



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajos

Baigiamasis magistro studijų projektas

Nedas Mejeras

Projekto autorius

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Vadovė

Panevėžys, 2026



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajos

Baigiamasis magistro studijų projektas

Vadyba (6211LX035)

Nedas Mejeras

Projekto autorius

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2026



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Nedas Mejeras

Vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajos

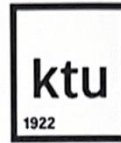
Akademinių sąžiningumo deklaracija

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.

Nedas Mejeras

Patvirtinta elektroniniu būdu



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU
TVKC vadovė
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui **Nedui Mejerui**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba)	Vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajos
--	--

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)	The Links Between Emotional Intelligence of a Manager and Psychological Well-being of Employees
---	--

Patvirtinta 2025 m. lapkričio 24 d. dekanų 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: magistro baigiamojo projekto atitiktis KTU rašto darbų rengimo metodiniams nurodymams

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Atskleisti emocinio intelekto sampratą ir identifikuoti vadovo emocinio intelekto klasterius teoriniame kontekste.
2. Išanalizuoti psichologinės gerovės sampratą ir teoriškai pagrįsti darbuotojų psichologinės gerovės dimensijas.
3. Atskleisti vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajų teoriniame kontekste įžvalgas.
4. Ištirti vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės raišką bei sąsajas.

Vadovė

doc. dr. Nida Kvedaraitė

(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Užduotį gavau

Nedas Mejeras

(studento vardas, pavardė, parašas)

2025 m. lapkričio 28 d.

Mejeras, Nedas. Vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajos. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Nida Kvedaraitė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: vadovo emocinis intelektas, darbuotojų psichologinė gerovė, vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajos.

Panevėžys, 2026. 82 p.

Santrauka

Šiuolaikinėms organizacijoms veikiant dinamiškoje ir dažnai neapibrėžtoje aplinkoje, vadovų gebėjimas ne tik efektyviai valdyti procesus, bet ir kurti psichologiškai palankią darbo aplinką tampa kertiniu sėkmingos veiklos veiksniumi. Augant darbuotojų lūkesčiams ir didėjant darbo aplinkos sudėtingumui, emocinis intelektas vis dažniau įvardijamas kaip viena svarbiausių vadovo, kaip lyderio, kompetencijų, leidžiančių suprasti organizacijose vykstančius emocinius procesus ir juos konstruktyviai valdyti. Be to, vis plačiau pripažįstama, jog darbuotojų psichologinė gerovė yra tiesiogiai susijusi su organizacijos veiklos kokybe bei tvarumu – gerą savijautą patiriantys darbuotojai pasižymi didesniu įsitraukimu, motyvacija ir produktyvumu.

Darbo objektas: vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajos. *Darbo tikslas* – išanalizuoti vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajas. *Darbo tikslui įgyvendinti išsikelti uždaviniai:* atskleisti emocinio intelekto sampratą ir identifikuoti vadovo emocinio intelekto klasterius teoriniame kontekste; išanalizuoti psichologinę gerovės sampratą ir pagrįsti psichologinės gerovės dimensijas; atskleisti vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsają teoriniame kontekste įžvalgas; ištirti vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės raišką ir sąsajas. *Darbo uždaviniams įgyvendinti pasirinkta darbo metodika:* mokslinės literatūros analizės, interviu, apklausa raštu.

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad emocinis intelektas yra kompleksinis gebėjimų, asmenybės savybių ir emocinių bei socialinių kompetencijų konstruktas, apimantis savo ir kitų emocijų atpažinimą, supratimą, valdymą ir išraišką. Pagrindiniai vadovo emocinio intelekto klasteriai yra sąmoningumas, savęs valdymas, savimotyvacija ir tarpasmeninė kompetencija. Psichologinė gerovė apibrėžiama kaip daugiamatis reiškinyss, apimantis darbuotojų optimizmą, pasitenkinimą gyvenimu ir darbu, tarpasmeniniais santykiais ir neigiamą emociingumą. Psichologinė gerovė išskiriama į septynias dimensijas – optimizmą, pasitenkinimą pragyvenimo lygiu, pasitenkinimą šeima ir artimaisiais, pasitenkinimą tarpasmeniniais santykiais, pasitenkinimą fizine sveikata, pasitenkinimą darbu ir neigiamą emociingumą.

Kokybinis tyrimas atskleidė, kad aukščiausio lygmens vadovai emocinį intelektą suvokia per kasdienės vadovavimo patirtis ir konkrečius elgesio būdus darbo situacijose, taip pat pabrėžia emocinio intelekto svarbą darbuotojų psichologinei gerovei. Kiekybinis tyrimas parodė, kad vadovo emocinio intelekto raiška, darbuotojų vertinimu, yra vidutinė ir nevienodai pasireiškia per atskirus kriterijus: ryškiausiai atpažįstama emocijų išraiška, socialinė kompetencija ir pasitikėjimas savimi, o silpniau – savimonė, empatija, savikontrolė ir streso valdymas. Darbuotojų psichologinės gerovės raiška taip pat įvertinta kaip vidutinė, tačiau komponentai skiriasi: stipriausiai siejasi pasitenkinimas

santykiais su artimaisiais, tarpasmeniniais santykiais, darbu ir gyvenimu Lietuvoje, o silpniausiai išryškėja neigiamas emocingumas, nors jo patirtys darbuotojams yra atpažįstamos. Vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajų analizė atskleidė, kad dauguma emocinio intelekto dimensių su psichologinės gerovės dedamosiomis siejasi silpnai arba vidutiniškai, o stiprių sąsajų nenustatyta. Didžiausia nustatyta sąsaja fiksuota tarp problemų ir konfliktų sprendimo ir darbuotojų optimizmo, o mažiausia – tarp pasitikėjimo savimi ir neigiamo emocingumo.

Mejeras, Neda. The Links Between Emotional Intelligence of a Manager and Psychological Well-being of Employees. Master's Final Degree Project / supervisor doc. dr. Nida Kvedaraitė; 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: manager's emotional intelligence, employees' psychological well-being, the links between emotional intelligence of a manager and psychological well-being of employees.

Panevėžys, 2026. 82 pages.

Summary

In contemporary organizations operating in a dynamic and often uncertain environment, managers' ability not only to effectively manage processes but also to create a psychologically supportive work environment has become a key factor in successful organizational performance. As employees' expectations continue to grow and the complexity of the work environment increases, emotional intelligence is increasingly identified as one of the most important competencies of a manager as a leader, enabling the understanding and constructive management of emotional processes within organizations. Moreover, it is widely recognized that employees' psychological well-being is directly related to the quality and sustainability of organizational performance – employees who experience a high level of well-being demonstrate greater engagement, motivation, and productivity.

Object of the study: the links between emotional intelligence of a manager and psychological well-being of employees. *Aim of the study* – analyze the relationship between the manager's emotional intelligence and employees' psychological well-being. To achieve the aim of the study, the following *objectives* have been formulated: to reveal the concept of emotional intelligence and to identify the clusters of managers' emotional intelligence in a theoretical context; to analyze the concept of psychological well-being and to substantiate the dimensions of psychological well-being; to reveal insights into the relationship between managers' emotional intelligence and employees' psychological well-being in a theoretical context; to investigate the expression and links between managers' emotional intelligence and employees' psychological well-being. To implement the objectives of the study, the following *methodology* was chosen: scientific literature analysis, interviews and survey.

The analysis of scientific literature suggests that emotional intelligence is a complex construct of abilities, personality traits, and emotional and social competencies, encompassing the recognition, understanding, regulation, and expression of one's own and others' emotions. The main clusters of managers' emotional intelligence include self-awareness, self-regulation, self-motivation, and interpersonal competence. Psychological well-being is defined as a multidimensional phenomenon encompassing employees' optimism, satisfaction with life and work, interpersonal relationships, and negative emotionality. Psychological well-being is distinguished into seven dimensions: optimism, satisfaction with standard of living, satisfaction with family and close relationships, satisfaction with interpersonal relationships, satisfaction with physical health, satisfaction with work, and negative emotionality.

The qualitative research revealed that top-level managers perceive emotional intelligence through their everyday leadership experiences and specific behavioral patterns in work-related situations, and emphasize the importance of emotional intelligence for employees' psychological well-being. The quantitative research showed that, according to employees' assessments, the expression of managers' emotional intelligence is moderate and manifests unevenly across individual criteria: emotional expression, social competence, and self-confidence are the most prominent, whereas self-awareness, empathy, self-control, and stress management are less evident. The expression of employees' psychological well-being was also assessed as moderate; however, its components differ, with the strongest associations observed in satisfaction with relationships with close others, interpersonal relationships, work, and life in Lithuania, while negative emotionality was the least pronounced, although its experiences were recognizable to employees. The analysis of the relationship between managers' emotional intelligence and employees' psychological well-being revealed that most dimensions of emotional intelligence are weakly or moderately associated with components of psychological well-being, and no strong relationships were identified. The strongest relationship was found between problem and conflict resolution and employees' optimism, whereas the weakest was identified between self-confidence and negative emotionality.

Turinys

Lentelių sąrašas	10
Paveikslų sąrašas	11
Įvadas	12
1. Vadovo emocinio intelekto koncepcinis pagrindimas	14
1.1. Emocinio intelekto sampratos analizė	14
1.2. Vadovo emocinio intelekto klasteriai	18
2. Darbuotojų psichologinės gerovės teorinės prielaidos	26
2.1. Psichologinės gerovės sampratos analizė	26
2.2. Darbuotojų psichologinės gerovės dimensijos	28
3. Vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajų moksliniuose šaltiniuose ir tyrimuose išvalgos.....	35
4. Vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajų tyrimas	37
4.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas	37
4.2. Vadovo suvokiamo emocinio intelekto interpretacijos ir jo reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei	40
4.3. Vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės raiškos ir sąsajų tyrimo rezultatų analizė.....	53
4.3.1. Vadovo emocinio intelekto raiškos tyrimo rezultatų analizė	53
4.3.2. Darbuotojų psichologinės gerovės raiškos tyrimo rezultatų analizė	55
4.3.3. Vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajos	58
Išvados	64
Rekomendacijos	66
Literatūros sąrašas	67
Priedai	83
1 priedas. Emocinio intelekto samprata.....	83
2 priedas. Emocinio intelekto komponentai	87
3 priedas. Psichologinės gerovės samprata	94
4 priedas. Kiekybinio tyrimo instrumentarijus	96
5 priedas. Anketa	98
6 priedas. Kokybinio tyrimo instrumentarijus.....	103
7 priedas. Emocinio intelekto diagnostinių blokų patikimumo rodikliai (Cronbach alfa)	105
8 priedas. Interviu Nr. 1.....	106
9 priedas. Interviu Nr. 2.....	110
10 priedas. Interviu Nr. 3.....	114
11 priedas. Interviu Nr. 4.....	117
12 priedas. Interviu Nr. 5.....	122
13 priedas. Interviu Nr. 6.....	129
14 priedas. Vadovo emocinio intelekto raiškos tyrimo rezultatai	134
15 priedas. Darbuotojų psichologinės gerovės raiškos tyrimo rezultatai	138

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Emocinio intelekto klasteriai ir jų komponentai	19
2 lentelė. Psichologinės gerovės dimensijos	29
3 lentelė. Vadovų suvokiamo sąmoningumo interpretacijos ir jo reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei kategorizacija.....	41
4 lentelė. Vadovų suvokiamo savęs valdymo interpretacijos ir jo reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei kategorizacija.....	43
5 lentelė. Vadovų suvokiamos savimotyvacijos interpretacijos ir jos reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei kategorizacija.....	46
6 lentelė. Vadovų suvokiamos tarpasmeninės kompetencijos ir jos reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei kategorizacija.....	49
7 lentelė. Vadovo emocinio intelekto sąmoningumo klasterio raiška (vidurkiai).....	53
8 lentelė. Vadovo emocinio intelekto savęs valdymo klasterio raiška (vidurkiai).....	54
9 lentelė. Vadovo emocinio intelekto savimotyvacijos klasterio raiška (vidurkiai)	54
10 lentelė. Vadovo emocinio intelekto tarpasmeninės kompetencijos raiška (vidurkiai)	55
11 lentelė. Darbuotojų psichologinės gerovės raiška (vidurkiai)	55

Paveikslų sąrašas

1 pav. Vadovo emocinio intelekto sąmoningumo klasterio bei darbuotojų psichologinės gerovės dimensijų sąsajos	58
2 pav. Vadovo emocinio intelekto savęs valdymo klasterio bei darbuotojų psichologinės gerovės dimensijų sąsajos	60
3 pav. Vadovo emocinio intelekto savimotyvacijos klasterio bei darbuotojų psichologinės gerovės dimensijų sąsajos	61
4 pav. Vadovo emocinio intelekto tarpasmeninės kompetencijos klasterio bei darbuotojų psichologinės gerovės dimensijų sąsajos.....	62

Įvadas

Temos aktualumas. Dinamiškoje verslo aplinkoje, kurioje organizacijos susiduria su nuolatinių pokyčiais, neapibrėžtumu ir augančiais darbuotojų lūkesčiais, vadovo vaidmuo tampa itin reikšmingas ne tik priimant strateginius sprendimus, bet ir formuojant teigiamą emocinį klimatą organizacijoje. Šiame kontekste emocinis intelektas įgyja ypatingą svarbą – jis laikomas esminiu lyderystės komponentu, atspindinčiu vadovų gebėjimą suvokti, kaip jų emocijos ir elgesys daro įtaką darbuotojams (Saha ir kt., 2023). Mokslininkų (Ovans, 2015; Li ir kt., 2016) atlikti tyrimai patvirtina ryšį tarp emocinio intelekto ir vadovavimo veiksmingumo – emociškai intelektualūs lyderiai, vadovaudamiesi procesiniu požiūriu, pasižymi gebėjimu kurti kolektyvinius tikslus, stiprinti darbuotojų gerovę, skatinti lankstumą bei formuoti prasmingą organizacijos identitetą. Dėl to darbuotojai ne tik pasiekia geresnių rezultatų, bet ir jaučiasi labiau motyvuoti bei įsitraukę, o tai lemia aukštesnius organizacijos veiklos rodiklius (Goleman ir Cherniss, 2024). Šiuolaikinėje vadybos teorijoje vis dažniau pabrėžiama, kad visapusiška organizacijos sėkmė priklauso ne tik nuo vadovo emocinio intelekto, bet ir nuo darbuotojų psichologinės gerovės. Mokslininkų Kundi, Aboramadan, Elhamalawi ir Shahid (2021) teigimu, darbuotojai, pasižymintys aukštu psichologinės gerovės lygiu, demonstruoja geresnius darbo rezultatus nei tie, kurių psichologinė gerovė yra žemesnė. Atsižvelgiant į tai, kyla būtinybė gilintis į vadovų emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajas.

Temos ištirtumas. Emocinis intelektas ir psichosocialinė gerovė yra plačiai analizuojamos temos mokslinėje literatūroje. Šie reiškiniai sulaukia nemažo mokslininkų dėmesio – pateikiamos įvairios jų sampratos, struktūros bei tarpusavio sąsajų interpretacijos. Moksliniuose darbuose nagrinėjama emocinio intelekto reikšmė formuojant vadovų ir darbuotojų tarpusavio sąveiką (Sjöberg, 2001), šio konstrukto poveikis vadybos praktikai (Ashkanasy ir Daus, 2002), jo vertė lyderystės kontekste (Abraham, 1999), taip pat siūlomi ir lyginami skirtingi emocinio intelekto modeliai (Goleman, 1995; Bar-On, 2000; Mayer, Salovey ir Caruso, 2000; Mayer, Caruso ir Salovey, 2016; Drigas ir Papoutsis, 2018). Psichologinės gerovės tyrimuose analizuojamos jos matavimo skalės (Kairys, Bagdonas, Liniauskaitė, Pakalniškienė, 2013), ją lemiantys veiksniai (Bagdonas, Kairys, Liniauskaitė, Pakalniškienė, 2013), kompleksiniai gerovės modeliai ir dimensijos (Deci ir Ryan, 2008; Huppert, 2009; Steptoe ir kt., 2015; Kubzansky ir kt., 2023), taip pat skirtingi psichologinės gerovės konstruktai (Ryff, 1995; Smith ir kt., 2003; Salami, 2011; Bulotaitė, Pociūtė, Bliumas ir Dovydaitienė, 2012) bei jų tarpusavio ryšiai (Moyle, 1998; Suifan, Abdallah ir Sweis, 2015; Zivkovic, 2022; Gayatri ir Anandan, 2023). Nors emocinis intelektas ir psichologinė gerovė plačiai nagrinėjami mokslinėje literatūroje, dauguma Lietuvoje atliktų tyrimų šiuos reiškinius analizuoja atskirai arba fragmentiškai, o jų tarpusavio sąsajos vadovavimo kontekste išlieka nepakankamai atskleistos. Todėl kyla poreikis kryptingai tirti vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajas, kas pagrindžia šio darbo problemą: ar ir kaip vadovo emocinis intelektas siejasi su darbuotojų psichologine gerove?

Darbo objektas: vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajos.

Darbo tikslas – išanalizuoti vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajas.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti emocinio intelekto sampratą ir identifikuoti vadovo emocinio intelekto klasterius teoriniame kontekste.
2. Išanalizuoti psichologinę gerovės sampratą ir teoriškai pagrįsti darbuotojų psichologinės

gerovės dimensijas.

3. Atskleisti vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajų teoriniame kontekste įžvalgas.
4. Ištirti vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės raišką bei sąsajas.

Darbo metodai:

Duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė, interviu, apklausa raštu.

Duomenų analizės metodai: kokybinė (angl. *content*) analizė, aprašomoji statistika, korealiacinė analizė.

Darbo teorinis reikšmingumas: remiantis skirtinguose moksliniuose šaltiniuose pateiktomis Lietuvių ir užsienio autorių įžvalgomis, susisteminta ir apibrėžta emocinio intelekto samprata ir identifikuoti vadovo emocinio intelekto klasteriai; atskleista psichologinės gerovės samprata ir jos dimensijos; teoriniame kontekste atskleistos vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajos.

Darbo praktinis reikšmingumas: parengta tyrimo metodika, kokybinio ir kiekybinio tyrimo instrumentarijai ir instrumentai (anketa ir interviu lapas), padėję ištirti vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės raišką bei sąsajas.

Darbo struktūrinės dalys: įvadas, 4 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, 11 lentelių, 4 paveikslai, 15 priedų. Darbo apimtis – 83 puslapiai. Literatūros sąrašą sudaro 219 šaltinių,

Autoriaus konferencijoje skaityti pranešimai: Mejeras, Nedas. Kodėl XXI a. vadovui būtinas emocinis intelektas? Studentų mokslinių darbų konferencijoje „Technologijų ir verslo aktualijos 2025“. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas, 2025 m. lapkričio 21 d.

1. Vadovo emocinio intelekto koncepcinis pagrindimas

1.1. Emocinio intelekto sampratos analizė

Šiuolaikiniame pasaulyje emocinį intelektą tiksliai apibūdinti ir apibrėžti yra sudėtinga dėl daugybės mokslininkų pateikiamų skirtingų apibrėžčių bei požiūrių, tačiau privalu suprasti, kad emocijos turi svarbų vaidmenį tiek darbe, tiek individų socialiniame gyvenime. Jos daro įtaką tam, kaip žmonės tvarko savo santykius ir užmezga ryšį su kitais. Šių dienų organizacijos iš vadovų reikalauja ne tik aukštų profesinių gebėjimų, tačiau ir teikia pirmenybę emociniam intelektui, kuris tampa populiareesnė priemonė potencialiai veiksmingiems vadovams nustatyti. Pasak Ciarrochi, Forgas ir Mayer (2013), emocinio intelekto sąvoka nusako, kad intelektas gali suprasti emocijas, o jos gali palengvinti intelektą.

Nors aukštas intelektas turi daug privalumų, daugelis vadovų, darbuotojų – ypač dirbančių įmonėse, kuriose tarpasmeniniai santykiai yra labai svarbūs, – puikiai supranta, kad sėkmė darbo vietoje priklauso nuo jų gebėjimo panaudoti reikšmingą ir neįkainojamą asmenybės bruožą – emocinį intelektą. Prieš daugiau nei penkerius metus pasaulyje buvo paskelbta viruso COVID-19 pandemija, kurios metu visi žmonės buvo izoliuoti savo namuose, darbuotojai turėjo dirbti iš namų. Ši situacija kardinaliai pakeitė ir padarė didelį poveikį įvairiems mūsų visuomenės komponentams bei paskatino diskusiją, iškeliant emocinio intelekto sąvokos svarbą. Didelė dalis žmonių kasdieniame gyvenime susidūrė su emociniais sutrikimais, patyrė psichologinių ir netgi fizinių problemų. Kaip pastebi Checa-Domena, Rosa, Gavin-Chocano ir Torrado (2022), pandemijos poveikis paskatino mokslininkus aktyviau reflektuoti emocinio intelekto, kuris iki tol sulaukdavo ne tiek dėmesio, aktualumą, o susiklosčiusi situacija dar labiau išryškino būtinybę tai tyrinėti plačiau.

Vadybos, psichologijos ir kitų disciplinų tyrimai leidžia teigti, kad emocinis intelektas yra labai svarbi sąvoka darbe ir socialiniame gyvenime, kurią privalu tobulinti (Uslu, 2019). Mokslininkų (Brackett ir Mayer, 2003; Aki, 2006) atliktuose tyrimuose minima, kad emocinis intelektas yra svarbesnis už protinį intelektą, todėl vien protinio intelekto nepakanka sėkmei darbe ir gyvenime.

