



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo sąsajos

Baigiamasis magistro studijų projektas

Sandra Švelnienė

Projekto autorė

Doc. dr. Brigita Stanikūnienė

Vadovė

Panevėžys, 2023



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo sąsajos

Baigiamasis magistro studijų projektas

Vadyba (6211LX035)

Sandra Švelnienė

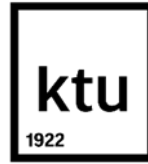
Projekto autorė

Doc. dr. Brigita Stanikūnienė

Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2023 m.



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Sandra Švelnienė

Vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo sąsajos

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Sandra Švelnienė

Patvirtinta elektroniniu būdu



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU
TVKC vadovė
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui Sandrai Švelnienei

Baigiamojo projekto tema
(lietuvių kalba)

Vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo sąsajos

Baigiamojo projekto tema
(anglų kalba)

The Relationship Between Leader's Emotional Intelligence and
Team Cohesion

Patvirtinta 2022 m. lapkričio 16 d. dekanu potvarkiu Nr. V25-13-30

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2023 m. sausio 4 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui

Mokslinės literatūros analizė, anketinės apklausos duomenys

Aprašomosios statistikos ir koreliacinė analizė

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Išanalizuoti komandos sutelktumo sampratą ir veiksnius.
2. Atlikti emocinio intelekto sampratos ir jos struktūros teorinę analizę.
3. Teoriškai pagrįsti vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo sąsajas.
4. Ištirti vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo sąsajas gamybos įmonėje.

Vadovas / Vadovė

doc. dr. Brigita Stanikūnienė

(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Užduotį gavau

Sandra Švelnienė

(studento vardas, pavardė, parašas)

2022 m. lapkričio 23 d.

Sandra Švelnienė. Vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo sąsajos. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Brigita Stanikūnienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: komanda, komandos sutelktumas, emocinis intelektas, vadovas.

Panevėžys, 2022. 98 p.

Santrauka

Sparčios ir agresyvios konkurencijos bei sudėtingų ekonomikos iššūkių sąlygomis verslo pasaulyje dideliu pranašumu tampa strateginių tikslų siekiančios komandos dėmė ir sutelktumas. Tai charakteristikos, įgalinančios kiekvieno komandos nario didesnę motyvaciją, ištvermę, psichologinį saugumą priimant sprendimus, kurių reikalauja besikeičiantis ir globalizacijos veikiamas pasaulis, ar net pasaulinės krizės. Sutelktoje komandoje jos nariai stipriai tiki savo veiklos sėkme, yra produktyvesni ir atkaklesni siekiant sudėtingų tikslų. Moksliniais tyrimais įrodyta, kad komandos emocinis klimatas sąveikauja su komandos vadovo emociniu intelektu, ir daro įtaką komandos narių pasitenkinimui darbu. Vadovo emocinis intelektas daro poveikį komandos sutelktumui, o ypač jos normoms, identitetui ir gebėjimui pažinti vienas kito emocijas, tačiau lieka neatsakyti šie probleminiai klausimai, kurie atspindi šio projekto tyrimo problemą: *kokios esminės komandos charakteristikos apibrėžia komandos sutelktumą ir kaip jos sąveikauja su vadovo emocinio intelekto dimensijomis?*

Darbo objektas - vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumas. *Darbo tikslas* – išanalizuoti vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo sąsajas. *Darbo uždaviniai*: išanalizuoti komandos sutelktumo sampratą ir veiksnius; atlikti emocinio intelekto sampratos ir jo struktūros teorinę analizę; teoriškai pagrįsti vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo sąsajas; iširti vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo sąsajas gamybos įmonėje.

Mokslinės literatūros analizė leido apibrėžti komandos sutelktumą, kaip fizinę ir psichologinę skirtingų žmonių jungtį, kur skirtingi individai, turintys įvairialypes nuomones ir požiūrį, suvokimą bei moyvacijos lygį, susivienija bendro tikslo įgyvendinimui. Sutelktose komandose grupės nariai jaučia emocinį pasitenkinimą būti ir veikti kartu, stengiasi palaikyti teigiamus santykius su kitais komandos nariais, jaučia stiprų tarpusavio pasitikėjimą ir demonstruoja komandinę atsakomybę. Emocinis intelektas suprantamas kaip gebėjimas, įgūdis ar savęs suvokimas, atpažinti, įvertinti ir valdyti savo, kitų ir grupių emocijas. Emocinio intelekto modelių teorinė analizė įgalino identifikuoti šias esmines EI struktūros dedamąsias: savireguliacija (savikontrolė, savo emocijų valdymas, savivoka, streso valdymas); asmeninė motyvacija (savimotyvacija, tikslo siekimas); sąmoningumas (empatija, organizacinis sąmoningumas); santykių valdymas (bendradarbiavimas, konfliktų valdymas, komunikacija).

Apibendrinus tyrimo rezultatus, galima būtų teigti, kad komandos sutelktumas nėra labai išreikštas, o stipriausiai pasireiškė šios komandos sutelktumo charakteristikos: pagalba vienas kitam, stiprus

pasitikėjimas komandos nariais ir stiprus emocinis patrauklumas, silpniausiai - komformizmo raiška. Vadovo emocinis intelektas, darbuotojų manymu, nėra aukštas. Vadovas savo veikloje demonstruoja šiuos emocinio intelekto bruožus: savireguliacija ir santykių valdymas. Tačiau vadovo sąmoningumas, leidžiantis lyderiui perprasti savo komandos narių emocinę būklę, komandos viduje tvyrančią psichologinę atmosferą, išreikštas prasčiausiai.

Vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo dimensijų koreliacinė analizė atskleidė, kad didžiausia tarpusavio įtaka identifikuoja tarp vadovo asmeninės motyvacijos bei komandos sutelktumo. Esant stipresniam vadovo emocinio intelektui, reikšmingai stipresnis yra komandos sutelktumas, ir reikšmingai stipresnis grupinės veiklos patrauklumas. Stipriausios sąsajos nustatytos tarp vadovo savivokos ir komandos geranoriškumo, pagalbos vieni kitiems, grupinės veiklos patrauklumo; tarp vadovo asmeninės motyvacijos ir komandos stipraus emocinio patrauklumo, asmeninės motyvacijos, ir grupinės veiklos patrauklumo; tarp vadovo savimotyvacijos ir komandos narių asmeninės motyvacijos, grupinės veiklos patrauklumo; tarp vadovo tikslo siekimo ir komandos stipraus emocinio patrauklumo. Kitos vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo dimensijų sąsajos buvo reikšmingai silpnos arba sąsajos nenustatytos.

Sandra Švelnienė. The Relationship Between Leader's Emotional Intelligence and Team Cohesion. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Brigita Stanikūnienė; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Social Sciences (Business and Public Administration).

Keywords: team, team cohesion, emotional intelligence, leader.

Panevėžys, 2022. 98 pages.

Summary

In a world of fast-paced and aggressive competition and complex economic challenges, the coherence and focus of a team working towards strategic goals is a major advantage in the business world. It is these qualities that allow each team member to be more motivated, resilient and psychologically secure in the decisions required by a changing and globalised world, or even a global crisis. In a cohesive team, team members believe more strongly in their own success and are more productive and persistent in achieving challenging goals. Research has shown that the emotional climate of a team interacts with the emotional intelligence of the team leader and influences the job satisfaction of team members. The emotional intelligence of the leader has an impact on team cohesiveness, in particular on team norms, identity and the ability to recognise each other's emotions, but the following problematic questions remain unanswered and reflect the research problem of this project: *what are the key team characteristics that determine team cohesion and how do they interact with the dimensions of the leader's emotional intelligence?*

The object of work is the emotional intelligence of the manager and team cohesion. The aim of the thesis is to analyse the relationship between manager's emotional intelligence and team cohesion. The objectives are the following: to analyse the concept and determinants of team cohesion; to carry out a theoretical analysis of the concept of emotional intelligence and its structure; to theoretically justify the relationship between managerial emotional intelligence and team cohesion; to investigate the relationship between managerial emotional intelligence and team cohesion in a manufacturing company.

An analysis of the scientific literature has led to the definition of team cohesion as the physical and psychological bonding of different people, where different individuals with diverse opinions and attitudes, perceptions and motivation levels come together to achieve a common goal. In cohesive teams, team members feel the emotional satisfaction of being and acting together, strive to maintain positive relationships with other team members, feel a strong sense of mutual trust and demonstrate team responsibility. Emotional intelligence is understood as the ability, skill or self-awareness to recognise, assess and manage one's own, others' and groups' emotions. Theoretical analysis of models of emotional intelligence has led to the identification of the following key components of the EI construct: self-regulation (self-control, emotion management, self-awareness, stress management); personal motivation (self-motivation, goal pursuit); awareness (empathy, organisational awareness); and relational management (cooperation, conflict management, communication).

To summarise the results of the empirical study, team cohesion is not very pronounced, with the following characteristics of team cohesion being the most expressed: peer support, strong trust in team members, and strong emotional attraction, and the least expressed being conformism. The manager's EI is not considered by the staff to be high. The following EI traits are demonstrated by the manager in his/her performance: self-regulation and relationship management. However, the leader's awareness, which allows the leader to understand the emotional state of his / her team members and the psychological atmosphere within the team, is the least well expressed.

The correlation analysis of the dimensions of the manager's emotional intelligence and team cohesion revealed that the strongest correlation is identified between the manager's personal motivation and team cohesion. A stronger manager's emotional intelligence leads to a significantly stronger team cohesion and a significantly stronger attraction to group activities. The strongest correlations were found between manager's self-concept and team's goodwill, peer support, and group attractiveness; between manager's personal motivation and team's strong emotional attractiveness, personal motivation, and group attractiveness; between manager's self-motivation and team members personal motivation, and group attractiveness; and between manager's goal pursuit and team's strong emotional attractiveness. Other dimensions of the relationship between manager's emotional intelligence and team focus were significantly weak or no relationship was found.

Turinys

Lentelių sąrašas	10
Paveikslų sąrašas	11
Įvadas.....	12
1. Komandos sutelktumo teorinės įžvalgos	15
1.1. Komandos samprata ir bruožai	15
1.2. Komandos sutelktumo apibrėžtis, charakteristikos ir veiksniai	20
1.3. Vadovas kaip komandos sutelktumą sąlygojantis veiksnys	27
2. Emocinio intelekto ir jo sąsajų su komandos sutelktumu teorinė analizė	29
2.1. Emocinio intelekto samprata	29
2.2. Emocinio intelekto modeliai.....	32
2.3. Emocinio intelekto elementai	35
3. Vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo sąsajų teorinės įžvalgos	43
4. Vadovų EI ir komandos sutelktumo sąsajų tyrimas gamybos įmonėje.....	44
4.1. Tyrimo metodologinės nuostatos ir metodika	44
4.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija	47
4.2.1. Tiriamųjų sociodemografinės charakteristikos ir klausimyno skalių parametrai	47
4.2.2. Komandos sutelktumo raiškos rezultatai ir jų analizė	50
4.2.3. Vadovo emocinio intelekto raiškos rezultatai ir jų analizė	57
4.2.4. Vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo sąsajų analizė.....	66
Išvados ir rekomendacijos	74
Literatūra	77
Priedai.....	87
1 priedas. Komandos samprata.....	87
2 priedas. Komandos sutelktumą didinantys ir mažinantys veiksniai	89
3 priedas. Emocinio intelekto sampratos apibrėžimai	90
4 priedas. Komandos sutelktumo raiškos tyrimo instrumentarijus	92
5 priedas. Vadovo emocinio intelekto raiškos instrumentarijus.....	93
6 priedas. Anketa	95

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Komandos sutelktumo sąvokos apibrėžtys	20
2 lentelė. Emocinio intelekto elementai.....	35
3 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal gautus socialinius - demografinius duomenis	48
4 lentelė. Komandos sutelktumo instrumento skalių vidinio nuoseklumo vertinimas	49
5 lentelė. Vadovo emocinio intelekto instrumento skalių vidinio nuoseklumo vertinimas	50
6 lentelė. Komandos sutelktumo raiška	50
7 lentelė. Tyrimo dalyvių komandos sutelktumo dimensijų raiškos įverčių palyginimas pagal išsilavinimą .53	
8 lentelė. Tyrimo dalyvių komandos sutelktumo raiškos dimensijų įverčių palyginimas pagal darbo stažą ..55	
9 lentelė. Tyrimo dalyvių komandos sutelktumo dimensijų raiškos įverčių palyginimas pagal lytį	56
10 lentelė. Tyrimo dalyvių komandos sutelktumo dimensijų raiškos įverčių palyginimas pagal amžių.....	57
11 lentelė. Vadovo emocinio intelekto raiška.....	58
12 lentelė. Tyrimo dalyvių vadovo emocinio intelekto dimensijų raiškos įverčių palyginimas pagal išsilavinimą	61
13 lentelė. Tyrimo dalyvių vadovo emocinio intelekto dimensijų raiškos įverčių palyginimas pagal darbo stažą	63
14 lentelė. Tyrimo dalyvių vadovo emocinio intelekto dimensijų raiškos įverčių palyginimas pagal lytį.....	64
15 lentelė. Tyrimo dalyvių vadovo emocinio intelekto dimensijų raiškos įverčių palyginimas pagal amžių .65	
16 lentelė. Komandos sutelktumo dimensijų ir vadovo emocinio intelekto dimensijų sąsajos (Spearman koreliacija).....	67

Paveikslų sąrašas

1 pav. Komandos sutelktumo raiškos kriterijai.....	45
2 pav. Emocinio intelekto raiškos kriterijai	46
3 pav. Stipraus pasitikėjimo komandos nariais.....	51
4 pav. Stipraus emocinio patrauklumo raiška.....	52
5 pav. Vadovo savireguliacijos subskalė	59
6 pav. Vadovo asmeninės motyvacijos subskalė	59
7 pav. Vadovo sąmoningumo subskalės raiška	60
8 pav. Vadovo santykių valdymo raiška.....	60

Įvadas

Temos aktualumas. Sparčios ir agresyvios konkurencijos bei sudėtingų ekonomikos iššūkių sąlygomis verslo pasaulyje dideliu pranašumu tampa strateginių tikslų siekiančios komandos dermė ir sutelktumas. Tai charakteristikos, įgalinančios kiekvieno komandos nario didesnę motyvaciją, ištvėrę, psichologinį saugumą priimant sprendimus, kurių reikalauja besikeičiantis globalėjantis pasaulis ar net pasaulinės krizės. Sutelktoje komandoje jos nariai stipriai tiki savo veiklos sėkme, būna produktyvesni, atkaklesni siekiant sudėtingų tikslų. Be abejonės, tokios komandinės veiklos vienu iš pagrindinių veiksnių yra lyderystė, arba vadovo gebėjimas vadovauti savo komandos žmonėms. Šiuolaikinė vadyba akcentuoja, kad vien organizacinių, vadybinių gebėjimų vadovui nebeužtenka, o sėkmė neretai priklauso nuo sugebėjimo valdyti save, kurti darnius, pasitikėjimu grįstus tarpusavio santykius, gebėti „perskaityti“ savo komandos emocijas ir aprūpinti savo komandos narius pozityvia veiklos energija. Šiame kontekste, kaip teigia daugelis tyrėjų (Mandell ir Pherwani, 2003; Mayer, Salovey ir Caruso, 2004; Goleman, Boyatzis, McKee, 2007; Neale, Arnel ir Wilson, 2008; Zeidner, Roberts ir Matthews, 2009; Gayathri ir Meenakshi, 2013; Bradberry ir Greaves, 2020), nebeužtenka kalbėti apie vadovo intelekto koeficientą (IQ), bet dera analizuoti vadovo emocinį intelektą (EI).

Temos ištirtumas ir problematika. Vienas iš pradininkų analizuojant emocinio intelekto sąvoką ir jos svarbą bendradarbiavimui, santykiuose yra Daniel'is Goleman'as. Jis (1995) teigia, kad emocinis intelektas (EI) susijęs su savęs pažinimu, gebėjimu valdyti save ir kurti emociškai pozityvius santykius su aplinkiniais. Nuo praėjusio amžiaus dešimtmečio, kai pradėta vartoti EI sąvoka, ji siejama su veiksmingu vadovavimu. Akcentuota, kad vadovams labai svarbu suprasti kitus, aiškiai reikšti nuomonę, užtikrintai priimti sprendimus ir daryti įtaką kitų elgesiui. Mayer'is ir Caruso'as (2002), Goleman'as ir kt. (2007), Chang'as, Sy'is, Choi'is (2012), Sadri (2012), Choetzee ir Schreuder'is (2013), Batool (2013), Edelman'as, Knippenberg'as (2018) savo tyrimuose nustatė, kad vadovo EI svarbus organizacijos efektyvumo veiksnys ir vadovas turėtų pasižymėti didesniu emociniu intelektu, kad galėtų efektyviau valdyti organizaciją. Koreliacinius ryšius tarp vadovo EI ir transformacinio vadovavimo stiliaus savo tyrimuose aptinka Mandell ir Pherwani (2003), Barling'as, Slater'is ir Kelloway'as (2000) ir kt. Vadovo emocinio intelekto sąryšius su pasitenkinimo darbu konceptu patvirtina Rahim'as ir Haleem'as (2018), Gunavathy ir Ayswarya (2011), Fasihizadeh, Oreyzi ir Nouri (2012), Taboli ir kt. (2013), Pandey ir Sharma (2016), Suifan, Bahjat Abdallah ir Sweis (2015), Sy, Tram ir O'Hara (2006), ir kt. tyrimai. Daugybė atliktų tyrimų parodė, kad egzistuoja reikšmingi ryšiai tarp EI ir streso (Harvey ir Dasborough, 2006; Ramesar, Koortzen, Oosthuizen, 2009; Schneider, Lyons, Khazon, 2013). Antai, Batool (2013) tyrė streso poveikį veiksmingam vadovavimui ir emociniam intelektui, ir nustatė, kad patiriamas stresas veikia efektyvumą, ir emocijų valdymą. Schlegel, Mehu'as, van Peer'as ir Scherer'is (2018) identifikuoja EI poveikį derybų rezultatams, o Jordan'as ir Troth'as (2004), Offermann'as, Bailey'as, Vasilopoulos'as, Seal'as ir Sass (2004) – vadovo EI įtaką komandos veiklos rezultatais.

Analizuojant vadovo EI įtakos komandai, kuriai jis vadovauja, tyrimų spektrą, paminėtinos Rego, Sousa, Pina e Cunha, Correia ir Saur-Amaral (2007) išvalgos, kurios akcentuoja vadovo EI ir jo komandos kūrybiškumo koleriaciją. Jie nustatė, kad darbuotojų kūrybiškumui daro įtaką, komandos lyderiai, kurie pasižymi savikontrolė ir empatiškumu. Liu ir Liu (2013) atlikti tyrimai parodė, kad komandos emocinis klimatas sąveikauja su komandos vadovo emociniu intelektu, ir daro įtaką komandos narių

pasitenkinimui darbu. Mokslinėje literatūroje labai daug dėmesio skiriama pačios komandos emociniam intelektui, kuris turi įtakos komandos sutelktumui (Beam, 2012; Prati, Douglas, Ferris, Ammeter ir Buckley, 2003; Black, Kim, Rhee, Wang ir Sakchutchawan, 2018; Lee ir Wong, 2019). Tačiau analizuojant mokslinę literatūrą, pastebėta, kad pakankamai mažai autorių Lietuvoje ir užsienyje domisi vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo sąsajomis. Nors tyrimais (Wang ir Huang, 2009; Wilderom, Hur, Wiersma, den Berg ir Lee, 2015; ir kt.) įrodoma, kad vadovo emocinis intelektas daro poveikį komandos sutelktumui, o ypač jos normoms, identitetui ir gebėjimui pažinti vienas kito emocijas, tačiau lieka neatsakyti šie probleminiai klausimai, kurie atspindi šio projekto tyrimo problemą: *kokios esminės komandos charakteristikos apibrėžia komandos sutelktumą ir kaip jos sąveikauja su vadovo emocinio intelekto dimensijomis?*

Darbo objektas: vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo sąsajos.

Darbo dalykas: vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo sąsajos gamybos įmonėje.

Darbo tikslas – išanalizuoti vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo sąsajas.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti komandos sutelktumo sampratą ir veiksnius.
2. Atlikti emocinio intelekto sampratos ir jo struktūros teorinę analizę.
3. Teoriškai pagrįsti vadovų emocinio intelekto ir komandos sutelktumo sąsajas.
4. Ištirti vadovų EI ir komandos sutelktumo sąsajas gamybos įmonėje.

Duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa.

Duomenų analizės metodai: aprašomosios statistikos metodai, koreliacinė analizė.

Teorinis reikšmingumas. Remiantis mokslinės literatūros analize, susistemintos ir apibrėžtos emocinio intelekto ir komandos sutelktumo sampratos, identifikuoti emocinio intelekto elementai ir komandos sutelktumo bruožai, išanalizuotos vadovo emocinio intelekto sąsajos su komandos sutelktumu.

Darbo praktinis pritaikomumas. Sukonstruotas tyrimo instrumentas – emocinio intelekto bruožų klausimynas gali būti naudojamas kaip vadovo savęs įsivertinimo įrankis, leidžiantis nustatyti, kurios emocinio intelekto srities raiška yra stipri, o kuri tobulintina. Darbo autorės sukurto komandos sutelktumo klausimyno vidinis nuoseklumas yra aukštas, todėl gali būti naudojamas komandų įsivertinimui arba vadovo vertinamajam pokalbiui su darbo komandomis, siekiant identifikuoti stipriąsias / silpnąsias komandinio darbo puses.

Darbą sudaro įvadas, 4 skyriai, išvados, naudotos literatūros sąrašas, 16 lentelių, 8 paveikslai, 6 priedai. Darbo apimtis – 98 puslapiai. Literatūros sąrašą sudaro 183 šaltiniai.

Autoriaus pateikta mokslinė publikacija konferencijai:

Švelnienė, Sandra; Stanikūnienė, Brigita. Komandos sutelktumo charakteristikų teorinės išvalgos. // Technologijų ir verslo aktualijos – 2022: studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga, Lietuva, Panevėžys, 2022 m. lapkričio 25 d. / Kauno technologijos universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. ISSN 2538-8045. 2022.

1. Komandos sutelktumo teorinės įžvalgos

Nors mokslininkai sutinka, kad šiuolaikinio komandos darbo efektyvumas priklauso nuo komandos darnos, kurią stipriai veikia lyderių elgsena, jų gebėjimai jungti ir telkti komandas, visgi komandos sutelktumas, vienas iš mažiausiai tyrėjų dėmesio sulaukęs komandos bruožas. Komandos sutelktumas yra dinamiškas, jis didėja arba mažėja komandai veikiant kaip visuminiam organiškam dariniui, dirbant tam tikroje veiklos situacijoje. Todėl tikslinga ne tik apibrėžti komandą, bet ir išanalizuoti esminius jos bruožus.

1.1. Komandos samprata ir bruožai

Komandą galima būtų apibūdinti, kaip asmenų grupę, kuri susibūrusi siekti bendros organizacijos misijos, tikslų, dažnu atveju aukojant asmeninius planus dėl komandos pasiekimų. Todėl komandas vienija skirtingi asmenys, bendras tikslas, dalijimasis žiniomis ir pastangos (Sohmen, 2013). Mokslinėje literatūroje (Leonavičius, 1993; Hendrix 2002; Guščinskienė, Sapežinskienė, Švedienė, 2003; Savanevičienė, Šilingienė, 2005; Žydžiūnaitė, 2005; Kozłowski ir Ilgen, 2006; Šimanskienė, Seilius, 2009; West, 2011; Reimer, Russell, Roland, 2017) komanda apibrėžiama skirtingai. Vieni autoriai vartoja sąvoką „komanda“, kiti sąvoką „grupė“ ar „žmonių grupė“, dar kiti įvardija, kaip „darbo komandą“, kurios narius sieja bendri tikslai, narystė, tarpusavio priklausomybė, motyvacija, struktūriniai santykiai. Kaip teigia Vijeikienė ir Vijeikis (2000), komanda tai grupė, tačiau kiekviena grupė yra komanda. Tačiau Žydžiūnaitė (2005), pabrėžia, kad komandos sąvoka reikšminga tik situacijose, kuriose būtinas komandos sutelktumas, orientuotas į konkrečios užduoties realizavimą. Todėl komanda, kaip kartu dirbančių žmonių grupė reikšminga tik darbinėse situacijose. Kaip teigia Gallie, Zhou, Felstead'as ir Green'as (2012), komandoms priskiriama dinamika, susijusi su didesniu produktyvumu ir geresne darbuotojų gerove, kuri priklauso ne tik nuo dalyvavimo komandoje, bet ir nuo to, ar komanda turi sprendimų priėmimo galią, leidžiančią panaudoti darbuotojų iniciatyvą ir suteikiančią įgaliojimų jausmą. Tripathy'is (2018) akcentuoja, kad vienas iš pagrindinių komandinės veiklos privalumų, galimybė dalytis idėjomis su grupe. Visi komandos nariai gali pasverti savo idėjas, taip pat kiekvieno požiūrio privalumus ir trūkumus. Toks bendradarbiavimas naudingas projektui ir suteikia komandos nariams galimybę išsakyti savo idėjas, kad rastų tinkamiausią variantą, o tai skatina kūrybiškumą bei mokymąsi. Įvairių autorių komandos sampratos pateikiamos 1 priede (žr. 1 priedą).

Pagal 1 priede pateiktą informaciją, komandas galima išskirti į dvi pagrindines dalis: darbo grupė ir darbo komanda. Remiantis autorių pateiktomis sąvokomis, darbo grupė ir darbo komanda iš esmės panašios, tačiau ir skirtingai suvokiamos sąvokos. Neretai darbo grupės apibūdinamos, kaip žmonių bendrijos, kurių narius jungia tam tikri bendri požymiai – bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai ir bendras tikslas, bei atliekamos užduotys (Vijeikienė, Vijeikis, 2000). Darbo grupės sudaro du ar daugiau vienas nuo kito priklausantys ir kartu sąveikaujantys žmonės, kad įgyvendintų konkrečius tikslus (Robbins, 2007). Tuo tarpu darbo komanda, priešingai nei darbo grupė, yra kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas būtinas bendram tikslui įgyvendinti, priklausomai nuo kiekvieno komandos nario poreikio, patenkinti savo individualius interesus (Vijeikienė, Vijeikis, 2000). Komanda savo veikloje atlikdama užduotis vadovaujasi ne tik tomis pačiomis vertybėmis, idealais, nuostatomis, tačiau ir pripažįsta tą pačią organizacijos, ir jos veiklos filosofiją bei yra įsitikinusi organizacijos

veiksmingumu. Darbo komanda, kaip ir darbo grupė, gali būti sudaryta iš dviejų ar daugiau asmenų. Todėl apibendrinant komandas ir darbo grupes, galima būtų teigti, kad jas vienija: *bendro tikslo siekimas, normos, vaidmenų pasidalijimas, tarpusavio pasitikėjimas, heterogeniškumas, lyderystė, komandinė atsakomybė*. Šiuos komandas vienijančius bruožus aptarsime toliau.

Bendras tikslas. Komandos tikslas išskiriamas, kaip viena aktualiausių komandos charakteristikų (Žydžiūnaitė, 2005). Efektyvios komandos tikslas suteikia kryptį, impulsą ir reikalauja jos narių įsipareigojimo. Bendro tikslo priėmimas komandai nurodo bet kokiomis sąlygomis veiklos kryptį, jos pasiekimus, susijusius su pagrindiniu tikslu (Katzenback, Smith, 1994; Robbins, 2007). Kepalaitė (2008) teigia, kad tikslas apibrėžiamas, kaip veiklos ir elgesio rezultatas. West'as (2011) teigia, kad iškelti konkretūs tikslai ir suformuluotos užduotys - svarbiausi komandos valdymo elementai. Kaip teigia Johnson'as ir Johnson'as (1991), grupėse tikslai apima šias funkcijas: *tikslai vadovauja veiksmams*, juos planuoja, koordinuoja, paskirsto vaidmenis ir atsakomybę. *Grupės sprendimo priėmimo būdai*, efektyvumas, vertinami pagal tai, kaip atitinkama tikslus. *Sprendžiant grupėje vykstančius konfliktus*, taip pat atsižvelgiama į tikslus. *Tikslai motyvuoja narių elgesį*, įtraukia į svarstymą ir įpareigoja vykdyti sprendimus. Grupės tikslų įsisąmoninimas stiprina grupės narių bendradarbiavimą, nes grupės tikslas padeda nuspręsti, kokie veiksmai ir sąveika grupei naudingi. Savanevičienė ir Šilingienė (2005) pastebi, kad grupės tikslai atlieka motyvacinį vaidmenį, padeda įvertinti grupės ir kiekvieno nario veiklos efektyvumą. Hendrix'as (2002) teigia, kad konkrečių, aiškių komandos tikslų numatymas svarbus organizacijos ir komandos problemų sprendimo būdas. Visgi Yalom'as (2000) pastebi, kad grupės tikslus gali neigiamai veikti vadovo asmenybė. Tam pritaria Patel'is ir Hamlin'as (2017), bei papildo, kad vadovo neetiškas elgesys, kaip nepagarba, patyčios, apkalbos, spaudimas, priekabiavimas, bauginimas, grasinimas, daro žalą komandai bei silpnina komandos bendradarbiavimą, mažina produktyvumą siekiant tikslų, bei kuria nepasitikėjimo aplinką.

Komandos normos. Komandos ar grupės negali egzistuoti, jeigu jos nepaklūsta taisyklėms, normoms, kurios riboja jų funkcionavimą. Normos – tai lūkesčiai ir viltys vieni kitų atžvilgiu apie atitinkamą elgesį bei priimtinius elgesio modelius komandoje (Yalom, 1995; Toseland, Rivas, 2005). Tačiau Ginnett (2009), komandos normas apibūdina, kaip neformalias taisykles, kurias komandos prisiima siekdamas reguliuoti komandos narių elgesį. Komandos normos apibrėžia grupės pobūdį ir santykius komandoje, išreiškdamas komandos vertybes ir komandos narių vietą vertybių sisemoje (Harris, Sherblom, 2018). Normos padeda nustatyti komandos narių elgesio taisykles, kurios apima vertybes, procedūras, įsitikinimus ir kuriais reikia vadovautis bendraujant komandoje (Hoigaard, Safvenbom ir Tonnessen, 2006). Kaip teigia Kepalaitė (2008), komandos nariai sukuria normas pagal asmeninius įsitikinimus ir normas, su kuriomis atėjo į grupę. Jos atspindi kasdienio gyvenimo, elgesio, aprangos kultūrą. Tokios normos nėra svarstomos, jos pritampa net neišsakytos. Harris, Sherblom'as (2018) teigia, kad normos daro įtaką komandos narių elgesiui, mažina dviprasmiškumą, padeda jaustis komandos dalimi ugdo bendrą grupės jausmą. Jos labai svarbios ir gali būti nepalankios komandos užduočiai, aiškiai nurodytos arba numanomos komandos supratimu. Pažeidus normas pvz. socialinį etiketą, parodžius nepriimtinas manieras, paprastai sukeliama komandos narių nepasitikėjimas ir jaučiamas nepatogumas, taikomos bausmės grupės nariui, pvz. vengimas, ignoravimas, pyktis, pašaiپی replika. Norint, kad komanda būtų efektyvi bendraujant ir vykdant užduotis, normas turi priimti, ir jas suvokti visi komandos nariai,

priešingu atveju gali kilti konfliktai komandoje. Kaip teigia Savanevičienė ir Šilingienė (2005), bendrų tikslų siekimas lemia komandos narių elgesį ir veiksmus, o grupės narys tiek, kiek grupė jam patraukli, stengiasi sekti kitais ir užsitikrinti saugumą, tad sankcijų baimė (pašaipa, nepriėmimas) tuo stipresnė, kuo grupė patrauklesnė atskiram jos nariui.

Vaidmenys komandoje. Kaip teigia Barvydienė, Kasiulis (2001), buvimas darbinės grupės nariu - asmens savirealizacijos dalis, nes žmogus jaučia, kad atlieka prasmingą darbą, o kartu patenkina organizacijos poreikį konkrečiame kontekste. Tam pritaria Šimanskienė ir Seilius (2009), pabrėždami, kad kartu dirbančių grupių ir komadų nariai atlieka tam tikrus socialinius vaidmenis, kurie nusako atitinkamą grupės narių elgseną. Savanevičienė ir Šilingienė (2005) teigia, kad grupėse narys atlieka tam tikrą vaidmenį, kuris priklauso nuo narių patirties, jų statuso suvokimo ir grupės tikslų, bei jos formavimosi raidos. Vaidmens pobūdį nulemia asmens bruožai ar išmoktas, įgytas elgesys, o ne funkcinė pozicija reikalaujami įgūdžiai, patirtis, žinios. Žydžiūnaitė (2005) teigia, kad komandos, kuriose realizuojami vaidmenys, išgyvenimui bei veiksmingumui svarbi asmens kompetencija, kuri apima asmenines charakteristikas, kaip žinių, įgūdžių, vertybių, nuostatų visumą, bei įgalina asmenį funkcionuoti, kaip autonomišką personalą, sugebantį tęstinai tobulinti praktiką ir reaguoti į besikeičiančią aplinką. Nors mokslinėje literatūroje nurodoma daug skirtingų grupės narių vaidmenų, jie visi specifiniai, parodantys galimybes ir atsiradus grupėje konkrečius vaidmens poreikius, atsiranda narys, kuris tą poreikį atpažįsta ir išreiškia, prisiimdamas grupei reikalingą vaidmenį (Kepalaitė, 2008). Tad grupėje priimtas vaidmuo siejasi su tam tikromis asmens savybėmis. Dėl šios priežasties panašias kompetencijas turintys du grupės nariai gali dirbti ir elgtis grupėje labai skirtingai.

Kaip teigia Robbins'as (2007), suprasti vaidmens lemiamą elgesį yra kur kas paprasčiau, jei kiekvienas pasirinktų tik vieną vaidmenį ir atliktų jį reguliariai bei nuolatos. Komandinių vaidmenų tyrėjas Belbin'as (2010), išskyręs komandos narių vaidmenis, teigia, kad asmuo grupėje gali prisiimti ne vieną vaidmenį, neretai nulemtą tam tikros situacijos komandoje. Vienu metu jis gali vadovauti, kitu atveju, būti idėjų generatoriumi ar veiklos žmogumi. Taigi, komandas charakterizuoja vaidmenų įvairovė ir jų dinamika, elgesys, kuris formuoja kasdienę sąveiką komandose.

Stiprus tarpusavio pasitikėjimas. Mokslinėje literatūroje akcentuojama komandinė ir tarpasmeninė dinamika darbo vietoje, kur pasitikėjimas, vienas iš esminių komandinės veiklos elementų. Fulmer ir Gelfand (2012) pripažįsta, kad pasitikėjimas yra psichologinė būseną, kuriai įtakos turi tarpusavio sąsajos tarp lūkesčių, ketinimų ir polinkių. „Pasitikėjimas – tai pozityvus tikėjimas, kad kitas žmogus žodžiais veiksmais ar sprendimais nepasielgs oportunistiškai“ (cit. iš Robbins, 2007, p. 183). Costa, Roe, Taillieu (2001) teigia, kad komandos polinkį pasitikėti galima suvokti, kaip patikimumą, bendradarbiavimą ir stebėsenos elgesį. Toseland'as ir Rivas'as (2005) nurodo tris veiksnius, kurie daro poveikį grupės pasitikėjimo atmosferai. *Pirma, pasitikėjimą tarp grupės narių veikia:* replikos, užuominos, žodiniai ir nežodiniai paskatinimai. *Antra, teigiami emociniai ryšiai tarp grupės narių – simpatija, abipusis patrauklumas – didina saugumą ir pasitikėjimą, o neigiami – mažina komandos narių solidarumą. Trečia, grupėje susiformavusių porgupių įtaka pasitikėjimui.* Pogrupiai susidaro visose grupėse emocijų ryšių pagrindu ir dėl panašių interesų. Tačiau pogrupiai gali tapti komandos problema, kai jų nariai vieni kitiems patrauklesni už kitus narius, nepriklausančius pogrupiui. Kaip teigia Kepalaitė (2008), dažnai

pograpių susidarymas rodo komandos narių nesaugumą, nes susijungę į pogrupį nariai jaučiasi saugesni. Todėl vadovai, privalo neleisti susidaryti stipriems pogrupiams.

Morgan'as ir Hunt'as (1994) akcentuoja, kad darbo santykiai, kuriems būdingas pasitikėjimas skatina bendradarbiavimą, mažina konfliktų skaičių, didina įsipareigojimą organizacijai ir mažina polinkį išeiti iš organizacijos. Costa ir kt. (2001) pabrėžia, kad komandose, kuriose pasitikėjimo nėra arba jis žemas, nariai linkę mažiau dalytis informacija ir idėjomis, mažiau įsitraukę į veiklą. Pasyvus elgesys laikomas neproduktyviu, nes jis didina išlaidas, riboja pokyčius ir mažina bendradarbiavimą. Ir atvirkščiai, komandos, kuriose vieni kitais pasitikima, būna tvirtesnės, atvirai diskutuoja, efektyviai sprendžia problemas, mažiau patiria streso esant grėsmėms. Komandos nariai palaikydami vienas kitą, prisitaiko prie vienas kito darbo stiliaus, taip didindami komandos sutelktumą (Belcher, 2019).

Heterogeniškumas. Vaitkevičiūtė (2001) teigia, kad sąvoka "heterogeninis" apibūdinamas, kaip vienalytis, sudarytas iš skirtingos sudėties dalių. Komandos kontekste Vijeikienė, Vijeikis (2000); Barvydienė, Kasiulis (2001) heterogeniškumą apibrėžia, kaip įvairialypiškumą ir sieja su komandos narių sugebėjimais, jų požiūriu į užduoties atlikimą, vertybėmis, interesais, ir asmenybės bruožais. Tačiau Žydžiūnaitė (2005), teigia, kad veiklos tikslo ir darbo proceso, komandos vidaus vertybių ir normų požiūriais, komanda vienareikšmiškai negali būti heterogeniška, nes tokiu atveju, tai jau nebebus komanda. Tačiau West'as (2011) teigia, kad grupės narių didesnė pažiūrų įvairovė atskleidžia platesnį nuomonių bei žinių spektrą, kuris savo ruožtu skatina geresnius sprendimus, daugiau naujovių ir aukštesnį efektyvumo lygį. Komandos traukia žmones, panašius į jau dirbančius komandoje, nes jie renkasi panašius į save, o tie kurie nepanašūs, dažniausiai palieka komandą. Tačiau pažiūrų įvairovė turi ir trūkumų, t. y. kai įvairovė pradeda grėsti grupės saugumui ir integracijai, nukenčia kūrybingumas ir naujovių diegimas.

