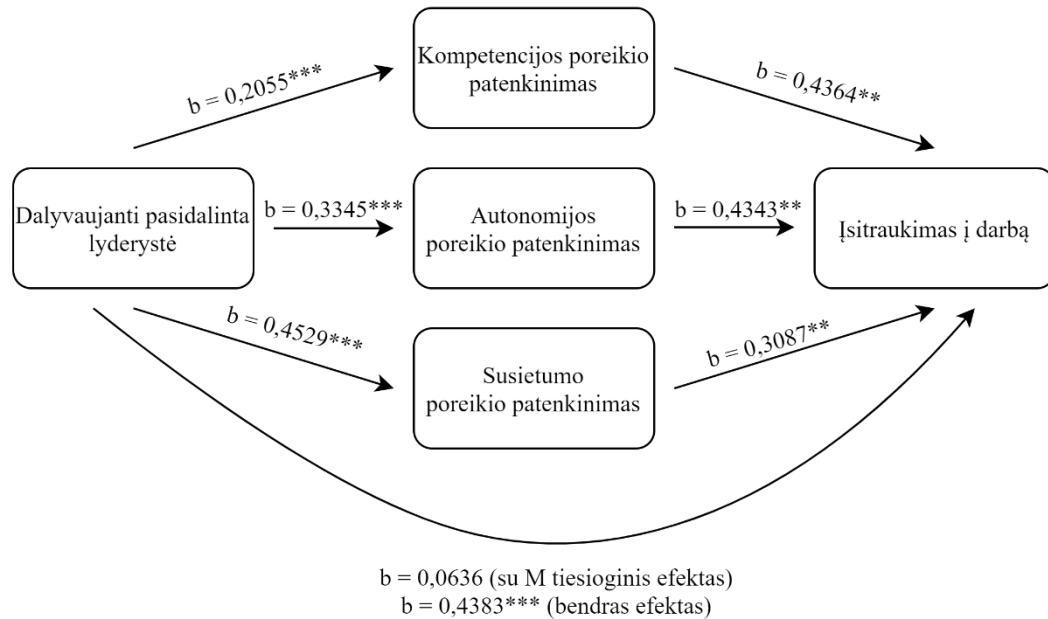
2 Modelis (su mediatoriais):
 $R^2 = 0,386$, $F = 21,4337$ (df1 = 4,0; df2 = 136,0), $p \leq 0,001$

$\Delta R^2 = 0,180$, $p < 0,001$

4 Pav. Įsitraukimo į darbą ir pasidalintos komandinės įgalinančios lyderystės ryšiai - mediacijos rezultatų modelis. Pastaba: *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; M - mediatoriai.

Išanalizavus rezultatus, kokią reikšmę turi pamatinių poreikių (kompetencijos, autonomijos ir susietumo) patenkinimas dalyvaujančios pasidalintos lyderystės ir įsitraukimo į darbą ryšiui, gauta, jog pirmasis modelis, kuriame dalyvaujančios pasidalintos lyderystės dimensija prognozuoja įsitraukimą į darbą, paaiškina 13,3% įsitraukimo į darbą sklaidos, o antrame modelyje įvedus minėtus mediatorius, paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ($\Delta R^2 = 0,227$, $p < 0,001$) padidėja iki 36%. Kompetencijos ir autonomijos poreikių patenkinimas, analizuojant juos kartu su nepriklausomu kintamuoju

(dalyvaujančia pasidalinta lyderyste), numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas), tačiau dalyvaujanti pasidalinta lyderystė praranda savo tiesioginį efektą. Šiame modelyje susietumo poreikis nors ir prognozuoja išitraukimą į darbą, tačiau nėra išitraukimo į darbą mediatorius. Šiuos rezultatus galima matyti 5 pav.



Netiesioginis efektas:
 Kompetencijos poreikio patenkinimas $b = 0,0895$ 95 %CI (0,0054, 0,2066)
 Autonomijos poreikio patenkinimas $b = 0,1544$ 95 %CI (0,0214, 0,3371)
 Susietumo poreikio patenkinimas $b = 0,1206$ 95 %CI (-0,0555, 0,2986)

1 Modelis (dalyvaujanti pasidalinta lyderystė prognozuoja išitraukimą):
 $R^2 = 0,133$, $F = 21,3481$ (df1 = 1,0; df2 = 139,0), $p \leq 0,001$

2 Modelis (su mediatoriais):
 $R^2 = 0,360$, $F = 19,1415$ (df1 = 4,0; df2 = 136,0), $p \leq 0,001$

$\Delta R^2 = 0,227$, $p < 0,001$

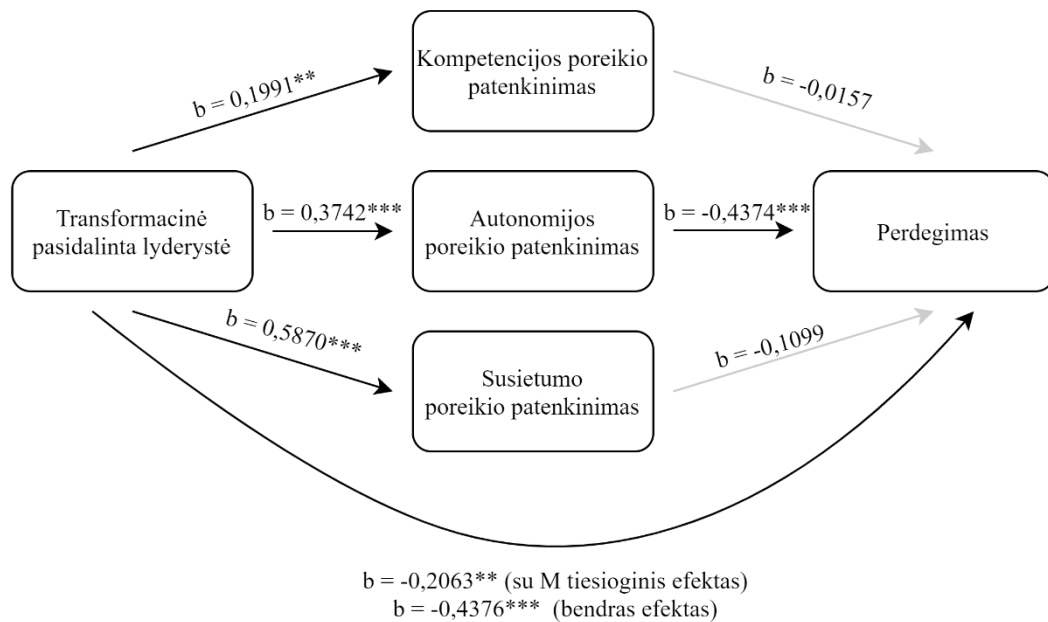
5 Pav. Išitraukimo į darbą ir pasidalintos dalyvaujančios lyderystės ryšiai - mediacijos rezultatų modelis.

Pastaba: *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; M - mediatoriai.