Emocinis intelektas organizacijose turi reikšmingos įtakos pritraukiant ir išlaikant talentus, įdarbinant ir ugdant darbuotojus. Kandidatų ir samdančių asmenų emocinis intelektas yra svarbus veiksnys, priimančias sprendimus dėl aukščiausio lygio vadovų įdarbinimo, nes tai lemia jų sėkmę arba nesėkmę (Singh, 2008). Be to, autorių (Antonakis, Ashkanasy ir Dasborough, 2009) manymu, organizacijos lyderis, vykdydamas savo darbo ir vadovavimo funkcijas, privalo turėti aukštą emocinio intelekto lygį. Nagrinėjant emocinio intelekto svarbą darbinėje aplinkoje galima pastebėti, kad tinkamai valdomos tiek darbuotojų, tiek vadovų emocijos organizacijose skatina ne tik inovacijas ir didina asmenų, komandų produktyvumą, tačiau ir augina pasitikėjimą, lojalumą kolegoms.

Akademiniame veikloje emocinis intelektas yra apibrėžiamas kaip šiuolaikinių vidaus ir užsienio tyrimų mokslinių žinių objektas (Kovalchuk ir kt., 2022). Emocinis intelektas daro teigiamą poveikį ugdymo procesui ir mokinio asmenybei, didindamas efektyvumą, keldamas mokinio savigarbą ir gerindamas mokinio savęs suvokimą. Autoriai pabrėžia, kad vaikų, mokinių, studentų emocinio intelekto ugdymas būtinas norint efektyviau valdyti emocijas (Shauna, O'Bryon, Susan ir Sharon, 2017). Mokinių mokymosi stilius, atsižvelgiant į jų emocinio intelekto išsivystymo lygį, gali skirtis. Turintieji išvystytą emocinį intelektą pasižymi stipria savikontrole, geba valdyti emocijas, susidoroti su stresu, vadinasi, jie, tikėtina, turi savarankiškesnį mokymosi stilių. Mokiniai, turintys žemą

emocinį intelektą, išsiskiria priklausomu mokymosi stiliumi, kas leidžia teigti, jog jiems reikalinga eksperto ar padėjėjo pagalba mokymo procesuose.

Emocinis intelektas yra svarbus veiksnys kiekviename gyvenimo etape. Vaikams jis leidžia geriau prisitaikyti prie aplinkos, jaunimui – užmegzti reikšmingus ryšius su bendraamžiais ir parodyti savo gebėjimus, o suaugusiems priimti tinkamus sprendimus karjeroje. Vis dėlto emocinio intelekto ignoravimas asmeniniame, akademiname ar profesiniame gyvenime gali lemti intelektinių gebėjimų silpnėjimą, dėl ko žmogus gali jausti nusivylimą, nerimą ar bejėgiškumą, tad būtina paaisyti ir atsižvelgti į psichologinę savijautą bei palaikyti ją tinkamoje aplinkoje.

Pasak Nelson ir Low (2010), emocinis intelektas yra vienintelis svarbiausias kintamasis, darantis įtaką asmeniniams pasiekimams, karjeros sėkmei ir lyderystei bei pasitenkinimui gyvenimu. Šia nuomonę palaiko ir tą pačią mintį plėtoja Laurent (2024), teigdamas, kad emocinis intelektas yra pagrindinis individo savybių matmuo, susijęs su daugybe psichologinių prisitaikymo ir funkcionavimo rodiklių, apimančių didesnę teigiamą gerovę, laimę, klestėjimą, karjeros rezultatus, pasitenkinimą gyvenimu, psichinę bei fizinę sveikatą.

Petrides, Pita ir Kokkinaki (2007) emocinį intelektą apibrėžia kaip emocinio savęs suvokimo žvaigždyną žemesniuose asmenybės hierarchijos lygiuose, norėdami pabrėžti, kaip sugebama supransti, kontroliuoti ir panaudoti savo bei kitų žmonių emocijas. Šią autorių mintį papildė ir kiti mokslininkai Nelis, Quoidbach, Mikolajczak ir Hansenne (2009), kurių teigimu, emocinis intelektas siejamas su individualiais emocinės informacijos suvokimo, apdorojimo, reguliavimo ir panaudojimo skirtumais.

Purushothaman (2021) pateikia ir tokią sampratą, kad emocinis intelektas yra stimulo iš aplinkos priėmimas, kuris padeda priimti apgalvotus sprendimus, suvokiant savo ir kitų emocijas. Kiek kitokios nuomonės laikosi Weisinger (1998), teigdamas, jog emocinis intelektas – tai gebėjimas priversti emocijas veikti žmonėms, naudojant jas taip, kad būtų pasiekti norimi rezultatai.

Atsižvelgiant į gausią teoretikų ir praktikų nuomonių įvairovę, mokslinėje literatūroje aptinkama nemažai skirtingų emocinio intelekto sąvokos apibrėžimų, tačiau, anot Walker ir Avant (2019), sampratos analizė padeda išgryninti reiškinių esmę ir užtikrinti bendrą tyrėjų supratimą. Atlikus emocinio intelekto sampratos analizę ir sistemingai apibendrinus duomenis, galima išskirti pagrindinius mokslininkų (Goleman, 1995; Salovey, Sluyter, 1999; Matthews, Zeidner, Roberts, 2002; Mayer, Salovey, Caruso, 2004; Hoffman, Roggenwallner, 2008; Bradberry, Greaves, 2009; Schutte, Malouff, Thorsteinsson, 2013; Serrat, 2017; Gonzales, 2022 ir kt.) požiūrius į emocinį intelektą, kurį jie aiškina *kaip gebėjimą atpažinti savo ir kitų jausmus bei emocijas, teisingai suprasti teigiamas bei neigiamas emocijas ir savo bei kitų jausmus, panaudoti emocijas ir jas išreikšti, valdyti teigiamas ir neigiamas savo bei kitų emocijas, kontroliuoti ir vertinti savo ir kitų emocijas, įgyti, apdoroti, pritaikyti emocinę informaciją ir žinias, tam tikras asmenines savybes ar charakteristikas emocines ir socialines kompetencijas, įgūdžių ir gebėjimų rinkinį* (žr. 1 priedą).

Pirmajam požiūriui atstovaujantys mokslininkai (Goleman, 1995; Boyatzis, Goleman ir Rhee, 2000; Matthews, Zeidner ir Roberts, 2002; Mayer, Salovey ir Caruso, 2004; Bradberry ir Greaves, 2009; Schutee, Malouff ir Thorsteinsson, 2013; Serrat, 2017 ir kt.) *emocinį intelektą apibrėžia kaip gebėjimą atpažinti savo ir kitų jausmus bei emocijas* (žr. 1 priedą).

Mayer, Salovey ir Caruso (2004) ir Matthews, Zeidner ir Roberts (2002) vienodai suvokia ir pažymi, kad emocinis intelektas yra gebėjimas atpažinti emocijas. Daugybė mokslinės literatūros autorių teigia, jog emocijų atpažinimas – tai pirmasis gebėjimas, reikalingas individui, kad žmogaus emocinis intelektas pradėtų vystytis. Be šio esminio gebėjimo emocinio intelekto samprata negali būti toliau analizuojama, nes tai yra pagrindas kitiems emocinio intelekto komponentams. Autoriai Boyatzis, Goleman, Rhee (2000) ir Schutte, Malouff, Thorsteinsson (2013) papildo šią mintį ir teigia, jog emocinis intelektas yra gebėjimas atpažinti ne tik savo, bet ir kitų emocijas. Šį požiūrį dar labiau patvirtina vienas pirmųjų emocinio intelekto sąvokos pradininkų Goleman (1995), kurio manymu, emocinis intelektas – gebėjimas atpažinti savo ir kitų emocijas bei jausmus. Mokslininkas išryškina jausmų veiksnį, kaip labai svarbų ir padedantį žmogui palaikyti tarpasmeninius santykius bei konstruktyviai veikti įvairiose gyvenimo situacijose. Taip pat, autoriaus Serrat (2017) nuomone, emocinis intelektas yra apibrėžiamas kaip gebėjimas atpažinti patį save.

Antrajam požiūriui pritariantys mokslininkai (Vitello-Cicciu, 2002; Salovey ir Grewal, 2005; Hoffmann ir Roggsenwallner, 2008; Bradberry ir Greaves, 2009; Schutte, Malouff ir Thorsteinsson, 2013; Gonzales, 2022 ir kt.) savo darbuose emocinį intelektą apibūdina kaip *gebėjimą teisingai suprasti teigiamas ir neigiamas emocijas bei savo ir kitų jausmus* (žr. 1 priedą).

Salovey ir Grewal (2005), analizuodami emocinio intelekto sampratą, teigia, jog tai yra gebėjimas suprasti emocijų kalbą. Autorių manymu, žmogus ją turi suvokti kitų žmonių veiduose, nuotraukose, balsuose ar kultūriniuose artefaktuose, o šių emocijų išraiškų nesuvokimas emocinės informacijos apdorojimo procesą paverčia prastu. Hoffmann, Roggsenwallner (2008) ir Schutte, Malouff, Thorsteinsson (2013) emocinį intelektą apibrėžia kaip gebėjimą suprasti emocijas. Kuo jausmų suvokimas yra ankstesnis, tuo tai leistų elgtis protingiau, prisitaikyti prie įvairiausių gyvenimiškų situacijų. Taip pat emocinis intelektas apibūdinamas kaip gebėjimas suprasti savo ir kitų emocijas. Atsižvelgiant į platų žmogaus išreiškiamų emocijų spektrą, emocinis intelektas padeda suprasti pagrindinius žmonių poreikius, motyvuoja veikti, padeda užmegzti ryšius ir santykius su kitais, įgyti autonomijos, leidžia įvertinti savo mintis apie save (Vitello-Cicciu, 2002; Bradberry, Greaves, 2009; Gonzales, 2022).

Trečiajam požiūriui atstovaujantys mokslininkai (Salovey ir Sluyter, 1999; Matthews, Zeidner ir Roberts, 2002; Kunanatt, 2004; Schutte, Malouff ir Thorsteinsson, 2013, Gonzales, 2022 ir kt.) emocinį intelektą išskiria kaip *gebėjimą panaudoti emocijas ir jas išreikšti* (žr. 1 priedą).

Asmens gebėjimas naudoti emocijas kaip informaciją ir motyvaciją priimant sudėtingus sprendimus gali suteikti funkcinį pagrindą emocinio intelekto kontekste (Matthews, Zeidner ir Roberts, 2002). Pati emocinio intelekto sąvoka dar laikoma gebėjimu panaudoti emocijas kaip pagrindinį tarpasmeninio efektyvumo įrankį savo socialinėje aplinkoje (Kunanatt, 2004) bei veiksmingai išreikšti emocijas, siekiant palaikyti harmoningus tarpasmeninius santykius šeimos aplinkoje (Gonzales, 2002). Emocinio intelekto samprata dar gali būti apibūdinama trumpai ir aiškiai – gebėjimu tinkamai reikšti emocijas (Salovey, Sluyter, 1999), o jų panaudojimas apima emocijų poveikio valdymą, pavyzdžiui, teigiamos nuotaikos panaudojimą kūrybiniam mąstymui stiprinti (Schutte, Malouff ir Thorsteinsson, 2013).

Ketvirtąjį požiūrį palaikantys autoriai (Ekman ir Friesen, 1975; Cherniss ir Goleman, 2001; Vitello-Cicciu, 2002; Goleman, 2003; Kotsou, Mikolajczak, Heeren, Grégoire ir Leys, 2019 ir kt.) šią sampratą apibrėžia kaip *gebėjimą valdyti teigiamas ir neigiamas savo bei kitų emocijas* (žr. 1 priedą).

Vieni iš analizuojamos sąvokos pradininkų Ekman ir Friesen (1975) emocinį intelektą suvokia kaip gebėjimą valdyti savo emocijas. Tai – emocinės reakcijos, kurios prilyginamos tarsi neparašytam įvykiui. Žmogus nepasirenka jų jausti ar nejaušti, jos nutinka žmogui automatiškai, tačiau privalo būti valdomos. Gebėjimas valdyti ne tik savo, tačiau ir kitų emocijas pastebimas autoriaus Vitello-Cicciu (2002), akcentuojant kitų žmonių emocijas. Emocinis intelektas dar apibrėžiamas kaip gebėjimas valdyti savo ir kitų emocijas, darbinėje veikloje įgyjantis ypač didelę reikšmę, – jis ne tik padeda efektyviau atlikti profesines užduotis, bet ir dažnai siejamas su aukštesnėmis profesinėmis pareigomis (Cherniss ir Goleman, 2001). Kita vertus, emocijų valdymas išskiriamas kaip vienas iš pagrindinių emocinio intelekto žingsnių, siekiant emocinės pusiausvyros ir vidinės ramybės asmeniniame gyvenime (Goleman, 2003). Autoriai Kotsou, Mikolajczak, Heeren, Grégoire ir Leys (2019) gebėjimą valdyti emocijas apibūdina kaip esminę emocinio intelekto dedamąją.

Penktajam požiūriui atstovaujanti mokslininkų grupė (Salovey ir Sluyter, 1999; Rauf, 2013; Schutte, Mallouf ir Thorsteinsson, 2013 ir kt.) emocinį intelektą nusako kaip *gebėjimą kontroliuoti ir vertinti savo ir kitų emocijas* (žr. 1 priedą).

Autorių Salovey ir Sluyter (1999) manymu, emocinis intelektas – gebėjimas vertinti emocijas. Su šia nuomone sutinka ir mokslininkas Rauf (2013), kuris pabrėžia, kad emocinis intelektas yra ne tik gebėjimas vertinti savo ir kitų emocijas, tačiau ir jas kontroliuoti. Emocinis intelektas laikomas gebėjimu kontroliuoti savo bei aplinkinių jausmus – žmonės, kurie gali geriau reguliuoti savo emocijas, turi didesnį emocinį intelektą (Schutte, Malouff ir Thorsteinsson, 2013).

Šeštajam požiūriui pritarančių autorių (Salovey ir Mayer, 1989; Salovey ir Pizarro, 2003; Salovey, Mayer, Caruso ir Yoo, 2008; Kidwell, Hardesty, Murtha ir Sheng, 2011 ir kt.) nuomone, emocinis intelektas įvardijamas kaip *gebėjimas įgyti, apdoroti ir pritaikyti emocinę informaciją ir žinias* (žr. 1 priedą).

Emocinis intelektas yra gebėjimas tiksliai ir efektyviai apdoroti emocinę informaciją, kas leidžia žmogui turėti įžvalgą ir sumaniai spręsti problemas (Salovey, Mayer, 1989). Tai ne tik emocinės informacijos apdorojimas, bet ir gebėjimas šias žinias panaudoti savo gyvenime – toks informacijos pritaikymas gali būti naudingas priimant sprendimus, sprendžiant problemas (Salovey, Pizarro, 2003). Emocinis intelektas taip pat laikomas gebėjimu kompetentingai apdoroti emocijų kupiną informaciją ir ją panaudoti kognityvinei veiklai, pavyzdžiui, vadovavimui ar energijai sutelkti į tinkamą elgesį (Salovey, Mayer, Caruso ir Yoo, 2008). Autoriai Kidwell, Hardesty, Murtha, Sheng (2011) emocinio intelekto sąvoką apibūdina kaip gebėjimą įgyti ir pritaikyti žinias savo ir kitų emocijų naudingiems rezultatams pasiekti.

Septintajam požiūriui atstovaujantys autoriai (Harrison, 1997; Ioannidou ir Konstantikaki, 2008; Chapman, 2014 ir kt.) savo darbuose šią sampratą išreiškia kaip *tam tikras asmenines savybes ar charakteristikas, pavyzdžiui jautrumas, užuojauta kitiems ir empatija, sąžiningumas ir kt.* (žr. 1 priedą).

Emocinis intelektas – tai gebėjimas užjausti kitus žmones (Harrison, 1997), o jautrumas – viena iš emocinio intelekto dedamųjų, kuri padeda išlikti pozityviems ir maksimaliai padidinti savo ilgalaikę laimę bei gerovę (Chapman, 2014). Dvi dedamąsias emocinio intelekto apibrėžtyje išskiria Ioannidou, Konstantikaki (2008), kurie šią sąvoką apibūdina kaip empatiją bei sąžinę. Šios savybės yra glaudžiai susijusios su asmeninėmis žmogaus charakteristikomis.

Kiek kitokiam požiūriui pritariantys mokslininkai (Salovey ir Sluyter, 1999; Bar-On, 2003; Chapman, 2014), emocinį intelektą supranta kaip *emocines ir socialines kompetencijas* (žr. 1 priedą).

Pasak Bar-On (2003), emocinis intelektas – tai tarpusavyje susijusios emocinės, socialinės kompetencijos ir įgūdžiai, lemiantys saviraiškos ir savęs bei kitų supratimo efektyvumą, sugebėjimą susitvarkyti su kasdieniais poreikiais. Taip pat šie įgūdžiai padeda išlaikyti teigiamą nusiteikimą ir prisideda prie ilgalaikio gyvenimo pasitenkinimo bei gerovės stiprinimo (Chapman, 2014). Autoriaus Salovey ir Sluyter (1999) požiūriu, emocinis intelektas yra apibrėžiamas kaip įgūdis suprasti emocijas.

Devintajam požiūriui atstovaujantys mokslininkai (Mayer ir Salovey, 1990; Rooy ir Viswesvaran, 2004; Chang, 2008; Palmer, Donaldson ir Stough, 2008 ir kt.) emocinį intelektą apibrėžia kaip *įgūdžių ir gebėjimų rinkinį* (žr. 1 priedą).

Emocinis intelektas suprantamas kaip įgūdžių rinkinys, leidžiantis stebėti savo ir kitų emocijas bei jas panaudoti mąstymui ir veiksams valdyti (Mayer ir Salovey, 1990). Ši sąvoka dar apibrėžiama kaip gebėjimų rinkinys, skirtas emocijoms ir emocinei informacijai apdoroti (Palmer, Donaldson ir Stough, 2008). Plėtojant šią idėją pabrėžiama žodinės ir neverbalinės kalbos svarba ne tik per žodžius, bet ir neverbalinius signalus (Rooy ir Viswesvaran, 2004). Chang (2008) teigia, kad emocinis intelektas yra gebėjimų visuma, leidžianti žmogui sėkmingai funkcionuoti įvairiuose gyvenime etapuose.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje emocinio intelekto samprata yra pateikiama nevienareikšmiškai ir interpretuojama skirtingai. Svarbu suprasti, kad egzistuoja stipri šios srities ekspertų ir tų ekspertų, kurie nori panaudoti žinias praktiniais tikslais, sąveika, tad emocinis intelektas turi didelę vertę ir daro reikšmingą poveikį tiek kasdieniam žmogaus gyvenimui, tiek profesinei bei akademiniai veiklai. Išanalizavus ir susisteminus Lietuvos ir užsienio mokslininkų emocinio intelekto apibrėžtis, galima teigti, kad emocinis intelektas yra gebėjimas atpažinti savo ir kitų jausmus bei emocijas, teisingai suprasti teigiamas bei neigiamas emocijas ir savo bei kitų, panaudoti emocijas ir jas išreikšti, valdyti teigiamas ir neigiamas savo bei kitų emocijas, kontroliuoti ir vertinti savo ir kitų emocijas, įgyti, apdoroti, pritaikyti emocinę informaciją ir žinias, tam tikros asmeninės savybės ar charakteristikos, emocinės ir socialinės kompetencijos, įgūdžių ir gebėjimų rinkinys.

1.2. Vadovo emocinio intelekto klasteriai

Atlikus mokslinę literatūros analizę (Goleman, 1999; Boyatzis ir McKee, 2002; Stein, Book ir Kanoy, 2013; Mohla, 2015; Drigas ir Papoutsis, 2018; Purushomathaman, 2021 ir kt.) nustatyta emocinio intelekto komponentų įvairovė – skirtingi autoriai juos apibrėžia nevienodai, priklausomai nuo taikomo teorinio modelio, metodologijos ar analizuojamo konteksto. Susisteminus tyrinėtų mokslininkų pateikiamus požiūrius, galima išskirti pagrindinius emocinio intelekto klasterius ir jų sudėtinius komponentus, kurie daro didžiausią įtaką vadovo emocinio intelekto raiškai ir praktiniam veiksmingumui (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Emocinio intelekto klasteriai ir jų komponentai (sudaryta darbo autoriaus, remiantis įvairių mokslininkų straipsniais)

Klasteris	Komponentai	Autoriai
Sąmoningumas	Savimonė	Goleman (1999), Kunnanatt (2004) Kappesser (2010), Goleman ir Boyatzis (2017), Drigas ir Papoutsi (2018), Purushothaman (2021)
	Socialinis ir emocinis sąmoningumas	Goleman (1999), Boyatzis ir McKee (2002), Bradberry ir Greaves (2009), Drigas ir Papoutsi (2018)
	Savo ir kitų emocijų atpažinimas ir suvokimas	Salovey ir Grewal (2005), Ioannidou ir Konstantikaki (2008), Mayer, Caruso ir Salovey (2016), Drigas ir Papoutsi (2018)
	Empatija	Strettett (2000), Birknerová (2011), Stein, Book ir Kanoy (2013), Mohla (2015)
	Emocijų išraiška	Stein ir Kanoy (2013), Brackett ir Rivers (2014), Mohla (2015)
Savęs valdymas	Savo emocijų valdymas	Ioannidou ir Konstantikaki (2008), Birknerová (2011), Mayer, Caruso ir Salovey (2016)
	Savikontrolė	Goleman (1999), Strettett (2000), Purushothaman (2021)
	Streso valdymas	Sunil ir Rooprai (2009), Stein, Book ir Kanoy (2013), Mohla (2015)
	Adekvatus savęs ir savo emocijų vertinimas	Goleman (1999), Nelson ir Low (2010), Mohla (2015)
Savimotyvacija	Motyvacija	Goleman (1995), Goleman (1999), Strettett (2000), Mohla (2015), Purushothaman (2021)
	Optimizmas	Stein, Book ir Kanoy (2013), Mohla (2015), Purushothaman (2021)
	Pasitikėjimas savimi	Goleman (1999), Strettett (2000)
Tarpasmeninė kompetencija	Santykių valdymas	Goleman, Boyatzis ir McKee (2002), Ioannidou ir Konstantikaki (2008), Bradberry ir Greaves (2009), Stein, Book ir Kanoy (2013)
	Socialinė kompetencija	Goleman (1995, 1999), Strettett (2000), Kappesser (2010), Mohla (2015), Drigas ir Papoutsi (2018), Purushothaman (2021)
	Problemų ir konfliktų sprendimas	Goleman (1999), Stein, Book ir Kanoy (2013), Mohla (2015)
	Komandinis darbas	Mohla (2012), Goleman ir Boyatzis (2017)

Pirmoje lentelėje pateikti emocinio intelekto klasteriai ir komponentai toliau analizuojami plačiau.