Lyderystė. Lyderystė - komandos bruožas, kuris turi tiesioginės įtakos komandos identifikavimui, o veiksmingi lyderiai geba skatinti grupės sutelktumą ir veiksmingumą (Ruggieri, Abbate, 2013). Kiekvienai grupei svarbus lyderis, lyderiavimo ir narystės poreikis, nes palaiko komandos gyvybingumą bei padeda išlaikyti jos organizacinę struktūrą (cit. iš Žydžiūnaitė, 2005). Hiller'is, Day'is ir Vance'as (2006) pabrėžia, kad komandinė lyderystė, tai grupės savybė, kurios šaknys glūdi socialiniais mainais grįstuose vaidmenyse. Contractor, DeChurch, Carter, Keegan (2012) teigimu, komandinė lyderystė apima pasidalytą ir rotuojamą vadovavimą. Pasidalytojo vadovavimo metu, vadovavimo įtaka pasiskirsto tolygiai tarp visų komandos narių, o tai skatina bendradarbiavimą, dalijimąsi žiniomis ir nuoseklią sąveiką. Rotuojamo vadovavimo atveju, vadovavimo funkcijos ir praktika vyksta tarp mažos vyresniųjų, ir jaunesniųjų komandos narių, priimant sprendimus vienam asmeniui pvz., skirtingi padaliniai, vienas vadovas. Rotuojamas vadovavimas skatina komandos veikimą ir suvokimą, kad kiekvienas komandos narys atlieka svarbų vaidmenį, lemiantį komandos veiksmingumą. Lipinskiene (2012), nagrinėdama komandinę lyderystę skiria tris lyderystės struktūras: *išorinis komandos vadovas, išorinis koordinatorius ir komandos viduje išrinktas lyderis.*

- Išorinis komandos vadovas paskiriamas aukščiausios organizacijos vadovybės, jis skiria darbus, suteikia instrukcijas, vadovauja, teikia atlygį ir paramą. Komandos veikla valdoma paskirto lyderio, o ne pačios komandos narių.

- Išorinis koordinatorius paskirtas organizacijos vadovybės, jis skatina komandą dirbti savarankškai, nustatyti sau tikslus ir jų siekti.
- Viduje išrinktas lyderis - komandos narys, kuris dirba kartu su kitais komandos nariais ir kartu atlieka lyderiavimo funkciją. Toks lyderis gali būti savaime iškilęs, taip pat gali būti išrinktas komandos narių, arba komandos nariai gali kiekvienas užimti lyderio poziciją, tam tikram laikui rotacijos principu.

Northouse'as (2004) teigia, kad komandinei lyderystei įtaką daro tokie lyderiai, kurie padeda komandos nariams suprasti problemas; padeda nariams pasijusti galintiems veikti ir pasiekti tikslus, nustato aukštus atlikimo standartus ir padeda komandai juos pasiekti; padeda komandai įveikti stresines situacijas, nustato aiškius tikslus, užduotis ir strategijas; padeda koordinuoti komandos veiklas, paskiria nariams jų įgūdžius atitinkančius vaidmenis, siūlo aiškias strategijas, naudoja grįžtamąjį ryšį ir padeda prisitaikyti prie pokyčių.

Komandinė atsakomybė. Komandos nariai turi jaustis atsakingi ir atskaitingi už komandos pasiekimus (Fapohunda, 2013). Žydžiūnaitė (2005) teigia, kad komanda prisiima atsakomybę už viską, kas daro įtaką jos veiklai, rezultatams ir interakcijai. Prichard (2017), atsakomybę apibrėžia, kaip atskaitomybę už veiklą ir rezultatus, kurios pagrindu, turi atlikti pareigas, prisiimti atsakomybę už savo elgesį, ir padėti organizacijai pasiekti tikslus. Tokiu būdu komandos nariai sulaukia pripažinimo, apdovanojimo, skatinimo, pagarbos. Tačiau komandos nariai, kurie neprisiima atsakomybės, laikui bėgant kelia skundus, pavydą ir nepasitenkinimą (Fapohunda, 2013). Tačiau Doorewaard'as, Van Hootegem'as, Huys'as (2002) teigia, kad atsakomybė suvokiama, kaip visos komandos savarankiškumas arba atskirų komandos narių atsakomybė, kurią turi prisiimti komanda ir jos nariai, atliekant užduotis.

Darna, sutelktumas. Kaip teigia Robbins'as (2007), komandos skiriasi sutelktumo laipsniu, tai yra kiek jų nariai yra artimi vienas kitam, ir kiek jie suinteresuoti išlikti komandoje. Sohmen'as (2013), aiškindamas komandos sutelktumo naudą pabrėžia, kad sutelktos komandos būna našesnės, turi didesnę motyvaciją siekiant komandos tikslų, būna ištvėringesnės, kantresnės siekiant sudėtingesnių tikslų, ir pasiryžusios imtis inovatyvios veiklos. Plačiau šis komandos bruožas bus analizuojamas 1.2 poskyryje.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad komanda – tai žmonių, pasižyminčių individualiomis savybėmis, gebėjimais grupė, kuri tarpusavyje bendradarbiauja siekiant konkrečių tikslų ar užduočių. Bendri susitarimai arba normos, daro įtaką komandos narių elgesiui, mažina dviprasmiškumą, padeda jaustis komandos dalimi ir ugdo bendrą grupės jausmą. Komanda pasižymi jos narių atsakomybe ir stipriu įsipareigojimu, pasiskirstymu vaidmenimis bei tarpusavio pasitikėjimu. Vienas esminių komandos bruožų - lyderystė, kuri gali reikštis įvairiomis formomis: komanda su stipriu vienu lyderiu; pasidalytoji lyderystė, kai priklausomai nuo veiklos situacijos, lyderystę gali perimti vis kitas komandos narys ar jų grupelės ir rotuojama lyderystė, kai pats lyderis gali vadovauti kelioms komandoms. Lyderystės paskirtis – sutelkti komandą bendrų tikslų siekimui, ugdant suvokimą, kad kiekvienas komandos narys atlieka svarbų vaidmenį, lemiantį komandos veiksmingumą.

1.2. Komandos sutelktumo apibrėžtis, charakteristikos ir veiksniai

Mokslinėje literatūroje (Carron, Eys, Burke, 2007; Wu, Lu, 2012; Evans ir Dion, 2012; Salas, Estrada ir Vessey, 2012; Aeron, Pathak, 2013; Wise, 2014; Salas, Grossman, Hughes, Coultas, 2015; Severt, 2016; Dey, Ganesh, 2020; ir kt.), komandinis sutelktumas įvardinamas, kaip atskiras komandos atributas (angl. *team cohesion*), arba prielaida produktyvesnei veiklai užtikrinti. Kepalaitės (2008) teigimu, komandos sutelktumas, vienas svarbiausių komandinės dinamikos elementų, kuris atspindi komandos egzistavimo prasmę. Komandos sutelktumas neretai sinonimiškai siejamas su sąvokomis „komandos vieningumas“, „komandos sanglauda“, arba „komandos darna“, todėl reikalinga išsamesnė šios apibrėžties teorinė analizė. Sutelktumas siejamas su stipria komandos motyvacija, pastangomis, padidėjusiu pasitenkinimu darbu, nuolatiniu komandos mokymusi, padidinta komandos narių gerove (Evans & Dion, 2012). Kai kurie tyrėjai (Paul, Drake, Liang, 2016; Barvydienė, Kasiulis, 2001; Casey-Campbell ir Martens, 2009; Acton, Braun, Foti, 2019; Salas, Grossman, Hughes ir Coultas, 2015; Lavy, Bareli, Ein-Dor, 2015; Wendt, Euwema ir Van Emmerik, 2009) pabrėžia, kad svarbiu komandos sutelktumo veiksmu tampa komandos *homogeniškumas*, kai komandoje vyrauja panašūs žmonės su panašiomis vertybėmis ir nuomonėmis, arba *pasitikėjimas*.

Goodman'as ir kt. (1987) komandos sutelktumą apibūdina, kaip narių įsipareigojimą komandos užduočiai vykdyti, o Gross'as ir Martin'as (1952) sutelktumą apibūdina, kaip bendrą komandos narių įsipareigojimą, trauką komandos užduočiai, tikslui (Hackman, 1976). Festinger'is (1950), laikėsi daugiamačio požiūrio į sutelktumą ir pirmasis pasiūlė narių patrauklumą grupės veiklai, prestižą ir grupės pasididžiavimą, kaip veiksnius (cit. iš Miles, 2014). Tačiau Gully'as, Devine'as ir Whitney'as (1995); Beal'as, Cohen'as, Burke'as ir McLendon'as (2003) teigia, kad komandos sutelktumas, tai nauja būseną, atspindinti bendrą įsipareigojimą, patrauklumą, pasididžiavimą komanda, atsirandanti iš komandos narių patirties ir veikimo, kuri daro įtaką tolimesniems komandinio darbo procesams ir rezultatams. Toliau 1 lentelėje pateikiamos komandos sutelktumo sąvokų apibrėžtys.

1 lentelė. Komandos sutelktumo sąvokos apibrėžtys

Apibrėžtis	Šaltinis
Komandos sutelktumas apibrėžiamas kaip individo įsitikinimas, kad jis priklauso komandai, taip pat malonumas, patiriamas žinant, kad esi tam tikros komandos narys.	Bollen, Hoyle (1990).
Komandos sutelktumas – sąveikos tarp abipusio grupės narių patrauklumo ir abipusio paneigimo, kai nugalė patrauklumas, rezultatas.	Rudestam (1993).
Komandos sutelktumas – besiformuojanti būseną, kuri atspindi bendrą įsipareigojimą, trauką ir pasididžiavimą komanda, atsirandanti iš komandos narių patirties ir sąveikos, kuri daro įtaką komandinio darbo procesams ir rezultatams.	Gully ir kt. (1995); Beal ir kt. (2003).
Darna – komandos sutelktumas – tai grupės gebėjimas bendrai veikti, optimaliai derinti veiksmus.	Barvydienė, Kasiulis (2001).

Apibrėžtis	Šaltinis
Komandos sutelktumas – bendras ryšys, trauka, kuris skatina komandos narius dirbti ir likti kartu.	Casey – Campbell ir Martens (2009).
Komandos sutelktumas – tai narių patrauklumo grupei ir motyvacijos likti jos dalimi išraiška.	Wendt ir kt. (2009).
Komandos sutelktumą galima apibrėžti, kaip dinamišką procesą, kuris atspindi tendenciją grupėje laikytis kartu ir išlikti vieningai siekiant savo tikslų ir uždavinių.	Aeron, Pathak (2013).
Komandos sutelktumas, apibrėžiamas kaip psichologinė būseną, leidžianti žmonių grupei patirti jausmų ir tikslo vienovę ir darniai dirbti siekiant bendro tikslo.	Miles, (2014).
Komandos darna, dažnai vadinama ryšiu, atspindi grupės motyvacinę būseną.	Miles, (2014).
Komandos darna atspindi grupės individus, susibūrusius į grupę, kuriai būdingos bendros normos, vertybės ir tikslai.	Paul ir kt. (2016).
Komandos sutelktumas reiškia, kaip komandos nariai įsipareigoję savo komandai, ir kaip gerai komanda veikia, kai ji siekia savo tikslų.	Rodriguez-Sánchez, Devloo, Rico, Salanova ir Anseel (2017).
Grupės darna – visų jėgų, veikiančių grupės narius, kad jie išliktų vieningi, grupėje.	Dey, Genesh (2020).
Sutelktumas apibūdinamas, kaip bendras komandos narių įsipareigojimas ar trauka savo užduočiai / tikslui pasiekti.	Braun, Kozlowski, Braun, DeShon (2020).

Komandos sutelktumo sąvoka bendrai suprantama, kaip fizinė ir psichologinė skirtingų žmonių jungtis, kaip stiprų motyvacinį poveikį turintis bruožas (Rudestam, 1993; Barvydienė, Kasiulis, 2001; Wendt ir kt. 2009; Aeron, Pathak, 2013; Miles, 2014; Dey, Genesh, 2020). Skirtingi individai, turintys įvairialypes nuomones ir požiūrį, suvokimą bei motyvacijos lygį, gali bendrai veikti, sąveikauti, dalintis nuomonėmis, ir priėti prie bendro tikslo, skirto komandos darnumui ir rezultatyvumui užtikrinti. Komandos sutelktumas priklauso nuo bendrojo fizinio žmonių pasitenkinimo, būnant komandos dalimi, pavyzdžiui, asmenys, kurie komandoje jaučiasi komfortabiliai, neturi asmeninių simpatijų ar antipatijų kitiems komandos nariams, jaučiasi išklusomi, o jų kūno kalba – atvira, gali jaustis bei būti naudingais komandoje, siekiant bendrų tikslų ir darnumo (Bollen, Hoyle, 1990; Gully ir kt., 1995; Beal ir kt., 2003; Casey – Campbell ir Martens, 2009; Miles, 2014; Braun ir kt. 2020). Priešingai, nei žmonės, kurie komandoje fiziškai nepriimami, neišklausomi ir atstumti. Tokie asmenys, turėdami puikių idėjų ir žinių, kurios gali būti pritaikomos siekiant bendro tikslo, lieka nepastebimi. Komandos sutelktumas paremtas ir žmonių psichologija, kadangi tie individai, kurie turi prasmingą įgyvendinamą tikslą ar užduotį, linkę labiau susitelkti ir pasiekti bendrų rezultatų, kadangi jie užduotyse išvelgia prasmingumą, tęstinumą ir vertę. Priešingai nei tais atvejais, kai komandinės užduotys beprasmiškos ir pagal komandos narius nevertingos. Šiuo atveju motyvacija, bendra atmosfera bei vyraujanti bendra nuotaika komandoje, taip pat turi didelę reikšmę komandos sutelktumo kokybei (Miles, 2014; Paul ir kt., 2016; Rodriguez-Sanchez ir kt., 2017). Motyvuoti ir įsitraukę individai gali išreikšti kitas savo turimas asmenines savybes, pavyzdžiui, lyderystę, asmenines vertybes, įsitraukimą, mąstymą ir asmeninį požiūrį į bendro tikslo

įgyvendinimą. Taigi, komandos sutelktumas daugelio tyrėjų apibrėžtyse charakterizuojamas, kaip malonumo, pozityvios traukos ir patrauklumo emocinis veiksnys.

Kaip teigia Roch, Offermann ir Van Diest (2012), komandos sutelktumas, kurioje vyrauja platūs bendri ryšiai, įsitikinimai, emocijos ar supratimas, stabilūs psichosocialiniai bruožai, ir tai atitinka Zaccaro, Rittman, Marks, (2001) nuomonę, kad sutelktumas, tai atsirandančios pažintinės ir dinamiškos kongityvinės ir emocinės būsenos. Sutelktose komandose grupės nariai vertina savo buvimą kartu ir stengiasi palaikyti teigiamus santykius su kitais komandos nariais.

Akivaizdu, kad komandos sutelktumas dinamiškas procesas, kurio metu skirtingi individai gali susivienyti bendro tikslo įgyvendinimui (Aeron, Pathak, 2013; Miles, 2014; Paul ir kt., 2016; Rodrigues-Sanchez ir kt., 2017; Braun ir kt., 2020). Dinamika siejama su žmogaus motyvacijos, jo emocinės būsenos kaita. O bendras tikslas ankstesniame poskyryje buvo įvardintas, kaip esminis komandos bruožas. Šiame kontekste bendrą tikslą ar komandai skirtas užduotis galima įvardinti, kaip tam tikrus vadybinius veiksnius. Neretai jie yra komandos „duotybė“, t. y. aukštesnės vadovybės suformuoti strateginiai tikslai. Tačiau, jei šiems tikslams įsipareigojama komandos lygmeniu, arba, jei pati komanda prisidėjusi prie strateginių tikslų formavimo, tai tikėtina, kad noras dirbti kartu ir sutelkti pastangas tų tikslų siekimui bus didesnis.

Autoriai Johnson'as, Johnson'as (1991), Toseland'as ir Rivas'as (2005) komandos sutelktumą skiria į dvi sritis, t. y. socioemocinį ir instrumentinį. *Socioemocinis sutelktumas*, pasireiškia tarpusavio komandos narių patrauklumu, simpatija, vertybių ir interesų panašumu, emociniu pasitenkinimu, bei artumo jausmu. *Instrumentinis sutelktumas*, randasi dėl komandos veiklos, kaip pasitenkinimo pasiektais grupės tikslais ir rezultatais. Todėl būnant komandoje, narius jungia kartu bendra veikla, asmeninė motyvacija, vadovavimo stilius bei pasiekimai. Black ir kt. (2018) pabrėžia, kad komandos sutelktumas turi įtakos komandos veiklos rezultatams, sklandžiau veikia komandos darbą, didina pasitenkinimą komanda, pagerina bendravimą ir didina socialinį buvimą grupės narių. Tačiau Wise (2013) atlikti tyrimai nustatė, kad grupės sutelktumas ir komandos veiklos rezultatai turėjo atvirkštinį „U“ formos ryšį, o ne griežtai teigiamą, tai reiškia, kad per mažas arba per didelis komandos sutelktumas prastina komandos veiklos rezultatus. Nepaisant to, kai komandos ir įmonės tikslai suderinti, esant stipriam komandos sutelktumui, komandos nariai labiau linkę dalyvauti bendroje veikloje atliekant užduotis, todėl komanda pasiekia geresnių rezultatų.

Tačiau Carron'as, Widmeyer'is ir Waterloo'as (1985), Carron'as ir Brawley'as (2000), kurie sukūrė komandos sutelktumo matavimo instrumentą, teigia, kad sutelktumas lemia tiek komandos, tiek grupės nario norą likti komandos dalimi, kaip vienetas (grupės integracija GI), tiek iš asmeninio nario potraukio būti komandos nariu (tarpasmeninis potraukis grupei ATG), ir išskiria du komandos sutelktumo tipus: *sutelktumas užduočiai ir socialinis susitelkimas*. Autoriai sutelktumą užduočiai vertina, kaip bendrą komandinę veiklą, jos orientaciją į komandos tikslų ir užduočių įgyvendinimą, tuo tarpu socialinį susitelkimą vertina, kaip socialinių santykių komandoje kūrimą ir palaikymą. Socialinio ir užduoties sutelktumo vienybė, kuri susiformuoja komandose, maloni jų nariams ir priklausymas komandai, žmogaus esminis motyvas. Todėl socialinių ryšių formavimas siejamas su teigiamu afektu, o buvimas atstumtu sukelia stiprius neigiamus jausmus (pvz. nerimą, depresiją, sielvartą, pavydą ir pan.). Kai visi

komandos nariai laikomi panašiais į grupės prototipą, socialinė trauka yra didelė, kai tuo tarpu grupė nėra reikšminga, grupės narių simpatijos grindžiamos asmeniais santykiais ir individualiais pageidavimais, (GI) atstovauja nario suvokimą apie grupę, jos patrauklumą grupei, atspindinti artumo, panašumo jausmus ir ryšį. ATG atspindi patrauklumą grupės nariams ir asmeninius asmens motyvus likti komandos dalimi. Užduoties sutelktumo ir socialinio susitelkimo skirtumai, atspindi suvokiamus užduočių ir socialinius grupės aspektus, pvz. kai grupė suformuota tikslui pasiekti, tikėtina, kad užduoties sutelktumas bus didelis, pasiekus tikslą socialinis susitelkimas taip pat bus didelis.

Kaip teigia Salas'as ir kt. (2015), sutelktumas, viena iš svarbiausių ir gerai veikiančių komandos savybių, kurios suteikia daug naudos komandos nariams, komandai ir organizacijai, kuriai priklauso asmenys ir grupė. Asmenys, kurie nejaučia sutelktumo su savo komanda (dėl nepasitikėjimo, nemeilės, nesuinteresuotumo ar kitų priežasčių), būna mažiau motyvuoti ir mažiau linkę dalyvauti komandinėje veikloje. Braun'as ir kt. (2020) teigia, kad komandos, kuriose yra didesnė darna, turi geresnius vidinius komandinius santykius, labiau įsipareigojusios būti komandos dalimi, turi vieningesnę viziją dėl užduočių atlikimo, geriau dirba. Darni komanda labai susijusi su organizacijos veiklos veiksmingu, konfliktų mažinimu, geresniais darbo rezultatais, bei kuriamomis inovacijomis organizacijoje ir komandoje. Susitelkimas ir pasiektų darbo rezultatų sėkmė labai glaudžiai susiję. Komandos sutelktumas naudingas didinant komandos profesionalumą ir jos rezultatus.

Mokslinių šaltinių analizė (Johnson ir Johnson, 1991; Yalom, 1995; Paule ir kt., 2016) rodo, kad komandos sutelktumą galima būtų charakterizuoti **šiais požymiais**: *stiprus pasitikėjimas grupės nariais, pagalba vienas kitam, konformizmo raiška, emocinis patraukumas (angl. attraction)*.

Stiprus pasitikėjimas grupės nariais. Pasitikėjimas – tai komandos narių tikėjimas, kad jų kolegų ketinimai geri komandos narių atžvilgiu, ir nėra priežasties saugotis, būti atsargiems (DeOrtentiis, Summers, Ammeter, Douglas, Feris, 2013). Ilgen'as, Hollenbeck'as, Johnson'as, Jundt'as (2005) teigia, kad pasitikėjimas - tai tikėjimas kitų komandos narių gebėjimais ir žiniomis.

Adams, Waldherr ir Sartori, (2008), Paul'as ir kt. (2016) teigia, kad pasitikėjimas grindžiamas 4 veiksniais: *kompetencija, geranoriškumu, sąžiningumu ir nuspėjamumu*.

- Kompetencija - tai įsitikinimas, kad galima pasikliauti kito nario įgūdžiais, žiniomis, ryšiais, įgalinančiais daryti įtaką tam tikroje srityje.
- Geranoriškumas reiškia tikėjimą, kad galima pasikliauti kito nario gera valia, pasižyminčia nuoširdžiu rūpestingumu.
- Sąžiningumas, dažnai išreiškia moralinį tikrumą, kad asmuo elgsis vadovaujantis racionaliais principais ir bus garbingas, o jo žodžiai atitinks jo veiksmus.
- Nuspėjamumas, parodo kiek asmens elgesys nuoseklus ir nuspėjamas.

Pasitikėjimas skatina komandos narius bendradarbiauti, megzti ryšius ir diegti naujoves, pagerėja problemų sprendimas ir produktyvumas (Fung, 2014). Fung (2014) atlikti moksliniai tyrimai atskleidė, kad aukštas pasitikėjimas komanda, didina komandos narių bendravimą ir bendradarbiavimą, bei komandos sutelktumą. Costa (2003), pasitikėjimą sieja tiek su suvokiamos užduoties rezultatu, tiek su

pasitenkinimu komanda. Barvydienė, Kasiulis (2011) teigia, kad pasitikėjimas labai svarbus komandos sutelktumui. Tai reiškia, kad tarpusavyje susiję komandos nariai netoleruoja nei teigiamų, nei neigiamų – ekstremistų, avantiūristų.

Pagalba vienas kitam. Pagalba – tai tarpasmeninis, bendradarbiavimo ir afiliatyvus elgesys, nukreiptas į komandos narius (Liao, Chuang, Joshi, 2008). Choi'ys (2009) teigia, kad pagalbos konstruktas panašus į teigiamus grupinius procesus, kaip bendradarbiavimas, kooperacija, kurie apibrėžiami, kaip komandos narių afektas, požiūris, motyvacija ir elgesys, siekiant komandinių tikslų. Organ'as, Podsakoff'as, MacKenzie'ys (2006) išskiria komandinio lygmens pagalbą, kurią apibrėžia, kaip savanorišką komandos narių pagalbą elgesį, siekiant padėti kitiems nariams spręsti su darbu susijusias problemas. Komandos narių tarpusavio pagalba gali pagerinti komandos veiklos rezultatus (Liang, Shih ir Chiang, 2015). Komandinio darbo kontekste, komandos narys gali pats nuspręsti, ar padėti komandos nariams, ir tai priklauso nuo to, kaip jis suvokia giluminį panašumą su komanda. Tokiu atveju jis bus labiau atsidavęs komandai, labiau patenkintas darbo patirtimi komandoje, todėl mielai įsitrauks į kooperatyvius pagalbos veiksmus bendradarbių atžvilgiu, nes palankus elgesys padeda pasiekti teigiamą socialinį identitetą, o tie asmenys kurie nėra panašūs su komanda, bus mažiau palankūs, t. y. mažiau linkę padėti kitiems (Liao ir kt., 2008). Mokslinėje literatūroje (Van Mierlo, Rutte, Vermunt, Kompier ir Doorewaard 2006; Haber, Cohen, Lucas ir Baltes, 2007; Inoue, Funk, Wann, Yoshida, Nakazava 2015), analizuojant komandos narių paramą/pagalbą vienas kitam, labai dažnai įvardinamas *socialinės paramos* (social support) terminas. Tai toks tarpasmeninis bendravimas ir moralinis palaikymas, kuris ypač reikalingas komandos nariui atsidūrus stresinėje situacijoje. Socialinė parama didina asmens pasitikėjimą savimi, padeda įveikti stresą, gerina tarpusavio santykius. Kaip teigia van Mierlo ir kt. (2006), komandos nariai, kurie turi kolegų ir vadovo paramą, gali lengviau sutikti prisiimti papildomų užduočių ir pareigų, lyginant su tais, kurie neturi paramos, nepriklausomai nuo komandos dydžio, taip į savo individualias užduotis įtraukdami papildomas pareigas, mainais į gaunamą paramą.

Konformizmo raiška. Organizacijos skiriasi pagal daugelį kultūrinių dimensijų ir pagrindinis skiriamasis komandos narių darbo bruožas - tai, kaip jų nariai bendrauja tarpusavyje. Autoriai Man'as ir Lam'as (2003); Kiffin - Petersen ir Cordery'is (2003); Mockaitis, Rose, Zettinig'as (2012), išskiria, *individualizmo ir kolektyvizmo pobūdžius*, kurie atspindi bendravimo tarp grupės narių laipsnį. Individualizmas – kai asmeniniams interesams teikiama didesnė svarba nei grupių poreikiams. Individualistai rūpinasi savimi, linkę ignoruoti komandos interesus, jeigu jie prieštarauja asmeniniams norams. Kolektyvizmas, priešingas individualizmui, ir pasireiškia tada, kai grupių poreikiai, interesai svarbesni už komandos narių asmeninius norus, ir poreikius. Jie rūpinasi grupių, kurioms jie priklauso gerove, net jeigu dėl to reikia nepaisyti asmeninių interesų. Tačiau Sosik'as ir Jung'as (2004) teigia, kad kolektyvistai vertina bendras vertybes, panašumus ir grupės bendrumą, o individualistai mato tokią suvoktą grupės narių įvairovę, kaip būdą įnešti į grupę unikalių savybių ir įvairių požiūrių į problemų sprendimą. Vyraujant individualizmo kultūrai, taip pat gali būti susidariusios vidinės grupės ir norint joms priklausyti reikia laikytis konformizmo, ir individualistai dažnai susiduria su įvairesniais, prieštariniais vaidmenimis, normomis (Man ir Lam, 2003). Konformizmas – tai realus ar įsivaizduojamas grupės spaudimas keisti asmens požiūrius ir elgseną (Savanevičienė, Šilingienė, 2005). Autorės išskiria 2 konformizmo formas:

- *Nuolaidumas* – kai žmogus elgiasi taip, su kuo viduje nesutinka. Tai nenuoširdus, išorinis konformizmas, kurį lemia noras gauti pritarimą arba išvengti pasmerkimo.
- *Pritarimas* – kai nuoširdžiai tiki tuo, ką grupė spaudžia narį daryti. Tai nuoširdus vidinis konformizmas.

Barvydienė, Kasiulis (2001) teigia, kad konformizmas, tai prisitaikymas, pasirengimas priimti, vykdyti grupės normas, taisykles, pareigas. Asmenys, kurie tvirti ir neįtaigūs (nonkonformistai), grupę jų nepakenčia. Grupės narys nesielgiantis ar nemažstantis kaip visi, tampa socialinio spaudimo objektu. Laikantis normų, lauks pritarimas, sutikimas, prestižas. Kuo sutelktesnė, vieningesnė komanda, tuo didesnis konformizmo lygis. West'as (2011) teigia, kad dėl konformizmo efekto komandos nariai užgniaužia savo nuomonę bei informaciją, prieštaraujančią daugumos požiūriui, ypač, jei šis požiūris vyrauja organizacijoje. Taip pat komandoje gali vyrauti dominuojantys asmenys, kurie įnirtingai ginčijasi, gali būti egocentriški ir neatsižvelgia į kitų narių nuomonę ar žinias, o tai neigiamai veikia komandos narius ir socialinius procesus.

Kaip teigia Swann'as, Jetten, Gomez, Whitehouse'as ir Bastian'as (2012), stiprus ir asmeninis socialinis tapatumas, kuriuo pasižymi labai panašūs asmenys, verčia juos atpažinti kitus grupės narius ne tik kaip grupės narius, bet kaip unikalias asmenybes, o tai skatina kurti stiprius santykius ir kolektyvinius ryšius grupėje. Tačiau West'as (2011) pabrėžia, kad komandos spaudimas prisitaikyti individualiems nariams gerai žinomas ir jie skiriasi pagal tai, kiek paklūsta daugumos nuomonei, o daugumos įtakai svarbus komandos dydis. Komandoje, turinčioje dominuojantį lyderį, komandos nariai linkę sutikti su lyderiu, nei ginti savo nuomonę.

Stiprus emocinis patrauklumas. Tai bendroji komandos sutelktumą apibūdinanti charakteristika, kuri, autorių (Johnson ir Jonson, 1991; Toseland, Rivas, 2005; Garvin, 1997; ir kt.) nuomone, viena iš esminių grupės sutelktumo charakteristikų. Kai kurie tyrėjai tai įvardina kaip *socialinį patrauklumą*, kuris, jų nuomone, puoselėjamas kuriant teigiamus, emociškai saugius tarpusavio santykius, komandoje. Emocijos – tai intensyvūs jausmai, nukreipti į kurį nors žmogų ar objektą (Robbins, 2007). Pozityvių emocijų komandose svarba ir emocinio patrauklumo įtaka komandos procesams yra plačiai pripažįstama įvairių autorių (Harter, Schmidt ir Keyes, 2003; West, 2011; Menges ir Kilduff, 2015; Garcia – Buades, Peiro, Montanez – Juan, Kozusznik ir Ortiz-Bonnin, 2020; ir kt.). Pavyzdžiui, daug teigiamų emocijų ir šiltų svetingų priėmimo apraiškų būna tada, kai į komandą ateina naujas narys. Puoselėti abipusius ryšius komandose naudinga, nes džiaugsmas dėl gerų santykių mažina neigiamas emocijas (West, 2011).

Daugelis autorių (Johnson, Jonson, 1991; Toseland, Rivas, 2005; Garvin, 1997; Kepalaitė 2008; ir kt.) teigia, visgi, šiame kontekste reikėtų pradėti nuo individualaus komandos nario *asmeninės motyvacijos*, kuri pasireiškia tuo, kad grupėje žmogus bene geriausiai gali patenkinti savęs įvertinimo poreikį. Gali palyginti save su kitais, ieškoti į save panašių ir jungtis su jais į komandą. Komandoje žmogus gali patikrinti savo gebėjimus, sulaukti pripažinimo. Visa tai asmeniškai motyvuoja bendrauti su kitais, ypač, jeigu grupės narys randa daugiau panašumų nei skirtumų. Individualiam komandos nariui patrauklu gauti ir asmeninę naudą, kai komandoje esantis narys gali patenkinti savo asmeninius norus, o grupės tikslai atitinka jo individualius poreikius, kadangi kai kurie gali būti labai įvairaus spektro, pradedant nuo kitų įgūdžių (lyderystės, bendravimo, minčių dėstymo) lavinimo ir pereinant prie fizinių

aspektų, tokių, kaip naujų pažinčių užmezgimas, kontaktų kaita. Taip pat svarbu, kai grupės statusas (prestižas) turi įtakos ir asmeniniam statusui, tai yra, kai komanda sėkminga ir pasiekia puikų rezultatą, įgyja išskirtinį statusą, svarbų komandos sėkmės rodiklį. Tuo pačiu, grupės narys, kuris komandoje užėmė lyderio poziciją, ar ne tik, tačiau savo asmeninėmis savybėmis prisidėjo prie komandos sėkmės, gali būti įvertintas ir sulaukti savo asmeninio prestižinio statuso, ir kitų pripažinimo už puikiai atliktą darbą. Tai gali išryškinti ir išskirtinės asmenybės buvimą grupėje. Šie atvejai stipriai koreliuoja, siekiant sutelkti komandą bendram tikslui, užduotims ir rezultatui.

Emocinį patrauklumą ir prisisirišimą prie komandos veikia ir *tarpsmeninis patrauklumas*, kuris atsiranda dėl panašių vertybių, skatinančių komandos narius vieniems kitus paremti. Tai sukelia pasitenkinimą už priimtą ar gautą paramą. Dėl dažnesnio tarpasmeninio bendravimo, kuris didina patrauklumą, dažnina bendravimą bei dėl savęs atskleidimo, sukuriančio artumo jausmą, kuris didina patrauklumą. Sutampančios grupės narių vertybės, interesai ir požiūriai teigiamai veikia bendrą komandos gerovę ir rezultatų siekimo efektyvumą. Individai, kurie panašiai mąsto ir dėsto mintis, linkę tarpusavyje sutarti geriau su komandos nariai, ir efektyviau pasiekti užsibrėžtus tikslus, atlikti užduotis, nes jaučiasi iš klausomi, o jų išsakytos mintys – visiems suprantamos. Svarbu paminėti ir tai, kad rezultatus galima efektyviau pasiekti, kai grupė panašaus amžiaus ir neturi didelių įgyto išsilavinimo skirtumų.

Grupinės veiklos patrauklumas pasireiškia tuo, kad komandos tikslai, galintys atitikti individualius poreikius, traukia juos veiklai, o tikslų siekimo stilius - bendradarbiaujantis, todėl komandos nariai vieni kitus mėgsta, yra draugiškesni, veikiami ir patys daro įtaką kitiems. Svarbu, kad individams būtų siūloma aktyvi, emociškai prieinama veikla, siekiant bendro komandos tikslo. Tikėtina, kad komandos nariai, kurie dalyvaus bendruose renginiuose arba praleis daugiau laiko kartu, turės daugiau galimybių pažinti vienas kitą, išsiaiškinti kitų komandos narių vertybes, mąstymą ir tokiu būdu sutarti, ir efektyviau susivienyti, sprendžiant iškilusias problemas ar siekiant įgyvendinti įvairias užduotis. Grupė ypatingai telkiasi patyrusi sėkmę, nors ją taip pat gali vienyti išorinė grėsmė arba nesėkmė, bei demokratinis vadovavimo stilius, kuris skatina grupės narius priimti sprendimus, didina komandos sutelktumą.

Visi aukščiau išdėstyti faktoriai tik nusako komandos sutelktumą, bet neįvardija sutelktumą didinančių bei mažinančių veiksnių, kurie labai svarbūs, turintys didelę įtaką komandos bendradarbiavimui (žr. 2 priedą). Kaip matyti iš 2 priede pateiktų veiksnių, galima teigti, kad teigiami komandos sutelktumą didinantys veiksniai turi didesnę įtaką ir pranašumą, siekiant efektyvesnių komandos rezultatų, nei neigiami, komandos sutelktumą didinantys veiksniai. Komandos sutelktumo sėkmingumas taip pat stipriai priklauso ir nuo esančio komandos lyderio. Svarbu, kad komandos lyderis atliktų funkcionalios grupės dalyvio vaidmenį ir į komandos darbą būtų tiek pat įsitraukęs, kiek ir komandoje esantys nariai. Plačiau vadovo vaidmuo komandos sutelktumo kontekste bus analizuojamas sekančiame poskyryje.

Mokslinėje literatūroje (Godgrua, 1992; Rudestam, 1993; Starshenbaum, 2005; Raižienė, Endriulaitienė, 2008; Kepalaitė, 2008; Wise, 2014), teigiama, kad siekiant sutelkti komandą neretai pasitaiko ir *neigiamų veiksnių* (žr. 2 priedą), kurie gali mažinti komandos bendruomeniškumą ir sutelktumą. Pažymėtina, kad komandos sutelktumą mažinantys veiksniai susiję su bendra individų būseną ir savijautą komandoje, kai grupėje vyrauja labai skirtingos narių nuomonės ar požiūriai. Neretai pasitaiko tokių situacijų, kad komandoje susiformuoja maži pogrupiai, kurie turi neigiamos įtakos bendrų rezultatų siekimui, nes vyraujant skirtingų nuomonių daugumai sudėtinga prieiti prie vieno bendro sprendimo.

Taip pat išankstinė komandos narių pažintis tarpusavyje ar atskirų grupių narių draugystė, turi tokios pat neigiamos įtakos komandos bendruomeniškumui ir susitelkimui. Komandos sutelktumą mažina ir tam tikros grupės narių asmeninės problemos. Pavyzdžiui, individo asmeninė baimė pasirodyti nevykėliu arba nepakankamai išsilavinusiu. Taip pat, komandos sutelktumui turi neigiamos įtakos ir pasitikėjimo savimi, savigarbos stoka, susvetimėjimas, nemokėjimas rūpintis kitais, savivertės trūkumas, nemokėjimas mylėti, beprasmiškumo ir tuštumos jausmas, santykių su artimaisiais problemos. Kaip ir teigiamame komandos sutelktume, vadovas turi didelę įtaką bendram komandos gėriui ir darnai, tai taip pat vadovas gali turėti ir neigiamos įtakos. Vadovo elgesys, skatinantis įtampą ir konfliktus, dažniausiai skiria komandą į skirtingas dalis, kadangi žmonės komandoje pasiskirsto į tam tikrus pogrupius, o tai visai neprisideda prie komandos bendro gėrio ir jo propagavimo. Komandos lyderis, nenustatantis aiškaus, bendro komandinio tikslo, kuris galėtų patraukti ir vienyti grupės dalyvius, neigiamai veikia komandos sutelktumą, nes nariai savo užduotis atlieka mažiau motyvuoti ir su menku užsidegimu, nes nemato įprasminančio rezultato.

1.3. Vadovas kaip komandos sutelktumą sąlygojantis veiksnys

Nors atlikti moksliniai tyrimai (Akmal, 2015) parodė, kad komandos veiklai įtakos turi tokie veiksniai, kaip organizacijos aplinka, komandos struktūra, atlygio ar komunikacijos sistemos, vadovų kontrolės ir autonomijos lygis komandoje, bendros verslo aplinkos stabilumas, išteklių prieinamumas ar autonomijos lygis, mokymas, mokslininkai Sigler ir Pearson (2000); Salas'as ir kt. (2005); Wu'is ir Lu'is, (2012); Miles, (2014); Severt'as (2016) teigia, kad vadovas ir jo lyderystė labai svarbus veiksnys, darantis įtaką komandos sutelktumui. Jeigu komandos vadovas elgiasi netinkamai, jo komanda nepasieks aukštų rezultatų (Wu ir Lu, 2012). Tam pritaria Neil'as, Wagstaff'as, Weller ir Lewis'as (2016) ir teigia, kad lyderio elgesys, ne tik veikia komandos sutelktumą, bet ir svarbus komandos veiklos rezultatams. Komandai sutelkti reikia daug laiko, pastangų ir pačių dalyvių noro įsitraukti. Vadovavimas komandai apibūdinamas, kaip gebėjimas vadovauti ir koordinuoti komandos narius, vertinti komandos veiklą, paskirti užduotis, ugdyti komandos žinias, įgūdžius ir gebėjimus, motyvuoti komandos narius, planuoti ir organizuoti, bei kurti teigiamą atmosferą komandoje (Salas ir kt., 2005). Pagrindinė organizacijos vadovo pareiga - daryti įtaką komandos pastangoms, kad jos būtų naudingos visai įmonei (Zaccaro ir Klimoski, 2001, cit. iš Miles, 2014). Kaip teigia Sigler ir Pearson (2000), lyderiai save laiko kompetetingais ir gebančiais daryti reikšmingą įtaką komandos sutelktumui, tuo pačiu geba nustatyti, ir užkirsti kelią bet kokiai kylančiai grėsmei komandos sutelktumui (Yalom, 1995). Komandos sutelktumui įtakos turi lyderių vadovavimo stilius ir jų turima patirtis (Antonuccio, Davis, Lewinsohn ir Breckenridge, 1987; Littlepage, Cowart ir Kerr, 1989; Yalom 1995), lyderių elgesys, įgaliuojimų perdavimas grupės nariui (Amabile, Schatzel, Moneta ir Kramer, 2004; Zhang, Bartol, 2010), pasitikėjimas komandos nario gebėjimais (Littlepage ir kt., 1989), pozityvus grįžtamasis ryšys (Antonuccio ir kt., 1987) bei komandos nario darbo svarbos pripažinimas (Zhang ir Bartol, 2010).

