



VILNIAUS UNIVERSITETAS
FILOSOFIJOS FAKULTETAS
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

Juozapas Kaminskas

**Organizacijos inovatyvus klimatas, kūrybinis saviveiksmingumas ir darbuotojo
improvizacinis elgesys**

Magistro baigiamasis darbas

Organizacinės psichologijos studijų programa

Darbo vadovė: doc. dr. Irena Žukauskaitė

Vilnius, 2025

TURINYS

SANTRAUKA.....	4
SUMMARY.....	5
SVARBIAUSIOS SĄVOKOS	6
PRATARMĖ	7
1. ĮVADAS	8
1.1. Organizacinis klimatas	8
1.2. Inovatyvus komandos klimatas	8
1.3. Inovatyvus organizacijos klimatas.....	10
1.4. Saviveiksmingumas	11
1.5. Kūrybinio saviveiksmingumo samprata organizacijose	12
1.6. Improvizacija	14
1.7. Sisteminis improvizacijos modelis	16
1.8. Darbuotojo improvizacinis elgesys	17
1.9. Organizacijos inovatyvus klimatas, kūrybinis saviveiksmingumas ir darbuotojų improvizacinis elgesys.....	19
1.10. Tyrimo problematika	21
1.11. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	23
2. METODOLOGIJA	24
2.1. Tyrimo dalyviai	24
2.2. Tyrimo instrumentai	24
2.3. Tyrimo eiga.....	26
2.4. Duomenų analizė	26
3. REZULTATAI	28
3.1. Sociodemografiniai skirtumai.....	28
3.2. Organizacinio ir komandos inovatyvaus klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio tarpusavio sąsajos.....	30
3.3. Improvizacinio elgesio prognostiniai veiksniai	31
3.4. Mediacinis kūrybinio saviveiksmingumo ryšys tarp organizacijos inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio.....	32
3.5. Mediacinis kūrybinio saviveiksmingumo ryšys tarp komandos inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio.....	33
3.6. Organizacinio inovatyvaus klimato, komandinio inovatyvaus klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio sąsajos.....	34
4. REZULTATŲ APTARIMAS.....	36
4.1. Kintamųjų skirtumai pagal lytį, vadovaujančias pareigas, darbo formatą ir ankstesnę improvizacinę patirtį.....	36

4.2. Organizacijos inovatyvaus klimato, komandos inovatyvaus klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio tarpusavio sąsajos ir improvizacinio elgesio prognostiniai veiksniai.....	37
4.3. Kūrybinio saviveiksmingumo mediacinis ryšys tarp organizacijos ir komandos inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio.....	40
4.4. Tyrimo ribotumai, ateities tyrimų pasiūlymai	43
5. IŠVADOS	45
PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS	46
LITERATŪRA	47
PRIEDAI	53

SANTRAUKA

Organizacijos inovatyvus klimatas, kūrybinis saviveiksmingumas ir darbuotojo improvizacinis elgesys

Juozapas Kaminskas

Vilnius universitetas

Vilnius, 2025, 59 p.

Šių dienų kontekste, improvizacija laikoma vienu svarbiausiu įgūdžiu organizacijoms ir darbuotojams. Tačiau šis tyrimų laukas naujas, trūksta tyrimų kurie nagrinėja improvizacinio darbuotojų elgesio sąsajas su kitais konstruktais. Šio tyrimo tikslas: išanalizuoti organizacijos ir komandos inovatyvaus klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio sąsajas. Tyrime dalyvavo 114 tiriamųjų: 72 moterys ir 42 vyrai. Tyrimo instrumentai: komandos klimato klausimynas (TCI), inovatyvaus klimato klausimynas, trumpa kūrybinio saviveiksmingumo skalė (SSCS), adaptuota improvizacinio elgesio skalė. Duomenys analizuoti naudojant: koreliacinę, tiesinės regresijos ir struktūrinių lygčių modeliavimo analizes. Rezultatai parodė, kad komandos inovatyvus klimatas, organizacinis inovatyvus klimatas, kūrybinis saviveiksmingumas ir improvizacinis elgesys statistiškai reikšmingai koreliuoja tarpusavyje. Kūrybinis saviveiksmingumas, komandos inovatyvus klimatas ir lytis statistiškai reikšmingai prognozavo improvizacinį elgesį, organizacijos inovatyvus klimatas nebuvo statistiškai reikšmingas prediktorius. Struktūriniame modelyje, kūrybinis saviveiksmingumas pilnai medijavo organizacinio inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio ryšį, komandos inovatyvus klimatas siejosi su improvizaciniu elgesiu tik tiesiogiai. Tyrimo rezultatai suteikia įžvalgų apie improvizacinio elgesio sąsajas su skirtingų lygmenų inovatyviu klimatu ir kūrybiniu saviveiksmingumu, tačiau reikalingi tolimesni šios srities tyrimai.

Reikšmingi žodžiai: organizacijos inovatyvus klimatas, kūrybinis saviveiksmingumas, improvizacinis elgesys, komandos inovatyvus klimatas, improvizacija

SUMMARY

Organizational innovative climate, creative self-efficacy and employees' improvisational behaviour

Juozapas Kaminskas

Vilnius university

Vilnius, 2025, 59 p.

In today's context, improvisation is considered as a critical skill for organizations as well as individuals. However, this research field is still emerging, there is a lack for research exploring employee's improvisational behaviour relationships with other constructs. The aim of this study is to analyse the relationship between organizational innovative climate, team innovative climate, creative self-efficacy and improvisational behaviour. Study population included 114 participants: 72 women and 42 men. To measure study variables team climate inventory (TCI), the climate for innovation scale, short scale of creative self (SSCS) and adapted scale for improvisational behaviour were used. For data analysis correlation, linear hierarchical regression, structural equation modelling analysis were used. The results indicated that organizational innovative climate, team innovative climate, creative self-efficacy and improvisational behaviour were all significantly interrelated. Creative self-efficacy, team innovative climate and gender were significant predictors of improvisational behaviour while organizational climate was not. Structural equation model indicated that creative self-efficacy mediates the relationship between organizational innovative climate and improvisational behaviour. Team innovative climate was related with improvisational behaviour only with direct relationship. These findings provide insights into improvisational behaviour relationships with multi-level innovative climate and creative self-efficacy. However further research is needed in this field.

Keywords: organizational innovative climate, creative self-efficacy, improvisational behaviour, team innovative climate, improvisation

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Organizacijos inovatyvus klimatas – bendras darbuotojų įsitikinimas apie tai kiek organizacijoje yra skatinamos ir palaikomos inovacijos (Newman et al., 2019).

Komandos inovatyvus klimatas – bendri darbuotojų įsitikinimai ir nuostatos apie tai, kiek jų darbo aplinka ir komanda yra palanki inovacijoms (Newman et al., 2019).

Kūrybinis saviveiksmingumas – individo įsitikinimas apie savo gebėjimus, tam tikroje užduotyje parodyti kūrybingus rezultatus (Tierney & Farmer, 2002).

Improvizacinis elgesys – kūrybiškas ir spontaniškas elgesys susidūrus su nenumatyta situacija (Magni et al., 2009).

PRATARMĖ

Mokslinėje literatūroje kuri fokusuojasi į organizacinę psichologiją, verslo, vadybos sritį dažnai yra minima, kad gyvename pasaulyje kurį galime apibrėžti kaip VUCA (angl. *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) (Bennett & Lemoine, 2014). Vadovaujantis šiuo akronimu, pasaulis suvokiamas kaip nestabilus, neapibrėžtas, kompleksiškas ir dviprasmiškas. Tai rodo ne tik nenusipėjami negatyvūs įvykiai mūsų visuomenėje kaip COVID-19 pandemija, karas Ukrainoje, tačiau ir pozityvūs nuolat besiplečiantis visuomenės, organizacijų inovacijų pavyzdžiai. Pavyzdžiui, dirbtinis intelektas pastaraisiais metais sukėlė daug diskusijų apie tai, kad organizacijų, verslų ir apskritai visos žmonijos laukia dideli pokyčiai.

Tokiomis aplinkybėmis organizacijoms yra ypač svarbu išlikti inovatyvioms, greitai prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių, reaguoti į naujas, nenumatytas situacijas. Kitais žodžiais tariant, galime teigti, kad organizacijoms būtina improvizuoti. Tokias rekomendacijas galime rasti jau XX a. pabaigos mokslinėje literatūroje kurioje organizacijoms, norinčioms išlikti inovatyvioms ir konkurencingoms, rekomenduojama atsižvelgti į improvizacinio teatro principus (Hatch, 1998). Nors šios teatro rūšies ištakas galime rasti jau XVI a. itališkuose *comedia dell'arte* spektakliuose, improvizacinis teatras iš psichologijos ir verslo pasaulio dėmesio pradeda susilaukti tik pastaraisiais dešimtmečiais. Improvizacijos aktualumas pripažįstamas naujausiuose tyrimuose, kuriose nurodoma, kad improvizacija yra vienas svarbiausių įgūdžių organizacijoms siekiant prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos ir išlikti konkurencingomis darbo rinkoje (Mannucci et al., 2021). Organizacijų kontekste, improvizacinio teatro principai tokie kaip, buvimas „čia ir dabar“, lingvistinio šablono „taip ir...“ taikymas, klaidų darymas, pasitikėjimas partneriu, dažnai naudojami kaip metafora, kuria remiantis siekiama skatinti darbuotojų improvizacinį elgesį bei kurti inovatyvią, atvirą pokyčiams aplinką organizacijose.

Tačiau, empirinėje literatūroje improvizacijos konstruktas yra naujas ir dar neištyrinėtas. Nors improvizacinio teatro principai suteikia nuorodų į improvizacinio elgesio skatinimą per saugios erdvės kūrimą, pasitikėjimo užtikrinimą, klaidoms ir eksperimentams atviros aplinkos suteikimą, vis dar trūksta empirinių tyrimų, kurie patvirtintų, kad šie tokie veiksniai yra svarbūs improvizacinio elgesio skatinimui. Taip pat, trūksta tyrimų, kurie nagrinėtų kokie organizacijos ir asmeniniai veiksniai skatina improvizacinį darbuotojų elgesį. Šiuo tyrimu siekiama prisidėti prie jau egzistuojančios literatūros ir prisidėti prie improvizacijos mechanizmų aiškinimo ir pritaikymo organizacijoms.

1. ĮVADAS

1.1. Organizacinis klimatas

Organizacinis klimatas akademinėje literatūroje apibrėžiamas kaip bendri organizacijos darbuotojų įsitikinimai apie elgesį, praktikas, ir procesus kurie yra skatinami, palaikomi ir apdovanojami organizacijoje (Schneider et al., 2013). Nors ankstyvuosiuose organizacinio klimato tyrimuose daugiausiai dėmesio buvo skiriama individualiam šio konstrukto lygmeniui, šiuolaikiniai autoriai pabrėžia, kad tai yra kolektyvinis reiškinys – bendri ir pasidalinti įsitikinimai grupės ar visos organizacijos lygmeniu. Toks požiūris leidžia geriau suprasti, kaip organizaciniai veiksniai, vadovų sprendimai ir pokyčiai daro įtaką bendram darbuotojų patyrimui ir formuoja jų elgesį.

Kitas svarbus organizacinio klimato tyrimų posūkis yra perėjimas nuo bendrųjų, dažniausiai siejamų su darbuotojų gerove klimato tyrimų prie fokusuotų: inovatyvumo, saugumo, tarnaujančio klimato tyrimų. Bendrųjų klimato problematika ryškėjo tuo, kad tyrimai negalėjo pateikti praktinių rekomendacijų ar įžvalgų organizacijoms, nes klimato konstruktas buvo per platus ir neapibrėžtas (Schneider et al., 2013). Perėjimas prie fokusuotų klimato tyrimo, leido akademikams tiksliau tirti konkrečias organizacijų sritis, nustatyti specifinius tam tikro klimato raiškos veiksniai. Pavyzdžiui, tiriant ne tik ar darbuotojas gauna pripažinimą įvertinant darbuotojų gerovę, tačiau į analizę įtraukiant už kokių konkretų elgesį darbuotojas yra apdovanojamas, pavyzdžiui: inovatyvius sprendimus, nuoširdumą ar atvirumą. Toks organizacinio klimato konceptualizavimas taip pat leido tirti ryšius ir sąsajas su kitais psichologiniais konstruktais organizacinės psichologijos tyrimų lauke. Pavyzdžiui, naujausi tyrimai rodo, kad transformaciniai lyderiai skatina inovatyvų klimatą organizacijoje, o šis skatina darbuotojų kūrybiškumą (Jaiswal & Dhar, 2015). Tai leidžia manyti, kad tyrimai fokusuoti į tam tikrą klimatą gali padėti nagrinėti ir asmeninius, psichologinius konstruktus kaip darbuotojų kūrybiškumas ar jų improvizacinis elgesys.

1.2. Inovatyvus komandos klimatas

Šių laikų visuomenė ir darbo rinka dažnai apibūdinama kaip nuolat kintanti, neapibrėžta, kompleksiška ir dviprasmiška ir tam naudojamas akronimas VUCA (angl. *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*). Siekiant išlikti konkurencingoms tokioje aplinkoje, organizacijoms tampa itin svarbu būti lanksčioms, greitai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių bei skatinti ir įgyvendinti inovacijas. Būtent todėl inovatyvus organizacijų klimatas yra vis dažniau sutinkamas konstruktas akademinėje literatūroje. Inovatyvų organizacijos klimatą galime apibrėžti kaip darbuotojų bendri įsitikinimai, organizacijos lygmeniu, apie tai, kiek stipriai organizacija skatina, palaiko ir sudaro sąlygas inovatyvumui (Newman et al., 2019). Siekiant giliau suvokti inovatyvaus klimato raišką

organizacijų kasdienybėje, svarbu panagrinėti teorinius modelius, kurie konceptualizuoja šį konstrukta.

Anderson ir West (1998) pasiūlė vieną plačiausiai naudojamų inovatyvaus klimato modelių, kuris pabrėžia, kad inovatyvus klimatas labiausiai reiškiasi „darbo grupių“ (angl. *proximal work groups*), o ne visos organizacijos lygmenyje. Autoriai teigia, kad tokiose grupėse, kur darbuotojai nuolatos dirba kartu, dalinasi užduotimis ir atsakomybėmis ir sprendžia bendras problemas, formuojasi bendros nuostatos ir suvokimas apie tai, kiek organizacija palaiko inovacijas. Kitais žodžiais tariant, inovatyvus klimatas yra socialiai konstruojamas per nuolatinę sąveiką, todėl tiksliausia jį matuoti būtent tokiose grupėse, kur vyksta pastovus bendradarbiavimas ir bendrų tikslų siekimas (Anderson & West, 1998). Pavyzdžiui, gamybos organizacijoje atskiras marketingo skyrius gali turėti visiškai kitokį inovatyvų klimatą nei logistikos komanda, vien dėl darbo užduočių skirtingumo ir skirtingų tikslų siekimo.

Pagal šį modelį, autoriai išskyrė keturias pagrindines dimensijas, per kurias reiškiasi komandinis inovatyvus klimatas:

- 1) Vizija (angl. *Vision*) – tai bendras grupės tikslas ar siekinys, kuris grupėje suvokiamas kaip prasmingas ir pasiekiamas. Kuo komandos nariai geriau supranta kodėl jie siekia užsibrėžtų tikslų bei šiuos tikslus laiko prasmingais, tuo labiau jie yra įsitraukę ir linkę demonstruoti inovatyvų elgesį.
- 2) Dalyvavimo saugumas (angl. *Participation Safety*) – ši dimensija apibūdina komandos narių psichologinį saugumą siūlyti savo idėjas, klysti, eksperimentuoti, prieštarauti be baimės būti nubauštais ar atstumtais. Kuo labiau darbuotojas bijo sulaukti neigiamų pasekmių už savo inovacijas ir kūrybinį elgesį, tuo mažiau tikėtina, kad darbuotojas demonstruos tokį elgesį.
- 3) Inovacijų palaikymas (angl. *Support for Innovation*) – tai organizacijos bei komandos parama naujoms idėjoms. Ši dimensija apima tiek subjektyvią-emocinę paramą (pagyrimai ar palaikymas), tiek praktinę paramą (darbo, laiko, išteklių suteikimą). Pavyzdžiui, jei vadovas skatina naujas idėjas ir skatina klysti – kaip galimybę tobulėti – galima sakyti, kad inovacijos yra palaikomos ir skatinamos.
- 4) Orientacija į užduotį (angl. *Task Orientation*) – tai apima darbo grupės įsipareigojimą ir įsitraukimą siekti kuo geriau atlikti užduotį. Orientacija į užduotį nusako ir tai, kiek darbuotojai yra atviri tobulinti ar keisti įprastus procesus, priimti inovacijas (pvz.: dirbtinio intelekto automatizacijas) siekiant kuo geriau atlikti užduotį. (Anderson & West, 1998; Newman et al., 2019)

Šis Aderson ir West (1998) modelis leidžia kompleksiskai nagrinėti kaip inovatyvus klimatas pasireiškia komandose teoriniame lygmenyje, taip pat suteikia ir praktinius pagrindus jo vertinimui bei skatinimui organizacijose.

1.3. Inovatyvus organizacijos klimatas

Aderson ir West (1998) akcentuoja tai, kad inovatyvus klimatas labiausiai pasireiškia komandiniame lygmenyje, nes kasdienis, artimesnis santykis darbo grupėse turi daugiau įtakos darbuotojų nuostatoms ir elgesiui. Vis dėlto, literatūroje pabrėžiama, kad organizacinis lygmuo taip pat yra svarbus formuojant ir vertinant inovatyvų klimatą bei skatinant inovatyvų bei kūrybišką darbuotojų elgesį (Newman et al., 2019; Schneider et al., 2013). Šiame kontekste organizacinis klimatas yra formuojamas per strateginius sprendimus, personalo valdymo strategija, lyderystės stilių ir elgesį, organizacijos politiką ir vertybes, darbuotojų vertinimo ir atlyginimo sistemas (Newman et al., 2019). Nors komandos ir organizacijos lygmenys tam tikrais aspektais persidengia, šių lygmenų atskyrimas leidžia giliau suprasti, kokie skirtingo lygmens veiksniai daro įtaką inovatyvaus klimato raiškai bei darbuotojų elgesiui.

Analizuojant inovatyvų klimatą organizaciniame lygmenyje, galima manyti, nors komandos lygmens klimatas reiškiasi per artimesnę kasdienę sąveiką, organizacinis lygmuo padeda plačiau suprasti kokie bendri organizacijos veiksniai siejasi su darbuotojų elgesiu ir įsitikinimais. Tokiose organizacijose, kuriose yra skatinamas inovatyvus klimatas, darbuotojai kurie siūlo inovatyvius sprendimus, yra proaktyvūs, priima pokyčius ir efektyviai pritaiko naujus procesus kasdienėje veikloje, organizacijoje bus pripažinti ir apdovanoti (Scott & Bruce, 1994). Tokie formalūs ar neformalūs organizacijos procesai, kaip darbuotojų pripažinimas, inovacijų skatinimas per priedus ir naudas, darbuotojams siunčia signalus apie tai, kad organizacijoje yra palaikomos inovacijos. Iš kitos pusės, analizuojant organizacinio inovatyvaus klimato pasekmes darbuotojų elgesiui, literatūroje galime rasti, kad inovacijas skatinantys procesai, darbuotojų pripažinimas, išteklių inovacijoms suteikimas formuoja darbuotojo inovatyvų elgesį (Newman et al., 2019). Svarbu atsižvelgti į tai, kad dauguma autorių nurodo, kad šią organizacinio inovatyvaus klimato sąsają dažnai medijuoja kiti procesai, tokie kaip: vadovo proaktyvus tikslų valdymas (Kim et al., 2024), aplinkos dinamiškumas (Popa et al., 2017). Tokie tyrimų rezultatai leidžia manyti, kad organizaciniame lygmenyje suvoktas inovatyvus klimatas siejasi su darbuotojų elgesiu per atskirus aspektus. Pavyzdžiui, paramos, išteklių suteikimas ar autonomijos suteikimas vadovams, lemia tai, kad vadovai aktyviai ir savarankiškai formuos savo ir komandos tikslus. Tokiu būdu darbuotojai reaguodami tiek į organizacijos signalus apie inovacijų palaikymą, tiek į vadovų skatinamą per tikslų kėlimą, imsis inovatyvių ir kūrybiškų sprendimų savo darbo aplinkoje.