3.6 Pamatinių poreikių patenkinimo reikšmė pasidalintos lyderystės dimensijų ir perdegimo ryšiui

Šeštoju tyrimo uždaviniu norima nustatyti, kokią reikšmę turi pamatinių poreikių (kompetencijos, autonomijos ir susietumo) patenkinimas pasidalintos lyderystės dimensijų ir perdegimo ryšiui. Šis uždavinys sudarytas su tikslu patikrinti, ar šių pamatinių poreikių patenkinimas yra tarpiniai kintamieji (mediatoriai) pasidalintos lyderystės dimensijoms prognozuojant perdegimą. Tai buvo tikrinama, taikant A. F. Hayes PROCESS macro programą. Rezultatai pateikiami 6, 7, 8 bei 9 Pav.

Išanalizavus rezultatus, kokią reikšmę turi pamatinių poreikių (kompetencijos, autonomijos ir susietumo) patenkinimas transformacinės pasidalintos lyderystės ir perdegimo ryšiui, gauta, jog pirmasis modelis, kuriame transformacinė pasidalintos lyderystės dimensija prognozuoja perdegimą, paaiškina 13,2% perdegimo sklaidos, o antrame modelyje įvedus minėtus mediatorius, paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ($\Delta R^2 = 0,141, p < 0,001$) padidėja iki 27,3%. Autonomijos poreikio patenkinimas, analizuojant jį kartu su nepriklausomu kintamuoju (transformacine pasidalinta lyderyste), numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas). Šiame modelyje kompetencijos ir susietumo poreikių patenkinimas neprognozuoja perdegimo ir nėra mediatoriai pasidalintos transformacinės lyderystės ir perdegimo ryšiui. Šiuos rezultatus galima matyti 6 pav.



Netiesioginis efektas:

Kompetencijos poreikio patenkinimas $b = -0,0031$ 95 %CI (-0,0803, 0,0599)
 Autonomijos poreikio patenkinimas $b = -0,1637$ 95 %CI (-0,3456, -0,0401)
 Susietumo poreikio patenkinimas $b = -0,0645$ 95 %CI (-0,1992, 0,0433)

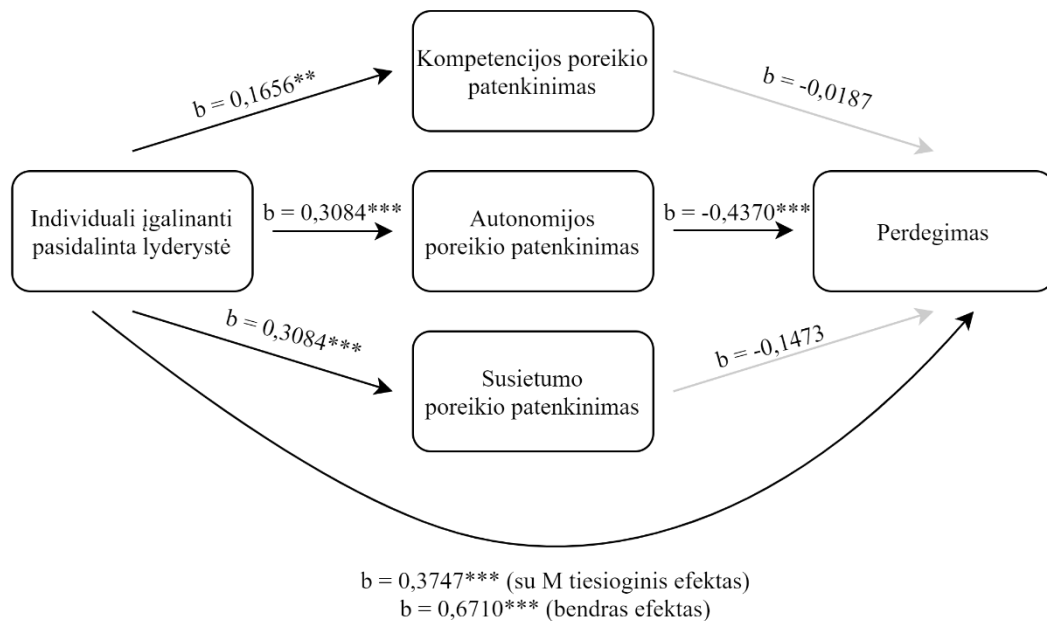
1 Modelis (transformacinė pasidalinta lyderystė prognozuoja perdegimą):
 $R^2 = 0,132, F = 21,2655$ (df1 = 1,0; df2 = 139,0), $p \leq 0,001$

2 Modelis (su mediatoriais):
 $R^2 = 0,273, F = 12,7923$ (df1 = 4,0; df2 = 136,0), $p \leq 0,001$

$\Delta R^2 = 0,141, p < 0,001$

6 Pav. Perdegimo ir pasidalintos transformacinės lyderystės ryšiai - mediacijos rezultatų modelis.
Pastaba: *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; M - mediatoriai.

Išanalizavus rezultatus, kokią reikšmę turi pamatinių poreikių (kompetencijos, autonomijos ir susietumo) patenkinimas individualios įgalinančios pasidalintos lyderystės ir perdegimo ryšiui, gauta, jog pirmasis modelis, kuriame transformacinė pasidalintos lyderystės dimensija prognozuoja perdegimą, paaiškina 9,2% perdegimo sklaidos, o antrame modelyje įvedus minėtus mediatorius, paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ($\Delta R^2 = 0,176$, $p < 0,001$) padidėja iki 26,8%. Autonomijos poreikio patenkinimas, analizuojant jį kartu su nepriklausomu kintamuoju (individualia įgalinančia pasidalinta lyderyste), numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas), tačiau individuali įgalinanti pasidalinta lyderystė praranda savo tiesioginį efektą. Šiame modelyje kompetencijos ir susietumo poreikių patenkinimas neprognozuoja perdegimo ir nėra mediatoriai pasidalintos individualios įgalinančios lyderystės ir perdegimo ryšiui. Šiuos rezultatus galima matyti 7 pav.



Netiesioginis efektas:
 Kompetencijos poreikio patenkinimas $b = -0,0031$ 95 %CI (-0,0568, 0,0575)
 Autonomijos poreikio patenkinimas $b = -0,1348$ 95 %CI (-0,2641, -0,0382)
 Susietumo poreikio patenkinimas $b = -0,0601$ 95 %CI (-0,1546, 0,0214)