Moksliniais tyrimais įrodyta, kad lyderiai daro įtaką komandos veikimui įvairiais būdais, įskaitant su instruktavimu susijusia veikla (Manz ir Sims, 1987; Wageman, 2001), skatinant komandos mokymąsį ir prisitaikymą (Edmondson, 1999), valdydami komandos ribas (Druskat ir Wheeler, 2003), deleguodami vadovavimo procesus komandose (Klein, Ziegert, Knight ir Xiao, 2006) ir dalindamiesi vadovavimo

vaidmenimis su komandomis (Klein, Ziegert, Knight ir Xiao, 2006), komandos nariais (Pearce ir Sims, 2002, cit. iš Severt 2016).

Kaip teigia Severt'as (2016), savo tyrime Westre'as ir Weiss'as (1991) nustatė, kad komandos buvo labiau susitelkusios, kai jų vadovai daugiau mokė komandos narius, taip pat pasižymėjo geresniais vadovavimo, teigiamo grįžtamojo ryšio suteikimo, socialinės paramos gebėjimais ir demokratiniais vadovavimo stiliu, nei tų komandų lyderiai, kurios nebuvo taip susitelkusios. Zaccaro, Kemp'as ir Bader'as (2017) teigia, daugybė atliktų empirinių tyrimų parodė, kad vadovo pažinimo gebėjimai, ekstraversija, sąžiningumas, emocinis stabilumas, atvirumas, malonumas bendravimas, motyvacija, emocinis intelektas, savikontrolė, problemų sprendimas, tai pagrindiniai efektyvių lyderių bruožai, kaip svarbūs lyderystės požymiai, darantys įtaką komandos sutelktumui.

Atlikti moksliniai tyrimai Marie ir kt., (2011); Chang ir kt. (2012); Sadri, (2012); Miles (2014); Wilderom ir kt. (2015), išskiria vadovo emocinio intelekto svarbą komandos veiklai ir jos sutelktumui. Pažymima, kad vadovo EI svabiausias veiksnys, lemiantis elgesį darbe, tarpasmeninius santykius su komanda ir jos sutelktumą, veiklos rezultatus organizacijose, bei pagrindinis darbuotojų ir vadovų veiklos rezultatus lemiantis veiksnys. Detalesnė emocinio intelekto sąvokos analizė pateikiama sekančiame baigiamojo projekto skyriuje.

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad komandos sutelktumas suprantamas kaip fizinė ir psichologinė skirtingų žmonių jungtis, kuri priklauso nuo bendro komandos narių fizinio pasitenkinimo būnant komandos dalimi, ir skirtingi individai gali susivienyti bendro tikslo įgyvendinimui. Sutelktose komandose grupės nariai vertina savo buvimą kartu, stengiasi palaikyti teigiamus santykius su kitais komandos nariais. Darni komanda labai susijusi su organizacijos veiklos veiksmingu, konfliktų mažinimu, geresniais darbo rezultatais, bei kuriamomis inovacijomis organizacijoje ir komandoje. Esminėmis komandos sutelktumo charakteristikomis traktuojamos: bendras tikslas, susitarimai, stiprus pasitikėjimas grupės nariais, pagalba vienas kitam, konformizmo raiška, emocinis patrauklumas ir prisirišimas. Komandos polinkį vienyti arba susitelkti veikia įvairūs veiksniai. Itin svarbi paties individo motyvacija būti aktyviam ir įsitraukti į komandos veiklą, užsitarnauti padėtį joje. Tačiau sutelktumui daro įtaką ir komandos lygmens veiksniai: tarpasmeninis patrauklumas, komandinio darbo patrauklumas, komandos vertybių ir interesų sutaptis, bei komandos lyderio veikla.

2. Emocinio intelekto ir jo sąsajų su komandos sutelktumu teorinė analizė

2.1. Emocinio intelekto samprata

Emocinio intelekto sąvoka kelia vis didesnę susidomėjimą per pastarąjį dešimtmetį tarp lyderystės ugdymo tyrinčių mokslininkų. Kaip teigia Dhani'is ir Sharma'as (2016), emocinio intelekto (toliau tekste EI) ištakos randamos prieš 5000 metų parašytoje Bhagavad – Gitoje, kur Krišna Sthithapraghaya (emociškai stabilus žmogus) yra artimas Mayer ir Salovey apibrėžtam emociškai protingam žmogui, kuris suvokia emocijas, jas įsisavina ir valdo.

Emocinio intelekto sampratos analizę verta pradėti nuo *emocijų* apibrėžties. Emocijos - tai trumpos reakcijos (įskaitant fiziologinius pokyčius, išraiškos elgesį, veiksmų tendencijas ir subjektyvius išgyvenimus), kurios parodo, kaip asmenys valdo iššūkius ir išnaudoja galimybes su kuriomis jie susiduria. Atskiros emocijos, tokios kaip pyktis, gėda ir laimė, reiškia skirtingas reakcijų grupes, kurios išsivystė siekiant įveikti iššūkius ir išnaudoti unikalias galimybes (Cote, 2014). Ashkanasy'is ir Dorris (2017), remdamiesi Frida (1986) teigia, kad emocija yra patirtis, susijusi su biologiniu atsaku į aplinkos stimulus, sukelti fizinius ir psichologinius pokyčius, ir vėlesnį pasirengimą veikti. Tad teigiamos emocijos yra geros savijautos prielaida, o neigiamos emocijos siunčia signalą, kad egzistuoja sudėtinga situacija, kurią reikia išspręsti. McDonald (2020), emocijas apibrėžia *darbiniu aspektu*, t. y. patirties aspektai, atspindintys gyvą vidinį gyvenimą, kurie gali būti išreikšti fiziškai per gestus, laikyseną, veido išraišką arba žodžiu, ir kurie gali būti labai įvairūs kultūriniu požiūriu. George'as (2000) teigia, kad lyderiai ir darbuotojai skirtingos asmenybės, turi skirtingus norus, poreikius ir būdus parodyti savo emocijas. Tam reikia taktiškumo, įžvalgumo, ypač jei tikimasi, kad darbiniai santykiai pavyks ir bus pasiekti organizacijos tikslai.

Darbinės veiklos kontekste pradėta kalbėti ne apie atskirų emocijų raišką ir jų svarbą, tačiau apie atskirą intelekto sritį, kuri susijusi su emocijomis ir žmonių tarpusavio santykiais. Intelektu konstruktą pirmieji analizavo psichologijos mokslo atstovai, jį siedami su individo protiniais gebėjimais suprasti kitus, užmegzti su jais santykius. Apibrėžiamos naujos intelekto kategorijos, tokios, kaip tarpasmeninis ir asmeninis intelektai (Gardneris, 1983), praktinis intelektas (Sternbergas, 1985) ir pan. Emocinio intelekto sąvoka pradėta vartoti tik XX amžiuje, kai Thorndike socialinio intelekto sąvoką apibūdino, kaip gebėjimą sugyventi su kitais žmonėmis, kai gebama suprasti jų vidines būsenas, motyvus ir elgesį. Tuo tarpu Wechsler'is sukūrė nekognityvinio intelekto sąvoką ir teigia, kad jis labai svarbus siekiant sėkmės gyvenime, o intelektas nėra visavertis, kol nesugebame apibrėžti jo nepažintinių aspektų (cit. iš Dhani, Sharma 2016). Emocinio intelekto kritikai teigia, kad didelį susidomėjimą ir ekstravagantiškus teiginius apie EI paskatino tyrimai, paskelbti knygoje (pvz., 1995 m. išleista D. Goleman knyga „Emocinis intelektas“). Tačiau emocinio intelekto šalininkai teigia, kad EI gali būti svarbesnis už intelektinį intelektą (IQ), lemiantį vadovavimo sėkmę (Sadri, 2012).

Vienas pirmųjų EI pradininkų buvo Salovey'is ir Mayer'is, kurie 1990 m. sukūrė EI terminą ir jį apibūdino, kaip socialinio intelekto porūšį, kuris apima gebėjimą stebėti savo ir kitų žmonių jausmus, emocijas, kad galima būtų juos atskirti ir naudoti šią informaciją savo mąstymui, veiksams valdyti (Salovey, Mayer, 1990). Goleman'as (1995) EI apibrėžė, kaip gebėjimą atpažinti savo ir kitų jausmus,

motyvuoti save ir valdyti savo bei kitų emocijas. Tačiau Bar-On'as (1997) priešingai nei ankstesni mokslininkai, EI apibrėžė, kaip savęs supratimą, santykius su žmonėmis, prisitaikymą prie artimiausios aplinkos, kad sėkmingiau kovotum su aplinkos keliamais reikalavimais. Šiai nuomonei pritaria ir Robbins'as (2007) teigdamas, kad emocinis intelektas – tai nekognityvinių įgūdžių, gebėjimų ir kompetencijos rinkinys, darantis įtaką žmogaus gebėjimui valdyti aplinkos keliamus reikalavimus. Guillen ir Florent-Treacy (2011) ir Killian'as (2012) EI apibūdina, kaip gebėjimą apibūdinti ir suvokti ne tik asmenines, tačiau ir kitų asmenų emocijas, mokėjimą stebėti, atskirti individualius bei kitų asmenų jausmus, o turimą jausminę informaciją gebėti pritaikyti ir panaudoti, siekiant gerovės profesiniuose santykiuose.

Sandri (2012) EI apibrėžia, kaip gebėjimą motyvuoti save ir išlikti savimi, nepaisant nusivylimų; kontroliuoti impulsus ir atidėti pasitenkinimą; reguliuoti savo nuotaikas ir neleisti, kad nerimas užvaldytų gebėjimą mąstyti, empatiją ir viltį. Šie bruožai labai svarbūs tada, kai komandoje vyrauja skirtingai mąstančių individų dauguma, kadangi svarbu mokėti priimti ir suprasti kitokią nuomonę, vertinti ją bei diskutuojant su kitais komandos nariais pasiekti kompromisą, neprarandant savikontrolės.

Robbins'as ir Judge (2015); Serrat'as (2017) EI apibūdina, kaip gebėjimą, įgūdį ar savęs suvokimą, atpažinti, įvertinti, valdyti savo ir kitų emocijas. Asmenys, kurie pasižymi aukštu emociniu intelektu, būna malonūs, atsparūs stresui ir optimistiški. Quintillan ir Pena-Legazkue (2018) teigia, kad EI suprantamas, kaip nepažintinių įgūdžių, gebėjimų ir kompetencijų, darančių įtaką asmens gebėjimui susitvarkyti su aplinkos reikalavimais ir spaudimu, visuma. Tripahty'is (2018) teigia, kad EI dažnai matuojamas, kaip emocinio intelekto koeficientas (EQ) ir jį apibūdina, kaip apimantį gebėjimus, įgūdžius, bruožus, savęs suvoktą gebėjimą identifikuoti, įvertinti valdyti savo, kitų ir grupių emocijas. Widayati, Arijant, Widjaja ir Fintura (2021) EI išskiria, kaip bruožą žmonių, kurie geba save motyvuoti, atlaikyti frustraciją, moka kontroliuoti impulsus, reguliuoti nuotaikas, kad patiriamas stresas netempdytų mąstymo gebėjimų. EI gali būti reflektvyvi priemonė, kuri padeda reguliuoti emocijas ir skatina emocijų ir intelektinį vystymąsi (Mayer ir kt. 2004). Daugiau EI sampratų pateikta 3 priede (žr. 3 priedą).

Analizuojant 3 priede pateiktas EI sampratas, galima išskirti keletą svarbių EI sąvokos supratimo ir jos pritaikymo tendencijų. Iki 2010 metų, šaltiniuose EI akcentuojama individualių emocijų suvokimo, jų pritaikymo svarba (Salovey ir Mayer, 1990; Remeikaitė ir Lekavičienė, 2002; Mayer, Salovey ir Caruso, 2004; Salovey ir Grewal, 2005; Goleman, Boyatzis, McKee, 2007; Nael, Arnel & Wilson, 2008; Goleman, 2009; Zeidner, Roberts ir Matthews, 2009). Tačiau nuo 2010 metų, EI sąvoka išsiplėtė ir buvo akcentuojamas ne tik asmeninis emocijų suvokimas ir valdymas, tačiau EI buvo minimas, kaip viena neatskiriamą komandos veikimo sąlygų (Guillen, 2011; Sadri, 2012, Killian, 2012; Gayathri & Meenakshi, 2013; Gayathri, 2013; Cote, 2014, Bradberry ir Greaves, 2020).

Iš esmės, EI sampratos suvokimas ir EI pritaikymas svarbus ne tik lyderio pozicijas užimantiems individams (komandos vadovams, įmonės direktoriams ir kt.), tačiau ir individualiems komandos nariams, kurie sprendžia bendras užduotis, bei siekia bendrų rezultatų (Salovey ir Mayer, 1990; Salovey ir Grewal, 2005; Goleman ir kt., 2007). Taip yra todėl, kad EI gali būti suprantamas, kaip individo ir kitų asmenų, emocinės informacijos naudojimo, suvokimo, gebėjimo nedelsiant priimti sprendimus, kad būtų gaunami konkretūs sprendimai iš konkrečios situacijos, praktika (Neale ir kt. 2008). Pastebėta, kad ne tik

lyderio pozicijoje, tačiau ir individualiam komandos nariui svarbu mokėti atpažinti, valdyti ir reikšti emocijas, kadangi tinkamas komandinių situacijų samprotavimas turi pridėtinės vertės, siekiant bendrų komandinių tikslų, rezultatų, efektyvumo ir darnos. Tikėtina, kad labiau emociškai subrendęs komandos narys gebės išsiskirti ir kitomis savo savybėmis, pavyzdžiui, tinkamu minčių dėstymu, teigiamos įtakos darymu kitiems komandos nariams, analitiniais gebėjimais, kūrybiškumu, tinkamu įsiklausimu į kitų komandos narių nuomones ir panašiai. EI apima gebėjimus tiksliai suvokti, pasiekti ir generuoti emocijas, paversti jas pagalbinio mechanizmu mintims ir mąstymui (Salovey ir Mayer, 1990; Remeikaitė ir Lekavičienė, 2002; Mayer ir kt., 2002; Salovey ir Grewal, 2005; Goleman ir kt. 2007; Nael ir kt. 2008; Goleman, 2009; Zeidner ir kt. 2009; Guillen ir Florent-Treacy, 2011; Sadri, 2012, Killian, 2012; Gayathri & Meenakshi, 2013; Cote, 2014, Bradberry ir Greaves, 2020).

EI neatskiriama dalis, siekiant tiek asmeninių, tiek komandinių tikslų, bei labai svarbus veiksmingam vadovavimui, sėkmingam mokymuisi ir teigiamų santykių palaikymui (Daus ir Ashkanasy, 2003; van Rooy, Viswesvaran ir Pluta, 2009; Antonakis, Ashkanasy ir Dasborough, 2009; Serrat, 2017). Vadovai, kurie sugeba suvokti emocijas ir suprasti jų poveikį veiksams, gali sėkmingai vadovauti ir telkti komandas bendram tikslui (Day ir Carroll, 2004). Kaip teigia George'as (2000) vadovų EI, turi įtakos efektyviam vadovavimui, sutelkiant dėmesį į aspektus, tokius, kaip kolektyvinių tikslų ir uždavinių kūrimas, darbinės veiklos diegimo svarba, entuziazmo, pasitikėjimo kūrimas ir palaikymas, lankstumo sprendimo priėmimo ir pokyčių skatinimo, prasmingos organizacijos įvaizdžio sukūrimas ir palaikymas. Tam pritaria Batool (2013) ir pabrėžia, kad EI yra vienas iš naudingų įrankių, padedančių vadovui aiškiau vertinti komandos narius bei užmegzti ryšį tarp jų. Tai ugdo jautrumo jausmą, stiprius pažinimo gebėjimus, kaip kūrybiškumas, tarpasmeninius, įtakos ir bendravimo įgūdžius. Tripahty'is (2018) teigia, kad EI gerina santykius ir bendravimą su žmonėmis, padeda būti empatiškiems, veikti sąžiningai, elgtis pagarbiai, taip pat pagerinti karjeros perspektyvas, užtikrintai valdyti pokyčius, suteikia pasitikėjimo savimi ir teigiamą požiūrį, skatina kūrybiškumą ir mokymąsi iš klaidų, bei mažina stresą.

Goleman'as, Boyatzis'as ir KcKee'as (2002), išleistoje knygoje „Primal Leadership“ teigia, kad EI teorija žengia žingsnį į lyderystės sritį ir išskiria veiksmingo vadovavimo bruožus, kurie jų manymu pagrįsti EI: objektyvus savęs vertinimas, pasitikėjimas savimi ir savigarba, prisitaikymas ir lankstumas, pasiekimų motyvacija, iniciatyvumas ir savarankiškumas, organizacinis sąmoningumas, klientų aptarnavimas, įtikinėjimo taktikos naudojimas, komandos narių gebėjimų ugdymas, pokyčių inicijavimas, konfliktų valdymas, komandos formavimas, humoro naudojimas.

Apibendrinant galima būtų teigti, EI yra bendras protinių gebėjimų rinkinys, įgalinantis asmenį įvertinti, išreikšti ir reguliuoti emocijas. Visi EI apibrėžimai atspindi asmeninį emocijų suvokimą, jų svarbą ir pritaikymą, tačiau EI apima ne tik asmeninius tikslus, bet taip pat turi ir didelę reikšmę lyderystei, komandiniam darbui bei kitų individų supratimui. Pažymėtina, kad EI turi reikšmingos įtakos savęs realizavimo, streso tolerancijos, optimizmo ir laimės savybėms, asmenybės bruožams, kadangi, tikėtina, jog labiau emociškai išsilavinę asmenys geba labiau suprasti emocijas, jų svarbą, mokėti tinkamai jas parodyti ir perteikti santykiuose su kitais (tiek asmeniniuose, tiek profesiniuose).

2.2. Emocinio intelekto modeliai

Kaip teigia van Rooy'is ir kt. (2009), EI šalininkai pripažįsta, kad šiuo metu yra du skirtingi modeliai, t.y. *gebėjimų modelis*, kuris apibrėžia intelekto rūšį, o kitas – *mišrusis modelis* – susijęs su polinkiu ir bruožais. Caruso, Mayer'is ir Salovey (2002) gebėjimų modelį apibūdina, kaip emocijų ir intelekto sąveiką, o mišrųjį EI modelį apibūdina, kaip bruožų, polinkių, įgūdžių, kompetencijų ir gebėjimų rinkinį. Tačiau Gayathri ir Meenakshi (2013) teigia, kad egzistuoja du požiūriai į EI: Mayer ir Salovey gebėjimų modelis, bei Goleman ir Bar – On mišrus modelis. Šiuo metu Goleman modelis vadinamas *kompetencijų modeliu*, o Bar – On – *bruožų modeliu*. Tačiau Tripahty'is (2018) išskiria tris EI modelius, t. y. *gebėjimų*, *mišrus* ir *bruožų EI*. Pagrindinis skirtumas tarp šių trijų EI modelių tai, kaip EI modelių teoretikai suvokia EI, ar kaip įgimtą žmogaus bruožą, ar kompetenciją, kurią galima sistemingai ugdyti laikui bėgant.

Gebėjimų modelis (Mayer ir Salovey EI teorija). Caruso'as ir kt. (2002) teigia, kad gebėjimų modelyje EI priskiriamas intelekto sričiai, kurioje emocijos ir mąstymas sąveikauja prasmingais ir adaptyviais būdais. Kaip teigia Gayathri ir Meenakshi (2013); Tripahty'is (2018), kai Mayer'is ir Salovey'as 1990 m. pirmieji pristatė EI koncepciją, ją apibrėžė, kaip gebėjimą stebėti savo ir kitų jausmus bei emocijas, juos atskirti, mąstymui ir veiksams kontroliuoti. Jie tikėjo, kad įvairios informacijos ar situacijos supratimas, padėtų asmenims spręsti problemas ir valdyti elgesį. Mayer'is ir Salovey'as pirmieji paminėjo, kad EI teorija integruoja pagrindines idėjas iš intelekto ir emocijų sričių, ir EI sudaro dvi sritys: ***patirtinis*** – gebėjimas suvokti, reaguoti ir manipuliuoti emocijine informacija, nebūtinai jos nesuvokiant, ir ***strateginis*** – gebėjimas suprasti, ir valdyti emocijas, nebūtinai gerai suvokiant jausmus, arba visiškai jų nepatyrūs (Tripahty, 2018). Todėl Mayer'is ir Salovey'as (1997) patobulino emocinio intelekto konstrukta ir pasiūlė keturių šakų modelį, kuris pereina nuo pagrindinių psichologinių procesų prie labiau sudėtingų psichologinių procesų:

Emocijų suvokimas, vertinimas ir raiška: tai gebėjimas atpažinti emocijas savyje ir kituose, tiksliai jas išreikšti ir toliau atskirti sąžiningas ir nesąžiningas jausmų išraiškas.

Emocinis mąstymo palengvinimas: emocijos skatina mąstymo procesą, nes emocijos nukreipia dėmesį į svarbią informaciją, o emocijos gali būti panaudotos informacijai klasifikuoti, kad būtų galima geriau įvertinti ir įsiminti. Emocionalumas suteikia asmenims daugiau perspektyvų. Gera nuotaika lemia optimistinį požiūrį, o bloga nuotaika skatina pesimistines mintis. Šių nuotaikų svyravimų suvokimas padeda žmogui į problemą pažvelgti tam tikrais būdais, geriau argumentuodamas ir kūrybiškai dirbdamas.

Emocijų supratimas ir analizė: grindžiama emocinių žinių panaudojimu: nustatyti subtilius ryšius ir skirtumus tarp panašių emocijų, pvz., meilės ir simpatijos, taip pat interpretuoti šių emocijų reikšmes.

Reflektyvus emocijų reguliavimas, skatinantis emocinį ir intelektinį augimą: tai gebėjimas būti atviram geroms ar blogoms emocijoms, prisitaikyti prie emocijos arba nuo jos atsiriboti.

Sadri (2012) teigia, kad *Mayer ir Salovey (1997) modelis*, laikomas gebėjimų modeliu, yra plačiai pripažintas akademinės bendruomenės. Šis modelis emocijas vertina, kaip naudingą informacijos šaltinį, kuris padeda veikti socialinėje aplinkoje (Tripahty, 2018).

Mišriajam modeliui priskiriama **Goleman** ir **Bar – On** EI teorijos, kurios nuo gebėjimų, kitaip vadinamos Mayer ir Salovey teorijos, skiriasi ir apima ne tik gebėjimus, bet ir daugybę kitų savybių, tokių, kaip motyvaciją, sąmonės būsenas, bei socialinį aktyvumą (Mayer ir kt., 2002). Goleman modelis apima emocinių kompetencijų rinkinį kiekviename emocinio intelekto konstrukte, todėl emocinės kompetencijos nėra įgimti talentai, veikiau išmoktos savybės, kurias reikia lavinti ir tobulinti, kad pasiekti rezultatų (Dhani ir Sharma, 2016). Kaip teigia Mayer‘is ir kt. (2002), Goleman apibūdinant EI konstrukta rėmėsi pradiniu Mayer ir Salovey (1990) EI apibrėžimu, tik išplėtė jį pridėdamas tokius konstruktus, kaip uolumas, atkaklumas ir socialiniai įgūdžiai. Tam pritaria ir Gayathri ir Meenakshi (2013), ir papildo, kad Goleman modelis nuo Mayer ir Salovey skiriasi tuo, kad Goleman‘as pridėjo asmeninių savybių, tokių, kaip patikimumas, novatoriškumas, komandos žaidėjas, tačiau sulaukė kritikos, kad modelis yra apimantis „absurdiškai“ viską, ir teigia, kad šios emocinės kompetencijos nėra įgimti talentai, o tik tie, kurių galima išmokti ir juos ugdyti. Goleman‘as (1995; 1998) teigia, kad emocinis intelektas apima penkias savybes: **emocinė savimonė, savireguliacija, motyvacija, socialiniai įgūdžiai ir empatija**, kurios darbo aplinkoje padės žmonėms dirbti komandoje, bendradarbiauti ir kartu mokytis, kaip dirbti kuo efektyviau.

Emocinė savimonė – savo emocijų ir jų poveikio atpažinimas, savo stiprybių trūkumų žinojimas, pasitikėjimas savimi.

Savęs suvokimas – veiksmingas žlugdančių emocijų ir impulsų valdymas, sąžinės ir garbės principų laikymasis, atsakomybės prisiėmimas, atvirumas naujoms mintims, požiūriams.

Motyvacija – tobulėjimas, tikslų siekimas, atkaklumas siekiant tikslo, nesėkmių ir kliūčių nepaisymas.

Socialiniai įgūdžiai – veiksmingas įtikinėjimas, atviras klausymasis ir įtikinamo atsako pateikimas, derėjimasis dėl nesutarimų ir jų išsprendimas, komandos įkvėpimas ir vadovavimas, santykių puoselėjimas, darbas su kitais siekiant bendro tikslo, komandos darnios sąveikos, siekiant bendro tikslo sukūrimas.

Empatija – kitų žmonių ir požiūrių jautimas, domėjimasis, galimybių, remiantis skirtingais žmonėmis puoselėjimas, kitų žmonių poreikių jautimas, ir gebėjimų skatinimas.

Kaip teigia Tripahty‘is (2018), Goleman modelis yra pirmasis, kuris nustatė penkias EI sritis, apimančias dvidešimt penkias kompetencijas. Trys sritys – emocinė savimonė, savireguliacija ir motyvacija – apibūdina asmenines kompetencijas, susijusias su emocijų savyje pažinimu ir valdymu. Likusios dvi – socialiniai įgūdžiai ir empatija – apibūdina socialines kompetencijas, susijusias su kitų emocijų pažinimu ir valdymu. Be to, Goleman patobulinus EI modelį, savęs ir kitų skirtumai išliko svarbiu jo EI tipologijos aspektu.

Bar-On emocinio intelekto modelyje dėmesys sutelkiamas į sėkmės „potencialą“, o ne į pačią sėkmę ir labiau orientuotas į procesą, nei į rezultatus (Bar-On, 2006). Tyrėjas teigia, kad emocinį intelektą galima išugdyti per tam tikrą laiką mokantis, programuojant ir taikant terapiją. Bar-On‘o modelis skiriasi nuo Goleman‘o modelio tuo, kad jis apima streso valdymą ir bendros nuotaikos komponentus, tokius, kaip optimizmas ir laimė. Be to, jis apima realybės testavimą, kuris teigiama, kiek asmuo suvokia, kad tarp

tikrosios ir jo įsivaizduojamo tam tikro dalyko prasmės yra skirtumas, taip pat impulsų kontrolė, kuri, kaip gebėjimas kontroliuoti save ir nereaguoti į situaciją neapgalvotai (Gayathri ir Meenakshi 2013). Mayer'is ir kt. (2002) teigia, kad Bar – On'as apžvelgė psichologinę literatūrą apie asmenybės charakteristikas, kurios susijusios su gyvenimo sėkme ir sujungia tai, kas gali būti kvalifikuojama, kaip protiniai gebėjimai (pvz. emocinė savimone) su kitomis savybėmis, kurios laikomos atskirtomis nuo protinių gebėjimų, pavyzdžiui, asmeninė nepriklausomybė, savę vertinimas ir nuotaika, o tai daro šį modelį mišriu. Bar-On (2006) modelis plačiausiai naudojamas emocinio intelekto, kaip mišraus modelio matas ir susideda iš 5 veiksnių: **Intrapersonalinis**: savigarba, emocinis savęs suvokimas, asertyvumas, nepriklausomybė ir savęs realizavimas. **Tarpasmeninis**: empatija, socialinė atsakomybė ir tarpasmeniniai santykiai. **Prisitaikymas**: realybės tikrinimas, lankstumas ir problemų sprendimas. **Streso valdymas**: tolerancija stresui ir impulsų kontrolė. **Bendrosios nuotaikos komponentai**: optimizmas ir laimė.

Šiuo modeliu siekiama nustatyti žmogaus paslėptą gebėjimą būti emociškai protingu. Jis apima emocijas ir socialines kompetencijas, todėl Bar-on'as EI vadina „emociniu socialiniu intelektu“ ir teigia, kad jis yra tarpusavyje susijusių emocijų ir socialinių kompetencijų rinkinys, kurie lemia, kaip veiksmingai suprantame ir išreiškiame save, suprantame kitus, santykius su kitais, ir susidorojame su kasdieniais reikalavimais (Bar-On, 1997; 2006).

Kaip teigia Tripahty'is (2018), nuo Darvino iki šių dienų dauguma emocinio ir socialinio intelekto apibrėžimų apima vieną ar kelis šių pagrindinių komponentų, kurie įtraukti Bar – On modelyje: *gebėjimas suprasti emocijas, išreikšti savo jausmus ir save; gebėjimas suprasti kitų jausmus, bendrauti su žmonėmis; gebėjimas valdyti ir kontroliuoti savo emocijas; gebėjimas valdyti pokyčius ir spręsti asmeninio ir tarpasmeninio pobūdžio problemas; gebėjimas sukurti teigiamą nuotaiką ir būti aktyviam.* Tam pritaria Dhani'is ir Sharma'as (2016), ir papildo, kad Bar – On EI apibrėžimas apima keletą sričių, t. y. emocijų savęs suvokimą, asertyvumą, savigarbą, savęs aktualizavimą, nepriklausomybę, empatiją, tarpasmeninius santykius, socialinę atsakomybę, problemų sprendimą, realybės išbandymą, lankstumą, streso toleranciją, impulsų kontrolę, laimę ir optimizmą. Nepakankamai aukštas EI gali reikšti sėkmės stoką ir emocijų problemų egzistavimą.

Bruožų (angl. trait) EI modelis, kitaip vadinamas **Petrides bruožų teorija**, kuri sieja EI su asmenybe ir apibūdinama, kaip emocinė savivoka, kuri gali būti randama žemesniuose asmenybės hierarachijos lygmenyse, o tai iš esmės susiję su žmonių suvokimu apie savo emocijus gebėjimus, visapusiškai apimančius emocijus asmenybės aspektus (Andrei, Siegling, Aloe, Baldaro ir Petrides, 2016). Šis modelis nėra susijęs su mišriu ir gebėjimo modeliais, kuris grindžiamas tuo, ar teorinis modelis sumaišo kognityvinius gebėjimus ir asmenybės bruožus (Perez, Petrides, Furnham, 2005), ir matuojamas per emocijų savybių intelekto klausimyną (Petrides, 2011). Ši teorija jungia *emocionalumą* (empatija, emocijų suvokimas, emocijų raiška, santykiai), *socialumą* (emocijų valdymas (kitų), atkaklumas, sąmoningumas), *gerovę* (optimizmas, laimė, savigarba), bei savikontrolę (emocijų reguliavimas, impulsyvumas, streso valdymas) (Petrides, Furnham 2001; Petrides, 2011).

Kaip teigia Petrides'as (2011), EI bruožų teorija susieja EI konstrukta su pagrindiniais diferencinės psichologijos tyrimais ir buvo naudojamas, kaip pagrindinė pamatinė sistema slaugos (Quoidbach ir

Hansenne, 2009), psichoneuroendokrinologijoje (Mikolajczak, Roy, Luminet, Fillee & de Timary, 2007), santykių (Smith, Heaven ir Ciarrochi, 2008), elgesio genetikos (Vernon, Petride, Bratko ir Schemer, 2008, ir darbo srityse (Johnson, Batey ir Holdsworth, 2009, cit. iš Petrides, 2011).

Analizuojant mokslinės literatūros šaltinius, pastebėta, kad įvairių autorių nuomonės dėl EI modelių išsiskiria. Autoriai Daus ir Ashkanasy'is (2003) nepitaria mišriam modeliui, ir teigia, kad mišrūs modeliai gali turėti vertę tik tam tikrose organizacijos aplinkose, tačiau jų taikymo sritis plati, ir jie nepakankamai skiriasi nuo asmenybės, ir kompetencijos modelių, kad galima būtų apibūdinti kaip EI, o vienintelis EI matavimo metodas pagrįstas įgūdžiais, elgesiu, bet ne savianalize (ne gebėjimais). McCrae'as (2000) pasiūlė pripažinti, kad emocinės būsenos valdymas susijęs su konkrečiais gebėjimais ir tam tikrais asmenybės bruožais, užuot diskutavus, ar EI turi būti klasifikuojamas, kaip polinkis ar gebėjimas. Kaip teigia Tripathy'is (2018), gebėjimų modelis EI laikomas gryna protinių gebėjimų forma, priešingai nei mišrus EI modelis, kur protiniai gebėjimai derinami su asmenybės savybėmis, tokiomis, kaip optimizmas ir gerovė. Tuo tarpu bruožų EI modelis susijęs su asmens suvokimu apie savo emocinius gebėjimus.

Remiantis aukščiau išanalizuotais EI modeliais, toliau darbe bus remiamasi mišruoju (Goleman ir Bar – On) EI modeliais, kurie apima ne tik gebėjimus, bet ir bruožus, įgūdžius, kompetencijas, kurios svarbios vadovui ir jo vykdomai veiklai.

Apibendrinant galima būtų teigti, kad EI modeliai vienas kitą papildantys ir išskiriami, kaip gebėjimų (Mayer ir Salovey), mišrūs (Goleman, Bar – On), bruožų EI (Petrides) modeliai. Gebėjimų modelis apima emocijų ir intelekto sąveiką, bruožų modelis – bruožų, polinkių, įgūdžių, kompetencijų ir gebėjimų rinkinys, o bruožų EI – emocinė savivoka, kuri susijusi su žmonių suvokimu apie savo emocinius gebėjimus, ir apimančius emocinius asmenybės aspektus. EI modeliai nusako emocinius komponentus, tokius, kaip emocijų suvokimas, vertinimas, supratimas, reguliavimas, motyvacija, santykių valdymas, empatija, savigarba, socialinė atsakomybė, tarpasmeniniai santykiai, streso valdymas, savęs realizavimas, kuriais įvardijami emociškai protingi asmenys, ir procesai, kurie lemia šių gebėjimų naudojimą kasdieniniame gyvenime.

2.3. Emocinio intelekto elementai

Emocinio intelekto sampratos ir jo modelių analizė atskleidė, kad fenomenas yra pakankamai kompleksiškas, todėl ir jo bruožų aptartis sąlygota mokslinių šaltinių, identifikuojančių EI elementų vertinimo (matavimo) iššūkius, analizė (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Emocinio intelekto elementai (sudaryta autorės)

Elementas	Kriterijai	Autoriai
Savireguliacija	Savikontrolė	Goleman (1998); Prati ir kt. (2003); Zhou ir George, (2003); Rego ir kt. (2007); Goleman ir kt. (2007); Duckworth ir Steinberg (2015); Serrat (2017); Tripathy (2018).
	Savo emocijų valdymas	Mayer ir Salovey (1997); Goleman, (1998) George (2000); Bar-On, Tranel, Denburg ir Bechara (2003); Mayer ir kt.,(2004); Goleman ir kt., (2007);

Elementas	Kriterijai	Autoriai
		Šilingienė (2012); Batool (2013); Pinos, Twigg, Parayitam ir Olson, (2013); Gross ir Jazaieri (2014); Pena-Sarrionandia, Mikolajczak ir Gross, (2015); Serrat (2017); Tripathy (2018); Bradberry ir Greaves (2020); Ibe, Chimmuanya (2020).
	Savivoka	Goleman (1995; 1989); Gardner ir Stough (2002); Goleman ir kt. (2007); Neal ir kt. (2008); Pinos ir kt. (2013); Caldwell ir Hayes (2016); Tripathy (2018); Bradberry ir Greaves (2020).
	Streso valdymas	Gohm, Corser, Dalsky (2005); Bar-On (2006); Tripathy (2018).
Asmeninė motyvacija	Savimotyvacija	Goleman ir kt. (2007); Greenockle (2010); Lunenburg (2011); Deci ir Ryan (2012); Ross (2012); Batool (2013); Serrat (2017).
	Tikslo siekimas	Goleman (1995); Goleman ir kt. (2007); Šilingienė (2012); Batool (2013).
Sąmoningumas	Empatija	Rahim, Psenicka (2005); Robbins (2007); Rego ir kt. (2007); Goleman ir kt. (2007); Šilingienė (2012); Batool (2013); Serrat (2017); Tripathy (2018).
	Organizacinis sąmoningumas	Goleman (1998); Goleman ir kt. (2007); Lunenburg (2011); Cox (2011); Šilingienė (2012); Batool (2013); Serrat (2017); Bradberry ir Greaves, 2020.
Santykių valdymas	Bendradarbiavimas	Goleman (1998); George (2000); Barvydienė, Kasiulis (2001); Prati ir kt. (2003); Rahim, Psenicka, (2005); Robbins (2007); Goleman ir kt. (2007); Greenockle (2010); Cox (2011); Šilingienė (2012); Batool (2013); Serrat (2017), Tripathy (2018).
	Konfliktų valdymas	
	Komunikacija	

Emocijų savireguliacija. Ši sritis apima tokius kriterijus, kaip savikontrolė, savo emocijų valdymas, savivoka, streso valdymas.

Savikontrolė. Kaip teigia Goleman'as (1998), savikontrolė susideda iš emocijų ir impulsų sąmoningu būdu, ir apima supratimą apie savo numatytus tikslus, jausmus, ir reakcijas. Tiksliau sakant, tai jausmų valdymas pagrįstas savimone. Duckworth ir Steinberg (2015) savikontrolę apibrėžia, kaip gebėjimą keisti nepageidaujamus impulsus ir elgesį, kad jie atitiktų vidines nuostatas. Tripathy'is (2018) savikontrolę apibūdina, kaip gebėjimą atsispirti impulsui ir pagundai. Asmenys, pasižymintys aukšta savikontrolė būna laimesni, sveikesni, turtingesni. Serrat'as (2017) teigia, kad lyderiai, turintys šią kompetenciją, pasitiki savimi, gali išsakyti nepopuliarias nuomones, ryžtingi ir geba priimti pagrįstus sprendimus, nepaisant neaiškumų, ir spaudimo, esą įvaldę impulsyvius jausmus, išlieka santūrus, pozityvūs sunkiomis situacijomis, aiškiai mąsto, ir susikaupę sudėtingose situacijose. Tačiau Prati ir kt. (2003) teigia, kad lyderiai, turintys žemą savikontrolę, dažnai priima komandos narių pastabas ir pasiūlymus, kaip asmeninius išpuolius, ir nepasirengę priimti grįžtamojo ryšio, bei komandos narių idėjų. Todėl komandos narių pasitikėjimas gali mažėti, o komandos nariai gali pradėti bijoti siūlyti kūrybines idėjas, problemų sprendimų būdus ir galimybes. Ir priešingai, lyderiai pasižymintys aukšta savikontrolė, gali užmegzti kokybiškesnius santykius, pasižyminčius abipusia pagarba, pasitikėjimu, simpatija,

nebijant būti sukritikuotiems. Todėl tikėtina, kad komandos nariams bus suteiktas konstruktyvus grįžtamasis ryšys, leidžiantis pagerinti jų veiklos rezultatus, be spaudimo siekti konkretaus tikslo, kuris skatina vidinę motyvaciją (Zhou ir George, 2003). Vadovai, valdantys savo jausmus, žino, kaip valdyti neigiamas emocijas bei impulsus, ir kaip juos nukreipti tinkama linkme. Jie išlieka ramūs ir racionalūs streso ar krizės metu, ir šaltakraujiškai priima sunkius išbandymus (Goleman ir kt., 2007). Motyvuotas komandos narys yra linkęs būti smalsiu, orientuotas į mokymąsi, kognityviai lankstus, linkęs rizikuoti, ir atkaklus susidūrus su iššūkiais (Rego ir kt., 2007).