Newman ir kiti (2019) analizuoja literatūroje tiriamus komandinio ir organizacinio inovatyvaus klimato lygmenų skirtumus. Pasak autorių, abu šie lygmenys persidengia, tačiau yra veikiami skirtingų darbo aspektų ir formuoja skirtingus rezultatus. Komandinis inovatyvus klimatas yra veikiamas lyderių, komandos ir darbo charakteristikų. Tokie aspektai kaip transformacinis lyderystės stilius, komandos motyvacija ir aiški jos struktūra skatina darbuotojų suvokimą apie tai kiek stipriai komandoje yra palaikomos inovacijos (Newman et al., 2019). Suformuotas komandos inovatyvus klimatas galiausiai lemia tai, kad darbuotojai jaučia psichologinį saugumą, efektyviau priima sprendimus, demonstruoja inovatyvų elgesį. Tuo tarpu organizacinis inovatyvus klimato lygmuo yra formuojamas organizacijos makro-lygmenyje. Ar darbuotojai suvoks organizacijos klimata kaip inovatyvų, lemia organizacijos strategija, atvirumas inovacijoms, personalo valdymo strategija, išteklių suteikimas inovacijoms (Newman et al., 2019; Scott & Bruce, 1994). Galiausiai, suformuotas organizacinio lygmens inovatyvus klimatas lemia visos organizacijos atvirumą inovacijoms, kūrybinius organizacinius sprendimus, atvirą inovaciją (tarp departamentų ir išorinių šalių) (Newman et al., 2019). Apibendrinant, galima teigti, kad literatūroje nurodomas inovatyvus klimato lygmenų skirtumas yra svarbus nagrinėjant kokie veiksniai siejasi su darbuotojų suvokiamu klimatu ir darbuotojų elgesiu. Tokis šio konstrukto lygmenų atskyrimas leidžia manyti, kad komandos ir organizacijos inovatyvus klimato lygmenys pirmiausia yra formuojamas skirtingų aspektų organizacijoje ir galiausiai lemia skirtingas pasekmes organizacijoje.

1.4.Saviveiksmingumas

Saviveiksmingumo sąvoką ir konstruklą psichologijos mokslo srityje pirmasis aprašė ir pristatė socialinio mokymosi ir socialinės kognityvinės teorijos pradininkas A. Bandura. Šis konstruktas nuo pat pradžių susilaukė didelio akademikų dėmesio ir atnešė naujų tyrimų krypčių ypač socialinėje psichologijoje. Pasak A. Bandura (2009), saviveiksmingumas nusako individo įsitikinimą apie savo gebėjimus atlikti tam tikrą užduotį, siekiant tam tikrų rezultatų. Kitaip sakant aukštą saviveiksmingumą turintys asmenys yra linkę manyti, kad atliekant užduotį jie atliks ją sėkmingai ir gaus tinkamą rezultatą; žemą saviveiksmingumą turintys asmenys bus linkę tikėti, kad tam tikros užduoties jiems atlikti nepavyks, patirs nesėkmę ir nepasieks norimų rezultatų. Saviveiksmingumo konstruktas yra vienas pagrindinių socialinės kognityvinės teorijos konstrukto. Ši teorija remiasi tuo, kad žmogaus elgesys yra aplinkos, elgesio ir kognityvinių faktorių tarpusavio sąveikos rezultatas (Valickas, 1997). Kaip ir individo elgesys, taip pat ir saviveiksmingumas, pasak Bandura (2009) yra veikiamas aplinkos, elgesio ir kognityvinių faktorių. Pasak teorijos autoriaus, saviveiksmingumo lygis pas individą susiformuoja remiantis šiais 4 informacijos šaltiniais:

- 1) Realia patirtimi – elgesiu, pasiekimais, įvykdytomis užduotimis. Per realią patirtį žmogus gali suformuoti savo įsitikinimą kaip ateityje jam seksis atlikti tą pačią užduotį. Pavyzdžiui,

krepšininkas pabandęs mesti 10 kartų į krepšinį, pagal šią patirtį gali spręsti kam jam seksis įmesti kitus 10 metimų.

- 2) Stebėjimo patirtimi – stebint kitų patirtis, individas gali palyginti save su kitais ir formuoti savo įsitikinimą apie savo gebėjimus tam tikroje srityje. Pavyzdžiui, jei individas mato, kad kitiems žmonėms pateikta užduotis yra lengva, jis taip pat tikės savo gebėjimu ją atlikti gerai.
- 3) Žodiniais įtikinėjimais – individas formuodamas savo įsitikinimus apie tam tikrus gebėjimus taip pat atsižvelgia ir į aplinkinių asmenų nuomonę. Paskatinimo, pagyrimo atveju individas bus linkęs tikėti, kad užduotis bus atlikta gerai, ir atvirkščiai – atkalbinėjimo atveju, asmuo bus linkęs abejoti savo gebėjimais tam tikroje srityje.
- 4) Fiziologiniu atsaku – tai, kokias fiziologines reakcijas asmuo patiria ir kaip jas interpretuoja, turi įtakos jo įsitikinimui apie savo gebėjimus atlikti tam tikrą užduotį. Pavyzdžiui, sukilusį širdies ritmą žmogus gali interpretuoti kaip: baimę – tada saviveiksmingumas mažės, arba kaip jaudulį/džiaugsmą – saviveiksmingumas didės (Bandura, 2009).

Taigi, remiantis šia teorija ir saviveiksmingumo apibrėžimu galime teigti, kad žmogaus tikėjimą apie savo gebėjimus nuolat ir įvairiapusiskai veikia socialinė aplinka.

Žvelgiant iš organizacinės psichologijos pusės, galime manyti, kad žmogaus įsitikinimus apie savo gebėjimus darbovietėje lemia, tai: kaip žmogui sekėsi atlikti savo darbus prieš tai, kiek žmogus turi patirties; tai, kaip jo kolegoms sekasi atlikti tam tikras užduotis; tai kiek palaikymo gauna iš savo aplinkos; tai kokias emocijas jaučia atliekant tam tikras užduotis. Remiantis socialine kognityvine teorija, galime teigti, kad darbuotojų saviveiksmingumo lygis formuojasi socialinėje aplinkoje, kuri, organizaciniame kontekste, gali būti siejama su organizaciniu klimatu. Organizacijose, kuriose siekiama skatinti kūrybiškumą, inovacijas ir prisitaikymą prie kintančios aplinkos, ypatingą reikšmę turi ne tik bendras darbuotojų saviveiksmingumas, bet ir jų pasitikėjimas savo kūrybiniais gebėjimais – tai literatūroje apibrėžiama kaip kūrybinis saviveiksmingumas.

1.5. Kūrybinio saviveiksmingumo samprata organizacijose

Pirmieji kūrybinį saviveiksmingumą kaip atskirą konstruktą nuo bendro saviveiksmingumo pristatė Tierney ir Farmer (2002). Šie autoriai kūrybinį saviveiksmingumą apibrėžia kaip individo įsitikinimą tam tikroje užduotyje parodyti kūrybingus rezultatus (Tierney & Farmer, 2002). Kūrybinio saviveiksmingumo konstrukto atskyrimą nuo bendro saviveiksmingumo paskatino kūrybiškumo tyrimai organizacinės psichologijos lauke, dėl ryškėjančio poreikio atskirai tirti pasitikėjimą savo gebėjimais rodyti kūrybiškus rezultatus, siekiant tikslesnių iš konkretesnių tyrimų išvadų (Puente-Díaz, 2016). Organizaciniame kontekste kūrybinis saviveiksmingumas užima svarbią rolę dėl stiprios sąsajos su darbuotojų demonstruojamu elgesiu, pavyzdžiui pasiryžimu proaktyviai siūlyti kūrybinius sprendimus, rizikuoti bei siūlyti inovacijas (McKay et al., 2018; Puente-Díaz, 2016).

Siekiant geriau suprasti kūrybinio saviveiksmingumo prigimtį ir raišką organizaciniame kontekste, verta paanalizuoti šio konstrukto šaltinius ir formavimosi prielaidas. McKay ir kiti (2018) savo tyrime analizuoja kūrybinio saviveiksmingumo ištakas organizacijų psichologijos kontekste. Pasak autorių, kūrybinis saviveiksmingumas turi tris pagrindinius šaltinius: asmeninius, konteksto bei socialinius. Asmeniniai šaltiniai apima tokius veiksnius: 1) darbo saviveiksmingumas – darbuotojo tikėjimas savo gebėjimais atlikti įprastas darbo užduotis; 2) darbo ekspertiškumas – šis aspektas reiškiasi per ankstesnį išsilavinimą, darbo patirtį, užduočių išmanymą bei mokymąsi; 3) asmenybės bruožus – nors tyrimų rezultatai kontroliuojant papildomus kintamuosius nėra vienareikšmiai, dauguma tyrimų rodo, kad kūrybinis saviveiksmingumas teigiamai siejasi su atvirumu patirčiai, ekstraversija bei sąmoningumu (Karwowski & Lebuda, 2016; McKay et al., 2018). Apibendrinant, darbuotojo kūrybinis saviveiksmingumo lygmuo priklauso nuo bendro tikėjimo savo gebėjimais darbe, ekspertiškumo ir patirties ir asmenybės savybių, tokių kaip atvirumas patirčiai, ekstraversija bei sąmoningumas.

McKay ir kolegos (2018) prie kūrybinio saviveiksmingumo formavimosi prielaidų taip pat priskiria ir konteksto veiksnius, kurie yra susiję su kūrybiniu saviveiksmingumu. Tokie veiksniai apima: lyderystę, darbo kompleksiskumą, autonomiją bei darbo reikalavimus kūrybiškumui. Pirmiausia, dauguma tyrimų randa, kad lyderiai užima svarbią rolę darbuotojų kūrybinio saviveiksmingumo formavimuisi – tai veikia per kelias socialinės kognityvinės teorijos prielaidas. Vadovai veikia kaip pavyzdžiai, kurių elgesį stebintys darbuotojai atitinkamai formuoja savo elgesį, vadinasi, jei lyderis demonstruos kūrybišką elgesį bei inovatyvius sprendimus, darbuotojai taip pat bus linkę atkartoti tokį elgesį. Taip pat, vadovai gali suteikti galimybių – duoti daugiau kūrybiškų užduočių savo darbuotojams, taip paskatinant juos įgauti patirtį demonstruojant kūrybišką elgesį, tokiu būdu darbuotojai labiau tikės savo gebėjimais demonstruoti kūrybinį elgesį. Galiausiai, vadovai gali naudoti žodinį įtikinėjimą – per paskatinimą ir teigiamą grįžtamąjį ryšį darbuotojų pasitikėjimas jų kūrybiniais gebėjimais didėja (Huang et al., 2016; McKay et al., 2018). Kontekste, kuris veikia kūrybinį saviveiksmingumą, taip pat svarbu ir darbo kompleksiskumas, autonomija bei darbo reikalavimai kūrybiškumui. Tyrimai rodo, kad sudėtingesnės, kompleksinės darbo užduotys, suteikta autonomija spręsti problemas, priimti sprendimus bei kūrybiškumo reikalaujantis darbo pobūdis skatina aukštesnį darbuotojų saviveiksmingumą (McKay et al., 2018; Slåtten, 2014; Tierney & Farmer, 2011). Konteksto dimensijos charakteristikos leidžia manyti, kad kūrybinis saviveiksmingumas yra kompleksinis konstruktas, kurio formavimuisi svarbūs ne tik asmeniniai veiksniai, bet ir kontekstas kuriame darbuotojas gali išreikšti pasitikėjimą savo kūrybiniais gebėjimais.

Autoriai taip pat išskiria ir socialinę veiksnių lemiančių kūrybinį saviveiksmingumą dimensiją. Socialinė erdvė šiame kontekste apima darbuotojų kolegas, komandos narius ir jų tarpusavio sąveikas, kurios turi įtakos darbuotojų pasitikėjimui savo kūrybiniais gebėjimais (McKay et al., 2018). Remiantis šia dimensija, galime teigti, kad bendradarbiai ir komanda užima svarbią rolę darbuotojų kūrybinio saviveiksmingumo raiškai. Tai formuojasi per sukurtą saugią erdvę, kurioje darbuotojas jaučiasi saugus, galintis reikšti savo kūrybines idėjas, nebijoti suklysti, eksperimentuoti. Tyrimai rodo, kad kūrybinis saviveiksmingumas artimai siejasi su psichologiniu saugumu (Liu et al., 2024; Reiter-Palmon & Millier, 2023). Svarbu ir tai, kad šiuos socialinius veiksnius galima sieti su inovatyviu klimatu – darbuotojo suvokiama socialine aplinka. Galima kelti prielaidą, kad inovatyvus klimatas, ypač komandinis jo lygmuo, per 4 pagrindinius faktorius - viziją, dalyvavimo saugumą, inovacijų palaikymą bei orientaciją į užduotį, - gali geriau paaiškinti kaip formuojasi darbuotojų kūrybinis saviveiksmingumas darbo aplinkoje.

Apibendrinant, McKay ir kolegos (2018) išskiria pagrindines tris kūrybinio saviveiksmingumo formavimosi ištakų dimensijas: asmeninės, kontekstinės bei socialinės. Asmeninė kūrybinio saviveiksmingumo formavimosi dimensija apima asmeninius išteklius – asmenybę, darbo saviveiksmingumą, ekspertiškumą. Kontekstinė – darbo charakteristikas, darbo sudėtingumą, kūrybiškumo reikalavimus bei lyderystę. Socialinė dimensija apima – kolegų palaikymą, darbuotojų socialines sąveikas. Svarbu tai, kad kontekstinę bei socialinę dimensijas galime sieti su organizacijos inovatyviu klimatu ir skirtingais jo lygmenimis. Kontekstinė dimensija, ypač kūrybinio darbo reikalavimai, gali būti suprantami, kaip organizacijos skatinimas darbuotojus būti inovatyviais, per organizacijos strategiją, viziją ir darbo procesus. Socialinė dimensija gali būti siejama su komandiniu inovatyviu klimatu, nes taip pat apima darbuotojų socialinius ryšius, saugios socialinės erdvės kūrimą. Ši inovatyvaus klimato bei kūrybinio saviveiksmingumo ištakų sąsaja yra itin svarbi siekiant geriau suprasti kūrybinį saviveiksmingumą ir jo raišką darbo aplinkoje. Nors literatūroje egzistuoja tyrimų rodančių inovatyvaus klimato sąsają su kūrybiniu saviveiksmingumu, pabrėžiamas tyrimų trūkumas, ypač nagrinėjant socialinę dimensiją ir jos sąsajas su kūrybiniu saviveiksmingumu (McKay et al., 2018).

1.6.Improvizacija

Improvizacija yra dažniausiai sutinkama menų kontekste ir literatūroje, dažniausiai ši sąvoka tapatinama su muzikos arba teatro sritimis. Žodis improvizacija yra kildinama iš lotynų kalbos žodžio *improvisus*, kuris reiškia nenumatyta netikėta. Pasak Nooshin (2003), improvizacija tai kūrimo ir atlikimo procesų vykdymas vienu metu be išankstinio pasiruošimo. Galime sakyti, kad kiekvieną kartą susidūrus su netikėta, nenumatyta situacija, jai iš anksto nepasiruošus, mes improvizuojame. Nors šis konstruktas dažniausiai nagrinėjamas pastarosiose, muzikos ir teatro srityse, jau kelis

dešimtmečius, improvizacija sulaukia vis daugiau dėmesio iš psichologijos ir verslo vadybos specialistų ir akademikų.

Pastaraisiais dešimtmečiais ne tik formuojami improvizacijos kaip proceso modeliai, bet ir randama pozityvi improvizacijos įtaka įvairiems psichologiniams konstruktsams. Naujausi improvizacijos tyrimai nustato, kad improvizacinio teatro principais paremtos intervencijos mažina depresijos simptomus ir nerimą (Krueger et al., 2019). Kiti autoriai randa, kad improvizacija didina neapibrėžtumo toleranciją ir kelia prielaidą, kad improvizacija, kaip įgūdis, gali būti tobulinamas (Felsman et al., 2020; Zenk et al., 2022). Improvizacinis procesas taip pat neatsiejamas ir nuo kūrybiškumo. Daugelis autorių pažymi, kad mokymasis improvizacinių principų ar išitraukimas į improvizacinius užsiėmimus skatina kūrybiškumą, divergentinį mąstymą (Felsman et al., 2020; Lewis & Lovatt, 2013; Sowden et al., 2015). Remiantis šiais tyrimais, galime matyti, kad improvizacija yra daugialypis konstruktas, kuris siejasi su kitais psichologiniais konstruktais. Tačiau kodėl improvizacija turi teigiamą poveikį žmogaus psichologiniams konstruktsams nėra iki galo aišku. Iš to kyla poreikis sisteminti ir charakterizuoti improvizaciją kaip procesą.

Siekiant surasti aiškiai aprašytus procesus ir kategorijas apie improvizaciją, literatūroje pirmiausia randama nuorodų į improvizacinį teatrą (angl. *Improv*). Šios teatro rūšies *modus operandi* yra improvizacija: aktoriai pasirodo scenoje be jokio išankstinio pasiruošimo, scenarijaus, repeticijų ir kuria esamuoju momentu (Sawyer, 2003). Viena iš improvizacinio teatro pradininkių Viola Spolin išskiria pagrindinius improvizacijos principus, kuriais vadovaujantis improvizacija tampa sėkminga. Vienas žymiausių, paskutinį dešimtmetį susilaukęs dėmesio ne tik iš teatro ir psichologijos paradigmu tačiau ir iš verslo vadybos, organizacijų srities, improvizacinio teatro principų yra lingvistinio šablono „Taip ir...“ naudojimas (Felsman et al., 2020). Šis principas ne tik iliustruoja vieną pagrindinių improvizacinio teatro žaidimų, tačiau taip pat atspindį ir didelę dalį improvizacijos esmės. Naudodami „Taip ir...“ teatro aktoriai yra skatinami besąlygiškai priimti kiekvieną partnerio (ar publikos) pasiūlymą, sutikti su juo ir tęsti veiksmą atsispiriant nuo pasiūlymo. Iš vienos pusės tai iliustruoja improvizacinio teatro filosofiją, kad kurti galime naudojantis viskuo kas yra aplinkui, „čia ir dabar“, taip skatinant išlaikyti dėmesį dabartyje ir scenoje, tuo pačiu būnant atviru kiekvienam atsirandančiam pasiūlymui iš dabartinės aplinkos. Iš kitos pusės, šis principas paliečia ir kitą esminį improvizacinio teatro principą – besąlygiškai pasitikėti partneriu ir jo siūlomomis idėjomis (Spolin, 1999). Tokiu būdu veiksmas scenoje tampa itin kūrybiškas, nes sukuriamą erdvę dalintis idėjomis ir jas įgyvendinti.