Sąmoningumas. Šį klasterį sudaro savimonė, socialinis ir emocinis sąmoningumas, savo ir kitų emocijų atpažinimas bei suvokimas, empatija, emocijų išraiška.

Savimonė. Savimonė, dar vadinama savęs pažinimu, aprašoma ir pateikiama kaip viena iš esminių emocinio intelekto reiškinių sudedamųjų dalių. Tą patvirtina Purushothaman (2021), teigdamas, jog savimonė yra pirmasis žingsnis emocinio intelekto link. Pasak Kappesser (2010), savęs pažinimas – tai gebėjimas apmąstyti savo mintis, jausmus ir elgesį bei remtis šia informacija priimant sąmoningus, apgalvotus sprendimus. Kunnanatt (2004) šią sampratą papildė, pabrėždamas emocinį aspektą – anot jo, savęs pažinimas yra gebėjimas aptikti, sekti ir įvardyti emocijas tuo metu, kai jos kyla žmogaus

viduje. Goleman (1999) akcentuoja, kad savimonė leidžia numatyti pasirinkimų pasekmes ir veikti pagrįstai, o tai ypač svarbu sprendimų priėmimo procese. Taip pat jis pabrėžia ir tai, kad savęs pažinimas yra grindžiamas realistišku požiūriu į save – gebėjimu atpažinti savo stipriąsias savybes bei pripažinti silpnąsias, taip išvengiant iškreipto savęs vertinimo. Drigas ir Papoutsi (2018) pažymi, kad savęs pažinimas suteikia vidinį aiškumą, leidžiantį suprasti, kas žmogų motyvuoja, stabdo ar skatina sąveikauti su aplinka, ir pabrėžia, jog tik suvokus savo stiprybes bei silpnybes, galima ugdyti efektyvią savitvardą ir emocinį lankstumą. Jų manymu, savimonės stoka, pasireiškianti nesugebėjimu suprasti savęs, trukdo savitvardai, o tai apsunkina ar net neleidžia pažinti kitų jausmų ir tinkamai į juos reaguoti asmeniniuose santykiuose. Tuo tarpu, profesinėje veikloje, savęs pažinimas padeda darbuotojams siekti išskirtinių rezultatų bei yra vertinamas kaip esminis veiksnys, stiprinantis vadovų lyderystės efektyvumą (Goleman ir Boyatzis, 2017). Savimonė yra viena iš esminių sąmoningumo dedamųjų ir išsiskiria kaip fundamentinis pagrindas bei atspirties taškas kitų emocinio intelekto komponentų formavimui. Jos nebuvimas reiškia, kad individas neturi sąmoningos prieigos prie savo emocinių būsenų ir negali būti pilnavertiškai veiksnus.

Socialinis ir emocinis sąmoningumas. Emocinio intelekto struktūroje sąmoningumo klasteriui priskiriami du svarbūs komponentai – emocinis ir socialinis sąmoningumas, kurie apima tiek gebėjimą atpažinti ir suprasti savo vidinius emocinius procesus, tiek jautrumą kitų žmonių emocijoms bei socialiniam kontekstui. Pasak Drigas ir Papoutsi (2018), socialinis sąmoningumas – tai gebėjimas suprasti žmonių tarpusavio santykius, kitų jausmus, poreikius bei rūpesčius. Būvimas socialiai sąmoningu reiškia suvokti, kaip žmonės reaguoja į socialines situacijas ir gebėti lanksčiai prisitaikyti bendravime, siekiant geriausių rezultatų. Kaip teigia Goleman, Boyatzis ir McKee (2002), socialinį sąmoningumą papildo organizacinis sąmoningumas, leidžiantis lyderiui suprasti organizacijos vidinius santykius, politinius procesus ir efektyviai atliepti su organizacija susijusių žmonių poreikius. Bradberry ir Greaves (2009) nurodo, kad socialinis sąmoningumas yra esminis gebėjimas tiksliai atpažinti kitų žmonių emocijas ir suprasti, kas iš tiesų vyksta jų vidiniame pasaulyje. Šį gebėjimą grindžia du pagrindiniai elementai – įdėmus klausymasis ir sąmoningas stebėjimas, kurie padeda sutelkti dėmesį į kitus, įsisavinti svarbiausią informaciją bei geriau suvokti jų emocijas, elgesio motyvus, neverbalinius signalus ir bendrą situacijos kontekstą. Goleman (1999) manymu, emocinis sąmoningumas – tai gebėjimas atpažinti savo emocijas ir jų padarinius. Emociškai sąmoningi asmenys žino, kokias emocijas jaučia ir kodėl, suvokia ryšį tarp savo jausmų, minčių, veiksmų bei žodžių, supranta, kaip emocijos veikia jų elgesį, ir sąmoningai vadovaujasi savo vertybėmis bei tikslais. Galima teigti, kad emocinis ir socialinis sąmoningumas yra neatsiejami ir vienas kitą papildantys gebėjimai, atsiskleidžiantys sąmoningumo kontekste. Jie kartu sudaro emocinio intelekto konstruklą ir yra būtini tiek efektyviam asmeniniam, tiek profesiniam funkcionavimui.

Savo ir kitų emocijų atpažinimas ir suvokimas. Salovey ir Grewal (2005) teigia, kad savo emocijų atpažinimas – tai gebėjimas suprasti emocijų kalbą ir įvertinti sudėtingus ryšius tarp skirtingų emocijų. Drigas ir Papoutsi (2018) pastebi, jog emocijų suvokimas atsiranda iš gebėjimo tiksliai atpažinti kitų žmonių emocines išraiškas, kurios dažniausiai perduodamos neverbaliniais signalais, tokiais kaip balsas, veido išraiškomis ar kūno kalba. Šis gebėjimas yra glaudžiai susijęs su socialiniais įgūdžiais ir bendravimo kompetencijomis, nes neverbalinis elgesys dažnai yra patikimas informacijos apie kito žmogaus emocinę būklę šaltinis. Panašią poziciją pabrėžia Mayer, Caruso ir Salovey (2016), jog emocinis suvokimas apima ne tik gebėjimą suprasti tikras bei apgaulingas emocijų išraiškas, bet ir jų priklausomybę nuo konteksto bei kultūrinio fono. Gebėjimas suvokti emocijas reiškiasi kitų

emocinių būsenų atpažinimu įvairiose formose – kalboje, veido išraiškose, elgesyje, mene ar muzikoje, taip pat asmeniniuose jausmuose, mintyse ir fiziniuose pojūčiuose. Galiausiai, Ioannidou ir Konstantikaki (2008) akcentuoja, kad žmonės, gebantys atpažinti ir suvokti tiek savo, tiek kitų emocijas, dažniau pasižymi sėkme bendruomeninėje veikloje, mokymosi procese bei profesinėje veikloje. Savo ir kitų emocijų atpažinimas bei suvokimas, kaip sąmoningumo klasterio komponentas, yra reikšminga emocinio intelekto dalis, prisidedanti prie emocinio supratimo, bendravimo kokybės ir funkcionavimo įvairiose gyvenimo srityse, o šio gebėjimo stoka gali apsunkinti emocinę raišką, socialinę sąveiką ir efektyvų reagavimą į kasdienes situacijas.

Empatija. Stein, Book ir Kanoy (2013) teigia, jog empatija – tai gebėjimas suvokti, suprasti ir vertinti kitų jausmus bei mintis. Šis konstruktas nusako jautrumą bei įgūdį prisitaikyti prie to, ką, kaip ir kodėl žmonės jaučia bei galvoja taip, kaip galvoja. Gardner (1993) pažymi, kad tai yra pagrindinė žmogiškoji savybė – empatiškai žmonės yra jautrūs ir geba reaguoti į kitų norus bei poreikius (cit. iš Birknerova, 2011). Pabrėždamas empatijos svarbą emocinio intelekto kontekste, Goleman (1995) teigia, kad tai yra esminis žmonių bendravimo įgūdis. Empatiškai asmenys pasižymi didesniu jautrumu subtiliems socialiniams signalams, leidžiantiems suprasti kitų žmonių poreikius bei lūkesčius. Kai žmogus geriau pažįsta kitą – tiek socialinėje, tiek profesinėje aplinkoje bei suvokia, ką ir kodėl jis jaučia, jam yra lengviau suprasti kito vidinę perspektyvą (Strettett, 2000). Darbinėje aplinkoje, ypač vadovams, būtina empatija, kuri padeda valdant darbuotojus, bendraujant su klientais ir net vykdant svarbius pokyčius visoje organizacijoje. Su šia mintimi sutinka ir Mohla (2015), teigdamas, jog žmonės, turintys aukštą empatijos lygį, yra ypač tinkami lyderio pozicijoms ir darbams, nes tai jiems leidžia lengviau suprasti kitus žmones, priimti ir atitinkamai koreguoti savo veiksmus, siekiant didžiausio poveikio. Svarbu akcentuoti, kad empatija, kaip viena iš emocinio intelekto dedamųjų, pasireiškianti žmogaus sąmoningumo kontekste, yra esminė ir kritinė bendraujant su kitais, o jos stoka gali lemti bendravimo sunkumus ir ryšio su kitais žmonėmis silpnėjimą.

Emocijų išraiška. Saviraiška – tai gebėjimas užtikrintai reikšti emocijas, įsitikinimus ir mintis bei ginti savo teises (Mohla, 2015). Neatsiejama šio proceso dalis yra konfrontacija, kuri, nors ir būtina, tačiau neturi būti destruktivi ar nepagarbi – veikia pagrįsta pagarba kitam ir konstruktyvaus dialogo siekiu. Emocijų reiškimas apima atvirą jausmų komunikavimą tiek žodžiu, tiek neverbaliai, o asmenys, gebantys tai daryti veiksmingai, pasižymi atvirumu ir nuoseklumu emocinėse žinutėse, kurias perduoda kitiems (Stein ir Kanoy, 2013). Tai patvirtina Bracket ir Rivers (2014), kurie teigia, kad emocijų išraiška yra gebėjimas tinkamai ir konstruktyviai perteikti savo jausmus tiek žodžiu, tiek neverbalinėmis priemonėmis, o šie įgūdžiai būtini ne tik asmeninei gerovei, bet ir sėkmingam bendravimui bei mokymuisi. Be to, emocijų išraiškos ugdymas padeda formuoti pozityvų emocinį klimatą mokyklose, darbo aplinkoje, mažina patyčių paplitimą ir prisideda prie geresnių mokymosi rezultatų. Atsižvelgiant į emocinio intelekto kontekstą, saviraiška yra svarbi sąmoningumo dedamosios dalis, kuri ne tik leidžia konstruktyviai perteikti vidinius išgyvenimus, bet ir sudaro prielaidas sąmoningam, pagarba grįstam bendravimui bei emociškai saugios aplinkos kūrimui.

Savęs valdymas. Šį klasterį sudaro savo emocijų valdymas, savikontrolė, streso valdymas ir adekvatus savęs bei savo emocijų vertinimas.

Emocijų valdymas. Svarbu pažymėti, kad tik tinkamai valdydamas savo emocijas, individas įgyja galimybę veiksmingai valdyti ir save. Mayer, Caruso ir Salovey (2016) nuomone, emocijų valdymas – gebėjimas efektyviai valdyti savo emocijas siekiant norimo rezultato. Gardner (1993) emocijų valdymą apibūdina kaip gebėjimą reaguoti į emocijas subalansuotai ir konstruktyviai. Jo neturintys

individai labai dažnai jaučia nerimą emocingose situacijose. Tuo tarpu tie, kurie moka valdyti emocijas, pasižymi didesniu atsparumu bei sugeba netgi greičiau atsigauti po nusivylimų ar gyvenimo nesėkmių (cit. iš Birknerova, 2011). Šiai nuomonei pritaria Ioannidou ir Konstantikaki (2008), teigdami, jog emocijų valdymas – tai gebėjimas reguliuoti ir koreguoti savo emocijas taip, kad jos būtų tinkamos įvairioms situacijoms. Asmenims, neturintiems šio gebėjimo, dažnai nutinka depresijos jausmai ir tik sąmoningas emocijų valdymas gali padėti išlaikyti emocinę pusiausvyrą. Tai yra viena iš emocinio intelekto dedamųjų, pasireiškianti savęs valdymo procese ir leidžianti asmeniui ne tik efektyviai susidoroti su kasdieniais bei profesiniais iššūkiais, bet ir išlaikyti produktyvumą sudėtingose situacijose.

Savikontrolė. Pasak Goleman (1999), savikontrolė – tai gebėjimas tvarkytis su impulsyvumu ir nemaloniomis emocijomis. Susidorojimas su staigiais emociniais proveržiais – pykčiu, nerimu, tinkamas nusiteikimas išlaikant ramybę stresinėse situacijose, aiškus mąstymas ir susikoncentravimas esant spaudimui yra šio gebėjimo raiškos požymiai, leidžiantys išlaikyti elgesio kontrolę ir priimti racionalius sprendimus net sudėtingomis aplinkybėmis. Kaip teigia Purushothaman (2021), savireguliacija – tai gebėjimas valdyti savo vidinius jausmus, mintis ir emocijas bei laikytis asmeniškai pasirinktos vertybių sistemos. Žmonės, kurie demonstruoja tinkamą savikontrolę yra išklausantys, labiau linkę dalintis idėjomis nei pradėti konfliktus, tačiau taip pat pabrėžtina, kad savikontrolės trūkumas dažnai atsiranda individui nežinant, kaip konstruktyviai susidoroti su emocijomis arba nesuvokiant (arba sąmoningai nepaisant), kaip nesuvaldomos emocinės reakcijos gali paveikti kitus (Strettett, 2000). Savikontrolė yra labai svarbi emocinio intelekto sudedamoji dalis, lemianti efektyvumą visose gyvenimo srityje ir pasireiškianti savęs valdymo kontekste.

Streso valdymas. Pasak Stein, Book ir Kanoy (2013), streso valdymas apima gebėjimą išlikti ramiam, susikaupusiam bei lanksčiai reaguoti į sudėtingas ar emociniu požiūriu įtemptas situacijas, konstruktyviai susidorojant su nepalankiais įvykiais. Ši samprata atliepia Sunil ir Rooprai (2009) požiūrį, kurie streso valdymą traktuoja kaip gebėjimą aktyviai reaguoti į stresines situacijas bei stiprias emocijas, neleidžiant joms pažeisti asmens vidinės pusiausvyros. Darbo aplinka neretai tampa reikšmingu streso šaltiniu – darbuotojai, nepriklausomai nuo veiklos srities, susiduria su įvairiais streso simptomais. Mohla (2015) atkreipia dėmesį į tai, kad prasti streso įgūdžiai sukelia nerimą, pasireiškiantį įtampa, irzlumu, prastu susikaupimu bei neryžtingumu, o šie veiksniai reikšmingai trikdo asmens gebėjimą efektyviai funkcionuoti tiek profesinėje, tiek asmeninėje veikloje. Svarbu pažymėti, jog streso valdymas yra neatsiejama emocinio intelekto dalis, pasireiškianti per savęs valdymą, o šios dedamosios ignoravimas, ilgainiui gali lemti fizinius ar psichologinius sutrikimus individo gyvenime.

Adekvatus savęs bei savo emocijų vertinimas. Nelson ir Low (2010) teigia, kad savęs vertinimas – tai gebėjimas suprasti savo emocinį pasaulį, atpažinti elgesio modelius ir priimti sąmoningus sprendimus, orientuotus į asmeninį tobulėjimą. Tikslus savęs vertinimas reiškia gebėjimą realistiškai įvertinti savo stipriąsias bei silpnąsias puses (Goleman, 1999). Toks savęs vertinimas leidžia individui kryptingai augti profesinėje veikloje, priimti pagrįstus sprendimus ir pasirinkti tinkamiausias tobulėjimo kryptis. Pasak Mohla (2015), savęs priėmimas yra tarsi nuolatinis ryšys su savo jausmais ir savimi, leidžiantis žmogui išlikti pozityviam, koncentruotis į esminius gyvenimo aspektus bei būti objektyviam vertinant save kaip asmenybę. Tokia emocinė pusiausvyrą yra būtina norint veiksmingai funkcionuoti tiek asmeninėje, tiek profesinėje srityje. Adekvatus savęs vertinimas yra svarbi emocinio intelekto dedamoji, pasireiškianti per savęs valdymą ir yra viena iš komponento dalių, be

kurios individo savivalda nebūtų funkcionuojanti. Tai ribotų asmens gebėjimą reflektuoti bei tikslingai siekti asmeninių bei profesinio tikslų.

Savimotyvacija. Šį klasterį sudaro motyvacija, optimizmas ir pasitikėjimas savimi.

Motyvacija. Motyvacija yra esminė emocinio intelekto sudedamoji dalis, ypač pabrėždami vidinę motyvaciją, kylančią iš vidinių, o ne iš išorinių paskatų (Goleman, 1995; Mohla, 2015). Goleman (1999) įvardija motyvacijos sampratą, apibrėždamas šį konstrukta kaip žmogaus tikslų siekimą, iniciatyvos rodymą ir nuolatinį tobulėjimo troškimą bei pastangas nepaisant nesėkmių. Motyvacija pasireiškia iš gilaus vidinio individo žinojimo lygmenis – tai vidinė jėga, kurią nukreipus į išorinį pasaulį galima siekti savo tikslų ir būti produktyviam visuose gyvenimo etapuose. Ji yra ne tik viena iš pagrindinių emocinio intelekto dedamųjų, bet ir būtina vadovaujant bei būnant lyderiu. (Strettett, 2000). Individo stiprios motyvacijos ženklas – nuolatinis tikslų ir aukštumų siekis gyvenime, o silpnos – veikimas tik iš pareigos, nepabaigimas pradėtų darbų ir priklausomybė nuo išorinių veiksnių (Purushothaman, 2021). Motyvacijos buvimas išlaiko vidinį norą siekti tikslų bei pozityvų požiūrį ir pasižymi atkaklumu susidūrus su iššūkiais. Tai yra reikšminga emocinio intelekto dedamoji, pasireiškianti per savimotyvaciją tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime, o jos nebuvimas, ar trūkumas gali demotyvuoti žmogų ir nutolinti nuo tikslingo veikimo bei ilgalaikio įsipareigojimo siekti užsibrėžtų tikslų.

Optimizmas. Optimizmas yra esminis savimotyvacijos komponentas, kuris ypač svarbus siekiant tikslų bei susiduriant su stresinėmis situacijomis. Pasak Purushothaman (2021), optimizmas reiškia gebėjimą matyti teigiamą gyvenimo pusę ir nuosekliai siekti užsibrėžtų siekių, nepaisant pasitaikančių kliūčių. Optimizmas taip pat laikomas pozityvaus požiūrio ir nusiteikimo rodikliu, apimančiu vilties bei atsparumo išlaikymą net susidūrus su laikinomis nesėkmėmis (Stein, Book ir Kanoy, 2013). Nors gyvenime yra neišvengiamos įvairios kliūtys, optimistiški asmenys dažniau geba jas įveikti bei greičiau atsitiesti, nes į klaidas žvelgia kaip į galimybę mokytis ir tobulėti. Pozityvaus nusiteikimo išlaikymas tampa itin reikšmingas susiduriant su pokyčiais, nežinomybe bei rizika, kuri dinamiškoje aplinkoje pasitaiko itin dažnai (Mohla, 2015). Taip pat verta pabrėžti, kad optimizmu pasižymintys individai išsiskiria veržlumu siekti sėkmės tiek profesinėje, tiek asmeninėje veikloje, o polinkis pasiduoti neigiamoms gyvenimo aplinkybėms gali apsunkinti ryšių kūrimą ir palaikymą socialinėje bei profesinėje erdvėje. Optimizmas, kaip savimotyvacijos dedamoji, atlieka reikšmingą vaidmenį emocinio intelekto kontekste – skatina vidinę orientaciją į tikslą, palaiko psichologinį atsparumą ir užtikrina kryptingą elgesį nepaisant kintančių aplinkybių.

Pasitikėjimas savimi. Pasitikėjimas savimi yra tvirtas savivertės jausmas, pagrįstas realiu savo gebėjimų ir galimybių suvokimu. Asmenys, turintys šią kompetenciją, geba pateikti save užtikrintai – jie pasižymi vidiniu tvirtumu, drąsiai reiškia nepopuliarias nuomones, ryžtingai gina savo pozicijas ir priima sprendimus net esant situacijų neapibrėžtumui ar išorinių veiksnių spaudimui (Goleman, 1999). Pasitikėjimas savimi yra pozityvus ir subalansuotas požiūris, susijęs su asmenine patirtimi, kurioje išryškėja veiksmų orientacija ir gebėjimas kryptingai siekti rezultatų. Pasak Strettett (2000), kilus gyvenimo iššūkiams, pasitikintis savimi žmonės linkę atkakliai siekti savo tikslų ir ieškoti sprendimų, o stokojantieji pasitikėjimo dažnai vengia veikti arba greitai pasiduoda. Kliūčių įveikimas, nepriklausomai nuo jų masto yra laikomas esminiu pasitikėjimo savimi ugdymo elementu. Pasitikėjimo savimi stiprinimas yra esminis asmeninio ir profesinio tobulėjimo veiksnys ir vienas iš savimotyvacijos komponentų emocinio intelekto reiškinyje, padedantis asmeniui išlaikyti aiškų kryptingumą savo veiksmuose.