Savo emocijų valdymas. Emocijų valdymas apibrėžiamas, kaip gebėjimas reguliuoti savo ar kitų emocijas (Mayer ir Salovey, 1997; Ibe, Chimmuanya, 2020; Bradberry ir Greaves, 2020). Tam pritaria Tripathy'is (2018) ir papildo, kad emociškai protingas žmogus gali susieti, valdyti net ir neigiamas emocijas, kad pasiektų savo numatytus tikslus. Kaip teigia George'as (2000), emocijų valdymas apima ne tik gebėjimą valdyti savo jausmus, bet ir gebėjimą sužavėti kitus, bei svarbus tarpasmeninis įgūdis, ir socialinės įtakos priemonė. Emocijų reguliavimas turi įtakos emocijų patyrimui, jų intesyvumui ir kokybei (Pena-Sarrionandia ir kt., 2015). Goleman'as (1998) teigia, kad lyderiai mokėdami valdyti emocijas yra lankstūs ir sugeba prisiimti asmeninę atsakomybę už įsipareigojimus, empatiškai, kuria gerus bendradarbiavimo santykius. Pinos ir kt. (2013) teigia, kad lyderio emocijų valdymas įkvėpia komandos narius, daro įtaką jiems, ugdo juos, veikia, kaip pokyčių katalizatorius, padeda valdyti konfliktus, skatina komandinį darbą ir bendradarbiavimą. Gross'as ir Jazaieri (2014), emocijų valdymą skirsto į 3 veiksnius: sąmoningumą, tikslus ir strategiją. Emocijų reguliavimo tikslas lemia, ar emocijų išgyvenimas, raiška ir fiziologija turi būti padidinta, išlaikyta ar sumažinanti jų intesyvumą (Pena-Sarrionandia ir kt., 2015). Mayer'is ir Salovey'as, (1997); Bar-on'as ir kt. (2003); Mayer'is ir kt. (2004) teigia, kad asmenys, valdantys emocijas, pasiekia aukštesnių tikslų ir yra adaptyvūs. Emociškai protingi asmenys, patys sprendžia, kaip turi valdyti savo emocijas ir atsižvelgia į kultūrą, kurioje asmuo gyvena, ir emocines taisykles. Tam pritaria Šilingienė (2012) teigdama, kad lyderiai, gebantys valdyti emocijas ir jausmus, sugeba juos nukreipti tinkama linkme, emociškai sudėtingose situacijose greitai atgauna pusiausvyrą, bet tai nereiškia, kad reikia emocijas slopinti ar slėpti. Kaip teigia Batool (2013), lyderiai mokantys valdyti emocijas retai žodžiu užsipuola kitus, priima skubotus ir emocingus sprendimus, stereotipizuoja žmones ar kompromituoja savo vertybes. Priešingai, Goleman'as ir kt. (2007) pabrėžia, kad vadovai valdydami emocijas ir impulsus, kuria pasitikėjimą, komfortą ir atvirumą.

Savivoka. Tai gebėjimas suprasti, ką jauti ir kaip tuos jausmus nukreipti tinkama linkme (Gardner, Stough, 2002). Goleman'as (1995) emocinę savimonę apibūdina, kaip savo jausmų, stiprybių, silpnybių, vertybių ir tikslų suvokimą, bei etišką elgesį su kitais. Be savęs suvokimo lyderiai negali būti empatiški su kitais (Caldwell ir Hayes, 2016). Emocinė savimonė – tai gebėjimas atpažinti ir suprasti savo emocijas, ir prisitaikyti prie besikeičiančių apinkybių (Tripathy, 2018; Bradberry ir Greaves, 2020). Goleman'as ir kt. (2007) teigia, kad savimonė apima savo stipriųjų pusių ir ribotumo aplinkybėms žinojimą, bei yra pagrindinė EI kompetencija, kuri daro poveikį elgesio savikontrolei. Savimonė susideda iš emocinio sąmoningumo, tikslaus savęs vertinimo ir pasitikėjimo savimi (Goleman, 1995; 1998). Savimi pasitikintys lyderiai ryžtingesni ir sugeba priimti pagrįstus sprendimus. Savimonė padeda vadovui pažvelgti į situaciją, nesijaudinant dėl savo ego ir fantazijų. Stipriai save suvokiantis lyderis jaučiasi visavertis ir nebijo kitų sėkmės, bei komandos nariams leidžia prisiimti nuopelnus, tokiu būdu lyderis

sukuria emocinius ryšius su nariais, sustiprina savo charizmą (Pinos ir kt., 2013). Vadovai, pasižimintys gera savistaba, žino savo privalumus ir trūkumus, ir nevengia iš savės pasijuokti, jie mokosi ir priima konstruktyvią kritiką, bei pasirengę išgirsti darbo vertinimą (Goleman ir kt. 2007). Savimonė - emocijų būsenų ir intuicijos pažinimas, įvardijimas ir suvaldymas (Neal ir kt., 2008). Emocinė savimonė, tai gebėjimas jausti, suprasti ir reaguoti į kitus, suvokiant emocijas (Goleman, 1998; Tripahty, 2018; Bradberry ir Greaves, 2020). Vadovai, kurių labai išvystyta emocinė savimonė, vadovaujasi intuicija. Savo jausmų pažinimas lemia jų elgesį ir darbo efektyvumą. Jie vadovaujasi savo vertybėmis ir dažnai intuityviai pasirenka sprendimus, o sudėtingose situacijose bando numatyti priimtų sprendimų pasekmes. Jie nuoširdūs ir sugeba atvirai kalbėti apie savo jausmus, ar įtikinamai pateikti savo viziją (Goleman ir kt., 2007).

Streso valdymas. Stresą galima būtų apibūdinti, kaip asmens ir aplinkos santykį, kuris įvertinamas, kaip savęs suvokimas apie gebėjimą susidoroti su stresu, kontroliuoti įvykius, įvertinti, kaip žmogus jaučiasi susidūręs su problemomis, yra nuspėjamas ir kontroliuojamas (Gohm ir kt., 2005). Stresą apima tolerancija stresui ir impulsų kontrolė (Bar-On, 2006). Stresas pirma susijęs su emocijų valdymu ir kontrole, ir lemia gebėjimą tvarkytis su emocijomis taip, kad jos veiktų mūsų naudai, o ne prieš mus. Tai gebėjimas veiksmingai ir konstruktyviai valdyti emocijas, atlaikyti ir įveikti nepalankius įvykius stresinėse situacijose, nesijaudinant aktyviai ir teigiamai įveikiant stresą. Impulsų kontrolė, tai gebėjimas atsispirti impulsui, potraukiui ar pagundai veikti, tai reiškia gebėjimą priimti agresyvius impulsus, būti santūriems ir kontroliuoti agresiją, priešišumą ir neatsakingą elgesį (Tripahty, 2018).

Asmeninė motyvacija. Motyvuoti lyderiai siekia savo tikslų ir jiems keliami aukšti darbo reikalavimai (Batool, 2013). Ši sritis apima tokius kriterijus, kaip *savimotyvacija ir tikslo siekimas*.

Savimotyvacija. Tai gebėjimas prisiimti atsakomybę už sėkmes ir nesėkmes (Serrat, 2017). Pasitikėjimas savimi inicijuoja savimotyvaciją ir lemia pasitikinčio savimi asmens elgesį, tokie lyderiai su malonumu imasi sunkaus darbo, moka daryti įspūdį ir padeda kitiems (Goleman ir kt., 2007; Ross, 2012). Deci'is ir Ryan'as (2012) teigia, kad savimotyvacijos teorija pagrindžia teiginį, kad visi žmonės turi esminių psichologinių poreikių būti kompetetingais ir savarankiškais. Šių poreikių tenkinimas palengvina autonominę motyvaciją, kuri susijusi su psichologine sveikata, efektyvia veikla, veiksmingumu arba demotyvacija. Kaip teigia Greenockle (2010), savimotyvacija priklauso nuo emocijų pažinimo, konstruktyvios vidinės veiklos ir gebėjimo įsitraukti į diskusijas, panaudojant teigiamą elgesį, ir išskiria motyvacijos elementus, kaip pasitikėjimą savimi, optimizmą, entuziazmą ir atsparumą. Tam pritaria Goleman'as ir kt., (2007) ir pabrėžia, kad lyderiai turi būti iniciatyvūs, galintys valdyti savo likimą, bei galintys peržengti nustatytas ribas, kad sukurtų perspektyvią ateitį, o tam reikalingas optimizmas, kuris padeda susitaikyti su nesėkmėmis ir įžvelgti naudą. Tokie vadovai ir kitus asmenis vertina pozityviai, bei tikisi gerų darbo rezultatų. Kaip teigia Lunenburg'as (2011), motyvuoti lyderiai kelia sau ir kitiems tikslus, ieško būdų, kaip pagerinti savo veiklos rezultatus, ir noriai aukojasi, kad pasiektų tikslus. Jie valdo savo emocijas ir naudoja jas siekdami pagerinti savo galimybes, tai ko jie siekia.

Tikslo siekimas. Motyvuoti lyderiai siekia savo tikslų ir turi išsikėlę aukštus reikalavimus savo veiklai, optimistiški, kad ir su kokiomis problemomis susidurtų (Batool, 2013). Tačiau Šilingienė (2012) pabrėžia, kad lyderiai siekiantys užsibrėžto tikslo, turi išlikti dėmesingi, kūrybingi ir veiklūs, o tam būtina

gebėti suvaldyti savo jausmus. Tam pritaria ir Goleman'as (1995) bei papildo, kad siekiant tikslo, svarbu suvaldyti savo emocijas, kad lyderiai išliktų dėmesingi, kryptingai elgtųsi, gerai atliktų darbą ir būtų kūrybingi. Lyderiai siekdami tikslo būna pragmatiški, keliantys aukštus tikslus, sugebantys įvertinti riziką. Jie nuolat ieško naujų vadovavimo stilių ir linijų nuolat mokytis (Goleman ir kt., 2007).

Sąmoningumas. Ši sritis apima tokius kriterijus, kaip empatija ir organizacinis sąmoningumas.

Empatija. Norint sėkmingai valdyti komandą, empatija lyderiams labai svarbi. Empatija – tai individo jautrumas kitų žmonių jausmams ir problemoms, domėjimasis jomis, sugebėjimas atpažinti ir reaguoti į jų emocinės būsenos pokyčius, suprasti jų jausmus, perduodamus žodinėmis ir neverbalinėmis žinutėmis (Rahim, Psenicka, 2005). Kaip teigia Robbins'as (2007) empatija, tai gebėjimas pajusti kitų asmenų jausmus. Tačiau Šilingienė (2012) empatiją apibrėžia, kaip gebėjimą suprasti kitus, lavinti juos, orientuota į pagalbą ir gebėjimą matyti kitus žmones skirtingus. Tripahty'is (2018), empatiją apibūdina, kaip gebėjimą suprasti ir suvokti kitų jausmus. Empatiški lyderiai sugeba įsijausti į kitų žmonių situacijas, padeda ugdyti savo komandos narius, mesti iššūkį nesąžiningiems, suteikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį ir juos išklausti (Batool, 2013). Lyderiai dėmesingi emociniams požymiams, išklauso komandos narius, rodo jautrumą ir supranta kitų požiūrį, sugeba suprasti komandos narių poreikius ir jausmus (Serrat, 2017). Empatiški lyderiai supranta savo komandos narių vertybes, rūpesčius, baimes ir teigiamas emocijas, atpažįsta ir reaguoja į jų emocinės būsenos pokyčius, ir prirėkęs teikia jiems emocinę paramą (Rahim, Psenicka, 2005). Tokie lyderiai geba pagarbiai bendrauti su komandos nariais, vertina jų idėjas, skatina išsakyti idėjas ar nuomones. Todėl empatiški lyderiai gali teigiamai veikti savo komandos narių nuotaikas ir emocijas, skatinti pasitikėjimą savimi, plačiau mąstyti, didinti kūrybinį mąstymą, ir novatorišką problemų sprendimą (Rego ir kt. 2007). Empatiški vadovai geba atpažinti įvairias emocijas, todėl jie supranta, kokie yra paslėpti, neišsakyti komandos narių ar visos komandos jausmai. Tokie vadovai įdėmiai išklauso kito asmens nuomonę ir išsiaiškina jo galimybes (Goleman ir kt. 2007).

Organizacinis sąmoningumas. Socialiai sąmoningi vadovai sumanūs politikai, gebantys pasinaudoti socialiniais ryšiais ir užmegzti reikalingas pažintis. Tokie vadovai supranta organizacijoje vykdomą politiką, pagrindines vertybes ir įpročių išugdytas taisykles, kuriomis vadovaujasi komandos nariai (Goleman ir kt., 2007). Kaip teigia Lunenburg'as (2011), socialinis sąmoningumas, reiškia supratimą ir jautrumą kitų jausmams, mintims ir situacijoms. Tai apima kito žmogaus situacijos supratimą, kito žmogaus emocijų išgyvenimą ir jo poreikių žinojimą net tada, kai jie nenurodomi. Socialiai sąmoningi lyderiai gerai pažįsta žmonių stiprybes, pasiekimus ir tobulėjimus. Pavyzdžiui, komandos vadovas, gali įvertinti, ar komandos narys turi pakankamai entuziazmo projektui, kad galėtų komandos narį paskirti projektui. Tam pritaria ir Cox'as (2011), pabrėždamas, kad emociškai sąmoningas vadovas prisideda prie draugiškos komandos aplinkos, pasitikėjimo ir kuria pasitikinčia savimi komandą. Socialinis sąmoningumas – tai žiūrėjimas į supančią aplinką, siekiant sužinoti apie aplinkinius ir juos įvertinti. Tai gebėjimas atpažinti ir suprasti kitų emocijas (Bradberry ir Greaves, 2020). Vadovai, kurie yra sąmoningi, visada žino, kaip jaučiasi kiti nariai, ir supranta, kaip jų emocijos ir veiksmai gali paveikti komandos narius, supranta savo stipriąsias ir silpniąsias puses (Batool, 2013). Šilingienė (2012) teigia, kad lyderiai bendraujantys su kitais ir gebantys valdyti savo jausmus, ir įsijausti į kitų žmonių būseną, labiau pelno populiarumą, lyderio statusą ir gerus santykius su kitais. Lyderiai suprantantys kitus, skiria dėmesį

emociniams ženklams ir moka klausytis, rodo jautrumą, supranta kitų požiūrį, padeda, suprasdami kitų žmonių poreikius ir jausmus, ugdo kitus, ir juos skatina (Goleman, 1998). Lyderiai, kurie lavina darbuotojų gebėjimus, nuoširdžiai domisi asmenimis, jiems padeda, supranta jų tikslus, privalumus ir trūkumus. Tokie vadovai gali laiku ir tinkamai patarti, jie nepriekaištingi patarėjai ir instruktoriai (Goleman ir kt., 2007). Tuo tarpu Serrat'as (2017) teigia, kad lyderiai turi pripažinti komandos narių stiprybes, jų pasiekimus, norą tobulėti, teikti grįžtamąjį ryšį, mokyti, siūlyti užduotis, kurie padėtų ugdyti narių įgūdžius, bei apdovanoti komandos narius.

Santykių valdymas. Lyderiai, kurie sugeba valdyti santykius, puikiai moka bendrauti. Jie pasirenkę išgirsti tiek blogas, tiek geras naujienas, moka įtikinti komandą, palaikyti ją, džiaugtis nauja misija, moka valdyti pokyčius ir diplomatiškai spręsti konfliktus (Batool, 2013). Goleman'as (1998), santykių valdymą apibūdina, kaip gebėjimą įkvėpti, daryti įtaką ir tobulinti kitus, valdant konfliktus. Rahim'as, Psenicka'as (2005), santykių valdymą apibūdina, kaip gebėjimą, skatinantį gauti norimus rezultatus, nerodant neigiamų emocijų ir sprendžiant konfliktus. Tripahty'is (2018), santykių valdymą apibūdina, kaip gebėjimą užmegzti ir palaikyti abipusiai patenktintus santykius bendraujant su kitais. Abipusis pasitenkinimas apibūdina prasmingą socialinį bendravimą, kuris gali būti naudingas ir malonus dalyvaujantiems asmenims. Kaip teigia Goleman'as ir kt. (2007), santykių valdymas – tobulai apgalvotas kitų žmonių emocijų valdymas ir gebėjimas valdyti santykius, t. y. mokėti įtikinti, valdyti konfliktus ir bendradarbiauti. Jeigu vadovas elgiasi nesąžiningai ir manipuliuoja, tai komandos nariai intuityviai pradės juo nepasitikėti Tuo remiantis buvo išskirti analizuojami kriterijai, kaip bendradarbiavimas, konfliktų valdymas, komunikacija.

Bendradarbiavimas. Lyderiai, kurie puikiai valdo pokyčius ir sprendžia problemas, savo elgesiu rodo pavyzdį savo komandos nariams, skatina bendradarbiavimą komandoje, subalansuoja dėmesį į užduotį ir santykius (Serrat, 2017). Vadovai, gebantys organizuoti komandos darbą, sukuria draugišką aplinką ir patys yra pagarbos, pagalbos kitiems ir bendradarbiavimo pavyzdys. Jie skatina kitus entuziastingai įsilieti į grupę ir dalyvauti kuriant jos tapatumą. Taip pat jie skiria daug laiko artimiems santykiams su kolegomis užmegzti ir juos puoselėti (Goleman ir kt., 2007).

Kaip teigia Goleman'as (1998), lyderiai sklandžiai bendradarbiaujantys su komandos nariais, geba darniai derinti dėmesį užduočiai ir santykiui, dalijasi planais, informacija, šaltiniais, skleidžią draugišką bendradarbiavimo nuotaiką, pastebi ir puoselėja bendradarbiavimo galimybes. Kaip teigia Cox'as (2011), bendradarbiavimą palaikantys veiksmai – tai elgesys, skatinantis įgalinimą ir asmens gebėjimų vertinimą. Tai vadovo pavyzdys, klausymasis, dalijimasis vadovavimo atsakomybe, atvirumas santykiuose.

Konfliktų valdymas. Lyderiai sugeba įtemptose situacijose spręsti kilusias problemas, konfliktus diplomatiškai ir taktiškai, nebijo konfliktus iškelti į viešumą, skatina diskusijas, teikia visiems naudingus sprendimus (Serrat, 2017). Kaip teigia Barvydienė, Kasiulis (2001), konfliktu galima laikyti bendravimo sferos sandūrą, kuri kilusi iš žmonių prieštaringų tikslų, elgesio ir nuostatų pakeliui į savo tikslus, ir skirsto konfliktus į *teigiamus* ir *neigiamus*:

Teigiami konfliktai: padeda geriau pažinti, sužinoti apie kito žmogaus poreikius ir jų tenkinimą; darbuotojams geriau pažinti vieni kitus; viską išsiaiškinti ir taip pagerinti tarpasmeninius santykius; pašalinti įvairius trūkumus ir labiau įsitraukti į darbinę veiklą; komandai susivienyti, padidinti sutelktumą ir ugdyti „mes“ jausmą; vystytis ir pašalinti sąstingį.

Neigiami konfliktai: problemos neišspręstos; suintensyvėję neigiami santykiai, komanda net išsisklaido; komanda nestimuliuoja ieškojimu; didėja įtampa, priešiškus; komandos nariai linkę išplėsti nesutarimus.

Robbins'as (2007), teigia, kad lyderiai, gebantys valdyti konfliktus, gerina sprendimus, stimuliuoja kūrybiškumą ir novatoriškumą, skatina komandos narių susidomėjimą ir smalsumą, sukuria terpę, kurioje galima išsakyti problemas ir sumažinti įtampą, padeda susikurti savęs įvertinimo ir tobulinimo aplinką.

Viena iš konfliktų priežasčių gali būti ir vadovas, kuris neužtikrina nariams galimybių siekti veiklos tikslo, jo veikla ir stilius prieštarauja komandos narių lygiui ir lūkesčiams, ir konfliktas tampa tarpasmeniniu, kur vadovas ima piktnaudžiauti savo padėtimi, persekioti narius už kritiką ir tiesą (Barvydienė, Kasiulis 2001). Vadovai, tinkamai valdantys konfliktus, leidžia pasisakyti visiems norintiems, toleruoja skirtingus požiūrius ir randa bendrą, visiems priimtina sprendimą. Jie nevegia konfliktų, atsižvelgia į visų konfliktuojančių pusių nuomones ir jausmus, bei deda pastangas, kad rastų bendrą sprendimą. (Goleman ir kt., 2007). Kaip teigia George'as (2000), vadovai, sugebantys konstruktyviai spręsti konfliktus ir kuriantys bendradarbiavimo, pasitikėjimo santykius tarp komandos narių, prisideda prie kolektyvinės komandos narių motyvacijos. Tuo tarpu Prati ir kt. (2003) pabrėžia, kad nesutarimai gali būti susiję su vadovo nesugebėjimu kontroliuoti ne tik savo, bet ir kitų komandos narių emocijas, o tai mažina komandos narių motyvaciją.

Komunikacija. Vadovai, kurie moka bendrauti, esą atviri išgirsti geras ir blogas žinias, moka įtikinti savo komandos narius, ir kartu su jais džiaugtis (Batoool, 2013). Lyderiai veiksmingai sugeba ieškoti abipusio supratimo, mielai dalinasi informacija, skatina atvirą bendravimą, priima kitų emocijas be išankstinių nusistatymų (Serrat, 2017). Greenockle (2010) teigia, kad veiksmingas bendravimas, bet kokių santykių pagrindas ir apima savęs atskleidimą, asertyvumą, klausymąsi, kritiką ir bendravimą komandoje. Emociškai protingi lyderiai geba aiškiai išsakyti kitiems tai ką galvoja, jaučia ir ko nori. Jie sugeba būti asertyvūs, gindami savo idėjas ir nuomonę, tačiau nebūdami nepagarbūs ir valdingi. Kaip teigia Šilingienė (2012), siekiant užtikrinti efektyvią komunikaciją, būtina atsižvelgti į galimas kliūtis ir siekti jas pašalinti, bei aiškiai perduoti informaciją komandos nariams, palaikyti gerus santykius.

Apibendrinant antrame skyriuje atliktą mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad emocinis intelektas daugiadimensinis reiškinys, apimantis specifinius individo gebėjimus, asmenines savybes ir požiūrius, tiek į tarpasmeninius santykius, šiame darbo kontekste tarp vadovo ir komandos narių, tiek į save kaip asmenybę, kuriai būdingas adekvatus vertinimas, savikontrolė ir emocinis atsparumas. Vadovo veikloje aukšto lygio emocinis intelektas išreikštas per vadovo pagarbą savo komandos nariams, empatiškumą, siekį užtikrinti jų gerą emocinę savijautą ir įgalinti juos kurti pasitikėjimu grįstus tarpusavio santykius.

EI modelių analizė leido nustatyti du pagrindinius modelius – gebėjimų (apibrėžia intelekto rūši) ir mišrųjų (susijęs su polinkiais, bruožais, įgūdžiais, kompetencija), kurie vienas kitą papildo. Gebėjimais grįstas modelis emocijas vertina, kaip naudingą informacijos šaltinį, kuris padeda dirbti socialinėje aplinkoje. Mišrūs modeliai turi vertę organizacijos aplinkose, kur protiniai gebėjimai derinami su asmenybės savybėmis.

Mokslinės literatūros analizė leido pagrįsti šią EI elementų struktūrą:

- *Savireguliacija, kuri suprantama, kaip savo emocijų ir impulsų supratimas, valdymas, nukreipimas, gebėjimas keisti nepageidaujamus impulsus ir elgesį, gebėjimas sužavėti kitus. Tai svarbus tarpasmeninis įgūdis ir socialinės įtakos priemonė, kuri apima asmens ir aplinkos santykį, ir padeda įvertinti, kaip žmogus jaučiasi susidūręs su problemomis.*
- *Asmeninė motyvacija - tai gebėjimas prisiimti atsakomybę už sėkmes ir nesėkmes, kuris priklauso nuo emocijų pažinimo, konstruktyvios vidinės veiklos ir gebėjimo įsitraukti į diskusijas, panaudojant teigiamą elgesį, kaip pasitikėjimą savimi, optimizmą, entuziazmą, atsparumą, kurie padeda siekti tikslų, išsikelti aukštus reikalavimus, išlikti dėmesingais, kryptingais, kūrybingais.*
- *Sąmoningumas, apima asmens empatijos gebėjimus ir organizacinį sąmoningumą. Ši charakteristika leidžia lyderiui perprasti savo komandos narių emocinę būklę, komandos viduje tvyrančią psichologinę atmosferą, o tuo pačiu ieškoti organizacijos veikloje savo komandos žmonių geriausio kompetencijų panaudojimo varianto, veiklos įprasminimo, siekiant užsibrėžtų organizacijos tikslų.*
- *Santykių valdymas, apibrėžiamas, kaip mokėjimas įtikinti, valdyti konfliktus, bendradarbiauti ir komunikuoti, nerodant neigiamų jausmų, siekiant tikslų.*

3. Vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo sąsajų teorinės įžvalgos

Moksliniuose tyrimuose dažnai nagrinėjama transformacinio vadovavimo elgsenos, emocinio intelekto (EI) ir komandos veiklos rezultatų sąsajos arba, kaip sutelktumas sąveikauja su EI, kad būtų galima numatyti veiklos rezultatus (Callow, Smith, Hardy, Arthur, Hardy, 2009; Neil ir kt., 2016). Pavyzdžiui, Callow ir kt. (2009), atliktas tyrimas padėjo identifikuoti komandų vadovų elgseną, pabrėžiant suvokiamą veiksmingo vadovo elgsenos ir EI įtaką komandos narių sutelktumui, ir veiklos rezultatams. Druskat ir Pescosolido (2006) atlikti tyrimai atskleidė, kad lyderio elgesys, atitinkantis emociškai kompetentingos komandos normų kūrimą (tarpasmeninis supratimas, rūpestingas elgesys, optimistinės aplinkos kūrimas ir aktyvus problemų sprendimas), bus labiau susijęs su komandos pasitikėjimu, atviru bendravimu, asmeniniu įsitraukimu į užduočių vykdymą ir komandos efektyvumu, nei tradicinis į užduočių vykdymą orientuotas lyderio elgesys (direktyvūs pareiškimai, klausimų naudojimas), o direktyvus vadovo elgesys dažniausiai buvo neigiamai susijęs su komandos pasitikėjimu, atviru bendravimu ir asmeniniu įsitraukimu į užduotis.

Guillen ir Florent-Treacy (2011) atlikti tyrimai parodė, kad emocinis intelektas turi reikšmingą poveikį bendradarbiavimui grįstam elgesiui darbo aplinkoje, o bendradarbiavimu grįstas elgesys tiesiogiai veikia įkvepiančiąją vadovavimo veiklos pusę. Tai savo ruožtu veikia visą komandą ir veiklos rezultatus.

Xiao-Yu Liu'is, Jun Liu'is (2013) teigė, kad vadovavimo stilius, vienas iš pagrindinių veiksnių, darančių įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, todėl vadovo emocinis intelektas svarbus veiksnys, darantis įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Jų atlikti tyrimai nustatė, kad komandos lyderio emocinis intelektas teigiamai susijęs su komandos narių pasitenkinimu darbu, o vadovo emocinį intelektą, galima laikyti svarbiu įtaką darančiu veiksniu darbuotojų požiūriui ir komandos elgsenai.

Wilderom ir kt. (2015), tyrė ryšį tarp vadovo EI ir pardavimų komandos sutelktumo, kuris buvo nukreiptas į darbuotojų elgesį ir veiklos rezultatus. Atlikti tyrimai patvirtino, kad vadovo EI, kuris veikia kaip psichologinis veiksnys darbuotojų elgesiui, susijęs su komandos darna, darbuotojų elgsena ir veiklos rezultatais. Mysirlaki ir Paraskeva (2019), tyrė sąsajas tarp lyderio EI, užduočių tarpusavio priklausomybės, kooperacinių grupių normų, socialinio kapitalo, komandos sutelktumo, transformacinio vadovavimo ir komandos efektyvumo virtualiose komandose. Tyrimo metu, buvo nustatyta, kad lyderio EI teigiamai susijęs su transformacine lyderyste, kuri susijusi su virtualios komandos efektyvumu, ir yra reikšmingas ryšys tarp užduočių tarpusavio priklausomybės, bendradarbiavimo grupės normų, socialinio kapitalo, komandos sutelktumo, ir virtualios komandos efektyvumo. Taip pat buvo nustatyta, kad komandos sutelktumui tenka tarpininkaujantis vaidmuo tarp transformacinės lyderystės, suvokiamos komandos lygmeniu ir virtualios komandos efektyvumo.

Apibendrinant galima teigti, kad moksliniais tyrimais įrodoma, kad vadovo emocinis intelektas daro poveikį komandos sutelktumui, o ypač jos normoms, identitetui ir gebėjimui pažinti vienas kito emocijas, tačiau lieka neatsakyti šie probleminiai klausimai, kurie atspindi šio projekto tyrimo problemą: kokios esminės komandos charakteristikos apibrėžia komandos sutelktumą ir kaip jos sąveikauja su vadovo emocinio intelekto dimensijomis?

4. Vadovų EI ir komandos sutelktumo sąsajų tyrimas gamybos įmonėje

4.1. Tyrimo metodologinės nuostatos ir metodika

Kaip jau minėta ankstesniuose šio baigiamojo projekto skyriuose, moksliniais tyrimais (Wang ir Huang, 2009; Wilderom ir kt. 2015; ir kt.) įrodoma, kad vadovo EI ir jo elgesys veikia komandos sutelktumą, jos veiklos rezultatus, efektyvumą, motyvaciją, pasitikėjimą, bendradarbiavimą ir norą būti komandos dalimi, tačiau lieka neatsakyti šie probleminiai klausimai, kurie atspindi šio projekto tyrimo problemą: *kokios esminės komandos charakteristikos apibrėžia komandos sutelktumą ir kaip jos sąveikauja su vadovo emocinio intelekto dimensijomis?*

Tyrimo metodologinės nuostatos.

- Darbe remiamasi *komandų ir jų sutelktumą* apibūdinančiomis sampratomis, veiksniais, bruožais, kurie teigia, kad komandos sutelktumas suprantamas, kaip fizinė ir psichologinė skirtingų žmonių jungtis, kuri priklauso nuo bendro komandos narių fizinio pasitenkinimo būnant komandos dalimi, ir skirtingi individai gali susivienyti bendro tikslo įgyvendinimui. Sutelktose komandose grupės nariai vertina savo buvimą kartu ir stengiasi palaikyti teigiamus santykius su kitais komandos nariais.

- *Emocinis intelektas charakterizuojamas pagal emocinio intelekto mišrųjį modelį: Goleman'o teorija*, orientuota į lyderystę (Gayathri ir Meenakshi, 2013), kurią sudaro *savimonė* (emocinis savęs suvokimas, tikslus savęs vertinimas, pasitikėjimas savimi), *savęs valdymas* (savikontrolė, patikimumas, sąžiningumas, gebėjimas prisitaikyti, siekiamybė ir iniciatyvumas), *socialinis sąmoningumas* (empatija, socialinė orientacija ir organizacinis sąmoningumas), *santykių valdymas* (įtaka, bendravimas, konfliktų valdymas, lyderystė, pavyčių skatinimas, ryšių kūrimas, komandinis darbas ir bendradarbiavimas) (Goleman, 1995; 1998; 2009; Goleman ir kt., 2007).

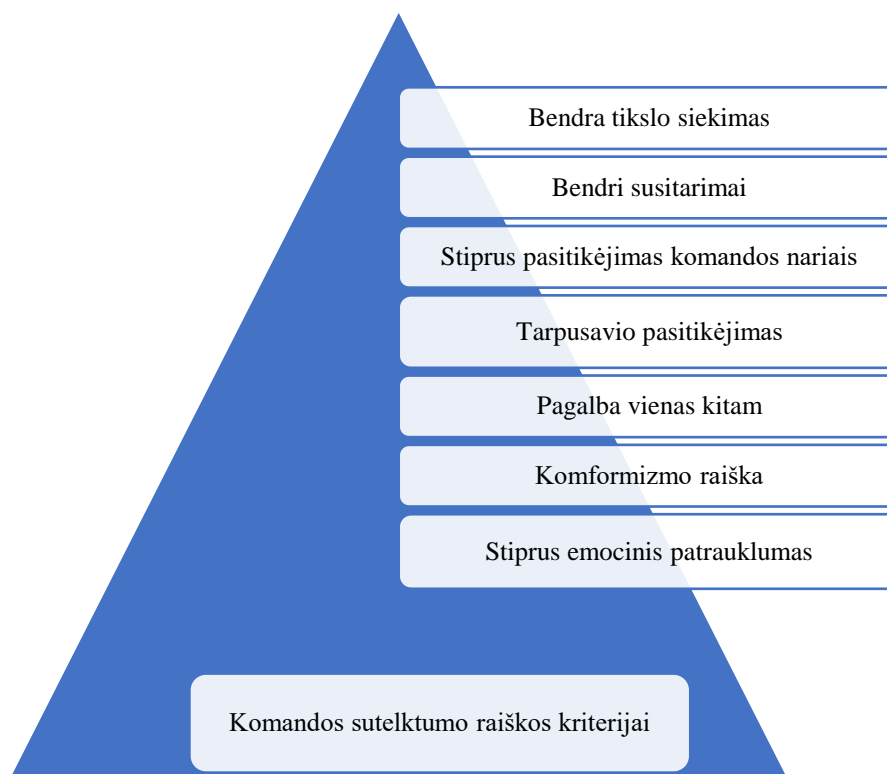
Bar – On'o teorija, siekia nustatyti žmogaus paslėptą gebėjimą būti emociškai protingu ir apima emocines ir socialines kompetencijas (Bar – On, 1997). Ši teorija susideda iš 5 veiksmų: *Intrapersonalinis*: savigarba, emocinis savęs suvokimas, asertyvumas, nepriklausomybė ir savęs realizavimas. *Tarpasmeninis*: empatija, socialinė atsakomybė ir tarpasmeniniai santykiai. *Prisitaikymas*: realybės tikrinimas, lankstumas ir problemų sprendimas. *Streso valdymas*: tolerancija stresui ir impulsų kontrolė. *Bendrosios nuotaikos komponentai*: optimizmas ir laimė (Bar – On, 2006).

Duomenų rinkimo metodai. Siekiant nustatyti vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo sąsajas, naudotas darbo autorės sukurtas klausimynas (žr. 6 priedą) ir rinkti kiekybiniai tyrimo duomenys. Tyrimo instrumentas - anketa, sukonstruota remiantis tyrimo instrumentarijumi, kuris buvo parengtas atlikus mokslinės literatūros analizę. Numatyti du esminiai diagnostiniai blokai. Pirmasis – komandos sutelktumo bruožų raiška, antrasis - vadovo emocinio intelekto raiška.

Klausimyno tinkamumui įvertinti buvo atliktas bandomasis tyrimas. Tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslu ir informuoti, kad tyrimui bus naudojami tik apibendrinti duomenys. Visiems respondentams buvo pateikta vienodo turinio anketa. Anketinės apklausos metu buvo laikomasi respondentų privatumo, anonimiškumo ir konfidencialumo. Prieš anketinės apklausos atlikimą,

respondentai buvo informuoti, jog jų dalyvavimas apklausoje yra asmeninis apsisprendimas ir jie gali nedalyvauti tyrime.

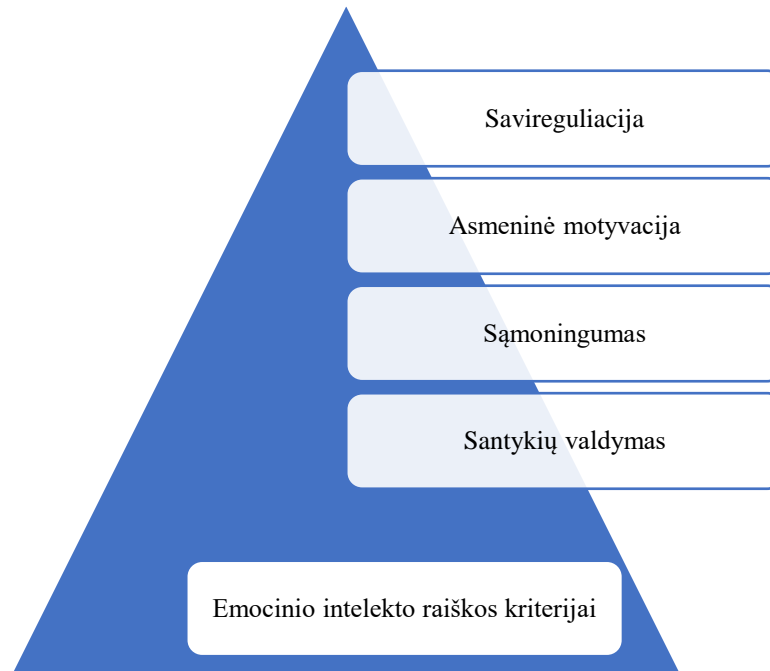
Pirmąją klausimyno dalį sudarė darbo autorės tiriamieji teiginiai, remiantis pirmoje darbo dalyje išanalizuotais komandos sutelktumo teoriniais apsektais, kartu integruojant demografinio tipo klausimus, siekiant sužinoti respondentų amžių, lytį, išsilavinimą bei darbo stažą organizacijoje. Respondentams klausimyno teiginiai buvo sudaryti remiantis Likerto skale, kurios pagrindu buvo siekiama nustatyti, kaip darbuotojai jaučiasi ir vertina komandą ir jos sutelktumą. Respondentai kiekvieną teiginį galėjo įvertinti skalėje nuo 1 iki 5, (1 – „visiškai nesutinku“, 2 – „šiek tiek sutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „greičiausiai sutinku“, 5 – „visiškai sutinku“). Kiekvienas teiginys buvo apskaičiuotas aritmetiškai ir išvesti bendri teiginių vidurkiai. Klausimyną sudarė 31 teiginys, remiantis Yalom (1995), Vijeikio ir Vijeikienės (2000), Židžiūnaitės (2005), Robbins (2007), Paule ir kt. (2016), Johnson ir Johnson (1991) ir kitų autorių teorinėje dalyje nagrinėtais moksliniais šaltiniais, kurie išskirti į 6 kriterijus ir 11 indikatorių. Instrumentarijus kriterijai pateikti 1 paveiksle. Pilnas tyrimo instrumentarijus su indikatoriais / teiginiais pateikti 4 priede.



1 pav. Komandos sutelktumo raiškos kriterijai (sudarytas autorės)

Antrąją klausimyno dalį sudarė darbo autorės sudaryti tiriamieji teiginiai, remiantis antroje darbo dalyje nurodytais emocinio intelekto teoriniais apsektais. Respondentams klausimyno teiginiai buvo sudaryti remiantis Likerto skale, kurios pagrindu buvo siekiama nustatyti, kaip darbuotojai vertina vadovo emocinį intelektą. Tiriamieji kiekvieną teiginį galėjo įvertinti skalėje nuo 1 iki 5, (1 – „visiškai nesutinku“, 2 – „šiek tiek sutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „greičiausiai sutinku“, 5 – „visiškai sutinku“). Kiekvienas teiginys buvo apskaičiuotas aritmetiškai ir išvesti bendri teiginių

vidurkiai. Klausimyną sudarė 40 teiginių, remiantis Goleman (1995; 1998; 2009), Mayer ir Salovey (1997), Bar – On (1997), Petrides, Hurnham (2001), Caruso ir kt., (2002), Rooy ir kt., (2009), Gayathri ir Meenakshi (2013), Tripahty (2018), ir kitais antroje darbo dalyje nagrinėtais moksliniais šaltiniais, kurie išskirti į 4 kriterijus ir 11 indikatorių. Tyrimo kriterijai pateikti 2 paveiksle, o pilnas instrumentarijus su indikatoriais / teiginiais pateiktas 5 priede.



