



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajos ugdymo institucijose

Baigiamasis magistro studijų projektas

Monika Packevičienė

Projekto autorė

Prof. dr. Remigijus Bubnys

Vadovas

Panevėžys, 2026



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajos ugdymo institucijose

Baigiamasis magistro studijų projektas

Vadyba (6211LX035)

Monika Packevičienė

Projekto autorė

Prof. dr. Remigijus Bubnys

Vadovas

Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2026



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Monika Packevičienė

Empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajos ugdymo institucijose

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.

Monika Packevičienė

Patvirtinta elektroniniu būdu



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU
TVKC vadovė
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui **Monikai Packevičienei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba)	Empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajos ugdymo institucijose
--	---

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)	The Relationship Between Empathetic Leadership and Employee Commitment in Educational Institutions
---	---

Patvirtinta 2025 m. lapkričio 24 d. dekanu potvarkiu Nr. V25-13-27

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2026 m. sausio 5 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui: pirminiai ir antriniai šaltiniai; magistro baigiamasis projektas turi atitikti KTU Rašto darbų rengimo metodinius nurodymus.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. atskleisti empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sampratą bei šių reiškinių turinio dimensijas ir bruožus;
2. išsiaiškinti empatiško vadovavimo raišką ugdymo institucijose Panevėžio regione;
3. išanalizuoti darbuotojų įsipareigojimo tendencijas ugdymo institucijose Panevėžio regione;
4. identifikuoti empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajas ugdymo institucijose.

Vadovas prof. dr. Remigijus Bubnys

(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Užduotį gavau Monika Packevičienė

(studento vardas, pavardė, parašas)

2025 m. lapkričio 26 d.

Packevičienė, Monika. Empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajos ugdymo institucijose. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovas prof. dr. Remigijus Bubnys; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: empatija, empatiškas vadovavimas, darbuotojų įsipareigojimas, ugdymo institucijos.

Panevėžys, 2025. 128 p.

Santrauka

Šiuolaikinėje žinių visuomenėje organizacijų sėkmę vis labiau lemia žmogiškieji ištekliai, darbuotojų vidinė motyvacija, įsitraukimas ir įsipareigojimas organizacijai. Ugdymo institucijose tai išskirtinai svarbu, nes pedagogai ir administracijos darbuotojai daro tiesioginę įtaką ugdymo kokybei, mokinių pasiekimams ir institucijos kultūros raidai. Didėjantis darbo krūvis, nuolatiniai sistemos pokyčiai ir emocinis nuovargis silpnina darbuotojų emocinį ryšį su ugdymo institucijomis, todėl darbuotojų įsipareigojimo stiprinimas tampa strateginiu šių organizacijų tikslu. Empatiškas vadovavimas, grindžiamas darbuotojų emocinių poreikių supratimu, pagarbiu įsiklausymu ir psichologinio saugumo kūrimu, yra reikšmingas veiksnys, galintis stiprinti darbuotojų emocinį ryšį su organizacija. Empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo tarpusavio sąsajos ugdymo institucijose yra aktualios ir reikalauja išsamesnės analizės, siekiant geriau suprasti empatiško vadovavimo reikšmę darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai.

Darbo objektas – empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo tarpusavio sąsajos ugdymo institucijose. *Darbo tikslas* – atskleisti empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo tarpusavio sąsajas ugdymo institucijose. *Darbo uždaviniai*: 1) išanalizuoti empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sampratą bei jų struktūrines dimensijas; 2) įvertinti empatiško vadovavimo raišką ugdymo institucijose; nustatyti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ypatumus; 3) identifikuoti empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo tarpusavio sąsajas. Taikytas kiekybinis tyrimo metodas – klausimynas, o duomenys analizuoti taikant aprašomosios statistikos metodus, vidinio suderinamumo vertinimą ir Spearmano ranginės koreliacijos analizę.

Nustatyta, kad empatiško vadovavimo raiška Panevėžio regiono ugdymo institucijose pasižymi skirtingu intensyvumu. Stipriausiai pasireiškia emocinė empatiško vadovavimo dimensija, išryškėjanti per emocijų perdavimą, emocinį palaikymą ir vadovų gebėjimą palaikyti stabilų emocinį klimatą, taip pat elgsenos dimensija, pasireiškianti per atvirą komunikaciją, psichologinio saugumo kūrimą ir konstruktyvų konfliktų sprendimą. Silpniausiai reiškiasi kognityvinė empatiško vadovavimo dimensija, susijusi su nuosekliu darbuotojų perspektyvos priėmimu ir individualių situacijų vertinimu. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai analizė atskleidė, kad ugdymo institucijose dominuoja afektinis įsipareigojimas, o normatyvinis įsipareigojimas yra vidutinio stiprumo, tuo tarpu tęstinis įsipareigojimas pasireiškia silpniausiai. Nustatyti reikšmingi empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo ryšiai. Stipriausios sąsajos nustatytos su afekciniu įsipareigojimu, vidutinio stiprumo – su normatyviniu, o silpniausios – su tęstiniu darbuotojų įsipareigojimu. Rezultatai rodo, kad empatiškas vadovavimas ugdymo institucijose veikia kaip svarbus daugiatis veiksnys, stiprinantis darbuotojų emocinį ryšį su organizacija, palaikantis moralinį lojalumą ir netiesiogiai prisidedantis prie darbuotojų sprendimo likti organizacijoje.

Packevičienė, Monika. The Relationship Between Empathetic Leadership and Employee Commitment in Educational Institutions. Master's Final Degree Project / supervisor Professor Remigijus Bubnys; 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: empathy, empathetic leadership, employee commitment, educational institutions.

Panevėžys, 2025. 128 pages.

Summary

In the contemporary knowledge society, organizational success is increasingly determined by human resources, particularly employees' intrinsic motivation, engagement, and commitment to the organization. In educational institutions, these aspects are especially important, as teachers and administrative staff have a direct impact on the quality of education, students' academic achievement, and the development of institutional culture. Increasing workload, continuous changes in the education system, and emotional exhaustion weaken employees' emotional attachment to educational institutions; therefore, strengthening employee commitment has become a strategic objective for these organizations. In academic literature, empathetic leadership – based on understanding employees' emotional needs, respectful listening, and the creation of psychological safety – is identified as a significant factor capable of strengthening employees' emotional connection with the organization. The relationship between empathetic leadership and employee commitment in educational institutions is therefore relevant and requires further in-depth analysis in order to better understand the role of empathetic leadership in fostering employees' emotional commitment to the organization.

The object of the research is the relationship between empathetic leadership and employee commitment in educational institutions. The aim of the research is to reveal the relationship between empathetic leadership and employee commitment in educational institutions. The objectives of the research are to analyze the concepts of empathetic leadership and employee commitment and their structural dimensions; to evaluate the manifestation of empathetic leadership in educational institutions; to identify the characteristics of employee commitment to the organization; and to determine the relationships between empathetic leadership and employee commitment. A quantitative research method – a questionnaire survey – was applied. The data were analyzed using descriptive statistics, internal consistency assessment (Cronbach's alpha), and Spearman's rank correlation analysis.

The analysis of the research results revealed that the manifestation of empathetic leadership in educational institutions of the Panevėžys region varies in intensity. The emotional dimension of empathetic leadership is the most strongly expressed, manifested through emotional contagion, emotional support, and leaders' ability to maintain a stable emotional climate, as well as the behavioral dimension, expressed through open communication, the creation of psychological safety, and constructive conflict resolution. The cognitive dimension of empathetic leadership – related to consistent perspective-taking and individualized evaluation of employees' situations – is expressed the weakest. The analysis of employee commitment showed that affective commitment predominates

in educational institutions, normative commitment is of moderate strength, while continuance commitment is the weakest. Statistically significant relationships were identified between empathetic leadership and employee commitment. The strongest relationships were found with affective commitment, moderate relationships with normative commitment, and the weakest with continuance commitment. The obtained results indicate that empathetic leadership in educational institutions functions as an important multidimensional factor that strengthens employees' emotional attachment to the organization, supports moral loyalty, and indirectly contributes to employees' decision to remain in the organization.

Turinys

Lentelių sąrašas	10
Paveikslų sąrašas	11
Įvadas.....	12
1. Empatiško vadovavimo raiškos ugdymo institucijose teorinė analizė.....	16
1.1. Empatiško vadovavimo sampratos analizė.....	16
1.2. Empatiško vadovavimo dimensijos ir pagrindiniai bruožai	20
1.2.1. Empatiško vadovavimo kognityvinė dimensija ir jos bruožai	21
1.2.2. Empatiško vadovavimo emocinė dimensija ir jos bruožai	24
1.2.3. Empatiško vadovavimo elgsenos dimensija ir jos bruožai.....	27
1.3. Empatiško vadovavimo raiška ugdymo institucijose	29
2. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai teorinės išvalgos	32
2.1. Darbuotojų įsipareigojimo sampratos analizė	32
2.2. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai modelis	34
3. Empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajų ugdymo institucijose teorinė analizė	42
4. Empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajų ugdymo institucijose empirinis tyrimas.....	46
4.1. Tyrimo metodologija	46
4.2. Tyrimo metodai ir metodika	46
4.3. Tyrimo rezultatų analizė.....	49
4.3.1. Tyrimo dalyvių socialinės-demografinės charakteristikos.....	49
4.3.2. Tyrimo instrumentų patikimumo ir validumo įvertinimas	50
4.3.3. Empatiško vadovavimo raiškos rezultatų analizė.....	51
4.3.4. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raiškos analizė	61
4.3.5. Empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajų analizė	69
Išvados	73
Rekomendacijos.....	75
Literatūros sąrašas	77
Priedai.....	86
1 priedas. Empatiško vadovavimo samprata (sudaryta autorės)	86
2 priedas. Darbuotojų įsipareigojimo samprata (sudaryta autorės)	88
3 priedas. Empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajų klausimynas	90
4 priedas. Empatiško vadovavimo instrumentarijus.....	96
5 priedas. Darbuotojų įsipareigojimo klausimynas	99
6 priedas. Empatiško vadovavimo subskalių patikimumas (Cronbach α).....	101
7 priedas. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai subskalių patikimumas (Cronbach α)	106
8 priedas. Kognityvinė empatiško vadovavimo raiška (M, SD)	109
9 priedas. Emocinė empatiško vadovavimo raiška (M, SD)	111
10 priedas. Elgsenos empatiško vadovavimo raiška (M, SD)	113
11 priedas. Darbuotojų įsipareigojimo subskalių raiška (M, SD)	115
12 priedas. Afektinio darbuotojų įsipareigojimo raiška (M, SD).....	118
13 priedas. Tęstinio darbuotojų įsipareigojimo raiška (M, SD)	119
14 priedas. Normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo raiška (M, SD).....	120

15	priedas. Darbuotojų įsipareigojimo skirtumai pagal amžių (Kruskal–Wallis testas)	121
16	priedas. Empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajos (Spearman).....	126

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Empatiško vadovavimo kognityvinė dimensija	21
2 lentelė. Empatiško vadovavimo emocinė dimensija	24
3 lentelė. Empatiško vadovavimo elgsenos dimensija	27
4 lentelė. Afektinio įsipareigojimo dimensija.....	35
5 lentelė. Normatyvinio įsipareigojimo dimensija	37
6 lentelė. Tęstinio įsipareigojimo lentelė.....	39
7 lentelė. Tyrimo dalyvių socialinės-demografinės charakteristikos (sudaryta autorės).....	49
8 lentelė. Empatiško vadovavimo instrumento skalių vidinio nuoseklumo vertinimas (sudaryta autorės)	50
9 lentelė. Darbuotojų įsipareigojimo instrumento skalių vidinio nuoseklumo vertinimas (sudaryta autorės)	50
10 lentelė. Empatiško vadovavimo kognityvinės dimensijos raiška (sudaryta autorės)	51
11 lentelė. Perspektyvos priėmimo bruožo raiška (sudaryta autorės)	52
12 lentelė. Socialinio sąmoningumo bruožo raiška (sudaryta autorės)	52
13 lentelė. Sąmoningumo išitraukimo bruožo raiška (sudaryta autorės)	54
14 lentelė. Empatiško vadovavimo emocinės dimensijos raiška (sudaryta autorės).....	55
15 lentelė. Emocijų perdavimo bruožo raiška (sudaryta autorės)	55
16 lentelė. Emocinio palaikymo bruožo raiška (sudaryta autorės).....	56
17 lentelė. Jausmų atitikimo bruožo raiška (sudaryta autorės).....	57
18 lentelė. Empatiško vadovavimo elgsenos dimensijos raiška (sudaryta autorės)	58
19 lentelė. Atviros komunikacijos bruožo raiška (sudaryta autorės).....	59
20 lentelė. Individualizuoto dėmesio bruožo raiška (sudaryta autorės)	60
21 lentelė. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai dimensijų raiška (sudaryta autorės)	62
22 lentelė. Afektinio darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raiška (sudaryta autorės).....	62
23 lentelė. Tęstinio darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raiška (sudaryta autorės).....	63
24 lentelė. Normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raiška (sudaryta autorės).....	65
25 lentelė. Esminiai darbuotojų įsipareigojimo organizacijai skirtumai pagal amžiaus grupes (sudaryta autorės)	66
26 lentelė. Empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajos (Spearman koreliacija) (sudaryta autorės)	69

Paveikslų sąrašas

1 pav. Empatiško vadovavimo sampratos teorinis pagrindas ir jo aspektai (sudaryta autorės)	20
2 pav. Trijų komponentų darbuotojų įsipareigojimo organizacijai modelis pagal Meyer ir Allen (Li et al., 2013).....	35
3 pav. Empatiško vadovavimo dimensijų ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai formų sąsajos (sudaryta autorės)	45
4 pav. Empatiško vadovavimo klausimyno dimensijos ir jų bruožai (sudaryta autorės)	47

Išvadas

Temos aktualumas. Šiuolaikinėje žinių visuomenėje organizacijų sėkmę vis labiau lemia ne vien technologijos ar infrastruktūra, bet žmogiškieji ištekliai – ypač žmonių vidinė motyvacija, įsitraukimas ir įsipareigojimas organizacijai (Adeoye, Ainnubi, 2023; Berber, Gašić, 2024; Gallardo-Vázquez, Severino-Gonzalez, Tunjo-Buitrago, Sarmiento-Peralta, Romero-Argueta, 2024). Darbuotojų įsipareigojimo aspektai švietimo sektoriuje yra ypač svarbūs, nes pedagogai ir administracijos darbuotojai nėra tik paslaugų teikėjai, bet pagrindiniai švietimo kokybės formuotojai, darantys tiesioginę įtaką mokinių pasiekimams, ugdymo procesų efektyvumui bei mokyklos kultūros raidai (Bukšnytė-Marmienė, Brandišauskienė, Česnavičienė, Daugirdienė, 2023; Day, Sammons, Gorgen, 2020). Augantis darbo krūvis, nuolatiniai švietimo reformų pokyčiai, neadekvatus finansinis atlygis ir emocinis nuovargis mažina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir ilgainiui silpnina jų emocinį ryšį su organizacija (Alblooshi, Shamsuzzaman, Haridy, 2021; Georgiadis, Arvanitidou, 2025).

Tyrimai rodo, kad organizacijose, kuriose darbuotojai jaučiasi emociškai susieti su savo darbu, vertinami ir turintys galimybių augti, jų įsipareigojimas organizacijai reikšmingai didėja (Berber, Gašić, 2024; Gil, Mataveli, Garcia-Alcazar, Ibanez-Somovilla, 2024). Psichologinis darbuotojų ryšys su organizacija – nulemia ne tik mažesnę darbuotojų kaitą, bet ir didesnę produktyvumą, kūrybiškumą bei gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių (Adeoye, Ainnubi, 2023; Ardebilpour, Amoozegar, Kerry, Falahat, 2024). Darbuotojų įsipareigojimas tampa strateginiu tikslu švietimo organizacijoms, kuri būtina stiprinti ne vien per išorinę motyvaciją, bet ir per vidinių, emocinių bei vertybinių veiksmų aktyvinimą.

Empatiškas vadovavimas tampa vienu iš reikšmingiausių organizacinio gyvenimo veiksmų, galinčių sustiprinti darbuotojų įsipareigojimą – ypač ugdymo institucijose, kur darbuotojų emocinis ryšys su organizacija turi tiesioginę įtaką veiklos kokybei (Day et al., 2020; Gallardo-Vázquez et al., 2024; Gil et al., 2024; Meuser, Smallfield, 2023). Skirtingai nuo tradicinių lyderystės modelių, empatiškas vadovavimas grindžiamas ne kontrole, o darbuotojo emocinių poreikių supratimu, pagarbiu įsiklausymu bei psichologinio saugumo kūrimu (Meuser, Smallfield, 2023; Piwowar-Sulej, Iqbal, 2023). Ugdymo institucijose, kuriose ypač svarbus žmogiškųjų santykių pobūdis, empatiško vadovavimo svarba dar labiau išauga – tai tampa ne tik žmogiškąja nuostata, bet ir strateginiu organizacijos valdymo elementu, leidžiančiu darbuotojams jaustis vertinamais, girdimais ir palaikomais.

Empatiškas vadovavimas ir darbuotojų įsipareigojimas ugdymo institucijose nėra tik du atskiri reiškiniai – juos sieja glaudus ryšys, kurio mastas ir raiška švietimo kontekste vis dar reikalauja išsamesnės analizės. Tyrimai rodo, kad vadovai, gebantys taikyti empatišką vadovavimą, kuria stipresnį emocinį ryšį su darbuotojais ir gali skatinti jų organizacinę aistrą, psichologinę nuosavybę bei pasiryžimą prisidėti prie bendrų tikslų (Bhatti, Alzahrani, 2024; Gallardo-Vázquez et al., 2024). Empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo ryšys ugdymo institucijose tampa aktualus, nes pedagogai dažnai susiduria su perdegimu, vertybiniu atsiribojimu nuo institucijos ar demotyvacija, kylančia iš nepalaikomos darbo aplinkos. Empatiškas vadovavimas tokiame kontekste laikytinas viena iš svarbiausių prielaidų, stiprinančių darbuotojų įsipareigojimą ugdymo institucijose (Abujaber, Nashwan, Santos, Al-Lobaney, Mathew, Alikutty, Alomari, 2024; Moreno, 2024).

Temos ištirtumas ir problema. Užsienio mokslininkai empatiško vadovavimo koncepciją vis dažniau nagrinėja kaip svarbią šiuolaikinės lyderystės dimensiją, ypač socialinio poveikio organizacijose, įskaitant švietimą (Clark, Robertson, Young, 2019; Naritasari, Surwanti, Qamari, 2023; Zaki, Ochsner, 2012). Empatiško vadovavimo teoriniai modeliai dažnai siejami su transformacine, tarnaujančia ar autentiška lyderyste, kurios esmė – lyderio gebėjimas ne tik atpažinti emocijas, bet ir taikyti sąmoningą emocijų valdymą organizacijoje (Bass, 1985; Fuller, 2023; Rasmussen, 2019; Tufail, Sandhu, 2022; Vijai, 2025). Nors empatiškas vadovavimas vis plačiau pripažįstamas kaip reikšmingas organizacijų valdymo elementas, vis dar stokojama nuoseklių empirinių tyrimų, vertinančių, kaip šis vadovavimo būdas konkrečiai veikia darbuotojų įsipareigojimą, pasitenkinimą darbu, lojalumą ir psichologinę gerovę, ypač ugdymo institucijų kontekste.

Empatijos raiška lyderystėje paprastai tirama per emocinio intelekto arba vadovų tarpasmeninių gebėjimų prizmę, tačiau mažiau dėmesio skiriama sisteminiam šių veiksmų poveikio tyrimui visos organizacijos mastu. Pavyzdžiui, kai kurie tyrėjai analizuoja empatiją kaip vieną iš lyderystės efektyvumo komponentų, tačiau retai ją nagrinėja atskirai – kaip savarankišką, teoriniais principais grindžiamą konstrukciją (Ashkanasy, Dorris, 2017). Taip empatiško vadovavimo samprata neretai susilieja su kitomis panašiomis koncepcijomis, pavyzdžiui, įgalinančiu vadovavimu, psichologiniu saugumu ar darbuotojų įtraukties skatinimu, ir ne visada yra nuosekliai apibrėžiama kaip atskiras vadybinis metodas.

Tyrimai (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, Ferris, 2012; Gallardo-Vázquez et al., 2024; Hoch, Bommer, Dulebohn, Wu, 2018) taip pat rodo, kad empatiško vadovavimo poveikis darbuotojų įsipareigojimui gali priklausyti nuo konteksto – organizacijos kultūros, veiklos srities, darbuotojų amžiaus ar patirties. Ugdymo institucijose, kuriose vadovų ir darbuotojų emocinis ryšys yra ypač reikšmingas, šios sąsajos gali būti stipresnės nei kitose srityse (Leithwood, Harris, Hopkins, 2020). Kontekstiniai skirtumai dažnai nepakankamai išanalizuoti, o švietimo sritis vis dar išlieka viena mažiausiai empiriškai išnagrinėtų empatiškos lyderystės taikymo sričių.

Lietuvoje dažniau tyrinėjami darbuotojų pasitenkinimo darbu, motyvacijos ar organizacinio klimato aspektai, tačiau tai retai siejama su konkrečiais vadovavimo stiliais ar emocinio santykio dinamika (Staskevičiūtė, 2020; Stuknytė, Martinkienė, 2023; Šetkienė, Bojorovienė, 2021). Užsienio mokslininkai, tokie kaip Bhatti, Alzahrani (2024), Gallardo-Vázquez et al. (2024), pabrėžia, kad būtent empatijos raiška vadovo elgesyje yra viena iš svarbių darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą lemiančių priežasčių (Bhatti, Alzahrani, 2024; Gallardo-Vázquez et al., 2024). Mokslininkų (Bhatti, Alzahrani, 2024; Gallardo-Vázquez et al., 2024) įžvalgos pagrindžia, jog būtina peržengti bendrinius vadovavimo efektyvumo vertinimus ir koncentruotis į konkrečių vadovavimo komponentų – tokių kaip empatija – sisteminių poveikį organizacijos nariams, tad nors empatiško vadovavimo tyrimų laukas šiuo metu yra plėtos etape, tačiau jam būdingas conceptualus ir metodologinis neapibrėžtumas. Stokojama išsamių tyrimų, kurie leistų identifikuoti konkrečius empatiško vadovavimo veikimo mechanizmus, jų ryšį su darbuotojų emocine savijauta bei įsipareigojimu organizacijai.

Lietuvos kontekste empatiško vadovavimo tyrimai tebėra fragmentiški. Didžioji dalis mokslinių darbų apsiriboja emocinio intelekto ar vadovo asmeninių savybių analize (Bukšnytė-Marmienė et al., 2023), o empatiškas vadovavimas kaip struktūruotas vadybos modelis, turintis aiškią dimensijų struktūrą ir sisteminių poveikį darbuotojų įsipareigojimui, beveik nenagrinėjamas. Analogiškai ir

darbuotojų įsipareigojimo analizė neretai apribojama darbo pasitenkinimo ar organizacinio klimato vertinimu, nepakankamai įsigilinant į vadovavimo stiliaus poveikį (Valiūnas, Drejeris, 2019). Tai atskleidžia reikšmingą mokslinę spragą – būtina atlikti kompleksinius tyrimus, kurie leistų suprasti empatiško vadovavimo mechanizmų veikimą, jų įtaką darbuotojų vidinei motyvacijai ir organizaciniam įsitraukimui ugdymo institucijose. Tik išgryninus šiuos ryšius, galima tikslingai diegti praktikas, stiprinančias ugdymo institucijų tvarumą, darbuotojų emocinį saugumą ir bendruomeniškumą. Atsižvelgiant į tai, šiame darbe formuluojamas ***problematis klausimas*** – kokios empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajos egzistuoja ugdymo institucijose?

Darbo tikslas – atskleisti empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajas ugdymo institucijose.

Darbo objektas – empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajos.

Darbo uždaviniai:

1. atskleisti empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sampratą, bei šių reiškinių turinio dimensijas ir bruožus;
2. išsiaiškinti empatiško vadovavimo raišką ugdymo institucijose Panevėžio regione;
3. išanalizuoti darbuotojų įsipareigojimo tendencijas ugdymo institucijose Panevėžio regione;
4. identifikuoti empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajas ugdymo institucijose.

Duomenų rinkimo metodai:

1. mokslinės literatūros analizė, kurios tikslas – išnagrinėti empatiško vadovavimo sampratą, struktūrines dimensijas bei darbuotojų įsipareigojimo modelius ugdymo institucijų kontekste (Fan, Breslin, Callahan, Iszatt-White, 2022; Snyder, 2019). Analizė siekiama atskleisti tiriamos problemos teorinį pagrindą ir pagrįsti nagrinėjamų reiškinių ryšius;
2. kiekybinis tyrimas (apklausa raštu, internetinėje platformoje), taikant uždaro tipo klausimyną, kurio tikslas – įvertinti empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajas ugdymo institucijose.

Duomenų analizės metodai: aprašomoji statistika (dažniai, procentinės dalys, aritmetiniai vidurkiai, standartiniai nuokrypiai), Cronbach Alfa patikimumo analizė (skalių vidiniam suderinamumui įvertinti), Spearmano ranginė koreliacijos analizė (kintamųjų tarpusavio ryšiams vertinti).

Teorinis reikšmingumas. Teorinės analizės metu išgryninta empatiško vadovavimo samprata ir jos daugiamatė struktūra, atskleidžiant kognityvinės, emocinės ir elgsenos dimensijų skirtumus. Sukurtas ir ugdymo institucijų kontekstui pritaikytas empatiško vadovavimo tyrimo instrumentas, leidžiantis išsamiai vertinti empatiško vadovavimo raišką. Atlikus tyrimą, nustatyta, kad ugdymo institucijų kontekste stipriausiai reiškiasi empatiško vadovavimo emocinė ir elgsenos dimensijos, o kognityvinė dimensija pasireiškia silpniau, todėl tyrimas papildė teorines įžvalgas apie empatiško vadovavimo raiškos specifiškumą. Patikslintos empiriškai pagrįstos empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajos atskleidė, kad emocinis vadovų jautrumas stipriausiai susijęs su afektyviu darbuotojų įsipareigojimu. Šios įžvalgos papildė empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo teorijas, išryškindamos emocinio ryšio svarbą ugdymo institucijų veikloje.

Praktinis reikšmingumas. Praktinis tyrimo reikšmingumas grindžiamas tuo, kad gauti rezultatai suteikia tvirtą pagrindą sprendimams, susijusiems su vadovų kompetencijų tobulinimu ugdymo įstaigose. Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovams reikalinga tikslinga pagalba stiprinant kognityvinės empatijos įgūdžius, ypač gebėjimą suprasti darbuotojo perspektyvą. Rezultatai gali būti naudojami formuojant mokymų programas, stiprinant psichologinio saugumo kultūrą ir gerinant darbuotojų mikroklimatą. Remiantis tyrimu, empatiško vadovavimo stiprinimas gali padėti didinti darbuotojų įsipareigojimą, mažinti jų kaitą ir kurti tvaresnę organizacinę kultūrą ugdymo institucijose.

Autoriaus parengtų ir konferencijose skaitytų pranešimų sąrašas: Packevičienė M.; Bubnys R. Emocijos kaip įrankis: empatiško vadovavimo iššūkiai ir galimybės. 25-oji studentų mokslinių darbų konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos 2025“ Panevėžys: KTU, 2025 lapkričio 21 d.

1. Empatiško vadovavimo raiškos ugdymo institucijose teorinė analizė

Šiame skyriuje analizuojama empatiško vadovavimo samprata, jos dimensijos ir raiška ugdymo institucijose. Ugdymo institucijos, kaip ir visos kitos, yra sudarytos iš žmonių, kurių tarpusavio santykiai ir emocinė būsena reikšmingai veikia organizacijos klimatą ir veiklos rezultatus. Dėl šios priežasties vadovų gebėjimas suprasti bei įvertinti pavaldinių jausmus ir poreikius įgauna ypatingą reikšmę. Organizacijoms prisitaikant prie nuolat kintančios darbo aplinkos, empatiško vadovavimo poreikis tapo akivaizdus.

1.1. Empatiško vadovavimo sampratos analizė

Siekiant suprasti empatiško vadovavimo sampratą, pirmiausia svarbu paaiškinti empatijos kaip sąvokos reikšmę, nes ji sudaro šio vadovavimo stiliaus pagrindą. Empatija apibrėžiama kaip žmogaus gebėjimas atpažinti, suprasti ir jautriai reaguoti į kito asmens emocinę bei psichologinę būseną, išlaikant savitą tapatybę (Riess, 2017; Wispé, 1986). Mokslinėje literatūroje (Clark et al., 2019; Decety, Jackson, 2004; Goleman, Boyatzis, McKee, 2013; Zaki, Ochsner, 2012) empatija vis dažniau laikoma daugiamate struktūra. Goleman'as et al. (2013) ir Clark'as et al. (2019) išskiria tris pagrindines jos dimensijas: kognityvinę (gebėjimas suprasti kito perspektyvą), emocinę (jautrus atliepimas į emocijas) ir elgsenos (praktiniai palaikymo veiksmai). Vadovavimo kontekste šios dimensijos leidžia lyderiui ne tik suprasti darbuotojų būsenas, bet ir tinkamai į jas reaguoti, stiprinant pasitikėjimu grįstus santykius.

Empatijos kompleksiskumą pagrindžia Decety'is ir Jackson'as (2004), akcentuojantys emocinio pasidalijimo, savęs ir kito atskyrimo bei emocijų reguliavimo svarbą. Šie gebėjimai padeda vadovui išlaikyti emocinį stabilumą, ypač priimant sprendimus sudėtingose situacijose. Teigiama, kad empatija yra nuolat kintantis procesas, apimantis gebėjimą emociškai reaguoti į kito žmogaus išgyvenimus, suprasti jo mintis ir jausmus bei norą padėti ar palaikyti jį sudėtingose situacijose (Zaki, Ochsner, 2012). Vadovo veikloje empatijos raiška pasireiškia gebėjimu suvokti darbuotojų emocines būsenas, įsiklausyti į jų poreikius ir sąmoningai teikti jiems emocinį bei praktinį palaikymą (Goleman, Boyatzis, 2001; Holt, Marques, 2012; Jadaun, Bano, Bagra, Hazarim Bhattarai, 2023). Empatijos taikymas vadovo veikloje leidžia ją traktuoti ne kaip asmeninį bruožą, bet kaip profesinę kompetenciją, ypač reikšmingą lyderystės procesams. Vadovas, gebantis empatiškai veikti, kuria saugią emocinę aplinką, mažina konfliktų tikimybę ir stiprina darbuotojų psichologinę gerovę (Holt, Marques, 2012). Empatija tampa ne tik tarpasmeninio jautrumo išraiška, bet ir strateginiu lyderystės įrankiu, leidžiančiu priimti etiškus sprendimus, atsižvelgiant į kitų emocinius ir socialinius poreikius (Warren, 2018). Remiantis teorinėmis išvalgomis, galima teigti, kad empatija yra neatskirama empatiško vadovavimo dalis – tiek kaip vertybinė laikysena, tiek kaip praktinė kompetencija.

Empatiško vadovavimo samprata mokslinėje literatūroje apibūdinama kaip vadovavimo būdas, grindžiamas vadovo gebėjimu suprasti, atliepti ir įvertinti darbuotojų emocines būsenas bei poreikius (Ekiyor, 2019). Empatiškas vadovavimas traktuojamas kaip vadovavimo stilius, kuriame pabrėžiama emocinio ryšio su darbuotojais kūrimo svarba bei orientacija į jų psichologinių poreikių atpažinimą ir palaikymą (Celestin, Vanitha, 2020).

Mokslinėje literatūroje (Celestin, Vanitha, 2020; Goleman, Boyatzis, 2001; Jadaun et al., 2023; Muttaquin, Taqi, Arifin, 2020; Naritasari et al., 2023) empatiško vadovavimo samprata dažnai grindžiama emocinio intelekto teoriniais principais, pabrėžiančiais vadovo gebėjimą atpažinti,

suprasti ir sąmoningai reaguoti į darbuotojų emocines būsenas. Celestin'as ir Vanitha (2020) empatišką vadovavimą apibrėžia kaip strateginę lyderystės formą, paremtą empatija. Empatija čia traktuojama ne kaip spontaniška emocinė reakcija, bet kaip sąmoningai taikoma vadovo kompetencija. Toks požiūris siejamas su Goleman'o, Boyatzis'o (2001) darbu, kuriame empatiškas vadovavimas pristatomas kaip viena iš pagrindinių socialinio sąmoningumo išraiškų. Šioje sampratoje pabrėžiamas vadovo gebėjimas „nuskaitant“ kitų emocijas ne tik suvokti jų vidinę būseną, bet ir atitinkamai į jas reaguoti bei priimti teisingus sprendimus. Empatija čia veikia kaip aktyvi lyderio kompetencija, pasireiškianti nuolatinio emociniu jautrumu ir sąmoningai pasirinktu elgesiu. Tą pačią kryptį plėtoja Jadaun'as et al. (2023), pateikdami empatiško vadovavimo sampratą kaip nuoseklų emocinio intelekto pritaikymą lyderystėje. Empatija šiuo atveju grindžiama keturiais pagrindiniais emocinio intelekto aspektais: savimone, savireguliacija, socialiniu sąmoningumu ir santykių valdymu. Vadovas empatiškai reaguoja ne tik interpretuodamas darbuotojo emocinius signalus, bet ir kryptingai veikdamas – pasitelkdamas aktyvų klausymą, asmeninį palaikymą ir konstruktyvią komunikaciją. Empatiškas vadovavimas čia suprantamas kaip struktūruota ir praktikoje taikoma kompetencija, kuri įgalina kurti gilų emocinį ryšį ir stiprina tarpasmeninius santykius komandoje (Jadaun et al., 2023). Panašų požiūrį pateikia ir Muttaqin'as et al. (2020), teigdami, jog empatiškas vadovavimas traktuojamas kaip emociniu intelektu pagrįsta elgsenos struktūra. Empatija čia laikoma ne asmeniniu bruožu, bet sisteminiu vadovo elgesiu, pasireiškiančiu per nuolatinį emocinį dėmesingumą, sąmoningą palaikymą ir sprendimų priėmimą, atliepiantį darbuotojų emocinius poreikius. Vadovas empatiškai elgiasi ne tik reaguodamas į darbuotojų poreikius, bet ir aktyviai kurdamas aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi suprasti, išklaudyti ir motyvuoti (Muttaqin et al., 2020). Empatišką vadovavimą su emocinio intelekto teorija siejo ir Naritasari et al. (2023), kurių manymu empatija čia suvokiama kaip strateginė lyderystės kompetencija, padedanti ugdyti inovatyvumą, atsakomybę ir darbuotojų įsitraukimą.

Empatiško vadovavimo sampratą autoriai Dolamore'as, Lovell'as, Collins'as, Kline'as (2020), Muss'as et al. (2025), Ekiyor'as (2019), Tufail'as, Sandhu'as (2022) sieja su daugiamate empatijos struktūra. Empatiško vadovavimo samprata grindžiama supratimu, kad vadovas empatiškai veikia sąmoningai komunikuodamas, taikydamas kognityvinės, emocinės ir elgsenos empatijos komponentus. Empatiško vadovavimo modelis orientuotas į darbuotojo emocinės gerovės palaikymą bei tarpasmeninio ryšio stiprinimą. Dolamore'as et al. (2020) empatiško vadovavimo sampratą plėtoja organizacinės komunikacijos kontekste, ypač krizių laikotarpiu, pateikdami empatiją kaip daugiamatį konstrukta: kognityvinę (supratimas), afektyvinę (jautrumas emocijoms) ir elgsenos (aktyvų reagavimas). Teigiama, kad empatiškai vadovaujant empatija suprantama kaip nuolatinis ir sąmoningas komunikacijos procesas – struktūruotas bendravimo būdas, grindžiamas tarpusavio ryšiu ir pasitikėjimu (Dolamore et al., 2020). Empatiškas vadovas ne tik reaguoja į darbuotojų emocijas, bet ir aktyvia komunikacija palaiko jų psichologinį saugumą. Empatiškas vadovavimas kaip procesas, kuriame vadovas atpažįsta darbuotojų emocines būsenas, į jas emociškai įsijaučia ir savo elgesiu išreiškia supratimą per verbalinius ir neverbalinius signalus (Muss et al., 2025). Muss'as et al. (2025) akcentuoja, kad empatiškas vadovavimas yra tikras tik tada, kai vadovo veiksmai kyla iš nuoširdaus noro suprasti kitą.

Ekiyor'as (2019) empatiško vadovavimo sampratą grindžia tuo pačiu daugiamatės empatijos modeliu, tačiau papildomai akcentuoja pozityvių emocijų svarbą ir pagarbą darbuotojams. Vadovas empatiškai elgiasi tada, kai ne tik suvokia kito emocijas, bet ir sąmoningai kuria pasitikėjimu grįstus tarpusavio santykius, kurie paremti emociniu atsaku ir elgesio raiška. Tufail'as et al. (2022) empatišką

vadovavimą sieja su organizacijos įtraukties klimatu – vadovas įsiklauso, palaiko emocinį ryšį ir priima sprendimus, atliepiančius darbuotojo poreikius. Empatija grindžiama trimis komponentais: kognityviniu, emociniu ir elgsenos, o empatiškas vadovas nuosekliai taiko visas tris empatijos dimensijas, siekdamas sukurti darbuotojams saugią ir atvirą darbo aplinką.

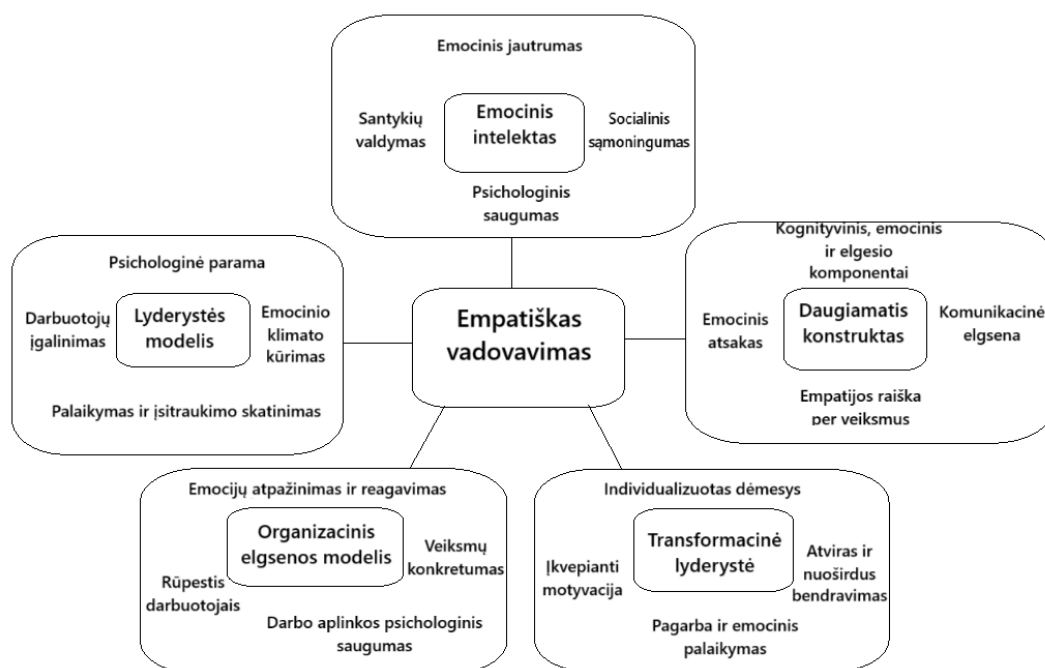
Empatiško vadovavimo samprata vis dažniau analizuojama transformacinės lyderystės teoriniame kontekste (Fuler, 2023; Jadaun et al., 2023; Rasmussen, 2019; Tudor, 2023), kuriame ji laikoma ne tik papildomu aspektu, bet esmine sąlyga autentiškų ryšių kūrimui, individualizuotam darbuotojų palaikymui bei emociniam įsitraukimui. Transformacinės lyderystės teorijoje (Bass, 1985) išskiriami keturi esminiai komponentai: individualizuotas dėmesys, įkvepianti motyvacija, intelektinis stimuliavimas ir idealizuota įtaka. Šie principai aiškiai atsispindi kai kurių autorių (Fuler, 2023; Jadaun et al., 2023; Rasmussen, 2019; Tudor, 2023) apibrėžiamoje empatiško vadovavimo sampratoje. Rasmussen'as (2019) empatišką vadovavimą traktuoja kaip vertybėmis grįstą vadovavimo formą, apimančią nuolatinį dialogą, perspektyvos priėmimą, emocinį atidumą ir darbuotojų moralinių poreikių integravimą į sprendimų priėmimą. Vadovo vaidmuo empatiško vadovavimo kontekste apima atsakomybės prisiėmimą, pasitikėjimą ir sąmoningą veikimą darbuotojų gerovei – tai susiję su idealizuoto įtvirtinimo bei individualizuoto dėmesio principais. Jadaun'as et al. (2023) teigia, kad empatiškam vadovavimui būdingas aktyvus klausymasis, konfliktų sprendimas, emocinis palaikymas ir rūpestis darbuotojų savijauta – tai aiškiai atitinka transformacinės lyderystės individualizuoto dėmesio komponentą. Tudor'as (2023) empatišką vadovavimą išryškina kaip ypač svarbų krizių ar pokyčių metu, kai darbuotojams reikalingas emocinis stabilumas, aiški komunikacija ir įkvepianti lyderystė – tai atitinka transformacinės lyderystės įkvepiančios motyvacijos bei idealizuotos įtakos bruožus. Fuller'is (2023) empatišką vadovavimą apibrėžia pasitelkdamas illokucinės (empatija grįstos) kalbos koncepciją, kur vadovo komunikacija tampa ne tik informacijos perdavimo priemone, bet ir būdu išreikšti rūpestį, psichologinę paramą bei pagarbą darbuotojui. Ši komunikacija leidžia lyderiui ne tik perteikti organizacinius lūkesčius, bet ir kurti emocinį ryšį, stiprinantį darbuotojo įsitraukimą bei pasitikėjimą. Vadovas čia suvokiamas kaip moralinis autoritetas, atsakingai veikiantis darbuotojų gerovei – tai artimai susiję su transformacinės lyderystės idealizuotos įtakos bei individualizuoto dėmesio komponentais. Fuller'is (2023) akcentuoja, kad empatiškas vadovavimas yra vertybinė laikysena, įsišaknijusi etinėje atsakomybėje už kitą žmogų, kas glaudžiai siejasi su transformacinio vadovo savybėmis. Galima teigti, kad empatiškas vadovavimas šiose sampratoose suvokiamas kaip vertybėmis grįstas, į darbuotojo poreikius orientuotas ir tarpasmeniniuose santykiuose įsišaknijęs vadovavimo stilius. Jis ne tik padeda kurti pasitikėjimu grįstą darbo aplinką, bet ir atspindi transformacinės lyderystės siekį skatinti tiek individualų darbuotojo augimą, tiek visos organizacijos tobulėjimą.

Moksliniuose šaltiniuose (Negoro, Wibowo, 2021; Wibowo, Paramita, 2022) empatiško vadovavimo samprata siejama su organizaciniu elgsenos požiūriu, kuriame empatija suvokiama ne vien kaip emocinis gebėjimas ar vertybinė nuostata, bet kaip sąmoningai taikoma vadovavimo strategija, pasireiškianti per konkrečius veiksmus. Empatiškas vadovavimas apibrėžiamas kaip aktyvus elgsenos modelis, kurio esmė – kryptingas vadovo reagavimas į darbuotojų emocines būsenas ir psichologinius poreikius, sąmoningai formuojant atsakingą vadovo laikyseną bei kuriant pasitikėjimu grįstą organizacinį mikroklimatą (Negoro, Wibowo, 2021; Wibowo, Paramita, 2022). Negoro'as ir Wibowo'as (2021) empatišką vadovavimą pristato kaip savarankišką lyderystės konstruklą, išskiriamą iš kitų stilių tuo, kad jis grindžiamas kryptingu ir nuosekliu emocinių darbuotojų poreikių atliepimu per elgsenos veiksmus. Pabrėžiama, kad empatiškas vadovavimas nėra vien emocinio

jautrumo išraiška, bet sąmoningai struktūruota praktika, kurioje empatija įgauna sprendimų, palaikymo ir darbuotojų emocinės gerovės stiprinimo formą. Empatiškas vadovavimas suprantamas kaip veiksmas realizuojama strategija, įauganti į kasdienį vadovo elgesį ir organizacinę kultūrą. Minėtą požiūrį konkretizuoja Wibowo'as ir Paramita (2022), empatišką vadovavimą apibūdindami kaip sistemingą elgsenos mechanizmą, kuriame emocinis sąmoningumas tiesiogiai siejamas su praktiniais veiksmais: padaršiniu, rūpesčio išreiškimu, sprendimais, padedančiais darbuotojams išlaikyti vidinę pusiausvyrą. Wibowo'as, Paramita (2022) pabrėžia, kad empatiškas vadovavimas nėra atsitiktinis ar intuityvus – jis reikalauja sąmoningo vadovo įsitraukimo ir gebėjimo situaciją paversti konstruktyviais veiksmais, padedančiais darbuotojams susidoroti su emociniais iššūkiais. Samprata aiškiai atskleidžia, kad empatiškas vadovavimas yra ne pasyvus jautrumas, o aktyvi, į darbuotojų gerovę orientuota vadovavimo praktika, integruota į organizacinį gyvenimą.

Bani-Melhem'as, Mohd'as, Shamsudin'as, Mazen Abukhait'as, Quratulain, (2021), Kock'as, Mayfield'as, M., Mayfield'as, J., Sexton'as, De La Garza, (2019), Kurniawan'as, Putra, Sari, (2024), Ma, Wu, Liu, Ji, Gao, (2024) empatiško vadovavimo sampratą formuoja kaip struktūruotą, sąmoningą ir tarpasmeniniu ryšiu grindžiamą lyderystės modelį. Vadovas aktyviai įsitraukia į darbuotojo emocinę realybę, taikydamas komunikacinius, palaikymo ir įgalinimo veiksmus, padedančius užtikrinti ne tik psichologinę gerovę, bet ir darbuotojų profesinį stabilumą bei įsitraukimą į organizacijos veiklą. Bani-Melhem'as et al. (2021) pabrėžia, kad empatiškas vadovavimas grindžiamas nuoseklia psichologine parama, sukuriančia darbuotojams saugią emocinę erdvę – tai leidžia jiems jaustis išklausytiems, suprastiems ir drąsiai reiškiantiems savo mintis. Panašiai, Ma et al. (2024) empatišką vadovavimą sieja su psichologinio saugumo kūrimu, pabrėždami, kad darbuotojai gali eksperimentuoti be baimės būti sukritikuoti ar nubausti. Kock'as et al. (2019) empatišką vadovavimą apibūdina kaip diadinį, pasitikėjimu grįstą procesą, kuriame svarbus nuolatinis emocinis palaikymas ir pagarba darbuotojui. Vadovo elgesys čia tampa paskata aktyvesniam darbuotojų įsitraukimui į organizacinį gyvenimą bei inovatyvių idėjų siūlymui, ypač kai organizacijoje toleruojamos klaidos ir skatinamas augimas. Kurniawan'as et al. (2024) empatišką vadovavimą pristato kaip elgsenos modelį, kuriame vadovo reakcija į darbuotojo emocinę būseną padeda formuoti ilgalaikį pasitikėjimą ir norą aktyviai dalyvauti organizacijos pokyčiuose. Ma et al. (2024) pažymi, kad empatiškas vadovavimas stiprina darbuotojų gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, skatina profesinį augimą ir pasiryžimą eksperimentuoti – tai ypač svarbu dinamiškose ir inovacijų siekiančiose organizacijose.

Atsižvelgiant į literatūroje pateiktus apibrėžimus ir tyrėjų įžvalgas, empatiško vadovavimo sampratą tikslinga apibendrinti schematiškai (žr. 1 pav.). Schema leidžia aiškiau vizualizuoti šio koncepto struktūrą ir tarpusavio sąsajas.



1 pav. Empatiško vadovavimo sampratos teorinis pagrindas ir jo aspektai (sudaryta autorės)

Teorinės empatiško vadovavimo prieigos, vaizduojamos 1 paveiksle, atspindi šios sąvokos koncepcinę įvairovę, kuri analizuojama remiantis mokslinėje literatūroje pateikiamomis sampratomis ir įžvalgomis (žr. 1 priedą). Pavaizduota schema atskleidžia empatiško vadovavimo koncepto daugiamačiųumą, grindžiamą empatijos dimensijomis, emocinio intelekto principais, transformacinės lyderystės idėjomis ir elgsenos modeliais. Tokia vizualizacija leidžia aiškiau suprasti, kaip skirtingi teoriniai aspektai susilieja į vientisą vadovavimo modelį ir tampa pagrindu tolesnei empatiško vadovavimo dimensijų analizei.