Tarpasmeninė kompetencija. Šį klasterį sudaro santykių valdymas, socialinė kompetencija, problemų ir konfliktų sprendimas bei komandinis darbas.

Santykių valdymas. Bradberry ir Greaves (2009) teigia, kad santykių valdymas yra gebėjimas kurti ir palaikyti kokybiškus santykius, veiksmingai bendrauti, spręsti konfliktus ir įvėpti ar paveikti kitus teigiama linkme. Stein, Book ir Kanoy (2013) manymu, santykių valdymas – tai gebėjimas kurti ir palaikyti abipusiai tenkinančius santykius. Esamų draugysčių palaikymas, naujų draugų susiradimas ar įsiliejimas į socialines grupes padeda žmonėms kurti prasmingus santykius ir išvengti izoliacijos. Kaip teigia Goleman ir kt. (2002), gebėjimas valdyti kitų žmonių jausmus lemia lyderystės įgūdžius ir sėkmę bendraujant. Žmonės, turintys šiuos įgūdžius, dažnai išsiskiria sklandžiu bendravimu su kitais ir visuomet išryškėja socialinėje aplinkoje (cit. iš Ioannidou ir Konstantikaki, 2008). Santykių valdymas apima gebėjimus aiškiai ir tinkamai komunikuoti, išspręsti konfliktus bei kurti stiprius tarpasmeninius santykius (Goleman, Boyatzis ir McKee, 2002). Įkvepiantys vadovai, lyderiai šiuos gebėjimus naudoja skleisdami entuziazmą ir sprenddami nesutarimus, dažnai pasitelkdami humorą ir geranoriškumą. Santykių valdymas yra svarbus elementas emociniame intelekto, išryškėjančio tarpasmeniniuose santykiuose, nes jis padeda užtikrinti konstruktyvų bendravimą, stiprina pasitikėjimą tarp žmonių ir prisideda prie ilgalaikių, harmoningų ryšių kūrimo tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime.

Socialinė kompetencija. Goleman (1995, 1999) socialinę kompetenciją išskiria kaip vieną svarbiausių emocinio intelekto aspektų, apibrėždamas ją kaip gebėjimą bendrauti su kitais žmonėmis ir daryti jiems įtaką. Pasak Strettet (2000), bendroji socialinė kompetencija apima ir subtilias socialinės sąveikos taisykles, dar vadinamas socialiniais įgūdžiais, kurie padeda asmeniui prisitaikyti prie įvairių socialinių situacijų. Šių įgūdžių stoka gali lemti nepritapimo įspūdį ir apsunkinti gebėjimą efektyviai vadovauti. Verslo sektoriuje, ypač vadovaujančiose pozicijose, socialiniai įgūdžiai yra itin svarbūs – jie reiškia gebėjimą bendradarbiauti su kitais ir kurti konstruktyvius santykius (Mohla, 2015). Taip pat socialiniai įgūdžiai apibrėžiami kaip gebėjimai, reikalingi veiksmingai valdyti ir paveikti kitų emocijas, siekiant užtikrinti sėkmingą sąveiką (Drigas ir Papoutsis, 2018). Purushothaman (2021) teigia, kad socialiniai įgūdžiai yra esminė emocinio intelekto dalis, apimanti gebėjimą suprasti kitus, numatyti jų reakcijas bei kurti tvirtus asmeninius ir profesinius ryšius. Nors geri socialiniai įgūdžiai dažnai lieka nepastebimi, jie padeda siekti užsibrėžtų tikslų ir kurti pasitenkinimą teikiančius tarpasmeninius santykius emocinio intelekto kontekste (Kappesser, 2010). Jų stoka ar nepakankamas išvystymas gali lemti bendravimo sunkumus tiek profesinėje, tiek asmeninėje srityje.

Problemų ir konfliktų sprendimas. Problemų sprendimas emocinio intelekto kontekste suprantamas kaip gebėjimas rasti sprendimus situacijose, kuriose dalyvauja emocijos ir suprasti, kaip jos veikia sprendimų priėmimo procese (Stein, Book ir Kanoy, 2013). Šis gebėjimas laikomas sudėtingu, daugiaetapiu vyksmu, apimančiu problemos atpažinimą, jos apibrėžimą, sprendimo generavimą bei plano įgyvendinimą. Svarbu pabrėžti, kad tai nėra emocijų ignoravimas ar neutralizavimas – priešingai, efektyvus problemų sprendimas remiasi gebėjimu panaudoti emocinę informaciją tam, kad būtų sustiprintas pasitikėjimas savo gebėjimais, tiksliau apibrėžta problema bei pasirenkami tinkamiausi sprendimo būdai. Kaip teigia Goleman (1999), gebėjimas valdyti konfliktus yra itin vertinga savybė organizaciniame kontekste. Jis padeda vadovui prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos bei įveikti iškylančias krizes (Mohla, 2015). Šis problemų sprendimo gebėjimas yra svarbus visų lygių darbuotojams, tačiau ypatingą reikšmę jis įgyja vadovaujantiems asmenims, nuo kurių sprendimų dažnai priklauso strateginės kryptys ir krizinių situacijų valdymas. Problemų ir konfliktų sprendimo gebėjimai, kaip tarpasmeninės kompetencijos raiška, yra neatsiejama emocinio intelekto

dalį, leidžianti individui veiksmingai funkcionuoti tiek individualiame, tiek organizaciniame lygmenyje.

Komandinis darbas. Komandinis darbas emocinio intelekto kontekste apibrėžiamas kaip gebėjimas bendradarbiauti su kitais siekiant bendro tikslo, prisidedant prie bendrų rezultatų ir prisiimant dalinę atsakomybę bei naudą (Goleman ir Boyatzis, 2017). Ši kompetencija apima ne tik praktinį įsitraukimą į komandos veiklą, bet ir gebėjimą kurti pozityvius santykius, puoselėti pagarbą bei skatinti bendradarbiavimu grįstą atmosferą. Pasak Mohla (2012), asmenys, pasižymintys aukštu komandinio darbo gebėjimu, geba efektyviai funkcionuoti grupėje, prisitaikyti prie bendrų normų ir palaikyti socialinę darną. Tokia orientacija į grupę reiškia ne tik produktyvų darbą komandoje, bet ir sąmoningą siekį įtraukti kitus, atsižvelgti į jų nuomonę bei elgtis socialiai atsakingai net ir tuomet, kai tai nesuteikia tiesioginės asmeninės naudos. Komandinis darbas, kaip tarpasmeninės kompetencijos dedamoji, yra svarbus emocinio intelekto aspektas, leidžiantis individui efektyviai veikti socialiniame kontekste ir prisidėti prie bendrų tikslų siekimo. Priešingai, asmenys, stokojantys šios kompetencijos, dažnai išsiskiria egocentriškumu ir polinkiu naudotis kitais savo tikslams pasiekti, kas gali trukdyti komandinės veiklos efektyvumui ir mažinti pasitikėjimą grupėje.

Išnagrinėjus ir apibendrinus mokslinę literatūrą galima teigti, kad moksliniame kontekste vyrauja keturi pagrindiniai emocinio intelekto klasteriai ir jų komponentai. Sąmoningumo klasteris ir jo komponentai: savimonė, emocinis ir socialinis sąmoningumas, savo ir kitų emocijų atpažinimas bei suvokimas, empatija, emocijų išraiška. Savęs valdymo klasteris ir jo komponentai: savęs ir savo emocijų valdymas, savikontrolė, streso valdymas, adekvatus savęs ir savo emocijų vertinimas. Savimotyvacijos klasteris ir jo komponentai: motyvacija, optimizmas, pasitikėjimas savimi. Tarpasmeninės kompetencijos klasteris ir jo komponentai: santykių valdymas, socialinė kompetencija, problemų ir konfliktų sprendimas bei komandinis darbas. Privalu pabrėžti, kad vienos ar kelių kompetencijų nebuvimas mažina asmens emocinio intelekto lygį ir neigiamai veikia vadovo profesinį funkcionavimą.

2. Darbuotojų psichologinės gerovės teorinės prielaidos

2.1. Psichologinės gerovės sampratos analizė

Psichologinė gerovė yra ilgą laiką analizuojamas reiškinys, tačiau iki šiol nėra pasiekta aiškaus sutarimo dėl jos turinio bei ribų, skiriančių ją nuo kitų giminingų sąvokų, tokių kaip gyvenimo kokybė, subjektyvi gyvenimo kokybė, socialinė ar subjektyvi gerovė. Šių reiškinių semantiniai laukai dažnai persidengia, todėl tampa neaišku, kur prasideda psichologinė gerovė ar subjektyvi gerovė ir kur jos baigiasi (Bagdonas, Liniauskaitė, Kairys ir Pakalniškienė, 2013). Autorių manymu, nors psichologinė gerovė pasižymi daugiamate prigimtimi, tyrėjai neretai linkę ją interpretuoti vienviškiai – išskirdami vieną aspektą ir jį laikydami esminiu, tuo pačiu ignoruodami kitas lygiavertes analizės kryptis.

Gerovės pažinimą apsunkina tai, kad egzistuoja dvi nevienodos tyrimų tradicijos, kurios remiasi skirtingais gerovės sampratos pagrindais. Viena iš jų orientuojasi į subjektyviąją gerovę, pabrėždama hedoninius aspektus, kita tradicija koncentruojasi į psichologinę gerovę grindžiama eudaimoniniu požiūriu (Kairys, Bagdonas, Liniauskaitė ir Pakalniškienė, 2013). Hedonistinis požiūris daugiausia dėmesio skiria laimei ir apibrėžia gerovę kaip gyvenimo kokybės rodiklį, paremtą santykiu tarp aplinkos ypatybių ir asmens pasitenkinimo lygio (Campbell, Converse ir Rodgers, 1976). Tuo tarpu eudaimonistinis (psichologinės gerovės) požiūris yra nukreiptas į gyvenimo prasmę ir asmens savirealizacijos laipsnį. Jis apibrėžia gerovę kaip tai, kiek žmogus tampa visiškai funkcionuojančia asmenybe (Ryan ir Deci, 2001).

Gerovės tapatinimas su hedonistiniu malonumu ar subjektyvia laime turi galias istorines šaknis. Dar ketvirtame amžiuje prieš Kr. Aristipas, vienas iš hedonizmo pradininkų ir antikos filosofų, akcentavo malonumą ir laikė jį vieninteliu tikruoju gėriu, apibrėždamas kaip fizinį, teigiamą ir momentinį potyrį, nepriklausomai nuo to, iš kokio šaltinio jis kyla (Kaliatkaitė ir Bulotaitė, 2014). Ši ankstyva hedonizmo samprata vėliau buvo plėtojama įvairių kitų filosofų. Hobbessas, septyniolikto amžiaus rašytojas ir filosofas, laimę suvokė kaip sėkmingą žmogiškųjų troškimų tenkinimą, o aštuoniolikto amžiaus filosofas ir rašytojas Sadesas akcentavo, kad aukščiausias žmogaus tikslas yra pojūčių ir malonumų siekis (cit. iš Ryan ir Deci, 2001).

Eudaimoninės gerovės samprata savo ištakomis 384-322 metais prieš Kr., siejama su Aristotelium, kuris laikomas vienu pagrindinių šios idėjos pradininkų. Skirtingai nei hedonistinė gerovės koncepcija, kurią jis kritikavo kaip pernelyg grubią, Aristotelis gerovę suprato kaip tinkamą gyvenimą, orientuotą į žmogaus prigimtį ir potencialo išskleidimą (Van de Weijer, Baselman, Van der Deijl ir Bartels, 2018). Tokia gerovės samprata remiasi mintimi, jog tikrasis žmogaus klestėjimas kyla ne iš malonumų vaikymosi, o iš dorybių puoselėjimo ir prasmingos veiklos. Pasak Aristotelio, eudaimonija reiškia gyvenimą, kuriame individas veikia vadovaudamasis vidiniais principais ir siekia realizuoti aukščiausią savo galimybių lygį (Huta & Ryan, 2010).

Ilgainiui hedonistinė gerovės samprata pasikeitė į subjektyviosios gerovės koncepciją, o eudaimoninė gerovė tapo pagrindu psichologinės gerovės teorijoms. Nors dvidešimto amžiaus aštuntajame dešimtmetyje, socialiniuose moksluose imta kurti empiriškai pagrįstus subjektyviosios gerovės matavimo metodus, tuo pačiu laikotarpiu psichologinės gerovės tyrimams vis dar trūko patikimų ir standartizuotų vertinimo priemonių. Pasak Ryff ir Singer (2008), vienas esminių iššūkių buvo savirealizacijos dimensijos trūkumas ankstesnėse psichologinės gerovės sampratos, kuri paskatino naują konstrukto formuluotę, pagrįstą šešiomis kartinėmis dimensijomis: savęs priėmimu, pozityviais

santykiais su kitais, autonomija, aplinkos valdymu, gyvenimo prasme ir asmeniniu augimu (cit. iš Van de Weijer, Baselman, Van der Deijl ir Bartels, 2018). Tačiau, kaip pažymi Kairys, Bagdonas, Liniauskaitė ir Pakalniškienė (2013), iki šiol nėra aiškiai apibrėžtos ribos tarp subjektyviosios ir psichologinės gerovės tyrimų kryptių. Dažnai abi šios sritys analizuoja psichologinius kintamuosius, grindžiamus asmeniniu vertinimu ir individualiais išgyvenimais.

Jung (1939) psichologinę gerovę apibrėžia kaip sėkmingą pusiausvyros tarp priešingų jėgų – introversijos ir ekstrasversijos – sukūrimą asmenybėje, pabrėždamas vidinės harmonijos svarbą (cit. iš Amichai-Hamburger, 2009). Tuo tarpu Keyes, Shmotkin ir Ryff (2002) psichologinę gerovę sieja su žmogaus gebėjimu aktyviai įsitraukti į gyvenimo keliamus egzistencinius iššūkius, išryškindami prasmingo gyvenimo svarbą. Panašią kryptį plėtoja Diaz ir kt. (2006), kurie psichologinę gerovę apibrėžia kaip pozityvų žmogaus funkcionavimą, ypatingą dėmesį skirdami įgūdžių ugdymui ir asmeniniam augimui, laikomiems visaverčio bei prasmingo gyvenimo požymiais.

Amichai-Hamburger (2009) siūlo individualizuotą požiūrį į psichologinę gerovę, ją suprasdamas kaip kiekvieno asmens psichologinės pusiausvyros būseną. Tuo tarpu Brumfitt (2009) pabrėžia emocinės pusiausvyros reikšmę, psichologinę gerovę apibrėždamas per nuotaikos ir jos sutrikimų lygį. Platesnę psichologinės gerovės sampratą pateikia Stone, Schwartz, Broderick ir Deaton (2010), kurie ją įvardina kaip bendrą žmogaus gyvenimo ir emocinės būsenos vertinimą.

Dėl plačios teorinių bei praktinių požiūrių įvairovės, galima rasti nemažai įvairių psichologinės gerovės sampratų ir jos apibrėžimų. Atlikus psichologinės gerovės sampratos analizę ir išanalizavus duomenis, galima išskirti pagrindinius mokslininkų (Ryff, 1995; Keyes, Shmotkin ir Ryff, 2002; Deci ir Ryan, 2008; Huppert, 2009; Stone, Schwartz, Broderick ir Deaton, 2010; Bulotaitė, Pociūtė, Bliumas ir Dovydaitienė, 2012; Matud, Lopez-Curbelo ir Fortes, 2019 ir kt.) požiūrius į psichologinę gerovę *kaip pasitenkinimą, konstruktą bei kompleksinį derinį* (žr. 3 priedą).

Mokslininkai (Diener, Suh, Lucas ir Smith, 1999; Sharma ir Sharma, 2010; Bagdonas, Urbanavičiūtė, Kairys, Liniauskaitė ir Girdzijauskienė, 2012; Matud, Lopez-Curbelo ir Fortes, 2019; Obrenovic, Jianguo, Khudaykulov ir Khan, 2020 ir kt.) psichologinę gerovę apibrėžia kaip *pasitenkinimą* (žr. 3 priedą).

Lietuvos psichologinės gerovės tyrėjai Bagdonas, Urbanavičiūtė, Kairys, Liniauskaitė ir Girdzijauskienė (2012) apibrėžia psichologinę gerovę kaip pasitenkinimo jausmą, vertinant gyvenimą ir jo sritis. Panašų požiūrį pateikia Matud, Lopez-Curbelo ir Fortes (2019), kurių manymų psichologinė gerovė – tai visavertis ir pasitenkinimą teikiantis gyvenimas, apimantis individo vystymąsi ir savirealizacija. Tuo tarpu Diener, Suh, Lucas ir Smith (1999) akcentuoja pasitenkinimą įvairiomis gyvenimo sritimis, apimant bendrą gyvenimo kokybės vertinimą. Psichologinės gerovės sampratą dar labiau praplečia Obrenovic, Jianguo, Khudaykulov ir Khan (2020), kurie prie bendro gyvenimo pasitenkinimo prideda ir pasitenkinimą darbu kaip svarbų psichologinės gerovės komponentą. Svarbu pažymėti ir tai, jog Sharma ir Sharma (2010) pabrėžia subjektyvų ir ilgalaikį pasitenkinimo gyvenimu jausmą kaip esminį psichologinės gerovės požymį.

Mokslininkų grupė (Ryff, 1995; Smith ir kt., 2003; Salami, 2011; Bulotaitė, Pociūtė, Bliumas ir Dovydaitienė, 2012 ir kt.) psichologinę gerovę apibrėžia kaip *sudėtinį konstruktą* (žr. 3 priedą).

Vienas iš žymiausių psichologinės gerovės koncepcijos autorių Ryff (1995), teigia, jog psichologinė gerovė – tai daugialypis konstruktas, apimantis pozityvų požiūrį į save, savivaldą, autonomiją,

teigiamus tarpasmeninius santykius, gyvenimo tikslų turėjimą, prasmės pojūtį bei nuolatinį asmeninį augimą ir tobulėjimą. Kitokią požiūrį pateikia Smith ir kt. (2003), kurie psichologinę gerovę apibrėžia kaip platesnį konstruktą, apimantį tokius komponentus kaip depresija, nerimas, kančia ir moralė (cit. iš Rowold, 2011). Salami (2011) siūlo dar vieną perspektyvą, akcentuodamas, kad psichologinę gerovę apima sudėtinį konstruktą tiek emociniais, tiek kognityviniais aspektais. Tuo tarpu Bulotaitė, Pociūtė, Bliumas ir Dovydaitienė (2012) išskiria psichologinę gerovę kaip daugiadimensinį konstruktą, kuris atspindi optimalų žmogaus funkcionavimą orientuotą į sveikatą.

Kita mokslininkų grupė (Deci ir Ryan, 2008; Huppert, 2009; Steptoe ir kt., 2015; Kubzansky ir kt., 2023 ir kt.) psichologinę gerovę apibrėžia kaip *kompleksinį derinį* (žr. 3 priedą).

Deci ir Ryan (2008) psichologinę gerovę apibrėžia kaip dviejų perspektyvų – hedoninės ir eudaimoninės – derinį, kur hedoninė perspektyva siejama su teigiamomis afektinėmis būsenomis, tokiomis kaip laimė, o eudaimoninė – su optimaliu funkcionavimu tiek asmeniniame, tiek socialiniame gyvenime. Huppert (2009) psichologinę gerovę supranta kaip geros savijautos ir efektyvaus kasdienio funkcionavimo derinį, kuris glaudžiai siejasi su sėkmingu gyvenimu. Panašų požiūrį pateikia Steptoe ir kt. (2015), nurodydami, kad psichologinė gerovė yra nuotaikų, mąstymo apie gyvenimo kokybę, funkcionavimo bei gyvenimo prasmės ir tikslo suvokimo derinys (cit. iš Astatke, Weng ir Chen, 2024). Naujausių tyrimų atstovai Kubzansky ir kt. (2023) pabrėžia, kad psichologinę gerovę sudaro jausmai, pažinimo gebėjimai ir strategijos, susijusios su teigiamu funkcionavimu, apimančiu tiek hedoninę, tiek eudaimoninę gerovę bei kurie yra siejami su geresne fizine sveikata ir ilgesne gyvenimo trukme.

Apibendrinant galima teigti, kad psichologinės gerovės sąvoka mokslinėje literatūroje apibūdinama įvairiai – skirtingi autoriai ją interpretuoja pagal skirtingas teorines prieigas ir tyrimų kontekstus. Psichologinė gerovė yra dažnai nagrinėjamas reiškinys, o jos apibrėžimų įvairovė nusako šios sąvokos kompleksiskumą ir svarbą žmogaus gyvenimo kokybei. Atlikus Lietuvos ir užsienio mokslininkų pateiktųjų psichologinės gerovės apibrėžimų analizę galima daryti išvadą, kad psichologinė gerovė yra pasitenkinimas, sudėtinis konstruktas, kompleksinis derinys.