2 pav. Emocinio intelekto raiškos kriterijai (sudaryta autorės)

Tyrimo imtis ir vieta. Tyrimui buvo pasirinkta švedų gamybos įmonė, kuri Lietuvoje registruota 2010 m. Įmonė veiklą vykdo elektros instaliacijų skydų, paskirstymo ir valdymo įrangos gamybos srityse. Įmonė didelį dėmesį skiria aukštiems veiklos standartams, mikroklimato gerinimui ir darbuotojų motyvavimui. Kiekvienais metais įmonė pasitelkdama tyrimų kompanijas atlieka darbuotojų tyrimus, kurių metu nustatomos tobulintinos sritys, kurias siekiama pagerinti. Tyrimui atlikti buvo gautas įmonės direktoriaus sutikimas, žodiniu formatu, nenaudojant įmonės pavadinimo. Lietuvoje šioje įmonėje dirba 66 darbuotojai. Siekiant nustatyti vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo sąsajas, prieš atliekant tyrimą buvo atliktas tyrimo imties skaičiavimas. Tyrimo imčiai apskaičiuoti buvo pasitelkta V. I. Paniotto formulė. Tyrimo imties skaičiavimo metu, įmonėje dirbo 66 darbuotojai. Formuojant tikimybę 0,95 proc. buvo nustatyta, kad apklausoje turėtų dalyvauti 56 įmonėje dirbantys darbuotojai. Tyrimo imties formulė pateikta žemiau:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Čia: n – imties dydis; Δ – leidžiamos imties paklaidos dydis (dažniausiai socialiniuose tyrimuose jo dydis galimas 5 proc.); N – visas populiacijos dydis.

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{66}} = \frac{1}{0,025 + 0,015} = 56$$

Empirinio tyrimo apklausoje, respondentams buvo pristatyta anketos esmė ir siekiamo rezultato gairės, pabrėžiant respondentų atsakymų svarbą tyrimui. Apklausa anketos buvo pristatytos į įmonę, jas įmonės darbuotojai pildė anonimiškai. Apklausa įmonėje buvo pradėta vykdyti 2022 m. spalio 28 dieną, baigta lapkričio 20 dieną. Apklausoje dalyvavo visi 66 įmonėje dirbantys darbuotojai, todėl nustatytas imties rodiklis buvo viršytas. Įmonės darbuotojų įsitraukimas į tyrimą vertinamas 100 proc.

Duomenų analizės metodai. Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant SPSS Statistics 20 programinę įrangą ir MS Excel 2016 kompiuterinę programą. Nagrinėjamų požymių pasiskirstymui pasirinktoje imtyje įvertinti taikyta aprašomoji duomenų statistika – absoliutūs (n) ir procentiniai dažniai (proc.). Aprašant intervalų skalės kintamuosius taikytas *vidurkis (Vid.)* – vidutinio požymio reikšmė, kuri pateikiama, kaip aritmetinis vidurkis ir jo *standartinis nuokrypis (SN)*, kuris parodo, kaip individualūs stebėjimai išsidėsto vidurkio atžvilgiu.

Kiekybinių kintamųjų skirstinio normalumas tikrintas Kolmogorovo-Smirnovo testu ir Šapiro-Vilko testu, kuris labiau tinkamas nedidelėms imtims ($n < 50$), ir parodo, ar nulinė hipotezė, kuri teigia, kad kintamasis normalus, gali būti atmesta, ar ne. Jei šių testų reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$, tai duomenys nėra normaliai pasiskirstę. Jei šių testų reikšmingumo lygmuo $p > 0,05$, tai duomenys normaliai pasiskirstę (Pakalniškienė, 2012). Dviejų nepriklausomų imčių neparametrinių kintamųjų, kurių skirstinys statistiškai reikšmingai nuo normaliojo skyrėsi, vidutinėms reikšmėms palyginti naudotas Mann-Whitney U, kuris leidžia daryti išvadas apie gautus duomenis. Daugiau kaip dviejų nepriklausomų imčių neparametrinių kintamųjų vidutinėms reikšmėms palyginti naudotas Kruskalio-Valio H testas, kuriuo galima palyginti santykių/intervalinį ir ranginį kintamąjį trijose ar daugiau nepriklausomų imčių.

Ryšio tarp ranginių kintamųjų stiprumas analizuotas apskaičiuojant *Spearman koreliacijos koeficientą* (r). Jei $0 < |r| \leq 0,3$, dydžiai labai silpnai priklausomi, jei $0,3 < |r| \leq 0,5$ silpnai priklausomi, jei $0,5 < |r| \leq 0,7$, vidutiniškai priklausomi ir jei $r > 0,7$ stipriai priklausomi. Koreliacijos koeficientas bus teigiamas, kai vienam dydžiui didėjant, didės ir kitas, neigiamas – kai vienam dydžiui didėjant, kitas mažės. Kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$, požymių skirtumas tiriamųjų grupėse laikytas statistiškai reikšmingu. Rezultatai pateikiami diagramose ir lentelėse.

4.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

4.2.1. Tiriamųjų sociodemografinės charakteristikos ir klausimyno skalių parametrai

Tyrimo metu buvo apklausti 66 įmonėje dirbantys darbuotojai, kurių socialinės – demografinės charakteristikos pateikiamos žemiau esančioje lentelėje (žr. 3 lentelę). Kaip matyti, tyrime daugiausia dalyvavo aukštąjį universitetinį (23 proc.) ir aukštesnįjį (24 proc.), bei vidurinį (32 proc.) išsilavinimą turintys asmenys, mažiausiai buvo turinčių tik nebaigtą aukštąjį išsilavinimą asmenų (6 proc.). Pagal darbo stažą daugiausiai asmenų buvo įmonėje dirbantys nuo 1 m. iki 5 m. (39 proc.) ir nuo 6 m. iki 10 m. (39 proc.) darbo stažą turinčių asmenų, tuo tarpu pagal lytį daugiausiai buvo moterų (70 proc.), tuo tarpu vyrai sudarė tik (30 proc.) visų apklaustųjų. Pagal amžių daugiausiai buvo 26-35 m. amžiaus

asmenys (70 proc.), mažiausiai buvo 19-25 m. amžiaus asmenys (5 proc.). Analizuojant gautus duomenis, galima pastebėti, kad įmonėje dirbantys asmenys jauno amžiaus, turintys aukštąjį, aukštesnįjį ir vidurinį išsilavinimą, dirbantys ilgą laiką įmonėje. Vyrauja moteriškas kolektyvas.

3 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal gautus socialinius - demografinius duomenis (sudaryta autorės)

Charakteristika		N, vnt.	Proc.
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	15	22,7
	Aukštasis koleginis	10	15,2
	Aukštesnysis	16	24,2
	Nebaigtas aukštasis	4	6,1
	Vidurinis	21	31,8
	Nebaigtas vidurinis	0	0,0
Darbo stažas	Iki 1 m.	10	15,2
	1-5 m.	26	39,4
	6-10 m.	23	34,8
	Virš 10 m.	7	10,6
Lytis	Moterys	46	69,7
	Vyrai	20	30,3
Amžius	19-25 m.	2	5,0
	26-35 m.	28	70,0
	36-55 m.	10	25,0
	Virš 56 m.	0	0,0

Siekiant tyrimo rezultatus palyginti skirtingose tyrimo dalyvių socialinėse-demografinėse grupėse, tyrimo dalyvių grupes, kuriose santykinai mažas respondentų skaičius, apjungiami su kitomis šia tvarka:

1. Aukštąjį koleginį ir aukštesnįjį išsilavinimą turinčius asmenis apjungiami į vieną grupę, o asmenis, turinčius vidurinį ir nebaigtą aukštąjį išsilavinimą apjungiami į kitą grupę.
2. 6-10 m. ir virš 10 m. darbo stažą turinčius asmenis apjungiami į vieną grupę.
3. 19-25 m. asmenis ir 26-35 m. asmenis apjungiami į vieną grupę.

Tokiu būdu gaunama panašaus dydžio respondentų grupė su pakankamu asmenų skaičiumi, dėl ko galima tinkamai tyrimo rezultatus palyginti pagal socialines-demografines charakteristikas.

Atliktas kiekybinis tyrimas, naudojant anoniminį apklausos metodą. Komandos sutelktumo raiškos nustatymui buvo naudotas darbo autorės sudarytas klausimynas, kurį sudarė 31 teiginys. Klausimyne pateikti teiginiai vertinti 5 balų Likerto skale. 1 reiškia „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „sutinku“ ir 5 – „visiškai sutinku“. Neigiamą reikšmę turinčių teiginių įvertinimai buvo reversuoti. Klausimyno skalių vidinis nuoseklumas įvertintas naudojant Cronbach alfa koeficientą, kuris remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija - įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį ir įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje.

Cronbach alfa koeficiento reikšmė gerai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė už 0,7 (kai kurių autorių teigimu – už 0,6). Matyti, kad visų skalių atvejais nustatytas aukštas Cronbach alfa rodiklis (didesnis už 0,7), o bendras klausimyno vidinis nuoseklumas geras (didesnis už 0,8), (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Komandos sutelktumo instrumento skalių vidinio nuoseklumo vertinimas (sudaryta autorės)

Skalės	Teiginių skaičius	Cronbach alfa koeficientas
Komandos sutelktumas	31	0,899
Bendro tikslo siekimas	4	0,765
Bendri sutarimai	4	0,701
Stiprus pasitikėjimas komandos nariais:	8	0,779
• <i>Kompetencija</i>	2	0,700
• <i>Geranoriškumas</i>	2	0,715
• <i>Sąžiningumas</i>	2	0,775
• <i>Nuspėjamumas</i>	2	0,725
Pagalba vienas kitam	3	0,811
Komformizmo raiška	3	0,723
Stiprus emocinis patrauklumas:	9	0,905
• <i>Asmeninė motyvacija</i>	3	0,768
• <i>Tarpasmeninis patrauklumas</i>	3	0,814
• <i>Grupinės veiklos patrauklumas</i>	3	0,830

Vadovo emocinio intelekto raiškos nustatymui buvo naudotas darbo autorės sudarytas klausimynas, kurį sudarė 40 teiginių. Klausimyne pateikti teiginiai vertinti 5 balų Likerto skale: 1 reiškia „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „sutinku“ ir 5 – „visiškai sutinku“. Neigiamą reikšmę turinčių teiginių įvertinimai buvo reversuoti. Klausimyno skalių vidinis nuoseklumas įvertintas naudojant Cronbach alfa koeficientą, kuris remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija - įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį ir įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje. Cronbach alfa koeficiento reikšmė gerai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė už 0,7 (kai kurių autorių teigimu – už 0,6). Matyti, kad visų skalių atvejais nustatytas aukštas Cronbach alfa rodiklis (didesnis už 0,7), o bendras klausimyno vidinis nuoseklumas geras (didesnis už 0,8), (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Vadovo emocinio intelekto instrumento skalių vidinio nuoseklumo vertinimas (sudaryta autorės)

Skalės	Teiginių skaičius	Cronbach alfa koeficientas
Vadovo emocinis intelektas	40	0,946
Savireguliacija:	15	0,878
• Savikontrolė	4	0,739
• Savo emocijų valdymas	4	0,758
• Savivoka	4	0,876
• Streso valdymas	3	0,766
Asmeninė motyvacija:	6	0,795
• Savimotyvacija	3	0,863
• Tikslų siekimas	3	0,725
Sąmoningumas:	8	0,843
• Empatija	4	0,752
• Organizacinis sąmoningumas	4	0,822
Santykių valdymas:	11	0,893
• Bendradarbiavimas	3	0,737
• Konfliktų valdymas	4	0,706
• Komunikacija	4	0,834

4.2.2. Komandos sutelktumo raiškos rezultatai ir jų analizė

Komandos sutelktumas buvo vertinamas pagal šešis kriterijus - *bendro tikslo siekimas, bendri susitarimai, stiprus pasitikėjimas komandos nariais, pagalba vienas kitam, konformizmo raiška bei stiprus emocinis patrauklumas*, kartu su jiems nustatytais indikatoriais ir teiginiais. Komandos sutelktumo raiškos nustatymui buvo naudotas darbo autorės sudarytas klausimynas, kurį sudarė 31 teiginys.

Gautų teiginių įvertinimai buvo sugrupuoti į atskiras skales, bendrą skalės įvertį apskaičiuojant pagal skalę sudarančių teiginių įvertinimų vidurkį, o gauti rezultatai pateikiami 6 lentelėje.

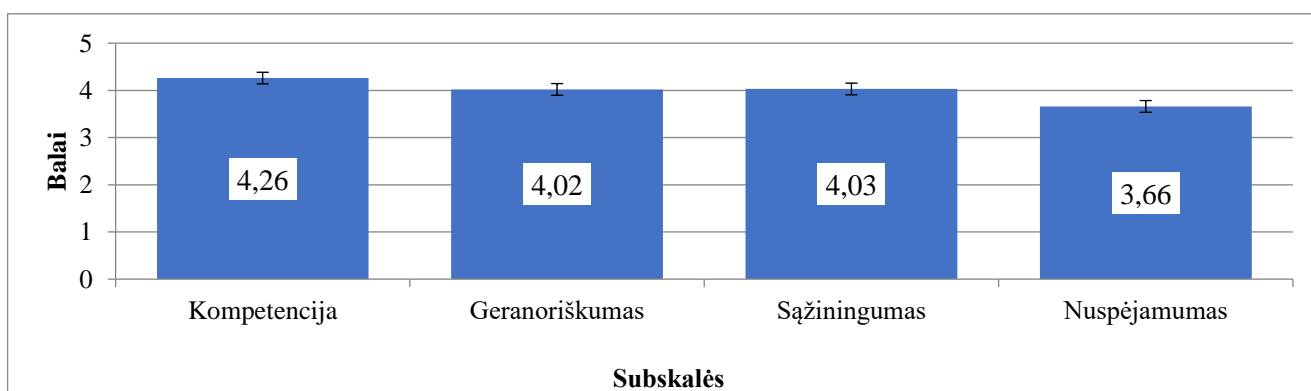
6 lentelė. Komandos sutelktumo raiška (sudaryta autorės)

Skalės	Vidurkis	SN
Komandos sutelktumas	3,76	0,51
Bendro tikslo siekimas	3,86	0,66
Bendri sutarimai	3,81	0,73
Stiprus pasitikėjimas komandos nariais	3,99	0,59

Skalės	Vidurkis	SN
Kompetencija	4,26	0,77
Geranoriškumas	4,02	0,81
Sąžiningumas	4,03	0,74
Nuspėjamumas	3,66	0,93
Pagalba vienas kitam	4,14	1,05
Konformizmo raiška	2,64	0,90
Stiprus emocinis patrauklumas	3,90	0,78
Asmeninė motyvacija	3,93	0,85
Tarpasmeninis patrauklumas	3,90	0,85
Grupinės veiklos patrauklumas	3,87	0,94

Analizuojant 6 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad bendras komandos sutelktumas nebuvo labai aukštas, siekė (3,76), ir buvo tik kiek didesnis už galimą teorinį vidurkį. Tarp atskirų komandos sutelktumo skalių labiausiai, tarp tyrimo dalyvių pasireiškė pagalba vienas kitam (4,14), stiprus pasitikėjimas komandos nariais (3,99) ir stiprus emocinis patrauklumas (3,90), silpniausiai pasireiškė konformizmo raiška, kuri siekė (2,64). Kaip matyti, labiausiai pasireiškė komandoje 3 komandos sutelktumo charakteristikos iš 6 teorinėje dalyje analizuotų, kurios parodo, kad komandos nariai vieni kitais pasitiki, jie sklandžiai bendradarbiauja, padeda vieni kitiems spręsti problemas susijusias su darbu. Komandos nariai kuria emociškai saugius tarpusavio santykius, gali būti atviri. Šios 3 išreikštos charakteristikos mokslininkų (Kasiulis, Barvydienė, 2011; Johnson, Johnson, 1994; Toseland, Rivas, 2004; Garvin, 1997; ir kt) nuomone, tai pagrindinės charakteristikos, apibūdinančios sutelktą komandą. Iš pateiktų analizės rezultatų taip pat galima daryti išvadą, kad silpna konformizmo raiška yra gerai, kadangi teigiamai veikia komandos bendravimą, jos veiklą. Silpna konformizmo raiška taip pat parodo, kad komandos nariai gali laisvai reikšti savo nuomonę ar idėjas bei priimti visiems tinkamus sprendimus.

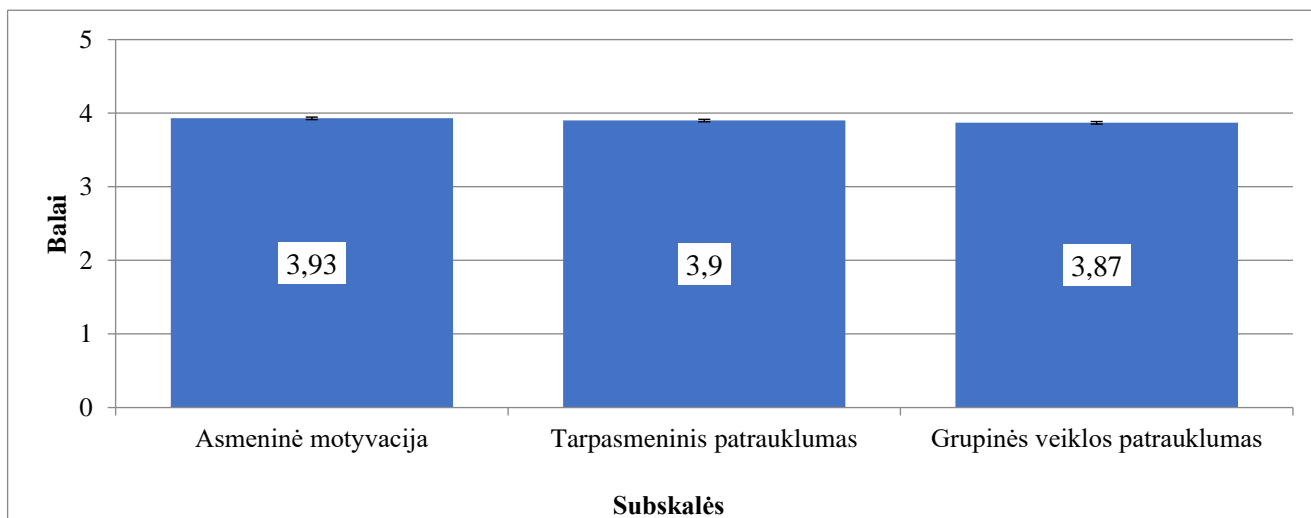
Analizuojant atskiras stipraus pasitikėjimo komandos nariais skalės subskalių raiškas (žr. 3 pav.), matyti, kad stipriausiai pasireiškė kompetencija, silpniausiai – nuspėjamumas.



3 pav. Stipraus pasitikėjimo komandos nariais raiška (sudaryta autorės)

Pagal gautus stipraus pasitikėjimo komandos nariais raiškos duomenis, galima teigti, kad komandos nariai yra kompetentingi (4,26), kuri parodo jų asmeninius įgūdžius ir žinias atliekant paskirtus darbus ir užduotis. Taip pat aukšti kompetencijos rezultatai parodo, kad komandos nariai puikiai išmano savo darbo srities plusus ir minusus, bei labiau linkę toliau lavinti savo turimas kompetencijas. Galima teigti, kad komandos nariai yra motyvuoti, o visos įmonės ir komandos narių sutampačios vertybės, asmeninės / darbo nuostatos ir bendras požiūris į atliekamas užduotis padeda siekti įmonės tikslų. Tačiau žema nuspėjamumo raiška, kuri sudaro (3,66) rodo, kad komandos narių elgesys kartais gali būti nenuoseklus ir nespėjamas. Žema nuspėjamumo raiška taip pat parodo, kad komandos nariai gerai nežino kitų komandos narių silpnųjų ir stipriųjų savybių, gali susidurti su sunkumais siekiant suprasti vienas kitą, o visa tai gali sukelti konfrontacijas ir vidinius konfliktus tarp komandos narių, kadangi asmenys nėra linkę pažinti vienas kito ir įsigilinti į bendrą komandos gerovę. Tokiu atveju, asmenys labiau siekia savo asmeninių tikslų ir kvalifikacijos tobulinimo, o ne bendrų komandos tikslų.

Taip pat, analizuojant žemiau esančiame 4 paveiksle pateiktas stipraus emocinio patrauklumo raiškos subskales matyti, kad stipriausiai tarp tyrimo dalyvių pasireiškė asmeninė motyvacija (3,93), silpniausiai – grupinės veiklos patrauklumas, kuris siekė (3,87).



4 pav. Stipraus emocinio patrauklumo raiška (sudaryta autorės)

Pagal gautus stipraus emocinio patrauklumo raiškos rezultatus, galima teigti, kad komandos nariams pakankamai svarbus asmeninis tobulėjimas ir asmeninė motyvacija darbo aplinkoje. Asmeninė motyvacija pasireiškia ne tik asmeninių tikslų įgyvendinimu darbo aplinkoje, tačiau ir komandos bendruomeniškumu, kadangi motyvuoti komandos nariai linkę būti draugiškais, emociškai intelektualiais. Asmeninė motyvacija komandoje taip pat svarbu ir todėl, kad tai skatina komandos narius būti labiau prisirišusiems ir ištikimiems komandai ir įmonei, sulaukti asmeninio / komandinio įvertinimo. Asmeninė motyvacija tarp komandos narių skatina asmenis siekti ne tik asmeninių tikslų, tačiau ir bendrų komandos tikslų, bei rezultatų. Atliktas tyrimas atskleidė, kad komandos nariams grupinės veiklos nėra patrauklios. Galima daryti išvadą, kad komandos nariai nėra linkę leisti laiko kartu po darbo valandų, retai dalyvauja bendruose įmonės ar komandos veiklose ir renginiuose. Grupinės veiklos patrauklumo trūkumas taip pat parodo, kad komandos nariai neturi savo bendro veiklos stiliaus, kadangi dauguma

dirba individualiai, taip pat komandos nariai nėra linkę pažinti vieni kitus ir šie trūkumai turi įtakos aukščiau analizuotiems duomenims, kurie parodė žemą komandos narių nuspėjamumo raišką, kuri sudarė (3,66).

Analizuojant duomenis palyginta tyrimo dalyvių komandos sutelktumo raiškos dimensijų įverčiai pagal išsilavinimą (žr. 7 lentelę). Apskaičiavus Kruskalio-Valio H testu, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p < 0,05$), kurie parodė, kad:

1. Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintiems asmenims reikšmingai labiau būdinga komandos sutelktumo (4,00), kompetencijos (4,60), stipraus emocinio patrauklumo (4,31), asmeninės motyvacijos (4,27) ir grupinės veiklos patrauklumo (4,44) raiška, lyginant su asmenimis, turinčiais aukštesnįjį ir kolegini bei vidurinį ar nebaigtą aukštąjį išsilavinimą. Atlikta tyrimo rezultatų analizė rodo, kad asmenims, turintiems aukštąjį išsilavinimą svarbu žinios, įgūdžiai ir asmeninis tobulėjimas. Asmenims, turintiems aukštąjį išsilavinimą taip pat patinka būti komandos dalimi, dirbi ir siekti bendrų tikslų, pažinti savo komandos darbo specifiką ir įmonės sinergiją tarp vadovų ir darbuotojų. Šie asmenys taip pat linkę būti labiau emociškai prisirišę prie įmonės ir komandos, jiems svarbu turėti galimybę būti išklausomies ir reikšti savo idėjas. Asmenys, turintys aukštąjį išsilavinimą yra atviri, noriai dalyvauja bendruose susibūrimuose ir dažniau sulaukia pripažinimo. Įmonėms tokie darbuotojai turi labai didelę ilgalaikę naudą, kadangi šie asmenys emociškai intelektualūs, siekia bendrų įmonės ir komandos tikslų, tobulėja ir prisideda prie bendros įmonės bei komandos gerovės.
2. Konformizmo raiška labiau būdinga asmenims, turintiems aukštesnįjį ir kolegini išsilavinimą (3,15), lyginant su asmenimis, turinčiais aukštąjį universitetinį (2,02) bei vidurinį ar nebaigtą aukštąjį išsilavinimą (2,47). Tai rodo, kad asmenys turintys aukštesnįjį ir kolegini išsilavinimą labiau linkę susiburti į vidinę grupę ar grupes, kurios turi dominuojantį lyderį. Dėl esamo dominuojančio grupės lyderio, tokie asmenys ir komandos nariai neturi pakankamai galimybių laisvai reikšti savo nuomonės ir idėjas. Taip pat šie asmenys labiau linkę būti paklusnūs, prisitaikyti prie įvairių komandos darbo sąlygų bei taip pat šie asmenys yra pasirengę priimti galiojančias grupės normas, taisykles.

Apibendrinant, galima teigti, kad darbuotojų išsilavinimo lygis turi poveikį komandos sutelktumo kokybei. Kitais atvejais statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta (nes $p > 0,05$), kas rodo, kad likusių komandos sutelktumo dimensijų raiška statistiškai reikšmingai pagal išsilavinimą nesiskiria.

7 lentelė. Tyrimo dalyvių komandos sutelktumo dimensijų raiškos įverčių palyginimas pagal išsilavinimą (sudaryta autorės)

	Išsilavinimas						H	p
	Aukštasis universitetinis		Aukštesnysis ir koleginis		Vidurinis, nebaigtas aukštasis			
	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN		
Komandos sutelktumas	4,00*	0,40	3,79	0,49	3,58	0,54	9,897	0,007
Bendro tikslo siekimas	4,07	0,38	3,87	0,85	3,73	0,55	3,334	0,189
Bendri sutarimai	4,07	0,72	3,80	0,86	3,67	0,57	4,485	0,106

	Išsilavinimas						H	p
	Aukštasis universitetinis		Aukštesnysis ir koleginiis		Vidurinis, nebaigtas aukštasis			
	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN		
Stiprus pasitikėjimas komandos nariais	4,29	0,39	3,96	0,57	3,84	0,67	5,393	0,067
Kompetencija	4,60*	0,43	4,31	0,80	4,00	0,82	6,468	0,039
Geranoriškumas	4,37	0,64	3,96	0,56	3,86	1,05	5,356	0,069
Sąžiningumas	4,23	0,53	3,96	0,75	3,98	0,85	1,148	0,563
Nuspėjumumas	3,97	0,58	3,62	0,92	3,52	1,08	1,817	0,403
Pagalba vienas kitam	4,60	0,57	4,06	0,99	3,96	1,27	4,531	0,104
Komformizmo raiška	2,02	0,57	3,15**	1,05	2,47	0,55	15,455	0,000
Stiprus emocinis patrauklumas	4,31*	0,80	3,87	0,63	3,69	0,85	11,613	0,003
Asmeninė motyvacija	4,27*	0,83	3,86	1,00	3,81	0,66	6,429	0,040
Tarpasmeninis patrauklumas	4,22	0,65	3,97	0,66	3,64	1,05	3,516	0,172
Grupinės veiklos patrauklumas	4,44*	0,98	3,78	0,70	3,61	1,01	12,653	0,002

H – Kruskalio-Valio testo reikšmė, p – statistinis reikšmingumas, Vid. – dimensijos vidurkis, SN – standartinis nuokrypis. Statistiškai reikšmingi (kai $p < 0,05$) skirtumai paryškinti.

** $p < 0,05$, palyginus su asmenimis, turinčiais aukštesnį ir koleginiį bei vidurinį ar nebaigtą aukštąjį išsilavinimą.*

*** $p < 0,05$, palyginus su asmenimis, turinčiais aukštąjį universitetinį bei vidurinį ar nebaigtą aukštąjį išsilavinimą.*

Analizuojant duomenis palyginta tyrimo dalyvių komandos sutelktumo raiškos dimensijų įverčiai pagal komandos narių darbo stažą (žr. 8 lentelę). Apskaičiavus Kruskalio-Valio H testu, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p < 0,05$), kurie parodė, kad 1-5 m. darbo stažą turintiems asmenims reikšmingai labiau būdinga nuspėjumumo raiška, lyginant su asmenimis, turinčiais iki 1 m. darbo stažą. Nuspėjumumo charakteristika parodo, kaip komandos nariai pažįsta vieni kitus, žino silpnąsias ir stipriąsias komandos narių savybes, supranta vieni kitus vos iš kelių žodžių ar veiksmų. Taip pat nuspėjumumo charakteristika parodo, kad komandos nariai žino vienas kito darbo specifiką ir geba kartu atlikti bendras užduotis. Svarbu paminėti ir tai, kad gauti tyrimo duomenys parodo, kad asmenys dirbantys iki 1 m. komandoje jaučiasi naujokais, tik pradeda pažinti vieni kitus, aiškinasi komandos narių silpnąsias bei stipriąsias savybes. Tuo tarpu kitais atvejais statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta (nes $p > 0,05$), kas rodo, kad likusių komandos sutelktumo dimensijų raiška statistiškai reikšmingai pagal darbo stažą nesiskiria.

8 lentelė. Tyrimo dalyvių komandos sutelktumo raiškos dimensijų įverčių palyginimas pagal darbo stažą (sudaryta autorės)

	Darbo stažas						H	p
	Iki 1 m.		1-5 m.		Virš 5 m.			
	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN		
Komandos sutelktumas	3,74	0,67	3,85	0,21	3,68	0,63	0,234	0,889
Bendro tikslo siekimas	4,00	0,44	3,87	0,41	3,81	0,87	0,582	0,748
Bendri sutarimai	4,25	0,76	3,76	0,51	3,71	0,85	3,874	0,144
Stiprus pasitikėjimas komandos nariais	3,88	0,68	4,12	0,32	3,92	0,72	1,160	0,560
Kompetencija	3,80	1,23	4,38	0,38	4,30	0,79	1,160	0,560
Geranoriškumas	4,30	0,54	3,98	0,57	3,95	1,03	2,012	0,366
Sąžiningumas	4,40	0,61	4,08	0,44	3,87	0,94	2,974	0,226
Nuspėjamumas	3,00	0,82	4,04*	0,49	3,55	1,11	9,759	0,008
Pagalba vienas kitam	3,90	1,31	4,40	0,40	4,00	1,31	0,309	0,857
Komformizmo raiška	2,33	0,63	2,58	0,99	2,79	0,89	2,546	0,280
Stiprus emocinis patrauklumas	3,84	1,11	4,07	0,44	3,77	0,88	0,882	0,643
Asmeninė motyvacija	3,93	0,95	4,14	0,43	3,76	1,06	0,799	0,671
Tarpasmeninis patrauklumas	4,00	1,11	3,97	0,65	3,81	0,93	0,782	0,676
Grupinės veiklos patrauklumas	3,60	1,50	4,10	0,59	3,76	0,93	1,244	0,537

H – Kruskalio-Valio testo reikšmė, *p* – statistinis reikšmingumas, *Vid.* – dimensijos vidurkis, *SN* – standartinis nuokrypis. Statistiškai reikšmingi (kai $p < 0,05$) skirtumai paryškinti.

* $p < 0,05$, palyginus su asmenimis, turinčiais iki 1 m. darbo stažą.

Palyginta tyrimo dalyvių komandos sutelktumo raiškos dimensijų įverčiai pagal lytį (žr. 9 lentelę). Apskaičiavus Mann-Whitney U testu, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p < 0,05$), kurie parodė, kad moterims reikšmingai labiau būdinga komandos sutelktumo, bendrų sutarimų, stipraus emocinio patrauklumo ir grupinės veiklos patrauklumo raiška, lyginant su vyrais. Gauti duomenys parodo, kad moterims būdingas didesnis jausmingumas, joms svarbu emocinis veiklos „fonas“. Moterys noriai laikosi susitarimų, taisyklių, vyrai tuo tarpu prioritetą atiduoda logikai, užduoties atlikimui, patikimumui.

Tuo tarpu kitais atvejais statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta (nes $p > 0,05$), kas rodo, kad likusių komandos sutelktumo dimensijų raiška statistiškai reikšmingai pagal lytį nesiskiria.

9 lentelė. Tyrimo dalyvių komandos sutelktumo dimensijų raiškos įverčių palyginimas pagal lytį (sudaryta autorės)

	Lytis				U	p
	Moterys		Vyrai			
	Vid.	SN	Vid.	SN		
Komandos sutelktumas	3,85*	0,48	3,56	0,55	285,0	0,014
Bendro tikslo siekimas	3,92	0,65	3,71	0,68	405,5	0,443
Bendri sutarimai	3,97*	0,61	3,44	0,87	305,5	0,030
Stiprus pasitikėjimas komandos nariais	4,05	0,55	3,86	0,68	336,0	0,082
Kompetencija	4,37	0,73	4,00	0,81	325,0	0,050
Geranoriškumas	4,07	0,84	3,90	0,74	382,0	0,262
Sąžiningumas	4,04	0,78	4,00	0,67	427,0	0,637
Nuspėjamumas	3,72	0,92	3,53	0,97	398,0	0,379
Pagalba vienas kitam	4,23	1,04	3,95	1,07	371,5	0,202
Komformizmo raiška	2,61	0,81	2,70	1,10	453,0	0,922
Stiprus emocinis patrauklumas	4,03*	0,74	3,61	0,82	308,0	0,033
Asmeninė motyvacija	4,08	0,71	3,60	1,07	344,0	0,101
Tarpasmeninis patrauklumas	4,01	0,85	3,65	0,82	325,5	0,058
Grupinės veiklos patrauklumas	3,99*	0,93	3,58	0,91	317,0	0,043

U – Mann-Whitney testo reikšmė, *p* – statistinis reikšmingumas, *Vid.* – dimensijos vidurkis, *SN* – standartinis nuokrypis. Statistiškai reikšmingi (kai $p < 0,05$) skirtumai paryškinti.

* $p < 0,05$, palyginus su vyrais.

Analizuojant duomenis palyginta tyrimo dalyvių komandos sutelktumo raiškos dimensijų įverčiai pagal amžių (žr. 10 lentelę). Apskaičiavus Mann-Whitney U testu, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p < 0,05$), kurie parodė, kad bendrų sutarimų raiška reikšmingai labiau būdinga jaunesniems nei 35 m. asmenims, lyginant su vyresniais nei 36 m. asmenimis. Šio rezultato interpretacija yra sudėtinga, nes reikėtų analizuoti respondentų darbo stažą. 8 lentelės duomenimis būtent veiklos pradžioje darbuotojams svarbūs bendri susitarimai, taisyklės, bendros vertybės, kurios padeda jaunam darbuotojui „prisiderinti“ prie komandos ir prie organizacijos.

Tuo tarpu kitais atvejais statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta (nes $p > 0,05$), kas rodo, kad likusių komandos sutelktumo dimensijų raiška statistiškai reikšmingai pagal amžių nesiskiria.

10 lentelė. Tyrimo dalyvių komandos sutelktumo dimensijų raiškos įverčių palyginimas pagal amžių (sudaryta autorės)

	Amžius				U	p
	Iki 35 m.		Virš 36 m.			
	Vid.	SN	Vid.	SN		
Komandos sutelktumas	3,84	0,53	3,81	0,24	112,0	0,234
Bendro tikslo siekimas	3,83	0,72	3,75	0,29	146,0	0,899
Bendri sutarimai	4,00*	0,63	3,50	0,44	78,0	0,023
Stiprus pasitikėjimas komandos nariais	4,01	0,59	4,08	0,40	148,0	0,950
Kompetencija	4,27	0,83	4,30	0,79	146,0	0,897
Geranoriškumas	4,00	0,98	4,10	0,21	128,0	0,472
Sąžiningumas	4,10	0,81	4,10	0,39	132,0	0,561
Nuspėjamumas	3,67	0,84	3,80	0,54	146,0	0,897
Pagalba vienas kitam	4,13	1,22	4,30	0,42	120,0	0,329
Komformizmo raiška	2,62	0,90	2,67	0,74	144,0	0,849
Stiprus emocinis patrauklumas	4,10	0,75	4,04	0,58	136,0	0,660
Asmeninė motyvacija	4,18	0,65	3,87	0,69	114,0	0,254
Tarpasmeninis patrauklumas	4,11	0,89	4,13	0,48	128,0	0,485
Grupinės veiklos patrauklumas	4,00	0,99	4,13	0,72	150,0	0,999

U – Mann-Whitney testo reikšmė, p – statistinis reikšmingumas, Vid. – dimensijos vidurkis, SN – standartinis nuokrypis. Statistiškai reikšmingi (kai $p < 0,05$) skirtumai paryškinti.

* $p < 0,05$, palyginus su vyresniais nei 36 m. asmenimis.

Apibendrinant gautus komandos sutelktumo tyrimo duomenis, galima teigti, kad komandos sutelktumas nėra labai aukštai išreikštas. Labiausiai komandos sutelktume išsiskyrė pagalba vienas kitam, stiprus pasitikėjimas vieni kitais, stiprus emocinis patrauklumas, tačiau konformizmo raiška silpna. Analizuojant stipraus pasitikėjimo subskalės raišką pastebėta, kad stipriausiai pasireiškė komandos narių kompetencija, o silpniausiai – nuspėjamumas. Tačiau emocinio patrauklumo subskalės raiška parodė, kad komandos narių stipri asmeninė motyvacija, bet labai silpnas grupinės veiklos patrauklumas.

4.2.3. Vadovo emocinio intelekto raiškos rezultatai ir jų analizė

Vadovo emocinio intelekto raiška buvo vertinama pagal keturis kriterijus, *savireguliacija, asmeninė motyvacija, sąmoningumas ir santykių valdymas*, kartu su nustatytais indikatoriais ir teiginiais.

Vadovo emocinio intelekto raiškos nustatymui buvo naudotas darbo autorės sudarytas klausimynas, kurį sudarė 40 teiginių. Gautų teiginių įvertinimai buvo sudedami į atskiras skales, bendrą skalės įvertį

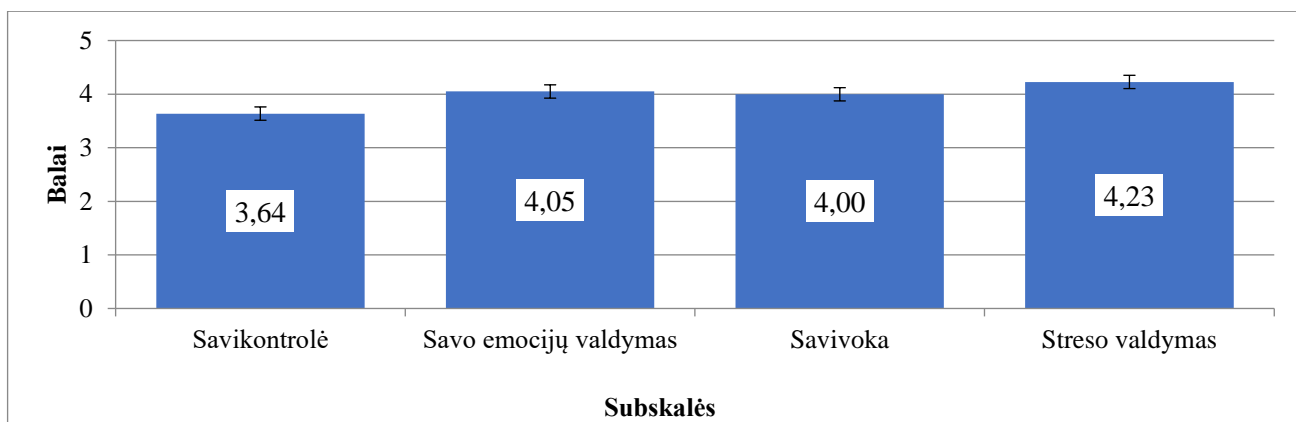
apskaičiuojant pagal skalę sudarančių teiginių įvertinimų vidurkį, o gauti rezultatai pateikiami žemiau esančioje 11 lentelėje.