Apibendrinant galima teigti, jog empatiško vadovavimo samprata literatūroje atskleidžiama kaip sąmoningas ir daugiasluoksnis lyderystės būdas, grindžiamas jautrumu darbuotojų emocijoms ir tikslingu reagavimu į jų poreikius. Tai neapsiriboja vien supratimu – empatiškas vadovas veikia aktyviai: priima sprendimus, palaiko ryšį, kuria pasitikėjimu grįstą aplinką. Esminis šio vadovavimo bruožas – ne emocinis impulsyvumas, o vertybėmis paremti veiksmai, orientuoti į darbuotojų gerovę ir organizacijos augimą. Empatiško vadovavimo raiška siejama su įvairiomis teorinėmis kryptimis: emocinio intelekto struktūra, daugiamačiu empatijos samprata, transformacinės lyderystės principais bei elgsenos modeliais. Empatiška lyderystė prisideda prie darbuotojų įsitraukimo, skatina jų kūrybiškumą, stiprina psichologinį saugumą ir palaiko organizacinės kultūros augimą. Dėl šių priežasčių empatiškas vadovavimas vis dažniau pripažįstamas esminiu šiuolaikinės lyderystės elementu dinamiškose ir vertybėmis grįstose organizacijose.

1.2. Empatiško vadovavimo dimensijos ir pagrindiniai bruožai

Empatiškas vadovavimas šiuolaikinėje švietimo vadyboje suvokiamas kaip daugiamačis reiškinys, apimantis skirtingus vadovo gebėjimus pažinti, suprasti ir atliepti darbuotojų emocinius bei socialinius poreikius. Šiame poskyryje analizuojamos trys pagrindinės empatiško vadovavimo dimensijos – kognityvinė, emocinė ir elgsenos. Aptariamos kiekvienos iš jų raiškos formos, esminiai bruožai ir svarba vadovo praktikoje.

1.2.1. Empatiško vadovavimo kognityvinė dimensija ir jos bruožai

Empatišką vadovavimą suvokiant kaip daugiamatį konstruklą, pirmiausia analizuojama kognityvinė jo dimensija, susijusi su vadovo gebėjimu suprasti darbuotojo situaciją, mąstymą ar emocinę būseną pažinimo lygmeniu. Šios dimensijos bruožai pateikiami lentelėje (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Empatiško vadovavimo kognityvinė dimensija

Kognityvinė dimensija	Chang, Tillem, Benson-Williams, Baskin-Sommers (2021); Clark et al. (2019); Goleman et al. (2013); Jadaun et al. (2023); Kellett, Humphrey, Sleeth (2006); Liu-Thompkins, Okazaki, Li (2022); Martingano, Konrath (2022); Obliopas, Afable, Rivera (2020); Zaki, Bolger, Ochsner (2008)	
Bruožai	Paiškinimas	Šaltiniai
Perspektyvos priėmimas	Situacijos suvokimas iš darbuotojo pozicijos	Clark et al. (2019); Kellett et al. (2006); Martingano, Konrath (2022)
Emocijų atpažinimas	Darbuotojų emocijų pastebėjimas ir reagavimas	Clark et al. (2019); Obliopas et al. (2020); Liu-Thompkins et al. (2022)
Sąmoningas įsitraukimas į kito patirtį	Darbuotojų emocinių patirčių analizavimas	Chang et al. (2021); Clark et al. (2019); Martingano, Konrath (2022)
Empatinis tikslumas	Emocinių būsenų įvardijimas pagal elgesį	Clark et al. (2019); Martingano, Konrath (2022); Zaki et al. (2008)
Socialinis sąmoningumas	Emocinės organizacijos atmosferos stebėjimas ir valdymas	Goleman et al. (2013); Jadaun et al. (2023)

Kognityvinė empatišką vadovavimo dimensija apibrėžiama kaip vadovo gebėjimas intelektualiu lygmeniu suvokti darbuotojo mintis, emocijas ir situacijos kontekstą, išlaikant objektyvumą bei emocinį atstumą (Chang et al., 2021; Clark et al., 2019). Kognityvinė dimensija grindžiama samprata, kad empatija vadovaujant nėra spontaniškas emocinis atsakas, bet sąmoningas, pastangų reikalaujantis procesas, leidžiantis giliau suprasti darbuotojo patirtį ir priimti labiau pagrįstus bei jautrius sprendimus (Martingano, Konrath, 2022). Gebėjimas įsigilinti į darbuotojo vidinį pasaulį stiprina pasitikėjimu grįstus santykius, prisideda prie psichologiškai saugios aplinkos kūrimo ir padeda vadovui efektyviai veikti net sudėtingose situacijose (Kellett et al., 2006; Obliopas et al., 2020). Teigiama, kad vadovas, gebantis pažvelgti į situaciją darbuotojo akimis, atpažinti emocinius signalus ir išlaikyti profesionalų atstumą, kuria sąlygas etiškai, supratingai ir strategiškai lyderystei (Goleman et al., 2013; Jadaun et al., 2023). Siekiant detaliau atskleisti kognityvinės dimensijos raišką empatišką vadovavimo kontekste, mokslinėje literatūroje dažniausiai išskiriami penki pagrindiniai šios dimensijos bruožai: *perspektyvos priėmimas*, *emocijų atpažinimas*, *sąmoningas įsitraukimas į kito patirtį*, *empatinis tikslumas* ir *socialinis sąmoningumas* (Clark et al., 2019; Goleman, 2013; Kellett et al., 2006; Martingano et al., 2022). Kognityvinės dimensijos bruožų analizė padeda suprasti, kaip empatišką vadovavimas pasireiškia per kognityvinę dimensiją ir kokiais bruožais ši raiška atsiskleidžia vadovo kasdienėje veikloje.

Perspektyvos priėmimas – tai vienas svarbiausių kognityvinės empatišką vadovavimo dimensijos komponentų, reiškiantis sąmoningą bandymą pažvelgti į situaciją darbuotojo akimis. Mokslinėje literatūroje šis gebėjimas apibrėžiamas kaip procesas, kai vadovas stengiasi įsivaizduoti pasaulį iš kito žmogaus pozicijos, tarsi atsидurtų jo vietoje (Clark et al., 2019). Perspektyvos priėmimas laikomas viena iš klasikinių kognityvinės empatijos formų – jis dar 1983 m. buvo įtrauktas į M. H. Davis'o sukurto *Interpersonal Reactivity Index* kaip savarankiška dimensija (Clark et al., 2019). Nors šis gebėjimas dažnai siejamas su kognityvine empatija, svarbu pažymėti, kad tai tik vienas iš

pažintinių mechanizmų, padedančių pasiekti gilesnį kito žmogaus būsenos supratimą. Gebėjimas įsivaizduoti save kito vietoje dar nereiškia visiško emocinės būklės perpratimo – tai labiau priemonė, leidžianti priartėti prie gilesnio įsijautimo. Be perspektyvos priėmimo, kognityvinė empatiško vadovavimo raiška taip pat vystoma stebint darbuotojų emocines reakcijas ar prisimenant panašias asmenines patirtis (Martingano, Konrath, 2022). Vis dėlto būtent perspektyvos priėmimas išlieka esminiu kognityvinio įsijautimo mechanizmu, leidžiančiu vadovui atsiriboti nuo savojo požiūrio ir sąmoningai įsitraukti į darbuotojo situacijos suvokimą (Clark et al., 2019).

Empatija yra svarbi vadovavimo kontekste, nes vadovai turi ne tik siekti rezultatų, bet ir atsižvelgti į darbuotojų mąstymą, jausmus bei individualias situacijas. Empatiški vadovai dažniau atpažįstami kaip lyderiai ir efektyviau bendrauja su komandos nariais, o tai stiprina tarpusavio ryšius ir pasitikėjimą (Kellett et al., 2006). Kellett'as et al. (2006) nustatė, kad asmenys, kuriuos kiti vertina kaip empatiškus, dažniau laikomi lyderiais tiek užduočių atlikimo, tiek tarpasmeninių santykių srityse. Perspektyvos priėmimas leidžia vadovui pažvelgti į situaciją darbuotojo akimis. Pasak Liu-Thompkins'o et al. (2022), tai yra kognityvinė empatijos išraiška, apimanti gebėjimą suprasti kito žmogaus požiūrį ir ketinimus, atsiribojant nuo savo asmeninės perspektyvos. Kitaip tariant, tai nėra emocinis išgyvenimas, o sąmoningas mąstymo procesas, padedantis vadovui geriau suvokti kitų elgesio priežastis ir priimti labiau pagrįstus sprendimus. Kognityvinė empatiško vadovavimo raiška taip pat prisideda prie emocinio ryšio kūrimo su komanda – darbuotojai jaučiasi suprasti ir palaikomi, todėl sustiprėja jų pasitikėjimas vadovu. Priešingai, empatijos stoka gali lemti nesusikalbėjimą, silpninti tarpusavio ryšį ir atitolinti vadovą nuo kolektyvo (Kellett et al., 2006).

Kitas svarbus kognityvinės empatiško vadovavimo dimensijos bruožas yra *emocijų atpažinimas*, padedantis vadovui geriau suprasti pavaldinių vidinį pasaulį. Šis gebėjimas apibrėžiamas kaip vadovo kompetencija pastebėti ir tiksliai identifikuoti darbuotojo emocinę būseną remiantis verbaline ir neverbaline komunikacija (Clark et al., 2019). Literatūroje emocijų atpažinimas įvardijamas kaip emocijų suvokimas ar socialinė įžvalga (Obliopas et al., 2020). Emocijų atpažinimas apima darbuotojo veido išraiškų, balso tono, kūno kalbos ar kitų signalų „skaitymą“ ir jų teisingą interpretavimą (Liu-Thompkins et al., 2022). Kognityviškai empatiški vadovai geba pastebėti, ar darbuotojas jaučiasi nusivylęs, susijaudinęs ar įsitempęs, net kai tai nėra aiškiai išreikšta (Clark et al., 2019). Clark'as et al. (2019) teigia, kad kognityvinė empatija išsiugdoma ne vien per gebėjimą priimti kito žmogaus perspektyvą, bet ir stebint bei įsisąmoninant kitų emocines reakcijas. Tai reiškia, kad emocijų atpažinimas yra vienas iš būdų pažinti darbuotojo vidinę būseną. Nors šis gebėjimas dažnai siejamas su emociniu intelektu, literatūroje pabrėžiama, kad tai taip pat yra kognityvinės empatijos dalis – jis orientuotas į emocijų supratimą, o ne jų perėmimą (Liu-Thompkins et al., 2022). Vadovavimo kontekste emocijų atpažinimo įgūdis leidžia lyderiui laiku pastebėti pavaldinių emocinius signalus ir reaguoti dar prieš kylant įtampai ar konfliktams (Kellett et al., 2006; Obliopas et al., 2020). Vadovas, gebantis laiku atpažinti darbuotojo nepasitenkinimą ar nerimą, gali imtis veiksmų problemai spręsti dar jai neišsiplėtojus (Obliopas et al., 2020). Tyrimai rodo, kad emocijų atpažinimas prisideda prie lyderystės efektyvumo – empatija čia veikia kaip šio gebėjimo ir vadovavimo kokybės tarpininkas (Kellett et al., 2006). Kitaip tariant, vien tik atpažinti emocijas nepakanka – svarbu jas empatiškai suprasti ir atitinkamai reaguoti. Kaip pažymi Clark'as et al. (2019), emocijų atpažinimas yra pirmasis žingsnis: be jo empatija liktų „akla“.

Sąmoningas įsitraukimas į darbuotojo patirtį – tai dar viena kognityvinės empatiško vadovavimo dimensijos dalis, reiškianti tyčinį, valingą pastangų dėjimą siekiant suprasti kito žmogaus

išgyvenimus (Chang et al., 2021; Clark et al., 2019). Tai savanoriškas empatijos aktyvavimas – vadovas sąmoningai pasirenka skirti dėmesį darbuotojo mintims, emocijoms ir situacijos kontekstui, net jei spontaniškas emocinis reagavimas tuo metu nekyla. Empatija ne visada pasireiškia automatiškai, ypač kai vadovas patiria didelį krūvį ar stresą, tačiau vadovas gali sąmoningai nuspręsti įsitraukti – sustoti, įsiklausyti ir reaguoti. Chang'as et al. (2021) pastebi, kad net asmenys, kuriems būdinga ribota emocinė empatija, geba rodyti kognityvinę empatiją, kai tam yra aiškus poreikis ar asmeninis apsisprendimas. Tokios sąmoningos pastangos itin svarbios vadovaujant žmonėms. Clark'as et al. (2019) teigia, jog empatiškas vadovavimas dažnai pasireiškia ne per emocijų išgyvenimą, bet per konkrečius elgesio aktus: atidų klausymąsi, nuoširdžius klausimus apie jausmus, reakciją į emocinius signalus ar neverbalinį palaikymą. Empatiškas vadovas, net ir intensyvaus darbo metu, sąmoningai įsiklauso į darbuotojo patirtį, skiria dėmesio ir tinkamai sureaguoja – tai stiprina abipusį ryšį (Martingano, Konrath, 2022). Praktikoje tai pasireiškia per konkretų elgesį, pvz., individualius pokalbius, nuoširdų domėjimąsi darbuotojo gerove ar dėmesingą reagavimą į pokyčius įvairiose situacijose. Deliu'as (2019) pažymi, kad efektyvi lyderystė grindžiama ne vien formalumu, bet visų pirma – dėmesiu žmogui. Svarbu ir tai, kad empatija nėra vien spontaniškas bruožas – ji gali būti sąmoningai ugdoma ir taikoma. Kellett'as et al. (2006) pabrėžia, kad lyderiai, kurie sąmoningai taiko empatiją bendravime, dažniau laikomi veiksmingais tiek užduočių valdymo, tiek tarpasmeninių santykių srityse. Empatija leidžia priimti tikslesnius sprendimus, nes padeda giliau suprasti darbuotojų motyvus ir emocinį kontekstą.

Empatinis tikslumas – tai dar vienas kognityvinės empatiško vadovavimo dimensijos aspektas, nusakantis vadovo gebėjimą tiksliai nustatyti ir suprasti, ką darbuotojas iš tiesų jaučia ir galvoja (Clark et al., 2019; Zaki et al., 2008). Kitaip tariant, tai empatijos kokybės matas, rodantis, kiek tiksliai vadovo suvokimas atitinka realią darbuotojo vidinę būseną (Clark et al., 2019). Svarbu suprasti, kad net ir taikant kognityvinę empatiją, vadovo vertinimai gali būti netikslūs, todėl empatinis tikslumas padeda įvertinti, ar tas supratimas buvo pagrįstas ir atitinkantis realybę. Vadovas gali manyti, kad darbuotojas jaučiasi ramus ar užtikrintas, nors iš tiesų jis patiria stresą ar nepasitenkinimą. Tik gebėjimas tiksliai interpretuoti tiek verbalinę, tiek neverbalinę informaciją leidžia formuoti adekvačias reakcijas. Mokslinėje literatūroje (Clark et al., 2019; Martingano, Konrath, 2022; Zaki et al., 2008) empatinis tikslumas siejamas su gebėjimu teisingai identifikuoti kito žmogaus emocijas, mintis bei ketinimus įvairiose situacijose. Kartais ši savybė įvardijama kaip „afektyvioji proto teorija“, nes apima ne tik emocijų pažinimą, bet ir jų loginį vertinimą (Clark et al., 2019; Zaki et al., 2008). Vadovavimo praktikoje tai padeda priimti pagrįstus sprendimus, stiprina pasitikėjimu grįstus santykius ir mažina riziką nesusikalbėti dėl klaidingų prielaidų apie darbuotojo būklę.

Empatinis tikslumas vadovavimo kontekste yra dinamiškas reiškiny, priklausantis ne tik nuo paties vadovo gebėjimo empatiškai suprasti kitą, bet ir nuo darbuotojo emocinio atvirumo. Zaki'as et al. (2008) nustatė, kad empatinio tikslumo lygį lemia ne vien empatiško asmens įgūdžiai, bet ir tai, kiek aiškiai bei ekspresyviai kitas asmuo išreiškia savo emocijas. Esant mažam darbuotojo emociniam ekspresyvumui, net ir aukštą empatijos lygį turintis vadovas gali susidurti su sunkumais tiksliai įvertindamas jo būseną. Kai emocijos yra aiškiai išreiškiamos, empatinis tikslumas padidėja, o afektyvios empatijos ir tikslumo ryšys tampa statistiškai reikšmingas (Zaki et al., 2008). Tai rodo, kad empatiškas vadovas, siekdamas tiksliai suprasti darbuotojo emocinę būklę, turi ne tik pasitelkti savo įgūdžius, bet ir įvertinti kontekstą bei komunikacijos atvirumą.

Empatinis tikslumas vadovavimo kontekste reiškia gebėjimą tiksliai suprasti darbuotojo emocijas, tačiau net ir empatiškas vadovas gali klysti, jei darbuotojas neišreiškia jų atvirai. Zaki‘as et al. (2008) pabrėžia, kad emocijų supratimo tikslumas priklauso ne vien nuo to, kiek empatiškas yra vadovas, bet ir nuo jo gebėjimo kurti aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs išreikšdami savo emocijas ir suteikdami grįžtamąjį ryšį. Martingano‘as ir Konrath‘as (2022) pažymi, kad empatinio tikslumo ugdymui svarbus sisteminis mąstymas ir dėmesys detalėms – racionalus vertinimas padeda tiksliau interpretuoti kitų emocijas. Derinant empatiją su faktų stebėjimu ir dialogu, didėja sprendimų jautrumas, mažėja klaidingų prielaidų rizika ir stiprėja pasitikėjimu grįstas organizacinis mikroklimatas (Clark et al., 2019; Martingano, Konrath, 2022; Zaki et al., 2008).

Socialinis sąmoningumas – paskutinis kognityvinio empatiško vadovavimo aspektas, apimantis vadovo gebėjimą stebėti emocinę atmosferą organizacijoje ir ją tinkamai valdyti. Goleman‘as et al. (2013) šį gebėjimą įvardija kaip vieną iš emocinio intelekto komponentų, leidžiantį vadovui nuolat „nuskaityti“ aplinkos nuotaikas, tarpusavio įtampas ar nepasitenkinimo ženklus dar prieš jiems išsiplieskiant. Jadaun‘as et al. (2023) pabrėžia, kad socialinis sąmoningumas padeda vadovui geriau suvokti komandos emocinę dinamiką, savalaikiai reaguoti į nuotaikas ir kurti psichologiškai saugią, bendradarbiavimu grįstą atmosferą.

Apibendrinant galima teigti, kad kognityvinė empatiško vadovavimo dimensija atspindi vadovo gebėjimą sąmoningai suprasti darbuotojo mintis, emocijas ir situacijos kontekstą, remiantis stebėjimu, analize ir proto įsitraukimu, o ne emociiniu susiliejimu. Ši dimensija apima penkis esminius komponentus: perspektyvos priėmimą, emocijų atpažinimą, sąmoningą įsitraukimą į kito patirtį, empatinį tikslumą ir socialinį sąmoningumą. Visi šie aspektai leidžia vadovui tiksliau suvokti darbuotojų būsenas, geriau prognozuoti jų elgesį, laiku reaguoti į emocinius signalus ir priimti labiau pagrįstus bei jautrius sprendimus. Kognityvinė empatija ne tik prisideda prie psichologiškai saugios darbo aplinkos kūrimo, bet ir stiprina pasitikėjimu grįstus santykius, gerina komunikaciją ir stiprina vadovavimo veiksmingumą. Vadovas, gebantis taikyti šią empatijos dimensiją, tampa ne tik racionalių sprendimų priėmėju, bet ir įžvalgiu tarpasmeninių procesų vertintoju, o tai yra būtina sąlyga šiuolaikinėje ugdymo vadovavimo praktikoje.

1.2.2. Empatiško vadovavimo emocinė dimensija ir jos bruožai

Kognityvinė empatiško vadovavimo dimensija padeda vadovui suprasti darbuotojų emocinę būklę pažinimo lygmeniu, tačiau vien racionalus suvokimas ne visada pakankamas kuriant nuoširdų ir pasitikėjimu grįstą santykį. Siekiant sukurti emociškai reikšmingą ir palaikantį vadovo ir darbuotojo ryšį, būtinas ne tik supratimas, bet ir jausminis atliepimas. Emocinį atsaką ir gilų žmogišką įsitraukimą atspindi emocinė empatiško vadovavimo dimensija, kurios bruožai pateikti lentelėje (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Empatiško vadovavimo emocinė dimensija

Emocinė dimensija		Clark et al. (2019); Deliu (2019); Fuller (2023); Goleman (2001); Goleman et al. (2013); Kurniawan et al. (2024); Liu-Thompkins et al. (2022); Muss et al. (2025); Tudor (2023); Zaki et al. (2008)
Bruožai	Paaškinimas	Šaltiniai
Jausmų atitikimas	Panašių emocijų išgyvenimas su darbuotojais.	Clark et al. (2019); Muss et al. (2025)
Užuojauta ir atjauta	Nuoširdaus rūpesčio darbuotojais demonstravimas.	Goleman (2001); Zaki et al. (2008)

Emocinis palaikymas	Emocinės paramos teikimas bei šilto ryšio su darbuotojais palaikymas.	Deliu (2019); Kurniawan et al. (2024); Liu-Thompkins et al. (2022); Tudor (2023)
Emocijų perdavimas	Vadovo emocijų poveikis komandos emocinei būsenai.	Barsade (2002); Fuller (2023); Goleman (2001); Muss et al. (2025)

Empatiško vadovavimo emocinė dimensija atspindi vadovo gebėjimą ne tik atpažinti darbuotojų emocijas, bet ir emociškai į jas reaguoti, išlaikant nuoširdų, žmogišką ryšį. Skirtingai nei kognityvinė, ši dimensija remiasi jausminiu dalyvavimu, kai vadovas išgyvena artimas emocijas su darbuotoju ir aktyviai prisideda prie emocinio mikroklimato kūrimo (Clark et al., 2019; Muss et al., 2025). Tyrimai rodo, kad empatiško vadovo emocinis atsakas gali būti dvejopas: iš vienos pusės, jis tiesiogiai užtikrina emocinę paramą darbuotojams, iš kitos – per emocinį užkratą daro netiesioginį poveikį visos komandos emocinei būsenai (Deliu, 2019; Goleman, 2001). Empatiškai vadovaujantis asmuo ne tik supranta, bet ir perteikia rūpestį, kuria saugią emocinę erdvę, kurioje darbuotojai gali jaustis priimami ir palaikomi (Kurniawan et al., 2024). Siekiant atskleisti šios dimensijos raišką, mokslinėje literatūroje dažniausiai išskiriami šie esminiai bruožai: *jausmų atitikimas*, *užuojauta ir atjauta*, *emocinis palaikymas*, *emocijų perdavimas* (Deliu, 2019; Goleman, 2001; Kurniawan et al., 2024; Liu-Thompkins et al., 2022; Tudor, 2023; Zaki et al., 2008).

Vienas esminių empatiško vadovavimo emocinės dimensijos bruožų yra *jausmų atitikimas*, kai vadovas ne tik intelektualiai supranta darbuotojo emocinę būseną, bet ir ją emociškai išgyvena. Šis reiškinys nusako gilesnį, afektiniu pagrindu grįstą įsitraukimą į kito žmogaus jausmus – tai vadinama emociniu rezonansu arba emociniu suderinamumu (Clark et al., 2019; Muss et al., 2025). Clark'as et al. (2019) šį reiškinį apibrėžia kaip afektinę empatiją, kuri pasireiškia tuomet, kai vadovas emociškai atliepia darbuotojo būseną ir išgyvena panašius jausmus. Tokia reakcija artima kasdienei užuojautos ir atjautos sampratai – vadovas „pajunta“ darbuotojo skausmą, liūdesį ar džiaugsmą, taip sukuriant nuoširdų emocinį ryšį. Muss'as et al. (2025) taip pat pabrėžia, kad *jausmų atitikimas* yra neatsiejamas nuo empatiško vadovavimo – tai ne paviršutiniškas emocijų supratimas, bet nuoširdus įsijautimas, pasireiškiantis jautriu elgesiu. Empatiškas vadovas, patirdamas emocinį rezonansą su darbuotoju, ne tik išgyvena panašius jausmus, bet ir atitinkamai reaguoja – švelniai kalba, rodo dėmesį, išklauso ar pasiūlo emocinę paramą. Tokia reakcija išreiškia ne tik supratimą, bet ir nuoširdų rūpestį darbuotojo emocine būseną.

Užuojauta ir atjauta – kitas esminis empatiško vadovavimo emocinės dimensijos bruožas, išreiškiantis vadovo gebėjimą ne tik suprasti darbuotojo emocinę būklę, bet ir sąmoningai į ją reaguoti su rūpesčiu ir parama. Zaki'as (2008) pabrėžia, kad užuojauta reiškia nuoširdų vadovo norą palengvinti kito žmogaus išgyvenimus – tai nėra vien pasyvus jausmas ar empatijos forma, bet aktyvus siekis padėti. Užuojauta vadovavimo kontekste reiškiasi per jautrius žodžius, supratingą laikyseną ar pasiūlymą rasti sprendimą darbuotojui sunkioje situacijoje. Tuo tarpu Goleman'as (2001) atjautą apibūdina kaip gilesnį emocinį atliepimą, pagrįstą ne vien emocijų suvokimu, bet ir pagarba bei atsakingu rūpinimusi darbuotoju. Empatiškas vadovas, parodydamas atjautą, prisiima moralinę atsakomybę už darbuotojo emocinį komfortą ir rodo, kad jam rūpi ne tik darbo rezultatai, bet ir žmogus kaip asmenybė. Tokia empatijos raiška leidžia kurti saugią emocinę aplinką, kurioje darbuotojas jaučiasi vertinamas ne pagal produktyvumą, o gerbiamas dėl savo žmogiškumo. Galima teigti, jog užuojauta ir atjauta yra neatsiejami empatiško vadovavimo emocinės dimensijos komponentai, atskleidžiantys vadovo gebėjimą jautriai ir atsakingai reaguoti į darbuotojo emocinę patirtį.

Trečiasis emocinės empatiško vadovavimo dimensijos bruožas yra *emocinis palaikymas*, reiškiantis vadovo pastangas padėti darbuotojui įveikti ar lengviau išgyventi emocinius sunkumus bei palaikyti šiltą, pasitikėjimu grįstą ryšį. Emocinis palaikymas grindžiamas ne impulsyviomis, bet sąmoningai apgalvotomis reakcijomis, kurios remiasi emociniu sąmoningumu ir empatija (Tudor, 2023). Šis palaikymas apima ne tik emocijų atpažinimą, bet ir aktyvų reagavimą, pasireiškiantį žodžiais ar konkrečiais veiksmais – nuo atidaus išklauso ir padėsinimo iki konstruktyvaus reagavimo be kaltinimo ar spaudimo bei siūlymo kreiptis pagalbos (Deliu, 2019; Tudor, 2023). Empatiškas vadovas nepalieka darbuotojo vieno su jo emocijomis, priešingai – sąmoningai siekia suteikti paramą, parodydamas dėmesį ir supratimą. Emocinis palaikymas nėra vienkartinis ar momentinis, bet reiškia nuoseklų rūpinimąsi darbuotojo emocine būseną, kuriam būdingas atvirumas, šiluma ir pagarba. Kurniawan'as et al. (2024) pabrėžia, kad toks santykis darbuotojui siunčia aiškią žinutę – „esi matomas ir svarbus“. Empatiško vadovo laikysena padeda kurti saugią emocinę aplinką, kurioje darbuotojas jaučiasi išgirstas, suprastas ir vertinamas (Liu-Thompkins et al., 2022). Vadovas čia veikia ne kaip pasyvus stebėtojas, bet kaip aktyvus emocinės paramos šaltinis, palaikantis darbuotojo emocinę pusiausvyrą ir užkertantis kelią įtampai ar perdegimui. Ypač krizinių situacijų metu emocinis palaikymas tampa itin reikšmingas, nes jis gali turėti ilgalaikį poveikį darbuotojų pasitikėjimui, motyvacijai ir lojalumui (Tudor, 2023). Galima teigti, kad emocinis palaikymas yra esminis empatiško vadovavimo emocinės dimensijos bruožas, išreiškiantis nuoširdų vadovo rūpestį darbuotojo gerove ir stiprinantis tarpusavio pasitikėjimą organizacijoje.

Mokslinėje literatūroje randamas emocijų „užsikrėtimo“ reiškinys vadinamas *emocijų perdavimu* – reiškiantis emocijų plitimą socialinės sąveikos metu (Goleman, 2001). Vadovavimo kontekste tai reiškia, kad vadovo emocinė būsena gali tiesiogiai paveikti darbuotojų nuotaiką ir emocinę savijautą. Goleman'as (2001) šį reiškinį apibūdina kaip emocijų perdavimą, kuomet lyderio nuostata, tonas, veido išraiška ar net kūno kalba nesąmoningai perkelia emocijas komandos nariams. Empatiškas vadovas, būdamas emociškai subalansuotas ir pozityvus, gali skatinti palankią emocinę atmosferą, o būdamas susierzinęs ar abejingas – neigiamai veikti darbuotojų nuotaiką. Vadovo gebėjimas valdyti savo emocijas ir sąmoningai rinktis, kokias emocijas perduoti komandai, tampa svarbia empatiško vadovavimo išraiška (Goleman, 2001). Emocijų perdavimas ypač pasireiškia intensyviame vadovo ir darbuotojų bendravime, kai lyderio emocinė būsena daro tiesioginį poveikį komandos nuotakai. Barsade'as (2002) patvirtina, kad emocijos grupėse sklinda tarsi „bangų efektas“, formuodamos bendrą emocinį klimatą, didinantį bendradarbiavimą, mažinantį konfliktus ir skatinantį darbo efektyvumą. Tokiu atveju empatiškas vadovas stengiasi sąmoningai valdyti savo emocijų raišką, suvokdamas, kad jo nuostatos ir elgesys gali sustiprinti arba susilpninti bendrą emocinį klimatą.

Apibendrinant galima teigti, kad empatiško vadovavimo emocinė dimensija atskleidžia vadovo gebėjimą ne tik suprasti darbuotojų emocijas, bet ir jautriai į jas reaguoti. Ši dimensija pasireiškia per tokius bruožus kaip jausmų atitikimas, užuojauta, atjauta, emocinis palaikymas, emocijų perdavimas. Visi šie bruožai rodo, kad empatiškas vadovas rūpinasi ne tik darbo rezultatais, bet ir darbuotojų emocine savijauta. Jis stengiasi sukurti palaikančią ir saugią aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi išgirsti, suprasti ir vertinami. Tai nėra atsitiktinė reakcija į emocijas – veikia nuoseklus, sąmoningas ir vertybėmis grįstas vadovo elgesys, atsiskleidžiantis kasdieniuose santykiuose su komanda.

1.2.3. Empatiško vadovavimo elgsenos dimensija ir jos bruožai

Vadovo ir darbuotojo išgyventas emocinis artumas tampa ypač reikšmingas tada, kai jis atsispindi praktikoje – konkrečiuose vadovo veiksmuose, reakcijose ir bendravime. Šiuo požiūriu aktuali tampa empatiško vadovavimo elgsenos dimensija – tai empatiško elgesio ir komunikacijos aspektas, parodantis, kad vadovas supranta ir vertina kito asmens jausmus (Clark et al., 2019). Kitaip tariant, tai matoma empatijos pusė: konkretūs veiksmai, kuriais lyderis išreiškia savo supratimą ir rūpestį. Empatiško vadovavimo elgsenos dimensijos bruožai pateikti lentelėje (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Empatiško vadovavimo elgsenos dimensija

Elgsenos dimensija		Bass, Riggio (2006); Clark et al. (2019); Dolamore et al. (2020); Fuller (2023); Jadaun et al. (2023); Kellett et al. (2006); Martingano et al. (2022); Obliopas et al. (2020); SuwinyattichaiPorn, Guerrero, Generous (2021); Tufail et al. (2022); Zaki et al. (2008)
Bruožai	Paaikškinimas	Šaltiniai
Atvira komunikacija	Darbuotojų minčių išklausymas ir abipusis dialogas, palaikomas tiek žodžiais, tiek kūno kalba.	Clark et al. (2019); Dolamore et al. (2020); Fuller (2023); Jadaun et al. (2023); Kellett et al. (2006); SuwinyattichaiPorn et al. (2021)
Individualizuotas dėmesys	Požiūrio ir paramos pritaikymas prie individualių darbuotojų poreikių.	Bass, Riggio (2006); Clark et al. (2019); Kellett et al. (2006); Obliopas et al. (2020); SuwinyattichaiPorn et al. (2022)
Psichologinio saugumo kūrimas	Saugios emocinės aplinkos kūrimas laisvam minčių reiškimui.	Fuller (2023); Goleman (2001); Martingano et al. (2022); Zaki et al. (2008)
Empatiškas konfliktų sprendimas	Taikus ir jautrus konfliktinių situacijų sprendimas.	Dolamore et al. (2020); Obliopas et al. (2020); SuwinyattichaiPorn et al. (2021); Tufail et al. (2022)

Empatiško vadovavimo elgsenos dimensija apima konkrečius vadovo veiksmus, kuriais jis aktyviai reiškia rūpestį, palaikymą ir dėmesį darbuotojams kasdienėje veikloje. Vadovai, pasižymintys šia empatiško vadovavimo forma, reaguoja į darbuotojų mintis ir jausmus, skatina atvirą dialogą, taikiai sprendžia konfliktus bei kuria psichologiškai saugią aplinką (Clark et al., 2019; Dolamore et al., 2020; Martingano et al., 2022). Empatiški vadovai geba pritaikyti bendravimo stilių prie darbuotojų poreikių – atidžiai stebi neverbalinius signalus, tinkamai reaguoja į situacijas ir perteikia emocinę paramą per atvirą, empatišką kalbėjimą (Fuller, 2021). Mokslinėje literatūroje (Bass, Riggio, 2006; Clark et al., 2019; Dolamore et al., 2020; Fuller, 2023; Jadaun et al., 2023; Kellett et al., 2006; Martingano et al., 2022; Obliopas et al., 2020; SuwinyattichaiPorn et al., 2021; Tufail et al., 2022; Zaki et al., 2008) dažniausiai išskiriami tokie empatiško vadovavimo elgsenos dimensijos bruožai: *aktyvus klausymas, atviras dialogas, individualizuotas dėmesys, pagalbos suteikimas, psichologinio saugumo kūrimas, neverbaliniai palaikymo ženklai, empatiškas konfliktų sprendimas ir motyvuojanti kalba*.

Atvira komunikacija – vienas pagrindinių empatiško vadovavimo elgsenos dimensijos bruožų, apimantis du tarpusavyje glaudžiai susijusius elementus: aktyvų klausymą ir atvirą dialogą. Aktyvus klausymas reiškia vadovo gebėjimą sąmoningai sutelkti dėmesį į darbuotojo išsakytas mintis ir emocijas, neapsiribojant vien formalia klausymo poza, bet aktyviai įsitraukiant į darbuotojo kalbą (Clark et al., 2019; Jadaun et al., 2023). Aktyvus klausymas pasireiškia tiek žodiniiais, tiek neverbaliniais palaikymo ženklais – akių kontaktu, galvos linktelėjimu, atvira kūno laikysena, empatiška mimika ar ramiu balso tonu – sustiprinančiais žodžiais reiškiamą empatiją ir padedančiais

darbuotojui jaustis išgirstam (Fuller, 2021; SuwinyattichaiPorn et al., 2021). Vadovas atspindi girdimą informaciją, pakartodamas ar perfrazuodamas mintis, užduodamas atvirus klausimus, taip parodydamas, kad darbuotojo nuomonė yra svarbi (Clark et al., 2019). Kellett'as et al. (2006) pabrėžia, kad būtent spontaniški neverbaliniai signalai dažnai tiksliausiai atspindi darbuotojų emocijas, nes jie yra sunkiai užmaskuojami. Aktyvus klausymas tampa ne tik informacijos priėmimo priemone, bet ir pasitikėjimo kūrimo įrankiu – darbuotojas jaučiasi išgirstas, vertinamas ir supastas, o vadovas stiprina tarpusavio ryšį bei didina darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą (Jadaun et al., 2023).

Atvira komunikacija reiškiasi ir per atvirą dialogą, nusakantį sąžiningą, abipusį ir pagarba grįstą vadovo ir darbuotojų bendravimą (Dolamore et al., 2020; SuwinyattichaiPorn et al., 2022). Skirtingai nei vienašališkas informacijos perdavimas, atviras dialogas apima ne tik kalbėjimą, bet ir klausymą – tai procesas, kuriame abi pusės jaučiasi galinčios išreikšti mintis be baimės būti ignoruotos ar nuvertintos. Empatiškas vadovas inicijuoja pokalbius, kviečia dalintis idėjomis, nevengia pripažinti nežinojimo ar klaidos, taip parodydamas pavyzdį skaidriam ir žmogiškam bendravimui. Dolamore'as et al. (2020) akcentuoja, kad nuolatinis dialogas ypač svarbus krizinėse ar neapibrėžtose situacijose, nes padeda išlaikyti darbuotojų pasitikėjimą ir įsitraukimą, o SuwinyattichaiPorn'as et al. (2022) pabrėžia, kad toks bendravimas stiprina komandinį ryšį ir kuria kultūrą, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs bei drąsiai reiškia savo nuomonę. Galima teigti, kad atvira komunikacija empatiško vadovavimo kontekste tampa ne tik bendravimo forma, bet ir esminiu pasitikėjimo bei emocinio ryšio stiprinimo mechanizmu.

Kitas empatiško vadovavimo elgsenos dimensijos bruožas – *individualizuotas dėmesys*, nusakantis vadovo gebėjimą prisitaikyti prie kiekvieno darbuotojo asmeninių poreikių ir emocinės būklės. Bass'as ir Riggio'as (2006) individualizuotą dėmesį apibūdina kaip vadovo pastangas pritaikyti savo elgesį prie skirtingų darbuotojų poreikių, teikiant jiems reikalingą palaikymą ar ugdymą. Empatiškas vadovas į kiekvieną darbuotoją žvelgia kaip į unikalią asmenybę, o jo veiksmai yra orientuoti ne į bendrus standartus, bet į individualias aplinkybes. Individualizuotas dėmesys parodomas tada, kai vadovas asmeniškai reaguoja į darbuotojo situaciją – įvertina jo emocinę būseną, darbo stilių, patiriamus sunkumus bei pritaiko pagalbos būdus, kurie konkrečiam žmogui būtų tinkamiausi (Kellett et al., 2006). Obliopas'as et al. (2020) pažymi, kad individualizuotas dėmesys pasireiškia per lankstumą, gebėjimą įsiklausyti ir jautriai reaguoti į konkrečią situaciją. Tai apima individualaus grįžtamojo ryšio suteikimą, darbo krūvio koregavimą, pagalbos inicijavimą dar prieš darbuotojui jos paprašant. Clark'as et al. (2019) pabrėžia, kad empatiškas vadovas neapsiriboja tik darbuotojo emocinės būklės pastebėjimu, bet imasi aktyvių veiksmų – padrąsina, siūlo paramą, padeda ieškoti išeikių iš sudėtingų situacijų. SuwinyattichaiPorn'as et al. (2021) teigia, kad vadovai, rodydami individualizuotą dėmesį, kuria aplinką, kurioje darbuotojas nesijaučia paliktas vienas net sudėtingomis aplinkybėmis. Individualizuotas dėmesys empatiško vadovavimo kontekste tampa ne tik pagarbos darbuotojo individualumui išraiška, bet ir konkrečiais, sąmoningais veiksmais, stiprinančiais tarpusavio ryšį, abipusį pasitikėjimą bei skatinančiais darbuotojus labiau įsitraukti į organizacijos veiklą.

Psichologinio saugumo kūrimas – dar vienas empatiško vadovavimo elgsenos dimensijos bruožas, susijęs su vadovo gebėjimu sukurti aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs galėdami būti savimi ir nebijodami išreikšti savo mintis. Psichologinį saugumą užtikrina vadovo gebėjimas emociškai įsiklausyti ir reaguoti be tiesioginio vertinimo – tai leidžia darbuotojui jaustis išgirstam ir suprastam

(Zaki, 2008). Empatiškas lyderis, rodydamas palaikymą ir atvirumą, sumažina baimę būti sukritikuotam, todėl darbuotojai drąsiau kalba apie klaidas ar išsako netradicines idėjas. Martingano'as et al. (2022) pabrėžia, kad psichologiškai saugi darbo aplinka skatina inovacijas ir kūrybiškumą – tokioje aplinkoje komandos nariai noriai bendradarbiauja, eksperimentuoja ir siūlo sprendimus. Viena svarbiausių priemonių kuriant psichologinį saugumą yra vadovo komunikacija. Fuller'is (2021) pažymi, kad empatiškai vadovai sąmoningai renka žodžius, toną ir kalbėjimo stilių, atsižvelgdami į darbuotojų emocinę būseną bei situacijos kontekstą, o tokia kalba ne tik informuoja, bet ir padrąsina, stiprina pasitikėjimą bei įsitraukimą. Goleman'as (2001) pabrėžia, kad emociškai prasminga, motyvuojanti kalba kuria pasitikėjimo atmosferą, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir įgalinti. Empatiško vadovo kalbėjimo stilius tampa ne vien iškalbos bruožu, bet svarbia psichologinio saugumo dalimi – jis ne tik suteikia paramą, bet ir augina darbuotojų pasitikėjimą savimi bei ryžtą veikti.

Empatiškas konfliktų sprendimas taip pat priskiriamas prie empatiško vadovavimo elgsenos dimensijos bruožų. Empatiškas konfliktų sprendimas – tai gebėjimas jautriai spręsti nesutarimus, atsižvelgiant į visų konflikto pusių emocijas (Obliopas et al., 2020). Obliopas'as et al. (2020) pažymi, kad empatiškas lyderis pirmiausia stengiasi išgirsti visas konflikto puses, parodyti pagarbą skirtingoms pozicijoms ir ieško sprendimų, atliepiančių tiek faktinius, tiek emocinius darbuotojų poreikius. Empatiškas vadovas veikia kaip tarpininkas, siekiantis ne kaltųjų paieškos, o konstruktyvaus susitarimo. Toks jautrus elgesys būdingas empatiškam vadovavimui – vadovas ne tik sprendžia konfliktą, bet ir sąmoningai kuria aplinką, kurioje darbuotojai gali jaustis išklausti ir suprasti. Suwinyattichaiorn'as et al. (2021) teigia, kad empatiškai vadovai sprendžia konfliktus per dialogą ir supratimą – jie įsiklauso į jausmus, ieško bendro sprendimo ir taip kuria pasitikėjimu grįstus santykius.

Apibendrinant galima teigti, kad empatiško vadovavimo elgsenos dimensija atsiskleidžia per konkrečius ir sąmoningus vadovo veiksmus, kuriais siekiama atliepti darbuotojų emocinius poreikius ir kurti palaikančią organizacinę aplinką. Tokie bruožai kaip aktyvus klausymas, atviras dialogas, individualizuotas dėmesys, pagalbos suteikimas, psichologinio saugumo kūrimas, empatiškas konfliktų sprendimas bei motyvuojanti kalba rodo, kad empatiškas vadovas nėra pasyvus stebėtojas – jis aktyviai reaguoja į darbuotojų situacijas, parodydamas rūpestį, pagarbą ir žmogišką dėmesį. Elgsenos dimensija parodo, kad empatiškas vadovavimas – tai ne tik emocijų supratimas ar jausmai, bet ir kasdieniai vadovo veiksmai, kurie padeda kurti pasitikėjimą, stiprinti santykius ir skatinti darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą.

1.3. Empatiško vadovavimo raiška ugdymo institucijose

Empatiškas vadovavimas ugdymo institucijose įgauna vis didesnę reikšmę šiuolaikinėje lyderystės paradigmoje, kur emociniai veiksniai tampa tokie pat svarbūs kaip struktūriniai ar administraciniai. Empatiškas vadovavimas apibūdina vadovo gebėjimą ne tik suprasti pavaldinių emocines būsenas, bet ir sąmoningai veikti kuriant psichologiškai saugią, palaikančią ir įgalinančią aplinką (Bani-Melhem, Shamsudin, Abukhait, 2021). Mokyklų ir kitų ugdymo įstaigų veiklą šiandien lydi specifiniai iššūkiai – mokytojų patiriamas emocinis krūvis, švietimo reformų ir ugdymo turinio atnaujinimo spaudimas, įtraukiojo ugdymo plėtra bei didėjantys tėvų ir vietos bendruomenės lūkesčiai (Bukšnytė-Marmienė, Brandišauskienė, Česnavičienė, Daugirdienė, 2023; Day, Sammons, Gorgen, 2020). Atsižvelgiant į minėtus iššūkius, empatiško vadovavimo raiška tampa esminiu

veiksniu darniems tarpasmeniniams santykiams, pedagogų profesinės motyvacijos palaikymui bei darbuotojų emocinės būsenos balansui užtikrinti.

Empatiško vadovavimo raiška ugdymo aplinkoje dažniausiai skaidoma į tris pagrindines dimensijas. Kognityvinė raiška reiškia vadovo gebėjimą suprasti kitų žmonių požiūrį, analizuoti jų situacijas remiantis nešališku vertinimu (Decety, Jackson, 2004; Zaki, Ochsner, 2012). Mokyklų kontekste tai pasireiškia vadovo gebėjimu išiklausyti į mokytojų nuomonę dėl ugdymo metodų ar darbo krūvio, priimant sprendimus atsižvelgti į skirtingus pedagogų interesus. Emocinė raiška apima autentišką reagavimą į kitų emocijas ir dalyvavimą emocinėje patirtyje, kai vadovas atpažįsta, priima ir adekvačiai atliepia darbuotojo emocinę būklę (Goleman et al., 2013; Jadaun et al., 2023). Ugdymo institucijose tai reiškia jautrumą mokytojų patiriamam stresui ar perdegimui, gebėjimą palaikyti juos sudėtingu laikotarpiu, pavyzdžiui, vykstant ugdymo turinio reformai. Elgsenos raiška reiškia empatijos pavertimą veiksmais – tai pasireiškia palaikymu, pagalba, dėmesiu bei jautriu reagavimu į darbuotojų išgyvenimus ir jų profesinius iššūkius (Gallardo-Vázquez et al., 2024; Obliopas et al., 2020). Ugdymo institucijose ši dimensija atsiskleidžia per praktinius vadovo veiksmus, tokius kaip darbo krūvio perskirstymas, lankstesni grafikai ar pagalbos suteikimas mokytojui, susiduriančiam su asmeniniais ar profesiniais sunkumais.

Empatiškas vadovavimas ugdymo institucijose taip pat pasireiškia per vadovo gebėjimą išiklausyti mokytojų rūpesčius ir spręsti problemas neformaliai, tačiau pagarbiai ir etiškai (Moreno, 2024). Tokia elgsena padeda darbuotojams jaustis matomiems, išgirstiems ir vertinamiems (Piwowar-Sulej, Iqbal, 2023). Mokyklų aplinkoje tai gali reikšti vadovo dėmesį kasdieniams mokytojų rūpesčiams: dideliu darbo krūviui, konfliktams klasėje ar sunkumams įgyvendinant naujas ugdymo programas. Empatiškas vadovavimas ypač ryškus krizių ir pokyčių laikotarpiais, kai darbuotojai susiduria su netikrumu, perdegimu ar emociniu išsekimu. Ugdymo institucijose tokiais atvejais vadovas tampa emocinio stabilumo šaltiniu – jis geba užtikrinti sklandų ugdymo procesą, palaikyti pedagogų motyvaciją bei padėti išvengti neigiamo krizių poveikio mokiniams. Tai leidžia išlaikyti komandos darbingumą ir stiprinti bendrą organizacinį atsparumą (Abujaber et al., 2024; Georgiadis, Arvanitidou, 2025; Ma, Zhou, Liu, 2024).

Empatiškas vadovavimas reiškia ne tik gebėjimą atpažinti kitų emocijas, bet ir priimti sprendimus, sąmoningai atliepiančius darbuotojų emocinius poreikius (Beatty, 2000). Tai kompleksinis procesas, kuriame susipina emocinis jautrumas ir strateginis mąstymas, leidžiantis vadovui kurti palaikančią, psichologiškai saugią bei bendradarbiavimu grįstą darbo aplinką (Lambert, 2022; Lambert, Taylor, 2022; Zhou, 2022). Toks vadovavimas pasireiškia ne tik per individualų elgesį, bet ir per santykių kokybę su darbuotojais. Mokyklose tai ypač svarbu, nes čia mikroklimatas daro tiesioginę įtaką mokytojų motyvacijai, bendruomenės darnai ir ugdymo procesų kokybei. Vadovas, kuris įsiklauso į mokytojus, stengiasi juos suprasti ir elgiasi taip, kad jie tai pajustų, stiprina abipusę pasitikėjimą bei kuria organizacinį mikroklimatą, kuriame darbuotojai jaučiasi vertinami ir saugūs (Oplatka, 2017).