2.2. Darbuotojų psichologinės gerovės dimensijos

Psichologinė žmogaus gerovė priklauso nuo to, kaip jis subjektyviai išgyvena savo patirtis ir kaip glaudžiai yra susijusi su fiziniu, emociniu bei socialiniu funkcionavimu įvairiose gyvenimo srityse. Psichologinė gerovė dažniausiai nagrinėjama remiantis Ryff (1989) suformuluotu daugiamačiu psichologinės gerovės modeliu, kuriame išskiriamos šešios pagrindinės dimensijos: savęs priėmimas, pozityvūs tarpasmeniniai santykiai, savarankiškumas, aplinkos kontrolė, gyvenimo prasmės pojūtis ir asmeninis augimas. Kaip pažymi Burns ir Machin (2009), šio modelio taikymas gali kisti priklausomai nuo tiriamosios imties kultūrinių ir socialinių ypatybių. Mokslinių šaltinių analizė (Ryff, 1995; Diener, Suh, Lucas ir Smith, 1999; Maslow, 2006; Kashdan, Biswas-Diener ir King, 2008; Bagdonas, Urbanavičiūtė, Kairys, Liniauskaitė ir Girdzijauskienė, 2012; Kairys, Bagdonas, Liniauskaitė ir Pakalnienė, 2013) padėjo išskirti psichologinės gerovės dimensijas (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Psichologinės gerovės dimensijos (sudaryta darbo autoriaus)

Dimensija	Autoriai
Optimizmas	Scheier ir Carver (1985), Taylor ir Brown (1988), Peterson (2000), Chang ir Sanna (2001), Rasmussen, Wrosch, Scheier ir Carver (2006), Rothmann ir Essenکو (2007), Rothmann, Barkhuizen ir Tytherleigh (2008), Burns ir Gunderman (2008), Rasmussen, Scheier ir Greenhouse (2009), Beheshtifar (2013), Barkhuizen, Rothmann ir van de Vijver (2014), Jabbar ir kt. (2019)
Pasitenkinimas pragyvenimo lygiu	Lane (1991), Veenhoven (1991), Diener ir kt. (1993), Larsen ir kt. (1999), Diener ir Biswas-Diener (2002), Toscano ir kt. (2006), Kaplan, Shema ir Leite (2008), Plagnol ir Easterlin (2008), Xiao ir kt. (2009), Diener ir kt. (2009), Sirgy ir kt. (2013), Sadeghi (2015), Sirgy (2018), Sirgy ir kt. (2021)
Pasitenkinimas šeima ir artimaisiais	Carver ir Jones (1992), Diene ir Diener (1995), Akhlaq, Malik ir Khan (2013), Sharaievska ir Stodolska (2017), Garnique-Hinostroza ir kt. (2024)
Pasitenkinimas tarpasmeniniais santykiais	Miller ir Miller (1986), Seers (1989), Ho (1998), Liden ir kt. (2000), Gudonis ir Steponavičienė (2008), Sypniewska (2014), Gailienė (2015), Szostek (2020)
Pasitenkinimas fizine sveikata	Akerstedt (1990), Pressman ir Cohen (2005), Rasmussen, Scheier ir Greenhouse (2009), Diener ir Chan (2011), Kim, Ji ir Kao (2011), Koipysgeva, Lebedinsky ir Koipysheva (2018)
Pasitenkinimas darbu	Locke (1976), Hackman ir Oldham (1976), Diener ir Diener (1995), Statt (2004), Mullins (2007), Kaliski (2007), Lekić ir kt. (2019), Sessa ir Bowling (2021)
Neigiamas emocingumas	DeNeve ir Cooper (1998), Tangney ir Dearing (2002), Nesse (2005), Steel, Schmidt ir Schultz (2008), Andrews ir kt. (2002), Barlow, Ellard, Sauer-Zavala, Bullis ir Carl (2014), Savage, McConell, Emerson ir Llewellyn (2014), Donat Bacioğlu (2020), Celik, Storme ir Myszkowski (2016), Dhasmana, Singh, Srinivasan ir Kumar (2018), Costa ir McCrae (2012), Meisler (2024)

Lentelėje pateiktos psichologinės gerovės dimensijos toliau analizuojamos detaliau.

Optimizmas. Optimizmas yra svarbus psichologinis veiksnys, glaudžiai susijęs su teigiama emocine būseną, atkaklumu siekiant tikslų bei sėkmingais pasiekimais (cit. iš Pérez ir kt., 2014). Optimizmas taip pat gali turėti apsauginį poveikį, mažindamas perdegimo riziką ir prisidedamas prie geresnės bendros sveikatos (Rothmann ir Essenکو, 2007; Rothmann, Barkhuizen ir Tytherleigh, 2008). Be to, pasak autorių Rasmussen, Scheier ir Greenhouse (2009), optimistinis požiūris gali palankiai veikti fizinę sveikatą ir netgi būti susijęs su ilgesne gyvenimo trukme Optimizmo reiškinį Chang ir Sanna (2001) apibrėžia, kaip polinkį sutelkti dėmesį į teigiamus gyvenimo aspektus ir situacijas vertinti optimistiškai (cit. iš Malinauskas, Akelaitis ir Šniras, 2013). Kaip šaltinis, optimizmas padeda kurti palankią aplinką organizaciniam tikslams siekti. Jis yra vienas iš veiksmų, suteikiančių darbuotojui daugiau autonomijos (savarankiškumo), vykdamas savo veiklą (Jabbar ir kt., 2019). Optimizmas taip pat įvardijamas kaip viena iš labiausiai paplitusių elgesio šališkumo formų, reiškiančių individo įsitikinimą tikėti palankiais rezultatais ateityje, net ir esant neapibrėžtoms ar sudėtingoms aplinkybėms. Šis pozityvus mąstymo pagrindas atspindi tikėjimą, kad įvykiai klostysis sėkmingai ir skatina orientaciją į teigiamą patirčių interpretavimą (Beheshtifar, 2013). Pažymėtina, kad optimizmas nėra pastovi ar įgimta asmenybės savybė, o kintamas mąstymo stilius, kurį galima tikslingai ugdyti pasitelkiant mokymus. Sąmoningas jo taikymas gali reikšmingai prisidėti prie veiklos efektyvumo ir geresnių darbo rezultatų. Optimizmas nėra vienalytis reiškinys – išskiriamas mažasis ir didysis optimizmas.

Pasak Peterson (2000), didysis optimizmas reiškia apibendrintą lūkestį dėl teigiamų rezultatų. Mažasis optimizmas, priešingai – reiškia konkrečius lūkesčius dėl teigiamų rezultatų tam tikrose situacijose. Tai labiau būseną primenantis polinkis optimistiškai vertinti konkrečius įvykius, kuris gali būti susiformavęs individualios mokymosi patirties pagrindu. Mažasis optimizmas gali būti laikomas kasdieniu optimizmu, kuris daro įtaką kasdieninėms gyvenimo situacijoms (cit. iš Davids, 2011). Taip pat yra išskiriamas ir dispozicinis bei lyginamasis optimizmas. Scheier ir Carver (1985) teigimu, dispozicinis reiškia įsitikinimą, kad asmens rezultatai bus teigiami, o ne neigiami. Žmonės, turintys aukštą dispozicinio optimizmo balą, labiau linkę manyti, kad geri rezultatai yra pasiekiami, o blogi – išvengiami, nei tie, kurie turi žemą balą. Lyginamasis optimizmas, pasak Taylor ir Brown (1988), yra stipriai susijęs su psichologine gerove, kurioje dominuoja teigiamas šališkas požiūris į ateitį. Jis suteikia įvairių psichologinių privalumų, tokių kaip savęs vertinimas per laimę, pasitenkinimas, padidėjusi motyvacija ar atkaklumas ir kurie pasireiškia geresniais rezultatais bei didesne sėkme darbe (cit. iš Shepperd, Carroll, Grace ir Meredith, 2002). Burns ir Gunderman (2008) teigia, kad optimizmas yra vienas esminių darbuotojų gerovę lemiančių veiksnių, prisidedančių prie asmeninio augimo, darbo prasmės suvokimo, pasididžiavimo pasiekimais ir didesnio laimės jausmo darbinėje aplinkoje. Tai reiškia, kad optimistiški asmenys ne tik tiesiogiai patiria mažesnę perdegimą ir didesnę įsitraukimą, bet ir yra linkę suvokti savo darbo aplinką kaip labiau palaikančią, kas taip pat prisideda prie palankesnių darbo rezultatų (Barkhuizen, Rothmann ir van de Vijver, 2014). Kaip teigia Rasmussen, Wrosch, Scheier ir Carver (2006), svarbu pažymėti, kad žmogaus optimizmo lygis daro įtaką emociniams atsakams – optimistai dažniau išlaiko teigiamą emocinę būseną net ir sudėtingose situacijose, aktyviau suvokdami priežastis ir naudodami darbo išteklius. (cit. iš Barkhuizen, Rothmann ir van de Vijver, 2014). Priešingai, optimizmo stoka lemia daugiau neigiamų emocijų, dėl kurių asmenys mažiau pastebi ir vertina turimus išteklius darbe. Atlikta analizė leidžia teigti, kad optimizmas yra daugialypis konstruktas, pasireiškiantis įvairiomis formomis, tačiau nuosekliai išlieka reikšminga sudedamąja dalimi psichologinės gerovės kontekste.

Pasitenkinimas pragyvenimo lygiu. Kaplan, Shema ir Leite (2008) atlikto tyrimo rezultatai parodo, kad ekonominės situacijos poveikis daro didelę įtaką žmogaus psichologinei gerovei. Autorių tyrime išryškėja, jog kai finansinė situacija yra palankesnė, kurią rodo teigiama ekonominė pusiausvyra, pagerėja ir psichologinė gerovė. Kai ši finansinė situacija pablogėja, o kartu ir suvokiamas pajamų dydis, pablogėja ir psichologinės gerovės lygis (cit. iš Lopez ir kt., 2010). Pasak daugelio autorių (Lane, 1991; Veenhoven, 1991; Diener ir kt., 1993; Toscano ir kt., 2006; Plagnol ir Easterlin, 2008; Xiao ir kt., 2009) materialinės gerovės pojūtis yra grindžiamas pasitenkinimu savo finansine padėtimi (cit. iš Sirgy, 2018). Autoriaus teigimu, vienas iš materialinės gerovės komponentų yra pragyvenimo lygis, kuris apima individo ar namų ūkio galimybes patenkinti savo pagrindinius poreikius ir palaikyti tam tikrą ekonominį stabilumą kasdienėje veikloje. Jo manymu, pasitenkinimas gyvenimo lygiu persiduoda bei daro įtaką ir subjektyviai gerovei – kuo didesnis pasitenkinimas savo pragyvenimo lygiu, tuo didesnis pasitenkinimas pačiu gyvenimu (Sirgy, 2018).

Vėliau Sirgy ir kt. (2021) atkreipia dėmesį ir teigia, kad materialios vertybės gali iškreipti šį ryšį – materialistiški asmenys dažnai vertina savo gyvenimo lygį pagal nerealistiškus ar idealizuotus lūkesčius, todėl jų gyvenimo pasitenkinimas dažnai būna mažesnis. Be to, teigiamas pajamų ir gerovės ryšys dažnai būna stipresnis, kai kartu didėja pasitenkinimas pragyvenimo lygiu (Larsen ir kt., 1999; Diener ir Biswas-Diener, 2002; Diener ir kt., 2013). Priešingai (Sirgy ir kt., 2013), šis teigiamas poveikis silpnėja, kai pajamų padidėjimą lydi materializmas (cit. iš Yu, Lee, Sirgy ir Bosnjak, 2020). Geros gyvenimo sąlygos ir pasitenkinimas pragyvenimo lygiu, pasak Sadeghi (2015),

yra labai svarbūs veiskniai psichologinei gerovei, o tokių dedamųjų siekimas turėtų būti svarbūs bendruomenės politikos tikslai. Vertinant pasitenkinimą pragyvenimo lygiu, kaip priemonę žmonių materialinių norų išpildymui matuoti, Diener ir kt. (2009) nustatė, kad šis rodiklis prognozuoją tam tikras ne tik psichologinės gerovės, bet ir subjektyvios gerovės dimensijas (cit iš Capone, Joshanloo ir Scheifinger, 2021).

Pasitenkinimas šeima ir artimaisiais. Kaip teigia Olson ir Wilson (1982), šeimos pasitenkinimas apibrėžiamas kaip šeimos narių laipsnis, kuriuo jie jaučiasi laimingi ir patenkinti vieni kitais (cit. iš Akhlaq, Malik ir Khan, 2013). Bowen (1988) teigimu pasitenkinimas šeima – tai sąžiningas ir abipusiai naudingas bendravimas, paremtas šeimos narių gebėjimu bendromis pastangomis savo elgesiu atspindėti ir įgyvendinti šeimos vertybes (cit. iš Sharaievska ir Stodolska, 2017). Pasitenkinimas šeima gali būti apibrėžiamas kaip bendras pasitenkinimo lygis savo kilmės šeima ir joje esančiais tarpusavio santykiais (pvz., tėvų ir vaikų, brolių ir seserų santykiai) (Carver ir Jones, 1992). Autorių atliktame tyrime teigiama, jog šeimos pasitenkinimas yra mažiau susijęs su struktūriniais šeimos aspektais, tokiais kaip tvarka ar valdžios pasiskirstymas, ir labiau su tuo, kaip individas subjektyviai vertina savo šeimą. Diener ir Diener (1995) nustato, kad pasitenkinimas šeima glaudžiai susijęs su pasitenkinimu gyvenimu ir tai buvo pastebėta net 31 šalies tyrimuose. Villarreal-Zegarra ir kt. (2017) pasitenkinimą šeima apibrėžia kaip subjektyvų palankumo jausmą, kylantį iš šeimos narių sanglaudos, gebėjimo prisitaikyti prie pokyčių ir kokybiškos komunikacijos (cit. iš Garnique-Hinostroza ir kt., 2024).

Pasitenkinimas tarpasmeniniais santykiais. Tarpasmeniniai santykiai darbo vietoje yra itin svarbūs darbuotojų gerovei, nes jie apima santykių su vadovais ir kolegomis kokybę, bendrą organizacinę atmosferą, taikomas bendravimo priemones, taip pat galimybes teikti ir gauti grįžtamąjį ryšį bei sulaukti pripažinimo iš vadovybės (Sypniewska, 2014). Ypatinę reikšmę išskiria Ho (1998) teigdamas, jog tarpasmeniniai santykiai yra itin svarbūs ne tik istoriškai, formuojant žmogaus charakterį, tačiau ir šiuolaikiškai – apibrėžiant, ką reiškia būti žmogumi viso individo gyvenimo laikotarpiu. Kaip teigia Gudonis ir Steponavičienė (2008), tarpasmeniniai santykiai – tai neformalus bendravimas tarp asmenybių, kuris gali trukti įvairų laiką ir atspindi tam tikrą intelektualinį, emocinį ar fizinį artumą. Tokie santykiai padeda tenkinti esminius žmogaus socialinius poreikius, iš kurių svarbiausias yra priklausomybės ir prierašumo jausmas. Panašų požiūrį išreiškia ir Gailienė (2015), pabrėždama, kad tarpasmeniniai santykiai turi reikšmingą poveikį asmens gebėjimui prisitaikyti prie aplinkos.

Tarpasmeninis santykis apibūdinamas kaip ryšys, kuriame abu asmenys sąmoningai pripažįsta savo tarpusavio susietumą – jį gali grįsti bendras susitarimas ar emocinis ryšys (Miller ir Miller, 1986). Autoriai taip pat išskiria pagrindinius reiškinių elementus/matmenis: pripažinimas, tarpusavio pagalba bei artumas. Pripažinimo matmuo, kuriantis bendrystę, pasireiškia per priėmimą, priklausymo jausmą, bendrų vertybių suvokimą ir atsakomybės jausmą. Pagalbos matmuo susijęs su mainais – dalijamasi ištekliais, paslaugomis, patarimais ar laiku, o artumo matmuo grindžiamas emociniu artumu, pasitikėjimu, meile, pagarba ar simpatija. Tarpasmeniniai santykiai tarp darbuotojų yra sudėtingas, daugiamentis konstruktas, priklausantis ne tik nuo individualių darbuotojų savybių, bet ir nuo situacinių aplinkybių (Szostek, 2020). Pasak autoriaus, darbo aplinkoje šie santykiai gali būti vertinami kaip teigiami (aukštos kokybės) arba neigiami (žemos kokybės). Teigiami santykiai pasižymi artumu, nuoširdumu, pasitikėjimu, teigiamomis emocijomis ir bendravimo pasitenkinimu, o neigiami dažniausiai būna trumpalaikiai, reti, lydimi konfliktų, emocinio šaltumo ir nepalankaus elgesio kitų atžvilgiu. Mokslininkų (Seers, 1989; Liden ir kt. 2000) tyrimai atskleidžia, kad aukštos

kokybės tarpasmeniniai santykiai darbo aplinkoje padeda formuoti saugią socialinę erdvę, kurioje darbuotojai, susidūrus su darbo iššūkiais, jaučiasi drąsiai kreipdamiesi pagalbos į kolegas, o taip pat laisvai reiškia kūrybines idėjas ir jas tobulina remdamiesi grįžtamuju ryšiu (cit. iš Ozer, Zhang, Weiss, Baer ir Hoegl, 2022).

Pasitenkinimas fizine sveikata. Daugėja tyrimų (Pressman ir Cohen, 2005; Diener ir Chan, 2011), orientuotų į pozityvų psichologinį asmens funkcionavimą, psichologinę bei subjektyvią gerovę ir jų sąsajas su fizine sveikata (cit. iš Bagdonas, Liniauskaitė, Kairys ir Pakalniškienė, 2013). Fizinės sveikatos samprata apima platų spektrą rodiklių, įskaitant tiek subjektyvius (pvz., savijautos įsivertinimus), tiek objektyvius (pvz., mirtingumo ar ligos baigties) kriterijus. „Minkštaisiais“ kriterijais laikomi savarankiškai vertinami simptomai ar klinikiniai gydytojų sprendimai dėl ligos būklės, tuo tarpu „kietieji“ indikatoriai – tokie kaip mirtingumas – pateikia objektyvesnius sveikatos rodiklius (Rasmussen, Scheier ir Greenhouse, 2009). Pasak Koipysgeva, Lebedinsky ir Koipysheva (2018), fizinė sveikata yra dinamiška būseną, apimanti biologinių, fiziologinių ir psichologinių funkcijų palaikymą, darbingumo ir socialinio aktyvumo išlaikymą – visa tai prisideda prie ilgesnės ir kokybiškesnės gyvenimo trukmės.

Empiriniai tyrimai rodo, kad darbo aplinkoje kylantys psichologiniai veiksniai gali turėti reikšmingą įtaką fizinei sveikatai. Pavyzdžiui, Kim, Ji ir Kao (2011) atliktas tyrimas parodo, jog perdegimas neigiamai veikia darbuotojų fizinę sveikatą – po metų tie darbuotojai, kurie tyrimo pradžioje patyrė aukštesnį perdegimo lygį, dažniau skundėsi galvos skausmais, virškinimo problemomis ir kvėpavimo takų infekcijomis. Šie rezultatai pabrėžia, kad fizinė sveikata yra glaudžiai susijusi su darbo stresu, o tai turi reikšmės ne tik darbuotojų gerovei, bet ir jų gebėjimui palaikyti kokybiškus santykius su klientais. Taip pat Akerstedt (1990) pripažįsta, kad pamaininis darbas, ypač rotacinis ir apimantis naktines pamainas, turi neigiamą poveikį darbuotojų fizinei sveikatai (cit. iš Vogel, Braungardt, Meyer ir Schneider, 2012).

Pasitenkinimas darbu. Požiūrio į darbą pasitenkinimo tyrimų ištakos siekia XX a. trečiąjį–ketvirtąjį dešimtmečius, kai šią temą iškėlė pramonės bei užimtumo krizės, kilusios Didžiosios depresijos laikotarpiu. Tuomet plačiai paplitęs nepasitenkinimas darbu paskatino tyrėjus ieškoti jo priežasčių, o pirmuosiuose darbuose ypač buvo pabrėžiama emocijų reikšmė (Sessa ir Bowling, 2021). Ilgainiui darbo pasitenkinimo sąvoka buvo apibrėžiama įvairiai, tačiau vienas dažniausiai naudojamų apibrėžimų organizacinių tyrimų literatūroje priklauso Locke (1976). Jis darbo pasitenkinimą apibūdina kaip teigiamą emocinę būseną, kylančią vertinant savo darbo pobūdį ar patirtį, susijusią su darbu (cit. iš Diener ir Diener, 1995). Vienas svarbiausių teorinių modelių, aiškinantis darbo pasitenkinimą, yra darbo charakteristikų modelis, kurį pateikia Hackman ir Oldham (1976). Šis modelis grindžiamas prielaida, kad tam tikros darbo savybės skatina vidinę motyvaciją, kuri savo ruožtu didina pasitenkinimą darbu. Modelyje išskiriamos penkios pagrindinės darbo charakteristikos. Pirmoji – užduoties tapatumas, reiškiantis darbuotojo galimybę matyti darbo rezultatą nuo pradžios iki pabaigos. Antroji – užduoties reikšmingumas, susijęs su suvokimu, kiek atliekamas darbas yra prasmingas ir daro poveikį kitiems. Trečioji – įgūdžių įvairovė, nusakanti įvairių gebėjimų taikymą atliekant skirtingas užduotis. Ketvirtoji – autonomija, apimanti darbuotojo laisvę savarankiškai spręsti, kaip atlikti darbą. Penktoji – grįžtamasis ryšys, reiškiantis darbo metu gaunamą informaciją apie tai, kaip gerai jis atliekamas.

Kaip teigia Mullins (2007), pasitenkinimas darbu yra sudėtinga ir daugialypė sąvoka, skirtingiems žmonėms reiškianti skirtingus dalykus. Nors jis dažnai siejamas su motyvacija, šie reiškiniai nėra

tapatūs – pasitenkinimas darbu labiau atspindi darbuotojo vidinę būseną ar požiūrį į atliekamą veiklą, o ne tiesioginę motyvaciją. Pasak Statt (2004), darbo pasitenkinimas gali būti apibrėžiamas kaip laipsnis, kuriuo darbuotojas jaučiasi patenkintas iš darbo gaunama grąža, ypač vidinės motyvacijos aspektu. Darbo pasitenkinimas dažnai siejamas su produktyvumu, emociniu įsitraukimu ir žmogaus gerove. Jis kyla tuomet, kai darbuotojas atlieka mėgstamą darbą, jaučia savo kompetenciją ir yra tinkamai įvertinamas. Anot Kaliski (2007), tai vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių pripažinimą, pajamas, karjeros galimybes ir kitų profesinių tikslų įgyvendinimą, kas savo ruožtu skatina asmeninę pilnatvę. (cit. iš Aziri, 2011). Viena vertus, pasitenkinimas darbu gali tiesiogiai paveikti darbuotojus, skatindamas juos tapatinti savo asmeninius tikslus su organizacijos tikslais, kita vertus – jis gali lemti efektyvesnį nustatytų organizacinių tikslų įgyvendinimą (Lekić ir kt., 2019). Autoriai savo tyrime išskiria šiuos rodiklius, kurie turi didžiausios įtakos darbo pasitenkinimui – atlyginimas, bendradarbiavimas su artimiausiais kolegomis, paaukštinimo galimybės, atlygio (kompensacijų) politika. Apibendrinant galima teigti, kad pasitenkinimas darbu yra ryški ir ilgainiui susiformavusi nuostata, apimanti kognityvinius, emocinius ir elgesio komponentus, kurie daro įtaką tiek darbo, tiek asmeniniam gyvenimui. Diener ir Diener (1995) teigimu, šios charakteristikos parodo, kad pasitenkinimas darbu yra svarbus konstruktas, kuriam dera skirti dėmesį ne tik organizacinių tyrimų kontekste, bet ir platesniuose gerovės analizės laukuose.