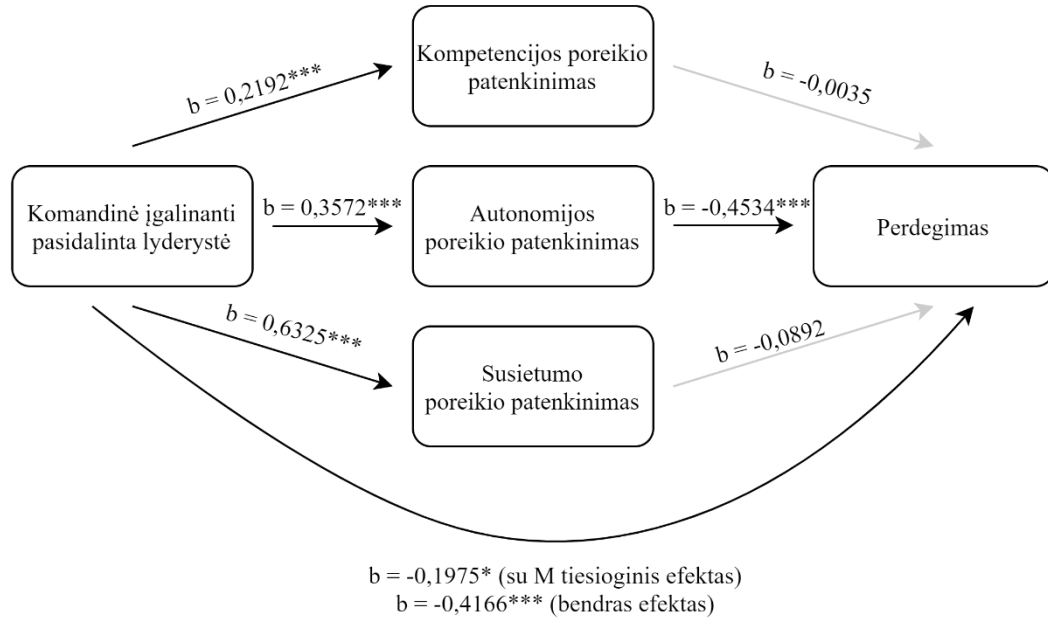
1 Modelis (individuali įgalinanti pasidalinta lyderystė prognozuoja perdegimą):
 $R^2 = 0,092$, $F = 14,2308$ (df1 = 1,0; df2 = 139,0), $p \leq 0,001$

2 Modelis (su mediatoriais):
 $R^2 = 0,268$, $F = 12,5032$ (df1 = 4,0; df2 = 136,0), $p \leq 0,001$

$\Delta R^2 = 0,176$, $p < 0,001$

7 Pav. Perdegimo ir pasidalintos individualios įgalinančios lyderystės ryšiai - mediacijos rezultatų modelis. Pastaba: *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; M - mediatoriai.

Išanalizavus rezultatus, kokią reikšmę turi pamatiniai poreikių (kompetencijos, autonomijos ir susietumo) patenkinimas komandinės įgalinančios pasidalintos lyderystės ir perdegimo ryšiui, gauta, jog pirmasis modelis, kuriame transformacinė pasidalintos lyderystės dimensija prognozuoja perdegimą, paaiškina 13,7% perdegimo sklaidos, o antrame įvedus minėtus mediatorius, paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ($\Delta R^2 = 0,134$, $p < 0,001$) padidėja iki 27,2%. Autonomijos poreikio patenkinimas, analizuojant jį kartu su nepriklausomu kintamuoju (komandine įgalinančia pasidalinta lyderyste), numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas). Šiame modelyje kompetencijos ir susietumo poreikių patenkinimas neprognozuoja perdegimo ir nėra mediatoriai pasidalintos komandinės įgalinančios lyderystės ir perdegimo ryšiui. Šiuos rezultatus galima matyti 8 pav.



Netiesioginis efektas:
 Kompetencijos poreikio patenkinimas $b = -0,0008$ 95 %CI (-0,0744, 0,0741)
 Autonomijos poreikio patenkinimas $b = -0,1620$ 95 %CI (-0,2899, -0,0580)
 Susietumo poreikio patenkinimas $b = -0,0564$ 95 %CI (-0,1783, 0,0716)

1 Modelis (komandinė įgalinanti pasidalinta lyderystė prognozuoja perdegimą):
 $R^2 = 0,137$, $F = 22,1770$ (df1 = 1,0; df2 = 139,0), $p \leq 0,001$

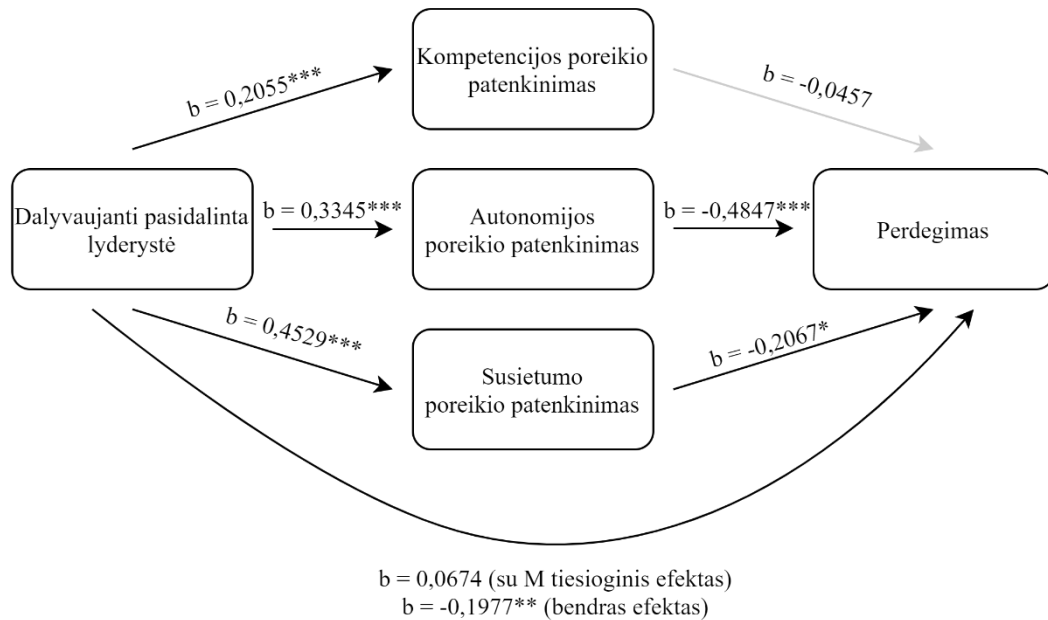
2 Modelis (su mediatoriais):
 $R^2 = 0,272$, $F = 12,7037$ (df1 = 4,0; df2 = 136,0), $p \leq 0,001$

$\Delta R^2 = 0,134$, $p < 0,001$

8 Pav. Perdegimo ir pasidalintos komandinės įgalinančios lyderystės ryšiai - mediacijos rezultatų modelis. Pastaba: *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; M - mediatoriai.

Išanalizavus rezultatus, kokią reikšmę turi pamatinių poreikių (kompetencijos, autonomijos ir susietumo) patenkinimas dalyvaujančios pasidalintos lyderystės ir perdegimo ryšiui, gauta, jog pirmasis modelis, kuriame transformacinė pasidalintos lyderystės dimensija prognozuoja perdegimą, paaiškina 4,6% perdegimo sklaidos, o antrame modelyje įvedus minėtus mediatorius, paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ($\Delta R^2 = 0,209$, $p < 0,001$) padidėja iki 25,5%. Autonomijos ir susietumo poreikių patenkinimas, analizuojant juos kartu su nepriklausomu kintamuoju (dalyvaujanti pasidalinta lyderystė), numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas), tačiau dalyvaujanti pasidalinta lyderystė praranda savo tiesioginį efektą. Šiame modelyje kompetencijos

poreikio patenkinimas neprognozuoja perdegimo ir nėra mediatorius pasidalintos dalyvaujančios lyderystės ir perdegimo ryšiu. Šiuos rezultatus galima matyti 9 pav.