Kitas pagrindinis improvizacinio teatro principas yra saugios erdvės sukūrimas (Spolin, 1999). Šis principas pasižymi tuo, jog siekiant, kad improvizacija būtų sėkminga, yra ypač svarbu sukurti saugią erdvę improvizacijai. Iš vienos pusės tokios erdvės sukūrimas gali būti užtikrintas per

besąlygišką pasitikėjimą partneriu ir idėjų priėmimą, taip kiekvienas improvizatorius gali jaustis saugiai siūlydamas naujas idėjas, kas skatina naujų, kūrybingų idėjų generavimą. Iš kitos pusės, Spolin (1999) pabrėžia ir savo klaidų priėmimo aspektą. Improvizaciniame teatre, klaidos nėra interpretuojamos kaip nesėkmė, veikiau kaip galimybė sukurti kažką naujo ir kūrybiško. Toks požiūris į klaidas skatina improvizuojantį asmenį kurti atsispiriant nuo nesėkmės ir nebijant rizikuoti. Sukurta saugi erdvė improvizuoti skatina improvizacijos dalyvių kūrybiškumą ir spontaniškumą iš ko gimsta vis originalesnės idėjos. Galima teigti, kad saugi erdvė yra vienas iš svarbiausių improvizacinio teatro aspektų leidžiančių aktoriui sėkmingai improvizuoti. Tokią saugios erdvės svarbą taip pat galime rasti ir raidos pokyčių terapijoje (angl. *developmental transformation therapy*). Ši dramos terapijos rūšis yra grindžiama improvizaciniu teatru ir jo principais. Vienas svarbiausių aspektų yra „žaidimo erdvės“ (angl. *Playspace*) užtikrinimas (Johnson et al., 2009). Apibendrinant, improvizacinio teatro principai leidžia geriau suprasti kokios sąlygos yra reikalingos improvizacijos procesui. Toks sisteminis improvizacijos principų conceptualizavimas tampa atspirtis akademinėje literatūroje tirti improvizaciją, jos priežastis ir pasekmes.

1.7. Sisteminis improvizacijos modelis

Nors ir improvizacinio teatro literatūra siūlo konkrečius ir sąlyginai aiškius principus kurie yra reikalingi improvizuojant, siekiant nagrinėti improvizacijos fenomeną mokslinėje literatūroje, egzistuoja trūkumas moksliško improvizacijos charakterizavimo. Vieni pirmųjų susistemintą ir paremtą grindžiančiąją teorija improvizacijos modelį pasiūlė Zenk ir kolegos (2022). Kuriant susistemintą improvizacijos modelį autoriai pagrindine prielaida laikė tai, kad kiekvienas žmogus turi gebėjimą improvizuoti. Jų tyrimas improvizacijos tyrimų lauko kontekste yra svarbus tuo, kad kuriant improvizacijos modelį autoriai nagrinėja įvairių organizacinių sričių ekspertus. Tokia tyrimo metodologija atskleidžia improvizacijos kaip proceso universalumą skirtingose srityse.

Autoriai išskiria šias pagrindines improvizacijos kategorijas: atlikimas realiu laiku (angl. *Real-time doing*), mokymasis ir treniravimasis (angl. *Learning & Training*). Atlikimo realiu laiku kategorija aiškina improvizaciją per tai, kad improvizacija yra veikimas, užduočių atlikimas nauju būdu per sąlyginai trumpą laiką, lyginant su tuo, kaip užduotys būtų atliekamas „įprastomis sąlygomis“ (Zenk et al., 2022). Šią improvizacijos kategoriją autoriai išskaido į mažesnes kategorijas, pavyzdžiui tokias kaip: neapibrėžtumo įveikimas, idėjų kūrimas ir generavimas, kitų pasiūlymų priėmimas ir kūrimas atsispiriant nuo jų. Atsižvelgiant į šią kategoriją, galime matyti, kad modelis rezonuoja su improvizacinio teatro principais, kurie apibrėžia improvizaciją.

Mokymosi ir treniravimosi kategoriją autoriai apibrėžia kaip mokymąsi, praktikavimąsi situacijoms, kuriose bus improvizuojama (Zenk et al., 2022). Šią kategoriją autoriai taip pat išskaido į mažesnes kategorijas, tokias kaip: bazinių įgūdžių mokymasis; klaidų darymas ir jų įveikimas;

situacijų analizavimas ir reflektavimas. Ši kategorija iliustruoja, kad improvizacija gali būti laikoma kaip gebėjimas arba įgūdis kurį galime treniruoti. Supratimas esminių improvizacijos ir srities kurioje improvizuojama principų gali padėti improvizuoti sėkmingai. Taip pat, svarbus ir klaidų darymo ir analizavimo faktorius, kuris gali būti tapatinamas su improvizacinio teatro principais.

Nagrinėjant ši Zenk ir kolegų (2022) sukurta improvizacijos modelį yra svarbūs keli aspektai. Pirmiausia, sukurtas modelis gali būti gretinamas su baziniais improvizacinio teatro principais, tokiu būdu, improvizacinio teatro metodologija gali turėti mokslinį pagrindą ir būti verti analizuoti toliau. Svarbu ir tai, kad autoriai remiasi principu, kad kiekvienas žmogus gali improvizuoti ir improvizacija gali būti laikoma kaip įgūdis, kurį galima treniruoti. Tai leidžia tikėtis, kad remiantis improvizacijos principais ir charakteristikomis galima ugdyti gebėjimą improvizuoti.

1.8. Darbuotojo improvizacinis elgesys

Socialinės ir organizacinės psichologijos literatūroje aptikti vientisą improvizacinio darbuotojo elgesio apibrėžimą yra sudėtinga. Vieni autoriai siūlo, jog improvizacinis elgesys yra naujų kūrybiškų sprendimų integravimas reaguojant į skubias situacijas, nesilaikant nustatytų organizacijos taisyklių (Su et al., 2022). Tačiau, svarbu tai, kad improvizacija ne visada turi būti nukrypimas nuo organizacijos reguliacijos ir taisyklių, nes gali pasitaikyti situacijų, kai nustatytos procedūros ties tam tikra nauja, netikėta situacija dar nėra. Pavyzdžiui, aprašyti kokius konkrečius veiksmus ir užduotis reikia atlikti netikėtai pavaduojant kolegą ne visada pavyksta, todėl net ir tokioje situacijoje, galima sakyti darbuotojas improvizuoja. Kiti autoriai improvizaciją artimai sieja su spontaniškumu ir kūrybiškumu ir improvizacinį elgesį apibūdina kaip kūrybišką ir spontanišką elgesį susidūrus su nenumatyta situacija (Magni et al., 2009). Šiuo apibrėžimu neapsiribojama ties organizacijos taisyklėmis ir sąvoka praplečiama apimant daugiau situacijų kuriuose darbuotojas gali improvizuoti.

Atsižvelgiant į ypač dinamišką darbo rinką ir nuolatinius pokyčius ir nenumatytus įvykius pasaulyje, galime manyti, kad organizacijoms yra itin svarbu mokėti greitai reaguoti ir prisitaikyti prie nuolat kintančių aplinkos sąlygų. Literatūroje nurodoma, kad improvizacija yra laikoma būtinu įgūdžiu organizacijoms siekiant išlikti konkurencingomis rinkoje (Mannucci et al., 2021). Svarbu tai, kad improvizacijos kaip gebėjimo aktualumas yra universalus: organizaciniame lygmenyje organizacijos turi greitai reaguoti į rinkos pokyčius, naujus konkurentus, technologines naujoves, taip pat ir individualiame lygmenyje, kiekvienam darbuotojui yra svarbu greitai reaguoti į rinkos pokyčius, netikėtus nutikimus darbo ar socialinėje aplinkoje, prisitaikyti prie rinkos naujovių. Mannuci su kolegomis (2021) pabrėžia, kad organizacijos gebėjimas improvizuoti priklauso nuo kiekvieno darbuotojo gebėjimo improvizuoti. Improvizacijos kaip gebėjimo svarba ir poreikis taip pat atsiskleidžia organizacijose, kuriose darbo aplinka pati iš savęs yra ekstremali ir nenuspėjama.

Pavyzdžiui, skubiųjų pagalbų darbuotojai kone kasdien susiduria su neapibrėžtomis situacijomis, kuriose paruošto veiksmų plano nėra, todėl gebėjimas improvizuoti tampa vienu svarbiausiu įgūdžių siekiant teisingai atlikti užduotį (Roud, 2021). Tyrimai taip pat rodo, kad gebėjimas improvizuoti taip pat siejasi su kitais darbo aspektais kurie suteikia naudos tiek individui tiek organizacijai. Pirmiausia, komandos kurios geba improvizuoti generuoja daugiau kūrybinių sprendimų, pasižymi didesniu tarpusavio pasitikėjimu ir efektyvesne komunikacija (Vera & Crossan, 2005). Taip pat nurodoma, kad gebėjimas improvizuoti padeda efektyviai valdyti informacijos srautus, greitai priimti sprendimus esant dideliam aplinkos spaudimui (Mannucci et al., 2021; Roud, 2021; Vera & Crossan, 2005). Tokie tyrimų rezultatai leidžia manyti, kad improvizaciją galima laikyti kaip meta-kompetenciją, kuri apima kitus darbuotojų gebėjimus. Gebėti improvizuoti, tai ne tik reaguoti į netikėtą situaciją, veikiau tai apima ir bendradarbiavimo, pasitikėjimo kolegomis, dėmesio valdymo, kūrybiškumo procesus.

Nagrinėjant darbuotojų improvizacinę elgesį, svarbu atsižvelgti į veiksnius kurie skatina improvizacinio elgesio raišką. Psichologinėje literatūroje galima rasti nuorodų, nors ir nedaug, apie tai, kokie veiksniai skatina individo improvizaciją. Pirmiausia, dauguma autorių remiasi improvizacinio teatro ištakomis ir pagrindinėmis technikomis kurios užtikrina improvizacijos raišką. Išskiriami tokie veiksniai kaip: saugios erdvės sukūrimas, pasitikėjimas partneriu, klaidų darymas ir priėmimas, dėmesio koncentravimas į „čia ir dabar“ (Katzman et al., 2023; Krueger et al., 2019; Spolin, 1999). Tačiau nagrinėjant improvizacinę elgesį organizacijų kontekste, tyrimų, kurie nagrinėja kokia veiksniai skatina darbuotojų improvizaciją, nėra daug. Iš vienos pusės, Zenk ir kolegų (2022) pasiūlytas modelis nusako veiksnius kurie padeda pasireikšti improvizacijai. Šie veiksniai apima: bazinių įgūdžių turėjimą, treniravimąsi, klaidų darymą, bendradarbiavimą, saugią aplinką (Zenk et al., 2022). Šie veiksniai rezonuoja su anksčiau aptartais improvizacinio teatro principais, kreipiant dėmesį į saugią erdvę, įgūdžių turėjimą, bendradarbiavimą bei pasitikėjimą kolegomis. Tačiau dauguma šių veiksmų apima asmeninius faktorius kurie lemia improvizacinę elgesį. Kokių veiksmų gali imtis organizacijos siekiant skatinti improvizacinę elgesį iki galo nėra aišku. Galime manyti, kad Zenk ir kitų (2022) modelis ir improvizacinio teatro principai suteikia nuorodų į tai, kad organizacijose svarbu kurti saugią aplinką ir ugdyti darbuotojo bazinius įgūdžius reikalingus atlikti užduotį, bei skatinti komandų tarpusavio pasitikėjimą. Pavyzdžiui, gaisrinės pagalbos darbuotojams yra itin svarbu turėti tinkamus mokymus ir treniruotes prieš tikrą įvykį, tam, kad nenumatytoje situacijoje jie gebėtų pasirinkti tinkamus veiksmus įvykdyti užduotį. Tačiau tyrimų kurie empiriškai tiria organizacinius veiksnius kurie skatina darbuotojo improvizacinę elgesį nėra daug. Todėl literatūroje ryškėja poreikis tirti organizacinius veiksnius kurie skatina darbuotojų improvizacinę elgesį.

1.9. Organizacijos inovatyvus klimatas, kūrybinis saviveiksmingumas ir darbuotojų improvizacinis elgesys

Atsižvelgiant į anksčiau aptartą improvizacinio elgesio tyrimų lauko aktualumą ir problematiką, galima teigti, kad ryškėja empirinių tyrimų analizuojančių organizacinių ir asmeninių veiksnių sąsajas su improvizaciniu elgesiu poreikis. Pirmiausia, galima atsižvelgti į egzistuojančius tyrimus, kurie nurodo, kad siekiant skatinti improvizacinį elgesį yra svarbūs aplinkos veiksniai: saugi aplinka, pasitikėjimas tarp kolegų, organizacijos kultūra, ir asmeniniai veiksniai: įgūdžių turėjimas, asmeniniai įsitikinimai, treniravimasis, motyvacija ir emocijos (Katzman et al., 2023; Spolin, 1999; Zenk et al., 2022). Remiantis šiais tyrimais, galima kelti teorinę prielaidą, jog organizaciniame kontekste, minėti aplinkos veiksniai gali būti tapatinti su organizaciniu ir komandos klimatu, o asmeniniai veiksniai gali būti siejami su kūrybiniu saviveiksmingumu. Literatūros analizėje, galima rasti vieną tyrimą, patvirtinantį tokią prielaidą. Su ir kiti (2022) savo tyrime nurodo, kad organizacinis inovatyvus klimatas yra susijęs su improvizaciniu elgesiu per psichologinį saugumą ir kūrybinį saviveiksmingumą. Šią prielaidą ir gautus rezultatus verta nagrinėti plačiau remiantis socialine-kognityvine teorija ir kūrybinio saviveiksmingumo bei organizacijos ir komandos inovatyvaus klimato formavimosi priežastis ir veikimo pasekmes.

Remiantis socialine-kognityvine teorija, individo elgesys yra formuojamas jo asmeninių įsitikinimų – saviveiksmingumo ir jį supančios socialinės aplinkos (Bandura, 2009). Kūrybinis saviveiksmingumas apibrėžiamas kaip individo tikėjimas savo gebėjimais generuoti kūrybiškus sprendimus tam tikroje situacijoje (Tierney & Farmer, 2002). Atsižvelgiant į anksčiau aptartus kūrybinio saviveiksmingumo formavimosi šaltinius, galime teigti, kad individas formuoja pasitikėjimą savo kūrybiniais gebėjimais per patirtį, žodinius paskatinimus, stebėjimą ir fiziologinį atsaką (Bandura, 2009). Konkrečiau, organizaciniame kontekste, darbuotojas formuodamas pasitikėjimą savo kūrybiniais gebėjimais remiasi: savo darbo ekspertiskumu, taip pat ir darbo charakteristikomis, reikalavimu būti kūrybišku ir užduočių sudėtingumu (McKay et al., 2018). Galima manyti, kad darbuotojai, bus linkę labiau pasitikėti savo kūrybiniais gebėjimais tada, kai darbo aplinkoje juos skatina būti kūrybiškais, jie turi bazinių įgūdžių reikalingų atlikti užduotį. Tuo tarpu, tyrimai rodo, jog kai darbuotojas jau pasižymi aukštu kūrybiniu saviveiksmingumu, jis yra linkęs imtis kūrybiškų sprendimų, dažniau eksperimentuoja, nebijo klysti, ieško naujų būdų spręsti įprastas problemas (Herbiyanti et al., 2024; Sudiyani et al., 2020). Šie rezultatai rezonuoja su Zenk ir kolegų (2022) nurodomais improvizacijai reikalingais veiksniais: drąsa eksperimentuoti ir klysti. Tai leidžia manyti, kad kūrybinis saviveiksmingumas skatina darbuotojus susidūrus su neapibrėžta situacija reaguoti į ją, ieškoti originalių sprendimų ir nebijoti eksperimentuoti. Tai leidžia kelti prielaidą, kad kūrybinis saviveiksmingumas siejasi su improvizaciniu darbuotojų elgesiu.

Tačiau vien asmeninių įsitikinimų apie savo gebėjimus siekiant demonstruoti improvizacinį elgesį neužtenka. Remiantis socialine-kognityvine teorija, siekiant suprasti individo elgesį, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kokia socialinė aplinka jį supa (Bandura, 2009). Aplinka skatinanti improvizacinį elgesį yra tokia, kurioje yra kuriama saugi erdvė, skatinamas bendradarbiavimas ir pasitikėjimas tarp kolegų, klaidos yra priimamos, komanda turi tikslus pritaikytus kūrybiškumui ir eksperimentavimui (Spolin, 1999; Magni et al., 2009; Zenk et al., 2022). Tokią aplinką galime sieti su organizaciniu inovatyviu klimatu – organizacijoje yra formaliai ir neformaliai yra skatinamos inovacijos, per strategiją, viziją, darbuotojų pripažinimą (Scott & Bruce, 1994). Galima kelti prielaidą, kad organizacijoje, kurioje darbuotojai yra pripažįstami už naujus, originalius sprendimo būdus, kurioje neįprasti, bet efektyvūs sprendimai yra vertinami, darbuotojai bus linkę dažniau improvizuoti jausdami palaikymą ir gaudami tinkamas sąlygas improvizacijai. Svarbu ir tai, kad, komandinis inovatyvus klimatas yra siejamas su artimesne socialine aplinka, kuri reiškiasi per darbuotojų saugumą reikšti idėjas ir klysti, tarpusavio pasitikėjimą, atvirumą ir bendradarbiavimą, aiškius tikslus ir užduoties reikalavimus, suteikiamą paramą inovacijoms ir kūrybiniam sprendimams (Anderson & West, 1998; Newman et al., 2019). Komandos klimatas gali būti artimai siejamas su aplinka kuri yra reikalinga improvizacijai, ypač per saugios erdvės kūrimą ir kolegų tarpusavio bendradarbiavimą. Taigi, galima teigti, kad remiantis socialine-kognityvine teorija, organizacinis ir komandos inovatyvus klimatas atlieka socialinės aplinkos vaidmenį darbuotojo improvizacinio elgesio formavimesi.

Apibendrinant, kūrybinis saviveiksmingumas ir organizacinis bei komandos inovatyvus klimatas gali padėti paaiškinti kaip formuojasi darbuotojo improvizacinis elgesys. Pirmiausia, kūrybinis saviveiksmingumas, gali būti siejamas su darbuotojo pasitikėjimu savo gebėjimais, polinkiu eksperimentuoti, daryti klaidas ir atsispirti nuo jų, demonstruoti originalius ir kūrybiškus rezultatus (Herbiyanti et al., 2024; Sudiyani et al., 2020). Todėl galima manyti, kad darbuotojo pasitikėjimas savo kūrybiniais gebėjimais užima svarbią rolę ir darbuotojo improvizacinio elgesio pasireiškinge. Taip pat, galima kelti teorinę prielaidą, kad organizacijos ir komandos inovatyvus klimatas atlieka socialinės aplinkos vaidmenį darbuotojo improvizacinio elgesio raiškoje. Abu klimato lygmenys gali būti siejami su improvizaciniu elgesiu: organizacinis klimatas per paramą inovacijoms ir išteklių suteikimą, komandinis: per saugios erdvės kūrimą ir bendradarbiavimo skatinimą. Tačiau teoriniame lygmenyje ryškėja skirtingi abiejų lygmenų mechanizmai veikiantys darbuotojo elgesį. Pirmiausia, komandinis klimatas siejamas su pagrindiniais ankstesniuose šaltiniuose nurodytais aplinkos veiksniais reikalingais sėkmingai improvizacijai: saugi erdvė ir bendradarbiavimas su kolegomis (Spolin, 1999; Zenk et al., 2022). Tuo tarpu organizacinį klimatą galima sieti su užduoties charakteristikomis, išteklių, paramos suteikimo, pripažinimo veiksniais, kurie Zenk ir kitų (2022) nurodytame modelyje yra svarbūs aplinkos veiksniai improvizaciniam

elgesiui. Taip pat, galime manyti, kad tai, kad organizacija pripažįsta inovatyvius ir kūrybiškus darbuotojus, labiau atitinka kūrybinio saviveiksmingumo formavimosi šaltinius, ypač žodinių paskatinimų ir emocinio atsako šaltinius. Todėl, galima kelti teorinę prielaidą, kad organizacinio lygmens inovatyvus klimatas siejasi su improvizaciniu elgesiu ne tik tiesiogiai, tačiau taip pat formuoja darbuotojo pasitikėjimą savo kūrybiniais gebėjimais per pripažinimą ir skatinimą, o toliau asmeniniai individo įsitikinimai – kūrybinis saviveiksmingumas formuoja darbuotojo improvizacinį elgesį. Tačiau dėl improvizacinio elgesio konstrukto naujumo, tyrimų pagrindžiančių šią prielaidą nėra. Apibendrinant, galime teigti, kad nors teorinė analizė leidžia formuluoti prielaidas apie organizacinio ir komandos inovatyvaus klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio sąsajas, tačiau empirinėje literatūroje trūksta šaltinių nagrinėjančių šiuos ryšius.