Neigiamas emociingumas. Pasak Costa ir McCrae (2012), neigiamas emociingumas glaudžiai siejasi su neurotiškumu, o jų konceptualizacijos yra labai panašios (cit. pagal Bagdonas, Liniauskaitė, Kairys ir Pakalniškienė, 2013). Neurotiškumas apibūdinamas kaip polinkis dažnai ir intensyviai patirti neigiamas emocijas, kurias dažnai lydi jausmų kontrolės stoka, ypač reaguojant į stresą (Barlow, Ellard, Sauer-Zavala, Bullis ir Carl, 2014). Šiuos ryšius tarp asmenybės bruožų ir subjektyvios gerovės patvirtina ir kelių metaanalizių rezultatai (DeNeve ir Cooper, 1998; Steel, Schmidt ir Schultz, 2008) – tyrimai rodo, kad neurotiškumas neigiamai susijęs su gerove ir siejasi su mažesniu teigiamų emocijų dažniu, žemesniu pasitenkinimo gyvenimu lygiu bei didesniu neigiamų emocijų intensyvumu (cit. pagal Womick ir King, 2020). Neigiamas emociingumas apima įvairias emociines būsenas, tarp kurių dažniausiai išskiriamos pyktis, liūdesys ir gėda (Nesse, 2005; Savage, McConell, Emerson ir Llewellyn, 2014). Autorių Dhasmana, Singh, Srinivasan ir Kumar (2018) tyrimai rodo, kad pyktis yra neigiamai susijęs su darbuotojų psichologine gerove – kuo didesnis pykčio lygis, tuo labiau blogėja asmens psichologinė būsena. Be to, didėjantis pyktis susijęs su padidėjusiu depresijos ir nerimo lygiu, kurie gali turėti neigiamų pasekmių žmogaus gyvenimo kokybei. Pyktį lydinčios emocijos dažnai lemia įsitikinimą, jog situacija neatitinka asmens lūkesčių ar normų, todėl susierzinę žmonės dažniau patiria sunkumų atleisdami kitiems (Donat Bacioğlu, 2020).

Tačiau gebėjimas transformuoti neigiamas emocijas ir atleisti gali prisidėti prie gerovės stiprinimo ir psichikos sveikatos išsaugojimo. Liūdesys, kaip kita neigiamo emociingumo sudedamoji dalis, atlieka svarbų vaidmenį individo gyvenime – jis gali padėti priimti labiau apgalvotus socialinius sprendimus, skatinti atmintį, motyvaciją ir gebėjimą susidoroti su sunkumais (Celik, Storme ir Myszkowski, 2016). Vis dėlto, Meisler (2024) tyrimas atskleidžia, kad net ir tokios emocijos kaip liūdesys, kurios paprastai nesiejamos su agresija, gali lemti destruktvyvų elgesį darbo aplinkoje bei netinkamų sprendimų priėmimą. Gėda, organizaciniame kontekste, apibrėžiama kaip intensyvi neigiama emocija, pasižyminti savęs nuvertinimo jausmu (Tangney ir Dearing, 2002). Ši emocija nėra vienalytė – Andrews ir kt. (2002) išskiria kelias jos formas: charakterinę gėdą, susijusią su asmeniniais bruožais, elgsenos gėdą, kylančią dėl netinkamo elgesio ar nesėkmių bei kūno gėdą, susijusią su išvaizda (cit. iš Velotti, Garofalo, Bottazzi ir Caretti, 2017). Organizaciniame kontekste gėda

suprantama kaip skausmingas emocinis išgyvenimas, kylantis tuomet, kai darbuotojas jaučia, jog jo profesinė tapatybė yra grėsmingai pažeidžiama dėl nesugebėjimo atitikti esminius, su šia tapatybe siejamus standartus.

Apibendrinus galima teigti, jog psichologinės gerovės reiškinyje yra daugialypis ir kompleksiškas. Jis analizuojamas įvairiais psichologinės gerovės modeliais, teorijomis, tačiau išanalizavus mokslinę literatūrą yra išskiriamos šios darbuotojų psichologinės gerovės dimensijos: optimizmas, pasitenkinimas pragyvenimo lygiu, pasitenkinimas šeima ir artimaisiais, pasitenkinimas tarpasmeniniais santykiais, pasitenkinimas fizine sveikata, pasitenkinimas darbu ir neigiamas emocingumas pritaikyti suaugusiųjų imčiai. Šie komponentai leidžia tiksliau įvertinti psichologinę gerovę konkrečioje kultūrinėje ir socialinėje aplinkoje ar organizacijoje.

3. Vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsąjį moksliniuose šaltiniuose ir tyrimuose įžvalgos

Nagrinėjant vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsąjas, atliktus tyrimus bei teorinius aspektus, galime pateikti keletą įžvalgų. Pirmoji – vadovo emocinis intelektas dažniausiai siejamas su darbuotojų gerove, o ne su psichologine gerove. Mokslininkai (Altındağ ir Köseadağı, 2015; Karimi ir kt., 2021; Goleman ir Cherniss, 2024; Rodrigues, Teixeira ir Costa, 2025; Coleman ir Ali, 2025) nagrinėja būtent vadovų emocinio intelekto sąsąjas su darbuotojų gerove. Karimi ir kt. (2021) tyrime nustatyta, jog aukštesnis vadovo emocinis intelektas teigiamai koreliuoja su darbuotojų gerove. Altındağ ir Köseadağı (2015) atlikta analizė ir tyrimo rezultatai parodo, jog organizacijoms reikia vadovų, turinčių aukštą emocinio intelekto lygį. Tai pagerintų darbuotojų gerovę, veiklos rezultatus, siekiant įgyti tvarų konkurencinį pranašumą rinkoje. Rodrigues, Teixeira ir Costa (2024) tyrime mokslininkai aptaria, kaip vadovo emocinis intelektas veikia darbuotojų pasitenkinimą ir gerovę. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad aukštesnis vadovo emocinis intelektas teigiamai veikia darbuotojų gerovę. Goleman ir Cherniss (2024) straipsnyje aptariama, kad vadovo, kaip lyderio, emocinis intelektas gali turėti didelės įtakos darbuotojų gerovei, įskaitant jų darbo dienų kokybę bei pasitenkinimą darbu. Reminatis Coleman ir Ali (2025) atliktu tyrimu, dauguma (80-90 %) respondentų nurodo, kad aukštu emocinio intelekto lygiu pasižymintis vadovas turėtų teigiamos įtakos jų gerovei, sumažindamas nerimo bei streso lygį.

Antroji įžvalga – dauguma tyrimų, nagrinėjančių vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsąjas yra atlikta užsienio, o ne Lietuvos mokslininkų. Pastarąjį dešimtmetį šie tyrimai priskiriami prie naujesnių, o pastaruoju metu pastebima reikšmingai išaugusi mokslinė šios temos analizė. Moksliniuose tyrimuose autoriai (Momeni, 2009; Nielsen, Yarker, Randall ir Munir, 2009; San Lam ir O`Higgins, 2012; Suifan, Abdallah ir Sweis, 2015; Shamshad ir Khan, 2022; Zivkovic, 2022; Els ir Jacobs, 2023) nagrinėja vadovų emocinį intelektą ir jų ryšį bei poveikį darbuotojų psichologinei gerovei. Suifan, Abdallah ir Sweis (2015) tyrimo duomenys atskleidžia, kad vadovo emocinio intelekto komponentai – savikontrolė, savęs pažinimas, socialinis sąmoningumas ir santykių valdymas – daro įtaką darbuotojų psichologinei gerovei, pasireiškiančiai per pasitenkinimą darbu ir organizacinį įsipareigojimą. Ko (2019) nustato, jog vadovo emocinio intelekto komponentas – savimonė – teigiamai veikia darbuotojų psichologinę gerovę: kuo aiškiau vadovas paaiškina savo veiksmus ir teikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, siekdamas pagerinti santykius su komanda, tuo labiau darbuotojai jaučiasi kompetentingi, gebantys sėkmingai atlikti užduotis ir susidoroti su iššūkiais – tai lemia aukštesnę jų psichologinę gerovę. Shamshad ir Khan (2022) tyrimas patvirtino, kad aukštas vadovo emocinio intelekto lygis lemia transformacinį vadovavimo elgesį, kuris prognozuoja aukštą darbuotojų saviveiksmingumo lygį ir prisideda prie jų psichologinės gerovės. Momeni (2009) tyrimo rezultatai parodo, kad emocinį intelektą turintys vadovai lengviau supranta ir valdo tiek savo, tiek kitų emocijas, taikydami transformacinės lyderystės stilių, kuris gerina darbuotojų psichologinę gerovę. Goleman ir Cherniss (2024) teigimu, vadovo emocinis intelektas gali turėti didžiulę įtaką darbuotojų gerovei ir darbo našumui, pakeldamas juos į optimalią zoną. San Lam ir O`Higgins (2012) tyrime taip pat nustatyta, kad vadovų emocinio intelekto poveikis darbuotojų psichologinei gerovei pasireiškia būtent per transformacinę lyderystę. Els ir Jacobs (2023) tyrimas pabrėžia, kad autentiški lyderiai, demonstruojantys emocinį intelektą, sukuria stipresnius ryšius su savo darbuotojais ir komandomis, o tai prisideda prie geresnės darbuotojų psichologinės gerovės, organizacijos veiklos rezultatų ir ekonominių rodiklių. Vadovų emocinis intelektas yra labiau susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu, gerove kultūrose, kuriose mažai kolektyvizmo ir mažai humaniškumo (Miao,

Humphrey ir Qian, 2016). Zivkovic (2022) tyrimo rezultatai išskiria, kad vienas pagrindinių emocinio intelekto komponentų – empatija, prisideda prie vadovo savimonės stiprinimo, geresnių tarpasmeninių santykių bei siejasi su darbuotojų savijauta, emociniu ugdymu ir psichologine gerove. Singh ir Mandela (2016) tiriamojo tyrimo statistika parodo, jog vadovo emocinio intelekto tarpasmeniniai santykiai koreliuoja su darbuotojų veiklos rezultatais ir jų psichologine gerove. Tą pagrindžia ir Nielsen, Yarker, Randall ir Munir (2009) tyrimas, pažymintis, kad vadovo komandinis darbas taip pat koreliuoja su darbuotojų psichologine gerove. Pinck ir Sonnentag (2018) tyrimo rezultatai parodo, kad lyderio sąmoningumas yra teigiamai susijęs su transformaciniu vadovavimu, kuris sąveikauja su darbuotojų teigiamais jausmais ir pasitenkinimu darbu bei psichologine gerove. Scott, Colquitt, Paddock ir Judge (2010) tyrimo rezultatai atskleidžia, kad empatiški vadovai gali turėti teigiamą poveikį savo darbuotojams tiek tiesiogiai, paveikdami vidutinį somatinių nusiskundimų lygį, tiek netiesiogiai, darydami įtaką ryšiui tarp pažangos ar nesėkmės siekiant darbo tikslų ir psichologinės gerovės.

Trečioji įžvalga – nagrinėjant lietuvių autorių mokslinius darbus galima pastebėti, kad tyrimuose vadovo emocinio intelekto sąsajos su darbuotojų gerove ar psichologine gerove nėra nagrinėjamos. Vadovų emocinio intelekto sąsajos nagrinėjamos su kitais objektais. Lietuvos autorius Trakšėlys (2008) tyrinėja vadovo emocinio intelekto įtaką valdymo produktyvumui, Ramanauskas (2013) – emocinio intelekto ir organizacijos veiklos efektyvumo sąryšį, o Šimanskienė ir Ramanauskas (2014) – organizacijų vadovų emocinio intelekto poveikį organizacinei kultūrai. Svarbu pažymėti, kad autoriai Bagdonas, Urbonavičiūtė, Kairys, Liniauskaitė ir Girdzijauskienė (2012) bei Bagdonas, Liniauskaitė, Kairys ir Pakalniškienė (2013) atliko išsamius tyrimus, susijusius su psichologinės gerovės problematika. Šie darbai reikšmingai prisideda prie šios tematikos plėtimo Lietuvos psichologijos moksle, tačiau nepaisant jų indėlio, tiek emocinio intelekto, tiek psichologinės gerovės sąsajos nėra nagrinėjamos ir tyrinėjamos. Šių konstrukto tarpusavio sąveika, taip pat jų raiška Lietuvos kontekste, išlieka nepakankamai ištirta. Akivaizdūs teorinių ir empirinių tyrimų trūkumas rodo, kad emocinio intelekto ir psichologinės gerovės tematika Lietuvoje vis dar yra menkai analizuojama.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje gausu užsienio autorių darbų, kuriuose analizuojamos vadovo emocinio intelekto sąsajos su darbuotojų gerove bei psichologine gerove. Tyrimų įvairovė rodo, jog šie reiškiniai yra plačiai tyrinėjami, dažnai detalizuojami ir skaidomi į atskirus komponentus, siekiant giliau suprasti jų tarpusavio sąveikas. Tuo tarpu Lietuvos autorių darbuose tiesioginių sąsajų tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės ar gerovės kol kas nenustatyta – dažniausiai nagrinėjami vadovo emocinio intelekto komponentai su kitais aspektais. Lietuvos autorių darbų trūkumas šiomis tematikomis apsunkina galimybę formuluoti išsamias teorines įžvalgas, kurti empiriškai pagrįstus taikomuosius modelius bei darbuotojų psichologinės gerovės stiprinimui organizacijose skirtas praktines rekomendacijas, pasitelkiant vadovo emocinio intelekto komponentus.

4. Vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės tyrimas

4.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Tyrimo metodologinį pagrindimą šiame darbe sudaro:

1. Goleman teorija, kurios pagrindą sudaro gebėjimų sistema – emocinių, motyvacinių ir socialinių, lemianti individo gebėjimą valdyti save, suprasti kitus ir veiksmingai funkcionuoti tiek socialinėje, tiek darbinėje aplinkoje (Goleman, 1995). Emocinis intelektas suvokimas kaip kompetencijų rinkinys, kuris tiesiogiai prisideda prie profesinės, socialinės ir asmeninės sėkmės (Goleman, 1999). Akcentuojama, kad emocinis intelektas lemia žmogaus gebėjimą dirbti komandoje, spręsti konfliktus, priimti emociškai pagrįstus sprendimus ir kontroliuoti elgesį sudėtingose situacijose. Tai modelis, apimantis emocines, asmenines bei socialines kompetencijas, kuris laikomas mišriu teoriniu požiūriu, jungiančiu tiek kognityvinius, tiek asmenybės ir elgesio aspektus (Cherniss ir Goleman, 2001).

2. Mišrioji (Bar-On) teorija, kurioje emocinis intelektas suvokiamas kaip kognityvinių gebėjimų, emocinių kompetencijų, asmenybės bruožų bei socialinių įgūdžių visuma, lemianti žmogaus gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos reikalavimų ir efektyviai juos įveikti (Matthews, Zeidner ir Roberts, 2002). Šioje teorijoje emocinis intelektas koreliuoja su adaptaciniais procesais, kurių metu individas naudoja emocines ir socialines kompetencijas kasdieniams gyvenimo iššūkiams spręsti, palaikydamas psichologinę pusiausvyrą ir tarpasmeninius santykius su kitais (Bar-On, 2003).

Šiame darbe taikyta mišri tyrimo strategija, apimanti kokybinių ir kiekybinių metodų derinimą, kuris pasirinktas siekiant visapusiškai ir išsamiai ištirti nagrinėjamus reiškinius. Toks metodologinis požiūris leis pasinaudoti abiejų metodų stiprybėmis ir kompensuoti jų ribotumus, taip užtikrinant aukštesnį tyrimo rezultatų patikimumo ir pagrįstumo lygį. Sisteminis požiūris, apjungiantis kokybinius ir kiekybinius tyrimus, yra palaikomas daugumos socialinių mokslų metodologų (Kardelis, 2002). Autoriaus teigimu, šie du požiūriai yra sąveikaujantys tarpusavyje ir jų atradimai stipriai papildo vienas kitą. Kaip pažymi Tidikis (2013), daugelio tyrimų patirtis rodo, jog kiekybinių ir kokybinių metodų derinimas sudaro prielaidas išsamiau ir objektyviau pažinti tiriamą reiškinį. Šių metodų tarpusavio papildomumas leidžia ne tik surinkti įvairiapusių duomenis, bet ir juos interpretuoti giliau, o tai padeda užtikrinti tyrimo rezultatų patikimumą ir analitinį pagrįstumą.

Tyrimo metodika. Siekiant ištirti vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajas pasirinktas mišrusis tyrimas – kokybinis ir kiekybinis. Tyrimą sudaro du etapai: pirmasis – kokybinis tyrimas, antrasis etapas – kiekybinis.

Kokybinis tyrimas. Pirmoje tyrimo dalyje, kokybiniu tyrimu siekiama išsiaiškinti vadovų patirtis, kaip jie atpažįsta ir suvokia savo emocinį intelektą, ir kokią reikšmę jis turi darbuotojų psichologinei gerovei. Tyrime dalyvavo šeši skirtingų veiklos sričių aukščiausio lygmens organizacijų vadovai, kuriems buvo užduota 16 atvirų klausimų ir su kuriais buvo atlikti interviu „akis – į – akį“. Interviu metu dalyvių atsakymai buvo įrašomi diktofonu, o vėliau garso įrašai perkelti į tekstinį formatą, atliekant duomenų transkripciją.

Duomenų rinkimo metodai. Interviu (pusiau struktūruotas). Prieš atliekant tyrimą, buvo parengtas tyrimo instrumentarijus (žr. 6 priedą).

Duomenų analizės metodai. Tyrimo tekstinei medžiagai apdoroti ir duomenims analizuoti buvo

pasirinktas kokybinės turinio analizės (angl. content analysis) metodas. Taikant šį metodą buvo išskirti prasminiai vienetai – tyrimo dalyvių patirtį ir požiūrius atspindintys teiginių pavyzdžiai (empiriniai indikatoriai). Prasminiai vienetai buvo koduojami, vėliau – atsižvelgiant į kontekstą – grupuojami į subsubkategorijas, subkategorijas ir kategorijas.

Informantų charakteristikos. Organizuojant kokybinį tyrimą buvo įvertintas imties tinkamumas, reprezentatyvumas. Šiame tyrime taikyta *tikslinė (kriterinė)* atranka (angl. *criterion sampling*). Taikant kriterinę atranką, tyrimo imtis formuojama atsirenkant dalyvius pagal iš anksto nustatytus reikalavimus. Šis atrankos būdas laikomas labai reikšmingu, nes padeda užtikrinti surinktų duomenų turinio prasmingumą ir gylį (Rupšienė, 20007). Atliekant tyrimą buvo nustatyti svarbiausi parametrai, kriterijai ir pasirinkti asmenys, kurie galėtų juos atspindėti. Tyrime dalyvavo šešių skirtingų įmonių, aukščiausio lygio vadovai – iš Vilniaus, Panevėžio ir Anykščių miestų, atstovaujantys skirtingas veiklos sritis. Įmonės veiklos šakos atrinktos siekiant užtikrinti įvairovę pagal sektorius – gamybos, pardavimų, administracijos, švietimo, prekybos. Tokių dalyvių atranka leido atskleisti skirtingas vadovų patirtis, atsižvelgiant į jų organizacinį kontekstą. Kiekvienas vadovas turėjo atitinkamą kodą, numeraciją, kuri buvo žymima laužtiniuose skliaustuose skaičiais 1–6.

Kokybinio tyrimo etika. Atliekant kokybinį tyrimą laikomasi mokslinio tyrimo etikos principų – pagarbos asmens privatumui, konfidencialumo ir anonimiškumo, geranoriškumo ir nusiteikimo nekantriai tiriamam asmeniui bei teisingumo.

Kiekybinis tyrimas buvo atliekamas antroje tyrimo dalyje siekiant identifikuoti, kaip darbuotojai vertina vadovo emocinio intelekto raišką ir kaip vadovo emocinis intelektas siejasi su jų psichologine gerove. Vadovo emocinio intelektui vertinti buvo parengtas tyrimo instrumentarijus, kurį sudarė keturi diagnostiniai blokai ir juos išskiriantys kriterijai (žr. 4 priedą). Formuluoiant tyrimo kriterijus, atsižvelgta į teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analizę ir autorių (Goleman, 1995; 1999; Strettett, 2000; Boyatzis ir McKee, 2002; Bradberry ir Greaves, 2009; Kappesser, 2010; Stein, Book ir Kanoy, 2013; Mohla, 2015; Mayer, Caruso ir Salovey, 2016; Drigas ir Papoutsi, 2018; Purushothaman, 2021 ir kt.) požiūrius. Klausimyno skalių patikimumui įvertinti buvo apskaičiuotas Cronbacho alfa koeficientas. Šis rodiklis naudojamas vidiniam skalių suderinamumui nustatyti ir parodo, ar tos pačios skalės teiginiai nuosekliai matuoja tą patį konstruktą. Skalės laikomos patikimomis, kai Cronbacho alfa reikšmė yra ne mažesnė nei 0,70. Apskaičiuotos Cronbach alfa reikšmės, svyruojančios nuo 0,886 iki 0,953, patvirtina labai gerą klausimyno skalių vidinį suderinamumą (žr. 7 priedą).