Daugelis mokslininkų teigia, jog empatiškas vadovavimas ugdymo institucijose laikomas būtinu tarpasmeninių santykių kokybės veiksniu, padedančiu palaikyti konstruktyvią darbo aplinką bei pozityvų bendravimą (Jiang, Lu, 2020; Lambert, 2022; Obliopas et al., 2020; Zhou, 2022). Tokie vadovai geba ne tik stebėti kitų emocijas, bet ir reflektuoti savo emocines reakcijas, todėl priima subalansuotus, jautrius ir atsakingus sprendimus, padedančius palaikyti teigiamus organizacinius santykius (Beatty, 2000; Kellett et al., 2006). Nepaisant šių teigiamų aspektų, empatiško vadovavimo taikymas praktikoje reikalauja ne tik emocinio jautrumo, bet ir gebėjimo išlaikyti savikontrolę bei

racionalų požiūrį į sudėtingas situacijas (Goleman et al., 2013). Vadovas turi ne tik reaguoti į darbuotojų emocinius poreikius, bet ir priimti objektyvius, apgalvotus sprendimus, grįstus kritiniu vertinimu (Kellett et al., 2006). Tokia praktika grindžiama brandžia emocine savirefleksija ir gebėjimu išlaikyti emocinio atliepimo ir profesinio veiksmingumo pusiausvyrą (Beatty, 2000; Zhou, 2022). Vadovai, kurie per daug emociškai įsitraukia, gali susidurti su sprendimų šališkumu, emociniu perdegimu ar racionalaus vertinimo stoka (Zhou, 2022). Efektyvus empatiškas vadovavimas apima ne tik jautrumą, bet ir strateginį mąstymą – vadovas turi gebėti reaguoti atsakingai, suderindamas žmogiškumą su profesine kompetencija (Beatty, 2000).

Efektyvaus empatiško vadovavimo bruožai – emocinis jautrumas, gebėjimas reflektuoti, išlaikyti racionalų požiūrį ir priimti subalansuotus sprendimus – įgyja ypatingą svarbą ugdymo kontekste. Ugdymo institucijose, kuriose kasdien susiduriama su padidintu emociniu krūviu, nuolatiniais pokyčiais ir sudėtingais tarpžmogiškais santykiais, empatiškas vadovavimas tampa esmine sąlyga psichologiškai saugios ir bendradarbiavimu grįstos aplinkos kūrimui (Day et al., 2020; Obliopas et al., 2020; Riess, 2017; Zhou, 2022). Mokyklose tai reiškia vadovų gebėjimą ne tik palaikyti pedagogų emocinę gerovę, bet ir kurti atmosferą, kurioje mokytojai jaučiasi įgalinti drąsiai taikyti naujus ugdymo metodus, dalintis idėjomis bei bendradarbiauti su kolegomis. Skirtingai nei tradiciniai valdymo modeliai, orientuoti į kontrolę ir užduočių paskirstymą, empatiško vadovavimo praktika remiasi pagarba, pasitikėjimu, supratimu bei abipuse atsakomybe grįstų tarpasmeninių santykių kūrimu (Goleman et al., 2013; Rasmussen, 2019).

Lietuvoje empatiško vadovavimo klausimai vis dar tyrinėjami fragmentiškai. Daug dėmesio skiriama emocinio intelekto tyrimams, tačiau empatijos, kaip valdymo instrumento, praktinė vertė dažnai lieka antrame plane (Bukšnytė-Marmienė et al., 2023). Vis dėlto kai kurie Lietuvos mokslininkai (Dambrauskienė, 2021; Melnikova, 2011) pabrėžia empatijos svarbą švietimo vadybos kontekste. Melnikova (2011), tyrime apie mokyklų vadovų kompetencijų ugdymą, išryškina, kad šiuolaikiniam vadovui būtinas ne tik strateginis mąstymas, bet ir gebėjimas įsijausti į kitų emocinę būseną, reflektuoti bei palaikyti konstruktyvius santykius su darbuotojais. Autorė teigia, kad besikeičiančios vadybos paradigmos reikalauja jautresnio, žmogiškesnio požiūrio į lyderystę, kurioje empatija tampa ne atsitiktiniu bruožu, o būtina vadovo kompetencijos dalimi. Dambrauskienė (2021) išryškina, kad vadovo gebėjimas išklausyti, palaikyti ir kurti pasitikėjimu grįstus santykius yra esminė šiuolaikinės švietimo vadybos dalis. Vadovas, kuris geba ne tik formaliai vadovauti, bet ir žmogiškai reaguoti į kolektyvo poreikius, kuria aplinką, skatinančią pasitikėjimą, bendradarbiavimą ir profesinį augimą. Šios išvalgos rodo, kad Lietuvoje empatiško vadovavimo aspektai vis labiau įsilieja į platesnes švietimo vadybos diskusijas, nors sisteminė jų analizė vis dar tik formuojasi.

Apibendrinant galima teigti, kad empatiškas vadovavimas ugdymo institucijose turėtų būti suvokiamas kaip strategiškai svarbi šiuolaikinės lyderystės praktika, ypač aktuali ugdymo kontekste, kurioje kasdien susiduriama su emociniu krūviu ir nuolatiniais pokyčiais. Empatiškas vadovavimas padeda kurti psichologiškai saugią ir pasitikėjimu grįstą aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi įtraukti ir įgalinti. Vadovų gebėjimas jautriai reaguoti į darbuotojų poreikius siejamas su didesniu lojalumu, atvirumu pokyčiams bei darnios profesinės bendruomenės kūrimu, todėl empatiškas vadovavimas laikytinas vienu iš svarbiausių šiuolaikinės švietimo lyderystės principų, o jo ugdymui būtina skirti nuoseklų dėmesį vadovų rengimo ir profesinio tobulinimo procesuose.

2. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai teorinės išvalgos

Empatiškas vadovavimas padeda kurti stiprius santykius organizacijoje, tačiau organizacijos veiklos efektyvumas ir augimas dažnai priklauso ir nuo darbuotojų įsipareigojimo. Įsipareigojimas organizacijai tai ne tik darbuotojų lojalumas, bet ir emocinis ryšys su darbo vieta bei noras prisidėti prie bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo. Šiame skyriuje analizuojama darbuotojų įsipareigojimo samprata, raiškos formos ir modeliai, taip pat veiksniai, lemiantys darbuotojų įsipareigojimo lygį. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai reiškinio analizė padeda suprasti, kaip formuojasi darbuotojų ir organizacijos emociniai ir vertybiniai ryšiai, bei kaip juos stiprinti vadovavimo procese.

2.1. Darbuotojų įsipareigojimo sampratos analizė

Darbuotojų įsipareigojimas literatūroje dažniausiai analizuojamas dvejopai – kaip įsipareigojimas darbui arba kaip įsipareigojimas organizacijai. Šis požiūris padeda aiškiau suprasti, kad darbuotojo išitraukimas gali būti nukreiptas tiek į tiesioginę veiklą, tiek į pačią organizaciją kaip socialinį vienetą. Įsipareigojimas darbui apima profesinių pareigų vykdymą su aukštu emociniu išitraukimu, motyvacija ir asmenine atsakomybe už veiklos rezultatus (Abduraimi, Mustafi, Islami, 2023; Rich, Lepine, Crawford, 2010; Wardiansyah, Indrawati, Kurniawati, 2024), o įsipareigojimas organizacijai siejamas su darbuotojo vertybiniu ir psichologiniu ryšiu su organizacija – pasitikėjimu, lojalumu ir noru prisidėti prie ilgalaikių jos tikslų įgyvendinimo (Akduman, Hatipoğlu, 2020; Elshobaky, Al Shobaki, El Talla, Abu-Naser, 2020; Meyer, Allen, 1997; Yue, Thelen, Walden, 2022). Skirtingų autorių darbuotojų įsipareigojimo sampratos pateikiamos 2 priede (žr. 2 priedą).

Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai – tai viena esminių organizacinės elgsenos sąvokų, apibūdinanti darbuotojo emocinį, pažintinį ir elgsenos ryšį su organizacija (Bakker, Demerouti, 2008; Kahn, 1990; Noraazian, Khalip, 2016; Rich, Lepine, Crawford, 2010). Ši sąvoka per pastaruosius dešimtmečius patyrė reikšmingą teorinę raidą – nuo vienadimensinio lojalumo supratimo iki daugiamatės, kompleksiškos konstrukcijos, apimančios afektinius, normatyvinius, tęstinius ir kitus komponentus. Rich'as et al. (2010), remdamiesi Kahn'o (1990), pateikė daugiamatę įsipareigojimo sampratą – kaip fizinės, emocinės ir pažintinės energijos investiciją į darbo veiklą. Noraazian'as, Khalip'as (2016) taip pat patvirtina, kad darbuotojų įsipareigojimas kaip daugiamatė darbuotojo nuostata, apimanti emocinį ryšį su organizacija, pareigos jausmą ir racionalų sprendimą pasilikti, grindžiama suvokiamomis sąnaudomis ar nauda. Šiuolaikiniu požiūriu, įsipareigojimas suprantamas kaip darbuotojo psichologinė būseną, išreiškianti norą likti organizacijoje, aktyviai dalyvauti jos veikloje bei prisidėti prie jos tikslų įgyvendinimo (Berber, Gašić, 2024; Piwowar-Sulej, Iqbal, 2023).

Mokslinis darbuotojų įsipareigojimo sampratos konceptualizavimas siekia XX a. pabaigą. Vienas iš šios srities pradininkų Williamas A. Kahn'as (1990) įsipareigojimą apibrėžė kaip individo gebėjimą išreikšti save per fizinį, pažintinį ir emocinį išitraukimą atliekant darbo veiklas. Autoriaus (Kahn, 1990) teigimu, ši būseną formuojasi tuomet, kai darbuotojai patiria tris esmines sąlygas – psichologinį saugumą, darbo prasmę ir galimybę atsiskleisti profesinėje aplinkoje. Ši teorinė išvalga tapo pagrindu vėlesniems darbuotojų įsipareigojimo modeliams, ypač tiems, kurie pabrėžia daugiamatę sampratą.

Vėlesnė darbuotojų įsipareigojimo sampratos plėtotė siejama su Schaufeli'o, Salanova'os, González-Romá'os ir Bakker'io (2002) pasiūlyta „work engagement“ koncepcija. Šioje koncepcijoje įsipareigojimas apibrėžiamas kaip pozityvi, motyvuojanti darbo būseną, pasižyminti trimis

pagrindiniais komponentais: gyvybingumu, įsipareigojimu ir pasinėrimu į veiklą. Ši samprata ženkliai išplėtė ankstesnį įsipareigojimo supratimą, perkeldama dėmesį nuo lojalumo prie darbuotojo vidinės motyvacijos ir emocinio santykio su darbu. Dėl savo aiškos struktūros ir konceptualaus pagrįstumo ši samprata tapo plačiai taikoma analizuojant darbuotojų įsitraukimą organizacinės elgsenos ir žmogiškųjų išteklių vadybos tyrimuose (Akduman, Hatipoğlu, 2020; Yue et al., 2022; Rustiawan, Ausat, Gadzali, Suherlan, Azzaakiyyah, 2023).

Reikšmingą teorinį pagrindą darbuotojų įsipareigojimo aiškinimui suteikė socialinė mainų teorija. Ji grindžiama idėja, kad darbuotojo elgesys organizacijoje priklauso nuo abipusių santykių kokybės – kai darbuotojas jaučia, kad organizacija jį vertina, jis atsako įsitraukimu ir lojalumu (Bhatti, Alzahrani, 2024; Hoo, Tatt, Teck, 2024). Įsipareigojimas šiuo požiūriu suvokiamas kaip psichologinis įsipareigojimas, kylantis iš teigiamo santykio su organizacija. Psichologinio kontrakto teorija (Rousseau, 2004) išplečia šį požiūrį, akcentuodama nerašytus abipusius darbuotojo ir organizacijos lūkesčius. Darbuotojas savo įsipareigojimą grindžia ne tik formaliais susitarimais, bet ir pasitikėjimu, kad organizacija laikysis moralinių įsipareigojimų. Jei šie lūkesčiai pažeidžiami, darbuotojo psichologinis ryšys su organizacija silpnėja (Chan, 2024; Meuser, Smallfield, 2023).

Mokslinėje literatūroje vis dažniau pabrėžiama, kad darbuotojų įsipareigojimas peržengia tradicinio lojalumo ribas ir reiškiasi kaip aktyvus, prasmingas darbuotojo santykis su organizacija bei profesine veikla (Rousseau, 2004; Saks, 2006). Tai reiškia, kad darbuotojai ne tik lieka organizacijoje, bet ir nuoširdžiai tiki jos vertybėmis, palaiko organizacijos tikslus ir siekia prisidėti prie jos veiklos sėkmės. Naujesni tyrimai (Adeoye, Ainnubi, 2023; Georgiadis, Arvanitidou, 2025) išskiria susijusias sąvokas, tokias kaip psichologinė nuosavybė, darbuotojo balsas ar organizacinė aistra. Šios konstrukcijos rodo, kad darbuotojo įsipareigojimas apima savanorišką atsakomybę, vertybinį identifikavimąsi su organizacija ir vidinį įsitraukimą į jos sėkmę.

Bakker'is ir Demerouti'is (2008) teigia, kad įsipareigojimo darbui būseną kyla darbuotojui turint pakankamai vidinių ir išorinių išteklių. Įsipareigojimas čia apibūdinamas kaip energinga, pozityvi darbo būseną, susijusi su emocine gerove ir geresniais rezultatais. Įsipareigojimo darbui bruožams būdingas prasmės pojūtis, pasididžiavimas atliekama veikla bei atsakomybė už jos rezultatus (Elshobaky et al., 2020; Roseline, Konya, 2019; Sadeghi, Terum, 2023). Ši būseną kyla ne dėl išorinių paskatų, bet kaip vidinis darbuotojo santykis su darbu (Molina et al., 2014). Molina'as et al. (2014) teigia, kad darbuotojų įsipareigojimas reiškia asmeninį įsipareigojimą veikti organizacijos labui net ir be išorinių paskatų, o tai atskleidžia gilų vidinį lojalumo ir atsakomybės jausmą.

Benkarim'as et al. (2021) darbuotojų įsipareigojimą darbui apibrėžia kaip afektinį ir vertybinį įsipareigojimą tęsti profesinę veiklą, kai darbuotojas jaučia, kad jo darbo vertybės dera su asmeninėmis. Stepanek'as ir Paul'as (2023) pabrėžia, kad įsipareigojimas kyla iš sąmoningo darbuotojo pasirinkimo tapatintis su organizacijos tikslais. Roseline'as et al. (2019) darbuotojų įsipareigojimą sieja su pasididžiavimu darbu, vidine motyvacija ir atsakomybės jausmu. Sadeghi'as ir Terum'as (2023) darbuotojų įsipareigojimą įvardija kaip entuziastingą, prasmingą būseną, kuriai būdingi pasididžiavimas, energingumas ir įkvėpimas. Šios sampratos perteikia darbuotojų įsipareigojimą darbui kaip asmeninį ir motyvacinį ryšį su veikla.

Mokslinėje literatūroje analizuojamas ir organizacinis įsipareigojimas – tai darbuotojo psichologinis ryšys su organizacija, pasireiškiantis lojalumu, noru joje likti, tapatinimusi su organizacijos tikslais ir vertybėmis bei aktyviu įsitraukimu į veiklą. Akduman'as ir Hatipoğlu'as (2020) pabrėžia, kad

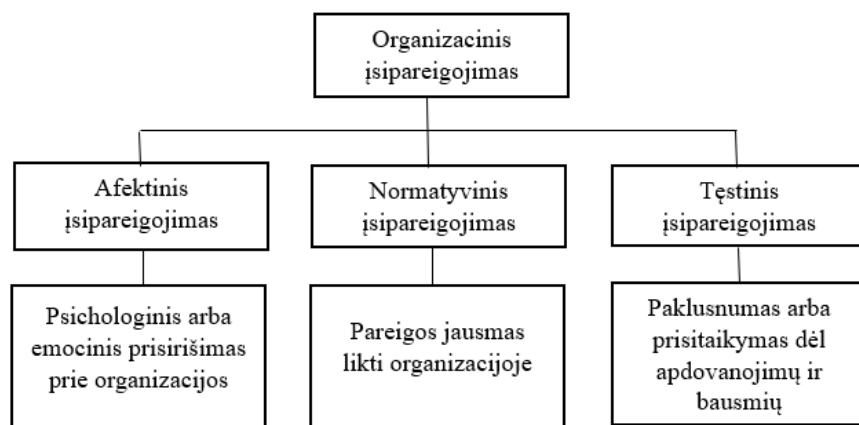
darbuotojas, jaučiantis organizacinį įsipareigojimą, išgyvena pasididžiavimą ir prasmingumą, noriai įsitraukia į organizacijos veiklas ir savanoriškai prisiima atsakomybę. Elshobaky'as et al. (2020), Yue'as et al. (2022), Rustiawan'as et al. (2023) organizacinį įsipareigojimą interpretuoja kaip pasitikėjimu, teisingumu ir abipusiu įsipareigojimu grįstą darbuotojo ir organizacijos ryšį. Benkarim'as, Imbeau'as (2021) pabrėžia, kad organizacinis įsipareigojimas formuojasi, kai darbuotojo vertybės dera su organizacijos tikslais, o Stepanek'as ir Paul'as (2023) pažymi, jog įsipareigojimas stiprėja, kai darbuotojas sąmoningai tapatinasi su organizacijos misija. Šios išvalgos parodo, kad organizacinis įsipareigojimas yra ne tik emocinis ar elgesinis, bet ir vertybinis darbuotojo ryšys su organizacija.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų įsipareigojimas – tai daugiamatė, kompleksiška organizacinės elgsenos sąvoka, apimanti darbuotojo emocinį, pažintinį ir elgsenos ryšį su profesine veikla ir organizacija. Teorinėje literatūroje ši samprata analizuojama tiek per darbuotojo individualų įsitraukimą į darbą, tiek per jo vertybinį bei psichologinį ryšį su organizacija. Darbuotojų įsipareigojimo samprata remiasi socialinių mainų ir psichologinio kontrakto teorijomis, tačiau jo raiška kinta atsižvelgiant į darbuotojo darbo sąlygas ir organizacinį kontekstą. Dvejopa analizė – įsipareigojimo darbui ir organizacijai – leidžia tiksliai identifikuoti įsipareigojimo pobūdį ir jo teorinę struktūrą, o daugiamatis požiūris įgalina nuosekliai tyrinėti šią sąvoką šiuolaikinių organizacijų kontekste.

2.2. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai modelis

Darbuotojų įsipareigojimo reiškinyje yra daugialypis, todėl mokslinėje literatūroje jis dažnai nagrinėjamas pasitelkiant skirtingus teorinius modelius. Teoriniai modeliai suteikia galimybę sistemiskai paaiškinti įsipareigojimo komponentus, jo formavimosi mechanizmus bei poveikį organizaciniam elgesiui. Šiame poskyryje nagrinėjamas labiausiai mokslinėje literatūroje paplitęs klasikinis trijų komponentų darbuotojų įsipareigojimo organizacijai modelis, išskiriantis emocinį, tęstinumo ir normatyvinį darbuotojų įsipareigojimą. Šis modelis padeda paaiškinti skirtingus darbuotojų prisirišimo prie organizacijos motyvus ir jų poveikį organizaciniam elgesiui.

Trijų komponentų darbuotojų įsipareigojimo organizacijai modelis (angl. Three-Component Model of Organizational Commitment) – tai vienas iš plačiausiai akademinėje literatūroje pripažintų teorinių rėmų, siekiant suprasti darbuotojų įsipareigojimo įvairialypiškumą organizacijai. Šį modelį 1991 m. pristatė mokslininkai Meyer'is ir Allen, kurie teigė, kad darbuotojo įsipareigojimą sudaro trys skirtingi, bet tarpusavyje sąveikaujantys komponentai: afektinis (emocinė priklausomybė), tęstinis (pasveriamasis įsipareigojimas) ir normatyvinis (moralinis įsipareigojimas) (Ardebilpour et al., 2024; Li, Wong, Tong, 2013; Meyer, Allen, 1991, cit. Gil et al., 2024) (žr. 2 pav.). Šie trys komponentai leidžia kompleksiskai vertinti, kodėl darbuotojai pasilieka organizacijoje, kokiais motyvais jie vadovaujasi bei kaip šie motyvai susiję su jų veiklos efektyvumu, įsitraukimu ir emocine gerove.



2 pav. Trijų komponentų darbuotojų įsipareigojimo organizacijai modelis pagal Meyer ir Allen (Li et al., 2013)

Siekiant suprasti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai struktūrą, būtina kiekvieną šio modelio komponentą analizuoti atskirai, atskleidžiant jo turinį, psichologinius pagrindus bei raiškos bruožus organizaciniame kontekste. Afektinis, tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimai atspindi skirtingas darbuotojo motyvacijos formas ir daro nevienodą poveikį darbo rezultatams, pasitenkinimui bei organizaciniam stabilumui (Bukšnytė-Marmienė et al., 2023; Gil et al., 2024; Meyer, Allen, 2004; Moreno, 2024; Saks, 2006). Toliau pateikiama darbuotojų įsipareigojimo komponentų analizė, kurioje dimensijoms priskiriami konkretūs bruožai ir jų paaiškinimai, grindžiami moksliniais šaltiniais.

Afektinis įsipareigojimas (angl. emotional commitment) – tai stiprus darbuotojo emocinis prisirišimas prie organizacijos, kylantis iš pasitikėjimo jos vertybėmis, tapatinimosi su jos vizija bei bendruomeniškumo pojūčio (Meyer, Allen, 2004). Šį įsipareigojimo tipą dažniausiai lemia pozityvios darbo patirtys, palanki organizacinė kultūra ir geri tarpusavio santykiai su vadovais bei kolegomis (Bukšnytė-Marmienė et al., 2023; Saks, 2006). Darbuotojai, pasižymintys afekciniu įsipareigojimu, lieka organizacijoje ne dėl prievartos ar materialinės naudos skaičiavimo, o dėl vidinio noro būti jos dalimi, dalintis sėkme ir prisidėti prie ateities kūrimo (Meyer, Allen, 2004). Afektinis įsipareigojimas tiesiogiai siejasi su motyvacija, iniciatyvumu, pasitenkinimu darbu ir geresniais veiklos rezultatais (Gallardo-Vázquez et al., 2024; Gil et al., 2024; Meuser, Smallfield, 2023). Dėl šių sąsajų literatūroje jis laikomas palankiausia įsipareigojimo forma, susijusia su aukščiausiu įsitraukimu ir mažesne darbuotojų kaita (Gil et al., 2024; Meyer, Allen, 2004). Afektinio įsipareigojimo dimensijos bruožai pateikiami lentelėje (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Afektinio įsipareigojimo dimensija

Afektinio įsipareigojimo dimensija		Bukšnytė-Marmienė et al. (2023); Gallardo-Vazquez et al. (2024); Georgiadis, Arvanitidou (2025); Gil et al. (2024); Hoo et al. (2024); Meyer, Allen (2004); Meuser, Smallfield (2023); Moreno (2024); Saks (2006)
Bruožai	Paaiškinimas	Šaltiniai
Karjeros tapatinimas	Asmeninis emocinis ryšys su organizacija ir jos svarbos suvokimas.	Bukšnytė-Marmienė et al. (2023); Gil et al. (2024); Meyer, Allen (2004)

Organizacinis pasididžiavimas	Džiaugsmo ir pasididžiavimo jausmo patyrimas priklausant organizacijai.	Gil et al. (2024); Meyer, Allen (2004); Moreno (2024)
Organizacijos problemų internalizavimas	Organizacijos problemų suvokimas kaip asmeninių ir atsakomybės už jas prisiėmimas.	Meyer, Allen (2004); Meuser, Smallfield (2023); Saks (2006)
Priklausymo organizacijai jausmas	Emocinio ryšio ir priklausymo organizacijai jausmo patyrimas.	Gallardo-Vázquez et al. (2024); Meyer, Allen (2004)
Emocinė tapatybė	Asmeninių vertybių ir organizacijos tikslų dermės suvokimas.	Georgiadis, Arvanitidou (2025); Meyer, Allen (2004);
Stiprus identitetas su organizacija	Tapatinimasis su organizacijos identitetu bei jos atstovavimas.	Hoo et al. (2024); Meyer, Allen (2004); Moreno (2024)

Vienas pirmųjų afektinio įsipareigojimo bruožų yra *karjeros tapatinimas*, reiškiantis asmeninį emocinį ryšį su organizacija ir jos svarbos savo profesiniame gyvenime suvokimą. Tokie darbuotojai laiko organizaciją ne tik savo darbo vieta, bet ir karjeros dalimi – jų profesinė tapatybė persipina su organizacijos vizija bei veikla. Darbuotojai labiau linkę prisiimti atsakomybę, ilgiau pasilikti organizacijoje ir aktyviau įsitraukti į jos veiklą, nes mato aiškia prasmę savo darbe (Bukšnytė-Marmienė et al., 2023; Gil et al., 2024).

Kitas svarbus bruožas – *organizacinis pasididžiavimas*, pasireiškiantis džiaugsmu ir pasididžiavimo jausmu priklausant organizacijai. Tai atspindi darbuotojo teigiamą požiūrį į savo darbovietę, pasitikėjimą jos reputacija, vertybėmis bei rezultatais. Toks emocinis fonas kuria motyvacinę aplinką, kurioje darbuotojai linkę geriau atstovauti organizaciją, ją ginti ir siūlyti naujas idėjas, nes jaučiasi jos ambasadoriais (Meyer, Allen, 2004; Moreno, 2024).

Organizacijos problemų internalizavimas – tai bruožas, atskleidžiantis darbuotojo gebėjimą organizacijos sunkumus suvokti kaip asmeniškai svarbius. Tokiu atveju darbuotojas neatsiriboja nuo iššūkių, o prisiima atsakomybę prisidėti prie jų sprendimo. Šis požiūris rodo aukštą įsitraukimo lygį ir psichologinę savininkiškumo nuostatą – darbuotojas mato save kaip organizacijos dalį, galinčią daryti įtaką jos veiklai bei rezultatams (Meuser, Smallfield, 2023; Saks, 2006). Ugdymo įstaigose toks atsakingas požiūris yra labai svarbus, nes bendras darbuotojų įsitraukimas ir rūpestis organizacijos problemomis tiesiogiai prisideda prie sprendimų kokybės ir kolektyvinio veikimo efektyvumo.

Priklausymo organizacijai jausmas atspindi emocinį artumą organizacijai – darbuotojai jaučiasi jos bendruomenės nariais, jiems svarbus ryšys su kolegomis, dalijimasis tikslais ir vertybėmis. Šis jausmas stiprina pasitikėjimą, komandinį darbą ir mažina emocinę izoliaciją (Gallardo-Vázquez et al., 2024). Priklausymo jausmas taip pat gali būti svarbus veiksnys sprendžiant darbuotojų kaitos problemas, nes darbuotojai, jaučiantys emocinį ryšį su kolektyvu, dažniau linkę pasilikti.

Afektinio įsipareigojimo esmę atskleidžia ir *emocinė tapatybė*, reiškianti darbuotojo vertybių ir organizacijos tikslų dermę. Kai darbuotojo vidiniai įsitikinimai dera su organizacijos siekiais, atsiranda vidinė motyvacija ir natūralus įsitraukimas. Tokie darbuotojai ne tik geriau dirba, bet ir

jaučiasi emociškai saugūs bei įvertinti, nes jų veikla atliepia jų asmeninius įsitikinimus (Georgiadis, 2025; Meyer, Allen, 2004).

Svarbus afektinio įsipareigojimo bruožas – *tapatinimasis su organizacija*, apimantis darbuotojo sutarimą su organizacijos vertybėmis ir sąmoningą jų atstovavimą tiek viduje, tiek išorėje (Hoo et al., 2024; Meyer, Allen, 2004). Tapatinimasis reiškia, kad darbuotojas save suvokia kaip organizacijos dalį – jo elgsena, komunikacija ir sprendimai dera su organizacijos tikslais ir stiprina įvaizdį (Moreno, 2024). Ši sąsaja leidžia teigti, kad tapatinimasis veikia kaip afektinio įsipareigojimo raiškos mechanizmas – darbuotojas tampa ne tik darbo funkcijas atliekančiu nariu, bet ir organizacijos atstovu, kurio elgesys nuosekliai atspindi jos vertybes ir tikslus (Meyer, Allen, 2004; Moreno, 2024).

Afektinis įsipareigojimas atskleidžia darbuotojo emocinį ryšį ir tapatinimąsi su organizacija, o kita reikšminga organizacinio įsipareigojimo dimensija yra *normatyvinis įsipareigojimas* (angl. normative commitment). Ši dimensija apibrėžiama kaip darbuotojo įsitikinimas, kad pasilikimas organizacijoje yra moraliniu požiūriu teisingas ir suderinamas su jo vertybėmis (Meyer, Allen, 2004; Moreno, 2024). Normatyvinį įsipareigojimą lemia asmeninės nuostatos, organizacijos suteikiama parama, socialinės aplinkos poveikis bei moralinis įsipareigojimas atsilyginti už gautas galimybes (Bukšnytė-Marmienė et al., 2023; Meyer, Allen, 2004). Tokia nuostata gali formuotis tuomet, kai darbuotojas yra organizacijos lėšomis apmokytas ar turėjo galimybę tobulėti, todėl jaučia pareigą likti organizacijoje kaip padėkos išraišką (Abujaber et al., 2024; Admit, Fujie, 2024). Normatyvinis įsipareigojimas taip pat dažnai vystosi organizacijose, kuriose vyrauja stipri kultūra, pagrįsta lojalumu, tarpusavio pasitikėjimu ir kolektyvine atsakomybe (Ardebilpour et al., 2024; Gollagari et al., 2024). Normatyvinė įsipareigojimo dimensija gali sudaryti tvirtą pagrindą ilgalaikiams darbo santykiams, tačiau pernelyg stipri jos raiška be afektinio ryšio gali sukelti „moralinės prievartos“ jausmą, kai darbuotojas jaučiasi įstrigęs lojalumo organizacijai ir asmeninio pasitenkinimo darbu konflikte (Rožman, Štrukelį, 2021). Normatyvinio įsipareigojimo dimensijos bruožai pateikti lentelėje (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Normatyvinio įsipareigojimo dimensija

Normatyvinio įsipareigojimo dimensija		Abujaber et al. (2024); Admit, Fujie (2024); Al-Kurdi et al. (2020); Bukšnytė-Marmienė et al. (2023); Chan (2024); Georgiadis, Arvanitidou (2025); Gil et al. (2024); Gollagari et al. (2024); Kyambade et al. (2024); Meyer, Allen (2004); Rožman, Štrukelį (2021)
Bruožai	Paaškinimas	Šaltiniai
Moralinis įsipareigojimas	Pasilikimo organizacijoje, nepaisant asmeninių interesų, įsitikinimas.	Abujaber et al. (2024); Admit, Fujie (2024); Meyer, Allen (2004)
Lojalumo pareiga	Moralinės atsakomybės išraiška likti organizacijoje.	Gil et al. (2024); Gollagari et al. (2024); Meyer, Allen (2004)
Organizacijos paramos įvertinimas	Įsipareigojimo jausmas organizacijai dėl suteiktos paramos ar investicijų.	Al-Kurdi et al. (2020); Bukšnytė-Marmienė et al. (2023); Meyer, Allen (2004)
Socialinis auklėjimas	Įsitikinimas, kad pasilikimas organizacijoje atitinka socialines ir auklėjimo vertybes.	Al-Kurdi et al. (2020); Meyer, Allen (2004)
Atsakomybė žmonėms organizacijoje	Atsakomybės jausmo už santykių su kolegomis ir vadovais išlaikymą patyrimas.	Georgiadis, Arvanitidou (2025); Kyambade et al. (2024); Meyer, Allen (2004)

Kaltės vengimas	Kaltės jausmo, susijusio su galimu organizacijos palikimu, vengimas.	Chan (2024); Meyer, Allen (2004); Rožman, Štrukelj (2021)
Tęstinumo įsipareigojimas dėl įsitikinimų	Vidinių vertybinių nuostatų nulemtas pasilikimo organizacijoje motyvas.	Abujaber et al. (2024); Meyer, Allen (2004)
Įsipareigojimo nuoseklumas	Nuoseklumo, atspindinčio moralinę atsakomybę likti organizacijoje, laikymasis.	Admit, Fujie (2024); Meyer, Allen (2004)

Vienas pagrindinių normatyvinio įsipareigojimo dimensijos bruožų yra *moralinis įsipareigojimas* – darbuotojo įsitikinimas, kad jis turi likti organizacijoje net ir tada, kai asmeniniai interesai galėtų skatinti ieškoti kitų galimybių. Toks įsipareigojimas gali kilti iš gautos naudos, pavyzdžiui, organizacijos investicijų į profesinį tobulėjimą, arba iš bendrų moralinių nuostatų, jog tam tikromis aplinkybėmis organizacijos palikimas būtų neteisingas (Abujaber et al., 2024; Meyer, Allen, 2004). Ugdymo kontekste tai gali pasireikšti mokytojo ar vadovo sprendimu tęsti darbą nepaisant iššūkių dėl įsipareigojimo mokiniams, kolegoms ir visai švietimo bendruomenei.

Su moraliniu įsipareigojimu glaudžiai siejasi *lojalumo pareiga*, rodanti moralinės atsakomybės jausmą likti organizacijoje ir palaikyti jos veiklą. Lojalumas reiškia ne tik ilgalaikį buvimą organizacijoje, bet ir aktyvų dalyvavimą siekiant jos tikslų, net kai tai reikalauja asmeninių pastangų ar kompromisų (Gil et al., 2024). Ugdymo įstaigose lojalūs darbuotojai dažniau ištraukia į papildomas veiklas, prisideda prie projektų ar iniciatyvų, kurios nėra tiesiogiai susijusios su jų pareigbinėmis funkcijomis, bet stiprina organizacijos prestižą ir ugdymo rezultatus.

Kitas svarbus aspektas – *organizacijos paramos įvertinimas*, grindžiamas darbuotojo suvokimu, kad organizacija jam suteikė reikšmingą paramą ar investicijas. Tai skatina jaustis moraliai įpareigotam atsidėkoti liksiant ir prisidedant prie organizacijos sėkmės (Al-Kurdi et al., 2020; Meyer, Allen, 2004). Šis bruožas ryškus švietimo sektoriuje, kai darbuotojams suteikiamos kvalifikacijos kėlimo galimybės, mentorystė ar kitokia profesinė pagalba, tada darbuotojai linkę tai vertinti kaip pasitikėjimo ženklą ir moralinę priežastį išlikti. Tokios patirtys neretai sutampa su asmeninėmis darbuotojų vertybėmis, vedančiomis prie kito normatyvinio įsipareigojimo elemento – *socialinio auklėjimo*, atspindinčio įsitikinimą, kad pasilikimas organizacijoje dera su darbuotojo socialinėmis ir auklėjimo vertybėmis (Al-Kurdi et al., 2020). Tai reiškia, jog darbuotojas savo darbo vietą suvokia kaip erdvę, atitinkančią jo moralės, visuomeninės atsakomybės ir bendruomeniškumo principus. Mokyklose tai gali pasireikšti per tapatinimąsi su ugdymo misija, pagalbą mokiniams bei bendradarbiavimą su tėvais ir vietos bendruomene.

Dar vienas normatyvinio įsipareigojimo bruožas – *atsakomybė žmonėms organizacijoje*, pabrėžianti stiprų įsipareigojimą kolegoms ir vadovams. Tokie darbuotojai suvokia, kad jų pasitraukimas galėtų neigiamai paveikti tarpusavio santykius ar sutrikdyti darbo procesus (Georgiadis, 2025). Ugdymo įstaigose ši atsakomybė ypač reikšminga mažose bendruomenėse, kur kiekvieno nario indėlis yra svarbus bendram veiklos rezultatui.

Su atsakomybe glaudžiai susijęs *kaltės vengimas*, apibūdinantis darbuotojo polinkį išlikti organizacijoje siekiant išvengti neigiamų emocijų, kylančių dėl galimo jos palikimo. Šis bruožas grindžiamas moralinės pareigos jausmu ir vidiniu įsitikinimu, kad pasitraukimas sukeltų ne tik asmeninį diskomfortą, bet ir neigiamą poveikį organizacijai ar jos nariams (Meyer, Allen, 2004).

Pasak Chan'o (2024), kaltės vengimas dažnai kyla iš psichologinio spaudimo bei socialinių normų, skatinančių manyti, kad išlikimas organizacijoje yra teisingas ir priimtinas elgesys. Rožman ir Štrukelj (2021) pastebi, kad toks įsipareigojimas gali padėti užtikrinti darbuotojų stabilumą, tačiau ilgai jis yra mažiau tvarus, jei nėra papildomas pozityviomis, vidinę motyvaciją stiprinančiomis priežastimis.

Kaltės vengimui artimas *įsipareigojimo nuoseklumas*, reiškiantis darbuotojų polinkį laikytis ankstesnių sprendimų ir išlaikyti lojalumą organizacijai nepaisant kintančių aplinkybių (Abujaber et al., 2024; Meyer, Allen, 2004). Šis bruožas grindžiamas moraline atsakomybe ir suvokimu, kad ilgalaikis dalyvavimas organizacijos veikloje prisideda prie jos stabilumo bei tęstinumo. Ugdymo įstaigose tokia nuostata yra svarbi, nes leidžia užtikrinti mokymo procesų kokybę, pedagoginės komandos stabilumą bei organizacijos tradicijų išlaikymą.

Nuoseklumą papildo *įsipareigojimas dėl įsitikinimų*, kylantis iš asmeninių vertybinių nuostatų ir moralės principų (Abujaber et al., 2024; Meyer, Allen, 2004). Tokiu atveju darbuotojai pasilieka organizacijoje ne dėl išorinių privalumų, o todėl, kad tai atitinka jų vidinius principus ir socialinio teisingumo suvokimą. Darbuotojų įsipareigojimas, grindžiamas įsitikinimais, siejamas su didesniu lojalumu organizacijai, organizacijos vertybių atstovavimu bei indėliu kuriant vertybiškai nuoseklų, į mokinių gerovę orientuotą ugdymo įstaigos kultūrą.

Trečioji darbuotojų įsipareigojimo organizacijai dimensija – *tęstinis įsipareigojimas* (angl. continuance commitment), kylantis iš darbuotojo suvokimo, kad išėjimas iš organizacijos būtų susijęs su didelėmis asmeninėmis, profesinėmis ar finansinėmis sąnaudomis. Kitaip tariant, darbuotojas pasilieka ne dėl to, kad to nori ar mano esant teisinga, bet todėl, kad jam išeiti būtų per brangu – tiek tiesiogine, tiek perkeltine prasme (Berber, Gašić, 2024). Tęstinis įsipareigojimas dažnai susiformuoja tuomet, kai organizacija suteikia darbuotojui įvairių ilgalaikių naudų: darbo stažo privilegijų, stabilumo ar profesinio saugumo garantijų. Per didelę priklausomybę nuo šios įsipareigojimo formos gali lemti sumažėjusį darbuotojo entuziazmą, kūrybiškumą ir norą prisidėti prie organizacijos tobulinimo (Adeoye, Ainnubi, 2023; Rožman, Štrukelj, 2021). Tęstinis įsipareigojimas nors ir padeda užtikrinti žemesnę darbuotojų kaitą, tačiau jis nebūtinai siejasi su aukšta darbo kokybe ar darbuotojų pasitenkinimu (Pepple ir Ambilichu, 2024). Tęstinio įsipareigojimo dimensijos bruožai pateikti lentelėje (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Tęstinio įsipareigojimo lentelė

Tęstinio įsipareigojimo dimensija		Adeoye, Ainnubi (2023); Alblooshi et al. (2021); Berber, Gašić (2024); Deng et al. (2024); Kakhki et al. (2020); Khan et al. (2020); Lang (2023); Meyer, Allen (2004); Pepple, Ambilichu (2024); Rožman, Štrukelj (2021); Todorut (2023)
Bruožai	Paaiškinimas	Šaltiniai
Išėjimo pasekmių baimė	Įsitikinimas, kad išėjimas iš organizacijos sukeltų reikšmingų neigiamų pasekmių asmeniniam ir profesiniam gyvenimui.	Berber, Gašić (2024); Meyer, Allen (2004); Pepple, Ambilichu (2024)
Išėjimo sudėtingumas	Suvokimas, kad šiuo metu palikti organizaciją būtų sudėtinga dėl susiklosčiusių aplinkybių ar situacijos darbo vietoje.	Khan et al. (2020); Meyer, Allen (2004); Rožman, Štrukelj (2021)

Išėjimo kaštai	Finansinių ar kitų praradimų, susijusių su darbo vietos palikimu, įvertinimas.	Adeoye, Ainnubi (2023); Kakhki et al. (2020); Meyer, Allen (2004)
Pasilikimas iš būtinybės	Organizacijoje pasilieka dėl būtinybės, kartu galimai išlaikant norą joje dirbti.	Alblooshi et al. (2021); Lang (2023); Meyer, Allen (2004)
Alternatyvų trūkumas	Ribotų įsidarbinimo galimybių suvokimas ir galimų pasekmių dėl šios stokos įvertinimas.	Deng et al. (2024); Meyer, Allen (2004); Todorut (2023)
Asmeninė auka / „side-bets“	Asmeninių aukų ir prarastos naudos (benefitų) dėl organizacijos palikimo įvertinimas.	Berber, Gašić (2024); Meyer, Allen (2004); Pepple, Ambilichu (2024)

Vienas pagrindinių tęstinio įsipareigojimo bruožų yra *išėjimo pasekmių baimė*, apibūdinanti darbuotojo įsitikinimą, kad pasitraukimas iš organizacijos sukeltų reikšmingų neigiamų pasekmių asmeniniam ir profesiniam gyvenimui. Tokia baimė gali būti susijusi su galimų finansinių praradimų, socialinio statuso netekimo ar karjeros perspektyvų susiaurėjimo suvokimu (Berber, Gašić, 2024; Meyer, Allen, 2004; Pepple, Ambilichu, 2024). Ugdymo sektoriuje tai gali reikšti baimę prarasti sukaupę reputaciją bendruomenėje, mokinių pasitikėjimą ar ilgalaikius profesinius ryšius.

Kitas svarbus bruožas – *išėjimo sudėtingumas*, apimantis supratimą, kad dabartiniu metu palikti organizaciją būtų sunku dėl susiklosčiusių aplinkybių ar darbo vietoje vyraujančios situacijos (Khan et al., 2020; Meyer, Allen, 2004; Rožman, Štrukelj, 2021). Tai gali būti susiję su vykdomais projektais, komandiniais įsipareigojimais ar asmenine atsakomybe už užduočių užbaigimą. Švietimo aplinkoje šis bruožas gali pasireikšti mokytojo apsisprendimu likti iki mokslo metų pabaigos, kad nebūtų sutrikdytas ugdymo procesas.

Tęstiniam įsipareigojimui taip pat būdingi *išėjimo kaštai* – realių ar numanomų nuostolių, susijusių su darbo vietos palikimu, vertinimas (Adeoye, Ainnubi, 2023; Kakhki et al., 2020; Meyer, Allen, 2004). Šie kaštai gali būti finansiniai (atlyginimo, premijų netekimas), socialiniai (kolektyvo ryšių praradimas) ar profesiniai (karjeros stabdymas). Ugdymo įstaigose papildomą reikšmę įgyja tokie aspektai kaip nuoseklaus darbo su mokiniais tąsa ar specialių kompetencijų pritaikymas būtent esamoje organizacijoje.

Pasilikimas iš būtinybės yra bruožas, kai darbuotojas organizacijoje lieka ne dėl vidinės motyvacijos, o todėl, kad jaučia neturintis realių alternatyvų arba bijo prarasti dabartines garantijas (Alblooshi et al., 2021; Lang, 2023; Meyer, Allen, 2004). Tokia situacija nebūtinai skatina aukštą darbo įsitraukimą, ji gali užtikrinti organizacijos stabilumą. Švietimo kontekste tai gali pasireikšti pedagogų apsisprendimu likti dėl ribotų darbo galimybių regione ar dėl ilgai kurtų socialinių ryšių.

Alternatyvų trūkumas kaip tęstinio įsipareigojimo bruožas atspindi suvokimą, kad darbo rinkoje yra nedaug kitų galimybių, galinčių užtikrinti tokį patį darbo užmokestį, sąlygas ar statusą (Deng et al., 2024; Meyer, Allen, 2004; Todorut, 2023). Tokia situacija ypač būdinga mažesnėse bendruomenėse, kur pedagogų ar vadovų pareigų pasiūla yra ribota, todėl darbuotojai linkę išlikti organizacijoje net ir esant tam tikriems nepasitenkinimo veiksniams. Alternatyvų stoka gali formuoti psichologinį barjerą priimti sprendimą dėl darbo pakeitimo, nes neapibrėžtumas dėl naujos darbo aplinkos ir galimos rizikos sustiprina pasirinkimą pasilikti esamoje organizacijoje.

Tęstiniam įsipareigojimui taip pat būdinga *asmeninė auka* arba vadinamieji „*side-bets*“, kurie apima asmeninių investicijų ir naudos, gaunamos iš buvimo organizacijoje, įvertinimą (Berber, Gašić, 2024; Meyer, Allen, 2004; Pepple, Ambilichu, 2024). Tai gali būti ilgametė patirtis, sukaupta darbo vietoje, reputacija, profesiniai pasiekimai ar net darbo vietai pritaikytas gyvenimo būdas. Švietimo įstaigose šis bruožas ryškus ilgamečiams pedagogams, kurie į mokyklą yra investavę daug laiko, pastangų bei emocinio įsitraukimo.

Apibendrinant, trijų komponentų darbuotojų įsipareigojimo modelis parodo, kad darbuotojų prisirišimas prie organizacijos nėra vienalytis – jis gali būti grindžiamas emociniu ryšiu, moraline pareiga ar racionalių sąnaudų ir naudos vertinimu. Afektinis įsipareigojimas dažniausiai laikomas palankiausia forma, nes jis susijęs su darbuotojų motyvacija, kūrybiškumu ir pasitenkinimu darbu. Normatyvinis įsipareigojimas atskleidžia lojalumo ir moralinės atsakomybės dimensijas, kurios padeda užtikrinti ilgalaikius santykius su organizacija. Tęstinis įsipareigojimas užtikrina organizacijos stabilumą, tačiau pernelyg didelė jo raiška gali riboti darbuotojų iniciatyvumą ir pasitenkinimą darbu. Ugdymo įstaigų kontekste šis modelis ypač aktualus, nes pedagogų ir administracijos darbuotojų įsipareigojimas dažnai kyla ne tik iš pareigos ar naudos, bet ir iš pašaukimo, tapatinimosi su institucijos misija bei atsakomybės bendruomenei.

3. Empatiško vadovavimo ir darbuotojų išipareigojimo sąsajų ugdymo institucijose teorinė analizė

Ugdymo institucijų veiklos sėkmė glaudžiai susijusi su darbuotojų įsitraukimu ir profesiniu išipareigojimu organizacijai. Šiuos aspektus stiprina vadovo gebėjimas kurti pasitikėjimu ir emociniu ryšiu grįstą darbo aplinką (Bukšnytė-Marmienė et al., 2023; Day et al., 2020; Georgiadis, Arvanitidou, 2025). Atsižvelgiant į tai, kad ugdymo procesas grindžiamas ne tik žinių perdavimu, bet ir tarpasmeniniu santykiu, vadovo emocinis jautrumas bei gebėjimas atliepti darbuotojų vidinius poreikius tampa esminiu elementu, nulemiančiu jų lojalumą ir norą likti organizacijoje. Tokią lyderystę apibūdina empatiškas vadovavimas – tai sąmoningas vadovo siekis ne tik atpažinti ir suprasti darbuotojų emocijas, bet ir įsigilinti į jų patiriamus sunkumus, vidinius lūkesčius bei tai, kas juos skatina įsitraukti į darbą. Gilus darbuotojų emocijų, motyvų ir poreikių supratimas leidžia vadovui priimti labiau pagrįstus ir darbuotojų lūkesčius atliepiančius sprendimus, skatinančius didesnę darbuotojų išipareigojamą bei didinančius visos organizacijos veiklos sėkmę (Bhatti, Alzahrani, 2024; Goleman et al., 2013). Ugdymo įstaigų kontekste yra svarbu tai, kad darbuotojų išipareigojamą dažnai lemia jų emocinis ryšys su vadovu ir organizacijoje vyraujančios vertybės (Bukšnytė-Marmienė et al., 2023; Georgiadis, Arvanitidou, 2025).