1.10. Tyrimo problematika

Nepaisant improvizacinio elgesio aktualumo šių laikų kontekste, galima teigti, kad pastarasis konstruktas yra vis dar prastai konceptualizuotas bei paaiškintas psichologijoje ir organizaciniame kontekste. Ypač trūksta tyrimų kurie analizuoja kokie aplinkos ir asmeniniai veiksniai skatina darbuotojų improvizacinį elgesį. Tokių tyrimų literatūroje galima rasti tik vieną, kuris nustatė, kad inovatyvus klimatas veikia improvizacinį elgesį per psichologinį saugumą, o kūrybinis saviveiksmingumas moderuoja klimato ir improvizacinio elgesio ryšį (Su et al., 2022). Tyrimo autoriai taip pat prabrėžia, kad improvizacinis elgesys yra siaurai ištirtas ir konceptualizuotas konstruktas. Taigi, improvizacinio elgesio tyrimų lauke egzistuoja poreikis tirti jį plačiau, nagrinėjant kokie veiksniai skatina darbuotoją demonstruoti improvizacinį elgesį.

Atlikta literatūros analizė leidžia kelti teorinę prielaidą, kad improvizacinis darbuotojų elgesys gali būti siejamas su asmeniniais įsitikinimais: kūrybiniu saveveiksmingumu ir socialine aplinka: organizaciniu ir komandos inovatyviu klimatu. Ankstesni kūrybinio saviveiksmingumo tyrimai rodo, kad individo asmeninis pasitikėjimas savo kūrybiniais gebėjimais gali būti siejamas su kūrybiniu ir inovatyviu elgesiu darbo aplinkoje (McKay et al., 2018; Sudiyani et al., 2020). Tai leidžia manyti, kad kūrybinis saviveiksmingumas gali sietis su darbuotojų demonstruojamu tam tikru kūrybiniu elgesiu. Tačiau improvizacinio elgesio, kaip atskiro konstrukto, kuris gali būti formuojamas kūrybinio saviveiksmingumo, ankstesni tyrimai neįtraukia. Išskyrus Su ir kitų (2022) tyrimą, kuriame nustatyta, kad kūrybinis saviveiksmingumas stiprina ryšį tarp organizacinio klimato ir improvizacinio elgesio. Tačiau, vis dar egzistuoja poreikis konkrečiai tirti ar kūrybinis saviveiksmingumas gali būti tiesiogiai siejamas su improvizacinio elgesio formavimusi. Organizacinio inovatyvaus klimato tyrimų lauke, taip pat retai nagrinėjamas improvizacinio elgesio konstruktas. Literatūros analizėje ryškėja, poreikis diferencijuoti inovatyvaus klimato lygmenis. Konkrečiau, randama nuorodų į tai, kad komandos inovatyvaus klimato lygmuo gali sietis su skirtingais konstruktais nei organizacinio

lygmens inovatyvus klimatas (Anderson & West, 1998; Newman et al., 2019). Ankstesni tyrimai, nagrinėjantys organizacinio inovatyvaus klimato sąsajas su improvizaciniu elgesiu šios klimato lygmenų diferenciacijos neįtraukia į analizę ir komandos klimatą tapatina su organizacinio klimatu (Su et al., 2022). Todėl siekiant konkrečiau identifikuoti kokie inovatyvaus klimato lygmenis ir kokiais mechanizmais jie siejasi su improvizaciniu elgesiu, į analizę verta įtraukti abu šiuos konstruktus. Ankstesniuose tyrimuose ir literatūroje, nurodyta saugios erdvės ir pasitikėjimų tarp kolegų svarba (Spolin, 1999; Zenk et al., 2022), leidžia kelti prielaidą, kad komandos inovatyvus klimatas gali artimiau sietis su improvizaciniu darbuotoju elgesiu nei organizacinio lygmens klimatas, kuris labiau atliepia kūrybinio saviveiksmingumo formavimosi šaltinius: žodinį įtikinėjimą, emocinį atsaką ir darbo charakteristikas. Taigi, apibendrinant galima teigti, kad egzistuoja tyrimų poreikis, kurie nagrinėja kūrybinio saviveiksmingumo sąsajas su improvizaciniu elgesiu, bei organizacijos inovatyvaus klimato ir komandos inovatyvaus klimato, kaip atskirų konstrukto, sąsajas su improvizaciniu darbuotojų elgesiu.

Galiausiai, improvizacijos tyrimų lauko kontekste vis daugėja tyrimų, kurie nagrinėja improvizacijos, kaip įgūdžio tobulinimo naudą kitiems psichologiniams konstruktoams. Naujausi tyrimai rodo, kad improvizacijos treniravimasis pagal improvizacinio teatro metodologijas gali padėti: sumažinti depresijos simptomus (Krueger et al., 2019), sumažinti socialinį nerimą ir didinti neapibrėžtumo toleranciją (Felsman et al., 2020, 2022), mažinti perdegimo simptomus (Katzman et al., 2023). Tačiau organizaciniame kontekste, tyrimų, kurie nagrinėja improvizaciją, kaip įgūdį, nėra daug. Yra tyrimų kurie nurodo, kad improvizacijos treniravimas gali skatinti kūrybinį saviveiksmingumą darbo aplinkoje (Berkemeyer et al., 2025). Tačiau šie tyrimai nenagrinėja, ar ankstesnė improvizacijos patirtis siejasi su dažnesniu improvizaciniu elgesiu darbo aplinkoje. Pagal Zenk ir kitus (2022) improvizacija yra įgūdis, kuris gali būti tobulinamas. Remiantis šia idėja, galima kelti prielaidą, kad improvizacijos kaip universalaus įgūdžio treniravimas, gali sietis su tolimesniu improvizaciniu elgesiu kitose aplinkose. Siekiant nustatyti kokie veiksniai siejasi su darbuotojų improvizaciniu elgesiu į analizę verta įtraukti ir ankstesnę turimą improvizacinę patirtį.

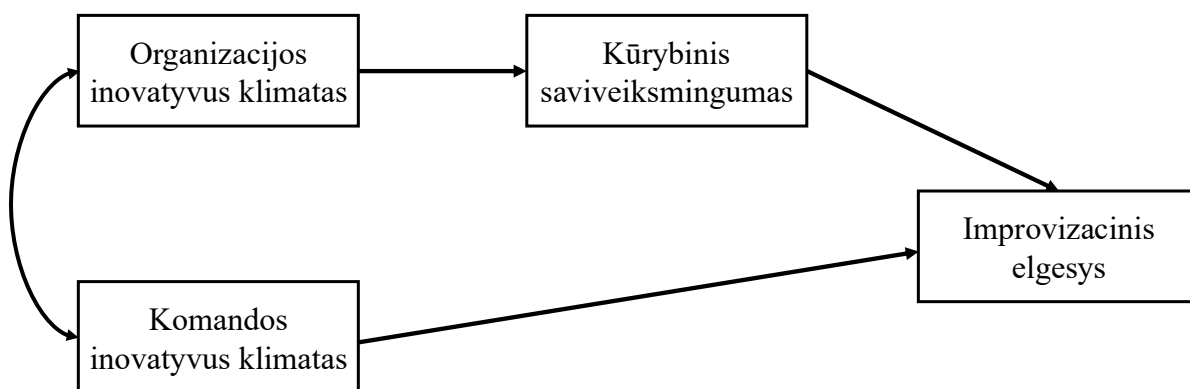
1.11. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Šiame tyrime siekiama atliepti anksčiau aptartų tyrimų ir literatūros ribotumus bei prisidėti prie jau egzistuojančios literatūros apie darbuotojų improvizacinį elgesį. Tyrime nagrinėjama organizacinio inovatyvaus klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir darbuotojų improvizacinio elgesio sąsajos. Remiantis ankstesniais tyrimais ir socialine-kognityvine teorija, šiame tyrime analizuojama ar kūrybinis saviveiksmingumas veikia kaip mediacinis mechanizmas tarp inovatyvaus klimato ir darbuotojų improvizacinio elgesio. Atsižvelgiant į Newman ir kolegų (2019) nurodyta inovatyvaus klimato lygmenų problematiką, į tyrimą įtraukti du inovatyvaus klimato lygmenys: organizacinis ir komandinis. Taip pat, atsižvelgus į Su ir kolegų (2022) siūlymus ateities tyrimams ir Zenk su kolegomis (2022) keliama prielaida apie improvizaciją, kaip įgūdį, šiame tyrime pridėtas papildomas kintamasis – ankstesnės darbuotojų patirtys improvizaciniuose užsiėmimuose. Šiuo kintamuoju siekiama patikrinti, ar dalyvavimas improvizaciniuose užsiėmimuose gali veikti kaip veiksnys prisidedantis prie darbuotojų improvizacinio elgesio darbo aplinkoje. Remiantis šiomis prielaidomis suformuluotas šio tyrimo tikslas, iškelti tyrimo uždaviniai bei nubraižyta tyrimo schema (žr. 3 pav.).

Tyrimo tikslas: ištirti organizacinio inovatyvaus klimato, komandos inovatyvaus klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) Nustatyti organizacinio ir komandos inovatyvaus klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio tarpusavio sąsajas.
- 2) Ištirti prognostinius improvizacinio elgesio veiksnus.
- 3) Nustatyti kūrybinio saviveiksmingumo, organizacijos inovatyvaus klimato, komandos inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio tiesioginius ir medijacijos ryšius taikant struktūrinių lygčių modeliavimą.



1 pav. Tyrimo schema

2. METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrime dalyvavo 115 tiriamųjų, tyrimo dalyviams surinkti taikyta patogioji netikimybinė atranka: elektroninė tyrimo anketa dalinamasi socialiniuose tinkluose ir įvairiose organizacijose. Vienas tiriamasis nurodė šiuo metu nedirbantis, tad šis tyrimo dalyvis į galutinę duomenų analizę neįtrauktas. Galutinę tyrimo imtį sudarė 114 tiriamųjų: 72 moterys; 42 vyrai; vidutinis tiriamųjų amžius: 32 (SD = 9.75) metai. 28 tiriamieji nurodė dirbantys viešajame, o 86 privačiame sektoriuose. 70 tiriamųjų nurodė neturintys ankstesnės patirties improvizaciniuose užsiėmimuose, 44 tiriamieji nurodė tokią patirtį turintys.

2.2. Tyrimo instrumentai

Komandos klimato klausimynas (*Team climate inventory; TCI*) (Anderson & West, 1998): naudojamas siekiant išmatuoti inovatyvų klimatą komandiniame lygmenyje. Klausimyną sudaro 38 klausimai, kurie matuoja keturias inovatyvaus klimato dimensijas: vizija, dalyvavimo saugumas, inovacijų palaikymas ir orientacija į užduotį. Vizijos subskalę sudaro 12 klausimų, tokių kaip „Aiškiai suprantate savo komandos tikslus“, dalyvavimo saugumo – 9 klausimai, pavyzdžiui: „Komandoje laikomės požiūrio, kad visi kartu siekiame bendro tikslo“, inovacijų palaikymo – 8 klausimai, tokie kaip „Ši komanda nuolat juda link naujų sprendimo būdų ieškojimo“ ir orientacijos į užduotį – 9 klausimai, pavyzdžiui „Komandos nariai remiasi vieni kitų idėjomis, siekdami geriausio rezultato“. Visi šie klausimai vertinti 5 balų Likert tipo skalėje, prašant tiriamųjų įvertinti, kaip stipriai jie sutinka su šiais klausimais apibūdinančiais jų dabartinę komandą, kai 1 – Visiškai nesutinku, 5 – Visiškai sutinku. Klausimyno originali versija yra anglų kalba, šio tyrimo tikslais instrumentas išverstas į lietuvių kalbą naudojant dvigubo vertimo metodą. Šis klausimynas yra plačiai naudojamas siekiant matuoti inovatyvų klimatą, yra išverstas į daug skirtingų kalbų ir taikomas skirtingoms imtis instrumentas taip pat pasižymi gerais patikimumo ir validumo rodikliais (Newman et al., 2019). Šio tyrimo metu patvirtinančioji faktorinė analizė tyrimo subskalių validumui patikrinti nebuvo atlikta, atsižvelgiant į per mažą imties dydį. Atliktas patikimumo matavimas naudojant Cronbach α patikimumo rodiklį, užfiksuotas geras vidinis instrumento suderintumas kiekvienoje subskalėje: vizija Cronbach $\alpha = 0,897$, dalyvavimo saugumas Cronbach $\alpha = 0,890$, parama inovacijoms Cronbach $\alpha = 0,965$, orientacija į užduotį Cronbach $\alpha = 0,838$ ir bendra Cronbach $\alpha = 0.963$, Toks vidinio suderintumo lygis atitinka instrumento autorių, kurie nurodo Cronbach α nuo 0.84 iki 0.94 kiekvienai subskalei.

Inovatyvaus klimato klausimynas (*The Climate for Innovation Scale*) (Scott & Bruce, 1994). Šis instrumentas naudotas matuoti inovatyvų klimatą organizaciniame lygmenyje. Klausimynas sudarytas iš 22 klausimų, kuriuos skiria dvi dimensijos: inovacijos parama ir išteklių

suteikimas. Inovacijos paramai matuoti skirti 16 klausimų kurie vertina: kiek darbuotojai organizaciją mato kaip atvirą pokyčiams; palaiko naujas idėjas ir yra tolerantiška darbuotojų įvairumui, ši subskalė įtraukia tokius klausimus kaip „Organizacijoje yra skatinamas kūrybiškumas“ arba „Organizacija viešai pripažįsta tuos, kurie yra inovatyvūs“. Išteklių dimensija sudaryta iš 6 klausimų, kurie skirti matuoti kaip suvokiami organizacijoje teikiami ištekliai kurie skatina inovacijas. Subskalė įtraukia tokius klausimus kaip „Organizacija suteikia pakankamai laiko įgyvendinti kūrybiškas idėjas“ arba „Pagalba kuriant naujas idėjas yra lengvai prieinama“. Klausimyno vertimui iš originalios, anglų, kalbos į lietuvių buvo naudotas dvigubo vertimo metodas. Instrumentas yra plačiai naudojamas siekiant matuoti organizacijos inovatyvų klimatą ir pasižymi gerais vidinio suderintumo ir validumo rodikliais (Newman et al., 2019). Šiam instrumentui nebuvo taikoma patvirtinančioji faktorinė analizė atsižvelgiant į per mažą imties dydį. Tyrimo autoriai nurodo gerus klausimyno vidinio suderintumo rodiklius: inovacijų paramos subskalėje Cronbach $\alpha = 0.92$, išteklių suteikimo Cronbach $\alpha = 0.77$ (Scott & Bruce, 1994). Šiame tyrime gautas vidinio suderintumo balai atitinka instrumento autorių rezultatus: inovacijos paramos subskalės Cronbach $\alpha = 0.917$; išteklių suteikimo Cronbach $\alpha = 0.796$, ir bendra skalės Cronbach $\alpha = 0.931$.

Trumpa Kūrybinio Saviveiksmingumo Skalė (Short Scale of Creative Self (SSCS) (Karwowski et al., 2018). Skalė sudaryta iš 11 klausimų iš kurių 6 skirti matuoti kūrybinį saviveiksmingumą; 5 matuoti kūrybinį identitetą. Kūrybinio saviveiksmingumo subskalė apima tokius teiginius kaip „Žinau, kad galiu efektyviai spręsti net ir sudėtingas problemas“ arba „Man gerai sekasi siūlyti originalius problemų sprendimus“. Kūrybinio identiteto subskalė įtraukia tokius klausimus „Mano kūrybiškumas yra svarbi mano identiteto dalis“ arba „Būti kūrybingu žmogumi man yra svarbu“. Šie klausimai vertinami 5 balų Likert tipo skalėje, klausiant kiek stipriai tiriamieji sutinka su pateiktais teiginiais, kur 1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku. Instrumentas iš originalios kalbos verčiamas į lietuvių naudojant dvigubo vertimo metodą. Šis klausimynas yra dažnai paplėtes ir naudojamas įvairių autorių (Shaw et al., 2021). Instrumento autoriai taip pat nurodo gerus vidinio suderinamumo psichometrinius rodiklius: : kūrybinio saviveiksmingumo Cronbach $\alpha = 0.79$, ir kūrybinio identiteto Cronbach $\alpha = 0.81$ (Karwowski et al., 2018). Šiame tyrime gauti taip pat geri vidinio suderintumo rodikliai kūrybinio saviveiksmingumo Cronbach $\alpha = 0.855$, ir kūrybinio identiteto Cronbach $\alpha = 0.918$, bendra skalės Cronbach $\alpha = 0.918$.

Improvizacinis elgesys: šis kintamasis matuojamas remiantis Vera ir Crossan (2005) tyrime naudota skale skirta tirti komandos improvizacinį elgesį. Klausimai adaptuoti matuoti individualų improvizacinį elgesį. Tokią adaptuotą skales versija naudoja ir kiti tyrėjai tiriant darbuotojų improvizacinį elgesį (Su et al., 2022). Galutinę skalę sudaro 7 klausimai, tokie kaip „Aš sprendžiu netikėtai iškilusias situacijas čia ir dabar“ arba „Vykdydamas užduotį aš gebu greitai mąstyti ir

prisitaikyti“. Klausimai vertinami 7 balų Likert skalėje, kai 1 – visiškai nesutinku; 7 – visiškai sutinku. Skalės teiginiai versti iš originalios kalbos naudojant dvigubo vertimo metodą. Autoriai naudojantys adaptuotą individualiam improvizacinio elgesio lygmeniui pritaikytą skalę nurodo aukšta vidinio suderintumo rezultata, Cronbach $\alpha = 0.904$. Šio tyrimo vidinio suderintumo analizė taip pat parodė gerą vidinį suderintumą, Cronbach $\alpha = 0.903$.

Patirtis improvizaciniuose užsiėmimuose: siekiant išmatuoti šį kintamąjį tiriamųjų prašoma nurodyti ar per paskutinius 5 metus jie turėjo improvizacinių užsiėmimų patirties, atsakant taip arba ne. Pasirinkus „Taip“, tiriamųjų prašoma apibūdinti turėtą patirtį. Toks matavimo pasirinkimas remiasi tyrime kelta prielaida, kad improvizacija, kaip gebėjimas, gali būti ugdomas universaliai.

2.3. Tyrimo eiga

Duomenų rinkimo etapui sukurta elektroninė anketos versija (žr. 1 priedas). Anketa sudarė demografiniai klausimai ir klausimynai skirti matuoti tyrimo kintamuosius. Anketa buvo dalijamasi socialiniuose tinkluose ir įvairiose organizacijose kviečiant sudalyvauti tyrime. Prieš pildant anketa, tyrimo dalyviai raštu informuoti apie tyrimą, tyrimo tikslą, užtikrinama, kad apklausa anoniminė ir užtikrinamas konfidencialumas. Surinkti tyrimo duomenys buvo talpinami į IBM SPSS programą. Tyrimo metu surinkti duomenys naudojami duomenų analizėje.

2.4. Duomenų analizė

Tyrimo duomenims analizuoti buvo naudojama IBM SPSS programa. Siekiant patikrinti skalių patikimumą buvo naudojamas vidinio suderintumo rodiklis Cronbach α . Toliau analizuojama tyrimo aprašomoji statistika – tiriamųjų skaičius, pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas: lytį, darbo pobūdį, ekonominį sektorių. Skalių įverčių pasiskirstymą pagal normalųjį pasiskirstymą patikrinti buvo remtasi imties eksceso (angl. *kurtosis*) ir duomenų asimetrijos (angl. *skewness*) rodikliais. Duomenys laikomi pasiskirstę normaliai, kai pastarųjų rodiklių vertės telpa į -2 ir +2 intervalą. Remiantis šia prielaida, visų skalių įverčiai atitiko normalųjį skirstinį, todėl tolimesnėje duomenų analizėje naudoti parametriniai kriterijai.