11 lentelė. Vadovo emocinio intelekto raiška (sudaryta autorės)

Skalės	Vidurkis	SN
Vadovo emocinis intelektas	3,76	0,60
Savireguliacija	3,96	0,64
Savikontrolė	3,64	0,76
Savo emocijų valdymas	4,05	0,67
Savivoka	4,00	0,91
Streso valdymas	4,23	0,71
Asmeninė motyvacija	3,55	0,72
Savimotyvacija	3,66	0,90
Tikslo siekimas	3,43	0,73
Sąmoningumas	3,43	0,75
Empatija	3,23	0,79
Organizacinis sąmoningumas	3,63	0,91
Santykių valdymas	3,83	0,77
Bendradarbiavimas	3,71	1,01
Konfliktų valdymas	3,86	0,67
Komunikacija	3,89	0,86

Analizuojant 11 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad bendra vadovo emocinio intelekto raiška vertinama gana vidutiniškai (3,76), kadangi vertinimų vidurkis nebuvo labai aukštas. Aukščiausiai buvo vertinta vadovo savireguliacija (3,96) ir santykių valdymas (3,83), prasčiausiai – sąmoningumas (3,43). Tai rodo, kad vadovo emocinis intelektas nėra aukštas, nors vadovas puikiai moka bendrauti, valdyti santykius ir emocijas, yra pasirengęs išgirsti tiek geras, tiek blogas naujienas, moka valdyti pokyčius, diplomatiškai spręsti problemas ir priimti atsakomybę, tačiau vadovas nėra empatiškas ir sąmoningas.

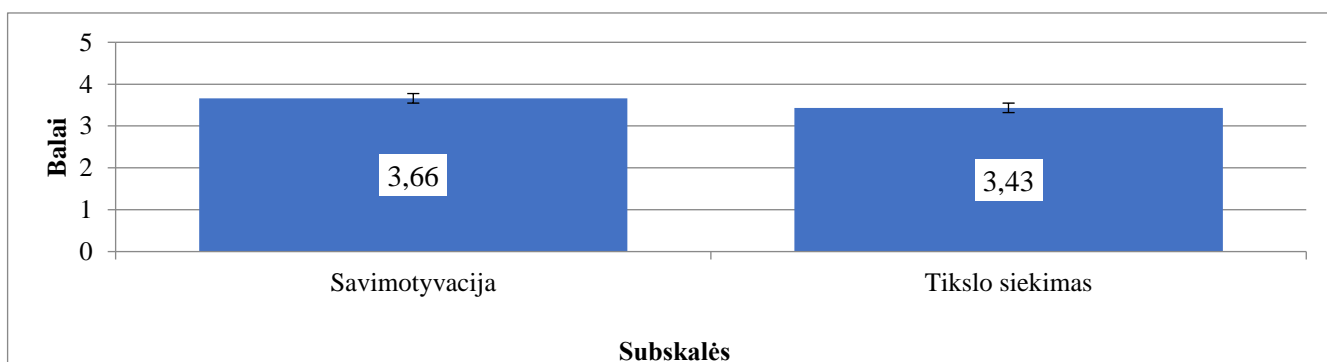
Analizuojant atskirų vadovo savireguliacijos skalės subskalių raiškas (žr. 5 pav.) matyti, kad aukščiausiai buvo vertintas vadovo streso valdymas (4,05), prasčiausiai – savikontrolė (3,64).



5 pav. Vadovo savireguliacijos subskalė

Pagal gautus duomenis galima teigti, kad vadovas sudėtingose ir stresą keliančiose situacijose geba kontroliuoti savo neigiamas emocijas, tokias kaip agresiją, pyktį, nerimą, balso pakėlimą prieš komandos narius ir kolegas. Vadovo savireguliacijos elgesys atsakingas. Vadovas geba prisiimti atsakomybę susidūrus su problemomis, tačiau panašu, kad savikontrolė yra vadovo pagrindinis trūkumas. Komandos lyderis nesilaiko bendrų komandos susitarimų, neretai susiduria su kantrybės stokos problemomis, trūksta racionalumo kritinėse situacijose, o pastabas ir pasiūlymus iš komandos narių neretai priima kaip asmeninius išpuolius ir kritiką. Savikontrolės stoka komandos darbo metu turi neigiamos įtakos ne tik vadovo užimamai pozicijai, tačiau ir bendrai komandos sinergijai, kadangi vadovas turi užimti pavyzdinę poziciją, į kurią komandos nariai norėtų lygiuotis.

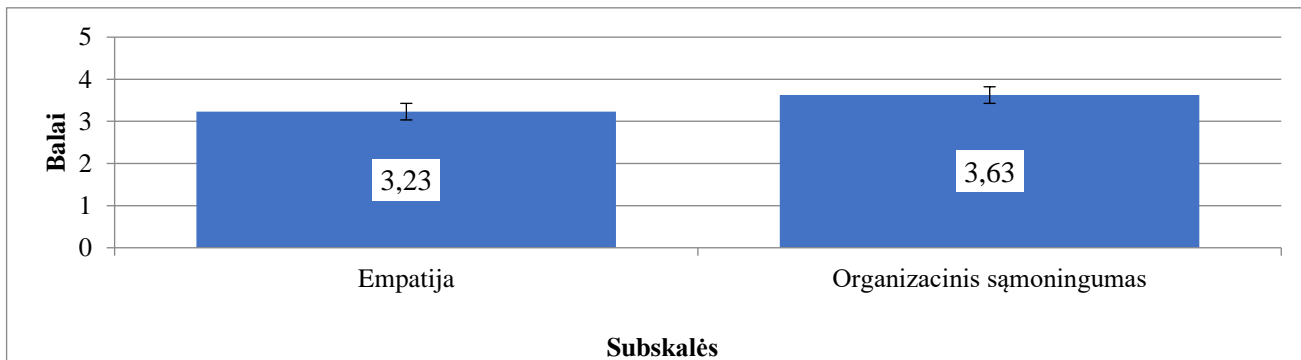
Analizuojant atskiras vadovo asmeninės motyvacijos skalės subskalių raiškos vertinimus (žr. 6 pav.) nustatyta, kad aukščiausiais balais buvo vertinta vadovo savimotyvacija (3,66), žemiausiais balais – tikslo siekimas (3,43).



6 pav. Vadovo asmeninės motyvacijos subskalė

Gauti vadovo asmeninės motyvacijos subskalės tyrimai rodo, kad vadovas noriai imasi sunkaus darbo, moka daryti įspūdį, yra motyvuotas ir geba motyvuoti kitus komandos narius. Pažymėtina, kad komandos vadovas taip pat ieško būdų, kaip pagerinti komandos veiklos rezultatus. Nepaisant to, komandos vadovas nėra dėmesingas, kūrybiškas ir nekelia aukštų reikalavimų bei standartų savo veiklai, neatsižvelgia į atsirandančias ar galinčias atsirasti komandines kliūtis ir nesėkmes.

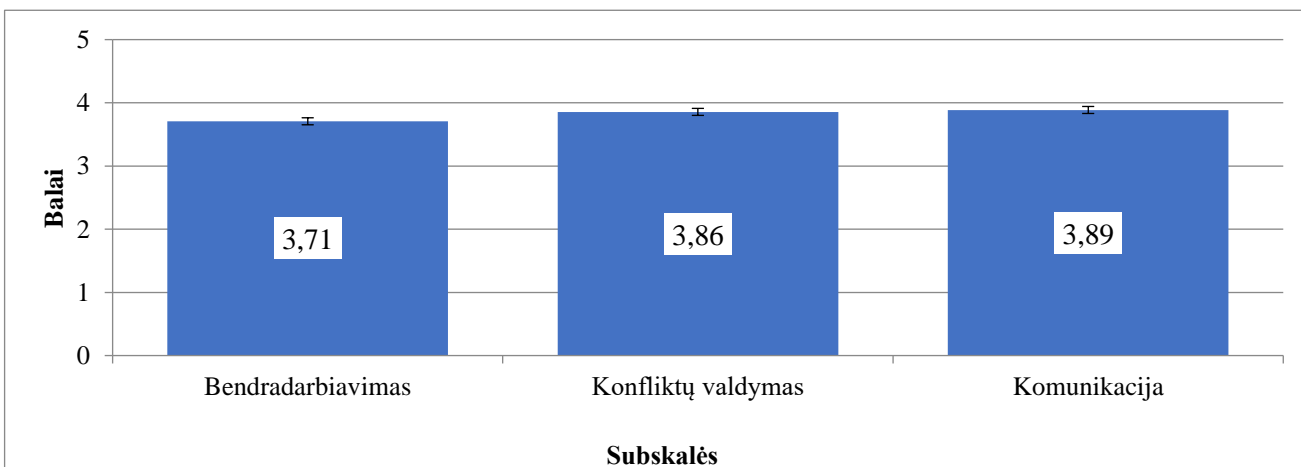
Analizuojant atskiras vadovo sąmoningumo raiškos vertinimus (žr. 7 pav.) nustatyta, kad aukščiausiais balais buvo vertintas vadovo organizacinis sąmoningumas (3,63), žemiausiais balais – vadovo empatija (3,23).



7 pav. Vadovo sąmoningumo subskalės raiška

Pagal gautus vadovo sąmoningumo subskalės raiškos tyrimo rezultatus, galima teigti, respondentai vadovą vertina labai prieštarinai. Iš vienos pusės, jie pripažįsta, kad vadovas supranta įmonės vykdomą politiką, vertybes, taisykles. Vadovas taip pat gerai pažįsta komandos narius, žino komandos narių stiprybes, kuria pasitikinčią savimi ir stiprią komandą, draugišką aplinką, darbuotojus skatina ir apdovanoja. Kita vertus, respondentai teigia, kad jų vadovas negeba atpažinti komandos narių emocijų, būsenų, norų, poreikių, nesidomi darbuotojų problemomis, jų neišklauso, nesupranta, neteikia grįžtamojo ryšio. Neempatiškas vadovas neigiamai veikia darbuotojų nuotaikas, emocijas, neskatina pasitikėjimo, mažina kūribingumą ir novatorišką problemų sprendimą.

Analizuojant atskirus vadovo santykių valdymo raiškos vertinimus (žr. 8 pav.) nustatyta, kad aukščiausiais balais buvo vertinta vadovo komunikacija (3,89), žemiausiais balais – vadovo bendradarbiavimas (3,71).



8 pav. Vadovo santykių valdymo raiška

Atlikti vadovo santykių valdymo raiškos tyrimai rodo, kad komandos vadovas, respondentų nuomone, pasižymi geromis komunikacijos savybėmis, geba aiškiai reikšti savo mintis, moka išklausti ir priimti geras, bei blogas naujienas. Vadovas taip pat geba įtikinti komandą ir kartu džiaugtis pasiektais rezultatais, tačiau vadovas linkęs nesidalinti komandiniais planais, informacija, atsakomybe. Tai kuria nedraugišką bendradarbiavimo nuotaiką. Vadovas nepastebi ir nepuoseleja bendradarbiavimo galimybių tarp komandos narių ir pačio vadovo pozicijos.

Analizuojant duomenis palyginta vadovo emocinio intelekto raiškos dimensijų įverčiai pagal išsilavinimą (žr. 12 lentelę). Apskaičiavus Kruskalio-Valio H testu, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p < 0,05$), kurie parodė, kad:

1. Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys asmenys reikšmingai aukštesniais balais vertino vadovo emocinį intelektą, asmeninę motyvaciją, savimotyvaciją, tikslo siekimą, sąmoningumą, empatiją, organizacinį sąmoningumą, santykių valdymą, bendradarbiavimą, konfliktų valdymą ir komunikaciją lyginant su asmenimis, turinčiais aukštesnį ir kolegini bei vidurinį ar nebaigtą aukštąjį išsilavinimą.
2. Aukštesnį ir kolegini išsilavinimą turintys asmenys reikšmingai aukštesniais balais vertino vadovo asmeninę motyvaciją, savimotyvaciją, tikslo siekimą, sąmoningumą, empatiją, organizacinį sąmoningumą, lyginant su vidurinį ar nebaigtą aukštąjį išsilavinimą turinčiais asmenimis.

Apibendrinant galima būtų teigti, kad darbuotojams, kurie yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, svarbu vadovo emocinis intelektas, jo noras imtis sunkaus darbo, gebėjimas daryti įspūdį ir motyvuoti. Išsilavinusiems komandos nariams taip pat svarbu, kad komandos vadovas būtų empatiškas, nepiktnaudžiautų savo lyderio pozicija ir pasižymėtų visapusiška tolerancija. Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad išsilavinusiems asmenims nėra svarbus komandos vadovo savireguliacijos kriterijus, kurį apima savikontrolė, emocijų valdymas, savivoka ir streso valdymas, kadangi šios charakteristikos gali būti priskiriamos labiau prie asmeninio emocinio intelekto charakteristikų. Tuo tarpu kitais atvejais statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta (nes $p > 0,05$), kas rodo, kad vadovo emocinio intelekto dimensijų raiška statistiškai reikšmingai pagal išsilavinimą nesiskiria.

12 lentelė. Tyrimo dalyvių vadovo emocinio intelekto dimensijų raiškos įverčių palyginimas pagal išsilavinimą (sudaryta autorės)

	Išsilavinimas						H	p
	Aukštasis universitetinis		Aukštesnysis ir koleginis		Vidurinis, nebaigtas aukštasis			
	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN		
Vadovo emocinis intelektas	4,16*	0,43	3,78	0,56	3,49	0,61	14,520	0,001
Savireguliacija	4,20	0,41	3,94	0,60	3,84	0,76	1,550	0,461
Savikontrolė	3,68	0,62	3,69	0,74	3,55	0,88	0,441	0,802
Savo emocijų valdymas	4,15	0,47	3,97	0,53	4,07	0,89	2,104	0,349
Savivoka	4,48	0,68	3,95	0,88	3,75	0,96	5,879	0,053
Streso valdymas	4,60	0,51	4,19	0,71	4,04	0,76	5,951	0,051

	Išsilavinimas						H	p
	Aukštasis universitetinis		Aukštesnysis ir koleginis		Vidurinis, nebaigtas aukštasis			
	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN		
Asmeninė motyvacija	3,93*	0,62	3,78**	0,60	3,08	0,65	18,136	0,000
Savimotyvacija	4,16*	0,87	3,73**	0,81	3,29	0,88	9,502	0,009
Tikslo siekimas	3,71*	0,53	3,82**	0,67	2,87	0,53	24,350	0,000
Sąmoningumas	4,07*	0,53	3,48**	0,70	2,99	0,63	21,279	0,000
Empatija	3,75*	0,48	3,24**	0,86	2,91	0,72	12,997	0,002
Organizacinis sąmoningumas	4,38*	0,67	3,72**	0,83	3,07	0,75	20,878	0,000
Santykių valdymas	4,30*	0,53	3,78	0,78	3,59	0,78	9,740	0,008
Bendradarbiavimas	4,29*	0,73	3,59	1,10	3,48	0,96	8,081	0,018
Konfliktų valdymas	4,33*	0,32	3,74	0,71	3,69	0,67	9,831	0,007
Komunikacija	4,28*	0,65	3,97	0,83	3,56	0,89	6,881	0,032

H – Kruskalio-Valio testo reikšmė, p – statistinis reikšmingumas, Vid. – dimensijos vidurkis, SN – standartinis nuokrypis. Statistiškai reikšmingi (kai $p < 0,05$) skirtumai paryškinti.

** $p < 0,05$, palyginus su asmenimis, turinčiais aukštesnį ir koleginių bei vidurinį ar nebaigtą aukštąjį išsilavinimą. ** $p < 0,05$, palyginus su asmenimis, vidurinį ar nebaigtą aukštąjį išsilavinimą.*

Toliau palyginta vadovo emocinio intelekto raiškos dimensijų įverčiai pagal darbo stažą (žr. 13 lentelę). Apskaičiavus Kruskalio-Valio H testu, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p < 0,05$), kurie parodė, kad:

1. Iki 1 m. darbo stažą turintys asmenys reikšmingai aukštesniais balais vertino vadovo savikontrolę, lyginant su asmenimis, turinčiais virš 5 m. darbo stažą.
2. 1-5 m. darbo stažą turintys asmenys reikšmingai aukštesniais balais vertino vadovo sąmoningumą, empatiją, bendradarbiavimą ir konfliktų valdymą, lyginant su asmenimis, turinčiais iki 1 m. ir virš 5 m. darbo stažą.

Apibendrinant galima teigti, kad naujiems darbuotojams, labai svarbus vadovo susitarimų ir įsipareigojimų laikymasis, teikiamų pastabų, siūlymų adekvatus priėmimas, kantrybė, vadovo ramybės racionalumo išlaikymas sudėtingose situacijose. Visgi panašu, kad darbuotojai, kurie dirba įmonėje daugiau nei 1 metus, reikšmingai vertina vadovo emocijų pažinimą, domėjimąsi komandos narių problemomis, išklausa, supratimą, vadovo teigiamą nuotaiką, kūrybingumą, nuolatinį grįžtamojo ryšio teikimą, vadovo pavyzdžio rodymą, dalijimąsi atsakomybe. Tuo tarpu kitais atvejais statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta (nes $p > 0,05$), kas rodo, kad vadovo emocinio intelekto dimensijų raiška statistiškai reikšmingai pagal darbo stažą nesiskiria.

13 lentelė. Tyrimo dalyvių vadovo emocinio intelekto dimensijų raiškos įverčių palyginimas pagal darbo stažą (sudaryta autorės)

	Darbo stažas						H	p
	Iki 1 m.		1-5 m.		Virš 5 m.			
	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN		
Vadovo emocinis intelektas	3,79	0,55	3,92	0,46	3,60	0,70	2,172	0,338
Savireguliacija	4,11	0,65	4,05	0,45	3,84	0,76	0,997	0,607
Savikontrolė	4,10*	0,68	3,76	0,68	3,38	0,77	6,809	0,033
Savo emocijų valdymas	4,30	0,79	4,12	0,48	3,91	0,76	2,891	0,236
Savivoka	3,90	0,70	4,14	0,70	3,90	1,11	0,789	0,674
Streso valdymas	4,13	0,57	4,22	0,77	4,27	0,72	0,973	0,615
Asmeninė motyvacija	3,53	0,59	3,49	0,64	3,61	0,83	0,800	0,670
Savimotyvacija	3,73	0,81	3,74	0,86	3,57	0,98	0,417	0,812
Tikslo siekimas	3,33	0,54	3,23	0,59	3,64	0,85	5,991	0,050
Sąmoningumas	3,45	0,64	3,74**	0,64	3,15	0,79	8,800	0,012
Empatija	3,30	0,81	3,61**	0,53	2,88	0,84	10,963	0,004
Organizacinis sąmoningumas	3,60	0,49	3,88	0,86	3,42	1,02	2,625	0,269
Santykių valdymas	3,73	0,72	4,12	0,64	3,60	0,83	5,733	0,057
Bendradarbiavimas	3,53	0,91	4,13**	0,83	3,40	1,08	8,135	0,017
Konfliktų valdymas	3,50	0,80	4,16**	0,60	3,71	0,59	11,080	0,004
Komunikacija	4,10	0,59	4,08	0,64	3,65	1,04	2,914	0,233

H – Kruskalio-Valio testo reikšmė, p – statistinis reikšmingumas, Vid. – dimensijos vidurkis, SN – standartinis nuokrypis. Statistiškai reikšmingi (kai $p < 0,05$) skirtumai paryškinti.

** $p < 0,05$, palyginus su asmenimis, turinčiais virš 5 m. darbo stažą.*

*** $p < 0,05$, palyginus su asmenimis, turinčiais iki 1 m. ir virš 5 m. darbo stažą.*

Palyginta vadovo emocinio intelekto raiškos dimensijų įverčiai pagal lytį (žr. 14 lentelę žemiau). Apskaičiavus Mann-Whitney U testus, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p < 0,05$), kurie parodė, kad vyrai reikšmingai aukštesniais balais vertino vadovo sąmoningumą, palyginus su moterimis. Panašu, kad vyrams lengviau bendrauti su vadovu, nes jie vienas kitą supranta, pažįsta, išklauso, pataria. Darytina prielaida, kad vyrai šiuo atveju stipriau palaiko empatijos stokojantį, kaip buvo minėta anksčiau, lyderį, ir jiems patinka jo lyderystė.

Tuo tarpu kitais atvejais statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta (nes $p > 0,05$), kas rodo, kad vadovo emocinio intelekto dimensijų raiška statistiškai reikšmingai pagal lytį nesiskiria.

14 lentelė. Tyrimo dalyvių vadovo emocinio intelekto dimensijų raiškos įverčių palyginimas pagal lytį (sudaryta autorės)

	Lytis				U	p
	Moterys		Vyrai			
	Vid.	SN	Vid.	SN		
Vadovo emocinis intelektas	3,75	0,60	3,76	0,64	438,0	0,759
Savireguliacija	3,98	0,67	3,92	0,57	414,0	0,520
Savikontrolė	3,68	0,83	3,53	0,58	414,0	0,519
Savo emocijų valdymas	4,09	0,65	3,95	0,73	420,5	0,578
Savivoka	3,94	0,98	4,13	0,71	440,5	0,783
Streso valdymas	4,27	0,70	4,13	0,75	428,0	0,649
Asmeninė motyvacija	3,61	0,77	3,42	0,59	375,0	0,233
Savimotyvacija	3,72	0,96	3,53	0,76	389,0	0,318
Tikslo siekimas	3,49	0,78	3,30	0,63	406,5	0,450
Sąmoningumas	3,35	0,72	3,60	0,82	309,0	0,034
Empatija	3,16	0,84	3,40	0,67	387,0	0,305
Organizacinis sąmoningumas	3,55	0,85	3,80	1,03	336,0	0,082
Santykių valdymas	3,82	0,72	3,84	0,90	435,0	0,727
Bendradarbiavimas	3,68	1,01	3,77	1,04	419,5	0,568
Konfliktų valdymas	3,89	0,61	3,79	0,80	447,0	0,855
Komunikacija	3,86	0,73	3,94	1,11	391,0	0,332

U – Mann-Whitney testo reikšmė, p – statistinis reikšmingumas, Vid. – dimensijos vidurkis, SN – standartinis nuokrypis. Statistiškai reikšmingi (kai $p < 0,05$) skirtumai paryškinti.

** $p < 0,05$, palyginus su moterimis.*

Analizuojant duomenis palyginta vadovo emocinio intelekto raiškos dimensijų įverčius pagal amžių (žr. 15 lentelę). Apskaičiavus Mann-Whitney U testu, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p < 0,05$), kurie parodė, kad vyresni nei 36 m. asmenys reikšmingai aukštesniais balais vertino vadovo sąmoningumą, empatiją, organizacinį sąmoningumą ir bendradarbiavimą, lyginant su jaunesniais nei 35 m. asmenimis. Tai rodo, kad jaunesniems asmenims trūksta vadovo empatijos, jie jaučiasi neįvertinti, trūksta informacijos darbo klausimais bei bendradarbiavimo.

Tuo tarpu kitais atvejais statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta (nes $p > 0,05$), kas rodo, kad vadovo emocinio intelekto dimensijų raiška statistiškai reikšmingai pagal amžių nesiskiria.

15 lentelė. Tyrimo dalyvių vadovo emocinio intelekto dimensijų raiškos įverčių palyginimas pagal amžių (sudaryta autorės)

	Amžius				U	p
	Iki 35 m.		Virš 36 m.			
	Vid.	SN	Vid.	SN		
Vadovo emocinis intelektas	3,70	0,61	4,06	0,37	94,0	0,080
Savireguliacija	3,98	0,73	4,16	0,41	142,0	0,802
Savikontrolė	3,78	0,86	3,95	0,59	144,0	0,850
Savo emocijų valdymas	4,08	0,71	4,15	0,46	150,0	0,999
Savivoka	3,93	1,01	4,30	0,59	132,0	0,569
Streso valdymas	4,16	0,79	4,27	0,68	140,0	0,750
Asmeninė motyvacija	3,63	0,75	3,60	0,73	142,0	0,801
Savimotyvacija	3,71	0,87	3,80	0,93	138,0	0,705
Tikslo siekimas	3,56	0,81	3,40	0,72	124,0	0,410
Sąmoningumas	3,23	0,62	3,98*	0,36	32,0	0,000
Empatija	3,02	0,82	3,70*	0,39	68,0	0,010
Organizacinis sąmoningumas	3,45	0,78	4,25*	0,50	60,0	0,005
Santykių valdymas	3,69	0,77	4,22*	0,65	82,0	0,033
Bendradarbiavimas	3,49	1,07	4,20*	1,01	80,0	0,027
Konfliktų valdymas	3,78	0,62	4,10	0,86	88,0	0,050
Komunikacija	3,75	0,80	4,35	0,21	90,0	0,058

U – Mann-Whitney testo reikšmė, p – statistinis reikšmingumas, Vid. – dimensijos vidurkis, SN – standartinis nuokrypis. Statistiškai reikšmingi (kai $p < 0,05$) skirtumai paryškinti.

** $p < 0,05$, palyginus su jaunesniais nei 35 m. asmenimis.*

Apibendrinant vadovo emocinio intelekto raišką, galima teigti, kad vadovo emocinis intelektas nėra aukštas. Atliktas tyrimas rodo, kad aukštai buvo įvertinta vadovo savireguliacija, santykių valdymas, tačiau žemai įvertintas vadovo sąmoningumas. Analizuojant atskiras savireguliacijos subskales pastebėta, kad aukštai įvertinta streso valdymas, bet silpnai įvertinta vadovo savikontrolė. Vadovo asmeninės motyvacijos subskalės raiška parodė aukštą vadovo savimotyvaciją, tačiau pasižymėjo silpnu tikslo siekimu. Analizuojant vadovo sąmoningumo raišką pastebėta, kad aukštai vertinta vadovo organizacinis sąmoningumas, tačiau žemai vertinta vadovo empatija. Analizuojant vadovo santykių valdymo subskalės raišką pastebėta, kad vadovo komunikacija įvertinta aukštai, tačiau žemas įvertinimas skirtas bendradarbiavimui. Nors vadovas puikiai moka bendrauti, valdyti santykius ir emocijas, yra pasirengęs išgirsti tiek geras, tiek blogas naujienas, moka valdyti pokyčius, diplomatiškai spręsti problemas ir priimti atsakomybę, tačiau vadovas nėra empatiškas ir sąmoningas.

4.2.4. Vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo sąsajų analizė

Siekiant nustatyti vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo sąsajas buvo atlikta koreliacinė analizė. Ryšys tarp vadovo EI ir komandos sutelktumo buvo vertinamas Spearmano koreliacijos koeficientu. Kai absoliutus dydis (r) artimas vienetui, tai ryšys tarp kintamųjų yra stiprus. Kuo stipresnis ryšys tarp dviejų kintamųjų - vadovo EI ir komandos sutelktumo – tuo didesnis koreliacijos koeficientas ir mažesnė klaidos tikimybė. Koreliacinės analizės rezultatai pateikiami 16 lentelėje.

Spearman koreliacijos metodu nustatytos 139 statistiškai reikšmingos, bet ne stiprios sąsajos (nes $r < 0,7$). Analizuojant atskiras statistiškai reikšmingas (kai $p < 0,05$), tačiau tik vidutiniškai stiprias (kai $r > 0,5$) koreliacijas galima teigti, kad:

1. Esant stipresnei vadovo emocinio intelekto raiškai, komandos sutelktumo raiška buvo statistiškai reikšmingai stipresnė, bei reikšmingai stipresnė buvo grupinės veiklos patrauklumo raiška.
2. Esant stipresnei vadovo *savivokos raiškai*, komandos geranoriškumo, pagalbos vienas kitam ir grupinės veiklos patrauklumo bruožų raiška buvo statistiškai reikšmingai didesnė.
3. Esant stipresnei vadovo *asmeninei motyvacijai*, komandos stipraus emocinio patrauklumo, asmeninės motyvacijos ir grupinės veiklos patrauklumo raiškos buvo statistiškai reikšmingai stipresnės.
4. Esant stipresnei vadovo *savimotyvacijai*, komandos stipraus emocinio patrauklumo, asmeninės motyvacijos ir grupinės veiklos patrauklumo raiškos buvo statistiškai reikšmingai stipresnės.
5. Vadovo **tikslo siekimo** bruožas turi pakankamai stiprias, statistiškai reikšmingas sąsajas su komandos emocinio patrauklumo dedamąja.

Kitais atvejais nors sąsajos tarp komandos sutelktumo dimensijų ir atskirų vadovo emocinio intelekto dimensijų raiškų buvo statistiškai reikšmingos ($p < 0,05$), tačiau ryšiai buvo labai silpni ($r < 0,5$), kas rodo labai silpnas ar net statistiškai nereikšmingas sąsajas tarp likusių komandos sutelktumo ir vadovo emocinio intelekto dimensijų (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Komandos sutelktumo dimensijų ir vadovo emocinio intelekto dimensijų sąsajos (Spearman koreliacija) (sudaryta autorės)

		Koman- dos sutelk- tumas	Bendro tikslų siekimas	Bendri susita- mai	Stiprus pasitikėji- mas komandos nariais	Kompe- tencija	Gera- noriš- kumas	Sąžini- gumas	Nuspė- jamu- mas	Pagalba vienas kitam	Kon- formiz- mo raiška	Stiprus emocinis patrauklu- klumas	Asmeni- nė motyva- cija	Tarp- asmeninis patrauklu- klumas	Grupinės veiklos patrauklu- klumas
Vadovo Emocinis intelektas	<i>r</i>	0,510	0,383	0,493	0,400	0,278	0,393	0,247	0,064	0,449	-0,369	0,455	0,425	0,147	0,507
	<i>p</i>	0,000	0,002	0,000	0,001	0,024	0,001	0,046	0,611	0,000	0,002	0,000	0,000	0,238	0,000
Savireguliacija	<i>r</i>	0,352	0,325	0,329	0,294	0,237	0,336	0,270	-0,089	0,288	-0,197	0,274	0,249	0,040	0,347
	<i>p</i>	0,004	0,008	0,007	0,017	0,055	0,006	0,028	0,476	0,019	0,113	0,026	0,044	0,747	0,004
Savikontrolė	<i>r</i>	0,263	0,144	0,282	0,191	0,196	0,180	0,318	-0,175	0,085	0,006	0,154	0,233	0,056	0,150
	<i>p</i>	0,033	0,250	0,022	0,124	0,114	0,148	0,009	0,159	0,496	0,962	0,218	0,060	0,654	0,230
Savo emocijų valdymas	<i>r</i>	0,100	0,182	0,226	0,125	-0,007	0,234	0,190	-0,127	0,124	-0,354	0,102	0,066	-0,025	0,131
	<i>p</i>	0,425	0,143	0,068	0,319	0,959	0,059	0,126	0,311	0,321	0,004	0,416	0,599	0,841	0,295
Savivoka	<i>r</i>	0,496	0,392	0,317	0,441	0,320	0,532	0,233	0,068	0,504	-0,326	0,462	0,350	0,177	0,565
	<i>p</i>	0,000	0,001	0,009	0,000	0,009	0,000	0,059	0,589	0,000	0,008	0,000	0,004	0,155	0,000
Streso valdymas	<i>r</i>	0,318	0,421	0,220	0,210	0,304	0,165	0,109	-0,090	0,269	-0,058	0,183	0,091	-0,058	0,318
	<i>p</i>	0,009	0,000	0,076	0,090	0,013	0,186	0,385	0,474	0,029	0,645	0,141	0,468	0,644	0,009
Asmeninė motyvacija	<i>r</i>	0,618	0,400	0,390	0,393	0,311	0,483	0,203	0,024	0,493	-0,180	0,636	0,512	0,494	0,584
	<i>p</i>	0,000	0,001	0,001	0,001	0,011	0,000	0,102	0,850	0,000	0,147	0,000	0,000	0,000	0,000
Savimotyvacija	<i>r</i>	0,558	0,455	0,364	0,413	0,285	0,478	0,237	0,115	0,440	-0,289	0,607	0,568	0,411	0,550
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,003	0,001	0,020	0,000	0,055	0,359	0,000	0,018	0,000	0,000	0,001	0,000
Tikslo siekimas	<i>r</i>	0,516	0,232	0,298	0,311	0,271	0,369	0,137	-0,005	0,361	-0,072	0,543	0,386	0,471	0,498
	<i>p</i>	0,000	0,060	0,015	0,011	0,028	0,002	0,272	0,968	0,003	0,564	0,000	0,001	0,000	0,000

		Koman- dos sutelk- tumas	Bendro tikslu siekimas	Bendri susita- mai	Stiprus pasitikėji- mas komandos nariais	Kompe- tencija	Gera- noriš- kumas	Sąžini- gumas	Nuspė- jamu- mas	Pagalba vienas kitam	Kon- formiz- mo raiška	Stiprus emocinis patrauk- klumas	Asmeni- nė motyva- cija	Tarp- asmeninis patrauklu- mas	Grupinės veiklos patrauklu- mas
Sąmoningumas	<i>r</i>	0,417	0,266	0,405	0,355	0,182	0,266	0,245	0,158	0,288	-0,207	0,341	0,454	0,144	0,292
	<i>p</i>	0,000	0,031	0,001	0,003	0,144	0,031	0,047	0,206	0,019	0,096	0,005	0,000	0,248	0,017
Empatija	<i>r</i>	0,326	0,153	0,378	0,342	0,137	0,305	0,252	0,150	0,285	-0,292	0,295	0,489	0,084	0,228
	<i>p</i>	0,008	0,220	0,002	0,005	0,274	0,013	0,041	0,229	0,021	0,017	0,016	0,000	0,503	0,066
Organizacinis sąmoningumas	<i>r</i>	0,458	0,290	0,398	0,276	0,158	0,185	0,139	0,134	0,266	-0,061	0,357	0,353	0,167	0,345
	<i>p</i>	0,000	0,018	0,001	0,025	0,206	0,136	0,265	0,284	0,031	0,628	0,003	0,004	0,181	0,005
Santykių valdymas	<i>r</i>	0,383	0,311	0,444	0,342	0,258	0,264	0,205	0,058	0,402	-0,429	0,330	0,296	0,014	0,433
	<i>p</i>	0,001	0,011	0,000	0,005	0,037	0,032	0,098	0,644	0,001	0,000	0,007	0,016	0,909	0,000
Bendradarbia- vimas	<i>r</i>	0,304	0,207	0,392	0,291	0,225	0,272	0,205	-0,028	0,343	-0,449	0,281	0,270	-0,011	0,374
	<i>p</i>	0,013	0,096	0,001	0,018	0,070	0,027	0,098	0,821	0,005	0,000	0,022	0,028	0,930	0,002
Konfliktų valdymas	<i>r</i>	0,362	0,284	0,379	0,380	0,285	0,222	0,195	0,164	0,377	-0,363	0,303	0,294	-0,017	0,425
	<i>p</i>	0,003	0,021	0,002	0,002	0,020	0,073	0,117	0,189	0,002	0,003	0,013	0,017	0,891	0,000
Komunikacija	<i>r</i>	0,316	0,324	0,401	0,217	0,157	0,182	0,090	0,012	0,312	-0,305	0,235	0,162	-0,035	0,358
	<i>p</i>	0,010	0,008	0,001	0,079	0,207	0,143	0,471	0,923	0,011	0,013	0,057	0,195	0,780	0,003

r – koreliacijos koeficientas, *p* – statistinis reikšmingumas

Statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$) ryšiai paryškinti žalsva spalva

Kaip matyti pagal 16 lentelėje pateiktus duomenis, esant stipresniam vadovo emocinio intelekto yra reikšmingai stipresnis komandos sutelktumas ($r=0,510$, $p < 0,05$) ir reikšmingai stipresnis grupinės veiklos patrauklumas ($r=0,507$, $p < 0,05$).

Tačiau esant stipresniam vadovo emociniui intelektui sąsajų tarp nuspėjamumo ($r=0,064$, $p=0,611$) ir tarpasmeninio patrauklumo ($r=0,147$, $p=0,238$) nenustatyta. Vadovo savireguliacija reikšmingai silpnai susijusi su komandos sutelktumu ($r=0,352$, $p<0,05$), jos bendro tikslo siekimu ($r=0,325$, $p<0,05$), bendrais susitarimais ($r=0,329$, $p<0,05$), stipriu pasitikėjimu komandos nariais ($r=0,294$, $p<0,05$), geranoriškumu ($r=0,336$, $p<0,05$), sąžiningumu ($r=0,270$, $p<0,05$), pagalba vienas kitam ($r=0,288$, $p<0,05$), stipriu emociniu patrauklumu ($r=0,274$, $p<0,05$), asmeninės motyvacija ($r=0,249$, $p<0,05$) ir grupinės veiklos patrauklumu ($r=0,347$, $p<0,05$). Tačiau sąsajų tarp vadovo savireguliacijos ($r=0,147$, $p=0,238$) ir komandos ar jos narių kompetencijos ($r=0,237$, $p=0,055$), nuspėjamumo ($r=-0,089$, $p=0,476$), konformizmo raiškos ($r=-0,197$, $p=0,113$) ir tarpasmeninio patrauklumo ($r=0,040$, $p=0,747$) nenustatyta.

Vadovo savikontrolė reikšmingai silpnai susijusi su komandos sutelktumu ($r=0,263$, $p<0,05$), bendrais susitarimais ($r=0,282$, $p<0,05$), sąžiningumu ($r=0,318$, $p<0,05$). Tačiau sąsajų tarp vadovo savikontrolės ir komandos bendro tikslo siekimo ($r=0,144$, $p=0,250$), stipraus pasitikėjimo komandos nariais ($r=0,191$, $p=0,124$), jų kompetencija ($r=0,196$, $p=0,114$), geranoriškumo ($r=0,180$, $p=0,148$), nuspėjamumo ($r=-0,175$, $p=0,159$), pagalbos vienas kitam ($r=0,085$, $p=0,496$), konformizmo raiškos ($r=0,006$, $p=0,962$), stipraus emocinio patrauklumo ($r=0,154$, $p=0,218$), asmeninės komandos ar jos narių motyvacijos ($r=0,233$, $p=0,060$), tarpasmeninio patrauklumo ($r=0,056$, $p=0,654$) ir grupinės veiklos patrauklumo ($r=0,150$, $p=0,230$) nenustatyta.

Vadovo emocijų valdymas reikšmingai silpnai susijęs su konformizmo raiška ($r=-0,354$, $p<0,05$). Tačiau vadovo emocijų valdymas visiškai nesusijęs su komandos sutelktumu ($r=0,100$, $p=0,425$), bendro tikslo siekimu ($r=0,182$, $p=0,143$), stipriu pasitikėjimu komandos nariais ($r=0,124$, $p=0,319$), kompetencija ($r=-0,077$, $p=0,959$), sąžiningumu ($r=0,190$, $p=0,126$), nuspėjamumu ($r=-0,127$, $p=0,311$), pagalba vienas kitam ($r=0,124$, $p=0,321$), stipriu emociniu patrauklumu ($r=0,102$, $p=0,416$), asmeninės komandos narių motyvacijos ($r=0,066$, $p=0,599$), tarpasmeniniu patrauklumu ($r=-0,025$, $p=0,841$) bei grupinės veiklos patrauklumu ($r=0,131$, $p=0,295$).