Pirmasis tyrimo diagnostinis blokas – sąmoningumas, kurį sudaro keturi tyrimo kriterijai (požymiai) ir jų teiginiai: savimonė – du teiginiai, socialinis ir emocinis sąmoningumas – trys teiginiai, savo ir kitų emocijų atpažinimas ir suvokimas – keturi teiginiai, empatija – trys teiginiai bei emocijų išraiška – trys teiginiai. Šio diagnostinio bloko *Cronbach α* koeficientas siekia 0,919.

Antrasis tyrimo diagnostinis blokas – savęs valdymas, kuri sudaro irgi keturi tyrimo kriterijai (požymiai) ir jų teiginiai: savo emocijų valdymas – trys teiginiai, savikontrolė – trys teiginiai, streso valdymas – keturi teiginiai, adekvatus savęs ir savo emocijų vertinimas – trys teiginiai. Šio diagnostinio bloko *Cronbach α* koeficientas siekia 0,953 .

Trečiasis tyrimo diagnostinis blokas – savimotyvacija, kurią sudaro trys tyrimo kriterijai (požymiai) ir jų teiginiai: motyvacija ir optimizmas po keturis teiginius, o pasitikėjimas savimi – trys teiginius. Šio diagnostinio bloko *Cronbach α* koeficientas siekia 0,886.

Ketvirtasis tyrimo diagnostinis blokas – tarpasmeninė kompetencija, kurią sudaro keturi tyrimo kriterijai (požymiai) ir jų teiginiai: santykių valdymas – keturi teiginiai, socialinė kompetencija – keturi teiginiai, problemų ir konfliktų sprendimas – trys teiginiai, komandinis darbas – keturi teiginiai. Šio diagnostinio bloko *Cronbach α* koeficientas siekia – 0,938

Antrajai kiekybinio tyrimo daliai naudojama Bagdonas, Liniauskaitės, Kairio ir Pakalniškienės (2013) Lietuvos psichologinės gerovės skalė. Šią skalę sudaro 59 teiginiai, vertinantys aštuonias darbuotojų dimensijas – optimizmą (9 teiginiai), pasitenkinimą pragyvenimo lygiu (7 teiginiai), neigiamą emociingumą (8 teiginiai), pasitenkinimą santykiais su artimaisiais (9 teiginiai), pasitenkinimą tarpasmeniniais santykiais (6 teiginiai), pasitenkinimą fizine sveikata (11 teiginių), pasitenkinimą darbu (7 teiginiai), pasitenkinimą gyvenimu Lietuvoje (2 teiginiai). Visi (113 teiginių) buvo matuojami Likerto 5 balų skale nuo 1 – „Tikrai ne“, 2 – „Daugiau ne, negu taip“, 3 – „Nei ne, nei taip“, 4 – „Daugiau taip, negu ne“, 5 – „Tikrai taip“ (žr. 5 priedą). Kai kurių teiginių vertinimai buvo apgręžti taip, kad suminių skalių įverčių aukšti balai reikštų aukštesnę gerovę. Pavyzdžiui, 13 teiginys „Abejoju, ar galiu pasitikėti šeima“ perkoduojamas taip, kad tiriamojo atsakymui „Tikrai taip“ būtų priskiriamas vertinimas „1“, o Tikrai ne – „5“.

Duomenų rinkimo metodai. Organizuojant kiekybinį tyrimą naudojama anketinė apklausa, prieš tai parengiant klausimyną (žr. 5 priedą). Anoniminė apklausa sudaro sąlygas respondentui pateikti nuoširdesnę ir išsamesnę nuomonę, nepatiriant išorinio spaudimo ar poreikio apsiriboti tam tikrais atsakymais. Anketos pradžioje respondentams buvo pateikta informacija apie atliekamo tyrimo temą ir jo eigą, vėliau pateikti tyrimo teiginiai, o klausimyno pabaigoje įtraukti demografiniai klausimai.

Duomenų analizės metodai. Duomenų analizei ir jų aprašymui buvo naudojama „IBM SPSS Statistics“ programinė įranga, tyrimo rezultatai pateikiami lentelėse. Šalia aprašamosios statistikos metodo, siekiant išanalizuoti vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajas, buvo atlikta koreliacinė analizė. Gauti rezultatai interpretuoti remiantis Čekanavičius ir Murauskas (2001) pateiktomis koreliacijos koeficiento stiprumo reikšmėmis:

- reikšmė nuo 0,9 iki 1 (nuo -0,9 iki 1) – koreliacija labai stipri;
- reikšmė nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9) – koreliacija stipri;
- reikšmė nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7) – koreliacija vidutinė;
- reikšmė nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5) – koreliacija silpna;
- reikšmė nuo 0,3 iki -0,3 – koreliacija labai silpna.

Tyrimo imtis. Tyrime apklausinėjami dirbantys Lietuvos Respublikos gyventojai, jų neišskiriant pagal veiklos sritis. Siekiant užtikrinti tyrimo rezultatų patikimumą ir statistinį pagrįstumą, būtina iš anksto apskaičiuoti reikiamą minimalų imties dydį (Kardelis, 2002). Reprezentatyvią tyrimo imtį galima įvertinti naudojantis Paniotto formulę (Valackienė, 2007). Panaudojant Paniotto formulę yra apskaičiuojamas minimalus reikalingas respondentų skaičius, su septynių procentų paklaidos riba.

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

čia:

n – imties dydis;

Δ – leistinos paklaidos dydis;

N – populiacijos (visumos) dydis.

Priimtinausia paklaidos riba socialinių mokslų tyrimuose – tarp penkių ir dešimties procentų. Šiame darbe bus naudojama septynių procentų paklaida.

Tyrimo populiaciją sudaro Lietuvoje dirbantys 15 – 64 metų amžiaus žmonės, o 2025 m. pirmojo ketvirčio Valstybės duomenų agentūros duomenimis jų yra – 1 460 000. Pasitelkiant turimais rodikliais, apskaičiuojama tyrimo imtis:

$$n = \frac{1}{0,07^2 + \frac{1}{1460000}} = \frac{1}{0,0049 + 0,000006849} = \frac{1}{0,0049006849} = 204$$

Remiantis gautais rezultatais, reikalingas respondentų skaičius – 204. Tyrime buvo apklausti 209 respondentai.

Kiekybinio tyrimo etika. Atliekant kiekybinį tyrimą laikomasi pagarbos asmens privatumui, konfidencialumo ir anonimiškumo, savanoriško dalyvavimo etikos principų.

4.2. Vadovų suvokiamo emocinio intelekto interpretacijos ir jo reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei

Atliekant kokybinį tyrimą buvo apklausti šeši skirtingų veiklos sričių aukščiausio lygmens organizacijų vadovai. Siekiant išsiaiškinti vadovų suvokiamo emocinio intelekto interpretacijas ir jo reikšmę darbuotojų psichologinei gerovei, tyrimo informantai buvo apklausti pagal iš anksto sudarytus 16 klausimų. Interviu buvo analizuojami pasitelkiant kokybinio turinio analizės (angl. content analysis) metodą. Informantų pateikti atsakymai buvo išskirti koduojant prasminius vienetų ir, atsižvelgiant į kontekstą, juos struktūruojant bei grupuojant į subsubkategorijas, subkategorijas.

Pirmoji kategorija, išskirta kokybinės turinio analizės pagrindu – ***vadovų suvokiamo sąmoningumo interpretacijos ir jo reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei***. Atsižvelgiant į informantų atsakymus apie vadovų suvokiamo sąmoningumo interpretacijas ir jo reikšmę darbuotojų psichologinei gerovei, išskiriamas vadovo emocijų apmąstymas darbo situacijose, pasireiškiantis per sistemingą stebėjimą ir refleksiją po sudėtingų situacijų. Taip pat darbuotojų emocijų reakcijų stebėjimas ir atpažinimas, kuris apima neverbalinių ženklų atpažinimą ir emocijų reakcijų dekodavimą bei vadovo empatija, kuri pažymima kaip stiprybė, tobulintina sritis ir turinti reikšmę darbuotojų psichologinei gerovei.

Vadovų suvokiamo sąmoningumo interpretacijos ir jo reikšmę darbuotojų psichologinei gerovei kategorija išskiriama ir pateikiama subkategorijomis ir jų subsubkategorijomis. Subkategorija – ***vadovo emocijų apmąstymas darbo situacijose*** ir subsubkategorijos – *sisteminis stebėjimas ir refleksija po sudėtingų situacijų*. Subkategorija – ***darbuotojų emocijų reakcijų stebėjimas ir atpažinimas*** ir subsubkategorijos – *neverbalinių ženklų atpažinimas* ir *emocijų reakcijų dekodavimas* bei subkategorija – ***vadovo empatija*** ir jos subsubkategorijos – *stiprybė, tobulintina sritis* ir *reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei* (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Vadovų suvokiamo sąmoningumo interpretacijos ir jo reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei kategorizacija

Subkategorijos	Subsubkategorija	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Vadovo emocijų apmąstymas darbo situacijose	Sistemingas stebėjimas	„Sakyčiau, gana dažnai, gal net per dažnai kartais <...>“ [1]; „<...> stabteliu, tikrai stabteliu <...>“ [3]; „Šiaip tai dažnai pakankamai dažnai tenka stabtelti ir apmąstyti <...>“ [4].	7
	Refleksija po sudėtingų situacijų	„<...> čia galėjau kitaip sureaguoti, galėjau kitaip padaryt <...>“. [3]; „<...> teko labai save valdyti emociškai <...>“ [4]; „<...> kai grįžau pagalvojau, o kodėl nepaklausiau priešasčių kodėl jam tai svarbu <...>“ [6].	6
Darbuotojų emocinių reakcijų stebėjimas ir atpažinimas	Neverbalinių ženklų atpažinimas	„<...> tonas, emocijos, veido mimikos atskleidžia tas reakcijas <...>“ [2]; „<...> akių kontaktas dingsta, žmogus nutyla, tampa tylesnis <...>“ [3]; „<...> visada žiūriu į akis ir visada žiūriu ir visada matau, kada nenuotaika <...>“ [5].	6
	Emocinių reakcijų dekodavimas	„Ateina, pasisveikina, bet toks jau be nuotaikos, labai trumpai ir jau supranti.“ [1]; „Ar pavargęs, ar kažkas spaudžia, ar namie problemos – ne visada žinai, bet matai, kad žmogus ne savo kailyje.“ [1].	4
Vadovo empatija	Stiprybė	„Empatija, na man atrodo, kad čia mano stiprybė.“ [1]; „Nu, aš manau, kad stipri mano ta empatija yra, aš bent taip manau.“ [4].	4
	Tobulintina sritis	„Silpnė – ar ją tobulinu sąmoningai, bandau, bet faktas, kad turiu kur patobulėti.“ [2].	2
	Reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei	„Empatija, mano galva, labai tiesiogiai siejasi su tuo, kaip žmogus jaučiasi darbe.“ [1]; „Galiausiai, tai paveikia jų psichologinę gerovę vienokia, ar kitokia forma.“ [2]; „Tikrai taip, sąsajos pastebiu <...>“ [2]; „Manau, kad taip, tas ryšys tikrai yra.“ [3]; „O dėl, dėl psichologijos, tai, kad siejasi tai aišku, kaip ten sako „vadovas turi būti mokėti būti visuose batuose, ir direktoriaus, ir darbuotojų, ir buhalterės, visuose“, tai be empatijos sudėtinga <...>“ [6].	10

Lentelėje pateikta vadovų suvokiamo sąmoningumo interpretacijos ir jo reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei toliau analizuojama plačiau.

Subkategorija „Vadovo emocijų apmąstymas darbo situacijose“ (13 prasminių kontekstų) išskiriama į dvi subsubkategorijas – „Sistemingas stebėjimas“ (7 prasminiai kontekstai) ir „Refleksija po sudėtingų situacijų“ (6 prasminiai kontekstai).

Subsubkategorija „Sistemingas stebėjimas“. Visi šeši vadovai savo pasisakymuose atskleidžia, kad darbo situacijose nuosekliai stebi savo emocines reakcijas. Keletas informantų akcentuoja sisteminio stebėjimo intensyvumą, teigdami, kad <...> kasdien, ne po kartą analizuoju savo emocijas ir elgesį <...>“ [5], „<...> per dieną bent jau kelis kartus tai tikrai sustoju ir pagalvoju <...>“ [6]. Kitas tyrimo dalyvis išskiria, kad emocijų stebėjimas vyksta reguliariai, nors ir ne kasdien „Turbūt kiekvieną savaitę tenka sąmoningai pagalvoti, kaip reaguoti ir kokias geras, ar blogas emocijas darbe taikau“ [2]. Vadovų sistemingas stebėjimas, kaip pastebėjo aukščiausio lygio vadovas, yra tarsi nuolatinis sąmoningas procesas, teigdamas, jog „<...> visą laiką sąmoningai galvoji, svarstai, apmąstai ir galvoji <...>“ [2]. Subsubkategorija „Refleksija po sudėtingų situacijų“. Analizuojant vadovų atsakymuose išryškėjančias jų patirtis, pastebima, jog vadovams būtina grįžti prie patirtų emocinių reakcijų ir jas analizuoti jau po sudėtingų situacijų. Informantų teigimu, refleksija sąmoningai padeda suprasti, kodėl buvo reaguota tam tikru būdu ir kaip ateityje būtų galima elgtis kitaip. Tyrimo dalyvio teigimu „Po to, kai lieki vienas, tada supranti, pradedi galvoti – ar tikrai taip reikėjo?“ [1], o kito pasisakyme pabrėžiamos abejonės dėl emocinių reakcijų adekvatumo „<...> gal per stipriai, gal per

švelniai, visokių minčių būna“ [6], išryškinančios nuolatinį svarstymą apie tinkamiausią reagavimo būdą bei būtinybę „<...> sąmoningai atkreipti dėmesį ir pasimokyti iš klaidų <...>“ [2]. Vadovų nuomonės ir patirtys leidžia teigti, kad vadovų emocijų apmąstymas darbinėse situacijose yra neatsiejamas nuo sistemingo savęs stebėjimo ir sąmoningos refleksijos po sudėtingų situacijų, kuri, nors ir ne visada momentinė, sudaro reikšmingą vadovo emocinių apmąstymų darbo dalį.

Subkategorija „*Darbuotojų emocinių reakcijų stebėjimas ir atpažinimas*“ (10 prasminiai kontekstų) išskiriama į dvi subsubkategorijas – „*Neverbalinių ženklų atpažinimas*“ (6 prasminiai kontekstai) ir „*Emocinių reakcijų dekodavimas*“ (4 prasminiai kontekstai).

Subsubkategorija „*Neverbalinių ženklų atpažinimas*“. Aukščiausio lygio vadovų atsakymuose atsiskleidžia neverbalinių signalų svarba reikšmė ir atpažįstant darbuotojų emocines reakcijas. Vienas informantas nurodo, kad emocinė darbuotojo būseną atpažįstama iš kūno laikysenos ir akių kontakto, pastebėdamas tai, kai darbuotojas „*Sėdi toks susitraukęs, žiūri į stalą, ne į akis.*“ [1]. Kitas informantas atpažįsta ir pastebi, kai darbuotojas „<...> *ateina jis pavargęs, suniuręs <...>*“ [4], nurodydamas bendros išvaizdos ir nuotaikos pokyčius kaip reikšmingus emocinių reakcijų požymius. Be to, vienas iš vadovų pastebi ir atkreipia dėmesį į darbuotojų judesių dinamiką, nurodydami, kad emocinę būseną galima atpažinti ir stebint darbuotojo eiseną „<...> *kiekvieną žingsnelį net gali nuskaityti, kaip eina, ar nuotaikoj, ar nenuotaikoj <...>*“ [6]. Subsubkategorija „*Emocinių reakcijų dekodavimas*“. Tyrimo dalyvių atsakymai rodo, kad vadovai, stebėdami darbuotojų emocines reakcijas, geba ne tik jas pastebėti, bet ir suprastu jų kilmę bei reikšmę konkrečiose darbo situacijose. Vienas iš informantų teigia: „*Jau matai, kad ateina surūgęs, ne toks kaip visada.*“ [3], taip pastebėdamas pakitimą lyginant su įprastu darbuotojo elgesiu. Kitas informantas pažymi, kad „*Pirmas toks sakykim susitikimas su mokytojais, iškart matai jų emocijas, tai iš karto gali daryti išvadą <...>*“ [4], akcentuodamas greitą emocinių reakcijų įvertinimą ir net sprendimų priėmimą ką daryti toliau, remiantis pirminiu emociniu signalu. Informantų patirtys leidžia teigti, kad darbuotojų emocinių reakcijų dekodavimas ir neverbalinių ženklų atpažinimas vadovams padeda sąmoningai pasirinkti tinkamesnį bendravimo ar veikimo būdą bei operatyviau suprasti situacijos kontekstą.

Subkategorija „*Vadovo empatija*“ (16 prasminių kontekstų) išskiriama į tris subkategorijas – „*Stiprybė*“ (4 prasminiai kontekstai), „*Tobulintina sritis*“ (2 prasminiai kontekstai) ir „*Reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei*“ (10 prasminių kontekstų).

Subsubkategorija „*Stiprybė*“. Keturi vadovai empatiją įvardija kaip vieną iš savo stipriųjų asmeninių savybių, pasireiškiančių jų darbinėje veikloje. Vienas informantas, kiek apsvarstęs pažymi, „*Empatija, mm, taip, sakyčiau, kad čia mano stiprioji pusė.*“ [3], kitas taip pat teigia „<...> *dėl empatijos – tai vienareikšmiškai, stiprybė <...>*“ [5], tokiu būdu empatiją tiesiogiai įvardindami kaip savo stiprybę vadovavimo kontekste. Subsubkategorija „*Tobulintina sritis*“. Kiti tyrimo dalyviai – du vadovai – empatiją vertina kaip tobulintiną sritį, nurodydami, kad ji nėra laikoma jų stiprybe „<...> *manau, kad nėra ji stiprybė, labiau tobulinama sritis dabar gal <...>*“ [6]. Subsubkategorija „*Reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei*“. Informantų nuomone yra reikšmingiausia ir daugiausiai prasminių kontekstų apimanti subsubkategorija, atskleidžianti vadovo sąmoningumo raišką darbuotojų psichologinės gerovės kontekste. Vienas informantas empatijos reikšmę pastebi, teigdamas „*Taip, tikrai pastebiu*“ [1], patvirtindamas vadovo elgesio reikšmės darbuotojų būsenai matomumą. Panašią patirtį išsako ir kiti informantai, pažymėdami: „*Taip, taip, tai tikrai dažnai galima tai pastebėti <...>*“ [4], *Pastebiu, kaip čia nepastebėsi <...>*“ [6]. Kitas tyrimo dalyvis atkreipia dėmesį į empatijos stokos pasekmes, nurodydamas, kad neigiamas reikšmingumas

pasireiškia ir ne tik darbuotojų „<...> būseną kenčia, bet ir pats darbas“ [3]. Tuo tarpu dar kitas vadovas pastebi teigiamo empatijos poveikio reikšmę, nurodydamas, jog <...> *jeigu vadovas parodo empatiją, parodo tikrai supratingumą, tai ne tik, kad pakelia nuotaiką, bet ir jaučiasi pats darbuotojas ir įvertintas, ir reikalingas, reikšmingas, o tai yra papildoma motyvacija gerai dirbti*“ [4]. Galima teigti, kad vadovo empatija nepriklausomai nuo jos suvokimo kaip stiprybės ar tobulintinos srities, informantų patirtyse siejama su aiškiai pastebimu reikšmingumu darbuotojų psichologinei būsenai.

Antroji kategorija, išskirta kokybinės turinio analizės pagrindu – **vadovų suvokiamo savęs valdymo interpretacijos ir jo reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei**. Tyrimo dalyvių požiūriai ir jų atsakymai į užduotus klausimus apie vadovų suvokiamo savęs valdymo interpretacijas ir jo reikšmę darbuotojų psichologinei gerovei, leido atkleisti vadovo valdymąsi įtemptose situacijose, pasireiškiantį emocijų kontrole ir sąmoningu reakcijos pasirinkimu. Taip pat išryškėjo vadovo taikomos savireguliacijos strategijos, apimančios fizinį atsitraukimą ir kūno – proto praktikas bei vadovo emocijų demonstravimo sprendimai, kurie pasireiškia sąmoningu neigiamų emocijų slėpimu, demonstravimu pagal situaciją / poreikį, reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei.