Empatiškai veikiantis ugdymo įstaigos vadovas rodo nuoseklų dėmesį darbuotojų patirtims – išklauso, įsiklauso ir atitinkamai reaguoja, užtikrindamas psichologinį saugumą bei prasmės jausmą. Toks vadovo dėmesys formuoja darbuotojų emocinį prisirišimą prie organizacijos, kurį Meyer'is ir Allen (1991) vadina afektyviu išipareigojimu – tai būseną, kai darbuotojas pasilieka organizacijoje, nes nori, o ne todėl, kad privalo ar neturi kitos išeities. Tyrimai (Fuller, 2023; Kock et al., 2019) rodo, kad ugdymo įstaigų lyderiai, taikantys empatiško vadovavimo principus, geba sukurti palankų emocinį klimatą, motyvuojantį darbuotojus viršyti formalius lūkesčius. Vadovas, kuris vertina ne tik darbo rezultatus, bet ir atsižvelgia į pedagogų emocinę savijautą, stiprina darbuotojų jausmą, kad jie yra vertinami kaip asmenybės, o ne tik kaip funkcijas atliekantys specialistai. Toks rūpestingumas didina darbuotojų pasididžiavimą savo veikla ir skatina juos tapatintis su organizacija, o tai, kaip rodo tyrimai, glaudžiai siejasi su didesniu išipareigojimu organizacijai (Goleman et al., 2013; Rego, Sousa, Marques, Cunha, 2012).

Ugdymo įstaigų specifika sąlygoja papildomą vadovavimo sudėtingumą – mokytojai susiduria su emociniu perdegimu, nuolatiniu vertinimu ir aukštais visuomenės lūkesčiais, o tai ilgainiui silpnina jų vidinę motyvaciją (Bukšnytė-Marmienė et al., 2023). Empatiškas vadovas, suprasdamas šiuos profesinio konteksto iššūkius, gali tapti „emociniu atramos tašku“, kuris ne tik palengvina išgyvenimus, bet ir sustiprina darbuotojo pasiryžimą likti organizacijoje net esant sudėtingoms aplinkybėms (Georgiadis, Arvanitidou, 2025; Rego et al., 2021). Vadovai, nuosekliai demonstruojantys empatišką elgseną – tokią kaip padėtinimas, lankstumas, pripažinimas – ženkliai didina mokytojų išipareigojamą mokyklai (Nnorom, Ekwunye, Efe, 2024). Teigiama, jog darbuotojai, jausdami emocinį palaikymą, labiau pasitiki vadovu ir yra mažiau linkę ieškoti darbo alternatyvų net ir atsikūrus stresinėje situacijoje (Beatty, 2000; Jiang, Lu, 2020).

Galima teigti, kad empatiškas vadovavimas ugdymo įstaigose veikia kaip darbuotojų išipareigojimo „stiprintojas“ – tai ne atsitiktinė asmeninė savybė, o sąmoningai taikoma lyderystės strategija, padedanti kurti ilgalaikį emocinį ryšį su organizacija ir didinanti darbo prasmės pojūtį. Vis dėlto darbuotojų išipareigojimas ugdymo įstaigai nėra vien emocinis reiškinys. Greta afektyvaus prisirišimo, darbuotojų išipareigojamą organizacijai neretai nulemia ir moraliniai motyvai –

atsakomybės jausmas bei suvokimas, kad buvimas organizacijoje grindžiamas vertybėmis. Ši įsipareigojimo forma, vadinama normatyviu įsipareigojimu (Meyer, Allen, 1991).

Normatyvinis darbuotojų įsipareigojimas švietimo sektoriuje įgyja išskirtinę reikšmę, nes yra grindžiamas moraliniu įsipareigojimu likti organizacijoje. Ugdymo įstaigose dirbantys specialistai dažnai jaučia atsakomybę ne tik darbdaviui, bet ir mokiniams, bendruomenei bei pačiai švietimo sistemai. Tokį pareigos jausmą reikšmingai stiprina empatiškas vadovavimas – kai vadovas vertina ne tik darbuotojo indėlį, bet ir kuria tarpusavio santykius, pagrįstus pagarba, dėmesingumu bei moraline partneryste (Fuller, 2023; Muss et al., 2025). Nuoširdus rūpestis darbuotojo profesine bei emocine gerove, dažnai suvokiamas kaip vadovo asmeninė investicija. Tokia patirtis darbuotojui sukuria vidinį norą „atsilyginti“ organizacijai – ne privalomai, o iš padėkos. Normatyvinis įsipareigojimas šiuo atveju atsiranda ne dėl išorinio spaudimo, bet kaip atsakas į vadovo palaikymą, įsiklausymą ir moralinį jautrumą. Ugdymo įstaigose, kuriose vadovai aktyviai reaguoja į pedagogų poreikius – sudaro galimybę lankstesniam darbo grafikui, padeda spręsti konfliktus ar užtikrina profesinio augimo sąlygas – darbuotojai jaučia stipresnį vidinį įsipareigojimą likti organizacijoje ir prisidėti prie jos tikslų įgyvendinimo (Nnorom et al., 2024; Rasmussen, 2019; Sadovaya, Korchagina, 2016; Victor, Okolai, 2022).

Vienas reikšmingų aspektų organizaciniame įsipareigojime ugdymo įstaigose yra tai, kad jis grindžiamas abipusiu pasitikėjimu, o ne kontrole ar išorine motyvacija (Rego et al., 2021; Ryan, Deci, 2000). Empatiškas vadovavimas skatina ne formalią paklusnumo kultūrą, bet sąmoningą darbuotojų pasiryžimą prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo (Goleman et al., 2013). Tokiose įstaigose darbuotojai jaučia, kad jų pastangos yra matomos ir vertinamos, todėl jų įsipareigojimas organizacijai kyla iš vidaus – tai ne prievarta ar pareiga, o nuoširdus noras būti organizacijos dalimi (Meyer, Allen, 1991). Ugdymo įstaigose, kur vadovai pasižymi aukštu empatijos lygiu, mokytojai labiau linkę išreikšti normatyvinį įsipareigojimą net ir susidūrę su iššūkiais – jie jaučia vidinę pareigą palaikyti organizaciją ir neprarasti vadovo pasitikėjimo (Jiang, Lu, 2020; Nnorom et al., 2024).

Normatyvinis įsipareigojimas ugdymo įstaigose dažnai išreiškiamas darbuotojų veiksmais, rodančiais moralinį įsipareigojimą organizacijai: pastangomis saugoti mokyklos reputaciją, solidarumu su kolegomis, savanorišku įsitraukimu į bendruomenės veiklas už tiesioginio darbo vietos ribų ir pasiryžimu tęsti darbą net ir patiriant emocinį krūvį (Abujaber et al., 2024; Beatty, 2000; Meyer, Allen, 1991). Tokį elgesį palaiko empatiško vadovavimo kuriamas mikroklimatas, kuriame dominuoja pagarba, abipusis įsiklausymas ir vadovo bei darbuotojo vertybių suderinamumas (Fuller, 2023; Nnorom et al., 2024; Victor, Okolai, 2022). Galima teigti, kad empatiškas vadovavimas ugdymo įstaigose ne tik sušvelnina emocinį spaudimą, bet ir formuoja tvirtą, iš vidaus kylantį darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Vadovas, kuris neapsiriboja administracinėmis funkcijomis, bet kuria lygiaverčius ir pagarba grįstus santykius su komanda, stiprina darbuotojų normatyvinį įsipareigojimą, atsirandantį ne dėl išorinių paskatų, bet kylantį iš vidinio pareigos ir prasmės pojūčio.

Normatyvinis darbuotojų įsipareigojimas ugdymo įstaigose dažnai kyla iš moralinių paskatų ir vertybinio įsipareigojimo organizacijai, tačiau sprendimą likti organizacijoje gali lemti ir racionalūs motyvai, susiję su suvokiamomis pasekmėmis, kurias sukeltų pasitraukimas iš organizacijos. Šiame kontekste empatiškas vadovavimas gali turėti reikšmingos įtakos ir tęstiniam įsipareigojimui – kai darbuotojai pasirenka pasilikti organizacijoje dėl užtikrinamo stabilumo, psichologinės paramos ir ilgalaikės vertės (Meyer, Allen, 1991).

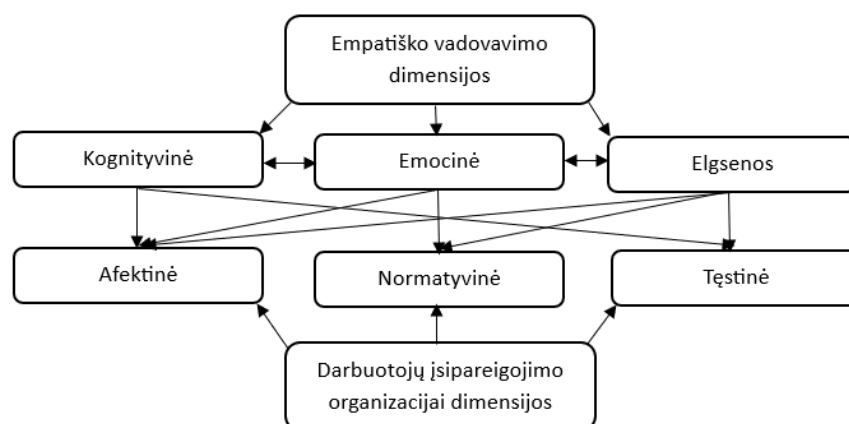
Tęstinis darbuotojų įsipareigojimas dažniausiai siejamas su racionalių apsisprendimų likti organizacijoje – jis grindžiamas ne emociniu prisirišimu ar moraline pareiga, bet vertinimu, kad pasitraukimas būtų per daug rizikingas ar nepalankus (Meyer, Allen, 1991). Ugdymo įstaigose tęstinis darbuotojų įsipareigojimas gali apimti ne tik racionalų vertinimą, bet ir suvokimą, kad organizacijoje pasilikti verta dėl saugių tarpasmeninių santykių ir stabilios darbo aplinkos, kurią kuria empatiškai vadovaujantis lyderis (Nnorom et al., 2024). Tokiu atveju net ir racionalių sprendimų likti organizacijoje tampa pagrįstas teigiama organizacine patirtimi.

Empatiškas vadovavimas ugdymo įstaigose dažnai sukuria tokias darbo sąlygas, kurias darbuotojai vertina kaip sunkiai pakeičiamas – tai pagarba grįsti tarpusavio santykiai, pasitikėjimu grindžiamas mikroklimatas, lankstus darbo organizavimas ir aiški bei palaikanti vidinė tvarka (Bhatti, Alzahrani, 2024; Fuller, 2023). Tokiomis sąlygomis dirbantys mokytojai racionaliai įvertina, kad kitoje organizacijoje šie aspektai gali būti mažiau užtikrinti, todėl esama darbo aplinka įgyja saugios ir vertingos alternatyvos statusą (Meyer, Allen, 1991). Darbuotojai, patirdami sunkumus, rečiau galvoja apie pasitraukimą iš organizacijos, jei vadovas padeda spręsti problemas taip, kad jos darbuotojui būtų įveikiamos. Toks palaikymas mažina norą ieškoti kitos darbo vietos ir stiprina tęstinį įsipareigojimą (Nnorom et al., 2024; Zhou, 2022).

Tęstinis darbuotojų įsipareigojimas ugdymo įstaigose stiprėja tuomet, kai empatiškai vadovaujantis lyderis neapsiriboja emociniu palaikymu, bet ir aktyviai rūpinasi darbuotojo profesiniu stabilumu – sudaro sąlygas ilgalaikiam tobulėjimui, skatina atsakomybės pasidalijimą ir padeda mokytojui įsitvirtinti bei tvirtai jaustis savo profesiniame vaidmenyje (Fuller, 2023). Tokios sąlygos ilgainiui darbuotojui tampa reikšmingomis vidinėmis investicijomis, kurių atsisakymas būtų suvokiamas kaip praradimas (Meyer, Allen, 1991). Empatiško vadovavimo poveikis tęstiniam įsipareigojimui ypač išryškėja mokyklų kontekste, kur pedagogai įsitraukia į ilgalaikius projektus, kuria tvirtus santykius su kolektyvu ir jaučiasi esantys neatsiejama bendruomenės dalimi. Tokiais atvejais net racionalių sprendimų pasilikti organizacijoje įgyja emocinį atspalvį – darbuotojas patiria priklausymo, pripažinimo ir profesinės prasmės jausmą, o tai dar labiau stiprina tęstinį įsipareigojimą (Kock et al., 2019; Nnorom et al., 2024).

Tęstinio darbuotojų įsipareigojimo stiprinimas ugdymo įstaigose priklauso ne tik nuo individualių darbuotojo motyvų, bet ir nuo bendros organizacinės kultūros, kurią formuoja vadovo lyderystės stilius (Ardebilpour et al., 2024; Muss et al., 2025). Empatiškas vadovas, kurdamas nuspėjamą, palaikančią ir aiškią darbo aplinką, padeda darbuotojams jaustis saugiai, sumažina nerimą dėl ateities ir stiprina pasitikėjimą ilgalaikiu bendradarbiavimu. Tokiomis sąlygomis darbuotojai mažiau linkę ieškoti išorinių galimybių, nes jaučia tiek emocinį, tiek praktinį pagrindą likti organizacijoje – vadovas tampa ne tik žmogiškuoju paramos šaltiniu, bet ir svarbiu stabilumo garantu (Fuller, 2023; Kock et al., 2019; Muss et al., 2025).

Siekiant atskleisti empatiško vadovavimo dimensijų sąveiką su darbuotojų įsipareigojimo formomis, pateikiama schema (žr. 3 pav.).



3 pav. Empatiško vadovavimo dimensijų ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai formų sąsajos (sudaryta autorės)

Pateikta schema leidžia suprasti, kad empatiško vadovavimo dimensijos yra glaudžiai susijusios tarpusavyje – kognityvinis supratimas remiasi emociniu jautrumu, emocinis palaikymas tampa tikras tik tuomet, kai išreiškiamas elgesiu, o elgsenos veiksmai nebūtų efektyvūs be kognityvinio ir emocinio pagrindo. Ši tarpusavio sąveika užtikrina, kad empatiškas vadovavimas veiktų kaip vientisas procesas, darantis įtaką įvairioms darbuotojų įsipareigojimo formoms. Kognityvinė dimensija stiprina afektyvų įsipareigojimą, nes darbuotojai jaučia, jog yra atsižvelgiama į jų poreikius ir emocinę būseną, taip pat palaiko tęstinį įsipareigojimą, kai organizacija suvokiama kaip stabili ir saugi. Emocinė dimensija skatina afektyvų įsipareigojimą per ryšio ir prasmės pojūtį, o normatyvinį – per moralinę atsakomybę ir dėkingumą už vadovo rūpestį. Elgsenos dimensija, pasireiškianti aktyviu klausymu, dialogu ir pagalba sprendžiant konfliktus, sustiprina afektyvų įsipareigojimą, nes darbuotojai jaučiasi išgirsti ir vertinami, didina normatyvinį įsipareigojimą per pagarbą bei lojalumą ir palaiko tęstinį įsipareigojimą, nes vadovo elgsena kuria saugią bei patikimą darbo aplinką.

Apibendrinant galima teigti, kad empatiškas vadovavimas ugdymo įstaigose daro tiesioginę įtaką skirtingoms darbuotojų įsipareigojimo formoms – afektyviai, normatyvinei ir tęsinei. Ugdymo institucijų kontekste šios formos įgyja ypatingą reikšmę. Afektyvus įsipareigojimas sustiprėja, kai vadovas nuoširdžiai domisi pedagogų emocine gerove, padeda įveikti ugdymo procese kylančius sunkumus ir pripažįsta mokytojų profesines pastangas. Normatyvinis įsipareigojimas švietime neretai grindžiamas atsakomybe ne tik organizacijai, bet ir mokiniams, jų tėvams bei vietos bendruomenei – tai pabrėžia empatiško vadovo gebėjimą kurti vertybėmis grįstą santykį. Tęstinis įsipareigojimas įgauna išskirtinę reikšmę dėl ilgalaikių pedagoginės veiklos ryšių: empatiškas vadovas, sudarydamas sąlygas profesiniam augimui, mažina perdegimo riziką ir padeda mokytojams išlikti ištikimiams ne tik organizacijai, bet ir savo pašaukimui. Ugdymo įstaigose empatiškas vadovavimas tampa ne tik vadybine praktika, bet ir esmine sąlyga, užtikrinančia švietimo kokybę, pedagogų profesinį tvarumą bei ilgalaikį bendruomenės įsipareigojimą mokyklai.

4. Empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajų ugdymo institucijose empirinis tyrimas

4.1. Tyrimo metodologija

Empirinis tyrimas grindžiamas kiekybinio tyrimo metodologija. Šio tipo tyrimai apibrėžiami kaip sistemingi, leidžiantys taikyti statistines analizės technikas, kurių pagalba duomenys renkami pagal iš anksto parengtus klausimus, siekiant patvirtinti arba paneigti literatūroje aptartas teorines prielaidas bei tyrėjų įžvalgas (Creswell, 2017; Kardelis, 2016). Metodologija suteikia galimybę identifikuoti empatiško vadovavimo pasireiškimo dažnumą, nustatyti darbuotojų įsipareigojimo (emocinio, normatyvinio ir tęstinio) formas bei atskleisti statistinius šių kintamųjų ryšius koreliacinės analizės pagrindu. Tyrimas grindžiamas koreliacinio dizaino principais, kadangi siekiama išsiaiškinti, ar ir kaip empatiškas vadovavimas prognozuoja aukštesnį darbuotojų įsipareigojimo lygį ugdymo institucijose (Creswell, 2017).

Empatiškas vadovavimas šiame tyrime grindžiamas daugiamatės empatijos teorine prieiga, kuri sudaro prielaidas gauti reikšmingus tyrimo duomenis. Nors empatiško vadovavimo sąvoka literatūroje nagrinėjama įvairiais aspektais – ji siejama su emociniu intelektu, transformacine lyderyste ar socialinio sąmoningumo raiška (Clark et al., 2019; Fuller, 2021; Goleman, 2001), tačiau tyrimui pasirinkta empatiško vadovavimo kaip daugiadimensio konstrukto samprata, leidžianti išsamiai analizuoti šio reiškinių kompleksiskumą ir įvairias jo raiškos formas. Remiantis naujausiais tyrėjų darbais (Jadaun et al., 2023; Muss et al., 2025; Obliopas et al., 2020), empatiškas vadovavimas apima tris tarpusavyje susijusias dimensijas: kognityvinę, emocinę ir elgsenos. Kognityvinė dimensija apima perspektyvos priėmimą ir darbuotojų emocijų atpažinimą, emocinė dimensija siejama su užuojauta, emociniu palaikymu bei rūpestingu emociniu ryšiu, o elgsenos dimensija pasireiškia aktyviu klausymu, pagalbos suteikimu, atviru dialogu, psichologinio saugumo kūrimu bei kitais palaikančiais veiksmais. Pasirinktas daugiamatis empatiško vadovavimo pagrindas suteikia galimybę išsamiai analizuoti šio reiškinių raišką ugdymo institucijose, kur vadovų gebėjimas derinti kognityvinius, emocinius ir elgsenos aspektus yra itin svarbus kasdienei organizacijos veiklai.

Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai šiame tyrime remiasi Meyer'io ir Allen trijų komponentų įsipareigojimo modeliu, kuris pabrėžia įvairialypę įsipareigojimo konstrukto prigimtį ir suteikia pagrindą išsamiai vertinti jo raišką ugdymo institucijose. Darbuotojų įsipareigojimo sąvoka akademiniuose tyrimuose aiškinama įvairiai – ji siejama su emociniu prisirišimu, vertybių atitikimu, profesiniu lojalumu ar net pragmatiniais išskaičiavimais (Buchanan, 1974; Mathieu, Zajac, 1990; Meyer, Allen, 1991). Literatūroje egzistuoja ir kitų įsipareigojimo sampratų bei modelių – įsipareigojimas kaip psichologinė nuosavybė ar įgalinimo pasekmė (Gallardo-Vázquez et al., 2024; Moreno, 2024), tačiau šiame darbe pasirinktas trijų komponentų modelis, kuris yra vienas iš plačiausiai taikomų, empiriškai pagrįstų ir leidžia nuosekliai vertinti darbuotojų įsipareigojimo raišką ugdymo įstaigose.

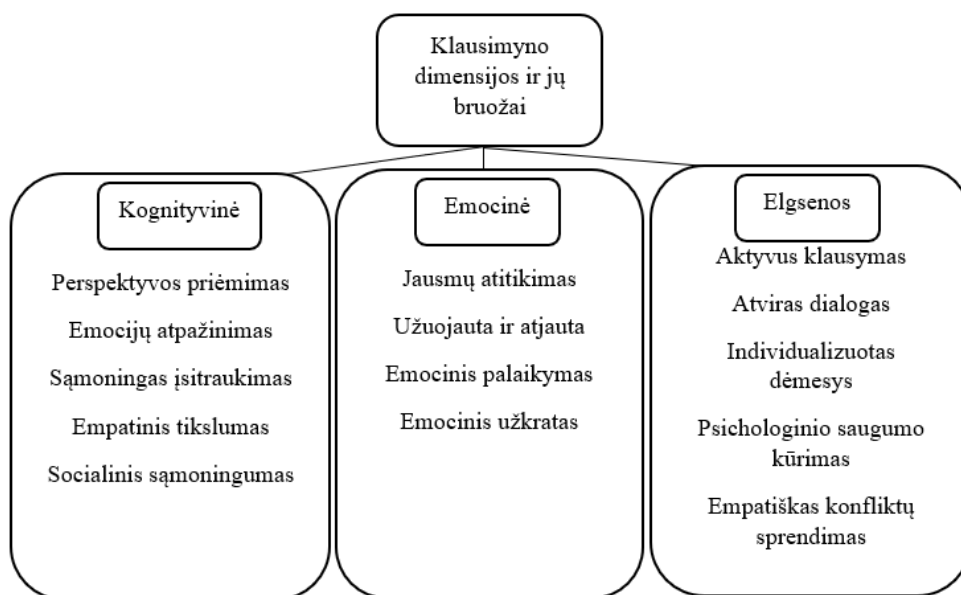
4.2. Tyrimo metodai ir metodika

Duomenų rinkimo metodai. Siekiant nustatyti empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajas, šiame tyrime pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – *standartizuota apklausa raštu internetinėje platformoje, naudojant uždaro tipo klausimyną* (žr. 3 priedą). Šis metodas suteikia galimybę per palyginti trumpą laiką apklausti didesnę respondentų skaičių bei objektyviai įvertinti jų

nuomones ir patirtis, susijusias su tiriamais reiškiniiais. Apklausos rezultatai grindžiami pačių respondentų savęs vertinimu, todėl juos gali veikti individuali patirtis ar specifinės organizacinės aplinkos sąlygos.

Remiantis teorine analize ir teorinėje darbo dalyje nagrinėtais empatiško vadovavimo bei darbuotojų įsipareigojimo aspektais, pasirinkti du pagrindiniai instrumentai jų sąsajoms vertinti. Pirmasis klausimynas sudarytas darbo autorės. Jame suformuoti tiriamieji teiginiai, remiantis mokslinėje literatūroje apibrėžtomis empatiško vadovavimo dimensijomis – kognityvine, emocine ir elgsenos (Boyatzis, McKee, 2005; Clark et al., 2019; Decety, Jackson, 2004; Goleman, 2013; Kellett et al., 2006; Rasmussen, 2019; Zaki, Ochsner, 2012).

Kiekvienai dimensijai suformuluota po 22 teiginius, iš viso – 66, kurie atspindi pagrindinius empatiško vadovavimo požymius ugdymo kontekste. Klausimynas sudarytas pagal Likerto skalę, leidžiančią nustatyti respondentų nuomonės stiprumą nuo pozicijos „niekada“ iki „visada“. Atsakymai vertinami nuo 1 iki 5 balų skalėje (1 – „niekada“, 2 – „retai“, 3 – „kartais“, 4 – „dažnai“, 5 – „visada“). Siekiant įvertinti kontekstinius tyrimo kintamuosius, klausimyne įtraukti demografiniai klausimai apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą ir darbo patirtį organizacijoje. Suformuoto klausimyno dimensijos ir jų bruožai pateikiami žemiau (žr. 4 pav.). Instrumentarijus su teiginiais pateikiamas 4 priede (žr. 4 priedą).



4 pav. Empatiško vadovavimo klausimyno dimensijos ir jų bruožai (sudaryta autorės)

Darbuotojų įsipareigojimo reiškiniui matuoti pasirinktas Allen ir Meyer'io (1991, 2004) „*Trijų komponentų modelio*“ (angl. *Three-Component Model, TCM*) klausimynas (žr. 5 priedą), skirtas įvertinti afektinį, normatyvinį ir tęstinį darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Klausimynas turi dvi versijas – originalią ir atnaujintą; jų turinys iš esmės sutampa, tačiau skiriasi tęstinio įsipareigojimo dimensijos klausimais. Atsižvelgiant į tyrimo tikslą, pasirinkta originali klausimyno versija, sudaryta iš 24 teiginių (po 8 kiekvienai dimensijai) ir pilnai atskleidžianti afektinio, normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo aspektus.

Klausimynas parengtas anglų kalba, todėl šiame tyrime jis adaptuotas, atsižvelgiant į tyrimo kontekstą, atliekant vertimą į lietuvių kalbą. Atsakymai vertinami pagal 5 balų Likerto skalę: nuo 1

iki 5 (1 – „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „sutinku“, 5 – „visiškai sutinku“). Pradiniame klausimyne buvo taikoma 7 balų vertinimo sistema, autoriai (Meyer, Allen, 2004) nurodo, jog skalė gali būti adaptuojama pagal tyrimo poreikius, todėl šiame tyrime pasirinkta 5 balų sistema dėl patogumo respondentams ir vientisumo su kitomis tyrimo dalimis. Klausimyne pateikti ir atvirkštiniai teiginiai (prasidedantys neiginiu), kurie, kaip pažymi Meyer'is ir Allen (2004), padeda patikrinti respondentų atidumą ir sumažinti atsitiktinių atsakymų tikimybę. Svarbu pabrėžti, kad TCM klausimynas yra viešai prieinamas akademiniams tyrimams ir gali būti naudojamas be atskiro autorių leidimo, jei jis taikomas tik moksliniais tikslais (Meyer, Allen, 2004).

Duomenų analizės metodai. Tyrimo metu gauti duomenys buvo apdoroti naudojant IBM SPSS Statistics programinę įrangą. Atliekant duomenų analizę, pirmiausia buvo įvertintas klausimynų teiginių vidinis suderinamumas, taikant Cronbach Alfa koeficientą. Rodiklis parodo, kiek nuosekliai klausimai matuoja tą patį tiriamą konstrukta, ir yra plačiai taikomas socialinių mokslų tyrimuose kaip vienas pagrindinių matavimo instrumentų patikimumo vertinimo būdų. Cronbach Alfa reikšmės svyruoja nuo 0 iki 1: kuo reikšmė arčiau 1, tuo aukštesnis klausimyno teiginių suderinamumas ir patikimumas. Reikšmės nuo 0,70 iki 0,95 laikomos priimtinais, o mažesnės rodo silpną teiginių tarpusavio ryšį ir nepakankamą patikimumą (Tavakol, Dennick, 2011). Tyrimo rezultatų patikimumas apibūdina jų stabilumą ir priklauso nuo tyrėjo profesionalumo bei tyrimo instrumentų kokybės (Tidikis, 2003). Siekiant įvertinti skalių nuoseklumą, Cronbach Alfa buvo apskaičiuotas atskirai kiekvienai empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo dimensijai.

Nagrinėjamų kintamųjų pasiskirstymui pasirinktoje imtyje įvertinti buvo taikoma aprašomoji statistinė analizė. Skaičiuoti absoliutūs dažniai (n) ir procentinės dalys (%), siekiant apibūdinti tiriamųjų pasiskirstymą pagal pagrindinius požymius. Intervalinės skalės kintamiesiems apskaičiuotas aritmetinis vidurkis (vid.) ir standartinis nuokrypis (SN), parodantis, kiek individualūs atsakymai skiriasi nuo vidutinės reikšmės. Gauti rodikliai apibūdina empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo dimensijų vertinimų tendencijas bei duomenų sklaidą (Čekanavičius, Murauskas, 2002; Tidikis, 2003).

Tiriamųjų reiškinių ryšių vertinimui taikyta Spearmano ranginė koreliacijos analizė. Spearmano koreliacijos koeficientas (r) naudojamas monotoniniams ranginių arba intervalinių kintamųjų ryšiams įvertinti (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Koeficiento reikšmės svyruoja nuo –1 iki +1, kur teigiamos reikšmės rodo tiesioginį, o neigiamos – atvirkštinį vertinamų kintamųjų ryšį. Artimesnės ± 1 reikšmės rodo stipresnį ryšį, o reikšmės, artimos nuliui, rodo silpną arba nereikšmingą sąsają. Koreliacijos stiprumo interpretavimui taikyta Čekanavičiaus ir Murausko (2001) klasifikacija: reikšmės nuo 0,9 iki 1,0 – labai stiprus ryšys, 0,7–0,9 – stiprus, 0,5–0,7 – vidutinis, 0,3–0,5 – silpnas, mažesnis nei 0,3 – labai silpnas ryšys.

Tyrimo dalyviai ir eiga. Siekiant kuo tiksliau identifikuoti ir įvertinti empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajas ugdymo institucijose, prieš pradedant vykdyti tyrimą, apskaičiuota tyrimo imtis. Tyrimo imčiai nustatyti naudota V. Paniotto formulė. Į tyrimą įtraukti Panevėžio regiono pedagogai. Bendroji populiacija – 1904 pedagogai¹, dirbantys Panevėžio regione. Šis skaičius nustatytas pagal Švietimo valdymo informacinės sistemos (www.svis.smm.lt) duomenis. Imties dydis

¹ <https://www.svis.smm.lt/pedagogai/>

– 243 pedagogai, apskaičiuotas taikant 95 proc. patikimumo lygmenį ir 6 proc. paklaidą, naudojant formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,06^2 + \frac{1}{1904}} = 243;$$

Empirinio tyrimo metu naudojamas klausimynas, parengtas internetinėje platformoje www.apklausa.lt, siekiant užtikrinti patogumą ir prieinamumą respondentams. Tyrimo dalyviai informuoti apie tyrimo tikslą, anonimiškumo ir konfidencialumo užtikrinimą. Dalyvavimas apklausoje – savanoriškas. Duomenys apdorojami apibendrintai, užtikrinant, kad nei vienas respondentas negalėtų būti identifiktuotas.

4.3. Tyrimo rezultatų analizė

4.3.1. Tyrimo dalyvių socialinės-demografinės charakteristikos

Tyrimo dalyvavo 246 Panevėžio regiono ugdymo įstaigų darbuotojai, kurių sociodemografinės charakteristikos pateiktos lentelėje (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Tyrimo dalyvių socialinės-demografinės charakteristikos (sudaryta autorės)

Charakteristika	Kategorija	Respondentų skaičius (vnt)	Procentai (%)
Lytis	Moterys	210	85,4
	Vyrai	36	14,6
Amžius	Iki 30 m.	22	8,9
	31-40 m.	61	24,8
	41-50 m.	102	41,5
	51 m. ir daugiau	61	24,8
Išsilavinimas	Aukštasis neuniversitetinis (koleginis)	21	8,5
	Aukštasis universitetinis (bakalauro kvalifikacija)	131	53,3
	Magistro kvalifikacija	94	38,2
Darbo stažas dabartinėje organizacijoje	Iki 5 metų	53	21,5
	6–10 metų	36	14,6
	11 metų ir daugiau	157	63,8

Gautų rezultatų lentelėje matyti, kad daugumą apklaustųjų sudarė moterys (85,4 proc.), o vyrų dalis siekė 14,6 proc., kas atspindi švietimo sektoriui būdingą lyčių pasiskirstymą. Pagal amžių daugiausia dalyvavo 41–50 metų asmenų (41,5 proc.) ir 31–40 metų amžiaus ir 51 metų ir vyresnių respondentų dalyvavo po lygiai (po 24,8 proc.), kas rodo, jog tyrime dominavo brandesnio amžiaus pedagogai, turintys sukauptos darbo patirties. Pagal išsilavinimą dauguma respondentų nurodė turintys aukštąjį universitetinį (53,3 proc.) arba magistro laipsnį (38,2 proc.), o tai rodo aukštą tiriamųjų profesinės kvalifikacijos lygį. Mažiausia dalis (8,5 proc.) buvo įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Paskutinis sociodemografinis klausimas klausimyne buvo pateiktas atviras, respondentams reikėjo įrašyti skaičių, atitinkantį jų darbo patirtį dabartinėje organizacijoje. Analizės metu šie duomenys

buvo sugrupuoti į tris kategorijas: iki 5 metų, 6–10 metų ir 11 metų ir daugiau. Tokia grupavimo strategija pasirinkta siekiant užtikrinti aiškesnę rezultatų interpretaciją ir palankesnes sąlygas statistinei analizei. Pagal gautus rezultatus matyti, kad 63,8 proc. respondentų nurodė, jog dabartinėje organizacijoje dirba 11 metų ir daugiau, 21,5 proc. respondentų dabartinėje organizacijoje dirba iki 5 metų, o mažiausia dalis respondentų (14,6 proc.) nurodė dirbantys organizacijoje 6-10 metų. Daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių respondentų turėjo ilgametę darbo patirtį organizacijoje, todėl galima daryti prielaidą, kad jie gerai pažįsta savo organizacijų veiklos kultūrą ir vadovavimo ypatumus.

4.3.2. Tyrimo instrumentų patikimumo ir validumo įvertinimas

Empatiško vadovavimo klausimynas sudarytas darbo autorės remiantis teoriniu modeliu, apimančiu kognityvinę, emocinę ir elgsenos empatiško vadovavimo dimensijas. Kiekviena dimensija vertinta atskirais teiginiais, aprašančiais vadovo gebėjimą suprasti darbuotojo požiūrį, atpažinti emocijas bei tinkamai į jas reaguoti elgesiu.

Siekiant įvertinti empatiško vadovavimo klausimyno vidinį nuoseklumą, kiekvienai dimensijai atskirai buvo apskaičiuotas Cronbach Alfa koeficientas. Gauti rezultatai rodo, kad visų dimensijų teiginių suderinamumas yra itin aukštas, nes visos reikšmės viršijo 0,9 ribą, o tai rodo puikų instrumento patikimumą (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Empatiško vadovavimo instrumento skalių vidinio nuoseklumo vertinimas (sudaryta autorės)

Empatiško vadovavimo dimensija	Teiginių skaičius	Cronbach Alfa
Kognityvinė	22	0,98
Emocinė	22	0,98
Elgsenos	22	0,99
Bendra empatiško vadovavimo skalė	66	0,99

Visų empatiško vadovavimo dimensijų Cronbach Alfa reikšmės viršija 0,98, o bendra klausimyno reikšmė siekia 0,99, todėl empatiško vadovavimo instrumentas laikytinas labai patikimu tyrimo įrankiu (žr. 6 priedą). Gautas rezultatas rodo, kad visų teiginių tarpusavio ryšys yra itin glaudus, o skalė nuosekliai matuoja tiriamą konstrukta. Aukštas patikimumo lygmuo patvirtina, kad klausimynas tinkamas tolesnei statistinei analizei.

Darbuotojų įsipareigojimo klausimynas parengtas remiantis Meyer'io ir Allen (2004) trijų komponentų darbuotojų įsipareigojimo modeliu, kuris apima afektyvųjį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimą. Kiekviena dimensija vertina skirtingus darbuotojo santykio su organizacija aspektus: emocinį prisirišimą (afektyvus įsipareigojimas), pasilikimo dėl praktinių priežasčių motyvus (tęstinis įsipareigojimas) ir moralinę pareigą likti organizacijoje (normatyvinis įsipareigojimas).

Kiekviena iš šių dimensijų buvo vertinta aštuoniais teiginiais. Siekiant nustatyti klausimyno teiginių vidinį suderinamumą, kiekvienai dimensijai apskaičiuotas Cronbach Alfa koeficientas (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Darbuotojų įsipareigojimo instrumento skalių vidinio nuoseklumo vertinimas (sudaryta autorės)

Darbuotojų įsipareigojimo dimensija	Teiginių skaičius	Cronbach Alfa
Afektyvaus įsipareigojimo	8	0,89
Tęstinio įsipareigojimo	8	0,78

Normatyvinio įsipareigojimo	8	0,82
Bendra darbuotojų įsipareigojimo skalė	24	0,92

Gauti rezultatai rodo, kad darbuotojų įsipareigojimo klausimyno Cronbach Alfa reikšmės svyruoja nuo 0,78 iki 0,89, o bendras patikimumas siekia 0,92, kas rodo aukštą klausimyno teiginių vidinį suderinamumą (žr. 7 priedą). Pagal Tavakol'o ir Dennick'o (2011) rekomendacijas, reikšmės virš 0,70 laikomos priimtinais, todėl visos trys dimensijos bei bendra skalė vertintinos kaip patikimos ir tinkamos tolesnei statistinei analizei. Aukštas bendras klausimyno patikimumas rodo, kad darbuotojų įsipareigojimo teiginiai nuosekliai atspindi tiriamą konstruklą ir gali būti patikimai naudojami ryšių su empatiško vadovavimo dimensijomis analizei.

4.3.3. Empatiško vadovavimo raiškos rezultatų analizė

Empatiškas vadovavimas buvo vertinamas naudojant autorės sudarytą klausimyną, paremtą teoriniu empatijos daugiamačiškumo modeliu, išskiriančiu empatiško vadovavimo kognityvinę, emocinę ir elgsenos dimensijas. Klausimyną sudarė 66 teiginiai. Siekiant išsamiau įvertinti kiekvienos empatiško vadovavimo dimensijos raišką, duomenys buvo analizuojami atskirai pagal kiekvienos dimensijos teorinius bruožus.

Kognityvinė dimensija vertinta remiantis penkiais bruožais – *perspektyvos priėmimu*, *emocijų atpažinimu*, *sąmoningu įsitraukimu*, *empatiniu tikslumu* ir *socialiniu sąmoningumu*. Gautų empatiško vadovavimo kognityvinės dimensijos teiginių įvertinimai buvo sugrupuoti į atskiras skales pagal teorinėje dalyje išskirtus bruožus. Bendros kiekvienos subskalės reikšmės buvo apskaičiuotos pagal ją sudarančių teiginių įverčių vidurkius (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Empatiško vadovavimo kognityvinės dimensijos raiška (sudaryta autorės)

Dimensijos bruožai	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SN)
Perspektyvos priėmimas	3,63	0,86
Emocijų atpažinimas	3,43	0,86
Sąmoningas įsitraukimas	3,23	0,96
Empatinis tikslumas	3,38	0,85
Socialinis sąmoningumas	3,47	0,89

Analizuojant 10 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad empatiško vadovavimo kognityvinės dimensijos bruožai ugdymo įstaigų vadovams yra būdingi vidutiniškai. Vidurkiai svyruoja nuo 3,23 iki 3,63 balo, todėl galima teigti, kad respondentai labiau linkę patvirtinti šių bruožų pasireiškimą vadovų elgsenoje (žr. 8 priedą). Kartu pastebima, kad atskiri bruožai pasireiškia nevienodai – kai kurie iš jų vertinti stipriau nei kiti.

Iš atskirų kognityvinės dimensijos bruožų, labiausiai pasireiškė *perspektyvos priėmimas* (3,63) ir *socialinis sąmoningumas* (3,47). Perspektyvos priėmimas yra stipriausias bruožas, rodantis, kad vadovai dažniausiai geba sąmoningai pažvelgti į situaciją darbuotojo akimis, tarsi atsидurtų jo vietoje. Perspektyvos priėmimas – kertinis kognityvinės empatijos mechanizmas, leidžiantis vadovui atsiriboti nuo savojo požiūrio. Siekiant detaliau iliustruoti perspektyvos priėmimo bruožo raišką, pateikiami vidurkiai teiginių, sudarančių šią skalę (žr. 11 lentelę). Lentelėje pateikti duomenys rodo, kurie vadovų elgesio aspektai yra dažniausiai pastebimi jų veikloje.

11 lentelė. Perspektyvos priėmimo bruožo raiška (sudaryta autorės)

Teiginiai	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SN)
Priima darbuotojo perspektyvą, vertindamas skirtingas / sudėtingas situacijas jų akimis.	3,64	0,90
Skatina darbuotojus pasidalinti, kaip jie suvokia situaciją.	3,68	0,95
Atsižvelgia į darbuotojo požiūrį prieš priimdamas svarbius sprendimus.	3,56	0,98
Numato, kaip priimti sprendimai gali paveikti darbuotojus.	3,55	0,90
Įsiklauso į darbuotojų paaiškinimus net tada, kai jų nuomonė nesutampa su jo paties.	3,74	1,04

Analizuojant 11 lentelėje pateiktus rezultatai matyti, kad perspektyvos priėmimo bruožas organizacijoje yra išreikštas vidutiniškai aukštu lygiu. Vidurkių reikšmės svyruoja nuo 3,55 iki 3,74, todėl galima teigti, jog respondentai dažniau linkę pritarti teiginiams, atspindintiems gebėjimą suprasti darbuotojų požiūrį ir atsižvelgti į jį kasdienėje veikloje.

Aukščiausiai įvertintas gebėjimas įsiklausti į darbuotojus net ir tuomet, kai jų nuomonė skiriasi nuo vadovo pozicijos. Tai leidžia manyti, kad organizacijoje egzistuoja atvirumo dialogui kultūra, tačiau didesnis standartinis nuokrypis rodo nevienodą darbuotojų patirtį – dalis jų šį aspektą vertina itin palankiai, kiti susiduria su mažesniu atvirumu. Pakankamai aukšti įverčiai taip pat rodo, kad darbuotojai yra skatinami dalytis savo situacijos suvokimu ($M = 3,68$), o skirtingos ar sudėtingos situacijos dažnai vertinamos iš darbuotojų perspektyvos. Tai leidžia daryti prielaidą, jog organizacijoje sudaromos sąlygos darbuotojų balsui būti išgirstam (Chang et al., 2021; Clark et al., 2019).

Kiek žemesni vidurkiai fiksuojami sprendimų priėmimo kontekste, ypač kalbant apie darbuotojų požiūrio įtraukimą prieš priimant svarbius sprendimus ($M = 3,56$) ir galimų sprendimų pasekmių darbuotojams numatymą ($M = 3,55$). Tai gali reikšti, kad nors tarpasmeninėje komunikacijoje perspektyvos priėmimas yra pakankamai ryškus, strateginiuose ar svarbiuose sprendimuose šis bruožas dar nėra visiškai nuosekliai taikomas.

Apibendrinant galima teigti, kad perspektyvos priėmimo bruožas organizacijoje yra gana gerai išvystytas, tačiau išlieka poreikis jį stiprinti sprendimų priėmimo procesuose ir užtikrinti didesnę nuoseklumą visoje organizacijoje.

Socialinio sąmoningumo vidurkis ($M = 3,47$) rodo, kad šio bruožo apraiškos vadovų veikloje yra pakankamai dažnos (žr. 10 lentelę). Tai vienas iš stipresnių empatiško vadovavimo kognityvinės dimensijos bruožų, kuri darbuotojai pastebi vadovų kasdienėje veikloje. Detalus jį sudarančių teiginių pasiskirstymas pateiktas 12 lentelėje.

12 lentelė. Socialinio sąmoningumo bruožo raiška (sudaryta autorės)

Teiginiai	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SN)
Prieš pradėdamas naujus darbus, įvertina bendrą komandos nuotaiką.	3,45	1,02

Laiku pastebi, kai kolektyve atsiranda nesutarimų ar įtampų.	3,48	0,92
Suvokia, kokie veiksniai lemia darbuotojų psichologinį saugumą komandoje.	3,58	0,96
Stebi ir supranta darbuotojų emocinės būsenos pokyčius.	3,39	0,99

Analizuojant 12 lentelėje pateiktus socialinio sąmoningumo bruožo raiškos rezultatus matyti, kad šio bruožo teiginių vidurkiai yra nuo 3,39 iki 3,58. Tai rodo, kad socialinio sąmoningumo apraiškos ugdymo įstaigų vadovų veikloje yra pakankamai dažnos ir nuoseklios, o darbuotojai šį vadovų elgesį pastebi įvairiose kasdienėse situacijose.

Aukščiausiai įvertintas vadovų gebėjimas suprasti veiksnius, lemiančius darbuotojų psichologinį saugumą komandoje ($M = 3,58$). Šis rezultatas rodo, kad vadovai ne tik identifikuoja saugios aplinkos svarbą, bet ir geba atpažinti situacijas, galinčias paveikti darbuotojų emocinį stabilumą bei tarpusavio pasitikėjimą. Gebėjimas „nuskaityti“ emocinį foną ir valdyti psichologinio saugumo veiksnius laikomas pamatiniu socialinio sąmoningumo komponentu, leidžiančiu efektyviau valdyti žmogiškuosius išteklius (Goleman et al., 2013).

Respondentai gana dažnai pastebi vadovų gebėjimą laiku atpažinti komandoje kylančią įtampą ar nesutarimus ($M = 3,48$) bei vertinti bendrą komandos nuotaiką prieš pradedant naujas veiklas ($M = 3,45$). Tai leidžia daryti prielaidą, jog vadovai ugdymo institucijose pasižymi pakankamai išvystytu jautrumu kolektyvo emocinei atmosferai ir geba identifikuoti besikeičiančias grupės nuotaikas, kas yra būtina sąlyga prevenciniam konfliktų valdymui bei sėkmingam bendradarbiavimui (Goleman et al., 2013; Jadau et al., 2023).

Žemiausias įvertis fiksuojamas vertinant vadovų gebėjimą stebėti ir suprasti individualių darbuotojų emocinės būsenos pokyčius ($M = 3,39$). Nors šis rodiklis išlieka teigiamas ir atitinka vidutinį socialinio sąmoningumo raiškos lygį, jis leidžia daryti prielaidą, kad individualių emocinių būsenų stebėjimas vadovų praktikoje yra sudėtingesnis nei bendros kolektyvo emocinės dinamikos vertinimas. Santykinai didesnis standartinis nuokrypis ($SN = 0,99$) rodo didesnę respondentų vertinimų įvairovę, leidžiančią teigti, jog šio gebėjimo raiška ugdymo institucijose nėra vienoda.

Apibendrinant galima teigti, kad socialinio sąmoningumo bruožas ugdymo įstaigų vadovų veikloje labiau pasireiškia per bendros emocinės atmosferos ir grupinių procesų suvokimą, tačiau išlieka poreikis stiprinti individualizuotą jautrumą kiekvieno darbuotojo emociniams pokyčiams.

Emocijų atpažinimo ($M = 3,43$) ir *empatinio tikslumo* ($M = 3,38$) bruožai pasireiškia vidutiniškai, o jų skirtumas yra nedidelis (žr. 10 lentelę). Šiek tiek aukštesnis emocijų atpažinimo įvertis rodo, kad vadovai dažniau pastebi pavaldinių emocines būsenas, remdamiesi verbaliniu ir neverbaliniu elgesiu (Clark et al., 2019; Liu-Thompkins et al., 2022). Tuo tarpu empatinis tikslumas, įvertintas kiek žemiau, atskleidžia, kad vadovams ne visada pavyksta tiksliai suprasti, ką darbuotojai iš tiesų jaučia ar galvoja. Šiek tiek žemesnis įvertinimas, lyginant su emocijų atpažinimu, gali rodyti, kad vadovai ne visuomet teisingai interpretuoja atpažintas emocijas, o vadovo suvokimas kartais neatitinka realios darbuotojo vidinės būsenos. Netikslumas gali būti susijęs ne tik su vadovo kompetencija, bet ir su darbuotojų emocinio atvirumo stoka, nes subtiliai reiškiamos emocijos paprastai yra sunkiau identifikuojamos (Clark et al., 2019; Zaki et al., 2008).