Toliau analizuojant duomenis pastebėta, kad esant stipresnei vadovo savivokai, reikšmingai stipresnis ryšys yra su komandos geranoriškumu ($r=0,532$, $p<0,05$), pagalba vienas kitam ($r=0,504$, $p<0,05$) ir grupinės veiklos patrauklumu ($r=0,565$, $p<0,05$). Vadovo savivoka reikšmingai silpnai susijusi su komandos sutelktumu ($r=0,496$, $p<0,05$), bendro tikslo siekimu ($r=0,392$, $p<0,05$), bendrais susitarimais ($r=0,317$, $p<0,05$), stipriu pasitikėjimu komandos nariais ($r=0,441$, $p<0,05$), kompetencija ($r=0,320$, $p<0,05$), konformizmo raiška ($r=-0,326$, $p<0,05$), stipriu emociniu patrauklumu ($r=0,462$, $p<0,05$), asmenine motyvacija ($r=0,350$, $p<0,05$). Tačiau esant stipresnei vadovo savivokai sąsajos tarp komandos ar jos narių sąžiningumo ($r=0,233$, $p=0,059$), nuspėjamumo ($r=0,068$, $p=0,589$) ir tarpasmeninio patrauklumo ($r=0,177$, $p=0,155$) nenustatytos.

Vadovo gebėjimas valdyti stresą reikšmingai silpnai susijęs su komandos sutelktumu ($r=0,318$, $p<0,05$), bendro tikslo siekimu ($r=0,421$, $p<0,05$), kompetencija ($r=0,304$, $p<0,05$), pagalba vienas kitam ($r=0,269$, $p<0,05$) ir grupinės veiklos patrauklumu ($r=0,318$, $p<0,05$). Tačiau vadovo gebėjimas valdyti stresą nėra susijęs su komandos bendrais susitarimais ($r=0,220$, $p=0,076$), stipriu pasitikėjimu komandos nariais ($r=0,210$, $p=0,076$), geranoriškumu ($r=0,165$, $p=0,186$), sąžiningumu ($r=0,109$, $p=0,385$), nuspėjamumu ($r=-0,090$, $p=0,474$), konformizmo raiška ($r=-0,058$, $p=0,645$), stipriu emociniu patrauklumu ($r=0,183$, $p=0,141$), asmenine motyvacija ($r=0,091$, $p=0,468$) ir tarpasmeniniu patrauklumu ($r=-0,058$, $p=0,644$), todėl sąsajos nenustatytos.

Analizuojant duomenis pastebėta, kad vadovo asmeninė motyvacija nėra susijusi su komandos ar jos narių sąžiningumu ($r=0,203$, $p=0,102$), nuspėjamumu ($r=0,024$, $p=0,850$) ir konformizmo raiška ($r=-0,180$, $p=0,147$), todėl sąsajos nenustatytos.

Vadovo savimotyvacija yra reikšmingai stipriau susijusi su komandos sutelktumu ($r=0,558$, $p<0,05$), jos narių stipria asmenine motyvacija ($r=0,568$, $p<0,05$), stipriu emociniu patrauklumu ($r=0,607$, $p<0,05$) ir grupinės veiklos patrauklumu ($r=0,550$, $p<0,05$). Reikšmingai silpnos sąsajos nustatytos su bendro tikslo siekimu ($r=0,455$, $p<0,05$), bendrais susitarimais ($r=0,364$, $p<0,05$), stipriu pasitikėjimu komandos nariais ($r=0,413$, $p<0,05$), kompetencija ($r=0,285$, $p<0,05$), geranoriškumu ($r=0,478$, $p<0,05$), pagalba vienas kitam ($r=0,440$, $p<0,05$), konformizmo raiška ($r=-0,289$, $p<0,05$) ir tarpasmeniniu patrauklumu ($r=0,411$, $p<0,05$). Tačiau sąsajų nenustatyta tarp vadovo savimotyvacijos ir komandos narių sąžiningumo ($r=0,237$, $p=0,550$), nuspėjamumo ($r=0,115$, $p=0,359$).

Vadovo tikslo siekimas reikšmingai stipriau koreliuoja su komandos sutelktumu ($r=0,516$, $p<0,05$) ir jos stipriu emociniu patrauklumu ($r=0,543$, $p<0,05$). Vadovo tikslo siekimas reikšmingai silpnai susijęs su bendrais susitarimais ($r=0,298$, $p<0,05$), stipriu pasitikėjimu komandos nariais ($r=0,311$, $p<0,05$), kompetencija ($r=0,271$, $p<0,05$), geranoriškumu ($r=0,369$, $p<0,05$), pagalba vienas kitam ($r=0,361$, $p<0,05$), asmenine motyvacija ($r=0,386$, $p<0,05$), tarpasmeniniu patrauklumu ($r=0,471$, $p<0,05$) ir grupinės veiklos patrauklumu ($r=0,498$, $p<0,05$). Tačiau sąsajų nenustatyta tarp vadovo tikslo siekimo ir komandos bendro tikslo siekimo ($r=0,232$, $p=0,060$), sąžiningumo ($r=0,137$, $p=0,272$), nuspėjamumo ($r=-0,005$, $p=0,968$), konformizmo raiškos ($r=-0,072$, $p=0,564$).

Vadovo sąmoningumas reikšmingai silpnai susijęs su komandos sutelktumu ($r=0,417$, $p<0,05$), jos bendro tikslo siekimu ($r=0,266$, $p<0,05$), bendrais susitarimais ($r=0,405$, $p<0,05$), stipriu pasitikėjimu komandos nariais ($r=0,355$, $p<0,05$), geranoriškumu ($r=0,266$, $p<0,05$), sąžiningumu ($r=0,245$, $p<0,05$), pagalba vienas kitam ($r=0,288$, $p<0,05$), stipriu emociniu patrauklumu ($r=0,341$, $p<0,05$), asmenine motyvacija ($r=0,454$, $p<0,05$) ir grupinės veiklos patrauklumu ($r=0,292$, $p<0,05$). Tačiau sąsajų tarp vadovo sąmoningumo ir komandos narių kompetencijos ($r=0,182$, $p=0,144$), nuspėjamumo ($r=0,158$, $p=0,206$), konformizmo raiškos ($r=-0,207$, $p=0,096$) ir tarpasmeninio patrauklumo ($r=0,144$, $p=0,248$) nenustatyta.

Vadovo empatija reikšmingai silpnai susijusi su komandos sutelktumu ($r=0,326$, $p<0,05$), bendrais susitarimais ($r=0,378$, $p<0,05$), stipriu pasitikėjimu komandos nariais ($r=0,342$, $p<0,05$), geranoriškumu ($r=0,305$, $p<0,05$), sąžiningumu ($r=0,252$, $p<0,05$), pagalba vienas kitam ($r=0,285$, $p<0,05$), konformizmo raiška ($r=-0,292$, $p<0,05$), stipriu emociniu patrauklumu ($r=0,295$, $p<0,05$), asmenine komandos ar jos narių motyvacija ($r=0,489$, $p<0,05$). Tačiau sąsajų nenustatyta tarp vadovo empatijos ir komandos bendro tikslo siekimo ($r=0,153$, $p=0,220$), kompetencijos ($r=0,137$, $p=0,274$), nuspėjamumo ($r=0,150$, $p=0,229$), tarpasmeninio patrauklumo ($r=0,084$, $p=0,503$) ir grupinės veiklos patrauklumo ($r=0,228$, $p=0,066$).

Vadovo organizacinis sąmoningumas yra reikšmingai silpnai susijęs su komandos sutelktumu ($r=0,458$, $p<0,05$), bendro tikslo siekimu ($r=0,290$, $p<0,05$), bendrais susitarimais ($r=0,398$, $p<0,05$), stipriu pasitikėjimu komandos nariais ($r=0,276$, $p<0,05$), pagalba vienas kitam ($r=0,266$, $p<0,05$), stipriu emociniu patrauklumu ($r=0,357$, $p<0,05$), asmenine motyvacija ($r=0,353$, $p<0,05$) ir grupinės veiklos patrauklumu ($r=0,345$, $p<0,05$). Tačiau vadovo organizacinis sąmoningumas nėra susijęs su

komandos narių kompetencija ($r=0,158$, $p=0,206$), geranoriškumu ($r=0,185$, $p=0,136$), sąžiningumu ($r=0,139$, $p=0,265$), nuspėjamumu ($r=0,134$, $p=0,284$), konformizmo raiška ($r=-0,061$, $p=0,628$) ir tarpasmeniniu patrauklumu ($r=0,167$, $p=0,181$).

Vadovo santykių valdymas reikšmingai silpnai susijęs su komandos sutelktumu ($r=0,383$, $p<0,05$), bendro tikslo siekimu ($r=0,311$, $p<0,05$), bendrais susitarimais ($r=0,444$, $p<0,05$), stipriu pasitikėjimu komandos nariais ($r=0,342$, $p<0,05$), kompetencija ($r=0,258$, $p<0,05$), geranoriškumu ($r=0,264$, $p<0,05$), pagalba vienas kitam ($r=0,402$, $p<0,05$), konformizmo raiška ($r=-0,429$, $p<0,05$), stipriu emociniu patrauklumu ($r=0,330$, $p<0,05$), asmenine motyvacija ($r=0,296$, $p<0,05$) ir grupinės veiklos patrauklumu ($r=0,433$, $p<0,05$). Tačiau vadovo santykių valdymas yra nesusijęs su komandos narių sąžiningumu ($r=0,205$, $p=0,098$), nuspėjamumu ($r=0,058$, $p=0,644$) ir tarpasmeniniu patrauklumu ($r=0,014$, $p=0,909$).

Vadovo bendradarbiavimas reikšmingai silpnai susijęs su komandos sutelktumu ($r=0,304$, $p<0,05$), bendrais susitarimais ($r=0,392$, $p<0,05$), stipriu pasitikėjimu komandos nariais ($r=0,291$, $p<0,05$), geranoriškumu ($r=0,272$, $p<0,05$), pagalba vienas kitam ($r=0,343$, $p<0,05$), konformizmo raiška ($r=-0,449$, $p<0,05$), stipriu emociniu patrauklumu ($r=0,281$, $p<0,05$), asmenine motyvacija ($r=0,270$, $p<0,05$), ir grupinės veiklos patrauklumu ($r=0,374$, $p<0,05$). Tačiau koreliacinė analizė rodo, kad vadovo bendradarbiavimas nėra susijęs su komandos bendro tikslo siekimu ($r=0,207$, $p=0,096$), kompetencija ($r=0,225$, $p=0,070$), nuspėjamumu ($r=-0,028$, $p=0,821$), tarpasmeniniu patrauklumu ($r=-0,011$, $p=0,930$).

Vadovo konfliktų valdymas reikšmingai silpnai susijęs su komandos sutelktumu ($r=0,362$, $p<0,05$), bendro tikslo siekimu ($r=0,284$, $p<0,05$), bendrais susitarimais ($r=0,379$, $p<0,05$), stipriu pasitikėjimu komandos nariais ($r=0,380$, $p<0,05$), kompetencija ($r=0,285$, $p<0,05$), pagalba vienas kitam ($r=0,377$, $p<0,05$), konformizmo raiška ($r=-0,363$, $p<0,05$), stipriu emociniu patrauklumu ($r=0,303$, $p<0,05$), asmenine komandos ar jos narių motyvacija ($r=0,294$, $p<0,05$) ir grupinės veiklos patrauklumu ($r=0,425$, $p<0,05$). Tačiau sąsajos nėra nustatytos tarp vadovo konfliktų valdymo ir komandos geranoriškumo ($r=0,222$, $p=0,073$), sąžiningumo ($r=0,195$, $p=0,117$), nuspėjamumo ($r=0,164$, $p=0,189$) ir tarpasmeninio patrauklumo ($r=-0,017$, $p=0,891$).

Vadovo komunikacija reikšmingai silpnai susijusi su komandos sutelktumu ($r=0,316$, $p<0,05$), bendro tikslo siekimu ($r=0,324$, $p<0,05$), bendrais susitarimais ($r=0,401$, $p<0,05$), pagalba vienas kitam ($r=0,312$, $p<0,05$), konformizmo raiška ($r=-0,305$, $p<0,05$) ir grupinės veiklos patrauklumu ($r=0,358$, $p<0,05$). Tačiau vadovo komunikacija nėra susijusi su stipriu pasitikėjimu komandos nariais ($r=0,217$, $p=0,079$), kompetencija ($r=0,157$, $p=0,207$), geranoriškumu ($r=0,182$, $p=0,143$), sąžiningumu ($r=0,090$, $p=0,471$), nuspėjamumu ($r=0,012$, $p=0,923$), stipriu emociniu patrauklumu ($r=0,235$, $p=0,057$), asmenine motyvacija ($r=0,162$, $p=0,195$), tarpasmeniniu patrauklumu ($r=-0,035$, $p=0,780$), todėl sąsajos nenustatytos.

Apibendrinant galima teigti, kad stipresnis ryšys nustatytas tarp vadovo emocinio intelekto ir komandos sutelktumo, ir grupinės veiklos patrauklumo. Tai rodo, kad vadovas, valdydamas savo elgesį, būdamas empatiškas, suprasdamas savo ir komandos narių jausmus, sprenddamas konfliktus ir aiškiai komunikuodamas telkia komandą, kuriai patinka kartu dirbti ir leisti laiką. Komanda jaučiasi turinti palaikymą, noriai dalinasi patarimais, padeda vieni kitiems ir vieni kitais pasitiki, siekiant komandos tikslų, o jos nariai yra emociškai prisirišę prie komandos.

Didžiausia tarpusavio įtaka nustatyta tarp vadovo savivokos ir komandos geranoriškumo, pagalbos vienas kitam ir grupinės veiklos patrauklumo. Tai rodo, kad vadovo pasitikėjimas savimi, gebėjimas suvokti savo jausmus, stiprybes ir silpnybes, etiškas elgesys veikia komandą ir jos narių tarpusavio bendradarbiavimą.

Stipriausia tarpusavio įtaka identifikuojama tarp vadovo asmeninės motyvacijos bei komandos sutelktumo. Tai rodo, kad motyvacinis aspektas išlieka esminis siekiant, kad komanda dirbtų vieningai.

Įvertinus pavienius subskalių – savimotyvacija ir tikslo siekimo – kintamuosius, akivaizdu, kad vadovo įvaizdis, jo demonstruojamas pavyzdys labai svarbus visos komandos motyvacijai ir jos veiklos patrauklumui. Tai rodo, kad vadovas iškeldamas aukštus tikslus, būdamas dėmesingas, kūrybingas ir veiklus, komandoje kuria emociškai saugius tarpusavio santykius, mažindamas neigiamas emocijas. Vadovo pasitikėjimas savimi, motyvuoja komandos narius, jie noriai būna komandos dalimi, dažniau yra pripažįstami ir vertina buvimą kartu.

Patrauklumas, kaip komandos charakteristika stiprėja, kai vadovas sutelkia dėmesį tikslų siekimui ir stipriai orientuojasi į organizacijos keliamus tikslus. Akivaizdu, kad santykių valdymo dimensija nedaro tokio stipraus poveikio komandos sutelktumui, bet tai gali būti dėl gamybinės įmonės specifikos, kai orientacija į rezultatus yra stipresnė vadovo vadovavimo stiliuje, nei orientacija į santykius. Tolimesni vadovo EI tyrimai gamybinėje įmonėje galėtų ieškoti sąsajų su vadovo orientacija į inovacijų kūrimo skatinimą komandoje.

Atlikta koreliacinė analizė nenustatė sąsajų tarp vadovo emocinio intelekto ir komandos narių nuspėjamumo, bei tarpasmeninio patrauklumo; vadovo savireguliacijos ir komandos ar jos narių kompetencijos nuspėjamumo, konformizmo raiškos ir tarpasmeninio patrauklumo. Sąsajos nenustatytos tarp vadovo savikontrolės ir komandos bendro tikslo siekimo, stipraus pasitikėjimo komandos nariais, jų kompetencijos, geranoriškumo, nuspėjamumo, pagalbos vienas kitam, konformizmo raiškos, stipraus emocinio patrauklumo, asmeninės komandos ar jos narių motyvacijos, tarpasmeninio patrauklumo ir grupinės veiklos patrauklumo. Vadovo emocijų valdymas visiškai nesusijęs su komandos sutelktumu, bendro tikslo siekimu, stipraus pasitikėjimo komandos nariais, kompetencija, sąžiningumu, nuspėjamumu, pagalba vienas kitam, stipraus emocinio patrauklumo, asmeninės komandos narių motyvacijos, tarpasmeninio patrauklumo bei grupinės veiklos patrauklumo. Esant stipresnei vadovo savivokai sąsajos tarp sąžiningumo, nuspėjamumo ir tarpasmeninio patrauklumo nenustatytos. Vadovo gebėjimas valdyti stresą nėra susijęs su bendrais susitarimais, stipriu pasitikėjimu komandos nariais, geranoriškumu, sąžiningumu, konformizmo raiška, stipriu emociniu patrauklumu, asmenine motyvacija ir tarpasmeniniu patrauklumu. Analizuojant duomenis pastebėta, kad vadovo asmeninė motyvacija nėra susijusi su komandos ar jos narių sąžiningumu, nuspėjamumu ir konformizmo raiška. Sąsajų nenustatyta tarp vadovo savimotyvacijos ir komandos narių sąžiningumo ir nuspėjamumo. Taip pat sąsajų nenustatyta tarp vadovo tikslo siekimo ir komandos bendro tikslo siekimo, sąžiningumo, nuspėjamumo, konformizmo raiškos. Sąsajų tarp vadovo sąmoningumo ir komandos narių kompetencijos, nuspėjamumo, konformizmo raiškos ir tarpasmeninio patrauklumo nenustatyta. Sąsajų nenustatyta tarp vadovo empatijos ir komandos bendro tikslo siekimo, kompetencijos, nuspėjamumo, tarpasmeninio patrauklumo ir grupinės veiklos patrauklumo. Vadovo organizacinis sąmoningumas nėra susijęs su kompetencija, geranoriškumu, sąžiningumu, nuspėjamumu, konformizmo raiška ir tarpasmeniniu

patrauklumu. Vadovo santykių valdymas taip pat yra nesusijęs su sąžiningumu, nuspėjamumu ir tarpasmeniniu patrauklumu. Vadovo bendradarbiavimas nėra susijęs su bendro tikslo siekimu, kompetencija, nuspėjamumu, tarpasmeniniu patrauklumu. Sąsajos taip pat nėra nustatytos tarp vadovo konfliktų valdymo ir komandos narių geranoriškumo, sąžiningumo, nuspėjamumo, tarpasmeninio patrauklumo. Vadovo komunikacija nėra susijusi su stipriu pasitikėjimu komandos nariais, jų kompetencija, geranoriškumu, sąžiningumu, nuspėjamumu, stipriu emociniu patrauklumu, asmenine motyvacija ir tarpasmeniniu patrauklumu.

Išvados ir rekomendacijos

1. Mokslinės literatūros analizė leido apibrėžti komandos sutelktumą kaip fizinę ir psichologinę skirtingų žmonių jungtį, kur skirtingi individai, turintys įvairialypes nuomones ir požiūrį, suvokimą bei moyvacijos lygį, susivienija bendro tikslo įgyvendinimui. Sutelktose komandose grupės nariai jaučia emocinį pasitenkinimą būti ir veikti kartu, stengiasi palaikyti teigiamus santykius su kitais komandos nariais, jaučia stiprų tarpusavio pasitikėjimą ir demonstruoja komandinę atsakomybę. Komandų poreikiui susitelkti įtaką daro paties individo motyvacija būti aktyviam ir įsitraukti į komandos veiklą, užsitarnauti tam tikrą padėtį joje. Sutelktumą veikia ir komandos lygmens veiksniai: tarpasmeninis patrauklumas, komandinio darbo patrauklumas, komandos vertybių ir interesų sutaptis, bei komandos lyderio veikla.
2. Emocinis intelektas suprantamas, kaip gebėjimas, įgūdis ar savęs suvokimas, atpažinti, įvertinti, valdyti savo ir kitų emocijas. Asmenys, pasižymintys aukštu emocinio intelekto lygiu, labai gerai pažįsta save ir geba pajusti kitų žmonių emocijas. EI esminius bruožus galima būtų apibūdinti, kaip savęs valdymą ir adekvatų vertinimą, emocinį atsparumą ir stabilumą, pasitikėjimą, atsparumą stresui, savikontrolę, savęs ir kitų motyvavimą, empatiją, žmonių emocijų atpažinimą ir valdymą, vadovavimą bei pagarbą.
3. Emocinio intelekto modelių teorinė analizė įgalino identifikuoti šias esmines EI struktūros dedamąsias: savireguliacija (savikontrolė, savo emocijų valdymas, savivoka, streso valdymas); asmeninė motyvacija (savimotyvacija, tikslo siekimas); sąmoningumas (empatija, organizacinis sąmoningumas); santykių valdymas (bendradarbiavimas, konfliktų valdymas, komunikacija).
4. Atliktų empirinių tyrimų analizė atskleidžia vadovų EI ir komandos sutelktumo tarpusavio priklausomybę. Įrodoma, kad vadovas turintis aukštą EI veikia veiklos rezultatus, bendradarbiavimui grįstam elgesiui darbe, darbuotojų pasitenkinimui, jų požiūriui, elgsenai, normoms, socialiniam kapitalui ir komandos efektyvumui.
5. Gamybinėje užsienio kapitalo įmonėje atliktas kiekybinis tyrimas leidžia apibendrinti, kad:
 - Stipriausiai pasireiškia šios komandos sutelktumo charakteristikos: pagalba vienas kitam, stiprus pasitikėjimas komandos nariais ir stiprus emocinis patrauklumas, silpniausiai pasireiškė komformizmo raiška.
 - Vadovas savo veikloje demonstruoja šiuos EI bruožus: savireguliacija ir santykių valdymas.
6. Empirinio tyrimo metu identifikuota, kad įmonėje komandos sutelktumas nėra labai didelis ir tą parodo žemas konformizmo raiškos vertinimas, tačiau pastebėta, kad komandos nariai linkę padėti vieni kitiems, pasitiki vieni kitais, kuria šiltus santykius. Komandos nariai išklausomi, pripažinti ir jų požiūriai sutampa. Vadovo emocinis intelektas darbuotojų požiūriu vertinamas vidutiniškai, tačiau vadovas valdo savo emocijas, yra kantrus, ramus, savimi pasitikintis, priima komandos narių pastabas be pykčių, prisiima atsakomybę, rodo pavyzdį, visada išklauso. Tačiau vadovo sąmoningumas, leidžiantis lyderiui perprasti savo komandos narių emocinę būklę, komandos viduje tvyrančią psichologinę atmosferą yra išreikštas prasčiausiai.
7. Atlikta vadovo EI ir komandos sutelktumo sąsajų koreliacinė analizė gamybinėje įmonėje atskleidė, kad:
 - Stipriausios sąsajos yra tarp vadovo savivokos ir komandos geranoriškumo, pagalbos vieni kitiems, grupinės veiklos patrauklumo; tarp vadovo asmeninės motyvacijos ir komandos stipraus emocinio patrauklumo, asmeninės motyvacijos ir gupinės veiklos patrauklumo; tarp

vadovo savimotyvacijos ir komandos narių asmeninės motyvacijos, grupinės veiklos patrauklumo; tarp vadovo tikslo siekimo ir komandos stipraus emocinio patrauklumo.

- Sąsajos neaptinkamos tarp vadovo savireguliacijos ir komandos ar jos narių kompetencijos nuspėjamumo, konformizmo raiškos ir tarpasmeninio patrauklumo; tarp vadovo savikontrolės ir komandos bendro tikslo siekimo, stipraus pasitikėjimo komandos nariais, jų kompetencija, geranoriškumo, nuspėjamumo, pagalbos vienas kitam, konformizmo raiškos, stipraus emocinio patrauklumo, asmeninės komandos ar jos narių motyvacijos, tarpasmeninio patrauklumo ir grupinės veiklos patrauklumo; tarp vadovo emocijų valdymo ir komandos sutelktumo, bendro tikslo siekimo, stipraus pasitikėjimo komandos nariais, kompetencija, sąžiningumo, nuspėjamumo, pagalbos vienas kitam, stipraus emocinio patrauklumo, asmeninės komandos narių motyvacijos, tarpasmeninio patrauklumo bei grupinės veiklos patrauklumo; tarp vadovo savivokos ir komandos narių sąžiningumo, nuspėjamumo ir tarpasmeninio patrauklumo; tarp vadovo gebėjimo valdyti stresą ir komandos bendrų susitarimų, stipriu pasitikėjimu komandos nariais, geranoriškumu, sąžiningumu, konformizmo raiška, stipriu emociniu patrauklumu, asmenine motyvacija ir tarpasmeniniu patrauklumu; tarp vadovo asmeninės motyvacijos ir komandos ar jos narių sąžiningumo, nuspėjamumo ir konformizmo raiškos; tarp vadovo savimotyvacijos ir komandos narių sąžiningumo ir nuspėjamumo; tarp vadovo tikslo siekimo ir komandos bendro tikslo siekimo, sąžiningumo, nuspėjamumo, konformizmo raiškos; tarp vadovo sąmoningumo ir komandos narių kompetencijos, nuspėjamumo, konformizmo raiškos ir tarpasmeninio patrauklumo; tarp vadovo empatijos ir komandos bendro tikslo siekimo, kompetencijos, nuspėjamumo, tarpasmeninio patrauklumo ir grupinės veiklos patrauklumo; tarp vadovo organizacinio sąmoningumo, komandos narių kompetencijos, geranoriškumo, sąžiningumo, nuspėjamumo, konformizmo raiškos ir tarpasmeninio patrauklumo; tarp vadovo santykių valdymo ir komandos narių sąžiningumo, nuspėjamumo ir tarpasmeninio patrauklumo; tarp vadovo bendradarbiavimo ir komandos bendro tikslo siekimo, kompetencijos, nuspėjamumo, tarpasmeninio patrauklumo; tarp vadovo konfliktų valdymo ir komandos geranoriškumo, sąžiningumo, nuspėjamumo, ir tarpasmeninio patrauklumo; tarp vadovo komunikacijos ir stipraus pasitikėjimo komandos nariais, kompetencijos, geranoriškumo, sąžiningumo, nuspėjamumo, stipraus emocinio patrauklumo, asmeninės motyvacijos, tarpasmeninio patrauklumo.

Atlikto empirinio tyrimo rezultatai leidžia modeliuoti šias rekomendacijas:

1. *Įmonei*

- Diegti veiklos vertinimo sistemą, metinius vertinamuosius pokalbius, kuriuose darbuotojai galėtų atvirai išsakyti savo idėjas, siūlymus, įsivertinti savo tobulėjimo ir karjeros galimybes.
- Organizuoti komandinio darbo mokymus, kuriose komandos nariai įgautų bendrumo jausmą, suvoktų savo vaidmenis komandoje, pagerintų bendradarbiavimą, geriau suprastų kylančius nesklaidumus komandoje ir mokytųsi juos spręsti.
- Vykdyti darbuotojų apklausas arba organizuoti fokus grupes, kuriose diskutuojama apie tai, kas didintų jų darbo vietas ir veiklos patrauklumą.

2. *Vadovui*

- Organizuoti strategines sesijas, kuriose komandos nariai kartu aptartų veiklos kryptį, tikslus, rezultatus, vienodai juos suprastų ir išreikštų savo nuomones.
- Teikti reguliarių grįžtamąjį ryšį kiekvienam komandos nariui asmeniškai.

3. *Komandoms*

- Kurti neformalias komandos tradicijas: įvairiausio formato šventės, diskusijos, geriausio nario rinkimai, edukacinės programos už įmonės ribų ir pan.
- Dalintis sėkmės ir nesėkmės istorijomis, pasiskirstyti atsakomybėmis, aptarti darbo principus.

Literatūra

1. Acton, P. B., Braun, M. T., Foti, R. J. (2019). Built for unity: assessing the impact of team composition on team cohesion trajectories. *Journal of Business and Psychology*, 35(6), 751–766.
2. Adams, B. D., Waldherr, S., & Sartori, J. (2008). *Trust in teams scale, trust in leaders scale: Manual for administration and analyses*. Humansystems Inc Guelph (Ontario).
3. Andrei, F., Siegling, A. B., Aloe, A. M., Baldaro, B., & Petrides, K. (2016). The incremental validity of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue): A systematic review and meta-analysis. *Journal of personality assessment*, 98(3), 261-276.
4. Akmal, K. (2015). Personality traits influence on team cohesiveness and performance: The moderating effect of leadership. In *Information and knowledge management*, 5(4), 104-109.
5. Aeron, S., Pathak, S. (2013). Relationship between Team Member Personality and Team Cohesion: An Exploratory Study in IT Industry. *Management and Labour Studies*, 37(3), 267–282. <https://doi.org/10.1177/0258042X13484839>.
6. Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
7. Antonuccio, D. O., Davis, C., Lewinsohn, P. M., & Breckenridge, J. S. (1987). Therapist variables related to cohesiveness in a group treatment for depression. *Small Group Behavior*, 18(4), 557-564.
8. Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence?. *The leadership quarterly*, 20(2), 247-261.
9. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
10. Bar-On, R. (1997). The emotional intelligence inventory (EQ-I): Technical manual. *Toronto, Canada: Multi-Health Systems*, 211.
11. Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N. L., & Bechara, A. (2003). Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence. *Brain*, 126(8), 1790-1800.
12. Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) 1. *Psicothema*, 13-25.
13. Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
14. Batool, B. F. (2013). Emotional intelligence and effective leadership. *Journal of business studies quarterly*, 4(3), 84-94.
15. Beam M, M (2012). *Emotional Intelligence and Team Cohesiveness. Theses, Dissertations and Capstones*. [žiūrėta 2022-03-31]. Prieiga per internetą: <https://mds.marshall.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1304&context=etd>.
16. Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of applied psychology*, 88(6), 989-1004.
17. Belcher, L. M. (2019). *The Advantages of Group Work & Teamwork*. Chron. [žiūrėta 2022-02-26]. Prieiga per internetą: <https://smallbusiness.chron.com/importance-teamwork-work-11196.html>

18. Belbin, M. R. (2010). *Management Teams. Why They Succeed or Fail* (pp. 204). London: Routledge.
19. Black, J., Kim, K., Rhee, S., Wang, K., & Sakchutchawan, S. (2018). Self-efficacy and emotional intelligence: Influencing team cohesion to enhance team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 100-119.
20. Bollen, K. A., & Hoyle, R. H. (1990). Perceived cohesion: A conceptual and empirical examination. *Social forces*, 69(2), 479-504.
21. Braun, M. T., Kozlowski, S. W., Brown, T. A., & DeShon, R. P. (2020). Exploring the dynamic team cohesion–performance and coordination–performance relationships of newly formed teams. *Small Group Research*, 51(5), 551-580.
22. Bradberry, D., & Greaves, J. (2020). *Emocinis intelektas 2.0*. Vilnius: Liūtai ne avys.
23. Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport and Exercise psychology*, 7(3), 244-266.
24. Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2000). Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small group research*, 31(1), 89-106.
25. Carron, A. V., Eys, M. A., & Burke, S. M. (2007). Team cohesion: nature, correlates, and development. *Social psychology in sport*, 91-101.
26. Casey-Campbell, M., & Martens, M. L. (2009). Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion–performance literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(2), 223-246.
27. Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. *Journal of personality assessment*, 79(2), 306-320.
28. Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A., & Hardy, J. (2009). Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *Journal of applied sport psychology*, 21(4), 395-412.
29. Caldwell, C., & Hayes, L. A. (2016). Self-efficacy and self-awareness: moral insights to increased leader effectiveness. *Journal of Management Development*, 35(9), 1163-1173.
30. Chang, J. W., Sy, T., & Choi, J. N. (2012). Team emotional intelligence and performance: Interactive dynamics between leaders and members. *Small Group Research*, 43(1), 75-104.
31. Coetzee, M., & Schreuder, D. (2013). Career anchors and emotional intelligence as predictors of human resource staff graduateness skills and employability attributes. *South African Journal of Labour Relations*, 37(2), 97-117.
32. Cox, J. D. (2011). Emotional intelligence and its role in collaboration. *Proceedings of ASBBS*, 18(1), 435-445.
33. Choi, J. N. (2009). Collective dynamics of citizenship behaviour: what group characteristics promote group-level helping? *Journal of Management Studies*, 46(8), 1396-1420.
34. Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 459-488.
35. Contractor, N. S., DeChurch, L. A., Carson, J., Carter, D. R., & Keegan, B. (2012). The topology of collective leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 994-1011.
36. Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel review*, 32(5), 605-622.
37. Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European journal of work and organizational psychology*, 10(3), 225-244.

38. Daus, C. S., & Ashkanasy, N. M. (2003). Will the real emotional intelligence please stand up. *On deconstructing the emotional intelligence "debate."* *The Industrial–Organizational Psychologist*, 41(2), 69-72.
39. Day, A. L., & Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences*, 36(6), 1443-1458.
40. Dey, C., & Ganesh, M. P. (2020). Impact of team design and technical factors on team cohesion. *Team Performance Management: An International Journal*, 26(7/8), 357-374.
41. DeOrtentiis, P. S., Summers, J. K., Ammeter, A. P., Douglas, C., & Ferris, G. R. (2013). Cohesion and satisfaction as mediators of the team trust–team effectiveness relationship: An interdependence theory perspective. *Career Development International*, 18(5), 521-543.
42. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. *The Oxford handbook of human motivation* (pp. 85–107). Oxford University Press.
43. Duckworth, A. L., & Steinberg, L. (2015). Unpacking self-control. *Child development perspectives*, 9(1), 32-37.
44. Dhani, P., & Sharma, T. (2016). Emotional intelligence; history, models and measures. *International journal of science technology and management*, 5(7), 189-201.
45. Druskat, V. U., & Pescosolido, A. T. (2006). The impact of emergent leader's emotionally competent behavior on team trust, communication, engagement, and effectiveness. *In Individual and Organizational Perspectives on Emotion Management and Display*. Emerald Group Publishing Limited, 2, 25-55. doi.org/10.1016/S1746-9791(06)02002-5.
46. Doorewaard, H., Van Hootegeem, G., & Huys, R. (2002). Team responsibility structure and team performance. *Personnel review*, 31(3), 356-370.
47. Edelman, P., & van Knippenberg, D. (2018). Emotional intelligence, management of subordinate's emotions, and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 592-607.
48. Evans, C. R., & Dion, K. L. (2012). Group cohesion and performance: A meta-analysis. *Small Group Research*, 43(6), 690-701.
49. Fapohunda, T. M. (2013). Towards effective team building in the workplace. *International journal of education and research*, 1(4), 1-12.
50. Fasihzadeh, N., Oreyzi, H., & Nouri, A. (2012). Investigation of positive affect and emotional intelligence effect on job satisfaction among oil refinery personnel of Isfahan. *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 4(2), 32.
51. Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of management*, 38(4), 1167-1230.
52. Fung, H. P. (2014). Relationships among team trust, team cohesion, team satisfaction and project team effectiveness as perceived by project managers in Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Management*, 1(1), 1-15.
53. Gayathri, N., & Meenakshi, K. (2013). A literature review of emotional intelligence. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2(3), 42-51.
54. Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A., & Green, F. (2012). Teamwork, skill development and employee welfare. *British Journal of Industrial Relations*, 50(1), 23-46.

55. Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & organization development journal*, 23(2), 68-78.
56. García-Buades, M. E., Peiró, J. M., Montañez-Juan, M. I., Kozusznik, M. W., & Ortiz-Bonnín, S. (2020). Happy-productive teams and work units: A systematic review of the 'happy-productive worker thesis'. *International journal of environmental research and public health*, 17(1), 69.
57. Garvin, C. (2001). The potential impact of small-group research on social group work practice. *Group work: Strategies for strengthening resiliency*, New York: The Haworth Press, Inc., 51-70.
58. George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.
59. Ginnett, R. (2009). *Crews as Groups: Their Formation and Their Leadership*. (1 st Edition). Routledge.
60. Guillén, L., & Florent-Treacy, E. (2011). Emotional intelligence and leadership effectiveness: The mediating influence of collaborative behaviors. *Journal of Organizational Behavior*. Prieiga per internetą: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1759991>.
61. Gully, S. M., Devine, D. J., & Whitney, D. J. (1995). A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence. *Small group research*, 26(4), 497-520.
62. Gunavathy, D. J., & Ayswarya, M. R. (2011). Emotional intelligence and job satisfaction as correlates of job performance-a study among women employed in the Indian software industry. *Paradigm*, 15(1-2), 58-65.
63. Guščinskienė, J., Sapežinskienė, L., Švedienė, L. (2003). *Komandos organizavimo principai: Reabilitacijos specialistų komandos pavyzdžiu*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
64. Godfrua, J. (1992). Chto takoe psichologiya: v 2 t. / per. s frants. T. 1. Moskva : Mir, 1992. 496 s. Druzhinin, 2008 – Druzhinin V. N. Psihologiya obschih sposobnostey. 3-e izd. Sankt-Peterburg: Piter, 2008. 368 p.
65. Gohm, C. L., Corser, G. C., & Dalsky, D. J. (2005). Emotional intelligence under stress: Useful, unnecessary, or irrelevant?. *Personality and individual differences*, 39(6), 1017-1028.
66. Gross, J. J., & Jazaieri, H. (2014). Emotion, emotion regulation, and psychopathology: An affective science perspective. *Clinical psychological science*, 2(4), 387-401.
67. Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence*. Bantam Books, New York, NY.
68. Goleman D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
69. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55-65.
70. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2007). *Lyderystė: Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą*. Kaunas: Smaltija.
71. Goleman, D. (2009). *Emocinis intelektas*. Vilnius: Presvika.
72. Greenockle, K. M. (2010). The new face in leadership: Emotional intelligence. *Quest*, 62(3), 260-267.
73. Haber, M. G., Cohen, J. L., Lucas, T., & Baltes, B. B. (2007). The relationship between self-reported received and perceived social support: A meta-analytic review. *American journal of community psychology*, 39(1), 133-144.

74. Harris, T. E., Sherblom, J. C. (2018). *Small Group and Team Communication*. (5 Edition). Long Grove: Illinois.
75. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205–224). American Psychological Association. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/10594-009>.
76. Harvey, P., & Dasborough, M. T. (2006). Consequences of employee attributions in the workplace: The role of emotional intelligence. *Psicothema*, 145-151.
77. Hendrix, G. (2002). *The importance of goals to the Success of Work Teams*. CSWR Papers. University of North Texas: Center for Study of works Teams.
78. Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 387-397.
79. Høigaard, R., Säfvenbom, R., & Tønnessen, F. E. (2006). The relationship between group cohesion, group norms, and perceived social loafing in soccer teams. *Small group research*, 37(3), 217-232.
80. Ibe, H. N., & Chimmunya, E. (2020). Assessing Science Education Undergraduates' Possession of Emotional Intelligence Skills for Sustenance in the Professional World. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 4(10), 415-419.
81. Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to I MOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
82. Inoue, Y., Funk, D. C., Wann, D. L., Yoshida, M., & Nakazawa, M. (2015). Team identification and postdisaster social well-being: The mediating role of social support. *Group dynamics: theory, research, and practice*, 19(1), 31.
83. Yalom, I. D. (1995). *The Theory and Practice of Group Psychotherapy*. New York: Basic Books.
84. Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (1991). *Joining together: Group theory and group skills*. Prentice-Hall, Inc.
85. Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human performance*, 17(2), 195-218.
86. Kasiulevičius, V., Denapienė, G. (2008). *Statistikos taikymas mokslinių tyrimų analizėje*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
87. Kepalaitė, A. (2008). *Grupės ir grupiniai procesai. Mokomoji knyga*. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas.
88. Katzenback, J., Smith, D. (1994). *The wisdom of teams*. New York: Harper Business.
89. Kiffin-Petersen, S., & Cordery, J. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 93-116.
90. Killian, K. D. (2012). Development and validation of the emotional self-awareness questionnaire: A measure of emotional intelligence. *Journal of Marital and Family Therapy*, 38(3), 502-514.
91. Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.
92. Lavy, S., Bareli, Y., & Ein-Dor, T. (2015). The effects of attachment heterogeneity and team cohesion on team functioning. *Small Group Research*, 46(1), 27-49.
93. Leonavičius, J. (1993). *Sociologijos žodynas*. Vilnius: Academia, p. 68.