Išanalizuoti kintamųjų skirtumus pagal sociodemografines charakteristikas buvo naudota dispersinė analizė (MANOVA). Šis metodas taikytas siekiant išanalizuoti skirtumus tarp lyties, darbo formato, darbovietės ekonominio sektoriaus bei tarp turinčių ankstesnės improvizacinės patirties dalyvių ir neturinčių. Atsižvelgus į kintamųjų normalųjį pasiskirstymą, analizuojant kintamųjų tarpusavio ryšius buvo taikytas Pearson koreliacijos koeficientas. Kintamųjų tarpusavio sąsajų efekto stiprumas interpretuojamas remiantis Cohen (1988) siūloma metodologija: silpnas efekto dydis laikomas kai $0,10 < r < 0,29$; vidutinis efektas kai $0,30 < r < 0,49$ ir stiprus efektas kai $r > 0,50$. Toliau, siekiant nustatyti improvizacinio elgesio prognostinius veiksnius buvo naudota daugialypė

hierarchinė tiesinės regresijos analizė, kurioje improvizacinis darbuotojų elgesys laikomas kaip priklausomas kintamasis, o organizacijos ir komandos inovatyvus klimatas, kūrybinis saviveiksmingumas įtraukti kaip nepriklausomi kintamieji, patirtis improvizaciniuose užsiėmimuose ir lytis įtraukti kaip kontroliniai kintamieji. Nustatyti ar kūrybinis saviveiksmingumas veikia kaip mediatorius inovatyvaus klimato ryšį su improvizaciniu elgesiu, buvo taikoma regresinės analizės seka remiantis Baron ir Kenny (1986) siūloma metodologija. Pirmiausia patikrinta, ar inovatyvus klimatas ir kūrybinis saviveiksmingumas atskirai statistiškai reikšmingai prognozuoja improvizacinį darbuotojų elgesį. Toliau nustatyta, kad inovatyvus klimatas statistiškai reikšmingai prognozuoja kūrybinį saviveiksmingumą. Galiausiai, į regresijos modelį įtraukiant kūrybinį saviveiksmingumą ir inovatyvų klimata, pastarojo prognostinė galia sumažėjo arba tapo nereikšminga. Pagal šią logiką, remiantis Baron ir Kenny (1986), kūrybinis saviveiksmingumas buvo analizuojamas kaip mediatorius tarp inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio. Tokia analizė atlikta du kartus, nagrinėjant komandos ir organizacinio inovatyvaus klimato lygmenys atskirai. Taip pat atlikta struktūriniu lygčių modeliavimo (angl. *structural equation modeling*; SEM) analizė siekiant patikrinti kintamųjų tarpusavio ryšius viename integruotame modelyje. Sudaryto modelio tinkamumas buvo vertinamas pagal modelio tinkamumo rodiklius: palyginamasis tinkamumo indeksas CFI, tinkamumo indeksas GFI, normalizuotas tinkamumo indeksas NFI, Tucker-Lewis indeksas TLI, modelis laikytas tinkamu jei šie indeksai pakliuvo į 0,9 ir 1 intervalą (Hooper et al., 2008). Taip pat tikrinami apytikslės kvadratinių paklaidų vidurkių šaknies RMSEA ir standartizuota kvadratinių liekamųjų vidurkių šaknies SRMR rodikliai, modelis laikomas tinkamu, jei šie rodikliai patenka į 0 ir 0,08 intervalą, intervale 0,08 – 0,1 modelis laikomas vidutiniškai tinkamu (Hooper et al., 2008; MacCallum et al., 1996). Tikrinamas ir normalizuotas Chi-kvadrato rodiklis Chi-kvadratas/laisvės laipsniai df . Modelis laikomas tinkamu jei normalizuoto Chi-kvadrato vertė < 5 (Hooper et al., 2008).

3. REZULTATAI

3.1. Sociodemografiniai skirtumai

Pirmiausia, rezultatų analizėje buvo nagrinėjami inovatyvaus organizacijos klimato, inovatyvaus komandos klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio skirtumai tarp sociodemografinių grupių. Kintamųjų skirtumai analizuojami pagal šias grupes: lytis, darbo formatas, ar tiriamasis užima vadovaujančias pareigas, improvizacinių užsiėmimų patirtis (kintamieji suskirstyti į dvi grupes: turi arba neturi). Atsižvelgiant į kintamųjų normalųjį pasiskirstymą, kiekvienam tiriamųjų grupių palyginimui buvo taikoma daugiakritinė dispersijos analizė MANOVA, lyginant kiekvieną grupę atskirai.

Pirmoje analizėje siekiama nustatyti kintamųjų: inovatyvaus organizacijos klimato, inovatyvaus komandos klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio skirtumus tarp lyčių. Analizės metu nustatytas statistiškai reikšmingas MANOVA modelis, kuris rodo, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp kintamųjų lyginant pagal tiriamųjų lytį: Wilks' $\lambda = 0,889$; $F(1, 112) = 3,411$; $p = 0,011$; $\eta^2 = 0,111$. Siekiant nustatyti kurie kintamieji skiriasi pagal tiriamųjų lytį, kiekvienas kintamasis palygintas naudojant dispersinę analizę ANOVA (žr. 1 lentelė). Nustatyti statistiškai reikšmingi improvizacinio elgesio skirtumai tarp lyčių, gauta, kad vyrai ($M=5,87$; $SD=0,98$) pasižymi aukštesniais improvizacinio elgesio įverčiais nei moterys ($M=5,19$; $SD=1,09$; $F(1,112)=10,90$; $\eta^2 = 0,089$; $p = 0,001$). Statistiškai reikšmingi skirtumai tarp lyčių, lyginant kitus kintamuosius nenustatyti.

1 lentelė

Inovatyvaus organizacijos klimato, inovatyvaus komandos klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio skirtumai tarp lyčių

Kintamasis	Moterys		Vyrai		$F(1, 112)$	η^2	p
	M	SD	M	SD			
Inovatyvus organizacijos klimatas	3,36	0,73	3,47	0,72	0,63	0,006	0,428
Inovatyvus komandos klimatas	3,84	0,65	3,97	0,60	0,95	0,008	0,332
Kūrybinis saviveiksmingumas	3,89	0,66	4,02	0,76	0,91	0,008	0,342
Improvizacinis elgesys	5,19	1,09	5,87	0,98	10,90	0,089	0,001

Pastaba. Paryškintu šriftu yra pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

Taip pat patikrinti inovatyvaus organizacijos klimato, inovatyvaus komandos klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio skirtumai tarp skirtingu formatu dirbančių asmenų. Gautas statistiškai nereikšmingas MANOVA modelis: Wilks' $\lambda = 0,957$; $F(1, 112) = 1,226$; $p = 0,304$; $\eta^2 = 0,043$. Tai rodo, jog skirtumų tarp skirtingu formatu dirbančių tiriamųjų nenustatyta.

Toliau buvo tikrinami kintamųjų skirtumai tarp užimančių ir neužimančių vadovaujančias pareigas tiriamųjų. Gauti rezultatai rodo, kad šios tiriamųjų grupės statistiškai reikšmingai nesiskiria. Gautas MANOVA modelis: Wilks' $\lambda = 0,962$; $F(1, 112) = 1,067$; $p = 0,376$; $\eta^2 = 0,098$.

Galiausiai patikrinta, ar turintys ir neturintys improvizacinių užsiėmimų patirties tyrimo dalyviai skiriasi tarp nagrinėjamų kintamųjų. Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp tiriamųjų grupių, gautas statistiškai reikšmingas MANOVA modelis: Wilks' $\lambda = 0,865$; $F(1, 112) = 4,241$; $p = 0,003$; $\eta^2 = 0,135$. Siekiant nustatyti pagal kuriuos kintamuosius skiriasi nagrinėtos grupės, taikyta dispersinė analizė ANOVA, pagal kurią lygintas kiekvienas kintamasis (žr. 2 lentelė). Rezultatai rodo, kad improvizacinių užsiėmimų patirties turintys asmenys pasižymi statistiškai reikšmingai aukštesniu kūrybiniu saviveiksmingumu ($M = 4,24$; $SD = 0,65$) lyginant su improvizacinių užsiėmimų patirties neturinčiais tiriamaisiais (atitinkamai $M = 4,24$; $SD = 0,65$; $M = 5,82$; $SD = 0,88$; $F(1,112) = 14,81$; $\eta^2 = 0,12$; $p < 0,001$), bei statistiškai reikšmingai aukštesniais improvizacinio elgesio įverčiais, (atitinkamai: $M = 5,82$; $SD = 0,88$; $M = 5,20$; $SD = 1,16$; $F(1,112) = 9,22$; $\eta^2 = 0,076$; $p = 0,003$). Tarp kitų kintamųjų nenustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai.

2 lentelė

Inovatyvaus organizacijos klimato, inovatyvaus komandos klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio skirtumai tarp improvizacinių užsiėmimų patirties turinčių ir neturinčių tiriamųjų

Kintamasis	Turintys improvizacijos patirties		Neturintys improvizacijos patirties		$F(1, 112)$	η^2	p
	M	SD	M	SD			
Inovatyvus organizacijos klimatas	3,47	0,73	3,35	0,73	0,77	0,007	0,381
Inovatyvus komandos klimatas	4,00	0,56	3,82	0,67	2,38	0,021	0,126
Kūrybinis saviveiksmingumas	4,24	0,65	3,75	0,67	14,80	0,117	0,000

Improvizacinis elgesys	5,82	0,88	5,20	1,16	9,22	0,076	0,003
------------------------	------	------	------	------	------	-------	-------

Pastaba. Paryškintu šriftu yra pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

3.2. Organizacinio ir komandos inovatyvaus klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio tarpusavio sąsajos

Siekiant nustatyti inovatyvaus organizacijos klimato, inovatyvaus komandos klimato, kūrybinio saviveiksmingumo, improvizacinio elgesio tarpusavio sąsajas buvo naudotas Pearson koreliacijos koeficientas. Į analizę taip pat įtraukti kontroliniai kintamieji, tokie kaip , amžius, darbo stažas bei patirtis organizacijoje. Rezultatai pateikti 3-oje lentelėje. Nustatyti statistiškai reikšmingi teigiami inovatyvaus organizacijos klimato, inovatyvaus komandos klimato, kūrybinio saviveiksmingumo bei improvizacinio elgesio tarpusavio ryšiai. Rezultatai rodo, kad improvizacinis elgesys statistiškai reikšmingai koreliuoja su kūrybiniu saviveiksmingumu ($r = 0,65$; $p < 0,001$), tai rodo stiprų efekto dydį. Taip pat nustatytas vidutinis efekto dydis, remiantis statistiškai reikšminga teigiama koreliacija tarp improvizacinio elgesio ir organizacijos inovatyvaus klimato ($r = 0,35$; $p < 0,001$) bei komandos inovatyvaus klimato ($r = 0,45$; $p < 0,001$). Kontroliniai kintamieji: amžius, darbo stažas bei patirtis organizacijoje nebuvo statistiškai reikšmingai susiję su pagrindiniais tyrimo kintamaisiais. Nors tarp organizacinio inovatyvaus klimato bei komandos inovatyvaus klimato nustatyta aukšta, teigiama statistiškai reikšminga koreliacija ($r = 0,76$; $p < 0,001$), remiantis literatūros analize ir tolimesnėje analizėje pateiktais rezultatais, tai nėra tapatūs konstruktai.

3 lentelė.

Inovatyvaus organizacijos klimato, inovatyvaus komandos klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio tarpusavio sąsajos

	1	2	3	4	5	6	7
1. Inovatyvus organizacijos klimatas	-						
2. Inovatyvus komandos klimatas	0,76**	-					
3. Kūrybinis saviveiksmingumas	0,45**	0,40**	-				
4. Improvizacinis elgesys	0,35**	0,45**	0,65**	-			
5. Amžius	-0,08	-0,18	0,01	0,01	-		
6. Darbo stažas	-0,06	-0,16	0,04	0,04	0,96**	-	
7. Patirtis organizacijoje	-0,09	-0,12	-0,02	0,07	0,46**	0,43**	-

Pastaba: šioje lentelėje * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

3.3.Improvizacinio elgesio prognostiniai veiksniai

Toliau buvo tikrinami improvizacinio elgesio prognostiniai veiksniai naudojant daugialypę hierarchinę tiesinę regresiją. Pirmame analizės etape įtraukti kontroliniai kintamieji: lytis bei improvizacinių užsiėmimų patirtis. Gautas statistiškai reikšmingas tiesinės regresijos modelis: $R^2 = 0,13$; $F(1,114) = 9,73$; $p < 0,001$ (žr. 4 lentelė). Antrame improvizacinio elgesio prognostinių veiksnių analizės, naudojant daugialypę regresinę analizę, etape pridėti nepriklausomi kintamieji: organizacinis inovatyvus klimatas, komandos inovatyvus klimatas, kūrybinis saviveiksmingumas. Gautas statistiškai reikšmingas regresijos modelis: $R^2 = 0,54$; $F(1,114) = 25,33$; $p < 0,001$. Antruoju etapu gautas regresijos modelis paaiškina didesnę duomenų dispersijos dalį. Nustatyta, kad improvizacinį elgesį statistiškai reikšmingai prognozuoja: lytis ($\beta = 0,23$; $p = 0,001$), komandos inovatyvus klimatas ($\beta = 0,33$; $p = 0,002$), ir kūrybinis saviveiksmingumas ($\beta = 0,58$; $p < 0,001$). Improvizacinių užsiėmimų patirtis bei organizacijos inovatyvus klimatas improvizacinio elgesio statistiškai reikšmingai neprognozavo.

4 lentelė.

Improvizacinio elgesio prognostiniai veiksniai hierarchinėje regresinėje analizėje

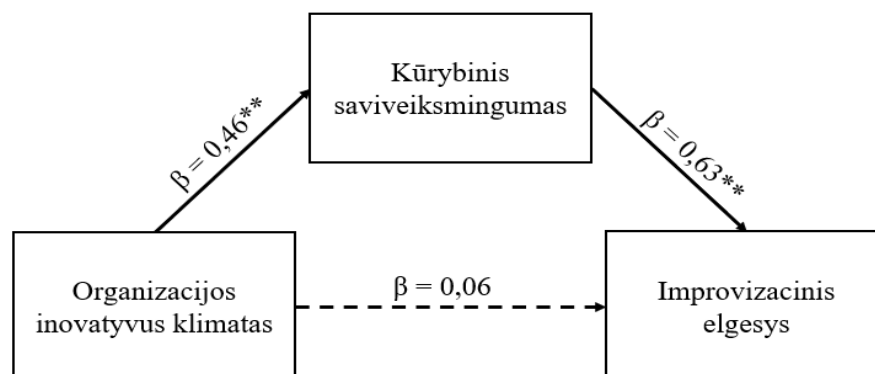
Nepriklausomi kintamieji	Improvizacinis elgesys		F(1,114)	P	R ²
	Beta (β)	p			
Lytis	0,272	0,003	9,734	<0,001	0,134
Improvizacijos patirtis	0,247	0,006			
Lytis	0,227	0,001	25,331	<0,001	0,540
Improvizacijos patirtis	0,021	0,763			
Inovatyvus organizacijos klimatas	-0,179	0,092			
Komandos inovatyvus klimatas	0,326	0,002			
Kūrybinis saviveiksmingumas	0,581	<0,001			

Pastaba. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

3.4. Mediacinis kūrybinio saviveiksmingumo ryšys tarp organizacijos inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio

Toliau buvo tikrinamas kūrybinio saviveiksmingumo, organizacinio inovatyvaus klimato bei improvizacinio elgesio mediacinis modelis. Atlikta klasikinė trijų žingsnių mediacinė analizė remiantis Baron ir Keney (1986) siūloma metodologija. Analizuota, ar kūrybinis saviveiksmingumas veikia kaip mediatorius organizacinio inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio sąsajoje.

Pirmiausia suformuotas tiesinės regresijos modelis, siekiant nustatyti organizacinio inovatyvaus klimato ryšį su improvizaciniu elgesiu. Gautas statistiškai reikšmingas regresijos modelis, kuris rodo, kad organizacijos inovatyvus klimatas statistiškai reikšmingai prognozuoja improvizacinį elgesį ($\beta = 0,36$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,13$; $F(1,114) = 16,21$; $p < 0,001$). Antrame žingsnyje, atlikta sekanti tiesinės regresijos analizė, tikrinant organizacijos inovatyvaus klimato ryšį su kūrybiniu saviveiksmingumu. Nustatyta, kad organizacijos inovatyvus klimatas statistiškai reikšmingai teigiamai prognozuoja kūrybinį saviveiksmingumą ($\beta = 0,46$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,21$; $F(1,114) = 29,97$; $p < 0,001$). Galiausiai, į trečiąjį regresijos modelį įtraukti abu kintamieji: organizacijos inovatyvus klimatas bei kūrybinis saviveiksmingumas, improvizacinis elgesys įtrauktas kaip priklausomas kintamasis. Gautas statistiškai reikšmingas regresijos modelis ($R^2 = 0,44$; $F(1,114) = 43,27$; $p < 0,001$), kuris rodo, jog kūrybinis saviveiksmingumas išliko statistiškai reikšmingu prognostiniu improvizacinio elgesio veiksniu ($\beta = 0,63$; $p < 0,001$), o organizacinio inovatyvaus klimato ryšys su improvizaciniu elgesiu tapo statistiškai nereikšmingas ($\beta = 0,07$; $p < 0,406$). Remiantis šiais rezultatais, nustatyta, kad kūrybinis saviveiksmingumas pilnai medijuoja organizacinio inovatyvaus klimato ryšį su improvizaciniu elgesiu. Suformuotas pilnos mediacijos modelis. (žr. 3 pav.).



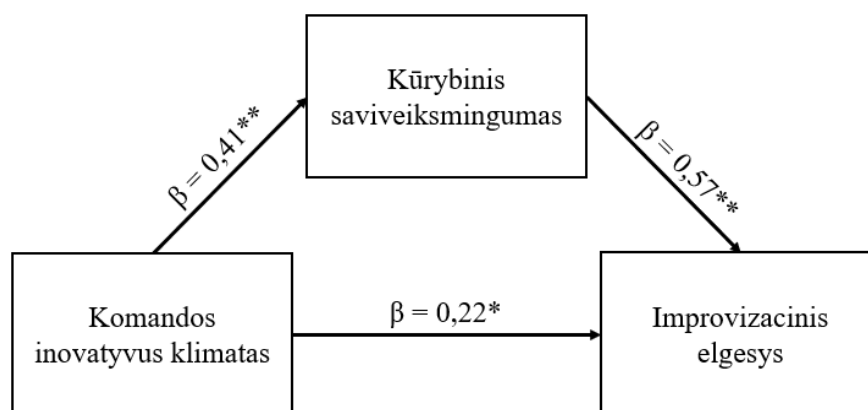
Pastaba: * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$; punktyrinė linija rodo statistiškai nereikšmingus ryšius.

2 pav. Organizacijos inovatyvaus klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio mediacijos schema

3.5. Mediacinis kūrybinio saviveiksmingumo ryšys tarp komandos inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio

Siekiant išanalizuoti kūrybinio saviveiksmingumo mediacinį ryšį tarp komandinio inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio, buvo atlikta klasikinė mediacinė analizė formuojant tris tiesinės regresijos modelius.