Netiesioginis efektas:

Kompetencijos poreikio patenkinimas $b = -0,0094$ 95 %CI (-0,0621, 0,0704)

Autonomijos poreikio patenkinimas $b = -0,1621$ 95 %CI (-0,2812, -0,0658)

Susietumo poreikio patenkinimas $b = -0,0936$ 95 %CI (-0,1909, -0,0017)

1 Modelis (dalyvaujanti pasidalinta lyderystė prognozuoja perdegimą):

$R^2 = 0,046$, $F = 6,8413$ (df1 = 1,0; df2 = 139,0), $p \leq 0,001$

2 Modelis (su mediatoriais):

$R^2 = 0,255$, $F = 11,6696$ (df1 = 4,0; df2 = 136,0), $p \leq 0,001$

$\Delta R^2 = 0,209$, $p < 0,001$

9 Pav. Perdegimo ir pasidalintos dalyvaujančios lyderystės ryšiai - mediacijos rezultatų modelis. Pastaba:

*** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; M - mediatoriai.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Ištirus pamatinių poreikių patenkinimo reikšmę pasidalintos lyderystės ir įsitraukimo į darbą bei perdegimo sąsajoms Agile komandose paaiškėjo keli aspektai.

Visų pirma, šis tyrimas atskleidė, kad Agile imtyje transformacinės, individualios įgalintos, komandinės įgalintos, dalyvaujančios pasidalintos lyderystės tipų vidurkiai yra ganėtinai aukšti. Tai gali reikšti, kad Agile komandose yra aktyviai naudojama pasidalinta lyderystė, kadangi dažnai tokios komandos net neturi oficialaus vadovo (Agile komanda pagal savo apibrėžimą yra save organizuojanti komanda (Hoegl & Parboteeah, 2006)), o lyderiavimo vaidmenį prisiima visi komandos nariai, ypačingai *scrum master*, *project manager* ar *product owner*. Moe ir kiti (2009) tyrime nagrinėdami Agile ir pasidalintos lyderystės ryšius taip pat atrado, jog Agile komandose lyderystė nėra centralizuota, o yra pasiskirsčiusi tarp komandos narių. Kai komanda dalijasi lyderyste, lyderiavimas perduodamas asmeniui, turinčiam pagrindinių žinių, įgūdžių ir gebėjimų konkrečioms problemoms, su kuriomis komanda susiduria tam tikru momentu. Nėra vieno asmens, kuris turi sprendimo galią. Tad šiuolaikinėse Agile komandose Lietuvoje situacija yra panaši, dažniausiai komandos susideda iš 6 – 11 žmonių, turinčių skirtingas roles (*product owner*, *scrum master*, *project manager*, *developer*, *business analyst*, *QA tester*, *UX/UI designer*), kurios turi skirtingas kompetencijas spręsti skirtingas problemas. Įdomu ir tai, kad šiame tyrime pamatinių poreikių (kompetencijos, autonomijos ir susietumo) patenkinimo vidurkiniai balai bei įsitraukimo į darbą vidurkiniai balai taip pat ganėtinai aukšti, o perdegimo vidurkinis balas vidutinis. Agile komandose dirbantys žmonės turi daug galimybių patenkinti šiuos poreikius būtent dėl pasidalintos lyderystės naudojimo, o tuomet ir kyla įsitraukimas į darbą bei mažėja perdegimas, tačiau plačiau šį aspektą aptarsime šiame skyrelyje šiek tiek žemiau kalbėdami apie koreliacinius ir prognostinius ryšius tarp tyrimo kintamųjų.

Kalbant apie pasidalintos lyderystės dimensijų, trijų pamatinių poreikių patenkinimo, įsitraukimo bei perdegimo sąsajas su demografinėmis charakteristikomis, tokių rasta nebuvo. Tai galima paaiškinti tuo, kad Agile imtis yra ganėtinai homogeniška. Matome, kad tyrimo imtyje dalyvavo žmonės su labai panašiu išsilavinimo lygiu, panašaus amžiaus ir beveik visi iš privataus sektoriaus.

Toliau analizuojant pasidalintos lyderystės dimensijų bei įsitraukimo į darbą ir perdegimo ryšius rasta, jog įsitraukimas į darbą yra teigiamai susijęs su transformacine, individualia įgalinančia, komandine įgalinančia bei dalyvaujančia pasidalintos lyderystės dimensijomis, o perdegimas neigiamai susijęs su šiomis pasidalintos lyderystės dimensijomis. Tad aukštesni pasidalintos lyderystės dimensijų balai indikuoja ir aukštesnį darbuotojų įsitraukimo balą ir mažesnį perdegimo balą. Aptariant ne tik apie koreliacinius šio tyrimo ryšius, bet ir prognozes, gauta, kad įsitraukimą į darbą prognozuoja tik

transformacinės pasidalintos lyderystės dimensija, o perdegimą prognozuoja tik komandinė įgalinanti pasidalintos lyderystės dimensija. Dar 2000 Ryan ir Deci rašė apie tai, jog lyderiai daro didelę įtaką darbuotojo motyvacijai, įsitraukimui bei atlikčiai. Kiti tyrimai taip pat rodo, jog tam tikri lyderystės stiliai yra labiau palankūs darbuotojų motyvacijai, įsitraukimui bei bendrai gerovei (Yukl, 2006). DeCuyper ir Schaufeli (2018) teigia, jog būtent transformacinė lyderystė yra susijusi su darbuotojų įsitraukimu, o Laschinger ir kiti (2011) atrado, jog transformaciniai lyderiai ne tik didina darbuotojų įsitraukimą, tačiau ir apskritai pagerina darbuotojų gerovę. Kiti autoriai (DeCuyper & Schaufeli, 2018; Mendes & Stander, 2011; Stander & Rothmann, 2010; May, Gilson, & Harter, 2004) teigia, jog įgalinančios lyderystės stilius taip pat palankūs darbuotojų įsitraukimui. Bakker ir Albrecht (2018) ištyrė, jog lyderystė, kokia ji bebūtų, turi stiprų ryšį su darbuotojų įsitraukimo didinimu bei mažinimu. Apžvelgiant konkrečiai pasidalintos lyderystės kitų autorių tyrimus, Pearce ir Conger (2003) kalba apie tai, jog pasidalinta lyderystė panaikina darbuotojo naštos dalį, kuri gali sukelti stresą ar perdegimą dėl per didelio darbo krūvio ar kitų reikalavimų. Šių autorių pagrindinė prielaida yra, jog bendras vadovavimas yra svarbus kuriant teigiamą ir aktyvią darbo aplinką, kuri skatina didesnę įsitraukimą. Taip pat tikėtina, jog transformacinė lyderystė mažina darbuotojų perdegimo tikimybę ir darbo stresą, kadangi šie lyderiai yra linkę atvirai komunikuoti su savo pasekėjais, stiprina darbuotojų motyvaciją ir jausmą buvimo svarbia organizacijos dalimi (Hetland et al., 2017).