Silpniausiai išreikštas empatiško vadovavimo kognityvinės dimensijos bruožas yra *sąmoningas įsitraukimas* (3,23). Šis bruožas apima tyčinį, valingą pastangų dėjimą siekiant suprasti kito žmogaus

išgyvenimus net ir tais atvejais, kai spontaniškas emocinis atsakas nekylo. Tyrimo rezultatai rodo, kad vadovai rečiau sąmoningai įsitraukia į darbuotojų emocines situacijas, o tai gali būti siejama su dideliu darbo krūviu ir laiko trūkumu individualiam įsiklausymui. 13 lentelėje pateikiami sąmoningo įsitraukimo bruožo raiškos vidurkiai (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Sąmoningo įsitraukimo bruožo raiška (sudaryta autorės)

Teiginiai	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SN)
Reguliariai teiraujasi apie darbą ir asmeninius iššūkius.	3,13	1,05
Domisi darbuotojų nuomone apie darbo krūvį ir patiriamus iššūkius.	3,53	0,97
Inicijuoja pokalbius apie mokytojų emocinę gerovę, nelaukdamas, kol jie patys kreipsis.	2,89	1,08
Naudoja skirtingus būdus (pvz., perfrazavimą, pasitikslinimą, atvirus klausimus), kad įsitikintų, ar teisingai suprato darbuotojo mintis ir jausmus.	3,38	1,08

Detalizuojant sąmoningo įsitraukimo bruožo raišką matyti, kad silpniausiai pasireiškia vadovų iniciatyva pradėti pokalbius emocinės gerovės temomis. Šis aspektas įvertintas žemiausiu vidurkiu ($M = 2,89$), o tai rodo, kad vadovai linkę vengti spontaniškų pokalbių apie darbuotojų emocinę savijautą ir dažniau laukia, kol darbuotojas pats iškels tokį pokalbį. Gautas rezultatas rodo, kad emocinė iniciatyva nėra įprastas jų elgesio modelis, nors teorijoje ji apibrėžiama kaip esminė sąmoningo įsitraukimo dalis, reikalaujanti valingo dėmesio ir aktyvaus įsiklausymo (Chang et al., 2021; Clark et al., 2019). Žemesnė nei vidutinė šio aspekto raiška labiausiai lemia bendrą silpnesnį sąmoningo įsitraukimo vertinimą.

Priešingai, stipriausia sąmoningo įsitraukimo apraiška yra vadovų domėjimasis su darbu susijusiais praktiniais klausimais, tokiais kaip darbo krūvis ar patiriami sunkumai ($M = 3,53$). Galima manyti, kad vadovai aktyviau įsitraukia į struktūrinio pobūdžio temas ir dažniau inicijuoja su darbo organizavimu susijusias diskusijas, tačiau šių rezultatų palyginimas atskleidžia, kad emocinis darbuotojų palaikymas vadovų veikloje realizuojamas rečiau. Teorijoje sąmoningas įsitraukimas apibrėžiamas kaip valingas, sąmoningas empatijos taikymas — vadovas pats inicijuoja dialogą, skiria dėmesio darbuotojo patirčiai ir tinkamai reaguoja į emocinius signalus (Martingano, Konrath, 2022). Empiriniai duomenys leidžia teigti, kad ugdymo institucijų vadovų empatija dažniau pasireiškia kaip spontaniška asmeninė savybė, o ne kaip nuosekliai taikomas, sąmoningas elgesio modelis.

Atsižvelgiant į bendrą empatiško vadovavimo kognityvinės dimensijos bruožų raišką matyti, kad ugdymo įstaigų vadovai empatiją dažniausiai išreiškia per racionalų, situacijos supratimu grįstą vertinimą. Stipriausiai pasireiškia perspektyvos priėmimas ir socialinis sąmoningumas, o tai rodo, kad vadovai geba įvertinti darbuotojų situaciją, numatyti sprendimų poveikį ir pastebėti bendrą emocinę atmosferą komandoje. Tokie gebėjimai sudaro prielaidas konstruktyviems tarpusavio santykiams ir labiau apgalvotiems sprendimams. Žemesni emocijų atpažinimo, empatinio tikslumo ir sąmoningo įsitraukimo įverčiai atskleidžia, kad vadovams sudėtingiau nuosekliai taikyti daugiau pastangų reikalaujančius empatijos aspektus. Galima teigti, kad kognityvinė empatija vadovų veikloje dažniau pasireiškia kaip spontaniškai kylantis situacijos supratimas, o ne kaip sistemingai taikomas, kryptingas elgesio modelis, kuriam reikia papildomo emocinio jautrumo ir aktyvaus dialogo inicijavimo.

Emocinė empatiško vadovavimo dimensija vertinta remiantis keturiais bruožais – *jausmų atitikimu, užuojauta ir atjauta, emociniu palaikymu* bei *emocijų perdavimu*. Gautų teiginių įvertinimai buvo sugrupuoti į atskiras skales pagal teorinėje dalyje išskirtus bruožus. Bendros kiekvienos subskalės reikšmės apskaičiuotos pagal jų sudarančių teiginių įverčių vidurkius (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Empatiško vadovavimo emocinės dimensijos raiška (sudaryta autorės)

Dimensijos bruožai	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SN)
Jausmų atitikimas	3,47	0,97
Užuojauta ir atjauta	3,52	0,96
Emocinis palaikymas	3,68	0,89
Emocijų perdavimas	3,75	0,87

Analizuojant 14 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad empatiško vadovavimo emocinės dimensijos bruožų raiška ugdymo institucijų darbuotojų vertinimu yra vidutiniškai aukšta. Visi vidurkiai svyruoja nuo 3,47 iki 3,75 (žr. 9 priedą), o tai leidžia teigti, kad emociniai empatijos aspektai vadovų veikloje pasireiškia stipriau nei kognityviniai, kurių maksimalus vidurkis buvo 3,63.

Stipriausiai išreikšti emocinės dimensijos bruožai *emocijų perdavimas* ($M = 3,75$) ir *emocinis palaikymas* ($M = 3,68$) (žr. 14 lentelę). Emocijų perdavimas atspindi vadovo gebėjimą per savo nuostatą, toną ir kūno kalbą sąmoningai perduoti pozityvią emocinę būseną ir palaikančią nuotaiką kolektyve. Aukštas įvertinimas rodo, kad ugdymo įstaigų vadovai veikia kaip emocinio tonuso formuotojai, kurie per emocinį rezonansą kuria bendrumo jausmą ir palankų organizacijos mikroklimatą. Emocijų perdavimo raišką patvirtina ir jį sudarančių teiginių vidurkiai (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Emocijų perdavimo bruožo raiška (sudaryta autorės)

Teiginiai	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SN)
Vadovo optimizmas padeda mokytojams išlaikyti pozityvią nuotaiką.	3,68	0,99
Sąmoningai valdo savo emocijas, kad kurtų palankią atmosferą komandoje.	3,71	0,93
Supranta, kad jo emocijos veikia bendrą komandos nuotaiką.	3,81	0,98
Vadovo ramybė padeda komandai išlikti susitelkusiai krizinėse situacijose.	3,80	1,00

Analizuojant 15 lentelėje pateiktus emocijų perdavimo raiškos rezultatus matyti, kad šis bruožas yra vienas stipriausiai pasireiškiančių empatiško vadovavimo emocinės dimensijos elementų. Visi teiginių vidurkiai didesni už 3,6, todėl galima teigti, kad vadovai dažnai sąmoningai reguliuoja savo emocinį toną ir daro įtaką bendram komandos nusiteikimui.

Stipriausiai pasireiškiančiais aspektais išsiskiria vadovų gebėjimas suprasti savo emocijų poveikį komandai ir išlaikyti emocinę pusiausvyrą sudėtingose situacijose ($M = 3,81$ ir $M = 3,80$). Gauti rezultatai patvirtina emocijų perdavimo mechanizmą, kai lyderio emocinė būsena daro tiesioginį poveikį komandos nuotaikai (Barsade, 2002). Galima manyti, kad vadovai dažniausiai geba išlikti ramūs stresinėmis aplinkybėmis ir taip padeda komandai susitelkti.

Kiek žemesni, tačiau vis dar aukšti įverčiai gauti ties pastangomis palaikyti pozityvų nusiteikimą ($M = 3,68$) ir formuoti palankią emocinę atmosferą ($M = 3,71$). Gauti rezultatai patvirtina teorines

nuostatas apie emocijų perdavimo reiškinių vadovavimo kontekste (Barsade, 2002; Goleman, 2001). Vidutiniškai aukšti vidurkiai leidžia manyti, kad ugdymo institucijų vadovai sąmoningai stengiasi valdyti savo emocijų raišką ir kurti teigiamą emocinį klimatą, suvokdami, kad lyderio emocinė būseną daro tiesioginį poveikį komandos nuotaikai ir efektyvumui. Gautas skirtumas rezultatų raiškoje rodo, kad emocinės savitvardos pavyzdys, demonstruojamas įtampos ar krizės metu, darbuotojų yra labiau vertinamas ir pastebimas, nei nuolatinės pastangos palaikyti pozityvų nusiteikimą kasdienėje veikloje.

Emocinis palaikymas ($M = 3,68$) – antras pagal vidurkių stiprumą empatiško vadovavimo emocinės dimensijos bruožas (žr. 14 lentelę), pabrėžiantis vadovo pastangas aktyviai padėti darbuotojui įveikti emocinius sunkumus. Gauti rezultatai leidžia manyti, kad vadovai aktyviai siekia užtikrinti psichologinį saugumą ir palaikyti šiltą ryšį, o tai yra esminis aspektas organizacijose, susiduriančiose su dideliu emociniu krūviu (Kurniawan et al., 2024). Lentelėje pateikiami emocinio palaikymo bruožų sudarančių teiginių vidurkiai (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Emocinio palaikymo bruožo raiška (sudaryta autorės)

Teiginiai	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SN)
Palaiko darbuotoją, kai šis patiria emocinių sunkumų.	3,67	0,99
Išklauso darbuotoją ir suteikia emocinę paramą.	3,64	1,03
Išreiškia tikėjimą darbuotojų gebėjimais net sudėtingose situacijose.	3,76	0,97
Skatina darbuotojus atvirai dalintis savo emocijomis.	3,40	1,05
Padrąsina darbuotojus, kai jie abejoja savo galimybėmis ar išgyvena sunkumus.	3,68	1,03
Užmezga ryšį su mokytojais, kuris grindžiamas pagarba ir pasitikėjimu.	3,76	1,02
Parodo asmeninį dėmesį mokytojų emocinei būsenai.	3,45	1,00
Vertina darbuotojus ir su jais bendrauja pagarbiai bei šiltai.	3,94	0,97
Į darbuotojų emocijas reaguoja ramiai ir konstruktyviai.	3,84	0,98

Aukščiausiai respondentai įvertino vadovų gebėjimą su darbuotojais bendrauti pagarbiai bei šiltai ($M = 3,94$). Šis rezultatas rodo, kad ugdymo įstaigų kultūra yra grįsta pozityviu emociniu tonu, kuris veikia kaip pamatas darbuotojų emocinei pusiausvyrai išlaikyti ir įtampai mažinti (Kurniawan et al., 2024). Taip pat itin palankiai vertinama vadovų rami ir konstruktyvi reakcija į darbuotojų emocijas ($M = 3,84$) bei gebėjimas išreikšti pasitikėjimą jų kompetencijomis net sudėtingose situacijose ($M = 3,76$). Tokia elgsena rodo, kad vadovai atlieka emocinio stabilizavimo funkciją, suteikdami darbuotojams psichologinį saugumą, būtiną dirbant didelio emocinio krūvio sąlygomis (Deliu, 2019).

Tyrimo rezultatai leidžia manyti, kad vadovai aktyviai teikia ir tiesioginę pagalbą: padrąsina abejojančius savo galimybėmis ($M = 3,68$), palaiko patiriant sunkumus ($M = 3,67$) bei geba išklausti ($M = 3,64$). Šios apraiškos patvirtina, kad empatiškas vadovavimas tiriamose organizacijose realizuojamas per nuolatinį įsiklausymą ir emocinę paramą, kas padeda darbuotojams išlaikyti profesinę motyvaciją (Clark et al., 2019).

Vis dėlto, panašiai kaip ir kognityvinės empatijos atveju, silpniausiai reiškiasi aspektai, reikalaujantys gilesnio individualaus įžvalgumo, – asmeninis dėmesys darbuotojo emocinei būsenai ($M = 3,45$) bei

sąmoningas darbuotojų skatinimas atvirai dalintis emocijomis ($M = 3,40$). Didesni standartiniai nuokrypiai ($SN > 1,00$) ties šiais teiginiais rodo, kad darbuotojų patirtys šiose srityse yra nevienodos, o individualizuoto emocinio dėmesio raiška ugdymo įstaigose nėra vienaalytė. Tai leidžia daryti prielaidą, kad vadovams paprasčiau išlaikyti bendrą pagarbą ir palaikančią bendravimo stilių, nei kryptingai taikyti individualizuotas emocinio įsitraukimo praktikas, reikalaujančias didesnio empatinio tikslumo (Martingano, Konrath, 2022).

Apibendrinant galima teigti, kad emocinis palaikymas organizacijose pasireiškia kaip stipri bendravimo kultūra ir reagavimas į krizines situacijas, tačiau išlieka poreikis stiprinti proaktyvų darbuotojų emocinio atvirumo skatinimą, kuris užtikrintų abipusį grįžtamąjį ryšį.

Užuojautos ir atjautos bruožas buvo įvertintas vidutiniškai aukštu įverčiu ($M = 3,52$), o tai rodo gana dažną šio elgesio pasireiškimą vadovų veikloje (žr. 14 lentelę). Bruožas atspindi vadovų gebėjimą suprasti darbuotojų emocinę būseną ir reaguoti į ją palaikančiai bei jautriai. Galima teigti, kad ugdymo įstaigų vadovai linkę parodyti dėmesį darbuotojų išgyvenimams ir reaguoti taip, kad suteiktų emocinį saugumą bei padėtų įveikti sudėtingas situacijas. Gautas rezultatas leidžia manyti, kad empatiškas vadovų santykis su darbuotojais yra pakankamai nuoseklus ir prisideda prie palankesnio emocinio klimato organizacijoje. Literatūroje užuojauta ir atjauta siejama su vadovo pastangomis palengvinti darbuotojo emocinę naštą ir suteikti rūpestingą paramą, kas aiškiai matyti ir šiuose tyrimo rezultatuose (Goleman, 2001; Zaki, 2008).

Jausmų atitikimas (3,47) – silpniausiai pasireiškęs empatiško vadovavimo emocinės dimensijos bruožas (žr. 14 lentelę). Žemiausias įvertinimas rodo, kad emocinė vadovo ir darbuotojo sąveika ne visada pasiekia gilesnį emocinio suderinamumo lygį. Gautas rezultatas leidžia manyti, kad vadovai, nors ir geba parodyti palaikymą ir rūpestį, rečiau patiria nuoširdų, afektyviu pagrindu grįstą įsijautimą, kuris laikomas vienu svarbiausių empatiško vadovavimo elementų (Clark et al., 2019; Muss et al., 2025). Tyrimo rezultatai atskleidžia teorijoje akcentuojamos šio bruožo svarbos ir realios jo raiškos ugdymo įstaigų vadovų praktikoje neatitiktį. Siekiant detaliau atskleisti jausmų atitikimo bruožo raišką, lentelėje pateikiami jį sudarančių teiginių vidurkiai (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Jausmų atitikimo bruožo raiška (sudaryta autorės)

Teiginiai	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SN)
Emociškai išgyvena panašius jausmus, kaip ir darbuotojai.	3,13	1,09
Parodo, kad supranta ir jaučia tai, ką išgyvena darbuotojai.	3,54	1,06
Rodo supratimą ne tik žodžiais, bet ir savo elgesiu.	3,61	1,08
Išreiškia savo emocijas taip, kad darbuotojai pajustų jo nuoširdumą.	3,60	0,99

Analizuojant 17 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad jausmų atitikimo bruožo teiginių vidurkiai svyruoja nuo 3,13 iki 3,61. Nors bendras vertinimas yra vidutiniškai aukštas, rezultatų pasiskirstymas rodo, kad jausmų atitikimo bruožo apraiškos vadovų veikloje nėra tolygios – egzistuoja išorinių empatijos apraiškų ir giluminio emocinio suderinamumo skirtumai.

Stipriausiai pasireiškia elgesio lygmens empatija: respondentai dažniausiai pastebi, kad vadovai savo supratimą rodo ne tik žodžiais, bet ir konkrečiu elgesiu ($M = 3,61$), bei išreiškia emocijas taip, kad būtų juntamas jų nuoširdumas ($M = 3,60$). Ugdymo įstaigų darbuotojai taip pat linkę pritarti, kad vadovai geba pademonstruoti empatinį supratimą ($M = 3,54$), tačiau standartinis nuokrypis ($SN =$

1,06) signalizuoja, kad tokia emocinė komunikacija ne visada pasiekia kiekvieną darbuotoją vienodai efektyviai. Tai rodo, kad vadovai ugdymo institucijose geba transliuoti emocinį jautrumą per matomus veiksmus ir komunikacines reakcijas. Tokia raiška atitinka empatiškos lyderystės modelį, kuriame akcentuojamas rūpestingas ir palaikantis elgesys kaip pagrindinis kasdienės vadovo veiklos elementas (Goleman, 2001; Muss et al., 2025).

Silpniausiai įvertintas tiesioginis emocinis rezonansas – gebėjimas emociškai išgyventi panašius jausmus kaip darbuotojų ($M = 3,13$). Tai žemiausias jausmų atitikimo raiškos įvertis, o kartu su fiksuojamu standartiniu nuokrypiu ($SN = 1,09$) jis indikuoja didžiausią respondentų nuomonių sklaidą. Lyginant šį rodiklį su anksčiau minėtu supratimo demonstravimu ($M = 3,54$), matyti, kad vadovams pavyksta pademonstruoti supratimą išoriškai, tačiau gilus emocinis suderinamumas (tapatus jautimas) pasiekiamas rečiau. Teorinėje literatūroje tai aiškinama tuo, kad afektinis rezonansas yra viena sudėtingiausių empatijos formų, reikalaujanti didelių emocinių resursų ir glaudaus asmeninio ryšio, kuris formaliaame profesiniame kontekste ne visada yra įmanomas (Clark et al., 2019).

Atsižvelgiant į bendrą empatiško vadovavimo emocinės dimensijos vidurkių dinamiką matyti, kad ugdymo įstaigų vadovai empatiją dažniausiai išreiškia per regimą, elgesio lygmens palaikymą – pagarbų bendravimą, emocinę savitvardą, padrąsinimą ir pozityvios atmosferos kūrimą. Tokie aspektai darbuotojams yra lengviausiai pastebimi ir sudaro stipriausią emocinės empatijos dalį. Tuo tarpu vidinis emocinis sutapimas, siejamas su gilesniu afektiniu įsijautimu, pastebimas rečiau, todėl įvertintas silpniausiai. Gautas skirtumas rodo, kad praktikoje vadovai labiau linkę taikyti matomą, kasdienėje veikloje lengviau realizuojamą empatiją, o ne giluminį emocinį rezonansą, kuris reikalauja didesnio asmeninio įsijautimo.

Empatiško vadovavimo elgsenos dimensija vertinta remiantis keturiais bruožais – *atvira komunikacija, individualizuotu dėmesiu, psichologiniu saugumu ir empatišku konfliktų sprendimu*. Gauti empatiško vadovavimo elgsenos dimensijos teiginių įvertinimai buvo sugrupuoti į atskiras skales pagal teorinėje dalyje išskirtus bruožus, o jų reikšmės apskaičiuotos pagal teiginių įverčių vidurkius (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Empatiško vadovavimo elgsenos dimensijos raiška (sudaryta autorės)

Dimensijos bruožai	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SN)
Atvira komunikacija	3,69	0,91
Individualizuotas dėmesys	3,53	0,89
Psichologinis saugumas	3,64	0,87
Konfliktų sprendimas	3,66	0,92

Analizuojant 18 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad empatiško vadovavimo elgsenos dimensijos bruožų raiška, ugdymo institucijų darbuotojų vertinimu, yra gana vidutiniškai aukšta ir tolygi, visi vidurkiai svyruoja nuo 3,53 iki 3,69 (žr. 10 priedą). Tai rodo, kad empatiškas vadovavimas šioje dimensijoje labiausiai pasireiškia konkrečiais, matomais veiksmais kasdienėje vadovų veikloje.

Stipriausiai išreikštas bruožas – *atvira komunikacija* ($M = 3,69$). Gautas rezultatas rodo, kad vadovai dažnai taiko aktyvų klausymą ir skatina atvirą dialogą. Vidutiniškai aukštas atviros komunikacijos vidurkis patvirtina, kad darbuotojai jaučiasi galintys išreikšti savo mintis be baimės būti ignoruojami ar nuvertinti, kas ugdymo institucijose yra esminis bendradarbiavimo ir pasitikėjimo kokybės rodiklis

(Clark et al., 2019; Suwinyattichai et al., 2021). Atviros komunikacijos bruožo ir jį sudarančių teiginių raiškos vidurkiai pateikti lentelėje (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Atviros komunikacijos bruožo raiška (sudaryta autorės)

Teiginiai	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SN)
Sudaro sąlygas darbuotojams išsakyti savo mintis iki galo, jų nepertraukinėdamas, parodydamas, kad jų nuomonė svarbi.	3,75	1,05
Aiškiai parodo, kad darbuotojų pasiūlymai yra vertingi.	3,66	1,00
Bendraudamas palaiko akių kontaktą ir kūno kalba parodo dėmesingumą.	3,87	1,00
Skatina mokytojus laisvai reikšti savo nuomonę, įskaitant ir kritines įžvalgas.	3,57	0,99
Reaguoja į mokytojų pastabas pagarbiai ir konstruktyviai.	3,79	1,00
Užduoda atvirus klausimus, skatinančius mokytoją plačiau išsakyti savo mintis.	3,50	0,98

Analizuojant atviros komunikacijos bruožo vidurkius matyti, kad šio bruožo raiška ugdymo įstaigų vadovų veikloje yra gana stipri – įverčiai svyruoja nuo 3,50 iki 3,87. Tai rodo, kad darbuotojai dažnai pastebi vadovų pastangas kurti aplinką, kurioje galima saugiai reikšti mintis, laisvai išsakyti nuomonę ir gauti pagarbą grįžtamąjį ryšį. Stipriausiai pasireiškia dėmesingas vadovų elgesys bendravimo metu, ypač per neverbalius ženklus ($M = 3,87$), konstruktyvus reagavimas į darbuotojų pastabas ($M = 3,79$) bei pagarbūs darbuotojų minčių išklausymas iki galo ($M = 3,75$). Gauti įverčiai leidžia manyti, kad vadovai geba palaikyti patikimą, pagarbų ir įsiklausymu grįstą dialogą, kuris stiprina darbuotojų pasitikėjimą ir motyvuoja juos aktyviau dalytis informacija, darbuotojai jaučiasi išgirsti ir vertinami (Clark et al., 2019; Suwinyattichai et al., 2021). Respondentai pastebi, jog dažnai vertinami ir jų pasiūlymai ($M = 3,66$), kas rodo, kad vadovai paprastai geba parodyti pritarimą ar palaikymą darbuotojų idėjoms.

Kiek žemesni įverčiai matomi tose atviros komunikacijos situacijose, kurios reikalauja didesnio vadovų iniciatyvumo. Darbuotojų skatinimas laisvai reikšti savo nuomonę, įskaitant kritines įžvalgas, įvertintas 3,57, o paskatinimas plačiau išdėstyti mintis, padedant atvirais klausimais, – 3,50. Gauti rezultatai rodo, kad vadovai rečiau imasi iniciatyvos plėtoti gilesnę diskusiją ar skatinti darbuotojus išsamiau dalintis savo mintimis. Galima teigti, kad vadovai labiau linkę reaguoti į jau prasidėjusį pokalbį, o ne patys jį inicijuoti, nors literatūroje pabrėžiama, kad aktyvus dialogo inicijavimas yra svarbi empatiško bendravimo dalis (Clark et al., 2019; Suwinyattichai et al., 2021). Toks neatitikimas leidžia manyti, kad praktikoje lengviau įgyvendinami tie empatiško bendravimo aspektai, kurie kyla spontaniškai, o iniciatyvos reikalaujantys veiksmai išlieka sudėtingesni ir ne visuomet nuosekliai taikomi.

Apibendrinant galima teigti, kad atviros komunikacijos bruožas ugdymo įstaigų vadovų veikloje yra išreikštas vidutiniškai aukštais įverčiais. Vadovai dažniau reaguoja į darbuotojų iniciatyvas nei patys aktyviai skatina gilesnį dialogą. Tai rodo, kad atviros komunikacijos praktika labiau grindžiama reagavimu į situacijas, o ne nuosekliu dialogo inicijavimu.

Empatiškas konfliktų sprendimas ($M = 3,66$) ir *psichologinio saugumo kūrimas* ($M = 3,64$) (žr. 18 lentelę) taip pat įvertinti vidutiniškai aukštai, o jų raiška yra tarpusavyje glaudžiai susijusi. Rezultatai

rodo, kad vadovai linkę spręsti nesutarimus jautriai ir konstruktyviai, siekdami rasti abiem pusėms priimtinus sprendimus bei atsižvelgdami į darbuotojų emocinius poreikius (Obliopas et al., 2020; SuwinyattichaiPorn et al., 2021). Toks elgesys padeda kurti aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs išreikšti nuomonę ir prisiimti atsakomybę be baimės dėl neigiamų pasekmių, kaip tai akcentuojama psichologinio saugumo sampratoje (Martingano et al., 2022; Zaki, 2008). Psichologinio saugumo rodiklis atskleidžia, kad vadovai palaiko tarpusavio pasitikėjimą ir sudaro prielaidas atviram dialogui, kas laikoma vienu iš empatiško vadovavimo elgsenos pagrindų (Fuller, 2021). Šių bruožų visuma rodo nuoseklų vadovų indėlį į palankios socialinės ir emocinės aplinkos kūrimą, stiprinant komandinį bendradarbiavimą ir darbuotojų įsitraukimą (Dolamore et al., 2020).

Silpniausiai išreikštas elgsenos dimensijos bruožas yra *individualizuotas dėmesys* ($M = 3,53$). Nors bendravimo kultūra, kurią atspindi atviros komunikacijos bruožas, yra stipri, individualizuoto dėmesio rodiklis yra žemesnis. Tai rodo, kad vadovai ne visuomet skiria pakankamai laiko ir pastangų pritaikyti savo elgesį prie kiekvieno darbuotojo asmeninių poreikių. Galima manyti, kad dėl to dėmesys dažniau orientuojamas į bendrus komandos poreikius, o ne į unikalias individualias aplinkybes. Siekiant detaliau atskleisti šio bruožo raišką, pateikiami individualizuoto dėmesio bruožą sudarančių teiginių vidurkiai (žr. 20 lentelę).

20 lentelė. Individualizuoto dėmesio bruožo raiška (sudaryta autorės)

Teiginiai	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SN)
Suteikia individualų grįžtamąjį ryšį, pritaikytą konkrečiam mokytojui.	3,52	0,94
Atsižvelgia į skirtingus mokytojų darbo stilius.	3,52	0,95
Koreguoja darbo krūvį atsižvelgdamas į mokytojo situaciją.	3,30	1,04
Stengiasi apsaugoti darbuotoją nuo nepagrįstos kritikos ar perteklinio spaudimo.	3,56	1,01
Padrąsina mokytoją tęsti darbą po nesėkmės.	3,75	1,00

Analizuojant individualizuoto dėmesio bruožo raišką matyti, kad žemiausias įvertis gautas ties teiginiu, susijusiu su darbo krūvio koregavimu pagal mokytojo situaciją ($M = 3,30$). Šis palyginti žemesnis rezultatas rodo, kad vadovams sudėtingiausia įgyvendinti individualizuotus sprendimus, reikalaujančius lankstumo ir papildomų valdymo pastangų. Atsižvelgiant į bendrą tyrimo kontekstą, galima daryti prielaidą, kad tam įtakos turi vadovų patiriamas didelis darbo krūvis ir ribotos laiko galimybės, apsunkinančios nuoseklų individualios paramos taikymą praktikoje. Tai atitinka ir kitose empatijos dimensijose fiksuotas tendencijas – ypač žemesnį sąmoningo įsitraukimo į emocinę darbuotojų būseną įvertį – leidžiančias manyti, kad daugiausia iššūkių keliantys yra tie empatiško elgesio aspektai, kurie reikalauja tikslingos, iniciatyvios ir personalizuotos vadovo reakcijos (Bass, Riggio, 2006; Obliopas et al., 2020)

Kiti individualizuoto dėmesio aspektai buvo įvertinti aukštesniais įverčiais ($M = 3,52–3,75$), o tai rodo, kad tam tikros šio bruožo apraiškos vadovų veikloje pasireiškia dažniau. Stipriausias rezultatas gautas ties mokytojų padrąsinimu po nesėkmių ($M = 3,75$). Šis rodiklis atskleidžia, kad vadovai gana nuosekliai teikia emocinį pastiprinimą ir padeda darbuotojams atgauti pasitikėjimą sudėtingesnėse situacijose. Vidutiniškai aukštai įvertinti ir teiginiai, susiję su individualiai pritaikytu grįžtamojo ryšiu bei skirtingų mokytojų darbo stilių paisymu ($M = 3,52$). Gauti rezultatai leidžia manyti, kad vadovams lengviau išreikšti individualizuotą dėmesį per kasdienę komunikaciją ir palaikymą, o ne

per sudėtingesnius administracinius sprendimus (Obliopas et al., 2020). Toks rezultatų pasiskirstymas rodo, kad individualizuotas dėmesys dažniausiai pasireiškia situacijose, kuriose nereikia didelio struktūrinio lankstumo, tačiau reikalauja gebėjimo pastebėti darbuotojo emocinius ar profesinius poreikius.

Atsižvelgiant į bendrą empatiško vadovavimo elgsenos dimensijos bruožų raišką matyti, kad ugdymo įstaigų vadovai empatiją dažniausiai išreiškia per konkrečius, kasdienėje veikloje lengvai pastebimus veiksmus. Stipriausiai pasireiškia atvira komunikacija, psichologinio saugumo kūrimas ir empatiškas konfliktų sprendimas – šie bruožai rodo gebėjimą palaikyti konstruktyvų dialogą, užtikrinti saugią emocinę aplinką ir jautriai reaguoti į nesutarimus. Tuo tarpu individualizuotas dėmesys, nors ir vertinamas palankiai, yra silpniausias elgsenos dimensijos elementas, atskleidžiantis, kad vadovams sudėtingiau nuosekliai pritaikyti elgesį prie kiekvieno darbuotojo individualių poreikių. Bendras rezultatas leidžia manyti, kad vadovų empatija dažniau pasireiškia per bendrą atmosferos kūrimą ir komandos lygmens sąveikas, o labiausiai iššūkių kelia tie elgesio aspektai, kurie reikalauja personalizuoto, situacijai jautraus vadovo įsitraukimo.

Apibendrinant empatiško vadovavimo apraiškas Panevėžio regiono ugdymo įstaigų vadovų veikloje, išryškėja aiškus trijų empatiško vadovavimo dimensijų raiškos stiprumo skirtumas. Empatiškas vadovavimas stipriausiai pasireiškia emocinėje ir elgsenos dimensijose – ypač per emocijų perdavimą, emocinį palaikymą, atvirą komunikaciją, psichologinio saugumo kūrimą ir empatišką konfliktų sprendimą. Gauti rezultatai rodo, kad vadovai geba veiksmingai kurti psichologiškai saugią ir palaikančią darbo aplinką, palaikyti pozityvų emocinį klimatą bei išlaikyti ramybę net sudėtingose situacijose. Empatiškas vadovavimas ugdymo įstaigose dažniausiai reiškiasi kaip socialinė kompetencija, paremta pozityvia komunikacija, gebėjimu perteikti emocinį stabilumą ir palaikyti pasitikėjimu grįstus santykius. Tuo tarpu kognityvinėje plotmėje išryškėjo tam tikras giluminės empatijos trūkumas. Mažiausi įverčiai nustatyti emocijų atpažinimo, empatinio tikslumo ir sąmoningo įsitraukimo bruožuose, atspindinčiuose vadovų sunkumą nuosekliai skirti laiko individualiam įsiklausymui ir prisitaikymui prie kiekvieno darbuotojo situacijos. Galima teigti, kad nors vadovai ir geba efektyviai rodyti empatišką elgesį viešojoje aplinkoje (susirinkimuose, komandinėje veikloje), empatijos gylis individualiuose santykiuose yra mažesnis. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus galima daryti prielaidą, kad empatija ugdymo institucijų vadovų veikloje dažniau pasireiškia kaip asmeninė savybė ir bendravimo stilius, o ne kaip sistemingai taikomas vadovavimo stilius. Empatiško vadovavimo modelis atskleidžia, jog empatijos praktika švietimo sektoriuje yra veiksminga bendros emocinės kultūros kūrimo priemonė, tačiau jai trūksta nuoseklumo individualių santykių ir sprendimų lygmenyje.

4.3.4. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raiškos analizė

Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai buvo vertinamas naudojant Allen ir Meyer'io (1991, 2004) „Trijų komponentų modelio“ (angl. Three-Component Model, TCM) klausimyną, skirtą įvertinti afektinį, normatyvinį ir tęstinį darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Klausimyną sudarė 24 teiginiai (kiekvienai dimensijai po 8 teiginius). Apskaičiavus afektinio, normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo subskalių vidurkius, šie rodikliai buvo apjungti ir pateikti lentelėje (žr. 21 lentelę) (žr. 11 priedą). Toks pateikimas leidžia aiškiai palyginti trijų komponentų įsipareigojimo lygį ir identifikuoti dominuojančias tendencijas.

21 lentelė. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai dimensijų raiška (sudaryta autorės)

Dimensija	Vidurkis	SN
Afektinis įsipareigojimas	3,46	0,78
Tęstinis įsipareigojimas	3,27	0,59
Normatyvinis įsipareigojimas	3,28	0,64

Analizuojant 21 lentelėje gautus rezultatus, matyti, kad stipriausiai pasireiškė *afektinis įsipareigojimas* (3,46), atspindintis respondentų emocinį prisirišimą prie organizacijos, jos tikslų ir vertybių. Tai rodo, kad dauguma darbuotojų jaučia tam tikrą emocinę trauką ir pozityvią nuostatą savo darbovietės atžvilgiu. *Normatyvinio įsipareigojimo* vidurkis (3,28) buvo šiek tiek žemesnis. Ši dimensija atspindi darbuotojų moralinio įsipareigojimo jausmą bei suvokimą, kad jie turėtų likti organizacijoje dėl pareigos ar lojalumo. Vidutinis rezultatas leidžia teigti, kad nors dalis darbuotojų jaučia pareigą likti organizacijoje, šis veiksnys nėra dominuojantis. *Tęstinis įsipareigojimas* pasireiškė silpniausiai (3,27). Tai rodo, kad respondentai mažiau linkę likti organizacijoje dėl suvokiamų išėjimo kaštų ar ribotų alternatyvų darbo rinkoje. Kitaip tariant, jų pasilikimas mažiau priklauso nuo praktinių ar ekonominių motyvų. Siekiant geriau suprasti, kokie konkretūs veiksniai lemia darbuotojų afektinį, normatyvinį ir tęstinį įsipareigojimą, toliau kiekviena dimensija nagrinėjama atskirai, siekiant detaliau įvertinti subskalių teiginių įverčius ir aiškiau identifikuoti ryškiausias jų tendencijas.

Bendras trijų komponentų modelio raiškos rezultatas atskleidė, kad afektinis įsipareigojimas yra stipriausia įsipareigojimo forma, todėl detaliau analizuojami šiai dimensijai priklausantys teiginiai. Afektinio įsipareigojimo teiginių vidurkiai pateikti lentelėje (žr. 22 lentelę) (žr. 12 priedą).

22 lentelė. Afektinio darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raiška (sudaryta autorės)

Teiginiai	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SN)
Būčiau labai laimingas, jei visą savo karjerą galėčiau praleisti šioje organizacijoje.	3,70	1,02
Man patinka kalbėtis apie savo organizaciją su žmonėmis už jos ribų.	3,65	0,93
Tikrai jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano pačios/paties problemos.	3,56	0,96
Manau, kad galėčiau taip pat lengvai prisirišti prie kitos organizacijos, kaip esu prisirišęs prie šios.	2,87	0,98
Nesijaučiu tarsi būčiau šios organizacijos šeimos dalis.	3,41	1,06
Nesijaučiu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos.	3,37	1,10
Ši organizacija man turi labai didelę asmeninę reikšmę.	3,68	1,05
Nejaučiu stipraus priklausymo šiai organizacijai jausmo.	3,43	1,05

Afektinio įsipareigojimo raiškos analizė parodė aiškias darbuotojų emocinio prisirišimo prie organizacijos tendencijas. Didžiausias vidurkis nustatytas teiginiui apie norą visą karjerą dirbti toje pačioje organizacijoje ($M = 3,70$), o tai leidžia manyti, kad nemaža dalis darbuotojų savo darbovietę suvokia kaip tokią, kurioje jie mato ilgalaikę profesinę perspektyvą. Ilgalaikės perspektyvos rodiklis paprastai būna jautrus emociniam klimatui, vadovavimo stiliui ir tarpasmeninių santykių kokybei,

todėl aukštas rezultatas rodo, kad organizacijoje egzistuoja pakankamai palanki psichologinė aplinka (Bukšnytė-Marmienė et al., 2023; Meyer, Allen, 2004; Saks, 2006). Aukštas organizacijos asmeninės reikšmės įvertis ($M = 3,68$) atskleidžia, kad darbuotojai jaučiasi ne tik atliekantys jiems priskirtas funkcijas, bet ir emociškai reaguoja į organizacijos sėkmes bei patiriamus iššūkius. Tai reiškia, kad darbuotojai savo veiklą mato prasmingą bei vertingą, o organizacija jiems nėra tik darbo vieta, bet ir identiteto dalis (Hoo et al., 2024; Meyer, Allen, 2004; Moreno, 2024).

Žemesni, bet vis dar vidutiniškai aukšti vidurkiai nustatyti teiginiams, susijusiems su pozityviu kalbėjimu apie organizaciją kitiems ($M = 3,65$) ir organizacijos problemų suvokimu kaip savo ($M = 3,56$). Tokios tendencijos rodo, kad darbuotojai yra linkę pozityviai komunikuoti apie savo darbovietę ir identifikuoti su jos veiklos tikslais. Šis aspektas ypač svarbus švietimo sektoriuje, kur darbuotojų pozicija dažnai veikia mokinių, tėvų ir bendruomenės požiūrį į instituciją. Teigiami rodikliai gali būti siejami su pagarba organizacijos vadovams, geru tarpusavio bendravimu ir stipria pedagogine misija, kuri pati savaime skatina emocinį įsitraukimą (Gil et al., 2024; Meyer, Allen, 2004).

Klausimyne pateikti reversiniai klausimai leido išryškinti silpnesnes afektinio įsipareigojimo vietas. Žemiausias reversinio teiginio vidurkis ($M = 2,87$) rodo, kad darbuotojai nėra linkę manyti, jog lengvai prisirištų prie kitos organizacijos. Tai, vertinant atvirkštine logika, patvirtina stipresnę dabartinės organizacijos patrauklumą. Likę trys reversiniai teiginiai pasižymėjo aukštesniais rezultatais, vidurkiai svyravo nuo 3,37 iki 3,43, o tai atskleidžia mišrias tendencijas: dalis darbuotojų jaučia tam tikrą emocinį atstumą, ne visada save suvokia kaip organizacijos „šeimos“ dalį arba nejaučia stipraus priklausymo organizacijai jausmo. Tai gali būti susiję su darbo krūviu, profesiniu perdegimu, nepakankamu vadovų įsitraukimu į emocinę darbuotojų gerovę arba ribotomis karjeros galimybėmis, kurios dažnos ugdymo institucijose (Meyer, Allen, 2004; Meuser, Smallfield, 2023; Saks, 2006).

Apibendrinant galima teigti, kad afektinis įsipareigojimas ugdymo institucijose yra išreikštas vidutiniškai aukštu lygiu, ypač darbuotojų emocinio prisirišimo ir ilgalaikės profesinės perspektyvos vertinimo aspektais. Respondentai dažniausiai teigiamai vertina organizacijos reikšmę savo profesiniam ir asmeniniam tapatumui, tačiau kai kuriems iš jų būdingos mišrios emocinio artumo organizacijai patirtys. Tai rodo, kad nors emocinis ryšys su organizacija išlieka gana stiprus, jo raiška nėra vienybė ir gali skirtis priklausomai nuo individualių darbuotojų patirčių.

Atsižvelgiant į bendrą *tęstinio įsipareigojimo* vidurkį, toliau nagrinėjami atskirų teiginių įverčiai, leidžiantys aiškiau suprasti, kokie veiksniai lemia darbuotojų pasilikimą organizacijoje iš būtinybės. Šios subskalės raiškos rezultatai pateikiami lentelėje (žr. 23 lentelę) (žr. 13 priedą).

23 lentelė. Tęstinio darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raiška (sudaryta autorės)

Teiginiai	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SN)
Nebijau, kas galėtų nutikti, jei palikčiau darbą šioje organizacijoje neturėdamas kito darbo.	2,97	1,02
Man dabar būtų labai sunku palikti savo organizaciją, net jei to norėčiau.	3,46	0,95
Per daug dalykų mano gyvenime būtų sutrikdyta, jei nuspręščiau išeiti iš organizacijos dabar.	3,39	0,97
Man nebūtų per daug brangu palikti šią organizaciją dabar.	2,98	0,97
Šiuo metu likti šioje organizacijoje man yra tiek pat būtinybė, kiek ir noras.	3,63	0,81

Jaučiu, kad turiu per mažai galimybių apsvastyti išėjimą iš šios organizacijos.	3,10	0,88
Viena iš rimčiausių pasitraukimo iš organizacijos pasekmių būtų tai, kad trūktų kitų galimų alternatyvų.	3,24	0,87
Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl tęsiu darbą šioje organizacijoje, yra ta, kad išėjimas pareikalautų didelių asmeninių aukų – kita organizacija galbūt nesuteiktų tokių privalumų, kokius turiu čia.	3,41	0,95

Analizuojant tęstinio įsipareigojimo rezultatus, matyti, kad šios dimensijos vidurkiai yra žemesni nei afektinio įsipareigojimo, o bendras tęstinio įsipareigojimo vidurkis siekia 3,27 (žr. 21 lentelę). Gauti rezultatai atspindi mokslinėje literatūroje aprašomas tendencijas, jog darbuotojai rečiau pasilieka organizacijoje vien dėl praktinių ar ekonominių motyvų, o tęstinis įsipareigojimas paprastai pasireiškia silpniausiai (Alblooshi et al., 2021; Berber, Gašić, 2024; Meyer, Allen, 2004; Pepple, Ambilichu, 2024; Rožman, Štrukelj, 2021).

Ryškiausiai išreikšti tęstinio įsipareigojimo aspektai atskleidžia kelis pagrindinius darbuotojų pasilikimo organizacijoje motyvus. Aukščiausias subskalės įvertis ($M = 3,63$) rodo, kad darbuotojai savo situaciją suvokia kaip noro ir būtinybės likti derinį, o pasilikimą dažniausiai grindžia racionaliu galimų praradimų vertinimu, susijusiu su sukauptomis investicijomis ir organizacijoje įgyta patirtimi (Berber, Gašić, 2024; Meyer, Allen, 2004). Šią tendenciją papildoma kitas reikšmingas rodiklis ($M = 3,46$), atskleidžiantis, kad darbuotojams būtų sudėtinga palikti organizaciją net ir esant vidiniam norui tai padaryti, todėl sprendimą tęsti darbo santykius lemia tiek objektyvūs, tiek subjektyvūs apribojimai, tokie kaip ilgametis darbo stažas, profesiniai ryšiai ar regiono darbo rinkos specifika (Deng et al., 2024; Khan et al., 2020; Meyer, Allen, 2004). Darbuotojai suvokia išėjimą kaip žingsnį, galintį sutrikdyti daugelį jų gyvenimo aspektų ($M = 3,39$), todėl pasilikimas tampa labiau prognozuojamas ir psichologiškai saugesnis pasirinkimas, būdingas darbuotojams, kurių tęstinis įsipareigojimas grindžiamas išėjimo pasekmių baime (Meyer, Allen, 2004; Pepple, Ambilichu, 2024). Tęstinio įsipareigojimo motyvus sustiprina ir dar vienas vidutiniškai įvertintas aspektas ($M = 3,41$), rodantis, kad pasitraukimas būtų siejamas su reikšmingomis asmeninėmis ar profesinėmis aukomis, todėl darbuotojai išėjimą vertina kaip potencialiai nuostolingą sprendimą.

Vidutinio stiprumo tęstinio įsipareigojimo aspektai rodo, kad darbuotojų sprendimą pasilikti organizacijoje iš dalies lemia ir suvoktas ribotų alternatyvų prieinamumas. Atitinkami vidurkiai ($M = 3,24$ ir $M = 3,10$) atskleidžia, kad ugdymo įstaigų darbuotojai vertina darbo rinką kaip nepakankamai palankią, o galimybę keisti darbovietę — kaip susijusią su tam tikru neapibrėžtumu. Šios tendencijos nėra itin ryškios, tačiau jos papildoma bendrą tęstinio įsipareigojimo paveikslą, kuriame pasilikimą lemia atsargumas, noras išlaikyti stabilumą ir abejonės dėl pokyčių keliamos rizikos. Gauti rezultatai atskleidžia, kad darbuotojai nėra visiškai priklausomi nuo organizacijos, tačiau sprendimą pasilikti dažnai pagrindžia racionaliu vertinimu, jog esama aplinka suteikia daugiau saugumo nei neapibrėžtos alternatyvos (Deng et al., 2024; Meyer, Allen, 2004).

Silpniausiai išreikšti tęstinio įsipareigojimo aspektai atskleidžia darbuotojų atsargų požiūrį į galimą išėjimą iš organizacijos. Reversinių teiginių vidurkiai ($M = 2,97$; $M = 2,98$) rodo, kad darbuotojai išėjimą vertina kaip sprendimą, galintį sutrikdyti jų stabilumą ir pareikalauti papildomų pastangų ar išteklių. Tai reiškia, kad darbuotojai pokyčius sieja su tam tikra rizika ir galimomis neigiamomis pasekmėmis, todėl linkę išlikti esamoje organizacijoje net ir nesant stipraus emocinio prisirišimo. Gauti rezultatai atskleidžia, jog tęstinis įsipareigojimas grindžiamas racionaliu vertinimu, kad darbo

santykių nutraukimas būtų sudėtingas ir potencialiai nuostolingas žingsnis (Berber, Gašić, 2024; Meyer, Allen, 2004).

Apibendrinant galima teigti, kad ugdymo įstaigų darbuotojų tęstinis įsipareigojimas yra išreikštas silpniau nei afektinis ir pasižymi vidutiniu lygiu. Darbuotojų sprendimą pasilikti organizacijoje dažniau lemia racionalūs galimų praradimų, stabilumo ir ribotų alternatyvų vertinimas, o ne emocinis prisirišimas. Tai rodo, kad tęstinis įsipareigojimas ugdymo institucijose labiau grindžiamas atsargumu ir saugumo siekiu, o ne stipriu vidiniu noru likti organizacijoje.

Siekiant detaliau įvertinti *normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo* raišką, toliau pateikiami šiai dimensijai priskirtų teiginių raiškos vidurkiai (žr. 24 lentelę) (žr. 14 priedą).

24 lentelė. Normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raiška (sudaryta autorės)

Teiginiai	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SN)
Manau, kad šiais laikais žmonės per dažnai pereina iš vienos organizacijos į kitą.	3,43	0,95
Netikiu, kad žmogus visada privalo būti lojalus savo organizacijai.	2,79	0,92
Man neatrodo, kad dažnas organizacijų keitimas būtų neetiškas.	2,76	0,88
Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl tęsiu darbą šioje organizacijoje, yra ta, kad manau, jog lojalumas yra svarbus, todėl jaučiu moralinę pareigą pasilikti.	3,57	1,03
Jei gaučiau kitą pasiūlymą dėl geresnio darbo kitur, man neatrodytų teisinga palikti savo organizaciją.	3,33	1,03
Mane mokė tikėti lojalumo savo organizacijai verte.	3,61	0,92
Anksčiau buvo geriau, kai žmonės likdavo vienoje organizacijoje didžiąją dalį savo karjeros.	3,41	0,96
Nematau prasmės šiandien siekti būti "organizacijos žmogumi" (angl. company man/woman).	3,41	0,93

Analizuojant 24 lentelėje pateiktus rezultatus matyti, kad ši dimensija įvertinta vidutiniškai. Normatyvinis įsipareigojimas atspindi darbuotojų moralinį įsipareigojimą likti organizacijoje, pareigos jausmą ir vertybinių nuostatų nulemtą lojalumą kolektyvui (Abujaber et al., 2024; Gil et al., 2024; Meyer, Allen, 2004). Tyrimo rezultatai rodo, jog moralinis ryšys yra jaučiamas, tačiau jis nėra toks stiprus kaip afektinis įsipareigojimas.