Pirmame analizės žingsnyje tikrinamas ryšys tarp komandos inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio. Gautas statistiškai reikšmingas regresijos modelis ($R^2 = 0,20$; $F(1,114) = 28,37$; $p < 0,001$). Antrame tiesinės regresijos modelyje analizuojamas komandos inovatyvaus klimato ryšys su kūrybiniu saviveiksmingumu. Nustatyta, kad komandos improvizacinis klimatas statistiškai reikšmingai prognozuoja kūrybinį saviveiksmingumą ($\beta = 0,41$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,16$; $F(1,114) = 2,05$; $p < 0,001$). Trečiame etape į regresijos modelį komandinis inovatyvus klimatas ir kūrybinis saviveiksmingumas įtraukti kaip prognostiniai improvizacinio elgesio veiksniai. Gautas statistiškai reikšmingas regresijos modelis ($R^2 = 0,20$; $F(1,114) = 28,37$; $p < 0,001$), kuris rodo, kad kūrybinis saviveiksmingumas išliko statistiškai reikšmingu improvizacinio elgesio prognostiniu veiksniumi ($\beta = 0,57$; $p < 0,001$), o komandos inovatyvaus klimato prognostinė galia sumažėjo, bet išliko statistiškai reikšminga ($\beta = 0,22$; $p = 0,005$). Remiantis šiais rezultatais nustatyta, kad kūrybinis saviveiksmingumas dalinai medijuoja komandos inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio ryšį. Suformuluotas dalinės regresijos modelis (žr. 4 pav.).



Pastaba: * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$

3 pav. Komandos inovatyvaus klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio mediacijos schema.

3.6. Organizacinio inovatyvaus klimato, komandinio inovatyvaus klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio sąsajos

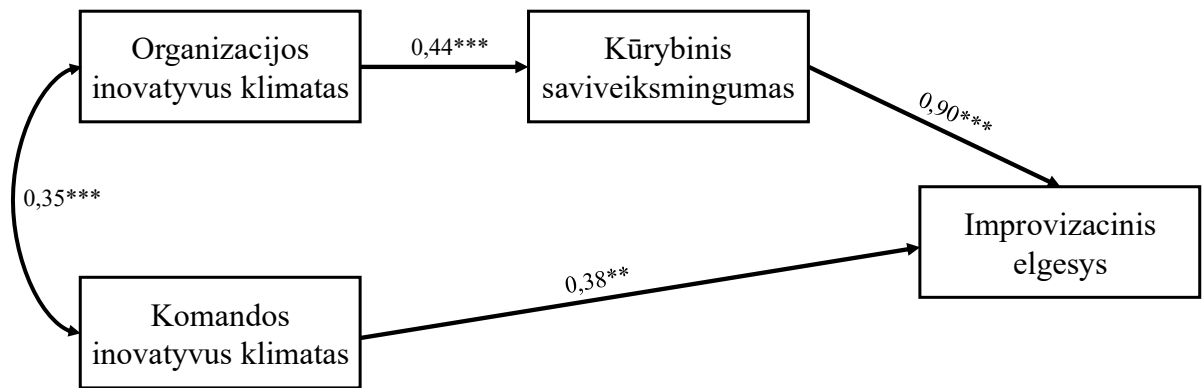
Siekiant nustatyti organizacinio inovatyvaus klimato, komandinio inovatyvaus klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio tarpusavio sąsajas viename integruotame modelyje, buvo naudota struktūrinių lygčių modeliavimo (SEM) analizė. Analizuoti du struktūriniai modeliai, pradinis bei modifikuotas atsižvelgiant į pirmojo modelio rezultatus. Pirmajame modelyje įtraukti tiesioginiai ryšiai tarp improvizacinio elgesio ir kūrybinio saviveiksmingumo, organizacijos inovatyvaus klimato bei komandos inovatyvaus klimato. Taip pat, įtraukti kūrybinio saviveiksmingumo mediaciniai ryšiai tarp organizacijos inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio ir tarp komandos inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio. Gauta apytikslės kvadratinų paklaidų vidurkių šaknis $RMSEA = 0,53$. Ši reikšmė turėtų būti tarp 0 ir 0,08 siekiant identifikuoti tinkamą modelį (Hooper et al., 2008; MacCallum et al., 1996). Taip pat, paaiškėjo, kad modelyje komandos inovatyvus klimatas statistiškai reikšmingai nesisieja su kūrybiniu saviveiksmingumu ($\beta = 0,142$; $p = 0,302$; CI [0,131, 0,424]) ir tai, kad organizacijos inovatyvus klimatas statistiškai reikšmingai nesisieja su improvizaciniu elgesiu ($\beta = 0,142$; $p = 0,302$; CI [-0,598, 0,037]). Atsižvelgiant modelio tinkamumo rodiklius, pradinis modelis laikytas netinkamu.

Antrasis modelis modifikuotas atsižvelgiant į pirmojo modelio rezultatus. Į modelio analizę neįtraukti: komandos inovatyvaus klimato ir kūrybinio saviveiksmingumo bei organizacinio inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio ryšiai. Nustatyti tokie modelio tinkamumo rodikliai:

- 1) Chi-kvadratas $\chi^2 = 4,04$; laisvės laipsniai $df = 2$; $p = 0,133$. Šiuo atveju, normalizuoto Chi-kvadrato vertė χ^2/df yra mažesnė nei 5. Šaltiniai rodo, kad tokia normalizuoto Chi-kvadrato vertė tinkama kai $\chi^2/df < 5$ (Hooper et al., 2008).
- 2) Palyginamasis tinkamumo indeksas $CFI = 0,99$; tinkamumo indeksas $GFI = 0,98$; pakoreguotas tinkamumo indeksas $AGFI = 0,91$ normalizuotas tinkamumo indeksas $NFI = 0,98$; Tucker-Lewis indeksas $TLI = 0,97$. Šie indeksai turėtų pakliūti į 0,90 ir 1,0 intervalą siekiant, kad modelis būtų tinkamas (Hooper et al., 2008).
- 3) Apytikslės kvadratinų paklaidų vidurkių šaknis $RMSEA = 0,094$, standartizuota kvadratinų liekamųjų vidurkių šaknis $SRMR = 0,03$. Abi šios reikšmės turėtų būti tarp 0 ir 0,08 siekiant identifikuoti tinkamą modelį. Literatūroje nurodoma kad $RMSEA$ indekso reikšmė 0,08 ir 0,10 indikuoja vidutinį modelio tinkamumą (Hooper et al., 2008; MacCallum et al., 1996).

Atsižvelgus į modelio tinkamumo rodiklius, modelis laikytas tinkamu tolimesnei analizei. Gauti modelio rezultatai pavaizduoti grafiškai (žr. 2 pav.) Gauti rezultatai, kad komandinis inovatyvus klimatas statistiškai reikšmingai tiesiogiai siejasi su improvizaciniu elgesiu ($\beta = 0,380$; p

= 0,003, CI [0,133; 0,628]). Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas tiesioginis kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio ryšys ($\beta = 0,899$; $p < 0,001$; CI [0,676, 1.123]). Kūrybinis saviveiksmingumas statistiškai reikšmingai medijuoja ryšį tarp organizacijos inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio ($\beta = 0,397$; $p < 0,001$, CI [0,225; 0,569]).



4 pav. *Struktūrinis modelis nurodantis tiesioginius ir mediacinius ryšius tarp organizacijos inovatyvaus klimato, komandos inovatyvaus klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio. Standartizuoti beta koeficientai β pavaizduoti ant rodiklių nurodant sąsajas tarp kintamųjų. Reikšmingumo lygmuo * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.*

Atsižvelgiant į nustatytus skirtumus tarp lyčių ir tai, kad lytis buvo statistiškai reikšmingas prognostinis improvizacinio elgesio veiksnys, remiantis STROBE rezultatų pateikties rekomendacijomis (Elm et al., 2007) ir siekiant patikrinti galimybę generalizuoti tyrimo rezultatus (angl. *generalizability*), buvo atlikta paskutinio struktūrinio modelio analizė tik moterų imtyje ($n = 72$). Gauti rezultatai patvirtina modelio tinkamumą: $RMSEA = 0,088$; $SRMR = 0,03$; $CFI = 0,99$; $GFI = 0,99$; $TLI = 0,97$; Chi-kvadratas $\chi^2 = 3,12$; laisvės laipsniai $df = 2$; $p = 0,210$. Gautas modelis rodo, kad rezultatai tinkami generalizuoti moterų imčiai. Atsižvelgus į per mažą vyrų imtį ($n = 44$), papildoma modelio analizė neatlikta.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

4.1. Kintamųjų skirtumai pagal lytį, vadovaujančias pareigas, darbo formatą ir ankstesnę improvizacinę patirtį.

Šiuo tyrimu siekta ištirti ar organizacijos inovatyvus klimatas ir kūrybinis saviveiksmingumas siejasi su darbuotojų improvizaciniu elgesiu. Atsižvelgiant į improvizacinio elgesio kaip konstrukto naujumą ir tyrimų trūkumą nagrinėjant šį konstrukta, tyrime įtraukti ir kontroliniai kintamieji, siekiant nustatyti ar tokie kintamieji kaip lytis, užimamos pareigos ar darbo formatas gali būti susiję su improvizaciniu elgesiu.

Nustatyta, kad organizacinis inovatyvus klimatas, komandos inovatyvus klimatas ir kūrybinis saviveiksmingumas nesiskyrė tarp tiriamųjų lyčių. Tačiau nustatyta, kad vyrai pasižymi statistiškai reikšmingai aukštesniais improvizacinio elgesio įverčiais negu moterys. Kituose tyimuose randami rezultatai nėra vienareikšmiai. Vieni autoriai nurodo, kad lytis yra susijusi su komandos klimatu (Goh et al., 2009). Tačiau kiti autoriai nenurodo lyties sąsajos tarp komandos ar organizacijos inovatyvaus klimato (Newman et al., 2019). Taip pat, literatūroje randama mažai straipsnių, kurie nagrinėja lyties ryšį su kūrybiniu saviveiksmingumu. Naujausi tyrimai rodo, kad kūrybinis saviveiksmingumas nesiskiria tarp lyčių (Shaw et al., 2021). Su ir kiti (2022), tirdami kūrybinį saviveiksmingumą, ir inovatyvų komandos klimata nenurodo rastų skirtumų tarp lyčių. Tuo tarpu, tyrimai, kurie nagrinėja improvizacinį elgesį, nenurodo ar egzistuoja skirtumai tarp lyčių improvizaciniame darbuotojų elgesyje (Hamzeh et al., 2019), kiti autoriai randa, kad lytis koreliuoja su improvizaciniu elgesiu, tačiau šis ryšys tampa statistiškai nereikšmingu tolimesnėje analizėje, nes jį paaiškina kiti kintamieji, todėl autoriai lyties ryšio su improvizaciniu elgesiu nenagrinėja (Su et al., 2022). Taigi, galima teigti, kad šiame tyrime gauti rezultatai papildo egzistuojančią literatūrą ir atkreipia dėmesį į tai, kad lytis gali būti susijusi su improvizaciniu elgesiu.

Toliau, rezultatų analizėje patikrinta, ar vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai skiriasi pagal nagrinėjamus kintamuosius. Taip pat, patikrinti kintamųjų skirtumai tarp skirtingu formatu (nuotoliniu, mišriu ar vien tik biure) dirbančių tiriamųjų. Gauti rezultatai parodė, kad nenustatyti jokie statistiškai reikšmingi skirtumai tarp šių grupių. Tyrimai nagrinėjantys inovatyvų organizacijos ar komandos inovatyvų klimata (Newman et al., 2019), kūrybinį saviveiksmingumą (McKay et al., 2018) ar improvizacinį elgesį (Hamzeh et al., 2019; Su et al., 2022) šių kontrolinių kintamųjų neįtraukia. Todėl galima teigti, kad gauti rezultatai papildo literatūrą, atkreipiant dėmesį, kad suvoktas klimatas organizacijoje ir komandoje, kūrybinis saviveiksmingumas ir improvizacinis elgesys yra išreikšti vienodai nepriklausomai nuo užimamų vadovo pareigų ar darbo formato.

Galiausiai, remiantis Zenk ir kolegų (2022) pasiūlyta idėja, kad improvizacija yra gebėjimas kuris tobulinamas, bei atsižvelgiant į Su ir kitų (2022) siūlymą įtraukti papildomus kintamuosius kurie gali paaiškinti kas skatina darbuotojų improvizacinį elgesį organizacijose, šiame tyrime buvo įtrauktas kontrolinis kintamasis: ankstesnės improvizacijos patirties turėjimas. Tikrinama prielaida, ar improvizacija iš ties gali būti universalus gebėjimas, kuris gali būti demonstruojamas skirtingose aplinkose. Rezultatai parodė, kad tiriamieji, kurie nurodė turintys ankstesnės patirties improvizaciniuose užsiėmimuose pasižymi aukštesniu kūrybiniu saviveiksmingumu bei dažnesniu improvizaciniu elgesiu lyginant su tiriamaisiais, kurie nurodė tokios patirties neturintys. Svarbu tai, kad gauti rezultatai neparodo priežastinio ryšio – ar improvizacijos kaip gebėjimo treniravimas per įvairaus tipo improvizacijas skatina kūrybinį saviveiksmingumą ir dažnesnę improvizaciją darbo aplinkoje, ar tie kurie improvizuoja darbe yra kūrybiškesni ir dėl to yra labiau linkę dalyvauti improvizaciniuose užsiėmimuose. Tačiau naujausioje literatūroje jau egzistuoja tyrimų, kurie rodo, kad dalyvavimas improvizaciniuose užsiėmimuose paremtais improvizacinio teatro principais, skatina kūrybinį saviveiksmingumą ir savivertę (Berkemeyer et al., 2025) bei mažina socialinį nerimą ir neapibrėžtumo netoleranciją (Felsman et al., 2020, 2022). Šie tyrimai leidžia kelti prielaidą, kad improvizaciniai užsiėmimai gali skatinti darbuotojų kūrybinį saviveiksmingumą ir improvizacinį elgesį. Todėl tolimesniuose tyrimuose ypač svarbu toliau nagrinėti kaip ankstesnė improvizacijos patirtis siejasi su demonstruojamu elgesiu darbo aplinkoje.

4.2. Organizacijos inovatyvus klimato, komandos inovatyvus klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio tarpusavio sąsajos ir improvizacinio elgesio prognostiniai veiksniai

Toliau rezultatų analizėje buvo tikrinama organizacinio inovatyvus klimato, komandos inovatyvus klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio tarpusavio sąsajos. Gauti rezultatai, kad visi pagrindiniai konstruktai buvo teigiamai tarpusavyje susiję. Šie rezultatai sutampa su ankstesnių tyrimų rezultatais, kurie rodo, kad organizacijos ir komandos klimatas siejasi su kūrybiniu saviveiksmingu (McKay et al., 2018; Newman et al., 2019), o šie konstruktai siejasi su improvizaciniu elgesiu (Magni et al., 2018; Su et al., 2022). Svarbu tai, kad komandos inovatyvus klimatas su improvizaciniu elgesiu siejosi daugiau nei organizacinis klimatas. Nors tyrimų, kurie diferencijuoja komandos lygio klimata nuo organizacinio klimato nėra daug, gauti rezultatai sutampa su Anderson ir West (1998) idėja, kad komandos lygio klimatas yra artimiau susijęs su darbuotojų asmeniniais veiksniais ir elgesiu. Kontroliniai kintamieji: amžius, darbo stažas ir patirtis organizacijoje, buvo statistiškai reikšmingai susiję tarpusavyje, tačiau neatskleidė ryšio su pagrindiniais tyrimo konstruktais. Tokie rezultatai sutampa su egzistuojančia literatūra, kuri nurodo, kad amžius ir darbo patirtis nesisieja su inovatyviu klimatu, kūrybiniu saviveiksmingumu ar

improvizaciniu elgesiu (Su et al., 2022). Šie rezultatai naudingi tuo, jog parodo visų pagrindinių kintamųjų universalumą skirtingose amžiaus ir patirties laikotarpio grupėse.

Improvizacinį elgesį statistiškai reikšmingai prognozuoja komandos inovatyvus klimatas, kūrybinis saviveiksmingumas ir lytis. Siekiant paaiškinti gautus rezultatus dėl komandos inovatyvaus klimato kaip reikšmingo prognostinio veiksnio improvizaciniam darbuotojų elgesiui, pirmiausia galima rasti patvirtinimų egzistuojančioje literatūroje. Su ir kiti (2022) savo tyrime taip pat nustatė, kad inovatyvus komandos klimatas prognozuoja darbuotojų improvizacinį elgesį. Tikėtina, kad komandos klimatas veikia kaip artimos aplinkos veiksnys, kuris formuoja darbuotojo suvokimą, jog eksperimentavimas, inovatyvūs ir nauji sprendimo būdai yra palaikomi ir skatinami. Tokiu būdu sukurama saugi erdvė darbuotojui imtis iniciatyvos, eksperimentuoti ir klusti, todėl susidūrus su neapibrėžta situacija darbuotojas drąsiai imasi iniciatyvos, siūlo kūrybinius originalius sprendimus. Kiti egzistuojantys šaltiniai taip pat rodo, kad komandos klimatas gali prognozuoti tam tikrą kūrybinį darbuotojo elgesį (Park & Jo, 2017; Scott & Bruce, 1994). Nors pastarieji tyrimai analizuoja inovatyvaus klimato ryšį su inovatyviu ar kūrybišku elgesiu, tokie rezultatai yra svarbūs ir šio tyrimo kontekste – jie nurodo, kad komandos klimatas yra svarbus veiksnys darbuotojo elgesiui, galintis tiesiogiai sietis su darbuotojų veiksmais ir priimtais sprendimais kasdienėje darbo aplinkoje.

Taip pat, nustatyta, kad kūrybinis saviveiksmingumas stipriausiai prognozuoja darbuotojų improvizacinį elgesį. Tokie rezultatai svarbūs analizuojant kūrybinio saviveiksmingumo sąveiką su improvizaciniu elgesiu, nes iki šiol, kūrybinis saviveiksmingumas dažniau tiriamas kaip moderatorius, o ne tiesioginis prognostinis veiksnys. Pavyzdžiui, Su ir kiti (2022) nustatė, kad kūrybinis saviveiksmingumas stiprina komandos inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio ryšį. Kita vertus, platesniame tyrimų kontekste, kūrybinis saviveiksmingumas siejasi su darbuotojų elgesiu – ypač inovatyviu, kūrybišku ar proaktyviu (McKay et al., 2018; Puente-Díaz, 2016; Tierney & Farmer, 2011). Tokie tyrimai leidžia manyti, kad darbuotojo pasitikėjimas savo gebėjimais yra svarbus resursas generuojant idėjas, veikiant nestandartiškai ir reaguojant į neapibrėžtas situacijas. Tyrimo rezultatai taip pat dera su socialinės-kognityvinės teorijos prielaida, jog saviveiksmingumas yra vienas pagrindinių veiksnių formuojančių individo elgesį.

Nors koreliacinė analizė parodė, kad organizacinis inovatyvus klimatas yra reikšmingai susijęs su improvizaciniu darbuotojų elgesiu, atliktoje regresijos analizėje nenustatyta, kad organizacinio lygmens inovatyvus klimatas prognozuoja improvizacinį elgesį. Šie rezultatai leidžia kelti prielaidą, kad organizacijos lygmens klimatas yra susijęs su improvizaciniu elgesiu netiesiogiai, per kitus konstruktus. Taip pat, svarbu pabrėžti tai, kad koreliacinėje analizėje komandos lygmens ir organizacinio lygmens inovatyvus klimatas parodė itin aukštą koreliacinį ryšį bei abu šie konstruktai buvo susiję su improvizaciniu elgesiu. Tačiau regresijos analizėje, organizacinis klimatas nebuvo

reikšmingas prognostinis veiksnys, kai tuo tarpu komandos lygmens inovatyvus klimatas išliko statistiškai reikšmingu prognostiniu improvizacinio elgesio veiksnium. Tai rezonuoja su Anderson ir West (1998) siūloma prielaida, kad organizacinio lygmens klimatas yra atskiras konstruktas nei komandos klimatas, ir pastarasis yra artimiau susijęs su darbuotojų demonstruojamu elgesiu. Galima manyti, kad organizacinio lygmens inovatyvus klimatas siejasi su darbuotojo elgesiu per bendrą organizacijos viziją, teikiamą paramą, diegiamus procesus, suteikiamus išteklius. Nors šie aspektai neprognozuoja elgesio tiesiogiai, jie gali sietis su komandos klimatu ir darbuotojų pasitikėjimu savo kūrybiniais gebėjimais, kurie tiesiogiai siejasi su elgesiu. Ankstesni improvizacinio elgesio tyrimai tokio komandos ir organizacinio lygmens atskyrimo nepabrėžia ir naudoja tik komandos klimato įvėrčius siekiant matuoti inovatyvų klimatą (Su et al., 2022).