Analizuojant pamatinių poreikių patenkinimo bei įsitraukimo į darbą ir perdegimo ryšius rasta, jog įsitraukimas į darbą yra teigiamai susijęs su kompetencijos, autonomijos, susietumo poreikių patenkinimu, o perdegimas neigiamai susijęs su šių pamatinių poreikių patenkinimu. Tad aukštesni pamatinių poreikių patenkinimo balai indikuoja aukštesnę įsitraukimo balą ir mažesnę perdegimo balą. Analizuojant ne tik koreliacinius šio tyrimo ryšius, bet ir prognozes, gauta, kad įsitraukimą į darbą prognozuoja kompetencijos, autonomijos, susietumo pamatinių poreikių patenkinimas, o perdegimą prognozuoja tik autonomijos poreikio patenkinimas. Tad norint, kad darbuotojai būtų įsitraukę bei pasiektų gerus rezultatus reikia užtikrinti, jog bus patenkinti jų visi pamatiniai poreikiai, o tam, kad darbuotojai neperdegtų užtenka užtikrinti, kad būtų patenkintas jų autonomijos poreikis. Deci ir Ryan nuo pat savideterminacijos teorijos sukūrimo 2000 m teigė, jog visų pamatinių - kompetencijos, autonomijos ir susietumo - poreikių patenkinimas yra būtinas įsitraukimo jausmui bei būti apsaugoti nuo blogos sveikatos, ką patvirtina ir šis tyrimas. Deci ir kiti autoriai (2001) atskleidė, jog pamatinių poreikių patenkinimas apskritai yra susijęs su darbuotojų gerove, o Van den Broeck ir kiti (2008), Schreurs, van Emmerik, Van den Broeck ir Guenter (2014), Sulea, van Beek, Sarbescu, Virga ir Schaufeli (2015) atrado, jog pamatinių poreikių patenkinimas yra susijęs su įsitraukimu į darbą. Van den Broeck ir kiti

(2008) aprašė, jog pamatinių poreikių patenkinimas neigiamai susijęs su perdegimu, tad kuo labiau patenkinti pamatiniai poreikiai, tuo mažiau perdege būna darbuotojai.

Kompetencijos, autonomijos ir susietumo pamatiniai poreikių patenkinimas yra susijęs su transformacine, individualia įgalinančia, komandine įgalinančia bei dalyvaujančia pasidalintos lyderystės dimensijomis. Tad aukštesni pasidalintos lyderystės dimensijų balai indikuoja ir aukštesnius pamatinių poreikių patenkinimo balus. Apžvelgiant ne tik apie koreliacinius šio tyrimo ryšius, bet ir prognozes, gauta, kad kompetencijos bei autonomijos poreikio patenkinimą prognozuoja tik dalyvaujanti pasidalintos lyderystės dimensija, o susietumo poreikio patenkinimą prognozuoja transformacinė, komandinė įgalinanti ir dalyvaujanti pasidalintos lyderystės dimensijos. Dar 2000 autoriai Ryan ir Deci, pristatydami savideterminacijos teoriją, minėjo tai, jog lyderystė yra vienas iš svarbiausių aspektų kalbant apie darbuotojo pamatinių poreikių patenkinimą, o vėliau tai patvirtino ir Hetland ir kiti autoriai (2010). Dar vėliau Schaufeli (2015) teigė, jog lyderiai gali skatinti šių trijų pamatinių poreikių patenkinimą stiprindami, sujungiant, įgalinant ir įkvepianti darbuotojus, o tai darant tuo pačiu stiprinamas ir sekėjų įsitraukimas į darbą. Nors literatūros apžvalgoje nerasta daug tyrimų, apibendrinančių būtent pasidalintos lyderystės ir pamatinių poreikių ryšius, rasta tyrimų, kalbančių apie skirtingų lyderystės stilių ir pamatinių poreikių ryšius. Autoriai Bass ir Riggio (2006) ištyrė, jog būtent tokia lyderystė, kuri yra susijusi su įkvėpimu, palaikymu, pozityvaus vaidmens modeliavimu ir įgalinimu, patenkina pamatinius darbuotojų poreikius. Keli lyderystės stiliai, kurie taip pat yra ir pasidalintos lyderystės dimensijos, ypatingai stipriai skatina pamatinių poreikių patenkinimą. Štai, pavyzdžiui, Hetland ir kitų autorių (2011) tyrimas atskleidė, kad transformacinės lyderystės ir suvoktos autonomijos darbo klimato yra teigiamas ryšys, kadangi šie lyderiai suteikia sekėjams pasirinkimo ir sprendimo galimybes. Šiek tiek ankstesnis (2007) tų pačių autorių tyrimas IT srityje parodė, kad transformacinė lyderystė turi teigiamą ryšį ne tik su autonomija, bet ir su kompetencija. O kalbant apie transformacinės lyderystės ir susietumo ryšį De Cremer ir van Knippenberg (2002) bei Den Hartog ir kt. (2007) teigia, kad toks taip pat egzistuoja. Pagal De Klerk & Stander (2014) bei Tuckey, Bakker & Dollard (2012) kitas lyderystės stilius, turintys ryšį su pamatinių poreikių patenkinimu yra įgalinanti lyderystė, kadangi šie lyderiai fokusuojasi į būtent autonomijos ir kompetencijos darbuotojų įgalinimą. Kalbant apie komandinę lyderystę Hoch (2013) teigia, jog ši lyderystė susijusi su autonomijos poreikio patenkinimu, kadangi kuo daugiau palaikymo individas sulaukia iš savo komandos, tuo didesnė tikimybė, jog tas individas jausis įgalintas tvarkytis su savo užduotimis ir darbais taip, kaip jam atrodo tinkama (Aube, Rousseau & Morin, 2007).

Analizuojant pamatinių poreikių patenkinimo reikšmę pasidalintos lyderystės dimensijų ir įsitraukimo į darbą ryšiui, gauta, kad: įsitraukimo į darbą ir pasidalintos transformacinės lyderystės

ryšiuose įsitraukimą į darbą prognozuoja transformacinė pasidalintos lyderystės dimensija bei kompetencijos ir autonomijos poreikių patenkinimas bei šie poreikių patenkinimas yra mediatoriai; įsitraukimo į darbą ir pasidalintos individualios įgalinančios lyderystės ryšiuose įsitraukimą į darbą prognozuoja individualios įgalinančios lyderystės dimensija bei visų poreikių patenkinimas, o kompetencijos ir autonomijos poreikių patenkinimas yra mediatoriai; įsitraukimo į darbą ir pasidalintos komandinės įgalinančios lyderystės ryšiuose įsitraukimą į darbą prognozuoja komandinės įgalinančios lyderystės dimensija bei kompetencijos ir autonomijos poreikių patenkinimas bei šie poreikių patenkinimas yra mediatoriai; įsitraukimo į darbą ir pasidalintos dalyvaujančios lyderystės ryšiuose įsitraukimą į darbą prognozuoja visų poreikių patenkinimas, o kompetencijos ir autonomijos poreikių patenkinimas yra mediatoriai. Tai reiškia, jog išreikštos transformacinės, individualios įgalinančios, komandinės įgalinančios, dalyvaujančios pasidalintos lyderystės dimensijos nulemia kompetencijos ir autonomijos poreikių patenkinimus, kurie nulemia didesnę įsitraukimą į darbą. Tad organizacijoms norint turėti labiau įsitraukusius darbuotojus, reikia skatinti pasidalintos lyderystės naudojimą Agile komandose, kadangi tai patenkina pamatinius darbuotojų poreikius. Dar 1985 Bass apibrėžė, jog transformacinė lyderystė yra viena iš tų, kuri patenkina aukštesnius žmonių psichologinius poreikius (tačiau neminėjo būtent šių pamatinių poreikių), o jų patenkinimas motyvuoja atlikti, didesniam įsitraukimui. Vienas iš nedaugelio tyrimų, analizuojančių būtent pamatinių poreikių patenkinimą kaip mediatorių lyderystei ir įsitraukimui į darbą buvo Schaufeli (2015) ir jis šiame tyrime padarė panašius atradimus, tik kad konkrečiai su įgalinančia lyderyste. Įgalinantys lyderiai padeda patenkinti pamatinius poreikius stiprinant, sujungiant, įgalinant ir įkvepiant darbuotojus, ir taip padidinant savo pasekėjų įsitraukimo lygį.