94. Lee, C., & Wong, C. S. (2019). The effect of team emotional intelligence on team process and effectiveness. *Journal of Management & Organization*, 25(6), 844-859.
95. Liao, H., Chuang, A., & Joshi, A. (2008). Perceived deep-level dissimilarity: Personality antecedents and impact on overall job attitude, helping, work withdrawal, and turnover. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(2), 106-124.
96. Liang, H. Y., Shih, H. A., & Chiang, Y. H. (2015). Team diversity and team helping behavior: The mediating roles of team cooperation and team cohesion. *European Management Journal*, 33(1), 48-59.
97. Liu, X. Y., & Liu, J. (2013). Effects of team leader emotional intelligence and team emotional climate on team member job satisfaction: A cross-level. *Nankai Business Review International*, 4(3), 180-198.
98. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba. Mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
99. Littlepage, G. E., Cowart, L., & Kerr, B. (1989). Relationships between group environment scales and group performance and cohesion. *Small Group Behavior*, 20(1), 50-61.
100. Lunenburg, F. C. (2011). Self-efficacy in the workplace: Implications for motivation and performance. *International journal of management, business, and administration*, 14(1), 1-6.
101. Man, D. C., & Lam, S. S. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: a cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(8), 979-1001.
102. Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of business and psychology*, 17(3), 387-404.
103. Mayer, J. D., Salovey, P. (1997), "What is emotional intelligence?", in Salovey, P. and Sluyter, D. (Eds), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. Basic Books, New York, NY.
104. Mayer, J. D., & Caruso, D. (2002). The effective leader: Understanding and applying emotional intelligence. *Ivey business journal*, 67(2), 1-5.
105. Mayer, J. D., Salovey, P., and Caruso, D. R. (2004). *Mayer—Salovey—Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) User's Manual*. Toronto, ON: MHS Publishers.
106. McDonald, A. (2020). Emotions. *UCLA Encyclopedia of Egyptology*, 1(1).
107. McCrae, R. R. (2000). Emotional intelligence from the perspective of the five-factor model of personality. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 263–276). Jossey-Bass.
108. Menges, J. I., & Kilduff, M. (2015). Group emotions: Cutting the Gordian knots concerning terms, levels of analysis, and processes. *Academy of Management Annals*, 9(1), 845-928.
109. Miles, A. (2014). An Examination of the Relationship Between Perceived Leadership Behaviors, Perceived Team Cohesion and Team Performance. *Dissertations, Theses and Capstone Projects*. 658.
110. Mysirlaki, S., & Paraskeva, F. (2019). Virtual team effectiveness: insights from the virtual world teams of massively multiplayer online games. *Journal of Leadership Studies*, 13(1), 36-55.

111. Mockaitis, A. I., Rose, E. L., & Zettinig, P. (2012). The power of individual cultural values in global virtual teams. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(2), 193-210.
112. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
113. Neil, R., Wagstaff, C. R., Weller, E., & Lewis, R. (2016). Leader behaviour, emotional intelligence, and team performance at a UK government executive agency during organizational change. *Journal of Change Management*, 16(2), 97-122.
114. Neale S., Arnel L.S, Wilson L. (2008). *Emocinis intelektas ir ugdymas*. Vilnius: Verslo žinios.
115. Northouse, P. G. (2004). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
116. Offermann, L. R., Bailey, J. R., Vasilopoulos, N. L., Seal, C., & Sass, M. (2004). The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance. *Human performance*, 17(2), 219-243.
117. Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
118. Paul, R., Drake, J. R., & Liang, H. (2016). Global virtual team performance: The effect of coordination effectiveness, trust, and team cohesion. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 59(3), 186-202.
119. Pandey, N., & Sharma, M. K. (2016). The Impact of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: Evidence from a Large Indian Bank. *IUP Journal of Soft Skills*, 10(3), 7-23.
120. Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Metodinė priemonė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
121. Patel, T., & Hamlin, R. G. (2017). Toward a unified framework of perceived negative leader behaviors insights from French and British educational sectors. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 157-182.
122. Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European journal of personality*, 15(6), 425-448.
123. Petrides, K. V. (2011). *Ability and trait emotional intelligence*. In T. Chamorro-Premuzic, S. von Stumm, A. Furnham (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbooks of personality and individual differences* (pp. 656-678). Wiley-Blackwell.
124. Perez, J. C., Petrides, K. V., & Furnham, A. (2005). *Measuring trait emotional intelligence*. In R. Schulze & R. D. Roberts (Eds.), *International Handbook of Emotional Intelligence*. Cambridge, MA: Hogrefe & Huber.
125. Pinos, V., Twigg, N. W., Parayitam, S., & Olson, B. J. (2006). Leadership in the 21st century: The effect of emotional intelligence. *Academy of Strategic Management Journal*, 5, 61-74.
126. Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The international journal of organizational analysis*, 11(1), 21-40.
127. Prichard, C. (2017). Accountability: The glue that holds a team together. *Nursing Management*, 48(11), 10-12.
128. Raižienė, S., Endriulaitienė, A. (2008). *Efektyvus komandų formavimas: principai, metodai, įgūdžiai. Metodinė priemonė*. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.
129. Rahim, M. A., & Psenicka, C. (2005). Relationship between emotional intelligence and effectiveness of leader role: A dyadic study in four countries. *International Journal of Organizational Analysis*. 13(4), 327-342.

130. Rahman, M. K. U., & Haleem, F. (2018). On the relationship between emotional intelligence and job satisfaction. *Middle East Journal of Business*, 13(2), 13-17.
131. Ramesar, S., Koortzen, P., & Oosthuizen, R. M. (2009). The relationship between emotional intelligence and stress management. *SA Journal of Industrial Psychology*, 35(1), 39-48.
132. Rego, A., Sousa, F., Pina e Cunha, M., Correia, A., & Saur-Amaral, I. (2007). Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study. *Creativity and innovation management*, 16(3), 250-264.
133. Reimer, T., Russell, T., & Roland, C. (2017). Groups and teams in organizations. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1-23.
134. Remeikaitė, I., & Lekavičienė, R. (2002). The concept of emotional intelligence and the problem of its assessment. *Psichologija*, 26, 54-65.
135. Rudestam, K. E. (1993). *Grupovaja psichoterapija*. Moskva: Progress.
136. Ruggieri, S., & Abbate, C. S. (2013). Leadership style, self-sacrifice, and team identification. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(7), 1171-1178.
137. Robbins, S. (2007). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Trečias leidimas. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
138. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisas*. Jakarta: Salemba Empat.
139. Rodríguez-Sánchez, A. M., Devloo, T., Rico, R., Salanova, M., & Anseel, F. (2017). What makes creative teams tick? Cohesion, engagement, and performance across creativity tasks: A three-wave study. *Group & Organization Management*, 42(4), 521-547.
140. Ross, S. (2014). A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development. *Journal of Management Development*. 33(4), 299-323.
141. Rosh, L., Offermann, L. R., & Van Diest, R. (2012). Too close for comfort? Distinguishing between team intimacy and team cohesion. *Human Resource Management Review*, 22(2), 116-127.
142. Van Rooy, D. L., Viswesvaran, C., & Pluta, P. (2009). An evaluation of construct validity: What is this thing called emotional intelligence?. *Human Performance*, 18(4), 445-462.
143. Sadri, G. (2012). Emotional intelligence and leadership development. *Public Personnel Management*, 41(3), 535-548.
144. Savanevičienė, A., Šilingienė, V. (2006). *Darbas grupėse. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
145. Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “Big Five” in teamwork? *Small Group Research*, 36, 555–599.
146. Salas, E., Grossman, R., Hughes, A. M., & Coultas, C. W. (2015). Measuring team cohesion: Observations from the science. *Human factors*, 57(3), 365-374.
147. Salas, E., Estrada, A. X., & Vessey, W. B. (Eds.). (2015). *Team cohesion: Advances in psychological theory, methods and practice*. Emerald Group Publishing.
148. Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence. *Current directions in psychological science*, 14(6), 281-285.
149. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
150. Peña-Sarrionandia, A., Mikolajczak, M., & Gross, J. J. (2015). Integrating emotion regulation and emotional intelligence traditions: a meta-analysis. *Frontiers in psychology*, 6, 160.
151. Serrat, O. (2017). *Understanding and developing emotional intelligence*. In Knowledge solutions. Springer, Singapore.

152. Severt, J. B. (2016). *The effect of leader behavior and team processes on the development of team cohesion: doctoral dissertation*. The George Washington University.
153. Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, 5(1), 27-52.
154. Suifan, T. S., Bahjat Abdallah, A., & Sweis, R. J. (2015). The Effect of a Manager's Emotional Intelligence on Employees' Work Outcomes in the Insurance Industry in Jordan. *International business research*, 8(9), 67-82.
155. Sohmen, V. S. (2013). Leadership and teamwork: Two sides of the same coin. *Journal of IT and Economic Development*, 4(2), 1-18.
156. Sy, T., Tram, S., & O'hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 461-473.
157. Sosik, J. J., & Jung, D. I. (2002). Work-group characteristics and performance in collectivistic and individualistic cultures. *The Journal of social psychology*, 142(1), 5-23.
158. Schlegel, K., Mehu, M., van Peer, J. M., & Scherer, K. R. (2018). Sense and sensibility: The role of cognitive and emotional intelligence in negotiation. *Journal of Research in Personality*, 74, 6-15.
159. Schneider, T. R., Lyons, J. B., & Khazon, S. (2013). Emotional intelligence and resilience. *Personality and Individual Differences*, 55(8), 909-914.
160. Starshenbaum, G. V. (2005). *Psichoterapija v gruppie*. Moskva: Institut psichoterapiji.
161. Swann Jr, W. B., Jetten, J., Gómez, Á., Whitehouse, H., & Bastian, B. (2012). When group membership gets personal: a theory of identity fusion. *Psychological review*, 119(3), 441-456.
162. Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). *Komanda: samprata, kūrimas, vadovavimas. Monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
163. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
164. Taboli, H., Ahmadipanah, M., Jalilian, O., Hasani, S. R., Jalilian, H., Jalilian, H., & Tung-HsingChiang, S. (2013). Job satisfaction as a mediator in relationship between emotional intelligence, organizational commitment in employees' Kerman universities. *Life Science Journal*, 10(1), 1-10.
165. Toseland R. W., Rivas R. F. (2005). *An introduction to group work practice*. Boston: Allyn an Bacon.
166. Tripathy, M. (2018). Building quality teamwork to achieve excellence in business organizations. *International research journal of management, IT and social sciences*, 5(3), 1-7.
167. Vaitkevičiūtė, V. (2001). *Tartautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas.
168. van Mierlo, H., Rutte, C. V., Vermunt, J. K., Kompier, M. A. J., & Doorewaard, J. A. M. C. (2006). Individual autonomy in work teams: The role of team autonomy, self-efficacy, and social support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 281-299.
169. Wagner, R. K., & Sternberg, R. J. (1985). Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge. *Journal of personality and social psychology*, 49(2), 436-458.
170. Wang, Y. S., & Huang, T. C. (2009). The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(3), 379-392.

171. Wendt, H., Euwema, M. C., & Van Emmerik, I. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 358-370.
172. West, M. A. (2011). *Efektyvus komandinis darbas*. Poligrafija ir informatika.
173. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai. Mokymo priemonė aukštojoje mokykloje studentams*. Vilnius: Rosma, p. 13.
174. Widayati, C. C., Arijanto, A., Widjaja, P. H., & Fintura, A. T. (2021). The Effect of Emotional Intelligence, Communication and Teamwork on Employee Performance. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2(3), 554-568.
175. Wilderom, C. P., Hur, Y., Wiersma, U. J., den Berg, P. T. V., & Lee, J. (2015). From manager's emotional intelligence to objective store performance: Through store cohesiveness and sales-directed employee behavior. *Journal of organizational behavior*, 36(6), 825-844.
176. Wise, S. (2014). Can a team have too much cohesion? The dark side to network density. *European management journal*, 32(5), 703-711.
177. Wu, J., & Lu, Q. (2012, November). On the relationship of leadership behavior, team cohesion and team innovation performance. In *2012 International Symposium on Management of Technology (ISMOT)*, 33-37. IEEE.
178. Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2017). *Leader traits and attributes*. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership*. 3rd ed., pp. 29– 55. Thousand Oaks, CA: Sage.
179. Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The leadership quarterly*, 12(4), 451-483.
180. Zeidner, M., Roberts, R. D. & Matthews, G. (2009). The Emotional Intelligence Bandwagon: Too Fast To Live, Too Yuong To Die? *An International Journal Advancement of Psychological Theory*. 15(3), 239-248.
181. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
182. Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 545-568.
183. Žydžiūnaitė, V. (2005). *Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija Slaugytojų veiklos požiūriu*. Monografija.

Priedai

1 priedas. Komandos samprata (sudaryta autorės)

Apibrėžimas	Šaltinis
Grupė – visuma žmonių, kuriuos vieną su kitu jungia bendri interesai ar tarpusavio priklausomumas.	Leonavičius (1993)
Grupė – tai žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai ir priklausymas tai pačiai organizacijai).	Vijeikienė, Vijeikis (2000)
Komanda – tai grupė iš kelių asmenų, kurie siekdami tam tikro tikslo derina tarpusavio veiksmus ir sutelkia pastangas.	Draft (2000)
Komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas kartu būtinas bendram tikslui įgyvendinti, ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams tenkinti.	Vijeikienė, Vijeikis (2000)
Darbo grupė – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno nario individualiems poreikiams tenkinti.	Barvydienė, Kasiulis (2001)
Komanda apibūdinama, kaip tikslingą veiklą realizuojanti žmonių grupė, nes komanda privalo turėti tikslą, kuris turi derėti su jau patvirtintu siekiamų tikslų rinkiniu, kurį yra paskelbę organizacijos vadovai	Hendrix (2002)
Komanda – tai žmonių grupė, galinti veiksmingai imtis bet kokio darbo, kuriam atlikti ji buvo sukurta.	Guščinskienė, Sapežinskienė, Švedienė (2003)
Grupė -tai du ar daugiau vienas nuo kito priklausantys ir tarpusavyje sąveikaujantys žmonės, susibūrę tam, kad įgyvendintų konkrečius tikslus.	Robbins (2007)
Komanda – tai super grupė, kuri remiasi veikloje tomis pačiomis vertybėmis, idealais, nuostatomis, pripažįsta tą pačią organizacijos ir jos veiklos filosofiją, ir yra įsitikinę jos veiksmingumu.	Zakarevičius, Kvedaravičius, Augustauskas (2004)
Grupė, tai individų visuma, turinti tiesioginį kontaktą tarp grupės narių, apibrėžtą bendradarbiavimo trukme, pastovumu, autonomija bei identiškumu, siekiant bendrų tikslų.	Savanevičienė, Šilingienė (2005)
Komanda apibūdinama, kaip du ar daugiau asmenų, kurie socialiai sąveikauja (akis į akį arba vis dažniau virtualiai), turi vieną ar daugiau bendrų tikslų, kurie yra suburti atlikti organizacinius tikslus, pasižymi tarpusavio priklausomybe, susijusia su darbo eiga, tikslais ir rezultatais, turi skirtingus vaidmenis ir atsakomybę, bei kartu įsitraukę į visą apimančią organizacinę sistemą.	Kozłowski, Ilgen (2006)
Komanda – tai žmonių grupė, susidedanti iš dviejų ar daugiau asmenų, kurie dirba kartu atlikdami tam tikrą užduotį.	Šimanskienė, Seilius (2009)
Darbo komandos – tai organizacijoje sukurtos žmonių grupės, atliekančios užduotis, kurios padeda įgyvendinti organizacijos uždavinius.	West (2011)

Apibrėžimas	Šaltinis
Komandas galima apibrėžti, kaip grupes, kurias sudaro tarpusavyje susiję asmenys, kurie turi bendrus pagrindinius tikslus ir yra pasiskirstę komandiniais vaidmenimis. Komandos paprastai susiduria su užduotimis, kurios labai tarpusavyje susijusios, todėl komandos nariai vienas nuo kito priklausomi, kad atliktų darbą ir pasiektų savo tikslus	Reimer, Russell, Roland (2017)

2 priedas. Komandos sutelktumą didinantys ir mažinantys veiksniai (sudaryta autorės remiantis Rudestam, 1993; Godfrua, 1992; Bakanauskienė, Kyguolienė, 2013; Starshenbaum, 2005; Raižienė, Endriulaitienė, 2008; Kepalaitė, 2008; Wise, 2014)

Komandos sutelktumą didinantys veiksniai	Komandos sutelktumą mažinantys veiksniai
Sutampančios grupės narių vertybės, interesai, požiūriai	Mažų pogrupių egzistavimas grupėje
Nariai gali patenkinti savo asmeninius poreikius grupėje	Išankstinė pažintis, atskirų grupių narių draugystė
Grupės tikslai atitinka individualius poreikius	Vadovo elgesys, skatinantis įtampą ir konfliktus
Grupės prestižas bei suteikiantis prestižą grupės nariui	Bendro tikslo nebuvimas, kuris patrauktų ir vienytų grupės dalyvius
Grupės homogeniškumas, kai nėra didelių amžiaus ir išsilavinimo skirtumų	Grupės narių problemos, kaip baimė pasirodyti nevykėliu, nekompetingu, pasitikėjimo savimi ir savigarbos stoka
Saugumo, geranoriškumo, priėmimo atmosfera grupėje	Grupės narių susvetimėjimas, nemokėjimas rūpintis kitais, mylėti ir būti mylimam, artumo baimė
Aktyvi, emocionali, bendra veikla siekiant reikšmingo tikslo	Grupės narių gyvenimo beprasmiškumo ir tuštumos jausmas, santykių su artimaisiais problemos
Vadovas yra funkcionalaus grupės dalyvio modelis	
Vadovas naudoja specialius pratimus ir priemones, skatinančius sutelktumą	
Kitos konkuruojančios grupės egzistavimas	
Išskirtinio grupės dalyvio buvimas	
Bendri renginiai	
Grupės statusas ir pripažinimas	
Kartu leidžiamas laikas	
Motyvavimas visos grupės, o ne atskirus narius	
Bendrumo jausmas ir pasitikėjimas vietoje vienatvės ir susvetimėjimo, bei suvokimas „komanda“, kaip vieningą vienetą	
Darbas siekiant bendro, o ne individualaus rezultato	
Bendradarbiavimas, vietoje konkurencijos	
Konstruktivi saviraiška, o ne „kova už būvį“	

3 priedas. Emocinio intelekto sampratos apibrėžimai (sudaryta autorės)

Apibrėžimas	Šaltinis
Emocinis intelektas apibrėžiamas, kaip asmenybės gebėjimas integruoti jausmus ir mąstymą, t. y. atpažinti ir suvokti emocijas, jų reikšmę, jas asimiliuoti bei valdyti, ir tuo remiantis samprotauti.	Remeikaitė ir Lekavičienė (2002)
Emocinis intelektas apibrėžiamas, kaip gebėjimas mąstyti apie emocijas ir emocijų pagalba pastiprinti mąstymą. Tai apima gebėjimus tiksliai suvokti emocijas, pasiekti ir generuoti emocijas, kad padėtų mintims, suprasti emocijas, ir emocines žinias, ir reflektiviai reguliuoti emocijas, kad būtų skatinamas emocinis, intelektinis augimas.	Mayer, Salovey ir Caruso (2004)
Emocinis intelektas – tai protinių gebėjimų rinkinys, įgalinantis įvertinti, išreikšti ir reguliuoti emocijas, taip pat integruoti šiuos emocijų procesus su individo pažinimo procesais, skatinančiais jo tobulėjimą ir pasiekimus. Šių autorių pasiūlytas EI modelis susideda iš keturių hierarchiškai susietų gebėjimų sričių arba šakų: emocijų suvokimo, mąstymo palengvinimo naudojant emocijas, emocijų supratimo ir emocijų valdymo.	Salovey ir Grewal (2005) Salovey ir Mayer (1990)
Emocinis intelektas – vadovo sugebėjimas valdyti save ir santykius su žmonėmis.	Goleman, Boyatzis, McKee (2007)
Emocinis intelektas yra nuolatinė šių dalykų praktika: mūsų ir kitų emocinės informacijos naudojimo; emocinės informacijos suvokimo; sugebėjimas nedelsiant priimti sprendimą kad gautume, tai ko norime iš konkrečios situacijos ir gyvenimo.	Neale, Arnel & Wilson (2008)
Emocinis intelektas, tai savo jausmų pažinimas, emocijų valdymas, gebėjimas siekti tikslo, gebėjimas išvengti kitų jausmus ir žmonių tarpusavio santykiai.	Goleman (2009)
Emocinis intelektas (EI) - žmogaus gebėjimas suvokti, integruoti, suprasti ir valdyti emocijas.	Zeidner, Roberts ir Matthews (2009)
Emocinis intelektas apibrėžiamas, kaip asmens gebėjimas tinkamai reguliuoti savo emocijas ir apima gebėjimą stebėti savo ir kitų žmonių jausmus ir emocijas, gebėjimą jas atskirti ir naudoti šią informaciją, kad vadovautųsi savo mąstymu ir veiksmais.	Guillen (2011)
Emocinį intelektą apibrėžia, kaip "gebėjimus, pvz. motyvuoti save ir išlikti nepaisant nusivylimų; kontroliuoti impulsus ir atidėti pasitenkinimą; reguliuoti savo nuotaikas ir neleisti, kad nerimas užvaldytų gebėjimą mąstyti; empatiją ir viltį.	Sadri (2012)
Emocinis intelektas - tai gebėjimas suvokti ir atpažinti savo ir kitų emocijas, bei valdyti savo afektines būsenas, siekiant pagerinti gerovę ir asmeninių, profesinių santykių kokybę	Killian (2012)
Žmogaus emocinį intelektą lemia emocinio savęs suvokimo, savęs aktualizavimo, tarpasmeninių santykių, tikrovės testavimo, tolerancijos stresui, optimizmo, laimės ir kt. savybės/bruožai	Gayathri & Meenakshi (2013).
Emocinis intelektas - tai gebėjimas tiksliai suvokti, vertinti ir išreikšti emocijas; gebėjimas pasiekti ir (arba) sukelti jausmus, kai jie palengvina mąstymą; gebėjimas suprasti emocijas ir emocines žinias; gebėjimas reguliuoti emocijas, kad būtų skatinamas emocinis ir intelektinis augimas"	Gayathri (2013)
Emocinį intelektą sudaro gebėjimas suvokti emocijas, pasiekti ir sukelti emocijas, kad jos padėtų mąstyti, suprasti emocijas ir emocines žinias	Cote (2014).

Apibrėžimas	Šaltinis
bei refleaktyviai reguliuoti emocijas, skatinti emociinį ir intelektinį augimą.	
Emocinis intelektas yra gebėjimas atpažinti bei suprasti savo ir aplinkinių žmonių emocijas, o tada pasitelkti šias žinias valdant elgesį ir santykius.	Bradberry & Greaves (2020).

4 priedas. Komandos sutelktumo raiškos tyrimo instrumentarijus (sudaryta autorės)

<i>I diagnostinis blokas. Komandos sutelktumas</i>	
Kriterijai	Indikatoriai/Teiginiai
Bendro tikslo siekimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mūsų komanda sutaria dėl bendrų tikslų ir aistringai jų siekia. 2. Jei jau sutarėme dėl tikslų, dėl jų nebesiginčijame. 3. Tai, ką daro mūsų komanda yra prasminga ir vertinga. 4. Siekiant tikslų mūsų komanda nesiblaško, yra kantri ir ištvėringa.
Bendri sutarimai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komanda turi nustatytas elgesio taisykles, kurios remiasi bendromis vertybėmis. 2. Taisyklių laikosi visi komandos nariai. 3. Komandos nariui parodžius nepriimtinas manieras yra sukeliamas. komandos narių nepasitikėjimas, taikomos baudmės, pvz. vengimas, ignoravimas, pyktis, pašaipi replika. 4. Komanda nėra linkusi lengvai priimti naują komandos narį.
Stiprus pasitikėjimas komandos nariais	<p>Kompetencija:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tikiu savo komandos kompetencija ir profesionalumu. 2. Mūsų komanda gali įveikti bet kokius sunkumus. <p>Geranoriškumas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jaučiu savo komandos narių besąlygišką palaikymą. 2. Komandos nariai noriai dalinasi patarimais ir remia. <p>Sąžiningumas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Komandos nariais pasitikiu, jie nemanipuliuoja, neapgaujinėja. 2. Komandos nariai laikosi pažadų. <p>Nuspėjamumas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Komandos nariai puikiai pažįsta vieni kitus, žino silpnąsias ir stipriąsias komandos narių savybes. 2. Komandoje mes suprantame vienas kitą vos iš kelių žodžių.
Pagalba vienas kitam	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komandos nariai nuolat vienas kitam padeda. 2. Stresinėje situacijoje visada sulaukiu komandos pagalbos ir palaikymo. 3. Komandos nariai žino mano asmenines problemas ir stengiasi padėti.
Konformizmo raiška	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komandos nariai rūpinasi tik savimi ir yra linkę ignoruoti komandos interesus. 2. Komandoje yra narių, kurie nesielgia ir nemąsto kaip visa komanda. 3. Komandoje yra narių, kurie ginčijasi, yra egocentriški ir neatsižvelgia į kitų komandos narių nuomonę.
Stiprus emocinis patrauklumas	<p>Asmeninė motyvacija:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Noriu būti šios komandos dalimi. 2. Esu stipriai emociškai susijęs su savo komanda. 3. Komandoje sulaukiu pripažinimo ir tą labai vertinu. <p>Tarpasmeninis patrauklumas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mano ir komandos narių požiūriai sutampa. 2. Komandoje turiu bendraminčių. 3. Mano išklauso, galiu būti atviras. <p>Grupinės veiklos patrauklumas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mums patinka kartu dirbti, mes turime savo veiklos stilių. 2. Dalyvaujame bendruose renginiuose ir kartu leidžiame laiką po darbų. 3. Vertiname savo buvimą kartu.

5 priedas. Vadovo emocinio intelekto raiškos instrumentarijus (sudaryta autorės)

<i>II diagnostinis blokas. Vadovo emocinis intelektas</i>	
Kriterijai	Indikatoriai/Teiginiai
Savireguliacija	<p>Savikontrolė:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas geba laikytis susitarimų ir įsipareigojimų. 2. Vadovas dažnai priima komandos narių pastabas ir pasiūlymus, kaip asmeninius išpuolius. 3. Vadovas pasižymi kantybe ir atkakliai įveikia kliūtis. 4. Vadovas išlieka ramus ir racionalus sudėtingose situacijose. <p>Savo emocijų valdymas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas dažniau rodo teigiamas emocijas, nei neigiamas. 2. Neigiamos vadovo emocijos Jus demotyvuoja, mažina pasitikėjimą. 3. Vadovas konfliktinėse situacijose valdo savo emocijas. 4. Vadovas nėra linkęs užsipulti komandos narius. <p>Savivoka:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas savimi pasitiki ir geba priimti pagrįstus sprendimus. 2. Vadovas jaučiasi visavertis ir nebijo kitų komandos narių sėkmės. 3. Vadovas komandos nariams skatina priimti nuopelnus už puikius darbo rezultatus. 4. Vadovo elgesys komandoje yra grįstos sąžiningumo, atvirumo, teisingumo vertybėmis komandoje. <p>Streso valdymas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas geba priimti atsakomybę susidūręs su problemomis. 2. Vadovas dažnai stresinėje situacijoje kontroliuoja agresiją (pyktį, nerimą, rėkimą ir pan.) ir priešišumą. 3. Vadovas dažnai stresinėse situacijose elgiasi neatsakingai ir negeba valdyti emocijų.
Asmeninė motyvacija	<p>Savimotyvacija:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas su malonumu imasi sunkaus darbo, moka daryti išpūdį. 3. Vadovas nuolat ieško būdų, kaip pagerinti veiklos rezultatus. 4. Vadovas turi stiprią motyvaciją siekti tikslų ir geba motyvuoti kitus savo pavyzdžiu. <p>Tikslo siekimas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas kelia aukštus reikalavimus savo veiklai. 2. Vadovas geba išlikti dėmesingas, kūrybingas ir veiklus, ieškant būdų, kaip pagerinti savo ir organizacijos veiklą. 3. Vadovas siekdamas tikslų neatsižvelgia į kliūtis ir nesėkmes.

Sąmoningumas	<p>Empatija:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas geba atpažinti Jūsų emocijas, būseną, norus ir poreikius. 2. Vadovas dažnai domisi Jūsų problemomis. 3. Vadovas nuolat išklauso, supranta komandos narius ir teikia grįžtamąjį ryšį. 4. Vadovo nuolankumas teigiamai veikia Jūsų nuotaikas ir emocijas, skatina pasitikėjimą, didina kūrybingumą ir novatorišką problemų sprendimą. <p>Organizacinis sąmoningumas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas supranta organizacijoje vykdomą politiką, pagrindines vertybes ir taisykles. 2. Vadovas gerai pažįsta komandos narių stiprybes, pasiekimus, tobulėjimus ir suteikia galimybę karjerai. 3. Vadovas kuria pasitikinčią savimi komandą ir draugišką aplinką. 4. Vadovas nuolat skatina ir apdovanoja.
Santykių valdymas	<p>Bendradarbiavimas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas nuolat dalijasi planais, informacija, šaltiniais. 2. Vadovas retai skleidžia draugišką bendradarbiavimo nuotaiką, nepastebi ir nepuoselėja bendradarbiavimo galimybių. 3. Vadovas nuolat rodo pavyzdį, dalijasi savo atsakomybe ir yra atviras. <p>Konfliktų valdymas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas kilusius konfliktus ar problemas sprendžia diplomatiškai ir taktiškai. 2. Vadovas yra linkęs nuslėpti ir nediskutuoti viešai apie konfliktus ar problemas. 3. Vadovo veikla prieštarauja komandos narių lūkesčiams, ir jis piktnaudžiauja savo padėtimi, pvz. persekioja už kritiką, tiesą ir pan. 4. Vadovas visada leidžia pasisakyti, toleruoja skirtingus požiūrius ir randa visiems priimtina sprendimą. <p>Komunikacija</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas visada išklauso geras ir blogas žinias. 2. Vadovas nuolat įtikina komandą ir kartu džiaugiasi pasiektai rezultatais. 3. Vadovas užtikrina nuolatinį grįžtamąjį ryšį. 4. Vadovas geba aiškiai pasakyti, ką galvoja, jaučia ir nori.

6 priedas. Anketa

Gerbiamas respondente,

Nuoširdžiai dėkoju, kad sutikote dalyvauti apklausoje. Esu Kauno technologijos universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentė Sandra Švelnienė. Atlieku tyrimą siekdama išsiaiškinti, koks ryšys egzistuoja tarp vadovo emocinio intelekto ir jo komandos sutelktumo, ir motyvacijos dirbti išvien siekiant organizacijos tikslų.

Anketa yra anoniminė, todėl tikimės, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus. Jums tinkamiausią atsakymą pažymėkite kryžiuuku arba bet koku kitu ženklu dešinėje anketos pusėje esančiuose skiltyse tam tikrą balą, kuris labiausiai atspindi Jūsų sutikimą su pateiktu teiginiu, skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – „visiškai nesutinku“, 2 – „šiek tiek sutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „greičiausiai sutinku“, 5 – „visiškai sutinku“.

Teiginiai	1	2	3	4	5
Mūsų komanda sutaria dėl bendrų tikslų ir aistringai jų siekia.					
Jei jau sutarėme dėl tikslų, dėl jų nebesiginčijame.					
Tai, ką daro mūsų komanda yra prasminga ir vertinga.					
Siekiant tikslų mūsų komanda nesiblaško, yra kantri ir ištverminga.					
Komanda turi nustatytas elgesio taisykles, kurias remiasi bendromis vertybėmis.					
Taisyklių laikosi visi komandos nariai.					
Komandos nariui paradžius nepriimtinas manieras yra sukeliamas komandos narių nepasitikėjimas, taikomos bausmės, pvz. vengimas, ignoravimas, pyktis, pašaipi replika.					
Komanda nėra linkusi lengvai priimti naują komandos narį.					
Tikiu savo komandos kompetencija ir profesionalumu.					
Mūsų komanda gali įveikti bet kokius sunkumus.					
Jaučiu savo komandos narių besąlygišką palaikymą.					
Komandos nariai noriai dalinasi patarimais ir remia.					
Komandos nariais pasitikiu, jie nemanipuliuoja, neapgaukinėja.					
Komandos nariai laikosi pažadų.					
Komandos nariai puikiai pažįsta vieni kitus, žino silpnąsias ir stipriąsias komandos narių savybes.					
Komandoje mes suprantame vienas kitą vos iš kelių žodžių.					
Komandos nariai nuolat vienas kitam padeda.					
Stresinėje situacijoje visada sulaukiu komandos pagalbos ir palaikymo.					
Komandos nariai žino mano asmenines problemas ir stengiasi padėti.					
Komandos nariai rūpinasi tik savimi ir yra linkę ignoruoti komandos interesus.					
Komandoje yra narių, kurie nesielgia ir nemąsto kaip visa komanda.					

Teiginiai	1	2	3	4	5
Komandoje yra narių, kurie ginčijasi, yra egocentriški ir neatsižvelgia į kitų komandos narių nuomonę.					
Noriu būti šios komandos dalimi.					
Esu stipriai emociškai susijęs su savo komanda.					
Komandoje sulaukiu pripažinimo ir tą labai vertinu.					
Mano ir komandos narių požiūriai sutampa.					
Komandoje turiu bendraminčių.					
Mane išklauso, galiu būti atviras.					
Mums patinka kartu dirbti, mes turime savo veiklos stilių.					
Dalyvaujame bendruose renginiuose ir kartu leidžiame laiką po darbų.					
Vertiname savo buvimą kartu.					
Vadovas geba laikytis susitarimų ir įsipareigojimų.					
Vadovas dažnai priima komandos narių pastabas ir pasiūlymus, kaip asmeninius išpuolius.					
Vadovas pasižymi kantrybe ir atkakliai įveikia kliūtis.					
Vadovas išlieka ramus ir racionalus sudėtingose situacijose.					
Vadovas dažniau rodo teigiamas emocijas, nei neigiamas.					
Neigiamos vadovo emocijos Jus demotyvuoja, mažina pasitikėjimą.					
Vadovas konfliktinėse situacijose valdo savo emocijas.					
Vadovas nėra linkęs užsipulti komandos narius.					
Vadovas savimi pasitiki ir geba priimti pagrįstus sprendimus.					
Vadovas jaučiasi visavertis ir nebijo kitų komandos narių sėkmės.					
Vadovas komandos narius skatina prisiimti nuopelnus už puikius darbo rezultatus.					
Vadovo elgesys komandoje yra grįstas sąžiningumo, atvirumo, teisingumo vertybėmis komandoje.					
Vadovas geba prisiimti atsakomybę susidūręs su problemomis.					
Vadovas dažnai stresinėje situacijoje kontroliuoja agresiją (pyktį, nerimą, rėkimą ir pan.) ir priešišumą.					
Vadovas dažnai stresinėse situacijose elgiasi neatsakingai ir negeba valdyti emocijų.					
Vadovas su malonumu imasi sunkaus darbo, moka daryti įspūdį.					
Vadovas nuolat ieško būdų, kaip pagerinti veiklos rezultatus.					
Vadovas turi stiprią motyvaciją siekti tikslų ir geba motyvuoti kitus savo pavyzdžiu.					
Vadovas kelia aukštus reikalavimus savo veiklai.					
Vadovas geba išlikti dėmesingas, kūrybingas ir veiklus, ieškant būdų, kaip pagerinti savo ir organizacijos veiklą.					
Vadovas siekdamas tikslų neatsižvelgia į kliūtis ir nesėkmes.					
Vadovas geba atpažinti Jūsų emocijas, būseną, norus ir poreikius.					

Teiginiai	1	2	3	4	5
Vadovas dažnai domisi Jūsų problemomis.					
Vadovas nuolat išklauso, supranta komandos narius ir teikia grįžtamąjį ryšį.					
Vadovo nuolankumas teigiamai veikia Jūsų nuotaikas ir emocijas, skatina pasitikėjimą, didina kūrybingumą ir novatorišką problemų sprendimą.					
Vadovas supranta organizacijoje vykdomą politiką, pagrindines vertybes ir taisykles.					
Vadovas gerai pažįsta komandos narių stiprybes, pasiekimus, tobulėjimus ir suteikia galimybę karjerai.					
Vadovas kuria pasitikinčią savimi komandą ir draugišką aplinką.					
Vadovas nuolat skatina ir apdovanoja.					
Vadovas nuolat dalijasi planais, informacija, šaltiniais.					
Vadovas retai skleidžia draugišką bendradarbiavimo nuotaiką, nepastebi ir nepuoseleja bendradarbiavimo galimybių.					
Vadovas nuolat rodo pavyzdį, dalijasi savo atsakomybe ir yra atviras.					
Vadovas kiliusius konfliktus ar problemas sprendžia diplomatiškai ir taktiškai.					
Vadovas yra linkęs nuslėpti ir nediskutuoti viešai apie konfliktus ar problemas.					
Vadovo veikla prieštarauja komandos narių lūkesčiams, ir jis piktnaudžiauja savo padėtimi, pvz. persekioja už kritiką, tiesą ir pan.					
Vadovas visada leidžia pasisakyti, toleruoja skirtingus požiūrius ir randa visiems priimtina sprendimą.					
Vadovas visada išklauso geras ir blogas žinias.					
Vadovas nuolat įtikina komandą ir kartu džiaugiasi pasiektais rezultatais.					
Vadovas užtikrina nuolatinį grįžtamąjį ryšį.					
Vadovas geba aiškiai pasakyti, ką galvoja, jaučia ir nori.					

Jūsų išsilavinimas? (Pažymėkite Jums tinkamą atsakymą)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> aukštasis universitetinis | <input type="checkbox"/> nebaigtas aukštasis |
| <input type="checkbox"/> aukštasis koleginis | <input type="checkbox"/> vidurinis |
| <input type="checkbox"/> aukštesnysis | <input type="checkbox"/> nebaigtas vidurinis |

Jūsų darbo stažas? (Pažymėkite Jums tinkamą atsakymą)

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> iki 1 metų | <input type="checkbox"/> nuo 6 -10 m. |
| <input type="checkbox"/> nuo 1 - 5 m. | <input type="checkbox"/> virš 10 m. |

Jūsų lytis? (Pažymėkite Jums tinkamą atsakymą)

moteris kita

vyras

Jūsų amžius? (Pažymėkite Jums tinkamą atsakymą)

nuo 19 – 25 m. nuo 36 – 55 m.

nuo 26 – 35 m. virš 56 m.

Jūsų pasiūlymai ir pastabos

.....
.....
.....
.....
.....
.....