Galiausiai, atliekant hierarchinę tiesinę regresiją buvo įtraukta ankstesnė improvizacinių užsiėmimų patirtis kaip kontrolinis kintamasis. Toks šio kintamojo įtraukimas svarbus atsižvelgiant į egzistuojančius tyrimus, kuriuose neįtraukiami papildomi veiksniai susiję su improvizaciniu elgesiu (Su et al., 2022) nors naujausi tyrimai rodo, kad improvizaciniai užsiėmimai gali turėti įtakos įvairiems psichologiniams konstrukts, pavyzdžiui neapibrėžtumo tolerancijai ar saviveiksmingumui (Berkemeyer et al., 2025; Felsman et al., 2022; Katzman et al., 2023). Pirmame regresijos modelyje, kuriame įtraukti tik kontroliniai kintamieji gauta, kad improvizacinė patirtis reikšmingai prognozuoja darbuotojų improvizacinį elgesį, tai leidžia manyti, kad turima patirtis gali sietis su tolimesne improvizacinio elgesio raiška darbo aplinkoje. Tačiau antrame modelyje, įtraukus pagrindinius tyrimo kintamuosius – kūrybinį saviveiksmingumą, inovatyvų komandos ir organizacijos lygmens klimatus, ankstesnė improvizacinė patirtis reikšmingai nebeprognozavo improvizacinio elgesio. Tokie rezultatai leidžia kelti prielaidą, kad ankstesnė patirtis siejasi su improvizaciniu elgesiu netiesiogiai, o per kitus kintamuosius, tikėtina per kūrybinį saviveiksmingumą. Tai atitinka socialinės-kognityvinės teorijos logiką, jog patirtis yra vienas iš saviveiksmingumo formavimosi šaltinių ir elgesį lemia ne patirtis, bet patirties interpretacija – pasitikėjimas savo gebėjimu demonstruoti tam tikrus rezultatus (Bandura, 2009). Būtent tai patvirtina ir naujausi tyrimai, kurie nurodo, kad improvizacinio teatro principais paremtos intervencijos gali skatinti darbuotojų kūrybinį saviveiksmingumą (Berkemeyer et al., 2025). Taigi, nors ankstesnė improvizacinė patirtis nebuvo statistiškai reikšmingas prognostinis veiksnys, galima manyti, jog ji siejasi su improvizaciniu elgesiu netiesiogiai, ypač per kūrybinį saviveiksmingumą. Tai suteikia pagrindą ateities tyrimuose nagrinėti šią teorinę prielaidą ir papildomus veiksnius, kurie gali paaiškinti ankstesnės patirties ir demonstruojamo improvizacinio elgesio ryšį.

4.3. Kūrybinio saviveiksmingumo mediacinis ryšys tarp organizacijos ir komandos inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio

Atsižvelgiant į koreliacinės ir regresijos analizių metu gautus rezultatus, kad organizacinio lygmens ir komandos lygmens inovatyvus klimatas ir kūrybinis saviveiksmingumas siejasi su darbuotojų improvizaciniu elgesiu, buvo siekiama giliau suprasti per kokius mechanizmus šie konstruktai sąveikauja su improvizaciniu elgesiu. Analizėje remtasi socialinės-kognityvinės teorijos prielaida kad aplinka yra saviveiksmingumo formavimosi šaltinis, o pastarasis tiesiogiai formuoja elgesį (Bandura, 2009). Taip pat, atsižvelgta į ankstesnius kūrybinio saviveiksmingumo darbo aplinkoje tyrimus, kurie siūlo kad pastarasis yra formuojamas organizacijos aplinkos veiksnių, tokių kaip organizacijos kontekstas, komandos klimatas, suteikiami resursai, vizija, palaikymas, o tuo tarpu kūrybinio saviveiksmingumo pasekmės yra darbuotojų elgesys: kūrybinių sprendimų generavimas, kūrybinis elgesys (McKay et al., 2018; Puente-Díaz, 2016). Su ir kiti (2022) tyrinėdami inovatyvaus klimato sąsajas su improvizaciniu elgesiu, kūrybinį saviveiksmingumą įtraukia kaip pastarųjų konstrukto ryšio moderatorių, tačiau savo analizėje taip pat pabrėžia, kad kūrybinį saviveiksmingumą taip pat tikslinga analizuoti ir kaip mediatorių tarp inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio. Todėl atsižvelgiant į literatūros analizę ir gautus duomenis tikrinama, ar kūrybinis saviveiksmingumas medijuoja inovatyvaus organizacinio ir komandos klimato ryšį su improvizaciniu elgesiu.

Pirmame mediacijos modelyje nagrinėtas kūrybinis saviveiksmingumas kaip mediatorius tarp organizacinio lygmens inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio. Gautas pilnos mediacijos modelis, kuris nurodo, kad kūrybinis saviveiksmingumas paaiškina visą ryšį tarp inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio – į regresijos modelį įtraukus kūrybinį saviveiksmingumą, organizacinio inovatyvaus klimato sąsaja tapo statistiškai nereikšminga. Interpretuojant tokius rezultatus, galima teigti, kad inovatyvus organizacijos klimatas su darbuotojų improvizaciniu elgesiu nesisieja tiesiogiai, verčiau siejasi per darbuotojo pasitikėjimą savo kūrybiniais gebėjimais. Organizacinis inovatyvus klimatas reiškiasi per suvokimą kaip organizacijoje skatinamos inovacijos, kiek tam suteikiama paramos ir išteklių (Scott & Bruce, 1994). Galima manyti, jog šie veiksniai organizacijoje reiškiasi makro-lygmenyje ir neformuoja darbuotojų elgesio tiesiogiai, verčiau formuoja darbuotojų įsitikinimus ir pasitikėjimą savo kūrybiniais gebėjimais, kuris galiausiai lemia darbuotojų improvizacinį elgesį.

Antrame mediacijos modelyje tikrinamas kūrybinio saviveiksmingumo kaip mediatoriaus vaidmuo tarp komandos lygmens inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio. Gauti rezultatai rodo, kad kūrybinis saviveiksmingumas dalinai medijuoja pastarųjų konstrukto tarpusavio ryšį – į regresijos modelį įtraukus kūrybinį saviveiksmingumą, komandos klimato ryšys su improvizaciniu

elgesiu sumažėjo, tačiau liko statistiškai reikšmingas. Galima teigti, kad komandinis inovatyvus klimatas siejasi su improvizaciniu elgesiu ir per kūrybinį saviveiksmingumą ir tiesiogiai. Iš vienos pusės šiuos rezultatus galima paaiškinti taip pat kaip organizacinio lygmens klimato sąveika su kūrybiniu saveiksmingumu ir improvizaciniu elgesiu – lygiai taip pat, kaip organizaciniame lygmenyje suvokiamas klimatas, komandinis klimatas taip pat formuoja darbuotojų pasitikėjimą savo gebėjimais, kuris galiausiai reiškiasi per darbuotojų elgesį. Iš kitos pusės, rezultatai rodo, kad būtent komandinis klimatas reiškiasi ne tik per kūrybinį saviveiksmingumą, bet ir siejasi su darbuotojų elgesiu tiesiogiai. Tokią prielaidą patvirtina egzistuojantys tyrimai, kurie nurodo, kad komandinis klimatas apibūdina artimesnį socialinį kontaktą, kuris reiškiasi per bendrą viziją, kuriamą saugią aplinką bei įtraukimą į užduotį ir inovacijų palaikymą (Anderson & West, 1998). Šias komandos klimato dimensijas galime tapatinti su Zenk ir kolegų (2022) sukurtu improvizacijos modeliu, kuriame išskiriama, kad improvizacijai pasireikšti reikalingas saugios erdvės sukūrimas ir kolegų palaikymas. Galime manyti, kad inovatyvus komandos klimatas užtikrina šias improvizacijai reikalingas sąlygas, todėl improvizacinis elgesys siejasi ne tik per saviveiksmingumo skatinimą, bet tiesiogiai užtikrinant reikalingas sąlygas improvizacijai: kuriant saugią erdvę, skatinant darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą ir bendradarbiavimą.

Galiausiai, siekiant įvertinti visų pagrindinių tyrimo kintamųjų tarpusavio ryšius viename modelyje, buvo atlikta struktūrinių lygčių modeliavimo (SEM) analizė. Gautas galutinis struktūrinis modelis parodė, kad organizacinis inovatyvus klimatas siejasi su improvizaciniu elgesiu tik per kūrybinį saviveiksmingumą, tuo tarpu komandos inovatyvus klimatas siejasi su improvizaciniu elgesiu tik tiesioginiais ryšiais, su kūrybiniu saviveiksmingumu sąsajos nebuvo nustatyta. Tokie gauti rezultatai papildė ir patikslina anksčiau šiame tyrime aprašytas mediacines analizes. Pirmiausia, patvirtinta, kad organizacinis inovatyvus klimatas siejasi tik per kūrybinį saviveiksmingumą, taip užtikrinant tokį sąveikos mechanizmą tarp kintamųjų. Taip pat, nors regresijos analizė parodė, kad komandos inovatyvus klimatas sąveikauja su improvizaciniu elgesiu per kūrybinį saviveiksmingumą, integruotas SEM modelis parodė, kad kūrybinis saviveiksmingumas nemedijuoja pastarųjų konstrukto ryšio. Ir nors atliktas skerspjūvio tyrimas neleidžia patikrinti dviejų mediatorių modelio tinkamumo, gauti rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad organizacijos inovatyvus klimatas galėtų būti dar vienu mediatoriumi tarp komandos inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio.

Iš kitos pusės, gautus rezultatus, kad komandos klimatas nesąveikauja su improvizaciniu elgesiu per kūrybinį saviveiksmingumą, galima paaiškinti komandos ir organizacinio inovatyvaus klimato konstrukto panašumu, kuris buvo nustatytas koreliacinėje analizėje. Šio tyrimo kontekste, galime kelti prielaidą, kad paramos inovacijoms dimensija persidengia per abu konstruktus, ir siejasi su improvizaciniu elgesiu per kūrybinį saviveiksmingumą. Tuo tarpu likusios komandos inovatyvaus

klimate dimensijos: vizija, dalyvavimo saugumas bei orientacija į užduotį siejasi su improvizaciniu darbuotojų elgesiu tiesiogiai. Tokia prielaida taip pat rezonuoja su Zenk ir kolegų (2022) aprašytu improvizacijos proceso modeliu ir improvizacijos teatro principais (Katzman et al., 2023; Spolin, 1999). Šioje literatūroje pabrėžiama: saugios erdvės kūrimo svarba, siekiant skatinti improvizacinį elgesį. Šį aspektą galime tapatinti su dalyvavimo saugumo komandos klimato dimensija: komandos lygmenyje sukurta saugi erdvė tiesiogiai gali prisidėti prie darbuotojų improvizacinio elgesio. Taip pat, pasak pastarųjų autorių, improvizacijoje itin svarbu sutelkti dėmesį į užduotį, būti „čia ir dabar“, priimti kolegų idėjas. Šio proceso svarbą, galime sieti su orientacijos į užduotį dimensija: komandoje, kurioje yra skatinama bendradarbiauti, remtis vieni kitų idėjomis, priimti kito kolegos siūlymus, darbuotojai jaučia kolegų palaikymą, reaguoja į netikėtas situacijas kartu ir kuria besiremiant vieni kitų idėjomis. Galiausiai, improvizaciniame teatre ir improvizacijos modelyje pabrėžiama, kad siekiant sėkmingai improvizuoti yra svarbu turėti bendrą tikslą komandoje, sutikti su partnerio pasiūlymais (Spolin, 1999; Zenk et al., 2022). Šį improvizacijos aspektą galime sieti su komandos inovatyvaus klimato vizijos dimensija: komandose, kurioje tikslai yra suvokiami kaip prasmingi ir naudingi, darbuotojai yra labiau įsitraukę, greičiau reaguoja į pokyčius ir netikėtas situacijas. Apibendrinant, komandos inovatyvus klimato tiesioginis ryšys su improvizaciniu elgesiu leidžia manyti, kad darbuotojų improvizacinis elgesys, kūrybiniai sprendimai ir greitas reagavimas į netikėtas situacijas formuojasi per saugios erdvės sukūrimą, bendrą ir prasmingą viziją, bendradarbiavimą ir orientaciją į užduotį.

Tuo tarpu analizuojant organizacinio inovatyvaus klimato netiesioginį ryšį su improvizaciniu elgesiu per kūrybinį saviveiksmingumą, galime kelti prielaidą, kad organizacijos teikiama parama inovacijoms bei išteklių suteikimas tiesiogiai neformuoja darbuotojų elgesio. Veikiau, šie aspektai formuoja darbuotojo pasitikėjimą savo kūrybiniais gebėjimais, kurie galiausiai lemia ar darbuotojas demonstruos improvizacinį elgesį. Tokie rezultatai rezonuoja su ankstesniais organizacinio inovatyvaus klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio tyrimais. Puente-Diaz su kolegomis (2016) savo tyrime pabrėžia, kad kūrybinis saviveiksmingumas gali būti formuojamas aplinkos veiksnių – lyderystės stiliaus, darbo charakteristikų. McKay ir kolegos (2018) sisteminėje literatūros analizėje nurodo, kad kūrybinis saviveiksmingumas artimai siejasi su darbuotojų demonstruojamu elgesiu. Su ir kiti (2022) nurodo, kad darbuotojų improvizacinis elgesys siejasi su organizaciniu inovatyviu klimatu per psichologinį saugumą ir kūrybinis saviveiksmingumas moderuoja šį ryšį.

Apibendrinant, gauti mediacijos ir struktūrinių lygčių modelio analizių rezultatai papildo egzistuojančią literatūrą ir nurodo galimas tyrinėjimo sritis tolimesniuose tyrimuose. Pirmiausia, gauti rezultatai dar kartą pabrėžia poreikį diferencijuoti suvokto klimato lygmenis dėl skirtingų

veikimo mechanizmų darbuotojų elgesiui. Galima sakyti, kad organizacinio lygmens klimatas reiškiasi makro-lygmenyje – formuojant bendrą organizacijos požiūrį į inovacijas tiesiogiai darbuotojų elgesys nesikeičia, keičiasi darbuotojų pasitikėjimas savo gebėjimais, kurie galiausiai lemia ar darbuotojas demonstruos improvizacinį elgesį. Tuo tarpu komandos lygmens inovatyvus klimatas su darbuotojo improvizaciniu elgesiu siejasi tiesiogiai: per kuriamą saugią aplinką, bendrą viziją, orientaciją į užduotį ir paramą inovacijoms. Šie rezultatai taip pabrėžia poreikį analizuoti platesnes organizacinio ir komandos lygmens klimato charakteristikas – nagrinėjant kaip kiekviena klimato dimensija atskirai siejasi su darbuotojų demonstruojamu elgesiu.

4.4. Tyrimo ribotumai, ateities tyrimų pasiūlymai

Šis tyrimas formuluojamas atsižvelgus į jau egzistuojančius tyrimus ir jų pasiūlymus ateities tyrimams, tačiau tyrimo metodologija vis tiek pasižymi tam tikrais trūkumais.

Pirmiausia ryškėja tyrimo imties ir atrankos ribotumai. Tyrimo imtį sudarė 114 tiriamųjų, todėl imties dydis riboja tyrimo duomenų statistinę galią. Taip pat, dėl mažos tyrimo imties ir tyrimo atrankos būdo – patogiosios netikimybinės atrankos, tyrimo imtis yra nereprezentatyvi, todėl gauti tyrimo rezultatai gali būti pritaikyti ribotai. Taip pat, pasirinktas skerspjūvio tyrimo dizainais leidžia įvertinti tik sąsajas tarp nagrinėjamų kintamųjų, tačiau neleidžia nustatyti priežastinio ryšio. Duomenų tikslumui taip pat galėjo turėti įtakos savęs vertinimo metodas – visi tyrimo instrumentai paremti retrospektyviu savęs vertinimu, dėl šios priežasties galėjo atsirasti socialinio pageidaujamumo šališkumas pildant tyrimo anketą. Ateities tyrimuose svarbu, tokie kintamieji kaip improvizacinis elgesys, gali būti vertinamas tiksliau iš aplinkiniu – darbo kolegų ar vadovų perspektyvos, kas gali suteikti papildomų įžvalgų pastarųjų konstrukto kontekste. Iš kitos pusės, dėl improvizacinio elgesio kaip konstrukto naujumo, nėra sukurto ir validuoto instrumento matuojančio šį konstrukto. Šiame tyrime naudotas instrumentas adaptuotas iš Vera ir Crossan (2006) komandinio improvizacinio elgesio klausimyno. Toki, adaptuotą, tyrimo instrumentą naudoja ir kiti tyrėjai analizuojantys improvizacinį elgesį (Su et al., 2022). Tačiau tai taip pat galėjo turėti įtakos duomenų tikslumui ir patikimumui. Interpretuojant šio tyrimo duomenis taip pat svarbu tai, jog atsižvelgiant į per mažą tyrimo imtį, nebuvo atlikta tyrimo instrumentų patvirtinančioji faktorinė analizė, kuri patvirtintų naudojamų instrumentų validumą. Galiausiai, egzistuojančioje literatūroje nėra tyrimų kurie patvirtintų arba paneigtų tyrimo metu nustatytus improvizacinio elgesio skirtumus tarp lyčių ir lyties prognostinio ryšio su improvizaciniu elgesiu. Šiame tyrime neanalizuotos galimos prielaidos paaiškinančios šiuos rezultatus.

Ateities tyrimuose siūloma atsižvelgti į lytį, kaip veiksnį turintį sąsajas su improvizaciniu elgesiu ir įtraukti papildomus kultūrinius, socialinius bei psichologinius kintamuosius galinčius

paašškinti kaip lytis siejasi su improvizaciniu elgesiu. Nors struktūrinių lygčių analizė parodė, kad rezultatai gali būti generalizuojami ir moterų imtyje, lytis gali būti svarbus veiksnys siekiant suprasti improvizacinį elgesį. Taip pat, šiame tyrime gauti rezultatai atskleidžia, kad kūrybinis saviveiksmingumas yra vienas pagrindinių konstrukto kurie siejasi su improvizaciniu elgesiu. Tolimesniems šio lauko tyrimams siūloma toliau nagrinėti kokie organizaciniai veiksniai gali skatinti darbuotojų kūrybinį saviveiksmingumą. Taip pat verta atkreipti dėmesį į galimas intervencijas, atsižvelgiant į jau egzistuojančius tyrimus, kurie teigia apie improvizacinių užsiėmimų poveikį darbuotojų kūrybiniam saviveiksmingumui bei komandos klimatui (Berkemeyer et al., 2025; Kirsten & Du, 2010). Tyrimo rezultatai taip pat atkreipia dėmesį į ankstesnės improvizacinės patirties turėjimo svarbą ir galimą sąsają su kūrybiniu saviveiksmingumu ir tolimesniu improvizaciniu elgesiu organizacijoje. Tolimesniuose tyrimuose skatinama plačiau išnagrinėti kaip turima improvizacinė patirtis siejasi su darbuotojų elgesiu. Galiausiai, tyrimo rezultatai parodė, kad svarbu atkreipti dėmesį į skirtingus inovatyvaus klimato lygmenis, nes su darbuotojų elgesiu jie sąveikauja skirtingai. Ateities tyrimuose verta plačiau nagrinėti kodėl komandos klimatas siejasi su improvizaciniu elgesiu į analizę įtraukiant komandinio inovatyvaus klimato dimensijas, bei papildomus kintamuosius kurie gali paašškinti šį ryšį. Taip pat verta nagrinėti ir organizacinio lygmens klimatą, kokie kiti kintamieji yra susiję su šiuo konstruktu bei kokie veiksniai gali skatinti organizacinį klimatą.