Analizuojant pamatinių poreikių patenkinimo reikšmę pasidalintos lyderystės dimensijų ir perdegimo ryšiui, gauta, kad: perdegimo ir pasidalintos transformacinės lyderystės ryšiuose perdegimą prognozuoja transformacinė pasidalintos lyderystės dimensija, autonomijos poreikio patenkinimas bei šio poreikio patenkinimas yra mediatorius; perdegimo ir pasidalintos individualios įgalinančios lyderystės ryšiuose perdegimą prognozuoja autonomijos poreikio patenkinimas bei šio poreikio patenkinimas yra mediatorius; perdegimo ir pasidalintos komandinės įgalinančios lyderystės ryšiuose perdegimą prognozuoja komandinės įgalinančios lyderystės dimensija, autonomijos poreikio patenkinimas bei šio poreikio patenkinimas yra mediatorius; perdegimo ir pasidalintos dalyvaujančios lyderystės ryšiuose perdegimą prognozuoja autonomijos ir susietumo poreikių patenkinimas bei šių poreikių patenkinimas yra mediatoriai. Tai reiškia, jog išreikštos transformacinės, individualios įgalinančios, komandinės įgalinančios, dalyvaujančios pasidalintos lyderystės dimensijos nulemia autonomijos poreikio patenkinimą, kuris nulemia mažesnę perdegimą. Tad organizacijoms norint turėti

mažiau perdegusius darbuotojus, reikia skatinti pasidalintos lyderystės naudojimą Agile komandose, kadangi ji patenkina autonomijos poreikį, kuris daro įtaką mažesniai perdegimui.

Kaip ir Schaufeli & Bakker (2004) taip ir šis tyrimas parodė, kad perdegimas ir įsitraukimas į darbą yra ganėtinai stipriai neigiamai susiję. Tad kaip ir svarstyta įvade, įsitraukimas į darbą ir perdegimas yra svarbūs konstruktai, kadangi organizacijoms norint pasiekti aukštus darbuotojų darbo rezultatus reikia kelti jų įsitraukimą į darbą ir mažinti perdegimą (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli, 2015).

Taigi, Agile komandose įsitraukimo į darbą didinimui yra svarbiausia transformacinė pasidalintos lyderystės dimensija bei autonomijos ir kompetencijos poreikių patenkinimas (kadangi susietumas nėra mediatorius), o perdegimo mažinimui – komandinė pasidalintos lyderystės dimensija bei autonomijos poreikio patenkinimas (kadangi kiti poreikiai nėra mediatoriai).

Svarbu paminėti ir kelis šio tyrimo ribotumus. Visų pirma, trūksta Agile komandų imties reprezentatyvumo, kadangi dauguma šio tyrimo imties darbuotojų buvo komandos nariai (mažai *project manager*, *scrum master* ar *product owner* rolę turinčių tiriamųjų). Taip pat beveik visi tyrime dalyvavę respondentai dirba privačiam sektoriuje, kuris yra labiau atviras tokioms naujovėms kaip pasidalinta lyderystė. Tačiau iš kitos pusės, dauguma Lietuvoje Agile komandose dirbančių IT specialistų ir dirba privačiam sektoriuje, kadangi Agile metodologija nėra tokia populiari viešam sektoriuje. Norint apibendrinti tokio tyrimo rezultatus visai Lietuvai, reikėtų gerokai didinti imties skaičių bei apklausti daugiau skirtingų IT kompanijų darbuotojų visoje Lietuvoje, ne tik sostinėje. Tolimesniuose tyrimuose reikėtų atrinkti mažiau homogenišką imtį, kuri geriau reprezentuotų skirtingas organizacijas Lietuvoje.

Atsižvelgiant į praktinę tyrimo naudą, galima paminėti kelias rekomendacijas. Vieną iš aspektų būtų galima paminėti pasidalintos lyderystės skatinimą tarp visų komandos narių. Dažniausiai Agile komandose lyderystė būna pasiskirsčiusi tarp *product owner*, *project manager* ar *scrum master* roles turinčių darbuotojų, tačiau norint didinti visų darbuotojų įsitraukimą, svarbu, kad ir lyderystė būtų pasidalinta tarp visos komandos narių. Kaip minėta rezultatų aptarime, pasidalintos lyderystės ir įsitraukimo ryšyje mediatoriais tampa kompetencijos ir autonomijos poreikis, tad skirtingas roles turinys darbuotojai pritaikytų savo skirtingas kompetencijas skirtingose situacijose ir turėtų laisvę (autonomiją) tas problemas spręsti. Kadangi įsitraukimą į darbą prognozuoja tik transformacinės pasidalintos lyderystės dimensija vertėtų taikyti transformacinės lyderystės principus Agile komandose, t.y. skatinti komandą turėti bendrą viziją, kūrybiškai spręsti problemas, kurti glaudų ryšį vieni su kitais, dalintis darbais pagal turimas kompetencijas ir tas kompetencijas tobulinti. Kadangi autonomijos poreikio

patenkinimas yra mediatorius ryšyje tarp pasidalintos lyderystės ir perdegimo, svarbu, kad komandos nariai suvoktų turintys laisvę priimti sprendimus, atlikti užduotis taip, kaip jiems atrodo teisinga. Agile komandose nereikėtų taikyti griežtų nekvestionuojamų darbo taisyklių, o atvirkščiai, palikti laisvę pačiom komandom nuspręsti, kaip jos dirbs ir kaip spręš iškilusias problemas.