Ryškiausi normatyvinio įsipareigojimo aspektai susiję su darbuotojų vertybinėmis nuostatomis ir suvokiama lojalumo svarba. Vienas aukščiausių vidurkių ($M = 3,61$) atskleidžia, kad darbuotojai yra išugdę lojalumo normą kaip svarbią socialinę vertybę, kuri formuojasi per profesinę socializaciją ir bendruomeniškas organizacijos tradicijas. Tendenciją papildė ir kitas aukštas įvertis ($M = 3,57$), rodantis, kad kai kurie darbuotojai pasilikimą organizacijoje grindžia moraline pareiga, o lojalumą suvokia kaip profesinį ir vertybinį įsipareigojimą. Šios nuostatos būdingos ugdymo institucijoms, kur didelę reikšmę turi atsakomybė mokiniais, kolegoms ir bendruomenei.

Žvelgiant į gautus tyrimo rezultatus matyti, kad respondentams būdingos skirtingos normatyvinio įsipareigojimo nuostatos: vienai respondentų grupei lojalumas išlieka svarbi moralinė vertybė, o kita vertina profesinį mobilumą ir lankstesnį karjeros modelį. Tai iliustruoja vieno iš teiginių įvertis ($M = 3,41$), parodantis kritiškesnį požiūrį į tradicinę „organizacijos žmogaus“ sampratą ir didesnę atvirumą karjeros kaitai. Ši tendencija atskleidžia normatyvinio įsipareigojimo nevienalytiškumą: dalis

darbuotojų lojalumą suvokia kaip moralinę pareigą, o kiti jį vertina labiau pragmatiškai, siekdami profesinio lankstumo ir platesnių galimybių. Normatyvinio įsipareigojimo raišką papildė ir moralinį apsisprendimą atskleidžiantys vidurkiai. Vienas jų ($M = 3,33$) rodo, kad dalis darbuotojų vertina pasilikimą kaip teisingą sprendimą net ir gavus patrauklių pasiūlymų iš kitų organizacijų, o kitas ($M = 3,43$) parodo kritišką požiūrį į dažną darbo vietų kaitą ir stipresnį stabilumo bei tęstinumo vertinimą, būdingą švietimo sektoriui. Tai atskleidžia, kad normatyvinio įsipareigojimo raiška ugdymo įstaigose nėra vienoda ir priklauso nuo individualių darbuotojų vertybinių nuostatų.

Žemiausi normatyvinio įsipareigojimo vidurkiai gauti reversinių teiginių atveju ($M = 2,79$; $M = 2,76$). Šie teiginiai vertinami atvirkštine logika, todėl mažesni įverčiai rodo, kad darbuotojai labiau pritaria lojalumo ir moralinio pastovumo idėjoms. Rezultatai atskleidžia, jog lojalumas organizacijai darbuotojų akimis išlieka svarbi vertybė, net jeigu dalis respondentų remia ir lankstesnį karjeros kelią. Reversinių teiginių analizė papildė bendrą vaizdą, parodydama, kad Panevėžio regiono ugdymo įstaigose moralinis įsipareigojimas vis dar išlieka reikšmingas darbuotojų apsisprendimui pasilikti.

Apibendrinant galima teigti, kad normatyvinis įsipareigojimas ugdymo įstaigose yra išreikštas vidutiniu lygiu ir pasižymi nevienalyte raiška. Kai kuriems respondentams lojalumas organizacijai išlieka svarbia moraline ir vertybine nuostata, tačiau kiti jį vertina lankstesniame, profesinio mobilumo kontekste. Tai rodo, kad normatyvinis įsipareigojimas Panevėžio regiono ugdymo įstaigose formuojasi derinant tradicines lojalumo vertybes ir šiuolaikinius karjeros pasirinkimus.

Apibendrinant trijų komponentų darbuotojų įsipareigojimo raiškos analizę matyti, kad Panevėžio regiono ugdymo įstaigų darbuotojams būdingiausias yra afektinis įsipareigojimas, atspindintis emocinį prisirišimą prie organizacijos ir tapatinimąsi su jos tikslais. Tai rodo, kad darbuotojų ryšys su organizacija pirmiausia grindžiamas vidiniu noru būti jos dalimi, o ne išoriniais įsipareigojimo veiksniais. Normatyvinis įsipareigojimas išreiškiamas vidutiniškai ir pasižymi dviem priešingomis tendencijomis: dalis darbuotojų jaučia stiprią moralinę pareigą likti organizacijoje dėl socializacijos, vertybinių nuostatų ir lojalumo tradicijų, tačiau kita dalis atsisako tradicinės „organizacijos žmogaus“ sampratos ir renkasi modernesnę, lankstesnę požiūrį į karjeros kelią. Tęstinis įsipareigojimas pasireiškė silpniausiai, o tai reiškia, kad darbuotojų pasilikimas organizacijoje mažiau susijęs su išėjimo kaštais, alternatyvų trūkumu ar baime prarasti stabilumą. Gauti rezultatai leidžia manyti, kad ugdymo įstaigų darbuotojų įsipareigojimą labiausiai formuoja emocinis ryšys ir vertybinis tapatinimasis su organizacija, o ne išoriniai arba praktiniai veiksniai. Toks įsipareigojimo modelis yra palankus ugdymo institucijų veiklai, nes stiprus afektinis ir saikingas normatyvinis įsipareigojimas dažniausiai siejasi su didesniu darbuotojų įsitraukimu, atsakomybe ir kokybiškesniu profesinių funkcijų vykdymu.

Siekiant nustatyti, ar darbuotojų įsipareigojimas organizacijai kinta priklausomai nuo amžiaus, buvo atliktas skirtingų amžiaus grupių palyginimas, taikant Kruskalio–Valio testą (žr. 25 lentelę) (žr. 15 priedą). Taikomas metodas leido įvertinti, ar skirtingose amžiaus grupėse egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) ir kuriems įsipareigojimo aspektams amžius daro didžiausią įtaką.

25 lentelė. Esminiai darbuotojų įsipareigojimo organizacijai skirtumai pagal amžiaus grupes (sudaryta autorės)

Teiginiai	Rangų vidurkiai	Statistinis reikšmingumas
-----------	-----------------	---------------------------

	Iki 30 m.	31-40 m.	41-50 m.	51 m. ir daugiau	H	p
Būčiau labai laimingas, jei visą savo karjerą galėčiau praleisti šioje organizacijoje.	96,59	102,32	131,57	140,89	14,693	0,002
Tikrai jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano pačios/paties problemos.	82,32	109,72	131,65	138,51	15,421	0,001
Nesijaučiu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos.	101,32	107,25	128,89	138,73	9,285	0,026
Ši organizacija man turi labai didelę asmeninę reikšmę.	93,77	111,82	129,33	136,16	8,841	0,031
Nejaučiu stipraus priklausymo šiai organizacijai jausmo.	96,34	106,41	125,48	147,08	14,524	0,002
Man nebūtų per daug brangu palikti šią organizaciją dabar.	88,25	112,46	124,05	146,33	14,424	0,002
Šiuo metu likti šioje organizacijoje man yra tiek pat būtinybė, kiek ir noras.	111,68	110,52	122,44	142,51	8,408	0,038
Manau, kad šiais laikais žmonės per dažnai pereina iš vienos organizacijos į kitą.	94,43	105,72	140,42	123,47	15,085	0,002
Netikiu, kad žmogus visada privalo būti lojalus savo organizacijai.	86,50	103,63	136,10	135,65	17,471	<0,001
Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl tęsiu darbą šioje organizacijoje, yra ta, kad manau, jog lojalumas yra svarbus, todėl jaučiu moralinę pareigą pasilikti.	104,16	104,70	131,06	136,63	10,148	0,017
Anksčiau buvo geriau, kai žmonės likdavo vienoje organizacijoje didžiąją dalį savo karjeros.	97,23	104,49	133,73	134,88	12,597	0,006
Nematau prasmės šiandien siekti būti "organizacijos žmogumi" (angl. company man/woman).	92,39	106,92	135,02	132,03	12,397	0,006

Palyginus tyrimo dalyvių įsipareigojimo organizacijai vertinimus pagal amžiaus grupes, taikant Kruskal–Wallis testą, nustatyta, kad amžius statistiškai reikšmingai lemia daugelį įsipareigojimo aspektų. Iš 24 analizuotų teiginių reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) gauti 12 atvejų, o tai rodo, kad darbuotojų įsipareigojimo raiška nėra vienoda skirtinguose amžiaus tarpsniuose.

Afektinio darbuotojų įsipareigojimo dimensijoje nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų amžiaus grupėse. Ryškiausi skirtumai atsiskleidžia analizuojant teiginius, susijusius su emociniu prisirišimu prie organizacijos ir jos reikšmingumu darbuotojui. Vyresni darbuotojai (41–50 m. ir 51+ m.) statistiškai reikšmingai dažniau sutinka, kad: visa karjera praleista šioje organizacijoje juos džiugintų ($H = 14,693$; $p = 0,002$); organizacijos problemos jiems atrodo asmeniškai svarbios ($H = 15,421$; $p = 0,001$); organizacija turi didelę asmeninę reikšmę ($H = 8,841$; $p = 0,031$). Šių teiginių rangų vidurkiai rodo aiškią tendenciją: stipriausias afektinis ryšys būdingas vyresnio amžiaus darbuotojams, o jauniausi (iki 30 m.) pasižymi žemiausiais rangų vidurkiais. Gauti rezultatai leidžia manyti, jog emocinis ryšys su organizacija yra stipresnis vyresnio amžiaus darbuotojų grupėse. Reikšmingas skirtumas ($H = 9,285$; $p = 0,026$) nustatytas ir teiginyje, kuris vertina silpną emocinį ryšį su organizacija (neigiama formulė). Vyresnių darbuotojų aukštesni rangai rodo, kad jie rečiau pritaria šiam neigiamam vertinimui, todėl jų emocinis prisirišimas yra stipresnis nei jaunesnių darbuotojų.

Vyresnio amžiaus grupių aukštesni rangai šiuo atveju reiškia, kad mažiau pritaria teiginiui, taigi jaučia stipresnį emocinį ryšį nei jaunesni.

Tęstinio įsipareigojimo dimensijoje taip pat nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų amžiaus grupėse. Ryškiausi skirtumai atsiskleidžia vertinant aspektus, susijusius su galimų praradimų rizika ir priklausomybe nuo organizacijos teikiamo stabilumo. Vyresni darbuotojai dažniau pateikia aukštesnius rangus teiginiams, kurie atspindi didesnę pasitraukimo kainą ir su darbo vietos praradimu susijusius nepatogumus ($H = 14,424$; $p = 0,002$). Aukštesni rangai taip pat rodo stipresnį suvokiamą organizacijos teikiamo saugumo jausmą ($H = 14,524$; $p = 0,002$), o sprendimas likti dažniau siejamas su tiek racionaliais, tiek emociniais argumentais ($H = 8,408$; $p = 0,038$). Gauti rezultatai leidžia manyti, kad vyresnio amžiaus darbuotojai linkę suvokti pasitraukimą iš organizacijos kaip labiau rizikingą ir potencialiai sutrikdantį jų profesinį stabilumą, tuo tarpu jaunesnės amžiaus grupės yra mobilesnes ir atviresnes alternatyvoms.

Vertinant normatyvinį įsipareigojimą nustatyta, kad darbuotojų amžius lemia reikšmingus šios dimensijos vertinimų skirtumus. Ryškiausi skirtumai išryškėja analizuojant moralinio lojalumo ir pareigos organizacijai nuostatų vertinimus. Vyresni darbuotojai pateikia aukštesnius rangus teiginiams, kuriuose akcentuojamas kritiškesnis požiūris į dažną organizacijų keitimą ($H = 15,085$; $p = 0,002$) ir stipresnis moralinės pareigos jausmas išlikti organizacijos nariu ($H = 10,148$; $p = 0,017$). Reikšmingi skirtumai taip pat nustatyti vertinant lojalumo normų svarbą ($H = 17,471$; $p < 0,001$) ir socialinio auklėjimo įtaką lojalumo formavimuisi ($H = 12,597$; $p = 0,006$). Gauti rezultatai rodo, kad vyresni darbuotojai jaučia stipresnę moralinę pareigą likti organizacijoje nei jaunesni.

Apibendrinant galima teigti, kad amžius yra svarbus darbuotojų įsipareigojimo organizacijai veiksnys. Didėjant amžiui: stiprėja afektyvus ryšys (emocinė priklausomybė, organizacijos reikšmė); didėja tęstinis įsipareigojimas (didesnė priklausomybė nuo sukaupytų išteklių, pasitraukimo kaina); auga normatyvinis įsipareigojimas (lojalumo normų vertinimas, moralinis pareigos jausmas). Tuo tarpu jaunesni darbuotojai pasižymi mažesniu prisirišimu ir didesniu profesiniu mobilumu. Minėtos tendencijos suteikia vertingų įžvalgų ugdymo įstaigų vadovams, formuojantiems personalo valdymo strategijas pagal skirtingų amžiaus grupių poreikius. Analizė taip pat parodė, kad dalies įsipareigojimo aspektų vertinimai, lyginant skirtingas amžiaus grupes, statistiškai reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$), todėl jų raiška visose grupėse išlieka panaši.

Siekiant nustatyti, ar darbuotojų įsipareigojimas organizacijai kinta priklausomai nuo darbo stažo, buvo atliktas skirtingų stažo grupių palyginimas, taikant Kruskalio–Valio testą. Metodas leido įvertinti, ar skirtingose darbo stažo grupėse egzistuoja statistiškai reikšmingi darbuotojų įsipareigojimo organizacijai skirtumai ($p < 0,05$).

Darbuotojų patirtis ir darbo stažas gali turėti įtakos įsipareigojimo organizacijai lygiui – ypač tęstiniam įsipareigojimui, kuris siejamas su sukauptais ištekliais ir pasitraukimo kaina (Hoch et al., 2018; Dulebohn et al., 2012; Gallardo-Vázquez et al., 2024), tačiau šiame tyrime gauti rezultatai tokios tendencijos nepatvirtino. Atlikus Kruskal–Wallis testą nustatyta, kad skirtingose darbo stažo grupėse statistiškai reikšmingų darbuotojų įsipareigojimo organizacijai skirtumų nenustatyta ($p > 0,05$). Galima teigti, kad nors teorijoje išskiriama galimybė, jog ilgesnį laiką dirbantys darbuotojai galėtų būti emociškai labiau prisirišę ar labiau priklausomi nuo organizacijos, praktikoje šis ryšys ugdymo įstaigose nėra toks aiškus.

Neatitikimą galima aiškinti keliomis priežastimis. Pirma, tyrime dalyvavusių darbuotojų darbo stažo pasiskirstymas yra netolygus – didžioji dalis respondentų patenka į ilgesnio darbo stažo grupę, todėl stažo grupės mažiau diferencijuoja įsipareigojimo lygį. Antra, švietimo sektoriuje darbuotojų įsipareigojimą stipriau lemia organizacinė kultūra, ryšiai su vadovu ir vertybinė tapatybė, o ne dirbtų metų skaičius (Leithwood, Harris, Hopkins, 2020). Tai reiškia, kad ugdymo institucijose įsipareigojimas dažniau formuojasi per emocinį ir profesinį ryšį su pačia organizacija, o ne per stažo metu sukaupytą garantijų praradimą.

Apibendrinant galima teigti, kad nors teorinėje literatūroje darbo stažas įvardijamas kaip reikšmingas įsipareigojimo veiksnys, šiame tyrime tokio ryšio patvirtinimo nenustatyta. Darbuotojų įsipareigojimo lygį, tikėtina, labiau lemia kiti specifiniai kontekstiniai ir santykiniai veiksniai.

4.3.5. Empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajų analizė

Siekiant nustatyti empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąsajas, atlikta koreliacinė analizė. Empatiško vadovavimo dimensijų ir trijų darbuotojų įsipareigojimo formų ryšiai buvo vertinami Spearmano ranginės koreliacijos koeficientu. Šis koeficientas naudojamas nustatyti monotoninius kintamųjų ryšius, o jo reikšmės svyruoja nuo -1 iki $+1$. Kuo koreliacijos koeficientas artimesnis ± 1 , tuo ryšys stipresnis, o reikšmės, artimos nuliui, rodo silpnas arba nereikšmingas sąsajas. Gauti rezultatai pateikti lentelėje (žr. 26 lentelę).

Spearmano koreliacijos metodo rezultatai parodė, kad empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo ryšiai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), tačiau jų stiprumas skirtingas: nuo silpnų ($r < 0,5$) iki vidutinio stiprumo ($0,5 \leq r < 0,7$) sąsajų (žr. 16 priedą).

26 lentelė. Empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajos (Spearman koreliacija) (sudaryta autorės)

Empatiško vadovavimo dimensijos ir bruožai		Afektinis įsipareigojimas (r)	p reikšmė	Tęstinis įsipareigojimas (r)	p reikšmė	Normatyvinis įsipareigojimas (r)	p reikšmė
Kognityvinė dimensija	Perspektyvos priėmimas	0,694	< 0,001	0,419	< 0,001	0,509	< 0,001
	Emocijų atpažinimas	0,648	< 0,001	0,376	< 0,001	0,452	< 0,001
	Sąmoningas įsitraukimas	0,660	< 0,001	0,443	< 0,001	0,513	< 0,001
	Empatinis tikslumas	0,680	< 0,001	0,445	< 0,001	0,475	< 0,001
	Socialinis sąmoningumas	0,628	< 0,001	0,370	< 0,001	0,436	< 0,001
Emocinė dimensija	Jausmų atitikimas	0,681	< 0,001	0,429	< 0,001	0,496	< 0,001
	Užuojauta ir atjauta	0,644	< 0,001	0,418	< 0,001	0,507	< 0,001
	Emocinis palaikymas	0,687	< 0,001	0,446	< 0,001	0,492	< 0,001
	Emocijų perdavimas	0,628	< 0,001	0,348	< 0,001	0,432	< 0,001

Elgsenos dimensija	Atvira komunikacija	0,674	< 0,001	0,508	< 0,001	0,626	< 0,001
	Individualizuotas dėmesys	0,680	< 0,001	0,422	< 0,001	0,456	< 0,001
	Psichologinio saugumo kūrimas	0,695	< 0,001	0,405	< 0,001	0,517	< 0,001
	Empatiškas konfliktų sprendimas	0,620	< 0,001	0,377	< 0,001	0,432	< 0,001

26-oje lentelėje pateikti koreliacijų rezultatai patvirtino reikšmingas empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajas. Empatiškas vadovavimas stipriausią ryšį turi su afektiniu darbuotojų įsipareigojimu. Spearmano koreliacijos analizės metu nustatyta, kad empatiško vadovavimo bruožai – psichologinio saugumo kūrimas ($r = 0,695$; $p < 0,001$), emocinis palaikymas ($r = 0,687$; $p < 0,001$), jausmų atitikimas ($r = 0,681$; $p < 0,001$), individualizuotas dėmesys ($r = 0,680$; $p < 0,001$) ir empatinis tikslumas ($r = 0,680$; $p < 0,001$) – labiausiai susiję su afektiniu darbuotojų įsipareigojimu. Vadovai, kurie sukuria saugią, palaikančią, pagarbos ir tikslumo kupiną darbo aplinką, ženkliai sustiprina darbuotojų emocinį ryšį su organizacija. Gauti rezultatai patvirtina teorines išvagas: afektinis įsipareigojimas – tai būseną, kai darbuotojas lieka organizacijoje todėl, kad nori (jaučia emocinį prisirišimą), o ne todėl, kad privalo (Meyer, Allen, 1991). Empatiškas lyderis, rodantis nuolatinį dėmesį darbuotojų emocinei savijautai ir poreikiams, formuoja būtent tokį prisirišimą. Emocinis palaikymas ir supratimas skatina darbuotoją identifikuotis su organizacija bei didžiuotis savo darbu, o tai glaudžiai siejasi su didesniu darbuotojų įsipareigojimu (Goleman et al., 2013; Rego et al., 2012). Empatiškas vadovas, sukuriantis prasmingą emocinį ryšį, sustiprina darbuotojo norą būti organizacijos dalimi. Mokyklų vadovai, užtikrinantys mokytojams emocinį palaikymą ir saugią aplinką, padeda jiems jaustis vertinamiems ir suprastiems, todėl atsiranda didesnis noras likti organizacijoje ir įsitraukti daugiau nei reikalaujama. Empatiškas vadovavimas ugdymo aplinkoje veikia kaip reikšmingas afektinio įsipareigojimo stiprinantis veiksnys – darbuotojai lieka mokykloje vedami vidinio noro, kylančio iš emocinio ryšio su vadovu ir institucija.

Verta pažymėti, kad afektinis darbuotojų įsipareigojimas nėra susijęs tik su viena empatiško vadovavimo dimensija. Kaip matyti iš duomenų pateiktų lentelėje (žr. 26 lentelę), jis stipriausiai koreliuoja su keliomis skirtingomis empatiško vadovavimo dimensijomis – kognityvine (perspektyvos priėmimas, sąmoningas įsitraukimas), emocine (emocinis palaikymas, jausmų atitikimas) ir elgsenos (individualizuotas dėmesys). Galima teigti, kad darbuotojų emocinis prisirišimas prie organizacijos formuojasi kompleksiskai: vadovo gebėjimas suprasti darbuotojo perspektyvą, atpažinti emocijas, suteikti emocinį palaikymą ir parodyti individualų dėmesį kartu sukuria stipresnį afektinį ryšį. Kitaip tariant, afektinis įsipareigojimas auga tada, kai vadovaujant empatija pasireiškia tiek kognityviniu, tiek emociniu, tiek elgsenos lygmenimis.

Empatiško vadovavimo ir normatyvinio įsipareigojimo sąsajos yra vidutinio stiprumo, tačiau vis tiek reikšmingos. Tyrimo duomenimis, normatyvinį (t. y. moralinį) įsipareigojimą labiausiai prognozuoja tokie empatiško vadovavimo aspektai kaip atvira komunikacija (pagarbus, skaidrus bendravimas) ($r = 0,626$; $p < 0,001$), psichologinio saugumo užtikrinimas ($r = 0,517$; $p < 0,001$), vadovo skatinamas darbuotojų įsitraukimas ($r = 0,513$; $p < 0,001$) bei užuojauta ir atjauta darbuotojų atžvilgiu ($r = 0,507$; $p < 0,001$). Praktikoje tai reiškia, kad darbuotojai jaučia stipresnę moralinę pareigą likti organizacijoje

tuomet, kai vadovas bendrauja pagarbiai ir atvirai, suteikia saugumo jausmą bei atsižvelgia į darbuotojų vertybes ir emocinius poreikius. Gauti empiriniai rezultatai pagrindžia teorinę nuostatą, jog empatiškas vadovas stiprina normatyvinį įsipareigojimą per vertybių bendrystę ir abipusę pagarbą (Fuller, 2023; Rego et al., 2021). Lyderis, kuriantis tarpusavio santykius moralinės partnerystės pagrindu (o ne vien reikalaujamas paklusnumo), ugdo darbuotojo jausmą, kad pasilikti organizacijoje yra vidinė pareiga, kylanti iš dėkingumo ir lojalumo (Fuller, 2023). Normatyvinis įsipareigojimas šiame kontekste atsiranda ne dėl išorinių spaudimo veiksnių, bet kaip atsakas į vadovo parodytą palaikymą, išiklausymą ir moralinį jautrumą darbuotojui. Empatiškas vadovavimas ugdymo institucijose skatina ne formalią kontrolę, o darbuotojų sąmoningą pasiryžimą prisidėti prie organizacijos misijos – darbuotojai mato prasmę likti, nes jaučia vertybinį ryšį su mokykla (Rego et al., 2021). Ugdymo institucijoms tai svarbu, nes mokytojai dažnai jaučia atsakomybę ne tik darbdaviui, bet ir mokiniams bei visai mokyklos bendruomenei. Empatiškas mokyklos vadovas, pabrėžiantis vertybių bendrumą ir rodantis asmeninį rūpestį, sustiprina pedagogo vidinį įsipareigojimą – mokytojas lieka mokykloje iš lojalumo ir moralinės atsakomybės jausmo, o ne vien dėl sutarties ar išorinio spaudimo. Toks normatyvinis įsipareigojimas pasireiškia darbuotojų pastangomis saugoti mokyklos reputaciją, solidarumu ir papildomu savanorišku darbu bendruomenės labui – tai elgesys, kurį palaiko empatiško vadovo sukurta pagarba ir vertybėmis grįsta kultūra.

Normatyvinis įsipareigojimas labiausiai siejasi su empatiško vadovavimo elgsenos ir emocine dimensijomis, silpniau – su kognityvine. Verta paminėti, kad teorinėje analizėje kognityvinės empatijos dimensijos sąsajos su normatyviu įsipareigojimu nebuvo įvardijamos, tačiau tyrimo rezultatai parodė, kad ši dimensija taip pat turi silpną, bet statistiškai reikšmingą ryšį su moralinės pareigos jausmu. Tai reiškia, kad moralinis darbuotojo pareigos jausmas formuojasi tada, kai vadovas elgesiu demonstruoja atvirumą, įtraukia darbuotojus į sprendimus, rodo pagarbą ir atjautą. Šios elgesio formos kuria psichologinį saugumą ir vertybių bendrystę, kuri yra normatyvinio įsipareigojimo pagrindas (Beatty, 2000; Meyer, Allen, 1991). Kitaip tariant, moralinė pareiga likti kyla iš sąžiningo, etiško ir pagarba grįsto vadovo bendravimo.

Silpniausi, bet vis tiek statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai nustatyti empatiško vadovavimo dimensijų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo sąsajose. Šis įsipareigojimas pastebimas tuomet, kai vadovas užtikrina darbuotojams racionaliai vertinamą naudą. Su tęstiniu darbuotojų įsipareigojimu koreliuoja tokie empatiško vadovavimo bruožai kaip atvira komunikacija ($r = 0,508$; $p < 0,001$), emocinis vadovo palaikymas ($r = 0,446$; $p < 0,001$), vadovo skatinamas įsitraukimas ($r = 0,443$; $p < 0,001$) ir perspektyvos priėmimas ($r = 0,419$; $p < 0,001$). Gauti rezultatai rodo, kad empatiško vadovavimo poveikis tęstiniam įsipareigojimui susiformuoja ne tik per kognityvinius ir elgsenos aspektus, kurie buvo akcentuojami teorijoje, bet ir per emocinį vadovo palaikymą, kuris empiriškai pasirodė reikšmingesnis, nei buvo tikėtasi. Nors šie ryšiai yra silpnesni, vis dėlto jie rodo, kad empatiškas vadovavimas turi netiesioginės įtakos darbuotojų racionaliam apsisprendimui likti organizacijoje. Darbuotojai, jaučiantys vadovo palaikymą, įtraukimą į sprendimus bei atvirą bendravimą, yra linkę vertinti esamos darbovietės privalumus – stabilumą, gerą mikroklimatą, turimas socialines garantijas – kas skatina juos priimti sprendimą pasilikti organizacijoje. Teoriniu požiūriu, tęstinis įsipareigojimas grindžiamas suvokimu, jog išėjimas būtų nuostolingas arba rizikingas; empatiškas vadovavimas prisideda prie to, kad darbuotojas jaustų mažesnę norą rizikuoti keisdamas darbovietę (Meyer, Allen, 1991; Nnorom et al., 2024). Empatiškas lyderis ugdymo institucijose sukuria tokias darbo sąlygas (pagarbūs santykiai, pasitikėjimu grįstas mikroklimatas, lankstumas, palaikanti tvarka), kurias darbuotojai vertina kaip sunkiai pakeičiamas kitur, dėl to, net

ir galvodami racionaliai, pedagogai suvokia, jog dabartinėje organizacijoje pasilikti apsimoka – saugi aplinka ir vadovo palaikymas tampa vertinga alternatyva, kurios netekti nenorima. Mokytojai, dirbantys su empatiškais vadovais, dažniau pasilieka dėl stabilumo jausmo: jie vertina vadovą kaip patikimą atramą ir stabilumo garantą, todėl rečiau ieško kitų galimybių (Jiang, Lu, 2020). Visgi silpnėnė koreliacijų stiprumas rodo, kad empatiškas vadovavimas nėra pagrindinis veiksnys, lemiantis tęstinę įsipareigojimą – čia daugiau įtakos turi asmeniniai darbuotojo įvertinimai (pvz., finansinės ar karjeros galimybės). Nepaisant to, tyrimo rezultatai iš dalies papildo teorines prielaidas: jie parodo, jog kurdami palaikančią ir nuspėjamą aplinką vadovai gali netiesiogiai prisidėti prie darbuotojų racionalaus sprendimo likti organizacijoje, sumažindami „pasitraukimo“ patrauklumą (Kock et al., 2019; Meyer, Allen, 1991).

Tęstinis įsipareigojimas labiausiai siejasi su empatiško vadovavimo elgsenos ir emocine dimensijomis, o kiek silpniau – su kognityvine. Gauti rezultatai rodo, kad racionalus darbuotojo apsisprendimas pasilikti organizacijoje sustiprėja tada, kai vadovas užtikrina aiškų ir nuoseklų bendravimą, įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą ir teikia emocinį palaikymą. Tokia darbo aplinka darbuotojui atrodo stabili ir patikima, todėl pasitraukimo kaina vertinama kaip aukštesnė. Kitaip tariant, empatiškas vadovavimas formuoja organizacinę kontekstą, kurio darbuotojas nenori prarasti, nes jį sieja su saugumu, aiškumu ir socialine parama.

Apibendrinant, Spearmano koreliacijų analizė patvirtina, kad empatiško vadovavimo dimensijos yra susijusios su visomis trimis darbuotojų įsipareigojimo formomis – afektine, normatyvine ir tęstine. Stipriausias poveikis pastebimas afektiniam įsipareigojimui (per emocinį ryšį ir palaikymą), kiek silpnėnė – normatyviniam (per vertybėmis grindžiamą lojalumą), o mažiausias – tęstiniam įsipareigojimui (per sukuriamą stabilumo jausmą). Ugdymo institucijose tai reiškia, jog empatiški lyderiai padeda sukurti darbuotojų emocinį prisirišimą ir vertybinę lojalumą, o taip pat sušvelnina veiksnys, galinčius lemti darbuotojų išėjimą. Empiriniai tyrimo rezultatai pagrindžia teorines įžvalgas: ugdymo įstaigų vadovų empatija skatina mokytojus norėti likti (afektinis ryšys), jausti pareigą likti (normatyvinis ryšys) ir matyti prasmę likti (racionalus sprendimas dėl palankios aplinkos) organizacijoje.

Išvados

1. Empatiškas vadovavimas ugdymo institucijose yra daugiamatis reiškinys, apimantis kognityvinę, emocinę ir elgsenos dimensijas, leidžiančias vadovui suprasti darbuotojų poreikius ir į juos jautriai reaguoti, taikant vertybėmis grįstus sprendimus. Tokia lyderystė remiasi emociniu intelektu ir socialiniu sąmoningumu bei padeda kurti psichologiškai saugią, pasitikėjimu grįstą aplinką, skatinančią darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą ir organizacinės kultūros stiprėjimą. Empatiškas vadovavimas laikytinas būtina kompetencija tvariam ugdymo organizacijų valdymui.
2. Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai suprantamas kaip daugialypis konstruktas, apimantis afektinį, normatyvinį ir tęstinį įsipareigojimą, atspindintį emocinį ryšį, moralinę atsakomybę ir racionalų apsisprendimą likti organizacijoje. Jį lemia tiek individualūs, tiek organizaciniai veiksniai, ypač lyderystės stilius ir organizacinė aplinka. Empatiška, vertybėmis grįsta lyderystė yra esminė sąlyga darbuotojų lojalumui, motyvacijai ir ilgalaikiam įsitraukimui, todėl įsipareigojimas vertintinas kaip strateginis organizacijos tikslas, susijęs su jos sėkme ir tvarumu.
3. Empatiško vadovavimo raiška Panevėžio regiono ugdymo įstaigų vadovų veikloje atsiskleidžia per skirtingo stiprumo dimensijas:
 - Stipriausiai pasireiškia *emocinė empatiško vadovavimo* dimensija, kuriai būdingi aukšti emocijų perdavimo ir emocinio palaikymo įverčiai, rodantys vadovų gebėjimą sąmoningai reguliuoti emocinį toną, išlikti emociškai stabiliais sudėtingose situacijose ir palaikyti darbuotojus emociškai. Silpniau išreikšti jausmų atitikimo bei užuojautos ir atjautos bruožai, rodantys, kad vadovai dažniau demonstruoja empatiją per elgesį ir palaikymą, nei per gilų emocinį susitapatinimą su darbuotojų išgyvenimais.
 - *Empatiško vadovavimo elgsenos* dimensija pasireiškia silpniau. Šiai dimensijai būdingi aukšti atviros komunikacijos, psichologinio saugumo kūrimo ir konstruktyvaus konfliktų sprendimo įverčiai, rodantys vadovų gebėjimą empatišką požiūrį realizuoti per konkrečius veiksmus ir kasdienę sąveiką su darbuotojais. Mažesnė individualizuoto dėmesio ir nuoseklaus empatiško reagavimo į atskirų darbuotojų situacijas raiška, leidžia teigti, kad empatiškas elgesys dažniau taikomas bendrame organizaciniame kontekste nei individualiuose santykiuose.
 - Silpniausiai pasireiškia *kognityvinė empatiško vadovavimo* dimensija, apimanti sąmoningą įsitraukimą, empatinį tikslumą ir individualizuotą dėmesį, kas rodo vadovų sunkumus nuosekliai ir sistemiškai įsigilinti į kiekvieno darbuotojo situaciją.
4. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raiška Panevėžio regiono ugdymo įstaigose atsiskleidžia per skirtingo stiprumo įsipareigojimo formas:
 - Stipriausiai pasireiškia *afektinis darbuotojų įsipareigojimas*, atspindintis emocinį prisirišimą prie organizacijos, jos misijos ir bendruomenės. Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai organizacijoje dažniau lieka dėl emocinio ryšio ir darbo prasmės, o ne dėl baimės prarasti stabilumą ar sukauptas garantijas.
 - *Normatyvinis darbuotojų įsipareigojimas* bendru vertinimu yra vidutinio stiprumo, tačiau jo raiška darbuotojų grupėse skiriasi. Dalis darbuotojų lojalumą suvokia kaip moralinę pareigą ir vertybinį įsipareigojimą organizacijai, o kita dalis yra labiau orientuota į lankstesnį, šiuolaikišką karjeros modelį.
 - Silpniausiai pasireiškia *tęstinis darbuotojų įsipareigojimas*, rodantis, kad darbuotojai retai pasilieka organizacijoje vien dėl galimų pasitraukimo kaštų ar ribotų darbo alternatyvų. Sprendimas likti organizacijoje dažniau grindžiamas emociniais ir vertybiniais, o ne racionaliais apskaičiavimais.

5. Empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąsajos Panevėžio regiono ugdymo įstaigose yra statistiškai reikšmingos, tačiau skirtingo stiprumo:

- *Empatiškas vadovavimas stipriausiai siejasi su afektiniu darbuotojų įsipareigojimu.* Psichologinio saugumo kūrimas, emocinis palaikymas, individualizuotas dėmesys ir jausmų atitikimas labiausiai siejasi su darbuotojų emociniu prisirišimu prie organizacijos. Tai rodo, kad empatiškas vadovas ugdymo įstaigose yra pagrindinis emocinio ryšio šaltinis, stiprinantis darbuotojų norą likti organizacijoje.
- Nustatytos *vidutinio stiprumo empatiško vadovavimo ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo sąsajos.* Atvira ir pagarbi komunikacija, etiškas vadovo elgesys bei psichologinio saugumo užtikrinimas siejasi su darbuotojų moralinės pareigos ir lojalumo jausmu. Tai patvirtina, kad empatiškas vadovavimas ugdo vertybėmis ir pagarba grįstą darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.
- Nustatytos *silpniausios*, tačiau statistiškai reikšmingos *empatiško vadovavimo ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo sąsajos.* Empatiškas vadovavimas prisideda prie stabilios, saugios ir pasitikėjimu grįstos darbo aplinkos kūrimo, kuri mažina darbuotojų norą ieškoti alternatyvų ir netiesiogiai stiprina sprendimą likti organizacijoje.

Empatiškas vadovavimas ugdymo institucijose, stipriausiai formuodamas darbuotojų emocinį prisirišimą, palaikydamas moralinį lojalumą ir netiesiogiai prisidedamas prie sprendimo pasilikti organizacijoje, tampa svarbia personalo stabilumo ir didesnio mokytojų atsidavimo ugdymo institucijai sąlyga.

Rekomendacijos

Remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais, formuluojamos šios rekomendacijos:

Ugdymo institucijų administracijai – vadovams

- *Tikslingai stiprinti empatiško vadovavimo kognityvinę dimensiją.* Tyrimas parodė, kad silpniausiai pasireiškia sąmoningas įsitraukimas, empatinis tikslumas ir emocijų atpažinimas. Todėl vadovams *rekomenduojama* sąmoningai inicijuoti individualius pokalbius su darbuotojais, skirti daugiau dėmesio darbuotojų situacijų ir emocinių signalų supratimui bei neapsiriboti vien bendru komandos vertinimu.
- *Skatinti aktyvią iniciatyvą emocinės gerovės klausimais.* Atsižvelgiant į tai, kad vadovai rečiau patys inicijuoja pokalbius apie darbuotojų emocinę savijautą, *rekomenduojama* aktyviau kelti emocinės gerovės temas, nelaukiant, kol darbuotojai patys kreipsis pagalbos. Tai ypač svarbu siekiant didesnio empatinio tikslumo ir gilesnio emocinio ryšio.
- *Skirti daugiau dėmesio individualizuotam darbuotojų palaikymui.* Tyrimo rezultatai rodo, kad individualizuotas dėmesys yra silpniausias empatiško vadovavimo elgsenos dimensijos elementas. Todėl vadovams *rekomenduojama* dažniau taikyti individualų grįžtamąjį ryšį, atsižvelgti į skirtingas darbuotojų situacijas ir galimybes, ypač planuojant darbo krūvį ir sprendžiant profesinius iššūkius.
- *Naudoti empatišką vadovavimą kaip priemonę darbuotojų įsipareigojimui stiprinti.* Atsižvelgiant į tai, kad empatiškas vadovavimas stipriausiai siejasi su afektiniu ir normatyviniu darbuotojų įsipareigojimu, vadovams *rekomenduojama* sąmoningai taikyti empatiją kaip ilgalaikę personalo stabilumo ir darbuotojų išlaikymo priemonę, o ne tik kaip asmeninį bendravimo stilių.

Ugdymo institucijų darbuotojams – pedagogams

- *Aktyviai komunikuoti su vadovu, aiškiai įvardijant savo profesinius ir emocinius poreikius.* Pedagogams *rekomenduojama* reguliariai reflektuoti savo darbo krūvį, emocinę savijautą ir lūkesčius, o šią refleksiją perteikti vadovui individualių pokalbių ar grįžtamojo ryšio metu. Toks sąmoningas poreikių įvardijimas padeda vadovui geriau suprasti darbuotojo situaciją ir laiku suteikti reikalingą palaikymą.
- *Prisidėti prie psichologiškai saugios darbo aplinkos kūrimo.* Pedagogai turėtų stiprinti psichologinę saugumą patys vertindami savo elgesį susirinkimų metu: stebėdami, ar geba išklaudyti kitokią kolegų nuomonę jos nekritikuodami. Tarpusavio ryšius patartina ugdyti dalyvaujant bendrose išvykose ar neformaliuose renginiuose, o kasdienėje komunikacijoje – įvardijant savo jausmus vietoje kitų asmenų kaltinimo bei viešai pripažįstant kolegų profesinę sėkmę. Tokie konkretūs veiksmai kuria pasitikėjimą ir tiesiogiai didina emocinį darbuotojų įsipareigojimą įstaigai.
- *Reflektuoti savo santykį su organizacija ir profesine prasme.* Pedagogai turėtų periodiškai įsivertinti savo profesinę motyvaciją analizuodami, kiek jų asmeninės vertybės sutampa su įstaigos siekiais ir kokią prasmę jiems teikia kasdienis darbas. Praktiškai tai galima daryti stebint, kokie konkretūs pasiekimai kelia didžiausią profesinį pasitenkinimą ir kaip asmeninis

indėlis tiesiogiai prisideda prie bendrų ugdymo tikslų įgyvendinimo. Tokia savirefleksija padeda išlaikyti vidinę motyvaciją ir stiprina emocinį prisirišimą prie organizacijos.

- *Skatinti bendruomeniškumą ir tarpusavio palaikymą.* Pedagogai turėtų aktyviai prisidėti prie įstaigos tradicijų puoselėjimo dalyvaudami neformaliuose susitikimuose, bendrose išvykose ar savanorystės akcijose, stiprinančiose moralinį įsipareigojimą kolegoms. Praktiškai tai įgyvendinama teikiant pagalbą naujai atėjusiems komandos nariams, dalijantis sukaupta gera patirtimi metodiniuose užsiėmimuose bei kartu minint profesines šventes. Tokios bendros veiklos augina darbuotojų atsakomybės jausmą bendruomenei, padeda geriau tapatintis su organizacijos vertybėmis ir skatina ilgalaikį lojalumą įstaigai.

Literatūros sąrašas

1. Abduraimi, P. B., Mustafi, M., & Islami, X. (2023). The role of organizational culture on employee engagement. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 109-122. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.17241>
2. Abujaber, A. A., Nashwan, A. J., Santos, M. D., Al-Lobaney, N. F., Mathew, R. G., Alikutty, J. P., ... & Alomari, A. M. (2024). Bridging the generational gap between nurses and nurse managers: a qualitative study from Qatar. *BMC nursing*, 23(1), 623. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02296-y>
3. Adeoye, M. A., & Ainnubi, O. P. (2023). Principals' transformational leadership style in public senior secondary schools in Oyo State: Challenges and prospects. *Indonesian Journal of Education and Social Studies*, 2(2), 57-69. <http://doi.org/10.33650/ijess.v2i2.7462>
4. Adham, T. K. I., & Sukkar, A. (2024). Effective Management of Construction Project Team: Identifying Leadership Qualities and Responsibilities. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 11(2), 63-73. DOI: 10.36347/sjebm.2024.v11i02.003
5. Admit, D. G., & Fujie, A. T. (2024). The effect of leadership, employee commitment, and work motivation, on employees'performance. *Journal Research of Social Science, Economics & Management*, 3(6), 1310-1322. DOI: 10.59141/jrssem.v3i06.606
6. Akduman, G., & Hatipoğlu, Z. (2020). The impact of perceived organizational support on organizational depression and dedication. *Journal of Research in Business*, 5(1), 96-126. DOI: 10.35333/JRB.2020.178
7. Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. (2021). The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338-370.
8. Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50, 217-227. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.018>
9. Ardebilpour, M. A., Amoozegar, A., Kerry, P., & Falahat, M. (2024). Impact of organizational culture on employee commitment: Mediating role of employee engagement and perceived organizational support. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), 4997. DOI: 10.24294/jipd.v8i8.4997
10. Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 67-90.
11. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223. DOI 10.1108/13620430810870476
12. Bani-Melhem, S., Mohd. Shamsudin, F., Mazen Abukhait, R., & Quratulain, S. (2021). Paranoid personality and frontline employee's proactive work behaviours: a moderated mediation model of empathetic leadership and perceived psychological safety. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(1), 113-135. DOI 10.1108/JSTP-05-2020-0104
13. Barría-González, J., Postigo, Á., Pérez-Luco, R., Cuesta, M., & García-Cueto, E. (2021). Assessing organizational climate: Psychometric properties of the ECALS scale. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 37(1), 168-177. <https://doi.org/10.6018/analesps.417571>
14. Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative science quarterly*, 47(4), 644-675.

15. Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
16. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
17. Beatty, B. R. (2000). The emotions of educational leadership: Breaking the silence. *International journal of leadership in education*, 3(4), 331-357.
18. Benkarim, A., & Imbeau, D. (2021). Organizational commitment and lean sustainability: Literature review and directions for future research. *Sustainability*, 13(6), 3357.
19. Berber, N., & Gašić, D. (2024). The mediating role of employee commitment in the relationship between compensation system and turnover intentions. *Employee Relations: The International Journal*, 46(4), 721-755.
20. Bhatti, M. A., & Alzahrani, S. A. (2024). Effect of Empathetic Language, Direction Giving Language, and Language Proficiency on Employee Loyalty: Examining Mediating Role of Employee Trust. *Eurasian Journal of Applied Linguistics*, 10(1), 225-237. Doi: <http://dx.doi.org/10.32601/ejal.10120>
21. Bojorovienė, J., & Pancerovienė, A. (2022). Organizacijos kultūros vystymas vykstant reorganizacijai (aukštųjų mokyklų jungimo atvejis). *Studijos–verslas–visuomenė: dabartis ir ateities išvalgos: tarptautinės konferencijos mokslinių straipsnių rinkinys*, 7, 40-54. DOI: <https://doi.org/10.52320/svv.v1iVII.230>
22. Bukšnytė-Marmienė, L., Brandišauskienė, A., Česnavičienė, J., & Daugirdienė, A. (2023). Mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo ir mokytojų profesinės gerovės reikšmė jų išpareigojimui organizacijai. *Psichologija.*, 68, 8-23. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2023.55>
23. Celestin, M., & Vanitha, N. (2020). The rise of empathetic leadership: Why emotional intelligence is the new power skill. *International Journal of Interdisciplinary Research in Arts and Humanities (IJIRAH)*, 5(2), 49-56. <https://www.researchgate.net/publication/385959341>
24. Chan, P. C. (2024). *The moderating effect of organizational climate on the relationship between leadership style and project success: A study of stakeholders' perceptions* (Doctoral dissertation, California Baptist University). ProQuest Dissertations Publishing.
25. Chang, S. A. A., Tillem, S., Benson-Williams, C., & Baskin-Sommers, A. (2021). Cognitive empathy in subtypes of antisocial individuals. *Frontiers in psychiatry*, 12, 677975. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2021.677975>
26. Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24-43.
27. Clark, M. A., Robertson, M. M., & Young, S. (2019). "I feel your pain": A critical review of organizational research on empathy. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 166-192. <https://www.researchgate.net/publication/329954994>
28. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.
29. Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). *Successful school leadership: Ten years on*. Education Development Trust.
30. Dambrauskienė, D. (2021). *Pasidalytosios lyderystės kaip organizacinio pokyčio įgyvendinimas švietimo įstaigose* (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas.).
31. Davis, C. M. (1990). What is empathy, and can empathy be taught?. *Physical therapy*, 70(11), 707-711.

32. Decety, J., & Jackson, P. L. (2004). The functional architecture of human empathy. *Behavioral and cognitive neuroscience reviews*, 3(2), 71-100. DOI: 10.1177/1534582304267187
33. Deliu, D. (2019). Empathetic leadership—Key element for inspiring strategic management and a visionary effective corporate governance. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*, 1(1), 280-292.
34. Deng, T., Tang, C., & Lai, Y. (2024). Exploring the role of organizational developmental HR practices in enhancing employees' commitment to organizational career: a multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 37(2), 340-355. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2023-0099>
35. Dolamore, S., Lovell, D., Collins, H., & Kline, A. (2020). The role of empathy in organizational communication during times of crisis. *Administrative Theory & Praxis*, 43(3), 366-375. <https://doi.org/10.1080/10841806.2020.1830661>
36. Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759. DOI:10.1177/0149206311415280
37. Ekiyor, R. (2019). Worker's resilience: the exigency for empathic leadership. *European Journal of Business and Management*, 11(17). DOI: 10.7176/EJBM
38. ElShobaky, A. M., Al Shobaki, M. J., El Talla, S. A., & Abu-Naser, S. S. (2020). The relationship between psychological capital and dedication in work among employees in Palestinian universities. *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research*, 4(11), 36-60.
39. Fan, D., Breslin, D., Callahan, J. L., & Iszatt-White, M. (2022). Advancing literature review methodology through rigour, generativity, scope and transparency. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 171–180. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12291>
40. Fuller, L. P. (2023). Empathetic leadership: Motivating organizational citizenship behavior and strengthen leader-member exchange relationships. *International Business Research*, 16(3), 1-38. doi:10.5539/ibr.v16n3p38
41. Gallardo-Vázquez, D., Severino-González, P., Tunjo-Buitrago, E., Sarmiento-Peralta, G., & Romero-Argueta, J. (2024). Empathy and solidarity as a bridge between sustainable development goals and strategic management of higher education institutions. *Oeconomia Copernicana*, 15(3), 925-956.
42. Georgiadis, M., & Arvanitidou, P. (2025, April). The Impact of Principals' Empathy on Teachers' Performance. In *Proceedings* (Vol. 111, No. 1, p. 21). MDPI. <https://doi.org/10.3390/proceedings2024111021>
43. Gil, A. J., Mataveli, M., Garcia-Alcaraz, J. L., & Ibanez-Somovilla, L. (2024). Organisational climate and change-orientated behaviour: The mediating effects of employee learning culture and perceptions of performance appraisal. *European Management Review*, 21(3), 618-630. <https://doi.org/10.1111/emre.12601>
44. Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*, 1(1), 27-44.
45. Goleman, D., & Boyatzis, R. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance.

46. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
47. Gollagari, R., Birega, T., & Mishra, S. S. (2024). Organizational justice, job satisfaction and academic rank: a moderating mediation study on employee commitment in ethiopian public universities. *African Journal of Economic and Management Studies*, 15(2), 300-317. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-02-2023-0047>
48. González-Cánovas, A., Trillo, A., Bretones, F. D., & Fernández-Millán, J. M. (2024). Trust in leadership and perceptions of justice in fostering employee commitment. *Frontiers in Psychology*, 15, 1359581. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1359581>
49. Hidayat, R., & Patras, Y. E. (2024). Teacher Innovativeness: The Effect of Self-Efficacy, Transformational Leadership, and School Climate. *Journal of Pedagogical Research*, 8(1), 208-222. <https://doi.org/10.33902/JPR.202424547>
50. Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of management*, 44(2), 501-529. DOI: 10.1177/0149206316665461
51. Holt, S., & Marques, J. (2012). Empathy in leadership: Appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention. *Journal of business ethics*, 105, 95-105. DOI: 10.1007/s10551-011-0951-5
52. Hoo, W. C., Tatt, W. C., & Teck, T. S. (2024). The influence of perceived organizational support on employee commitment: A systematic review. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 21, 121-129. DOI: 10.37394/23207.2024.21.11
53. Yue, C. A., Thelen, P. D., & Walden, J. (2023). How empathetic leadership communication mitigates employees' turnover intention during COVID-19-related organizational change. *Management Decision*, 61(5), 1413-1433. DOI 10.1108/MD-01-2022-0011
54. Jadaun, U., Bano, S., Bagra, Y., Hazari, D. S., & Bhattarai, S. (2023). The Empathetic Leader: Harnessing Emotional Intelligence for Management.
55. Jiang, M., & Lu, S. (2020). To Empathize, or Not Empathize in Educational Leadership. *Journal of Organizational and Educational Leadership*, 5(1), 3. <https://digitalcommons.gardner-webb.edu/joel/vol5/iss1/3>
56. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
57. Kakhki, M. K., Hadadian, A., Joyame, E. N., & Asl, N. M. (2020). Understanding librarians' knowledge sharing behavior: The role of organizational climate, motivational drives and leadership empowerment. *Library & Information Science Research*, 42(1), 100998. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2019.100998>
58. Kalisch, B. J. (1973). What is empathy?. *The American journal of nursing*, 1548-1552. DOI: 10.2307/3422614
59. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2 leidimas*. Kaunas: Judex.
60. Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 146-162. doi:10.1016/j.leaqua.2005.12.003
61. Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 10(1). DOI: 10.1177/2158244019898264

62. Kyambade, M., Nkurunziza, G., Sewante, L., Namatovu, A., & Tushabe, M. (2024). Servant leadership and healthy work relationships in university context: a moderated mediation analysis of psychological safety and socially responsible leadership. *Cogent Education*, 11(1), 2418802. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2418802>
63. Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., & De La Garza, L. M. (2019). Empathetic leadership: How leader emotional support and understanding influences follower performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 217-236. DOI: 10.1177/1548051818806290
64. Kurniawan, R., Putra, S., & Sari, D. (2024). The behavioral dimension of empathetic leadership: Evidence from educational institutions. *Leadership & Education Journal*, 17(2), 83–95.
65. Kurniawan, R., Tezara, C., & Yah, N. F. (2024). The Role of Empathetic Leadership in Human Resource Management: Employee Perspectives in the Era of Remote Work. *Ambidextrous Journal of Innovation Efficiency and Technology in Organization*, 2(02), 67-76.
66. Lambert, S. (2022). Measuring emotions and empathy in educational leadership. In *Handbook of Research on Educational Leadership and Research Methodology* (pp. 162-181). IGI Global Scientific Publishing.
67. Lambert, S., & Taylor, M. G. (2022). The need for empathy in school leadership.
68. Lang, J. (2023). A model of organizational culture of higher education institutions on the example of universities of the Szechuan province of the People's Republic of China. *Scientific Journal of Polonia University*, 56(1), 69-74. <https://doi.org/10.23856/5611>
69. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School leadership & management*, 40(1), 5-22.
70. Liu-Thompkins, Y., Okazaki, S., & Li, H. (2022). Artificial empathy in marketing interactions: Bridging the human-AI gap in affective and social customer experience. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(6), 1198-1218. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00892-5>
71. Ma, G., Wu, W., Liu, C., Ji, J., & Gao, X. (2024). Empathetic leadership and employees' innovative behavior: Examining the roles of career adaptability and uncertainty avoidance. *Frontiers in Psychology*, 15, 1371936. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1371936>
72. Ma, H., Zhou, Y., & Liu, J. (2024). Adaptive leadership in schools: Empathy, innovation, and teacher commitment. *Asia Pacific Education Review*, 25(1), 55–70.
73. Martingano, A. J., & Konrath, S. (2022). How cognitive and emotional empathy relate to rational thinking: Empirical evidence and meta-analysis. *The Journal of Social Psychology*, 162(1), 143-160. <https://doi.org/10.1080/00224545.2021.1985415>
74. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*.
75. Melnikova, J. (2011). *Empathy in the structure of professional competence of a teacher* (Doctoral dissertation, Šiaulių universitetas).
76. Meuser, J. D., & Smallfield, J. (2023). Servant leadership: The missing community component. *Business Horizons*, 66(2), 251-264.
77. Mikutienė, R., & Slušnienė, G. (2021). Pagrindiniai darbo atmosferos kokybę ikimokyklinio ugdymo įstaigoje lemiantys veiksniai. *Studijos–verslas–visuomenė: dabartis ir ateities įžvalgos: tarptautinės konferencijos mokslinių straipsnių rinkinys*, 6, 106-116. DOI: <https://doi.org/10.52320/svv.v0iVI.198>

78. Moreno, J. R. (2024). *A Qualitative Study of School Leadership Perceptions on Teacher Retention* (Doctoral dissertation, Saint Leo University).
79. Muss, C., Tüxen, D., & Fürstenau, B. (2025). Empathy in leadership: a systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations. *Management Review Quarterly*, 1-37. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00472-7>
80. Muttaqin, G. F., Taqi, M., & Arifin, B. (2020). Job performance during COVID-19 pandemic: A study on Indonesian startup companies. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1027-1033. doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.1027
81. Naritasari, N., Surwanti, A., & Qamari, I. N. (2023). Empathetic Leadership, Innovative Work Behavior and Health Protocol Culture as Determinants of Employee Performance in Government Organizations. *Journal of Governance and Public Policy*, 10(3), 303-316. DOI: <https://doi.org/10.18196/jgpp.v10i3.18031>
82. Negoro, M. C. W., & Wibowo, A. (2021). Empathetic leadership, job satisfaction and intention to leave among millennials in a start-up industry: needs' satisfaction as a mediating variable. *Journal of Indonesian Economy and Business: JIEB.*, 36(2), 136-154.
83. Nnorom, J. N., Egwunyenga, E. J., & Efe, A. J. (2024). Empathetic Disposition, Stewardship as Principals' Leadership Practices and Teachers' Commitment in Delta State Mission Schools. *International Journal of Education, Learning and Development*, 12(3), 25–36. <https://doi.org/10.37745/ijeld.2013/vol12n32536>
84. Noraazian, Khalip. (2016). A three-component conceptualization of organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 2222-6990. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i12/2464>
85. Obliopas, R., Afable, F., & Rivera, J. (2020). Cognitive empathy and leadership performance of middle level educational managers in a State University. *Indian journal of science and technology*, 13(05), 576-586. DOI: 10.17485/ijst/2020/v13i05/149372
86. Oplatka, I. (2017). Empathy regulation among Israeli school principals: Expression and suppression of major emotions in educational leadership. *Journal of School Leadership*, 27(1), 94-118.
87. Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The journal of asian finance, economics and business*, 7(8), 577-588. doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577
88. Pavlova, O. (2020). Relations between organizational culture and human resources management in a modern organization. *Information & Media*, 88, 105-119. DOI: <https://doi.org/10.15388/Im.2020.88.34>
89. Pepple, D. G., & Ambilichu, C. A. (2024). Performance appraisal and employee commitment: The mediating role of job satisfaction. *European Management Review*, 21(1), 237-250. <https://doi.org/10.1111/emre.12583>
90. Perera, H. N., Granziera, H., & McIlveen, P. (2018). Profiles of teacher personality and relations with teacher self-efficacy, work engagement, and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 120, 171-178. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2017.08.034>
91. Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>

92. Rasmussen, A. (2019). Empathy: a case for selfless leadership. *The Journal of Student Leadership*, 3(2), 27-33.
93. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437. doi:10.1016/j.jbusres.2011.10.003
94. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68. DOI: 10.1037/110003-066X.55.1.68
95. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
96. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
97. Riess, H. (2017). The science of empathy. *Journal of patient experience*, 4(2), 74-77. DOI: 10.1177/2374373517699267
98. Roseline, M. B., & Konya, K. T. (2019). Employee dedication and performance of transport operators in the marine sector in Port Harcourt, Nigeria. *International Journal of Advanced Academic Research*, 5(5), 18-33.
99. Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 120-127.
100. Rožman, M., & Štrukelj, T. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 775-806. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1804967>
101. Rustiawan, I., Ausat, A. M. A., Gadzali, S. S., Suherlan, S., & Azzaakiyyah, H. K. (2023). Determinants of employee dedication to the company as a whole. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 708-712.
102. Sadeghi, T., & Terum, L. I. (2023). Dedication to work: social workers in a Norwegian activation work context. *European Journal of Social Work*, 26(3), 532-546. <https://doi.org/10.1080/13691457.2022.2063812>
103. Sadovaya, V. V., & Korchagina, G. I. (2016). Psychological Model of a Person Dedicated to His Profession. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(8), 2047-2057. DOI: 10.12973/ijese.2016.577a
104. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619. DOI 10.1108/02683940610690169
105. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
106. Snyder, H. (2019). Literature reviews as independent studies: Guidelines for academic practice. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.010>
107. Staskevičiūtė, L. (2020). Lietuvos organizacijų vadovų streso darbe valdymas lytiškumo aspektu. In *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai*, 23, 407–414.

108. Stepanek, S., & Paul, M. (2023, November 29). *Umbrella summary: Organizational commitment*. Quality Improvement Center for Workforce Development. <https://www.qic-wd.org/umbrella-summary/organizational-commitment>
109. Stuknytė, V., & Martinkienė, J. (2023). *Organizational microclimate at “Radmena”*. In *Academic Aspirations of Youth: Insights in Economy, Management, Law and Technologies 2023: XXth International Students’ Methodical Symposium: Set of Articles* (pp. 67–73). Lithuania Business College.
110. Stuknytė, V., & Martinkienė, J. (2023). Organizational microclimate at “Radmena”. In *XXth International Students Methodical Simpozium: Academic Aspirations of Youth: Insights* (p. 67–73). Lithuania Business College.
111. Suwinyattichaiorn, T., Guerrero, L. K., & Generous, M. A. (2021). Conceptualizing and operationalizing empathic expressions: a communication perspective. *Communication Studies*, 72(3), 285-302. <https://doi.org/10.1080/10510974.2021.1899009>
112. Šetkienė, D., & Bojorovienė, J. (2021). Darbuotojų pasitenkinimas darbu Klaipėdos lopšelyje-darželyje “Kregždutė”. In *Verslas, technologijos, biomedicina: Inovacijų įžvalgos 2021* (1), 482–494.
113. Todorut, A. V. (2023). *Educational wellbeing in relation with leadership*. In Proceedings of the 17th International Management Conference: Management beyond Crisis – Rethinking Business Performance (pp. 355–362). Bucharest University of Economic Studies. <https://doi.org/10.24818/IMC/2023/02.13>
114. Tudor, P. (2023, December). Leadership in times of crisis-what does it mean to be an empathetic leader in the crucial moments of the company?—a review. In *International Conference of Management and Industrial Engineering* (Vol. 11, pp. 299-306). <https://orcid.org/0000-0002-2865-6445>
115. Tufail, M. S., & Sandhu, M. A. (2022). Empathetic leadership and follower workplace engagement: Mediating role of climate for inclusion. *Review of Education, Administration & Law*, 5(3), 231-243. DOI: 10.47067/real.v5i3.233
116. Vaidelis, J. (2021). Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mažinimas, didinant organizacinį palaikymą. In *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai: 24-oji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija „ES ekonomikos, finansų ir verslo procesai bei tendencijos “, Kaunas, 2021 m. gegužės 12 d. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas* (No. 24, pp. 332-337). <https://doi.org/10.7220/2538-6778.2021.24>
117. Valiūnas, D., & Drejeris, R. (2019). Darbuotojų pasitenkinimą darbu formuojantys veiksniai.
118. Van Woerkom, M., & De Reuver, R. S. (2009). Predicting excellent management performance in an intercultural context: A study of the influence of multicultural personality on transformational leadership and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2013-2029. DOI: 10.1080/09585190903175589
119. Victor, T., & Okolai, M. (2022). Empathy and employee commitment in the Nigerian health sector. *BW Academic Journal*, 8-8.
120. Vijai, C. (2025). The Relationship between Emotional Intelligence, Transformational Leadership, and Organizational Culture. In *Emotional Intelligence in the Digital Era* (pp. 212-237). Auerbach Publications.

121. Wardiansyah, D. R., Indrawati, N. K., & Kurniawati, D. T. (2024). The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 13(1).
122. Warren, C. A. (2018). Empathy, teacher dispositions, and preparation for culturally responsive pedagogy. *Journal of Teacher Education*, 69(2), 169-183. DOI: 10.1177/0022487117712487
123. Wibowo, A., & Paramita, W. (2022). Resilience and turnover intention: The role of mindful leadership, empathetic leadership, and self-regulation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(3), 325-341. DOI: 10.1177/15480518211068735
124. Wispé, L. (1986). The distinction between sympathy and empathy: To call forth a concept, a word is needed. *Journal of personality and social psychology*, 50(2), 314.
125. Zaki, J., & Ochsner, K. N. (2012). The neuroscience of empathy: progress, pitfalls and promise. *Nature neuroscience*, 15(5), 675-680.
126. Zaki, J., Bolger, N., & Ochsner, K. (2008). It takes two: The interpersonal nature of empathic accuracy. *Psychological science*, 19(4), 399-404.
127. Zhou Dr, Z. (2022). Empathy in education: A critical review. *International Journal for the Scholarship of Teaching and Learning*, 16(3), 2. <https://doi.org/10.20429/ijstl.2022.160302>

Priedai

1 priedas. Empatiško vadovavimo samprata (sudaryta autorės)

Teorinis pagrindas	Samprata	Pagrindiniai aspektai	Šaltinis
Emocinis intelektas	Empatiška lyderystė – tai emociniu intelektu grįstas vadovavimo būdas, kuriuo vadovai kuria pasitikėjimu, emociniu ryšiu ir darbuotojų gerove pagrįstą aplinką, skatinančią organizacijos kultūros augimą ir veiklos efektyvumą.	Emocinis ryšys, psichologinis saugumas	Celestin, Vanitha (2020)
	Emociniu intelektu grįstas vadovavimo stilius, pagrįstas giliu darbuotojų emocijų supratimu, aktyviu klausymusi, asmeniniu palaikymu ir konstruktyviu konfliktų sprendimu, kuris formuoja pozityvią darbo kultūrą ir stiprina komandos tarpusavio santykius.	Klausymasis, palaikymas, tarpusavio santykiai	Jadaun et al. (2023)
	Vadovo gebėjimas pasitelkti emocinį intelektą darbuotojų motyvavimui, problemų sprendimui ir rūpinimuisi jų gerove, taip kuriant teigiamą poveikį tiek pavaldiniams, tiek komandiniams santykiams.	Rūpestis, motyvacija, problemų sprendimas	Muttaqin et al. (2020)
	Empatiškas vadovavimas apima vadovo gebėjimą per emocinį intelektą skatinti darbuotojų iniciatyvumą, inovatyvumą ir darbo kokybę.	Iniciatyvumas, įsitraukimas	Naritasari et al. (2023)
	Emociniu intelektu grįstas lyderystės būdas, kuriame vadovas, pasitelkdamas savimonę, savitvardą, socialinį sąmoningumą (ypač empatiją) ir ryšių valdymą, sąmoningai formuoja tokią emocinį klimatą, kuris įgalina darbuotojus jaustis suprastiems, vertinamiems ir motyvuotiems.	Socialinis sąmoningumas, savireguliacija	Goleman, Boyatzis, McKee (2001)
Daugiamatis konstruktas	Empatiškas vadovavimas apima kognityvinį, emocinį ir elgesio komponentus, kuriuos vadovai naudoja, kad skatintų darbuotojų gerovę ir organizacinės kultūros tobulėjimą.	Kognityvinis, emocinis, elgesio komponentai	Muss et al. (2025)
	Vadovavimo būdas, kai vadovai geba atpažinti, suprasti ir reaguoti į kitų emocines būsenas, aktyviai palaikydami santykius su darbuotojais per sąmoningą, abipusę komunikaciją, kuriančią pasitikėjimą ir organizacinį atsparumą, ypač krizių metu.	Supratimas, jautrumas, elgsena	Dolamore et al. (2020)
	Lyderystės modelis, grindžiamas daugiamate empatijos struktūra, apimančia kognityvinį, afektyvų ir elgsenos komponentus, kurių visuma padeda vadovui suprasti darbuotojo emocinę būseną, ją išgyventi ir tikslingai į ją reaguoti.	Kognityvinis, afektyvus, elgsenos, empatijos komponentai	Tufail et al. (2022)
	Empatiškas vadovavimas grindžiamas kognityviniu, emociniu ir elgsenos empatijos komponentais, kurių visuma pasireiškia per pozityvias emocijas, darbuotojo situacijos supratimą ir palaikantį elgesį.	Kognityviniai, emociniai ir elgsenos, empatijos komponentai	Ekiyor (2019)
Transformacinė lyderystė	Palaikantis, į santykius orientuotas vadovavimo stilius, kai vadovas, per nuoširdžią komunikaciją ir emocinį ryšį, motyvuoja darbuotojus imtis iniciatyvos, siekti aukštesnių rezultatų ir prisideda prie organizacinės kultūros stiprinimo.	Palaikymas, motyvacija, nuoširdi komunikacija,	Fuller (2023)

		darbuotojų skatinimas	
	Gebėjimas įsijausti į kitų emocinę būseną, remiantis nuoširdžiu ryšiu, pagarbos kūrimu ir emociniu sąmoningumu, leidžiančiu vadovui veiksmingai motyvuoti, stiprinti bendruomeniškumą ir kurti etišką bei įtraukiančią darbo aplinką.	Individualizuotas dėmesys, įkvepianti motyvacija	Rasmussen (2019)
	Emociniu intelektu grįstas vadovavimo stilius, pagrįstas giliu darbuotojų emocijų supratimu, aktyviu klausymusi, asmeniniu palaikymu ir konstruktyviu konfliktų sprendimu, kuris formuoja pozityvią darbo kultūrą ir stiprina komandos tarpusavio santykius.	Konfliktų sprendimas, rūpestis	Jadaun et al. (2023)
	Empatiškas vadovavimas yra pagrįstas gebėjimu suprasti ir asmeniškai išgyventi darbuotojų emocijas, skatinti atvirą komunikaciją bei kurti pasitikėjimu grįstą darbo aplinką, ypač svarbią krizės metu.	Pasitikėjimas, emocinis atsakas	Tudor (2023)
Organizacinis elgsenos modelis	Vadovavimo stilius, kuriame siekiama suprasti darbuotojų emocinę būseną, parodyti nuoširdų rūpestį ir imtis veiksmų jų poreikiams tenkinti.	Emocijų supratimas, nuoširdus rūpestis, konkretūs veiksmai	Kock et al. 2018, cit. Wibowo, Paramita (2022)
	„Empatiškas vadovavimas apibrėžiamas kaip vadovavimo stilius, kuris sutelktas į kitų žmonių emocinių situacijų supratimą, ir rodo norą rūpintis jais bei imtis veiksmų jų poreikiams patenkinti.“	Emocijų supratimas, rūpestis kitais, konkretūs veiksmai	Kock et al., 2018, cit. Negoro, Wibowo (2021, p. 138)
Lyderystės modelis	Vadovavimo stilius, kuriuo vadovas per emocinę paramą ir palaikymą sukuria saugią aplinką, kurioje darbuotojai gali jaustis vertinami ir skatinami dalyvauti organizacijos veikloje.	Psichologinė parama, darbuotojų įgalinimas	Bani-Melhem et al. (2021)
	Lyderio gebėjimas atpažinti ir suprasti pavaldinių patirtis, suteikiant jiems emocinę paramą, kuri didina darbuotojų saugumo jausmą ir skatina inovatyvumą.	Psichologinis saugumas, skatinamas inovatyvumas	Ma et al. (2023, 2024)
	Lyderystės stilius, kuriame vadovai aktyviai klausosi, teikia emocinę paramą ir skatina darbuotojų įsitraukimą bei pasitenkinimą darbu, ypač nuotolinio darbo sąlygomis.	Psichologinis palaikymas, darbuotojų įsitraukimas	Kurniawan et al. (2024)
	„Empatiška lyderystė sutelkia dėmesį į emocinius lyderio ir pasekėjo santykius – kiek lyderis supranta sekančiojo darbinę situaciją, investuoja į emocinį supratimą ir suteikia pasekėjui emocinį saugumą“.	Psichologinis palaikymas	Kock, Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, De La Garza, (2019, p. 217)

2 priedas. Darbuotojų įsipareigojimo samprata (sudaryta autorės)

Darbuotojų įsipareigojimo sampratos turinys	Šaltinis
Tai darbuotojo psichologinis susitapatinimas su atliekamu darbu, kai darbo reikšmė ir rezultatai tampa svarbūs asmeniui. Ši būseną atspindi stiprų darbuotojo ir darbo ryšį bei suvokiamą veiklos svarbą. Taip pat įsipareigojimas gali būti vertinamas kaip mainų santykis su organizacija, kai darbuotojo pastangos ir lojalumas yra grįsti tikėjimu, kad tai padės pasiekti asmeninius ar organizacinius tikslus.	Flaherty & Pappas, 2000; cit. Molina et al., (2014)
Asmeninis įsipareigojimas apibrėžiamas kaip tokia darbuotojo būseną, kai jis vienu metu įdarbina ir išreiškia savo „pageidaujamą“ savastį atliekant užduotis, kurios skatina ryšį su darbu ir kitais žmonėmis, užtikrina fizinį, kognityvinį ir emocinį buvimą bei aktyvų, visavertį vaidmenį atlikimą.	Kahn (1990)
Organizacinis įsipareigojimas – tai afektinis, tęstinis ir normatyvinis darbuotojo įsipareigojimas organizacijai: emocinis prisirišimas, racionalus pasilikimo vertinimas ir moralinis įsipareigojimas.	Meyer, Allen (1997)
Daugiamatė darbuotojo nuostata, atspindinti jo emocinį ryšį su organizacija, pareigos jausmą ir racionalų sprendimą pasilikti, pagrįstą suvokiamomis sąnaudomis ar nauda. Šis įsipareigojimas lemia darbuotojo norą išlikti organizacijoje ir aktyviai prisidėti prie jos tikslų.	Noraazian, Khalip (2016)
Organizacinis įsipareigojimas suprantamas kaip darbuotojo psichologinis ryšys su organizacija, kai jis tapatinasi su jos tikslais ir vertybėmis, noriai įsitraukia į veiklas, siekia rezultatyvaus darbo bei patiria pasididžiavimą, įkvėpimą ir prasmingumo jausmą. Įsipareigojęs darbuotojas linkęs imtis atsakomybės, veikti savanoriškai ir nuosekliai prisidėti prie organizacijos sėkmės.	Akduman, Hatipoglu (2020)
Darbuotojo emocinis ir kognityvinis įsitraukimas į savo pareigas, pasireiškiantis pasitenkinimu, entuziazmu bei nuolatiniu siekiu produktyviai atlikti darbo funkcijas. Įsipareigoję darbuotojai skiria savo fizinius, psichologinius ir emocinius resursus organizacijos tikslams įgyvendinti, susidoroja su iššūkiais ir siekia darbo kokybės.	Schaufeli et al., 2002, cit. Akgunduz et al. (2022)
Darbuotojų įsipareigojimas – tai viena iš darbo įsitraukimo sudedamųjų dalių, pasireiškianti darbuotojo emociniu ryšiu su darbu, kai jis jaučia atliekamos veiklos prasmingumą, patiria entuziazmą, įkvėpimą, pasididžiavimą bei norą priimti profesinius iššūkius.	Schaufeli et al., 2002, cit. Abduraimi et al., (2023)
Darbuotojo psichologinis ryšys su organizacija, kuris gali būti grindžiamas emociniu prisirišimu, racionalių sprendimų pasilikti dėl investicijų ar naudos, arba moraliniu įsipareigojimu. Ši sąvoka yra daugiamatė ir dažniausiai aiškinama kaip darbuotojo siekis palaikyti narystę organizacijoje, aktyviai remiant jos tikslus ir vertybes.	Benkarim et al. (2021)
Gilus darbuotojo įsitraukimas į darbą, pasireiškiantis entuziazmu, pasididžiavimu atliekama veikla, įkvėpimu ir prasmingumo jausmu. Toks įsipareigojimas rodo stiprų emocinį ryšį su darbu, kai asmuo ne tik siekia gerų rezultatų, bet ir išgyvena vidinę motyvaciją bei prisiima atsakomybę už darbo kokybę.	Gubman, 2004; Rayton & Yalabik, 2014; Song et al., 2012, cit. Roseline et al. (2019)
Pozityvi ir ilgalaikė darbuotojo nuostata profesinės veiklos atžvilgiu, kai darbas suvokiamas kaip prasmingas ir susijęs su asmeninėmis vertybėmis bei tikslais. Toks įsipareigojimas lemia nuoseklų įsitraukimą į profesinę veiklą, grįstą motyvacija bei siekiu realizuoti profesinę tapatybę ir jaustis reikalingu savo srityje.	Sadovaya & Korchagina (2016)
Darbuotojo jaučiama atsakomybė už savo darbą, pasireiškianti entuziazmu, aukštu energijos lygiu ir stipriu asmeniniu bei emociniu ryšiu su profesine veikla. Įsipareigoję darbuotojai savo veiklą atlieka ne tik profesionaliai, bet ir su asmeniniu įsipareigojimu, matydami darbą kaip neatsiejamą savo gyvenimo dalį	Türk & Korkmaz (2022)
Organizacinis įsipareigojimas dažniausiai apibūdinamas kaip darbuotoją su organizacija siejantis ryšys – psichologinis įsipareigojimas, lojalumas, tapatinimasis su organizacija arba motyvacija skirti energiją ir veiklą organizacijos labui.	Stepanek, Paul (2023)
„Įsipareigojimas darbui – tai entuziazmas darbui ir pasididžiavimo bei įkvėpimo jausmas, kylantis iš savo darbo.“	Sadeghi & Terum (2023, p. 533)

„Įsipareigojimo samprata reiškia stiprų individo įsitraukimą į savo darbą, jo suvokimą apie darbo vertę ir svarbą, entuziazmo, įkvėpimo ir iššūkio jausmą atliekant darbą.“	Elshobaky et al., (2020, p. 45)
Ilgalaikio, pasitikėjimo ir įsipareigojimo grindžiamo santykio su organizacija išraiška, kai darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbo aplinka, tiki organizacijos sąžiningumu ir siekia išlaikyti santykį su ja. Tokia sąveika grindžiama abipusiu pasitikėjimu, kontrolės balansu ir psichologiniu įsipareigojimu	Yue et al., 2022
Darbuotojo visapusiškas įsitraukimas į organizacijos veiklą, pasireiškiantis sąmoningu gebėjimų, laiko ir pastangų skyrimu organizacijos tikslams įgyvendinti. Šis įsipareigojimas išryškėja tada, kai organizacija nuosekliai tenkina darbuotojų poreikius, ugdo jų atsakomybės jausmą, investuoja į jų profesinį tobulėjimą ir geba užtikrinti darbuotojų išlaikymą ilgalaikėje perspektyvoje	Rustiawan et al., 2023
Darbuotojo vidinis įsipareigojimas savo veiklai, kuris pasireiškia pastangomis viršijančiomis formalius reikalavimus, entuziastingu užduočių atlikimu bei savanorišku įsitraukimu į papildomas ar sudėtingesnes veiklas. Įsipareigojęs darbuotojas ne tik atsakingai vykdo paskirtas funkcijas, bet ir aktyviai siekia prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, rodo iniciatyvą bei nuosekliai stengiasi dėl darbo rezultatų.	Harzer & Ruch (2014)
„Įsipareigojimas apibrėžiamas kaip pozityvi, patenkinanti, su darbu susijusi proto būseną, kuriai būdingi gyvybingumas, įsipareigojimas ir pasinėrimas.“	Schaufeli, Salanova, González-Romá, Bakker, (2002, p. 74)
„Darbo įsipareigojimas apibrėžiamas kaip pozityvi, patenkinanti, su darbu susijusi proto būseną, kuriai būdingas gyvybingumas, įsipareigojimas ir pasinėrimas.“	Schaufeli et al., 2002, cit. Bakker, Demerouti, (2008, p. 210)
„Įsipareigojimas – tai vienu metu vykstantis asmens „pageidaujamos savasties“ įdarbinimas ir raiška atliekant užduotis, kurios skatina ryšius su darbu ir kitais, užtikrina asmeninį buvimą (fizinį, kognityvinį ir emocinį) bei aktyvų, visavertį darbo vaidmenį atlikimą.“	Kahn, 1990, cit. Rich, Lepine, Crawford, (2010)
Psichologinis įsipareigojimas, kylantis iš pozityvaus darbuotojo ir organizacijos santykio, kai darbuotojas jaučia, kad yra vertinamas ir palaikomas.	Bhatti, Alzahrani (2024); Hoo et al. (2024)
Psichologinis kontraktas apibrėžia darbuotojo įsipareigojimą kaip atsaką į nerašytus organizacijos lūkesčius – jei jie pažeidžiami, psichologinis ryšys ir įsipareigojimas silpnėja.	Meuser, Smallfield (2023); Chan (2024)
Įsipareigojimas apima darbuotojo vidinį įsitraukimą į organizacijos sėkmę, savanorišką atsakomybę ir vertybinę identifikavimąsi su jos tikslais.	Adeoye, Ainnubi (2023); Georgiadis, Arvanitidou (2025)
Darbuotojų įsipareigojimas suprantamas kaip psichologinė būseną, išreiškianti norą likti organizacijoje, aktyviai dalyvauti jos veikloje ir prisidėti prie tikslų įgyvendinimo.	Berber, Gašić (2024); Piwovar-Sulej, Iqbal (2023)

3 priedas. Empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajų klausimynas.

Empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajos ugdymo institucijose

Gerbiamas respondente,

Nuoširdžiai dėkoju, kad sutinkate dalyvauti apklausoje. Esu Kauno technologijos universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto magistrantė Monika Packevičienė. Atlieku tyrimą magistro baigiamojo darbo tema „Empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajos ugdymo institucijose“, kurio tikslas – atskleisti šių reiškinių tarpusavio ryšį Panevėžio regiono ugdymo įstaigose.

Jūsų nuomonė į pateiktus teiginius yra labai svarbi, nes ji padės išsiaiškinti kokios sąsajos egzistuoja tarp empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo ugdymo įstaigose. Apklausa yra anoniminė ir konfidenciali, o gauti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais.

Iš anksto dėkoju už Jūsų laiką ir nuoširdžius atsakymus!

Atsakymai renkami iki 2025-11-08 23:59

Rezultatai yra prieinami tik autoriui

1. Perskaitykite ir įvertinkite, kaip dažnai Jūsų tiesioginis vadovas (pvz., mokyklos direktorius, pavaduotojas ar kitas padalinio vadovas) elgiasi taip, kaip apibūdinta toliau pateiktuose teiginiuose. Pasirinkite vieną Jums priimtina atsakymo variantą. ➕

Niekada
Retai
Kartais
Dažnai
Visada

Priima darbuotojo perspektyvą, vertindamas skirtingas / sudėtingas situacijas jų akimis.

☐☐☐☐☐

Skatina darbuotojus pasidalinti, kaip jie suvokia situaciją.

☐☐☐☐☐

Atsižvelgia į darbuotojo požiūrį prieš priimdamas svarbius sprendimus.

☐☐☐☐☐

Numato, kaip priimti sprendimai gali paveikti darbuotojus.

☐☐☐☐☐

Įsiklauso į darbuotojų paaiškinimus net tada, kai jų nuomonė nesutampa su jo paties.

☐☐☐☐☐

Atpažįsta darbuotojų emocijas iš jų elgesio ar neverbalinių ženklų.

☐☐☐☐☐

Pastebi darbuotojų emocinės būsenos pokyčius.

☐☐☐☐☐

Tiksliai interpretuoja darbuotojų emocijas.

☐☐☐☐☐

Laiku pastebi, kai darbuotojai atrodo įsitempę ar nusivylę.

☐☐☐☐☐

Reguliariai teiraujasi apie darbą ir asmeninius iššūkius.

☐☐☐☐☐

Domisi darbuotojų nuomone apie darbo krūvį ir patiriamus iššūkius.

☐☐☐☐☐

Inicijuoja pokalbius apie mokytojų emocinę gerovę, nelaukdamas, kol jie patys kreipsis.

☐☐☐☐☐

Naudoja skirtingus būdus (pvz., perfrazavimą, pasitikslinimą, atvirus klausimus), kad įsitikintų, ar teisingai suprato darbuotojo mintis ir jausmus.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Tiksliai numato, kaip tam tikros situacijos paveiks mokytojų emocijas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Atskiria realius mokytojų poreikius nuo jų išorinių emocinių reakcijų.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Tikslinasi ar gerai suprato mokytojų išgyvenamas emocijas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Atskiria emocijų sukeltas reakcijas nuo objektyvių sąlygų.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Atpažįsta situacijas, kuriose darbuotojai gali jaustis pažeidžiami.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Prieš pradėdamas naujus darbus, įvertina bendrą komandos nuotaiką.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Laiku pastebi, kai kolektyve atsiranda nesutarimų ar įtampų.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Suvokia, kokie veiksniai lemia darbuotojų psichologinį saugumą komandoje.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Stebi ir supranta darbuotojų emocinės būsenos pokyčius.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Emociškai išgyvena panašius jausmus, kaip ir darbuotojai.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Parodo, kad supranta ir jaučia tai, ką išgyvena darbuotojai.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rodo supratimą ne tik žodžiais, bet ir savo elgesiu.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Išreiškia savo emocijas taip, kad darbuotojai pajustų jo nuoširdumą.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Skiria laiko išklausti darbuotoją, kai šis susiduria su asmeninėmis problemomis.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Jautriai reaguoja, kai darbuotojas išgyvena sudėtingą situaciją.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Parodo, kad jam rūpi darbuotojas ne tik kaip specialistas, bet ir kaip žmogus.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Siūlo pagalbą net ir tada, kai mokytojas tiesiogiai jos neprašo.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Kantriai reaguoja į darbuotojo emocinius sunkumus.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Palaiko darbuotoją, kai šis patiria emocinių sunkumų.

☐☐☐☐☐

Išklauso darbuotoją ir suteikia emocinę paramą.

☐☐☐☐☐

Išreiškia tikėjimą darbuotojų gebėjimais net sudėtingose situacijose.

☐☐☐☐☐

Skatina darbuotojus atvirai dalintis savo emocijomis.

☐☐☐☐☐

Padrąsina darbuotojus, kai jie abejoja savo galimybėmis ar išgyvena sunkumus.

☐☐☐☐☐

Užmezga ryšį su mokytojais, kuris grindžiamas pagarba ir pasitikėjimu.

☐☐☐☐☐

Parodo asmeninį dėmesį mokytojų emocinei būsenai.

☐☐☐☐☐

Vertina darbuotojus ir su jais bendrauja pagarbiai bei šiltai.

☐☐☐☐☐

Į darbuotojų emocijas reaguoja ramiai ir konstruktyviai.

☐☐☐☐☐

Vadovo optimizmas padeda mokytojams išlaikyti pozityvią nuotaiką.

☐☐☐☐☐

Sąmoningai valdo savo emocijas, kad kurtų palankią atmosferą komandoje.

☐☐☐☐☐

Supranta, kad jo emocijos veikia bendrą komandos nuotaiką.

☐☐☐☐☐

Vadovo ramybė padeda komandai išlikti susitelkusiai krizinėse situacijose.

☐☐☐☐☐

Sudaro sąlygas darbuotojams išsakyti savo mintis iki galo, jų nepertraukinėdamas, parodydamas kad jų nuomonė svarbi.

☐☐☐☐☐

Aiškiai parodo kad darbuotojų pasiūlymai yra vertingi.

☐☐☐☐☐

Bendraudamas palaiko akių kontaktą ir kūno kalba parodo dėmesingumą.

☐☐☐☐☐

Skatina mokytojus laisvai reikšti savo nuomonę, įskaitant ir kritines įžvalgas.

☐☐☐☐☐

Reaguoja į mokytojų pastabas pagarbiai ir konstruktyviai.

☐☐☐☐☐

Užduoda atvirus klausimus, skatinančius mokytoją plačiau išsakyti savo mintis.

☐☐☐☐☐

Suteikia individualų grįžtamąjį ryšį, pritaikytą konkrečiam mokytojui.

☐☐☐☐☐

Atsižvelgia į skirtingus mokytojų darbo stilius.

☐☐☐☐☐

Koreguoja darbo krūvį atsižvelgdamas į mokytojo situaciją.

☐☐☐☐☐

Stengiasi apsaugoti darbuotoją nuo nepagrįstos kritikos ar perteklinio spaudimo.

☐☐☐☐☐

Padrąsina mokytoją tęsti darbą po nesėkmės.

☐☐☐☐☐

Sudaro sąlygas darbuotojams kalbėti apie klaidas be baimės būti nubaustiems.

☐☐☐☐☐

Skatina darbuotojus drąsiai siūlyti naujas idėjas.

☐☐☐☐☐

Kalbėdamas sustiprina darbuotojų pasitikėjimą savo gebėjimais.

☐☐☐☐☐

Viešai įvertina darbuotojų pastangas, net jei rezultatas nėra idealus.

☐☐☐☐☐

Skatina darbuotojus atvirai užduoti klausimus susirinkimų metu.

☐☐☐☐☐

Siekia konstruktyvaus susitarimo, o ne kaltųjų paieškos.

☐☐☐☐☐

Kilus konfliktui, išklauso visas puses ir gerbia kiekvienos jų pozicijas.

☐☐☐☐☐

Padedą mokytojams rasti bendrus interesus konflikto metu.

☐☐☐☐☐

Sprendžia konfliktus abipusiai naudinga forma.

☐☐☐☐☐

Stiprina darbuotojų pasitikėjimą kad konfliktai gali būti išsprendžiami teigiamai.

☐☐☐☐☐

Skatina matyti konfliktą kaip natūralią darbo dalį.

☐☐☐☐☐

2. Toliau pateikti teiginiai atspindi jausmus, kuriuos darbuotojai gali turėti savo organizacijos atžvilgiu. Atsižvelgdami į savo jausmus apie organizaciją, kurioje dirbate dabar, pažymėkite, kiek sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu teiginiu, pasirinkdami vieną atsakymo variantą pagal pateiktą skalę. *

Visiškai nesutinku
Nesutinku
Nei sutinku, nei nesutinku
Sutinku
Visiškai sutinku

Būčiau labai laimingas, jei visą savo karjerą galėčiau praleisti šioje organizacijoje.

☐☐☐☐☐

Man patinka kalbėtis apie savo organizaciją su žmonėmis už jos ribų.

☐☐☐☐☐

Tikrai jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano pačios/paties problemos.

☐☐☐☐☐

Manau, kad galėčiau taip pat lengvai prisirišti prie kitos organizacijos, kaip esu prisirišęs prie šios.

☐☐☐☐☐

Nesijaučiu tarsi būčiau „šios organizacijos šeimos“ dalis.

☐☐☐☐☐

Nesijaučiu „emociškai prisirišęs“ prie šios organizacijos.

☐☐☐☐☐

Ši organizacija man turi labai didelę asmeninę reikšmę.

☐☐☐☐☐

Nejaučiu stipraus priklausymo šiai organizacijai jausmo.

☐☐☐☐☐

Nebijau, kas galėtų nutikti, jei palikčiau darbą šioje organizacijoje neturėdamas kito darbo.

☐☐☐☐☐

Man dabar būtų labai sunku palikti savo organizaciją, net jei to norėčiau.

☐☐☐☐☐

Per daug dalykų mano gyvenime būtų sutrikdyta, jei nuspręščiau išeiti iš organizacijos dabar.

☐☐☐☐☐

Man nebūtų per daug brangu palikti šią organizaciją dabar.

☐☐☐☐☐

Šiuo metu likti šioje organizacijoje man yra tiek pat būtinybė, kiek ir noras.

☐☐☐☐☐

Jaučiu, kad turiu per mažai galimybių apsvarstyti išėjimą iš šios organizacijos.

☐☐☐☐☐

Viena iš rimčiausių pasitraukimo iš organizacijos pasekmių būtų tai, kad trūktų kitų galimų alternatyvų.

☐☐☐☐☐

Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl tęsiu darbą šioje organizacijoje, yra ta, kad išėjimas pareikalautų didelių asmeninių aukų – kita organizacija galbūt nesuteiktų tokių privalumų, kokius turiu čia.

☐☐☐☐☐

Manau, kad šiais laikais žmonės per dažnai pereina iš vienos organizacijos į kitą.

☐☐☐☐☐

Netikiu, kad žmogus visada privalo būti lojalus savo organizacijai.

☐☐☐☐☐

Man neatrodo, kad dažnas organizacijų keitimas būtų neetiškas.

☐☐☐☐☐

Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl tęsiu darbą šioje organizacijoje, yra ta, kad manau, jog lojalumas yra svarbus, todėl jaučiu moralinę pareigą pasilikti.

☐☐☐☐☐

Jei gaučiau kitą pasiūlymą dėl geresnio darbo kitur, man neatrodytų teisinga palikti savo organizaciją.

☐☐☐☐☐

Mane mokė tikėti lojalumo savo organizacijai verte.

☐ ☐ ☒ ☐ ☐

Anksčiau buvo geriau, kai žmonės likdavo vienoje organizacijoje didžiąją dalį savo karjeros.

☐ ☐ ☒ ☐ ☐

Nematau prasmės šiandien siekti būti „organizacijos žmogumi“ (angl. company man/woman).

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3. Jūsų lytis (pažymėkite langelį) *

- ☐ Moteris
- ☐ Vyras
- ☐ Kita

4. Jūsų amžius (pažymėkite langelį) *

- ☐ Iki 30 m.
- ☐ 31-40 m.
- ☐ 41-50 m.
- ☐ 51 m. ir daugiau

5. Jūsų išsilavinimas (pažymėkite langelį) *

- ☐ Aukštasis neuniversitetinis (kolegijos diplomas)
- ☐ Aukštasis universitetinis (bakalauro kvalifikacija)
- ☐ Magistras

☐ Kita (įrašykite)

6. Kiek metų dirbate dabartinėje organizacijoje? *

4 priedas. Empatiško vadovavimo instrumentarijus

Dimensija	Bruožas	Kintamieji	Šaltiniai
Kognityvinė	Perspektyvos priėmimas	Priima darbuotojo perspektyvą, vertindamas skirtingas / sudėtingas situacijas jų akimis.	Clark et al. (2019); Kellett et al. (2006); Martingano, Konrath (2022)
		Skatina darbuotojus pasidalinti, kaip jie suvokia situaciją.	
		Atsižvelgia į darbuotojo požiūrį prieš priimdamas svarbius sprendimus.	
		Numato, kaip priimti sprendimai gali paveikti darbuotojus.	
		Įsiklauso į darbuotojų paaiškinimus net tada, kai jų nuomonė nesutampa su jo paties.	
	Emocijų atpažinimas	Atpažįsta darbuotojų emocijas iš jų elgesio ar neverbalinių ženklų.	Clark et al. (2019); Obliopas et al. (2020); Liu-Thompkins et al. (2022)
		Pastebi darbuotojų emocinės būsenos pokyčius.	
		Tiksliai interpretuoja darbuotojų emocijas.	
		Laiku pastebi, kai darbuotojai atrodo įsitempę ar nusivylę.	
	Sąmoningas įsitraukimas	Reguliariai teiraujasi apie darbą ir asmeninius iššūkius.	Clark et al. (2019); Chang et al. (2021); Martingano, Konrath (2022)
		Domisi darbuotojų nuomone apie darbo krūvį ir patiriamus iššūkius.	
		Inicijuoja pokalbius apie mokytojų emocinę gerovę, nelaukdamas, kol jie patys kreipsis.	
		Naudoja skirtingus būdus (pvz., perfrazavimą, pasitikslinimą, atvirus klausimus), kad įsitikintų, ar teisingai suprato darbuotojo mintis ir jausmus.	
	Empatinis tikslumas	Tiksliai numato, kaip tam tikros situacijos paveiks mokytojų emocijas.	Clark et al. (2019); Zaki et al. (2008); Martingano, Konrath (2022)
		Atskiria realius mokytojų poreikius nuo jų išorinių emocinių reakcijų.	
		Tikslinasi ar gerai suprato mokytojų išgyvenamas emocijas.	
		Atskiria emocijų sukeltas reakcijas nuo objektyvių sąlygų.	
		Atpažįsta situacijas, kuriose darbuotojai gali jaustis pažeidžiami.	
	Socialinis sąmoningumas	Prieš pradėdamas naujus darbus, įvertina bendrą komandos nuotaiką.	Goleman et al. (2013) Jadaun et al. (2023)
		Laiku pastebi, kai kolektyve atsiranda nesutarimų ar įtampų.	
		Suvokia, kokie veiksniai lemia darbuotojų psichologinį saugumą komandoje.	
		Stebi ir supranta darbuotojų emocinės būsenos pokyčius.	

Emocinė	Jausmų atitikimas	Emociškai išgyvena panašius jausmus, kaip ir darbuotojai.	Goleman et al. (2013); Muss et al. (2025)
		Parodo, kad supranta ir jaučia tai, ką išgyvena darbuotojai.	
		Rodo supratimą ne tik žodžiais, bet ir savo elgesiu.	
		Išreiškia savo emocijas taip, kad darbuotojai pajustų jo nuoširdumą.	
	Užuojauta ir atjauta	Skiria laiko išklausyti darbuotoją, kai šis susiduria su asmeninėmis problemomis.	Clark et al. (2019); Muss et al. (2025); Ekiyor (2019); Goleman (2001); Zaki (2008)
		Jautriai reaguoja, kai darbuotojas išgyvena sudėtingą situaciją.	
		Parodo, kad jam rūpi darbuotojas ne tik kaip specialistas, bet ir kaip žmogus.	
		Siūlo pagalbą net ir tada, kai mokytojas tiesiogiai jos neprašo.	
		Kantriai reaguoja į darbuotojo emocinius sunkumus.	
	Emocinis palaikymas	Palaiko darbuotoją, kai šis patiria emocinių sunkumų.	Holt, Marques (2012); Tufail et al. (2022); Deliu (2019); Liu-Thompkins et al. (2022); Bani-Melhem et al. (2021); Ma et al. (2024); Kurniawan et al. (2024); Tudor (2023)
		Išklauso darbuotoją ir suteikia emocinę paramą.	
		Išreiškia tikėjimą darbuotojų gebėjimais net sudėtingose situacijose.	
		Skatina darbuotojus atvirai dalintis savo emocijomis.	
		Padrąsina darbuotojus, kai jie abejoja savo galimybėmis ar išgyvena sunkumus.	
		Užmezga ryšį su mokytojais, kuris grindžiamas pagarba ir pasitikėjimu.	
		Parodo asmeninį dėmesį mokytojų emocinei būsenai.	
		Vertina darbuotojus ir su jais bendrauja pagarbiai bei šiltai.	
		Į darbuotojų emocijas reaguoja ramiai ir konstruktyviai.	
	Emocijų perdavimas	Vadovo optimizmas padeda mokytojams išlaikyti pozityvią nuotaiką.	Muss et al. (2025); Fuller (2023); Goleman (2001)
		Sąmoningai valdo savo emocijas, kad kurtų palankią atmosferą komandoje.	
		Supranta, kad jo emocijos veikia bendrą komandos nuotaiką.	
		Vadovo ramybė padeda komandai išlikti susitelkusiai krizinėse situacijose.	
Elgsenos	Atvira komunikacija	Sudaro sąlygas darbuotojams išsakyti savo mintis iki galo, jų nepertraukinėdamas, parodydamas, kad jų nuomonė svarbi.	Jadaun et al. (2023); Clark et al. (2019); Fuller (2023); SuwinyattichaiPorn
		Aiškiai parodo, kad darbuotojų pasiūlymai yra vertingi.	