Apibendrinant, šis tyrimas atliepia aktualų poreikį plačiau nagrinėti improvizacinį elgesį ir su juo susijusius veiksnius. Tyrimas pasižymėjo tam tikrais ribotumais, tačiau pastarieji gali tapti atspirtimi ateities tyrimams. Gauti rezultatai taip pat siūlo konkrečias tolimesnes tyrimų kryptis.

5. IŠVADOS

1. Organizacinio ir komandos inovatyvaus klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio sąsajos yra teigiamos:
 - a) Didėjant organizacinio inovatyvaus klimato įverčiams, taip pat didėja ir komandos inovatyvaus klimato, kūrybinio saviveiksmingumo bei improvizacinio elgesio įverčiai ir atvirkščiai.
 - b) Didėjant komandos inovatyvaus klimato įverčiams, didėja kūrybinio saviveiksmingumo, improvizacinio elgesio įverčiai ir atvirkščiai.
 - c) Didėjant kūrybiniam saviveiksmingumui, dažnėja improvizacinis elgesys ir atvirkščiai.
2. Improvizacinį elgesį reikšmingai prognozuoja lytis, komandos inovatyvus klimatas ir kūrybinis saviveiksmingumas. Organizacinis inovatyvus klimatas neprognozavo improvizacinio elgesio.
3. Kūrybinis saviveiksmingumas pilnai medijuoja organizacijos inovatyvaus klimato ir improvizacinio elgesio ryšį, o komandos inovatyvus klimatas tiesiogiai siejasi su improvizaciniu elgesiu.

PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

Remiantis šiaame tyrime gautais rezultatais suformuotos praktinės rekomendacijos organizacijoms siekiant skatinti darbuotojų improvizacinę elgesį:

1. Formuojant organizacijos ir personalo valdymo strategiją rekomenduojama: atvirai komunikuoti apie inovacijų palaikymą organizacijoje (eksperimentavimo skatinimą, klaidų priėmimą kaip galimybę mokytis ir sukurti naujus sprendimus); integruoti inovatyvių ir kūrybinių sprendimų pripažinimą per atlygio sistemas. Taip pat, svarbu skatinti darbuotojų pasitikėjimą savo kūrybiniais gebėjimais per teigiamą grįžtamąjį ryšį ir autonomijos suteikimą.
2. Vadovams ir personalo darbuotojams rekomenduojama komandos lygmenyje kurti aplinką kuri sudaro sąlygas darbuotojų improvizacijai: kurti saugią aplinką kurioje klaidos yra priimtinos, komandoje vyrauja tarpusavio pasitikėjimas ir eksperimentavimas yra skatinamas. Komandos tikslai ir vizija turi būti suvokiami kaip prasmingi ir aiškūs darbuotojui. Rekomenduojama skatinti komandos tarpusavio pasitikėjimą per neformalias veiklas.
3. Į darbuotojų ugdymo programas įtraukti improvizacijos, kaip gebėjimo treniravimą. Improvizaciją rekomenduojama ugdyti atsižvelgiant į improvizacinio teatro metodologiją ir pagrindinius principus (pavyzdžiui simuliuojant neapibrėžtas situacijas darbo aplinkoje). Taip pat, verta improvizacijos gebėjimą verta ugdyti kasdienėje darbo aplinkoje, skatinant darbuotojus imtis proaktyvių sprendimų, nebijoti klysti, eksperimentuoti.
4. Organizacijoms ir personalo darbuotojams rekomenduojama atkreipti dėmesį į galimus lyčių skirtumus improvizacinio elgesio raiškoje. Svarbu užtikrinti ar visiems organizacijos darbuotojams yra suteikiamos vienodos sąlygos rizikuoti, siūlyti inovatyvius sprendimus, eksperimentuoti ir klysti. Tame pačiame kontekste stebėti, ar visi darbuotojai yra vienodai pripažįstami už inovatyvius ir kūrybiškus sprendimus, ar vadovas suteikia nešališką grįžtamąjį ryšį kiekvienam darbuotojui ir vertina juos neatsižvelgiant į jų lytį ar kitus socio-kultūrinius skirtumus.

LITERATŪRA

- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235–258. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C)
- Bandura, A. (2009). *Cultivate Self-efficacy for Personal and Organizational Effectiveness*.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986a). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986b). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92.
- Berkemeyer, L., Binnewies, C., Hilbert, M., & Maunz, L. (2025). Creative and healthy through improv: Effects of training improvisational theatre on creative and work-related self-efficacy and self-esteem. *Thinking Skills and Creativity*, 56, 101757. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2025.101757>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed). L. Erlbaum Associates.
- Elm, E. von, Altman, D. G., Egger, M., Pocock, S. J., Gøtzsche, P. C., Vandenbroucke, J. P., & Initiative, for the S. (2007). The Strengthening the Reporting of Observational Studies in Epidemiology (STROBE) Statement: Guidelines for Reporting Observational Studies. *PLOS Medicine*, 4(10), e296. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.0040296>

- Felsman, P., Gunawardena, S., & Seifert, C. M. (2020). Improv experience promotes divergent thinking, uncertainty tolerance, and affective well-being. *Thinking Skills and Creativity*, 35, 100632. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100632>
- Felsman, P., Seifert, C., Sinco, B., & Himle, J. (2022). Reducing Social Anxiety and Intolerance of Uncertainty in Adolescents with Improvisational Theater. *The Arts in Psychotherapy*, 82, 101985. <https://doi.org/10.1016/j.aip.2022.101985>
- Goh, T. T., Eccles, M. P., & Steen, N. (2009). Factors predicting team climate, and its relationship with quality of care in general practice. *BMC Health Services Research*, 9(1), 138. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-9-138>
- Hamzeh, F. R., Faek, Farah, & AlHussein, H. (2019). Understanding improvisation in construction through antecedents, behaviours and consequences. *Construction Management and Economics*, 37(2), 61–71. <https://doi.org/10.1080/01446193.2018.1497189>
- Hatch, M. J. (1998). The Vancouver Academy of Management Jazz Symposium—Jazz as a Metaphor for Organizing in the 21st Century. *Organization Science*, 9(5), 556–568. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.5.556>
- Herbiyanti, F., Rahmawati, I., & Hardjowikarto, D. A. (2024). The role of Intrinsic Motivation On Innovative Work Behavior Mediated By Creative Self-Efficacy. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 3(12), 2087–2099. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v3i12.673>
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), Article 1.
- Huang, L., Krasikova, D. V., & Liu, D. (2016). I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132, 49–62. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.12.002>

- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
- Johnson, D. R., Johnson, D. R., & Emunah, R. (2009). *Current Approaches in Drama Therapy*. Charles C Thomas Publisher.
- Karwowski, M., & Lebuda, I. (2016). The big five, the huge two, and creative self-beliefs: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 10(2), 214–232. <https://doi.org/10.1037/aca0000035>
- Karwowski, M., Lebuda, I., & Wiśniewska, E. (2018). Measuring creative self-efficacy and creative personal identity. *The International Journal of Creativity & Problem Solving*, 28(1), 45–57.
- Katzman, J., Weiss, E., Ojeda, C. J., Katzman, W., & Felsman, P. (2023). A Pilot Experience with Improvisational Theater to Reduce Burnout in Psychiatric Residency. *Creative Education*, 14(5), Article 5. <https://doi.org/10.4236/ce.2023.145070>
- Kim, T.-Y., Wang, X., Schuh, S. C., & Liu, Z. (2024). Effects of organizational innovative climate within organizations: The roles of Managers' proactive goal regulation and external environments. *Research Policy*, 53(5), 104993. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.104993>
- Kirsten, B., & Du, P. R. (2010). Improvisational theatre as team development intervention for climate for work group innovation: Original research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1–9. <https://doi.org/10.10520/EJC89199>
- Krueger, K. R., Murphy, J. W., & Bink, A. B. (2019). Thera-prov: A pilot study of improv used to treat anxiety and depression. *Journal of Mental Health (Abingdon, England)*, 28(6), 621–626. <https://doi.org/10.1080/09638237.2017.1340629>
- Lewis, C., & Lovatt, P. J. (2013). Breaking away from set patterns of thinking: Improvisation and divergent thinking. *Thinking Skills and Creativity*, 9, 46–58. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2013.03.001>

- Liu, L., Long, J., Liu, R., & Wan, W. (2024, December 1). *Influencing Mechanism of the Combination of Creative Self-Efficacy and Psychological Safety on Employees' Bootleg Innovation*. | EBSCOhost. <https://doi.org/10.3868/s070-009-024-0021-7>
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130–149. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.2.130>
- Magni, M., Palmi, P., & Salvemini, S. (2018). Under pressure! Team innovative climate and individual attitudes in shaping individual improvisation. *European Management Journal*, 36(4), 474–484. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.07.009>
- Magni, M., Proserpio, L., Hoegl, M., & Provera, B. (2009). The role of team behavioral integration and cohesion in shaping individual improvisation. *Research Policy*, 38(6), 1044–1053. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.03.004>
- Mannucci, P. V., Orazi, D. C., & de Valck, K. (2021). Developing Improvisation Skills: The Influence of Individual Orientations. *Administrative Science Quarterly*, 66(3), 612–658. <https://doi.org/10.1177/0001839220975697>
- McKay, A. S., Lovelace, J. B., & Howard, M. C. (2018). The Heart of Innovation: Antecedents and Consequences of Creative Self-Efficacy in Organizations. In *Individual Creativity in the Workplace* (pp. 223–244). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-813238-8.00010-3>
- Newman, A., Round, H., Wang, S., & Mount, M. (2019). Innovation climate: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93. <https://doi.org/10.1111/joop.12283>
- Park, S., & Jo, S. J. (2017). The impact of proactivity, leader-member exchange, and climate for innovation on innovative behavior in the Korean government sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 130–149. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2016-0216>

- Popa, S., Soto-Acosta, P., & Martinez-Conesa, I. (2017). Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 134–142.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.014>
- Puente-Díaz, R. (2016). Creative Self-Efficacy: An Exploration of Its Antecedents, Consequences, and Applied Implications. *The Journal of Psychology*, 150(2), 175–195.
<https://doi.org/10.1080/00223980.2015.1051498>
- Reiter-Palmon, R., & Millier, M. (2023). Psychological Safety and Creativity: The Glue That Binds a Creative Team. In J. C. Kaufman, J. D. Hoffmann, & Z. Ivcevic (Eds.), *The Cambridge Handbook of Creativity and Emotions* (pp. 559–576). Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/9781009031240.035>
- Roud, E. (2021). Collective improvisation in emergency response. *Safety Science*, 135, 105104.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105104>
- Sawyer, R. K. (2003). *Improvised Dialogues: Emergence and Creativity in Conversation*. Ablex Pub.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64(Volume 64, 2013), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Shaw, A., Kapnek, M., & Morelli, N. A. (2021). Measuring Creative Self-Efficacy: An Item Response Theory Analysis of the Creative Self-Efficacy Scale. *Frontiers in Psychology*, 12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.678033>

- Slåtten, T. (2014). Determinants and effects of employee's creative self-efficacy on innovative activities. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(4), 326–347.
<https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2013-0013>
- Sowden, P., Clements, L., Redlich, C., & Lewis, C. (2015). Improvisation Facilitates Divergent Thinking and Creativity: Realizing a Benefit of Primary School Arts Education. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 9, 128–138. <https://doi.org/10.1037/aca0000018>
- Spolin, V. (1999). *Improvisation for the Theater: A Handbook of Teaching and Directing Techniques*. Northwestern University Press.
- Su, X., Jiang, X., Lin, W., Xu, A., & Zheng, Q. (2022). Organizational Innovative Climate and Employees' Improvisational Behavior: The Mediating Role of Psychological Safety and the Moderating Role of Creative Self-Efficacy. *Sage Open*, 12(4), 21582440221132526.
<https://doi.org/10.1177/21582440221132526>
- Sudiyani, N. N., Kariyana, I. M., Sawitri, N. P. Y. R., Perdanawati, L. P. V. I., & Setini, M. (2020). The role of creative self efficacy as mediating on entrepreneurial leadership and innovative work behavior. *Solid State Technology*, 63(6), Article 6.
- Tierney, P., & Farmer, S. (2002). Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 45, 1137–1148.
<https://doi.org/10.2307/3069429>
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277–293.
<https://doi.org/10.1037/a0020952>
- Vera, D., & Crossan, M. (2005). Improvisation and Innovative Performance in Teams. *Organization Science*, 16(3), 203–224. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0126>
- Zenk, L., Hynek, N., Schreder, G., & Bottaro, G. (2022). Toward a system model of improvisation. *Thinking Skills and Creativity*, 43, 100993. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2021.100993>

1 priedas. Tyrimo anketa

Organizacijos inovatyvaus klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio tyrimas

Sveiki!

Esu Juozapas Kaminskas, Vilniaus universiteto organizacinės psichologijos magistro programos studentas. Atlieku tyrimą baigiamojo magistro darbui. Tyrimo tema - organizacijos inovatyvaus klimato, kūrybinio saviveiksmingumo ir improvizacinio elgesio sąsajos. Kviečiu užpildyti mano anketą!

Tyrimas skirtas asmenims, kurie dirbą kvalifikuotą darbą organizacijose.

Užtikrinu, kad anketą pildote anonimiškai ir Jūsų pateikti duomenys bus naudojami tik akademinėje aplinkoje, analizuojant bendras sąsajas ir tendencijas. Pradėdami anketos pildymą sutinkate su dalyvavimu tyrime.

Pildydami anketą užtruksite apie 15 minučių. Labai norėčiau, kad į klausimus atsakytumėte nuoširdžiai.

Kilus klausimams dėl anketos, galite susisiekti: juozapas.kaminskas@fsf.stud.vu.lt

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką!

** Nurodo būtiną klausimą*

1. 1.1. Jūsų lytis: *

Pažymėkite tik vieną ovalą.

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris
- ☐ Kita
- ☐ Nenoriu nurodyti

2. 1.2. Jūsų amžius: *

3. 1.3. Ar šiuo metu dirbate? *

Pažymėkite tik vieną ovalą.

☐ Taip

☐ Ne

4. 1.4. Įrašykite savo darbo stažą (metais): *

5. 1.5. Kokiam ekonominiam sektoriui priklauso jūsų organizacija? *

Pažymėkite tik vieną ovalą.

☐ Viešas

☐ Privatus

6. 1.6. Jūs dirbate: *

Pažymėkite tik vieną ovalą.

☐ Nuotoliniu būdu

☐ Ofise

☐ Mišriu būdu

7. 1.7. Kokios yra jūsų dabartinės pareigos?

8. 1.8. Ar užimate vadovaujančias pareigas? *

Pažymėkite tik vieną ovalą.

☐ Taip

☐ Ne

9. 1.9. Jūsų patirtis organizacijoje (įrašykite metais ir mėnesiais) *

10. 1.10 Ar turite dalyvavimo patirties improvizaciniuose užsiėmimuose (improvizacinis teatras; muzikinė improvizacija, menų improvizacija), per pastaruosius 5 metus? *

Pažymėkite tik vieną ovalą.

☐ Taip

☐ Ne

11. 1.11 Jei turite patirties improvizaciniuose užsiėmimuose, įvardinkite sritį ir patirtį (laiko trukmė mėnesių tikslumu).

1 pav. Įvadas ir sociodemografiniai duomenys

Toliau pateikti klausimai yra apie organizaciją kurioje dirbate. Pasirinkite kiek nuo 1 iki 5 (1 - visiškai nesutinku; 5 - visiškai sutinku) sutinkate su pateiktais teiginiais.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijoje yra skatinamas kūrybiškumas.	☐	☐	☐	☐	☐

2 pav. Inovatyvaus klimato klausimyno klausimo pavyzdys

Pateikti teiginiai yra apie jūsų komandą ir jūsų komandos tikslus. Atidžiai perskaitykite kiekvieną teiginį. Pasirinkite kiek nuo 1 iki 5 (1 - visiškai nesutinku; 5 - visiškai sutinku) sutinkate su pateiktais teiginiais.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Ši komanda nuolat juda link naujų sprendimo būdų ieškojimo.	☐	☐	☐	☐	☐

3 pav. Komandos klimato klausimyno klausimo pavyzdys

Žemiau rasite teiginius, kuriuos žmonės naudoja apibūdindami save. Prašome nuspręsti, kiek kiekvienas iš šių teiginių apibūdina jus. Nėra teisingų ar neteisingų atsakymų.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Žinau, kad galiu efektyviai spręsti net ir sudėtingas problemas.	☐	☐	☐	☐	☐

4 pav. Trumpos kūrybinio saviveiksmingumo skalės klausimo pavyzdys

Žemiau rasite teiginius, kuriuos žmonės naudoja apibūdindami save. Prašome nuspręsti, kiek kiekvienas iš šių teiginių apibūdina jus nuo **1 iki 7** (1 - Visiškai nesutinku iki 7 -Visiškai Sutinku) . Nėra teisingų ar neteisingų atsakymų.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš sprendžiu netikėtai iškilusius įvykius „čia ir dabar“.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5 pav. Improvizacinio elgesio klausimyno klausimo pavyzdys

2 priedas. Tiesinės regresijos rezultatai mediacinėje analizėje.

1 lentelė. Improvizacinio elgesio ryšys su inovatyviu organizaciniu klimatu

Nepriklausomi kintamieji	Improvizacinis elgesys		F(1,114)	P	R ²
	Beta (β)	p			
Inovatyvus organizacijos klimatas	0,356	<0,001	16,208	<0,001	0,126

Pastaba. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

2 lentelė. Improvizacinio elgesio ryšys su kūrybiniu saviveiksmingumu

Nepriklausomi kintamieji	Improvizacinis elgesys		F(1,114)	P	R ²
	Beta (β)	p			
Kūrybinis saviveiksmingumas	0,659	<0,001	86,072	<0,001	0,430

Pastaba. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

3 lentelė. Kūrybinio saviveiksmingumo ryšys su inovatyviu organizacijos klimatu

Nepriklausomi kintamieji	Kūrybinis saviveiksmingumas		F(1,114)	P	R ²
	Beta (β)	p			
Inovatyvus organizacijos klimatas	0,459	<0,001	29,97	<0,001	0,21

Pastaba. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

4 lentelė. Improvizacinio elgesio prognostinių veiksnių rezultatai

Nepriklausomi kintamieji	Improvizacinis elgesys		F(1,114)	P	R ²
	Beta (β)	p			
Kūrybinis saviveiksmingumas	0,629	<0,001	43,266	<0,001	0,438
Inovatyvus organizacijos klimatas	0,067	0,406			

Pastaba. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

5 lentelė. Improvizacinio elgesio ryšys su inovatyviu komandos klimatu

Nepriklausomi kintamieji	Improvizacinis elgesys		F(1,114)	P	R ²
	Beta (β)	p			
Inovatyvus komandos klimatas	0,450	<0,001	28,374	<0,001	0,202

Pastaba. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

6 lentelė. Kūrybinio saviveiksmingumo ryšys su inovatyviu komandos klimatu

Nepriklausomi kintamieji	Kūrybinis saviveiksmingumas		F(1,114)	P	R ²
	Beta (β)	p			

Inovatyvus komandos klimatas	0,406	<0,001	22,05	<0,001	0,16
------------------------------	--------------	--------	-------	--------	------

Pastaba. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

7 lentelė. Improvizacinio elgesio prognostinių veiksnių rezultatai

Nepriklausomi kintamieji	Improvizacinis elgesys		F(1,114)	P	R ²
	Beta (β)	p			
Kūrybinis saviveiksmingumas	0,571	<0,001	50,073	<0,001	0,465
Inovatyvus komandos klimatas	0,218	0,005			

Pastaba. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.