IŠVADOS

1. Tiriamųjų kompetencijos, autonomijos ir susietumo poreikių patenkinimo išreikštumo vidurkiai yra gana aukšti; transformacinės, individualios įgalintos, komandinės įgalintos, dalyvaujančios pasidalintos lyderystės tipų vidurkiai taip pat gana aukšti; įsitraukimo į darbą balas aukštas; perdegimo darbe lygis vidutinis.
2. Nerasta pasidalintos lyderystės dimensijų, trijų pamatinių poreikių patenkinimo, įsitraukimo bei perdegimo sąsajų su demografinėmis charakteristikomis.
3. Darbuotojai, kurie dirba komandose, kuriose yra labiau išreikšta pasidalinta lyderystė (visos dimensijos), yra labiau įsitraukę į darbą ir mažiau perdege.
4. Darbuotojai, kurių pamatinių poreikių patenkinimas yra aukštesnis, yra labiau įsitraukę į darbą ir mažiau perdege.
5. Įsitraukimą į darbą teigiamai prognozuoja visų pamatinių poreikių patenkinimas ir transformacinės pasidalintos lyderystės dimensija, o perdegimą neigiamai prognozuoja tik autonomijos poreikio patenkinimas ir komandinė įgalinanti pasidalintos lyderystės dimensija.
6. Visi pamatinių poreikių (kompetencija, autonomija, susietumas) patenkinimas teigiamai koreliuoja su pasidalintos lyderystės dimensijomis (transformacine lyderyste, individualia įgalinančia lyderyste, komandine įgalinančia lyderyste, dalyvaujančia lyderyste).
7. Kompetencijos bei autonomijos poreikių patenkinimą teigiamai prognozuoja tik dalyvaujanti pasidalintos lyderystės dimensija, o susietumo poreikio patenkinimą teigiamai prognozuoja visos pasidalintos lyderystės dimensijos, išskyrus individuali įgalinanti.
8. Analizuojant pamatinių poreikių patenkinimo reikšmę pasidalintos lyderystės dimensijų ir įsitraukimo į darbą ryšiui, gauta, kad:
 - a. Įsitraukimo į darbą ir pasidalintos transformacinės lyderystės ryšiuose įsitraukimą į darbą teigiamai prognozuoja transformacinė pasidalintos lyderystės dimensija bei kompetencijos ir autonomijos poreikių patenkinimas bei šių poreikių patenkinimas yra mediatoriai.
 - b. Įsitraukimo į darbą ir pasidalintos individualios įgalinančios lyderystės ryšiuose įsitraukimą į darbą teigiamai prognozuoja individualios įgalinančios lyderystės dimensija bei visų poreikių patenkinimas, o kompetencijos ir autonomijos poreikių patenkinimas yra mediatoriai.
 - c. Įsitraukimo į darbą ir pasidalintos komandinės įgalinančios lyderystės ryšiuose įsitraukimą į darbą teigiamai prognozuoja komandinės įgalinančios lyderystės dimensija

bei kompetencijos ir autonomijos poreikių patenkinimas bei šių poreikių patenkinimas yra mediatoriai.

d. Įsitraukimo į darbą ir pasidalintos dalyvaujančios lyderystės ryšiuose įsitraukimą į darbą teigiamai prognozuoja visų poreikių patenkinimas, o kompetencijos ir autonomijos poreikių patenkinimas yra mediatoriai.

9. Analizuojant pamatinių poreikių patenkinimo reikšmę pasidalintos lyderystės dimensijų ir perdegimo ryšiui, gauta, kad:

a. Perdegimo ir pasidalintos transformacinės lyderystės ryšiuose perdegimą neigiamai prognozuoja transformacinė pasidalintos lyderystės dimensija, autonomijos poreikio patenkinimas bei šio poreikio patenkinimas yra mediatorius.

b. Perdegimo ir pasidalintos individualios įgalinančios lyderystės ryšiuose perdegimą neigiamai prognozuoja autonomijos poreikio patenkinimas bei šio poreikio patenkinimas yra mediatorius.

c. Perdegimo ir pasidalintos komandinės įgalinančios lyderystės ryšiuose perdegimą neigiamai prognozuoja komandinės įgalinančios lyderystės dimensija, autonomijos poreikio patenkinimas bei šio poreikio patenkinimas yra mediatorius.

d. Perdegimo ir pasidalintos dalyvaujančios lyderystės ryšiuose perdegimą neigiamai prognozuoja autonomijos ir susietumo poreikių patenkinimas bei šių poreikių patenkinimas yra mediatoriai.

LITERATŪRA

1. Aubé, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479–495. <https://doi.org/10.1108/02683940710757209>
2. Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-62.
3. Avolio, B.J., Zhu, W.C., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-68.
4. Bakker, A., & Albrecht, S. (2018). Work Engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11.
5. Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
6. Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2017). Job demand-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), 273-285.
7. Bakker, A.B., van Emmerik, H., & Euwema, M.C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464-489.
8. Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*, 2nd ed. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
9. Bass, B.M. (1985). Leadership: good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
10. Beck, K., Fowler, M., Jeffries, R., & Martin, R. (2001). Agile Manifesto. <https://agilemanifesto.org/>
11. Borritz, M., Rugulies, R., Bjorner, J. B., Villadsen, E., Mikkelsen, O. A., & Kristensen, T. S. (2006). Burnout among employees in human service work: design and baseline findings of the PUMA study. *Scandinavian journal of public health*, 34(1), 49-58.
12. Borritz, M., Rugulies, R., Christensen, K. B., Villadsen, E., & Kristensen, T. S. (2006a). Burnout as a predictor of self-reported sickness absence among human service workers: prospective findings from three year follow up of the PUMA study. *Occupational and environmental medicine*, 63(2), 98-106.

13. Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology, 30*, 754–777. doi: <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
14. Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(4), 981-1002.
15. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
16. C. W. Langfred (2000). The Paradox of Self-Management: Individual and Group Autonomy in Work Groups. *Journal of Organizational Behavior 5*(21), 563-585
17. Carson, J.B., Tesluk, P.E., & Marrone, J.A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal, 50*, 1217–1234.
18. Chiu, C. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology, 101*, 1705-1720.
19. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 3*, 471–482
20. Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper
21. Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*, 580–590. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
22. Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self determination. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*, 930–942
23. De Cremer, D., & van Knippenberg, D. (2002). How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 858-66.
24. DeCuyper, A., & Schaufeli, W. (2018). Positive leadership styles and engagement: A meta analysis and review.
25. De Klerk, S., & Stander, M. W. (2014). Leadership Empowerment Behaviour, Work Engagement And Turnover Intention: The Role Of Psychological Empowerment. *Journal of Positive Management, 5*(3). <https://doi.org/10.12775/jpm.2014.018>
26. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499–512.

27. Den Hartog, D.N., De Hoogh, A.H.B., & Keegan, A.E. (2007), The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1131-9.
28. Drescher, M.A., Korsgaard, M.A., Welpel, I.M., Picot, A., & Wigand, R.T. (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology*, 99, 771
29. Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The Importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly*, 17, 217–231.
30. Gold medal award for life achievement in the practice of psychology: Herbert J. Freudenberger (1999). *American Psychologist*, 54(8), 578–580. doi:10.1037/h0090473
31. Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N., & Soetanto, R. (2008). Understanding empowerment from an employee perspective. *Team Performance Management*, 14(1), 39–55
32. Hayes, F. A. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach.
33. Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C.S., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5), 507-523.
34. Hetland, H., Sandal, G.M. & Johnsen, T.B. (2007). Burnout in the information technology sector: does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 58-75.
35. Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17, 387–397.
36. Hoch, J. E., Pearce, C. L., & Welzel, L. (2010). Is the most effective team leadership shared? *Journal of Personnel Psychology*, 9(3), 105–116. doi: 10.1027/1866-5888/a000020
37. Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28, 159–174.
38. Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2) <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9273-6>
39. Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2006). Autonomy and teamwork in innovative projects. *Human Resource Management* 1(45), 67-79