		Bendraudamas palaiko akių kontaktą ir kūno kalba parodo dėmesingumą.	et al. (2021); Kellett et al. (2006) Dolamore et al. (2020);
		Skatina mokytojus laisvai reikšti savo nuomonę, įskaitant ir kritines išvagas.	
		Reaguoja į mokytojų pastabas pagarbiai ir konstruktyviai.	
		Užduoda atvirus klausimus, skatinančius mokytoją plačiau išsakyti savo mintis.	
	Individualizuotas dėmesys	Suteikia individualų grįžtamąjį ryšį, pritaikytą konkrečiam mokytojui.	Kellett et al. (2006); Bass, Riggio (2006); Obliopas et al. (2020); Clark et al. (2019); Suwinyattichaiorn et al. (2021)
		Atsižvelgia į skirtingus mokytojų darbo stilius.	
		Koreguoja darbo krūvį atsižvelgdamas į mokytojo situaciją.	
		Stengiasi apsaugoti darbuotoją nuo nepagrįstos kritikos ar perteklinio spaudimo.	
		Padrąšina mokytoją tęsti darbą po nesėkmės.	
	Psichologinio saugumo kūrimas	Sudaro sąlygas darbuotojams kalbėti apie klaidas be baimės būti nubaustiems.	Zaki (2008); Martingano et al. (2022); Fuller (2021); Goleman (2001)
		Skatina darbuotojus drąsiai siūlyti naujas idėjas.	
		Kalbėdamas sustiprina darbuotojų pasitikėjimą savo gebėjimais.	
		Viešai įvertina darbuotojų pastangas, net jei rezultatas nėra idealus.	
		Skatina darbuotojus atvirai užduoti klausimus susirinkimų metu.	
	Empatiškas konfliktų sprendimas	Siekia konstruktyvaus susitarimo, o ne kaltųjų paieškos.	Obliopas et al. (2020); Suwinyattichaiorn et al. (2021); Dolamore et al. (2020); Tufail et al. (2022)
		Kilus konfliktui, išklauso visas puses ir gerbia kiekvienos jų pozicijas.	
		Padedą mokytojams rasti bendrus interesus konflikto metu.	
		Sprendžia konfliktus abipusiai naudinga forma.	
		Stiprina darbuotojų pasitikėjimą, kad konfliktai gali būti išsprendžiami teigiamai.	
		Skatina matyti konfliktą kaip natūralią darbo dalį.	

5 priedas. Darbuotojų įsipareigojimo klausimynas

Įsipareigojimo skalės

Toliau pateikti teiginiai atspindi jausmus, kuriuos darbuotojai gali turėti savo organizacijos atžvilgiu. Atsižvelgdami į savo jausmus apie organizaciją, kurioje dirbate dabar, pažymėkite, kiek sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu teiginiu, pasirinkdami atsakymą pagal pateiktą skalę.

1 = visiškai nesutinku

2 = nesutinku

3 = nei sutinku, nei nesutinku

4 = sutinku

5 = visiškai sutinku

Afektyvaus įsipareigojimo skalė

1. Būčiau labai laimingas, jei visą savo karjerą galėčiau praleisti šioje organizacijoje.
2. Man patinka kalbėtis apie savo organizaciją su žmonėmis už jos ribų.
3. Tikrai jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano pačios/paties problemos.
4. Manau, kad galėčiau taip pat lengvai prisirišti prie kitos organizacijos, kaip esu prisirišęs prie šios. (R)
5. Nesijaučiu tarsi būčiau „šios organizacijos šeimos“ dalis. (R)
6. Nesijaučiu „emociškai prisirišęs“ prie šios organizacijos. (R)
7. Ši organizacija man turi labai didelę asmeninę reikšmę.
8. Nejaučiu stipraus priklausymo šiai organizacijai jausmo. (R)

Tęstinio įsipareigojimo skalė

1. Nebijau, kas galėtų nutikti, jei palikčiau darbą šioje organizacijoje neturėdamas kito darbo. (R)
2. Man dabar būtų labai sunku palikti savo organizaciją, net jei to norėčiau.
3. Per daug dalykų mano gyvenime būtų sutrikdyta, jei nuspręščiau išeiti iš organizacijos dabar.
4. Man nebūtų per daug brangu palikti šią organizaciją dabar. (R)
5. Šiuo metu likti šioje organizacijoje man yra tiek pat būtinybė, kiek ir noras.
6. Jaučiu, kad turiu per mažai galimybių apsvarstyti išėjimą iš šios organizacijos.
7. Viena iš rimčiausių pasitraukimo iš organizacijos pasekmių būtų tai, kad trūktų kitų galimų alternatyvų.
8. Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl tęsiu darbą šioje organizacijoje, yra ta, kad išėjimas pareikalautų didelių asmeninių aukų – kita organizacija galbūt nesuteiktų tokių privalumų, kokius turiu čia.

Normatyvinio įsipareigojimo skalė

1. Manau, kad šiais laikais žmonės per dažnai pereina iš vienos organizacijos į kitą.
2. Netikiu, kad žmogus visada privalo būti lojalus savo organizacijai. (R)

3. Man neatrodo, kad dažnas organizacijų keitimas būtų neetiškas. (R)
4. Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl tęsiu darbą šioje organizacijoje, yra ta, kad manau, jog lojalumas yra svarbus, todėl jaučiu moralinę pareigą pasilikti.
5. Jei gaučiau kitą pasiūlymą dėl geresnio darbo kitur, man neatrodytų teisinga palikti savo organizaciją.
6. Mane mokė tikėti lojalumo savo organizacijai verte.
7. Anksčiau buvo geriau, kai žmonės likdavo vienoje organizacijoje didžiąją dalį savo karjeros.
8. Nematau prasmės šiandien siekti būti „organizacijos žmogumi“ (angl. company man/woman). (R)

Pastaba. (R) reiškia atvirkščiai vertinamą teiginį. Šių teiginių atsakymai turi būti perskaiciuoti (t. y., 1 = 5, 2 = 4, 3 = 3, 4 = 2, 5 = 1) prieš apskaičiuojant skalės balus.

6 priedas. Empatiško vadovavimo subskalių patikimumas (Cronbach α)

1. Kognityvinės empatiško vadovavimo subskalės patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,983	22

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Priima darbuotojo perspektyvą, vertindamas skirtingas / sudėtingas situacijas jų akimis.	71,98	315,510	,861	,982
Skatina darbuotojus pasidalinti, kaip jie suvokia situaciją.	71,93	314,154	,856	,983
Atsižvelgia į darbuotojo požiūrį prieš priimdamas svarbius sprendimus.	72,05	313,316	,855	,983
Numato, kaip priimti sprendimai gali paveikti darbuotojus.	72,07	317,465	,802	,983
Įsiklauso į darbuotojų paaiškinimus net tada, kai jų nuomonė nesutampa su jo paties.	71,87	311,580	,850	,983
Atpažįsta darbuotojų emocijas iš jų elgesio ar neverbalinių ženklų.	72,05	315,014	,831	,983
Pastebi darbuotojų emocinės būsenos pokyčius.	72,12	313,805	,854	,983
Tiksliai interpretuoja darbuotojų emocijas.	72,38	314,024	,858	,982
Laiku pastebi, kai darbuotojai atrodo įsitempę ar nusivylę.	72,18	315,628	,824	,983
Reguliariai teiraujasi apie darbą ir asmeninius iššūkius.	72,49	311,418	,845	,983
Domisi darbuotojų nuomone apie darbo krūvį ir patiriamus iššūkius.	72,09	313,091	,868	,982
Inicijuoja pokalbius apie mokytojų emocinę gerovę, nelaukdamas, kol jie patys kreipsis.	72,72	310,813	,835	,983

Naudoja skirtingus būdus (pvz., perfrazavimą, pasitiklinimą, atvirus klausimus), kad įsitikintų, ar teisingai suprato darbuotojo mintis ir jausmus.	72,24	309,144	,881	,982
Tiksliai numato, kaip tam tikros situacijos paveiks mokytojų emocijas.	72,32	312,382	,879	,982
Atskiria realius mokytojų poreikius nuo jų išorinių emocinių reakcijų.	72,27	317,830	,806	,983
Tikslinasi ar gerai suprato mokytojų išgyvenamas emocijas.	72,33	311,453	,884	,982
Atskiria emocijų sukeltas reakcijas nuo objektyvių sąlygų.	72,21	315,708	,824	,983
Atpažįsta situacijas, kuriose darbuotojai gali jaustis pažeidžiami.	72,04	314,790	,823	,983
Prieš pradėdamas naujus darbus, įvertina bendrą komandos nuotaiką.	72,17	311,756	,860	,982
Laiku pastebi, kai kolektyve atsiranda nesutarimų ar įtampų.	72,14	317,173	,790	,983
Suvokia, kokie veiksniai lemia darbuotojų psichologinį saugumą komandoje.	72,03	313,811	,857	,982
Stebi ir supranta darbuotojų emocinės būsenos pokyčius.	72,22	311,921	,886	,982

2. Emocinės empatiško vadovavimo subskalės patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,983	22

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Emociškai išgyvena panašius jausmus, kaip ir darbuotojai.	76,48	343,336	,724	,983
Parodo, kad supranta ir jaučia tai, ką išgyvena darbuotojai.	76,07	338,922	,865	,982

Rodo supratimą ne tik žodžiais, bet ir savo elgesiu.	76,00	337,327	,891	,981
Išreiškia savo emocijas taip, kad darbuotojai pajustų jo nuoširdumą.	76,01	341,849	,844	,982
Skiria laiko išklausti darbuotoją, kai šis susiduria su asmeninėmis problemomis.	76,11	339,987	,833	,982
Jautriai reaguoja, kai darbuotojas išgyvena sudėtingą situaciją.	76,01	338,135	,893	,981
Parodo, kad jam rūpi darbuotojas ne tik kaip specialistas, bet ir kaip žmogus.	75,89	336,926	,905	,981
Siūlo pagalbą net ir tada, kai mokytojas tiesiogiai jos neprašo.	76,42	339,787	,793	,982
Kantriai reaguoja į darbuotojo emocinius sunkumus.	76,04	341,664	,862	,982
Palaiko darbuotoją, kai šis patiria emocinių sunkumų.	75,93	340,592	,878	,982
Išklauso darbuotoją ir suteikia emocinę paramą.	75,97	338,285	,911	,981
Išreiskia tikėjimą darbuotojų gebėjimais net sudėtingose situacijose.	75,85	342,850	,832	,982
Skatina darbuotojus atvirai dalintis savo emocijomis.	76,21	340,829	,824	,982
Padrąsina darbuotojus, kai jie abejoja savo galimybėmis ar išgyvena sunkumus.	75,93	338,326	,905	,981
Užmezga ryšį su mokytojais, kuris grindžiamas pagarba ir pasitikėjimu.	75,85	339,666	,881	,982
Parodo asmeninį dėmesį mokytojų emocinei būsenai.	76,16	340,232	,879	,982
Vertina darbuotojus ir su jais bendrauja pagarbiai bei šiltai.	75,67	343,291	,823	,982
Į darbuotojų emocijas reaguoja ramiai ir konstruktyviai.	75,77	344,456	,781	,982
Vadovo optimizmas padeda mokytojams išlaikyti pozityvią nuotaiką.	75,93	342,122	,835	,982
Sąmoningai valdo savo emocijas, kad kurtų palankią atmosferą komandoje.	75,90	345,030	,806	,982

Supranta, kad jo emocijos veikia bendrą komandos nuotaiką.	75,80	343,461	,805	,982
Vadovo ramybė padeda komandai išlikti susitelkusiai krizinėse situacijose.	75,81	344,523	,758	,982

3. Emocinės empatiško vadovavimo subskalės patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,986	22

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Sudaro sąlygas darbuotojams išsakyti savo mintis iki galo, jų nepertraukinėdamas, parodydamas, kad jų nuomonė svarbi.	76,22	333,682	,844	,985
Aiškiai parodo, kad darbuotojų pasiūlymai yra vertingi.	76,30	333,535	,890	,985
Bendraudamas palaiko akių kontaktą ir kūno kalba parodo dėmesingumą.	76,09	335,326	,842	,985
Skatina mokytojus laisvai reikšti savo nuomonę, įskaitant ir kritines įžvalgas.	76,40	333,703	,894	,985
Reaguoja į mokytojų pastabas pagarbiai ir konstruktyviai.	76,17	334,741	,856	,985
Užduoda atvirus klausimus, skatinančius mokytoją plačiau išsakyti savo mintis.	76,47	335,450	,853	,985
Suteikia individualų grįžtamąjį ryšį, pritaikytą konkrečiam mokytojui.	76,45	336,101	,874	,985
Atsižvelgia į skirtingus mokytojų darbo stilius.	76,45	336,281	,860	,985
Koreguoja darbo krūvį atsižvelgdamas į mokytojo situaciją.	76,66	336,788	,770	,986
Stengiasi apsaugoti darbuotoją nuo nepagrįstos kritikos ar perteklinio spaudimo.	76,41	333,606	,881	,985
Padrąsina mokytoją tęsti darbą po nesėkmės.	76,22	333,476	,897	,985

Sudaro sąlygas darbuotojams kalbėti apie klaidas be baimės būti nubaustiems.	76,41	334,039	,861	,985
Skatina darbuotojus drąsiai siūlyti naujas idėjas.	76,23	338,144	,825	,985
Kalbėdamas sustiprina darbuotojų pasitikėjimą savo gebėjimais.	76,25	333,959	,888	,985
Viešai įvertina darbuotojų pastangas, net jei rezultatas nėra idealus.	76,44	336,191	,851	,985
Skatina darbuotojus atvirai užduoti klausimus susirinkimų metu.	76,30	338,325	,793	,985
Siekia konstruktyvaus susitarimo, o ne kaltųjų paieškos.	76,23	333,287	,885	,985
Kilus konfliktui, išklauso visas puses ir gerbia kiekvienos jų pozicijas.	76,22	333,843	,872	,985
Padedą mokytojams rasti bendrus interesus konflikto metu.	76,37	333,533	,901	,985
Sprendžia konfliktus abipusiai naudinga forma.	76,36	334,116	,897	,985
Stiprina darbuotojų pasitikėjimą, kad konfliktai gali būti išsprendžiami teigiamai.	76,28	333,762	,915	,985
Skatina matyti konfliktą kaip natūralią darbo dalį.	76,39	336,091	,873	,985

7 priedas. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai subskalių patikimumas (Cronbach α)

1. Afektyvios darbuotojų įsipareigojimo organizacijai subskalės patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,897	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Būčiau labai laimingas, jei visą savo karjerą galėčiau praleisti šioje organizacijoje.	23,96	29,660	,734	,878
Man patinka kalbėtis apie savo organizaciją su žmonėmis už jos ribų.	24,02	31,069	,668	,885
Tikrai jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano pačios/paties problemos.	24,11	30,242	,732	,879
Manau, kad galečiau taip pat lengvai prisirišti prie kitos organizacijos, kaip esu prisirišęs prie šios.	24,79	32,282	,504	,899
Nesijaučiu tarsi būčiau šios organizacijos šeimos dalis.	24,25	28,875	,782	,873
Nesijaučiu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos.	24,30	29,401	,695	,882
Ši organizacija man turi labai didelę asmeninę reikšmę.	23,98	30,628	,615	,890
Nejaučiu stipraus priklausymo šiai organizacijai jausmo.	24,23	29,689	,706	,881

2. Tęstinės darbuotojų įsipareigojimo organizacijai subskalės patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,780	8

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Nebijau, kas galėtų nutikti, jei palikčiau darbą šioje organizacijoje neturėdamas kito darbo.	23,22	17,135	,449	,763
Man dabar būtų labai sunku palikti savo organizaciją, net jei to norėčiau.	22,73	16,426	,596	,736
Per daug dalykų mano gyvenime būtų sutrikdyta, jei nuspręščiau išeiti iš organizacijos dabar.	22,79	15,651	,697	,717
Man nebūtų per daug brangu palikti šią organizaciją dabar.	23,20	18,318	,323	,783
Šiuo metu likti šioje organizacijoje man yra tiek pat būtinybė, kiek ir noras.	22,55	17,881	,497	,755
Jaučiu, kad turiu per mažai galimybių apsvastyti išėjimą iš šios organizacijos.	23,09	18,421	,367	,774
Viena iš rimčiausių pasitraukimo iš organizacijos pasekmių būtų tai, kad trūktų kitų galimų alternatyvų.	22,94	18,446	,371	,773
Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl tęsiu darbą šioje organizacijoje, yra ta, kad išėjimas pareikalautų didelių asmeninių aukų - kita organizacija galbūt nesuteiktų tokių privalumų, kokius turiu čia.	22,78	16,539	,582	,739

3. Normatyvinės darbuotojų įsipareigojimo organizacijai subskalės patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,823	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Manau, kad šiais laikais žmonės per dažnai pereina iš vienos organizacijos į kitą.	22,87	19,988	,627	,791
Netikiu, kad žmogus visada privalo būti lojalus savo organizacijai.	23,51	21,410	,469	,812
Man neatrodo, kad dažnas organizacijų keitimas būtų neetiškas.	23,54	23,074	,282	,835
Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl tęsiu darbą šioje organizacijoje, yra ta, kad manau, jog lojalumas yra svarbus, todėl jaučiu moralinę pareigą pasilikti.	22,73	18,924	,700	,779
Jeį gaučiau kitą pasiūlymą dėl geresnio darbo kitur, man neatrodytų teisinga palikti savo organizaciją.	22,97	20,350	,516	,807
Mane mokė tikėti lojalumo savo organizacijai verte.	22,69	19,816	,682	,784
Anksčiau buvo geriau, kai žmonės likdavo vienoje organizacijoje didžiąją dalį savo karjeros.	22,89	19,719	,653	,787
Nematau prasmės šiandien siekti būti "organizacijos žmogumi" (angl. company man/woman).	22,89	21,687	,427	,818

8 priedas. Kognityvinė empatiško vadovavimo raiška (M, SD)

Statistics						
		KOG_perpektivos_priėmimas	KOG_emocijų_atpažinimas	KOG_sąmoningas_įsitraukimas	KOG_empatinis_tikslumas	KOG_socialinis_sąmoningumas
N	Valid	246	246	246	246	246
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,6341	3,4299	3,2307	3,3813	3,4736
Std. Deviation		,86007	,86332	,96330	,85207	,88630

Statistics						
		Priima darbuotojo perspektyvą, vertindamas skirtingas / sudėtingas situacijas jų akimis.	Skatina darbuotojus pasidalinti, kaip jie suvokia situaciją.	Atsižvelgia į darbuotojo požiūrį prieš priimdamas svarbius sprendimus.	Numato, kaip priimti sprendimai gali paveikti darbuotojus.	Įsiklauso į darbuotojų paaiškinimus net tada, kai jų nuomonė nesutampa su jo paties.
N	Valid	246	246	246	246	246
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,64	3,68	3,56	3,55	3,74
Std. Deviation		,905	,955	,983	,901	1,045

	Atpažįsta darbuotojų emocijas iš jų elgesio ar neverbalinių ženklų.	Pastebi darbuotojų emocinės būsenos pokyčius.	Tiksliai interpretuoja darbuotojų emocijas.	Laiku pastebi, kai darbuotojai atrodo įsitempę ar nusivylę.	Reguliariai teiraujasi apie darbą ir asmeninius iššūkius.	Domisi darbuotojų nuomone apie darbo krūvį ir patiriamus iššūkius.
	246	246	246	246	246	246
	0	0	0	0	0	0
	3,56	3,49	3,24	3,43	3,13	3,53
	,953	,968	,957	,940	1,056	,976

Inicijuoja pokalbius apie mokytojų emocinę gerovę, nelaukdamas, kol jie patys kreipsis.	Naudoja skirtingus būdus (pvz., perfrazavimą, pasitikslinimą, atvirus klausimus), kad įsitikintų, ar teisingai suprato darbuotojo mintis ir jausmus.	Tiksliai numato, kaip tam tikros situacijos paveiks mokytojų emocijas.	Atskiria realius mokytojų poreikius nuo jų išorinių emocinių reakcijų.	Tikslinasi ar gerai suprato mokytojų išgyvenamas emocijas.	Atskiria emocijų sukeltas reakcijas nuo objektyvių sąlygų.
246	246	246	246	246	246
0	0	0	0	0	0
2,89	3,38	3,29	3,35	3,29	3,41
1,088	1,088	,988	,884	1,011	,938

Atpažįsta situacijas, kuriose darbuotojai gali jaustis pažeidžiami.	Prieš pradėdamas naujus darbus, įvertina bendrą komandos nuotaiką.	Laiku pastebi, kai kolektyve atsiranda nesutarimų ar įtampų.	Suvokia, kokie veiksniai lemia darbuotojų psichologinį saugumą komandoje.	Stebi ir supranta darbuotojų emocinės būsenos pokyčius.
246	246	246	246	246
0	0	0	0	0
3,57	3,45	3,48	3,58	3,39
,969	1,028	,924	,964	,995

9 priedas. Emocinė empatiško vadovavimo raiška (M, SD)

		Statistics			
		Jausmų_atitiki mas	Užuojauta_atja uta	Emocinis_pala ikymas	Emocijų_perda vimas
N	Valid	246	246	246	246
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,4685	3,5154	3,6838	3,7510
Std. Deviation		,96509	,95925	,89285	,87409

		Statistics				
		Emociškai išgyvena panašius jausmus, kaip ir darbuotojai.	Parodo, kad supranta ir jaučia tai, ką išgyvena darbuotojai.	Rodo supratimą ne tik žodžiais, bet ir savo elgesiu.	Išreiškia savo emocijas taip, kad darbuotojai pajustų jo nuoširdumą.	Skiria laiko išklausti darbuotoją, kai šis susiduria su asmeninėmis problemomis.
N	Valid	246	246	246	246	246
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,13	3,54	3,61	3,60	3,50
Std. Deviation		1,095	1,063	1,082	,996	1,068

Jautriai reaguoja, kai darbuotojas išgyvena sudėtingą situaciją.	Parodo, kad jam rūpi darbuotojas ne tik kaip specialistas, bet ir kaip žmogus.	Siūlo pagalbą net ir tada, kai mokytojas tiesiogiai jos neprašo.	Kantriai reaguoja į darbuotojo emocinius sunkumus.	Palaiko darbuotoją, kai šis patiria emocinių sunkumų.	Išklauso darbuotoją ir suteikia emocinę paramą.
246	246	246	246	246	246
0	0	0	0	0	0
3,60	3,72	3,19	3,57	3,67	3,64
1,056	1,079	1,125	,982	,998	1,031

Išreiškia tikėjimą darbuotojų gebėjimais net sudėtingose situacijose.	Skatina darbuotojus atvirai dalintis savo emocijomis.	Padrąsina darbuotojus, kai jie abejoja savo galimybėmis ar išgyvena sunkumus.	Užmezga ryšį su mokytojais, kuris grindžiamas pagarba ir pasitikėjimu.	Parodo asmeninį dėmesį mokytojų emocinei būsenai.	Vertina darbuotojus ir su jais bendruoja pagarbiai bei šiltai.
246	246	246	246	246	246
0	0	0	0	0	0
3,76	3,40	3,68	3,76	3,45	3,94
,978	1,052	1,037	1,023	1,008	,973

I darbuotojų emocijas reaguoja ramiai ir konstruktyviai.	Vadovo optimizmas padeda mokytojams išlaikyti pozityvią nuotaiką.	Sąmoningai valdo savo emocijas, kad kurtų palankią atmosferą komandoje.	Supranta, kad jo emocijos veikia bendrą komandos nuotaiką.	Vadovo ramybė padeda komandai išlikti susitelkusiai krizinėse situacijose.
246	246	246	246	246
0	0	0	0	0
3,84	3,68	3,71	3,81	3,80
,983	,997	,936	,989	1,009

10 priedas. Elgsenos empatiško vadovavimo raiška (M, SD)

		Statistics			
		Atvira_komunikacija	Individualus_dėmesys	Psichologinis_saugumas	Konfliktų_sprendimas
N	Valid	246	246	246	246
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,6897	3,5317	3,6415	3,6606
Std. Deviation		,90747	,89272	,87135	,91811

		Statistics				
		Sudaro sąlygas darbuotojams išsakyti savo mintis iki galo, jų nepertraukinėdamas, parodydamas, kad jų nuomonė svarbi.	Aiškiai parodo, kad darbuotojų pasiūlymai yra vertingi.	Bendraudamas palaiko akių kontaktą ir kūno kalba parodo dėmesingumą.	Skatina mokytojus laisvai reikšti savo nuomonę, įskaitant ir kritines įžvalgas.	Reaguoja į mokytojų pastabas pagarbiai ir konstruktyviai.
N	Valid	246	246	246	246	246
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,75	3,66	3,87	3,57	3,79
Std. Deviation		1,054	1,008	1,004	,999	1,007

Užduoda atvirus klausimus, skatinančius mokytojų plačiau išsakyti savo mintis.	Suteikia individualų grįžtamąjį ryšį, pritaikytą konkrečiam mokytojui.	Atsižvelgia į skirtingus mokytojų darbo stilius.	Koreguoja darbo krūvį atsižvelgdamas į mokytojo situaciją.	Stengiasi apsaugoti darbuotoją nuo nepagrįstos kritikos ar perteklinio spaudimo.	Padrąsina mokytoją tęsti darbą po nesėkmės.
246	246	246	246	246	246
0	0	0	0	0	0
3,50	3,52	3,52	3,30	3,56	3,75
,989	,946	,955	1,042	1,015	1,002

Sudaro sąlygas darbuotojams kalbėti apie klaidas be baimės būti nubaustiems.	Skatina darbuotojus drąsiai siūlyti naujas idėjas.	Kalbėdamas sustiprina darbuotojų pasitikėjimą savo gebėjimais.	Viešai įvertina darbuotojų pastangas, net jei rezultatas nėra idealus.	Skatina darbuotojus atvirai užduoti klausimus susirinkimų metu.	Siekia konstruktyvaus susitarimo, o ne kaltųjų paieškos.
246	246	246	246	246	246
0	0	0	0	0	0
3,56	3,74	3,72	3,52	3,67	3,74
1,024	,933	,997	,968	,962	1,021

Kilus konfliktui, išklauso visas puses ir gerbia kiekvienos jų pozicijas.	Padedą mokytojams rasti bendrus interesus konflikto metu.	Sprendžia konfliktus abipusiai naudingą formą.	Stiprina darbuotojų pasitikėjimą, kad konfliktai gali būti išsprendžiami teigiamai.	Skatina matyti konfliktą kaip natūralią darbo dalį.
246	246	246	246	246
0	0	0	0	0
3,75	3,59	3,61	3,69	3,58
1,018	,997	,983	,975	,947

11 priedas. Darbuotojų įsipareigojimo subskalių raiška (M, SD)

Statistics

		Afektvūs_įsipa reigojimas	Tęstinis_įsipar eigojimas	Normatyvinis_į sipareigojimas
N	Valid	246	246	246
	Missing	0	0	0
Mean		3,4578	3,2734	3,2876
Std. Deviation		,77973	,58594	,64066

Afektvūs_įsipareigojimas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,50	1	,4	,4	,4
	1,63	1	,4	,4	,8
	1,88	2	,8	,8	1,6
	2,00	5	2,0	2,0	3,7
	2,13	3	1,2	1,2	4,9
	2,25	3	1,2	1,2	6,1
	2,38	5	2,0	2,0	8,1
	2,50	8	3,3	3,3	11,4
	2,63	13	5,3	5,3	16,7
	2,75	14	5,7	5,7	22,4
	2,88	13	5,3	5,3	27,6
	3,00	20	8,1	8,1	35,8
	3,13	9	3,7	3,7	39,4
	3,25	10	4,1	4,1	43,5
	3,38	16	6,5	6,5	50,0
	3,50	21	8,5	8,5	58,5
	3,63	9	3,7	3,7	62,2
	3,75	9	3,7	3,7	65,9
	3,88	12	4,9	4,9	70,7
	4,00	13	5,3	5,3	76,0
	4,13	12	4,9	4,9	80,9
	4,25	11	4,5	4,5	85,4
	4,38	4	1,6	1,6	87,0
	4,50	8	3,3	3,3	90,2
	4,63	3	1,2	1,2	91,5
	4,75	8	3,3	3,3	94,7
	4,88	7	2,8	2,8	97,6
	5,00	6	2,4	2,4	100,0
	Total	246	100,0	100,0	

Tęstinis_įsipareigojimas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,25	1	,4	,4	,4
	1,50	1	,4	,4	,8
	1,63	1	,4	,4	1,2
	1,75	1	,4	,4	1,6
	1,88	1	,4	,4	2,0
	2,00	4	1,6	1,6	3,7
	2,13	1	,4	,4	4,1
	2,25	3	1,2	1,2	5,3
	2,38	5	2,0	2,0	7,3
	2,50	11	4,5	4,5	11,8
	2,63	7	2,8	2,8	14,6
	2,75	13	5,3	5,3	19,9
	2,88	15	6,1	6,1	26,0
	3,00	23	9,3	9,3	35,4
	3,13	16	6,5	6,5	41,9
	3,25	16	6,5	6,5	48,4
	3,38	14	5,7	5,7	54,1
	3,50	31	12,6	12,6	66,7
	3,63	31	12,6	12,6	79,3
	3,75	13	5,3	5,3	84,6
	3,88	16	6,5	6,5	91,1
	4,00	3	1,2	1,2	92,3
	4,13	8	3,3	3,3	95,5
	4,25	5	2,0	2,0	97,6
	4,38	1	,4	,4	98,0
	4,50	3	1,2	1,2	99,2
	4,75	1	,4	,4	99,6
	5,00	1	,4	,4	100,0
	Total	246	100,0	100,0	

Normatyvinis_įsipareigojimas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,13	1	,4	,4	,4
	1,38	1	,4	,4	,8
	1,50	2	,8	,8	1,6
	1,63	1	,4	,4	2,0
	1,75	1	,4	,4	2,4
	1,88	1	,4	,4	2,8
	2,00	1	,4	,4	3,3
	2,13	4	1,6	1,6	4,9
	2,25	3	1,2	1,2	6,1
	2,38	5	2,0	2,0	8,1
	2,50	8	3,3	3,3	11,4

2,63	8	3,3	3,3	14,6
2,75	11	4,5	4,5	19,1
2,88	14	5,7	5,7	24,8
3,00	26	10,6	10,6	35,4
3,13	20	8,1	8,1	43,5
3,25	22	8,9	8,9	52,4
3,38	19	7,7	7,7	60,2
3,50	18	7,3	7,3	67,5
3,63	20	8,1	8,1	75,6
3,75	9	3,7	3,7	79,3
3,88	12	4,9	4,9	84,1
4,00	13	5,3	5,3	89,4
4,13	7	2,8	2,8	92,3
4,25	7	2,8	2,8	95,1
4,38	4	1,6	1,6	96,7
4,50	2	,8	,8	97,6
4,63	3	1,2	1,2	98,8
4,75	1	,4	,4	99,2
4,88	2	,8	,8	100,0
Total	246	100,0	100,0	

12 priedas. Afektinio darbuotojų išsipareigojimo raiška (M, SD)

		Statistics				
		Būčiau labai laimingas, jei visą savo karjerą galėčiau praleisti šioje organizacijoje.	Man patinka kalbėtis apie savo organizaciją su žmonėmis už jos ribų.	Tikrai jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano pačios/paties problemos.	Manau, kad galečiau taip pat lengvai prisirišti prie kitos organizacijos, kaip esu prisirišęs prie šios.	Nesijaučiu tarsi bučiau šios organizacijos šeimos dalis.
N	Imties dydis	246	246	246	246	246
	Neatskayta	0	0	0	0	0
Vidurkis		3,70	3,65	3,56	2,87	3,41
Std. nuokrypis		1,026	,935	,962	,988	1,060

Nesijaučiu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos.	Ši organizacija man turi labai didelę asmeninę reikšmę.	Nejaučiu stipraus priklausymo šiai organizacijai jausmo.
246	246	246
0	0	0
3,37	3,68	3,43
1,101	1,053	1,054

13 priedas. Tęstinio darbuotojų išipareigojimo raiška (M, SD)

		Statistics				
		Nebijau, kas galečiau nutikti, jei palikčiau darbą šioje organizacijoje neturėdamas kito darbo.	Man dabar būtų labai sunku palikti savo organizaciją, net jei to norėčiau.	Per daug dalykų mano gyvenime būtų sutrikdyta, jei nuspręščiau išeiti iš organizacijos dabar.	Man nebūtų per daug brangu palikti šią organizaciją dabar.	Šiuo metu likti šioje organizacijoje man yra tiek pat būtinybė, kiek ir noras.
N	Imties dydis	246	246	246	246	246
	Neatsakytą	0	0	0	0	0
Vidurkis		2,97	3,46	3,39	2,98	3,63
Std. nuokrypis		1,022	,958	,975	,977	,816

Jaučiu, kad turiu per mažai galimybių apsvarstyti išėjimą iš šios organizacijos.	Viena iš rimčiausių pasitraukimo iš organizacijos pasekmių būtų tai, kad trūktų kitų galimų alternatyvų.	Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl tęsiu darbą šioje organizacijoje, yra ta, kad išėjimas pareikalautų didelių asmeninių aukų - kita organizacija galbūt nesuteiktų tokių privalumų, kokius turiu čia.
246	246	246
0	0	0
3,10	3,24	3,41
,882	,870	,955

14 priedas. Normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo raiška (M, SD)

		Statistics				
		Manau, kad šiais laikais žmonės per dažnai pereina iš vienos organizacijos į kitą.	Netikiu, kad žmogus visada privalo būti lojalus savo organizacijai.	Man neatrodo, kad dažnas organizacijų keitimas būtų neetiškas.	Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl tęsiu darbą šioje organizacijoje, yra ta, kad manau, jog lojalumas yra svarbus, todėl jaučiu moralinę pareigą pasilikti.	Jeigu daugiau kitą pasiūlymą dėl geresnio darbo kitur, man neatrodytų teisinga palikti savo organizaciją.
N	Imties dydis	246	246	246	246	246
	Neatsakyta	0	0	0	0	0
Vidurkis		3,43	2,79	2,76	3,57	3,33
Std. nuokrypis		,957	,924	,888	1,031	1,039

Mane mokė tikėti lojalumo savo organizacijai verte.	Anksčiau buvo geriau, kai žmonės likdavo vienoje organizacijoje didžiąją dalį savo karjeros.	Nematau prasmės šiandien siekti būti "organizacijos žmogumi" (angl. company man/woman).
246	246	246
0	0	0
3,61	3,41	3,41
,922	,968	,933

15 priedas. Darbuotojų išipareigojimo skirtumai pagal amžių (Kruskal–Wallis testas)

Ranks			
	Jūsų amžius (pažymėkite langelį)	N	Mean Rank
Būčiau labai laimingas, jei visą savo karjerą galėčiau praleisti šioje organizacijoje.	Iki 30 m.	22	96,59
	31-40 m.	61	102,32
	41-50 m.	102	131,57
	51 m. ir daugiau	61	140,89
	Total	246	
Man patinka kalbėtis apie savo organizaciją su žmonėmis už jos ribų.	Iki 30 m.	22	116,43
	31-40 m.	61	105,61
	41-50 m.	102	129,79
	51 m. ir daugiau	61	133,42
	Total	246	
Tikrai jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano pačios/paties problemos.	Iki 30 m.	22	82,32
	31-40 m.	61	109,72
	41-50 m.	102	131,65
	51 m. ir daugiau	61	138,51
	Total	246	
Manau, kad galečiau taip pat lengvai prisirišti prie kitos organizacijos, kaip esu prisirišęs prie šios.	Iki 30 m.	22	96,59
	31-40 m.	61	112,89
	41-50 m.	102	131,47
	51 m. ir daugiau	61	130,49
	Total	246	
Nesijaučiu tarsi bučiau šios organizacijos šeimos dalis.	Iki 30 m.	22	96,93
	31-40 m.	61	113,08
	41-50 m.	102	128,59
	51 m. ir daugiau	61	134,98
	Total	246	
Nesijaučiu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos.	Iki 30 m.	22	101,32
	31-40 m.	61	107,25
	41-50 m.	102	128,89
	51 m. ir daugiau	61	138,73
	Total	246	
Ši organizacija man turi labai didelę asmeninę reikšmę.	Iki 30 m.	22	93,77
	31-40 m.	61	111,82
	41-50 m.	102	129,33
	51 m. ir daugiau	61	136,16
	Total	246	
Nejaučiu stipraus priklausymo šiai organizacijai jausmo.	Iki 30 m.	22	96,34
	31-40 m.	61	106,41
	41-50 m.	102	125,48
	51 m. ir daugiau	61	147,08
	Total	246	

Nebijau, kas galėtų nutikti, jei palikčiau darbą šioje organizacijoje neturėdamas kito darbo.	Iki 30 m.	22	103,86
	31-40 m.	61	111,52
	41-50 m.	102	125,25
	51 m. ir daugiau	61	139,65
	Total	246	
Man dabar būtų labai sunku palikti savo organizaciją, net jei to norėčiau.	Iki 30 m.	22	115,30
	31-40 m.	61	120,02
	41-50 m.	102	124,43
	51 m. ir daugiau	61	128,39
	Total	246	
Per daug dalykų mano gyvenime būtų sutrikdyta, jei nuspręščiau išeiti iš organizacijos dabar.	Iki 30 m.	22	110,05
	31-40 m.	61	113,09
	41-50 m.	102	123,69
	51 m. ir daugiau	61	138,44
	Total	246	
Man nebūtų per daug brangu palikti šią organizaciją dabar.	Iki 30 m.	22	88,25
	31-40 m.	61	112,46
	41-50 m.	102	124,05
	51 m. ir daugiau	61	146,33
	Total	246	
Šiuo metu likti šioje organizacijoje man yra tiek pat būtinybė, kiek ir noras.	Iki 30 m.	22	111,68
	31-40 m.	61	110,52
	41-50 m.	102	122,44
	51 m. ir daugiau	61	142,51
	Total	246	
Jaučiu, kad turiu per mažai galimybių apsvarstyti išėjimą iš šios organizacijos.	Iki 30 m.	22	117,48
	31-40 m.	61	108,70
	41-50 m.	102	125,20
	51 m. ir daugiau	61	137,63
	Total	246	
Viena iš rimčiausių pasitraukimo iš organizacijos pasekmių būtų tai, kad trūktų kitų galimų alternatyvų.	Iki 30 m.	22	119,52
	31-40 m.	61	112,48
	41-50 m.	102	124,30
	51 m. ir daugiau	61	134,61
	Total	246	
Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl tęsiu darbą šioje organizacijoje, yra ta, kad išėjimas pareikalautų didelių asmeninių aukų - kita organizacija galbūt nesuteiktų tokių privalumų, kokius turiu čia.	Iki 30 m.	22	107,39
	31-40 m.	61	112,53
	41-50 m.	102	128,88
	51 m. ir daugiau	61	131,29
	Total	246	
Manau, kad šiais laikais žmonės per dažnai pereina iš vienos organizacijos į kitą.	Iki 30 m.	22	94,43
	31-40 m.	61	105,72
	41-50 m.	102	140,42
	51 m. ir daugiau	61	123,47
	Total	246	

Netikiu, kad žmogus visada privalo būti lojalus savo organizacijai.	Iki 30 m.	22	86,50
	31-40 m.	61	103,63
	41-50 m.	102	136,10
	51 m. ir daugiau	61	135,65
	Total	246	
Man neatrodo, kad dažnas organizacijų keitimas būtų neetiškas.	Iki 30 m.	22	105,14
	31-40 m.	61	112,70
	41-50 m.	102	129,58
	51 m. ir daugiau	61	130,75
	Total	246	
Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl tęsiu darbą šioje organizacijoje, yra ta, kad manau, jog lojalumas yra svarbus, todėl jaučiu moralinę pareigą pasilikti.	Iki 30 m.	22	104,16
	31-40 m.	61	104,70
	41-50 m.	102	131,06
	51 m. ir daugiau	61	136,63
	Total	246	
Jei gaučiau kitą pasiūlymą dėl geresnio darbo kitur, man neatrodytų teisinga palikti savo organizaciją.	Iki 30 m.	22	111,34
	31-40 m.	61	115,15
	41-50 m.	102	123,36
	51 m. ir daugiau	61	136,47
	Total	246	
Mane mokė tikėti lojalumo savo organizacijai verte.	Iki 30 m.	22	127,07
	31-40 m.	61	104,49
	41-50 m.	102	131,34
	51 m. ir daugiau	61	128,11
	Total	246	
Anksčiau buvo geriau, kai žmonės likdavo vienoje organizacijoje didžiąją dalį savo karjeros.	Iki 30 m.	22	97,23
	31-40 m.	61	104,49
	41-50 m.	102	133,73
	51 m. ir daugiau	61	134,88
	Total	246	
Nematau prasmės šiandien siekti būti "organizacijos žmogumi" (angl. company man/woman).	Iki 30 m.	22	92,39
	31-40 m.	61	106,92
	41-50 m.	102	135,02
	51 m. ir daugiau	61	132,03
	Total	246	

Test Statistics ^{a,b}					
	Būčiau labai laimingas, jei visą savo karjerą galėčiau praleisti šioje organizacijoje.	Man patinka kalbėtis apie savo organizaciją su žmonėmis už jos ribų.	Tikrai jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano pačios/paties problemos.	Manau, kad galėčiau taip pat lengvai prisirišti prie kitos organizacijos, kaip esu prisirišęs prie šios.	Nesijaučiu tarsi bučiau šios organizacijos šeimos dalis.
Kruskal-Wallis H	14,693	6,963	15,421	6,956	6,976
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,002	,073	,001	,073	,073

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Jūsų amžius (pažymėkite langelį)

Nesijaučiu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos.	Ši organizacija man turi labai didelę asmeninę reikšmę.	Nejaučiu stipraus priklausymo šiai organizacijai jausmo.	Nebijau, kas gautų nutikti, jei palikčiau darbą šioje organizacijoje neturėdamas kito darbo.	Man dabar būtų labai sunku palikti savo organizaciją, net jei to norėčiau.	Per daug dalykų mano gyvenime būtų sutrikdyta, jei nuspręščiau išeiti iš organizacijos dabar.
9,285	8,841	14,524	7,181	,843	5,415
3	3	3	3	3	3
,026	,031	,002	,066	,839	,144

Man nebūtų per daug brangu palikti šią organizaciją dabar.	Šiuo metu likti šioje organizacijoje man yra tiek pat būtinybė, kiek ir noras.	Jaučiu, kad turiu per mažai galimybių apsvastyti išėjimą iš šios organizacijos.	Viena iš rimčiausių pasitraukimo iš organizacijos pasekmių būtų tai, kad trūktų kitų galimų alternatyvų.	Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl tęsiu darbą šioje organizacijoje, yra ta, kad išėjimas pareikalaus didelių asmeninių aukų - kita organizacija galbūt nesuteiktų tokių privalumų, kokius turiu čia.	Manau, kad šiais laikais žmonės per dažnai pereina iš vienos organizacijos į kitą.
14,424	8,408	6,095	3,443	4,457	15,085
3	3	3	3	3	3
,002	,038	,107	,328	,216	,002

Netikiu, kad žmogus visada privalo būti lojalus savo organizacijai.	Man neatrodo, kad dažnas organizacijų keitimas būtų neetiškas.	Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl tęsiu darbą šioje organizacijoje, yra ta, kad manau, jog lojalumas yra svarbus, todėl jaučiu moralinę pareigą pasilikti.	Jeigu daugiau kitą pasiūlymą dėl geresnio darbo kitur, man neatrodytų teisinga palikti savo organizaciją.	Mane mokė tikėti lojalumo savo organizacijai verte.	Anksčiau buvo geriau, kai žmonės likdavo vienoje organizacijoje didžiąją dalį savo karjeros.
17,471	4,828	10,148	3,911	6,888	12,597
3	3	3	3	3	3
<,001	,185	,017	,271	,076	,006

Nematau prasmės šiandien siekti būti "organizacijos žmogumi" (angl. company man/woman).

12,397
3
,006

16 priedas. Empatiško vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajos (Spearman)

		Correlations				
		Perspektyva	Emocijų_atpažinimas	Įsitraukimas	Tikslumas	Sąmoningumas
Perspektyva	Pearson Correlation	1	,895***	,883***	,893***	,891***
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	246	246	246	246	246
Emocijų_atpažinimas	Pearson Correlation	,895***	1	,875***	,895***	,868***
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	246	246	246	246	246
Įsitraukimas	Pearson Correlation	,883***	,875***	1	,904***	,885***
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	246	246	246	246	246
Tikslumas	Pearson Correlation	,893***	,895***	,904***	1	,913***
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	246	246	246	246	246
Sąmoningumas	Pearson Correlation	,891***	,868***	,885***	,913***	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	246	246	246	246	246
Jausmų_atitikimas	Pearson Correlation	,880***	,859***	,892***	,892***	,902***
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	246	246	246	246	246
Užuojauta_atjauta	Pearson Correlation	,895***	,857***	,897***	,887***	,905***
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	246	246	246	246	246
Emocinis_palaikymas	Pearson Correlation	,898***	,843***	,851***	,882***	,902***
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	246	246	246	246	246
Emocijų_perdavimas	Pearson Correlation	,830***	,770***	,763***	,826***	,815***
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	246	246	246	246	246
Atvira_komunikacija	Pearson Correlation	,888***	,828***	,823***	,860***	,858***
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	246	246	246	246	246
Individualus_dėmesys	Pearson Correlation	,866***	,837***	,872***	,895***	,880***
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	246	246	246	246	246
Psichologinis_saugumas	Pearson Correlation	,875***	,796***	,816***	,831***	,843***
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	246	246	246	246	246
Konfliktų_sprendimas	Pearson Correlation	,854***	,808***	,810***	,852***	,851***
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	246	246	246	246	246
Afektyvus_įsipareigojimas	Pearson Correlation	,694***	,650***	,639***	,648***	,644***
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	246	246	246	246	246
Tęstinis_įsipareigojimas	Pearson Correlation	,419***	,454***	,449***	,461***	,451***
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	246	246	246	246	246
Normatyvinis_įsipareigojimas	Pearson Correlation	,509***	,542***	,470***	,501***	,552***
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	246	246	246	246	246

***. Correlation at 0.001 (2-tailed)

Jausmų_atitiki mas	Užuojauta_atja uta	Emocinis_pala ikymas	Emocijų_perda vimas	Atvira_komunik acija	Individualus_d ėmesys	Psichologinis_ saugumas
,880***	,895***	,898***	,830***	,888***	,866***	,875***
<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246	246	246	246
,859***	,857***	,843***	,770***	,828***	,837***	,796***
<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246	246	246	246
,892***	,897***	,851***	,763***	,823***	,872***	,816***
<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246	246	246	246
,892***	,887***	,882***	,826***	,860***	,895***	,831***
<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246	246	246	246
,902***	,905***	,902***	,815***	,858***	,880***	,843***
<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246	246	246	246
1	,903***	,874***	,787***	,855***	,876***	,833***
	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246	246	246	246
,903***	1	,928***	,827***	,882***	,893***	,874***
<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246	246	246	246
,874***	,928***	1	,907***	,928***	,908***	,910***
<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246	246	246	246
,787***	,827***	,907***	1	,904***	,870***	,869***
<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
246	246	246	246	246	246	246
,855***	,882***	,928***	,904***	1	,920***	,926***
<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
246	246	246	246	246	246	246
,876***	,893***	,908***	,870***	,920***	1	,909***
<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
246	246	246	246	246	246	246
,833***	,874***	,910***	,869***	,926***	,909***	1
<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
246	246	246	246	246	246	246
,835***	,850***	,901***	,889***	,928***	,922***	,905***
<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246	246	246	246
,660***	,680***	,681***	,628***	,674***	,680***	,695***
<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246	246	246	246
,443***	,458***	,429***	,376***	,370***	,448***	,405***
<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246	246	246	246
,513***	,475***	,476***	,418***	,436***	,452***	,406***
<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246	246	246	246

Konfliktų sprendimas	Afektivus įsipa reigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Normatyvinis įsipareigojimas
,854***	,694***	,419***	,509***
<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246
,808***	,650***	,454***	,542***
<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246
,810***	,639***	,449***	,470***
<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246
,852***	,648***	,461***	,501***
<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246
,851***	,644***	,451***	,552***
<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246
,835***	,660***	,443***	,513***
<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246
,850***	,680***	,458***	,475***
<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246
,901***	,681***	,429***	,476***
<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246
,889***	,628***	,376***	,418***
<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246
,928***	,674***	,370***	,436***
<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246
,922***	,680***	,448***	,452***
<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246
,905***	,695***	,405***	,406***
<,001	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246
1	,620***	,377***	,432***
	<,001	<,001	<,001
246	246	246	246
,620***	1	,508***	,563***
<,001		<,001	<,001
246	246	246	246
,377***	,508***	1	,652***
<,001	<,001		<,001
246	246	246	246
,432***	,563***	,652***	1
<,001	<,001	<,001	
246	246	246	246