40. Invest Lithuania (2020). Fintech report. <https://investlithuania.com/fintech-report-2019/>
41. Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-68.
42. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724
43. Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349.
44. Konczak, L.J., Stelly, D.J., & Trusty, M.L. (2000). Denying and measuring empowerment leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301–313
45. Kovjanic, S., Schuh, S., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86. doi:10.1111/joop.12022.
46. Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192-207.
47. Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Wilk, P. (2011). Situational and dispositional influences on nurses' workplace well-being. *Nursing Research*, 60, 124 –131. doi:10.1097/NNR.0b013e318209782e
48. Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2017). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306–325. doi: <https://doi.org/10.1002/job.2220>
49. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: a cross-level study. *Journal of Management*, 41, 1677–1697. doi: 10.1177/0149206312457822
50. Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 41–52
51. Margolis, J. A., & Ziegert, J. C. (2016). Vertical flow of collectivistic leadership: An examination of the cascade of visionary leadership across levels. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 334–348. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.005>

52. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. doi:10.1002/job.4030020205
53. Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about It*. San Francisco: Jossey-Bass
54. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
55. Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192.
56. May, D. R., Gibson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37
57. Mendes, F., & Stander, M. W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i1.900>
58. Moe, B., N., Dingsoyr, T. & Kvangasardsnes, O. (2009). Understanding Shared Leadership in Agile Development: A Case Study. doi: 10.1109/hicss.2009.480
59. Nerur, S., & Balijepally, V. (2007). Theoretical Reflections on Agile Development Methodologies - the Traditional Goal of Optimization and Control Is Making Way for Learning and Innovation. *Communications of the ACM*, 3(50), 79-83.
60. Pasaulio sveikatos organizacija (2019). Health workforce burn-out. *Bulletin of the World Health Organization*, 97(9), 585-586. doi: <http://dx.doi.org/10.2471/BLT.19.020919>
61. Pearce, C.L., & Conger, J.A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows And Whys of Leadership*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
62. Pearce, C.L., & Sims, H.P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172–97.
63. Pearce, C.L., & Sims, H.P. Jr. (2000). *Shared leadership: toward a multi-level theory of leadership*. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, JAI Press, Greenwich, CT, 115-39.
64. Pearce, C. L., Sims, H. P., Jr., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond. *Journal of Management Development*, 22, 273–307. doi:10.1108/02621710310467587

65. Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior, 2nd ed.* New York, NY: Psychology Press.
66. Rekašiūtė Balsienė, R., Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I. Įsitraukimas į darbą: klausimai ir atsakymai. Praktinės rekomendacijos personalo ir organizacijų vystymo specialistams.
67. Robert, L. P., & You, S. (2017). Are you satisfied yet? Shared leadership, individual trust, autonomy, and satisfaction in virtual teams. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 69(4), 503–513. <https://doi.org/10.1002/asi.23983>
68. Rowe W.G., & Guerrero L. (2013). *Cases in Leadership*. London: SAGE Publication Ltd.
69. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist*, 55(1), 68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68.
70. Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes *Journal of Personality*, 63, 397-427
71. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. doi:10.1002/jo
72. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. doi:10.1023/a:1015630930326
73. Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4). <http://dx.doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
74. Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/0011000002301006>
75. Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.
76. Schaufeli, W.B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: a ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120-132.
77. Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H. (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 462–480. doi: <https://doi.org/10.1002/job.2244>

78. Schreurs, B., van Emmerik, I. J. H., Van den Broeck, A., & Guenter, H. (2014). Work values and engagement within teams: The mediating role of need satisfaction. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 18(4), 267–281.
79. Sheng, C. W., Tian, Y. F., & Chen, M. C. (2010). Relationships among teamwork behavior, trust, perceived team support, and team commitment. *Social Behavior and Personality*, 38, 1297–1305
80. Stander, M. W., & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1–8
81. Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379–387. doi: <https://doi.org/10.2307/20159049>
82. Sulea, C., van Beek, I., Sarbescu, P., Virga, D., & Schaufeli, W. B. (2015). Engagement, boredom, and burnout among students: Basic need satisfaction matters more than personality traits. *Learning and Individual Differences*, 42, 132–138.
83. Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology* 17(1), 15–27
84. Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C., & Rosen, C. C. (2016). A review of Self-Determination Theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1129. doi: <https://doi.org/10.1177/01492063166632058>
85. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22, 277–294.
86. van Knippenberg, D. (2017). Team Innovation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 211–233. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113240>
87. Wood, M. S. (2005). Determinants of shared leadership in management teams. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 64–85
88. Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, 4th ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
89. Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834–852. doi: <https://doi.org/10.1002/job.2296>

PRIEDAI

Priedas Nr. 1 Anketa

Gerbiamas darbuotojau, gerbiama darbuotoja,

Esu Vilniaus universiteto organizacinės psichologijos magistrantūros programos studentė ir kviečiu dalyvauti tyrime, kurio tikslas - ištirti lyderystės ir įsitraukimo į darbą bei perdegimo sąsajas Agile komandose. Užtikriname konfidencialumą, nes apklausa yra anoniminė, visų respondentų duomenys bus analizuojami tik apibendrinti ir panaudoti magistro darbui.

Pagalvokite apie savo dalyvavimą vienoje dabartinėje Agile komandoje ir atsakykite į klausimus remdamiesi asmenine patirtimi.

Kokiam sektoriui priklauso Jūsų organizacija?

- Viešajam
- Privačiajam

Kiek darbuotojų dirba Jūsų organizacijoje?

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

Kiek metų dirbate šioje organizacijoje? (įrašykite) ____

Jūsų amžius (įrašykite): ____

Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras
- Nenurodysiu
- Kita

Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis / aukštesnysis
- Profesinis
- Vidurinis
- Nebaigtas vidurinis
- Nenurodysiu

Kiek metų dirbate Agile komandose? Įrašykite metus: _____

Jūsų rolė šioje komandoje:

- Scrum master
- Team member
- Product owner
- Kita (prašau įrašyti): _____

Kiek komandos narių dirba šiame projekte:

- 1 - 5
- 6 - 10
- 11 ir daugiau

Kokioje šalyje šiuo metu dirbate: _____

Priedas Nr. 2 Lentelė

1 lentelė. *Pasidalintos lyderystės dimensijų, trijų pamatinių poreikių, įsitraukimo, perdegimo koreliacijos su amžiumi*

| Tyrimo kintamieji | Amžius r | Darbo stažas r |
|--|--------------------|-------------------|
| Kompetencijos poreikio patenkinimas | 0,115(p = 0,175) | 0,001(p = 0,987) |
| Autonomijos poreikio patenkinimas | 0,108(p = 0,201) | -0,032(p = 0,710) |
| Susietumo poreikio patenkinimas | 0,028(p = 0,743) | -0,006(p = 0,942) |
| Įsitraukimas į darbą | 0,070(p = 0,411) | -0,155(p = 0,066) |
| Transformacinė pasidalinta lyderystė | 0,041(p = 0,628) | 0,036(p = 0,669) |
| Individuali įgalinanti pasidalinta lyderystė | 0,004(p = 0,960) | -0,005(p = 0,951) |
| Komandinė įgalinanti pasidalinta lyderystė | -0,101 (p = 0,232) | -0,025(p = 0,766) |
| Dalyvaujanti pasidalinta lyderystė | 0,032 (p = 0,706) | 0,041(p = 0,626) |
| Perdegimas | 0,026 (p = 0,757) | 0,143(p = 0,092) |

Pastaba. r – Pearsono koreliacijos koeficientas; p - statistinis reikšmingumas.