Vadovų suvokiamo savęs valdymo interpretacijos ir jo reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei kategorija išskiriama ir pateikiama subkategorijomis ir jų subsubkategorijomis. Subkategorija – **valdymasis įtemptose situacijose** ir jų subsubkategorijos – *emocijų kontrolė* ir *sąmoningas reakcijos pasirinkimas*. Subkategorija – **vadovo savireguliacijos strategijos** ir jų subsubkategorijos – *fizinis atsitraukimas*, *kūno – proto praktikos* ir *vidinis dialogas*. Subkategorija – **emocijų demonstravimo sprendimai** ir jų subsubkategorijos – *sąmoningas neigiamų emocijų slėpimas*, *demonstravimas pagal situaciją / poreikį*, *reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei* (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Vadovų suvokiamo savęs valdymo interpretacijos ir jo reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei kategorizacija

Subkategorijos	Subsubkategorija	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Valdymasis įtemptose situacijose	Emocijų kontrolė	„Nemanau, kad puikiai čia tvarkausi, bet manau susitvarkau, susitvarkau, vadovui konfliktuoti nėra kada.“ [1]; „Nepasakyčiau, kad pavyksta, bet ir nepasakyčiau, kad nesusitvarkau“ [2]; „<...> nusiramink, nusiramink <...>“ [4]; „Aš aš manau, kad savo emocijas valdau ir pakankamai neblogai valdau <...>“ [5].	6
	Sąmoningas reakcijos pasirinkimas	„<...> bet susilaikydavai, susitvarkydavai savyje ir išvengi konfliktų ar nemalonios situacijos.“ [2]; „<...> bet aš visiškai nekėliau panikos.“ [5].	5
Vadovo savireguliacijos strategijos	Fizinis atsitraukimas	„Išeiti trumpam pasivaikščioti.“ [1]; „Gal sakyčiau pasivaikščioti, paklausti muzikos <...>“ [6].	8
	Kūno – proto praktikos	„<...> 15 minučių joga.“ [2].	3
Emocijų demonstravimo sprendimai	Sąmoningas neigiamų emocijų slėpimas	„Jeigu pradėsi rodyti, tas nervas pereina visiems labai greitai, o tolko iš to nulis <...>“ [1]; „<...> gal daugiau bandau parodyti geras emocijas, o blogas pastumti į šoną <...>“ [6].	5
	Demonstravimas pagal situaciją / poreikį	„Su vienu gali parodyti emociją, su kitu geriau patylėti“ [3]; „<...> rodyti tada, kada matau, jog ta situacija tikrai to reikalauja, o jeigu nėra būtinybės, tada jau pasilieku emocijas pas save ir nieko nebedemonstruoju, neberodau.“ [6].	5

	Reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei	„Kad jie veikia – manau, tikrai taip, nes matai „ant žmonių“, kaip jie paskui reaguoja, ar nuotaikos nebėra, kažkiek motyvacija kuriam laikui „pasėsta.“[2]; „Manau, kad taip, net jei pats žmogus to sąmoningai nesuvokia. Tiesiog jaučiasi saugiau arba atvirkščiai.“[3]; „<...> tai tikriausiai taip, jei tonas kažkoks kitoks, jie reaguoja, dedasi ta apsiaustą, apsisaugo su skydu ir tiek <...>“[6].	6
--	--	---	---

Lentelėje pateikta vadovų suvokiamo savęs valdymo interpretacijos ir jo reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei analizuojama detaliau.

Subkategorija „*Valdymasis įtemptose situacijose*“ (11 prasminių kontekstų) išskiriama į šias subsubkategorijas – „*Emocijų kontrolė*“ (6 prasminiai kontekstai) ir „*Sąmoningas reakcijos pasirinkimas*“ (5 prasminiai kontekstai).

Subsubkategorija „*Emocijų kontrolė*“. Vadovų atsakymai atskleidžia jų gebėjimą valdyti emocines reakcijas sudėtingose ar potencialiai konfliktinėse darbo situacijose. Kaip pastebi vienas iš tyrimo dalyvių, emocijų kontroliavimas padeda išvengti probleminių situacijų, teigdamas, jog „<...> emocijų būdavo visokių, bet susilaikydavai, susitvarkydavai savyje ir išvengi konfliktų ar nemalonios situacijos.“[2]. Kitas informantas pabrėžia, jog emocijų kontroliavimas nėra visada idealus, tačiau ugdomas su asmenine patirtimi „Nebūna taip, kad visada pavyktų idealiai, bet tikrai jau daug išmokau, bandau savo emocijas tas kontroliuoti.“[3]. Jis taip pat pastebi, jog emocijų kontrolė pateisina jo lūkesčius ir patvirtina, kad pasidavimas emocijoms gali turėti neigiamų padarinių „Jei būčiau tada pasidavęs emocijoms, būtų buvę daug daugiau žalos.“[3]. Subsubkategorija „*Sąmoningas reakcijos pasirinkimas*“. Sudėtingose darbo situacijose yra apmąstomos galimos pasirenkamų reakcijų pasekmės, kaip akcentuoja vienas iš vadovų „Bet kažkur viduj supratau – jeigu dabar pradėsiu kelti balsą ar spausti, nu nieko nebus.“[1]. Sąmoningas reakcijos pasirinkimas pasireiškia ir kryptingu elgesio keitimu, pavyzdžiui „<...> specialiai nekėliau balso, paprasčiau atsitraukti, daviau jiems kitus darbus.“[3], taip išvengiant galimos situacijos eskalacijos. Taip pat vienas tyrimo dalyvis, apmąstydamas konkrečią situaciją, pažymi, kad reakcija yra apgalvojama iš karto „<...> bandau vidumi, protiškai sudėlioti protingus sprendimus ką po to reikia pasakyti, kai žmogus išsakys.“[4]. Atsižvelgiant į tyrimo dalyvių požiūrius, valdymas įtemptose situacijose pasireiškia per emocijų kontrolę ir sąmoningą reakcijos pasirinkimą, padedančius vadovams išvengti konfliktinių situacijų ir neigiamų pasekmių darbo aplinkoje.

Subkategorija „*Vadovo savireguliacijos strategijos*“ (11 prasminiai kontekstų) išskiriama į dvi subkategorijas – „*Fizinis atsitraukimas*“ (8 prasminiai kontekstai) ir „*Kūno – proto praktikos*“ (3 prasminiai kontekstai).

Subsubkategorija „*Fizinis atsitraukimas*“. Informantų patirtyse fizinis atsitraukimas atsiskleidžia kaip dažna savireguliacijos strategija, naudojama siekiant siekiama nusiraminti, pasirenkant laikiną fizinį atstumą nuo situacijos arba keičiant aplinką. Informantai nurodo, kad dažniausiai pasirenkamos judėjimu grindžiamos strategijos, kai „<...> išeinu, apeinu ratą ir grįžtu ramesnis.“[1] arba „<...> išeinu į mokyklos teritoriją pasivaikščioti <...>“[4], leidžiančios trumpam nutolti nuo situacijos. Vienas iš informantų renkasi dar kitokią atsitraukimo formą teigdamas, jog „Sėdu į mašiną, pasivažinėju <...>“[3]. Kiti tyrimo dalyviai aplinkos keitimą sieja su muzikos klausymu, nurodydami „<...> visai mėgstu įsijungti muzikos paklausyti <...>“[4] ir „<...> paklausai muzikos, atitempi tas mintis nuo situacijos ir grįžti atgal pas darbuotojus.“[6]. Tuo tarpu informantų patirtys atskleidžia, kad ne visos fizinio atsitraukimo strategijos yra veiksmingos visiems, kadangi vienas iš vadovų pažymi, jog „<...> pasivaikščiojimai, ką daug kas taiko, man tas neveikia.“[2]. Subsubkategorija

„Kūno – proto praktikos“. Analizuojant vadovų atsakymus, pastebima, kad kūno – proto praktikos nėra dažnai taikoma savireguliacijos priemonė, tačiau informantų patirtyse ji siejama su reikšmingu įtampos mažinimu ir emocinės pusiausvyros atkūrimu. Vienas iš aukščiausio lygmens vadovų pabrėžia, kad „<...> joga padeda tvarkytis, padeda nusiraminti, nes tų emocinių visokių svyravimų pilna per tą dieną, ten ir nuo kolektyvo priklauso, ir nuo klientų <...>“ [2]. Taip pat minimos ir gilesnio gilesnio pobūdžio savireguliacijos formos, kai informantas teigia, jog „<...> turiu nueiti į gongų terapiją ir išleisti visą įtampą <...>“ [5], kurios padeda sumažinti susikaupusią emocinę ir fizinę įtampą. Vadovo savireguliacijos strategijos apima tiek dažniau taikomą fizinį atsitraukimą, tiek rečiau pasitelkiamos kūno – proto praktikas, kurios informantų patirtyse siejamos su įtampos mažinimu ir emocinės pusiausvyros atkūrimu.

Subkategorija „*Emocijų demonstravimo sprendimai*“ (16 prasminiai kontekstai) išskiriama į tris subkategorijas – „*Sąmoningas neigiamų emocijų slėpimas*“ (5 prasminiai kontekstai), „*Demonstravimas pagal situaciją / poreikį*“ (5 prasminiai kontekstai) ir „*Reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei*“ (6 prasminiai kontekstai).

Subsubkategorija „*Sąmoningas neigiamų emocijų slėpimas*“ yra siejama su neigiamų reakcijų atvirumo nebuvimo išraiška. Vienas iš vadovų patvirtina taikantis sąmoningą neigiamų emocijų slėpimą, teigdamas, kad „<...> jeigu jaučiu, kad pats susierzinęs, tai stengiuosi to nerodyti.“ [1]. Kitas informantas pabrėžia situacinių emocijų demonstravimo pobūdį, kai <...> „geriau patylėti, matai, kad nėra ko ten, tada jau slepi“ [3] ir nusako sąmoningą neigiamos emocinės raidos pritaikymą pagal bendravimo kontekstą. Be to, viename iš informantų atsakymų išryškėja ir neigiamų emocijų selektyvumas, kai teigiama, jog „Geras emocijas bandau rodyti, blogas ne <...>“ [2], nurodant kryptingą neigiamų emocijų nuslopinimą. Subsubkategorijoje „*Demonstravimas pagal situaciją / poreikį*“ informantų patirtys atskleidžia, kad tai yra siejama su emocijų raidos pasirinkimu, atsižvelgiant į konkrečią situaciją, poreikį. Vienas informantas nurodo, kad emocijų demonstravimas priklauso nuo siekiamo poveikio, teigdamas „Jeigu matau, kad mano emocija gali padėti, nuraminti, parodyti, kad viskas kontroliuojama – tada specialiai būnu ramesnis ir atvirkščiai, jeigu reikia padrąsinti, paskatinti, tada paduodi tos energijos šiek tiek.“ [1]. Panašiai pažymi ir kitas tyrimo dalyvis, akcentuodamas emocijų demonstravimą tada, kai darbuotojui tikrai to reikia „<...> emocijas stengiuosi, kaip sakoma, parodyti tada, kada matai, kai žmogui tikrai reikia pastiprinimo <...>.“ [4]. Taip pat vieno vadovo atsakyme išryškėja ir tokia pozicija, jog sprendimai nėra griežtai suplanuoti, o labiau situaciniai ir spontaniški „Visada viskas priklauso nuo situacijų, tai visada tai viskas darosi natūraliai <...>“ [5]. Subsubkategorija „*Reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei*“ yra siejama su vadovų emocijų demonstravimo įtaka darbuotojų emocinei būklei, nuotaika ir net motyvacijai. Analizuodami savo patirtis, vadovai pastebi, kad emocijų raidos poveikis yra atpažįstamas darbuotojų reakcijose, kai „<...> matai ant žmonių, kaip jie paskui reaguoja, ar nuotaikos nebėra, kažkiek motyvacija kuriam laikui pasėsta.“ [2]. Kitas tyrimo dalyvis, apmąstydamas darbuotojų elgesį, pabrėžia jų jautrumą vadovo emocinėms reakcijoms, kai jie „<...> labai įdėmiai žiūri į vadovo reakciją ir jeigu vadovas priima teigiamai, tada ir jis pasidaro teigiamas, jeigu vadovas neigiamai priima arba neigiamų kažkokių reakcijų išreiškia, tada jis parodo, sakykim, savo neigiamas emocijas.“ [4]. Informantų patirtyse taip pat atsiskleidžia supratimas, kad vadovo emocijų demonstravimas „<...> atsiliepia jų tai psichologinei būklei, jie girdi susikaupę, jie dirba <...>“ [5]. Tuo tarpu neigiamai suvokiamas tonas gali sukelti gynybines reakcijas, kai „<...> tonas kažkoks kitoks, jie reaguoja, dedasi tą apsiaustą, apsiaugo su skydu <...>“ [6]. Galima teigti, kad vadovų vadovų emocijų demonstravimas, apimantis tiek sąmoningą neigiamų emocijų slėpimą, tiek situacinį

emocijų demonstravimą, informantų patirtyse siejamas su tiesioginiu veiksmingumu darbuotojų emocinei būklei, nuotaikai, motyvacijai.

Trečioji kategorija, išskirta kokybinės turinio analizės pagrindu – **vadovų suvokiamos savimotyvacijos interpretacijos ir jos reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei**. Atsižvelgiant į vadovų atsakymus apie vadovų suvokiamos savimotyvacijos interpretacijas ir jos reikšmę darbuotojų psichologinei gerovei, išskiriami vidinės motyvacijos šaltiniai, kurie yra – atsakomybė bei darbo prasmė ir reikšmė. Pasitikėjimo savimi formavimosi šaltiniai, pasireiškiantis per patirtis ir kompetenciją, užtikrintą sprendimų priėmimą ir reikšmę darbuotojų psichologinei gerovei. Taip pat vadovo elgesio strategijos demotyvacijos situacijose, atsirandančios per slėpimą nuo darbuotojų, atsitraukimą siekiant apsaugoti darbo atmosferą ir neigiamą poveikį darbuotojams vengimą.

Vadovų suvokiamos savimotyvacijos interpretacijos ir jos reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei kategorija išskiriama ir pateikiama subkategorijomis ir jų subsubkategorijomis. Subkategorija – **vidinės savimotyvacijos šaltiniai** ir subsubkategorijos – *atsakomybė* ir *darbo prasmė ir reikšmė*. Subkategorija – **pasitikėjimo savimi formavimosi šaltiniai** ir subsubkategorijos – *patirtis ir kompetencija*, *užtikrintas sprendimų priėmimas* ir *reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei* bei subkategorija – **vadovo elgesio strategijos demotyvacijos situacijose** ir jos subsubkategorijos – *slėpimas nuo darbuotojų*, *atsitraukimas siekiant apsaugoti darbo atmosferą* ir *neigiamo poveikio darbuotojams vengimas* (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Vadovų suvokiamos savimotyvacijos interpretacijos ir jos reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei kategorizacija

Subkategorijos	Subsubkategorija	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Vidinės savimotyvacijos šaltiniai	Atsakomybė	„Labiau iš to supratimo, kad darbas tiesiog turi būti padarytas.“ [1]; „turiu ir atsakomybę tiek prieš save, tiek prieš kitus.“ [3]; „<...> mano pareiga yra pateisinti jų lūkesčius.“ [4].	6
	Darbo prasmė ir reikšmė	„<...> stengiuosi jiems padėti, palengvinti darbo dieną buvo geresnė, kad jų krūvis būtų mažesnis, kad sakykim, tenkintų tai kas nuo manęs priklauso – darbo sąlygos būtų geresnės <...>“ [4].	3
Pasitikėjimo savimi formavimosi šaltiniai	Patirtis ir kompetencija	„<...> darbo stažas leidžia jaustis užtikrintai <...>“ [2]; „Dar manau, kad turiu pakankamai kompetencijos tai ką darau ir kuo užsiimu.“ [2]; „Daug ką esu matęs, daug patirčių praėjęs, daug situacijų ir blogų, ir gerų, ir krizių išsprendęs <...>“ [3].	6
	Užtikrintas sprendimų priėmimas	„jeigu išmanai savo darbą gerai, supranti ką daryti iš kelių žodžių ir svarbiausiai, žinai kaip tai daryti gerai <...>“ [2]; „<...> aš tai galiu padaryti ir tai yra mano varomoji jėga <...>“ [4].	5
	Reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei	„<...> tada jiems irgi ramiau, matosi, kad ir geriau patys, psichologiškai ir visaip kaip, geriau, jaučiasi.“ [1]; „<...> kai sprendimai priimami ramiai, užtikrintai, tada ir darbuotojams ramiau, matosi, kad ir geriau patys, psichologiškai ir visaip kaip, geriau, jaučiasi.“ [1]; „Ir tai labai stipriai susiję su jų psichologine gerove.“ [3]; „Tada jis pradeda pasitikėti savimi <...>“ [5].	9
Vadovo elgesio strategijos demotyvacijos situacijose	Slėpimas nuo darbuotojų	„Priimu tą savyje ir su komandos tai nesieju, mano motyvacijos sumažėjimas, negali turėti įtakos komandai“ [2].	4
	Atsitraukimas siekiant apsaugoti darbo atmosferą	„Aš gal šiek tiek atsitraukiu, bandau atsitraukti <...>“ [5]; „Aš gal šiek tiek atsitraukiu nuo jų, aš nenoriu parodyti to savo, kaip sakyti, ne tai, kad neigiamo, bet tokio, man atrodo, tokio biški kaip jeigu aš esu kryžkelėje, man sunku priimti sprendimus <...>“ [5].	7

	Neigiamo poveikio darbuotojams vengimas	„Jie neturi jausti mano vidinių dalykų, nes tai labai greitai persiduoda visai atmosferai.“ [3]; Geriau jis tada manęs nusitiks, tai aš netgi gal kažkiek slepiuosi, kad neišeiti į išorę.“[4]; „<...> nenoriu pernešti tokios emocijos <...>“ [5].	6
--	---	---	---

Lentelėje pateikta vadovų suvokiamos savimotyvacijos interpretacijos ir jos reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei aptariama toliau.

Subkategorija „*Vidinės motyvacijos šaltiniai*“ (9 prasminių kontekstai) išskiriama į šias subsubkategorijas – „*Atsakomybė*“ (6 prasminių kontekstai), „*Darbo prasmė ir reikšmė*“ (3 prasminiai kontekstai).

Subsubkategorija „*Atsakomybė*“. Vienas iš tyrime dalyvavusių vadovų atsakomybės jausmą sieja su asmeniniu įsipareigojimu vadovo vaidmeniui, teigdamas „<...> jeigu aš esu vadovas, tai aš kažkaip atėjau į tą postą, aš reiškiasi kažką turiu nuveikti.“[4]. Kitame informanto atsakyme atsiskleidžia atsakomybės jausmas už darbuotojus ir jų profesinį augimą, kai vadovas atpažįsta savo vaidmenį darbuotojų raidoje ir tobulėjime „<...> jaučiu didelę atsakomybę, kad jie čia dirbtų ir svarbiausiai tobulėtų.“[2]. Dar kitas vadovas įvertina ir formalią atsakomybės dimensiją, susijusią su organizacija ir joje keliamais lūkesčiais, pažymėdamas, jog „<...> turi akcininkus, kurie gali rytoj ateiti ir pakeisti tave, turi atsakomybę <...>“[6]. Subsubkategorija „*Darbo prasmė ir reikšmė*“. Informantų atsakymuose ši subsubkategorija pasikartoja retai, tačiau siejama su stipria vidine motyvacija, kylančia iš atliekamo darbo svarbos suvokimo, kuris šiandienėje profesinėje veikloje laikomas itin reikšmingu aspektu. Tyrimo dalyvis pažymi, kad motyvacija stiprėja įsisąmoninus darbo reikšmingumą, teigdamas „<...> darbas, kurį darom, jis realiai svarbus.“[1]. Kito informanto atsakyme darbo prasmė suvokiama motyvacijos varomoji jėga, siejama ne tik su pasiekiamais rezultatais, bet ir su asmeninio bei profesinio augimo galimybe, kai „*Matai, kaip pats tobulėji, kaip su laiku gali kitiems padėti, patarti.*“[3]. Tyrimo dalyvių patirtys ir požiūriai leidžia teigti, kad vadovų vidinė motyvacija grindžiama atsakomybės jausmu ir atliekamu darbo prasmės suvokimu, kurie veikia kaip svarbūs motyvaciniai veiksniai jų profesinėje veikloje.

Subkategorija „*Pasitikėjimo savi formavimosi šaltiniai*“ (20 prasminių kontekstų) išskiriama į tris subsubkategorijas – „*Patirtis ir kompetencija*“ (6 prasminių kontekstų), „*Užtikrintas sprendimų priėmimas*“ (5 prasminių kontekstų) ir „*Reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei*“ (9 prasminių kontekstų).

Subsubkategorija „*Patirtis ir kompetencija*“. Informantų nuomone, patirtis ir kompetencija yra svarbi pasitikėjimo savimi viena forma, kuri šiuolaikinėje profesinėje veikloje įgyja ypatingą reikšmę. Vidutinio amžiaus, aukščiausio lygmens organizacijos vadovas teigia, jog „<...> darbo patirtis virš 25 metų <...>[2] suteikia jam pasitikėjimo priimant darbo sprendimus. Kitas tyrimo dalyvis pabrėžia, kad „*Pasitikėjimas savimi ateina iš žinių.*“[3], o tai natūraliai padidina vadovo pasitikėjimą savimi. Tuo tarpu dar kito informanto atsakyme akcentuojami „<...> rezultatai, kuriuos pasiekėme <...>“[6], kaip reikšmingas pasitikėjimo savimi šaltinis. Subsubkategorija „*Užtikrintas sprendimų priėmimas*“. Vienas informantas pabrėžia, kad vadovas „<...> turi suprasti ir pasitikėti ką darai ir kaip darai.“[6], taip pabrėždamas profesinių žinių ir patirties svarbą sprendimų priėmimo procese. Kitas informantas teigia „*Aš pasitikiu savimi ir savo sprendimais <...>*“[5], atskleidždamas vidinę užtikrintumą ir atsakomybės prisiėmimą priimant sprendimus. Taip pat vieno tyrimo dalyvio atsakyme išryškėja operatyvus ir ryžtingas sprendimų priėmimo pobūdis, kai pažymima „*Jeigu matau, kad sprendimo reikia, aš jį priimu, ne taip, kad ilgai sėdėčiau ir dvejočiau.*“[1]. Subsubkategorija „*Reikšmė*

darbuotojų psichologinei gerovei“. Aukščiausio lygmens vadovai nurodo, jog vadovo pasitikėjimas savimi ir „<...> *patiems darbuotojams padeda ir patiems biškeli būti užtikrintiems, pasitikėti ką jie daro* <...>“[6], o tai siejama ir su bendru psichologinės gerovės augimu, kai „<...> *jų pasitikėjimas auga ir jų psichologinė ta gerovė tikrai padidėja* <...>“[2]. Vienas iš vadovų pastebi, kai pats „<...> *prieini ir ar sprendimą kokį priimi, ar dar ką, tai jis ir pats taip kalba tvarkingai, pasitiki* <...>“[1], taip atskleidžiant pasitikėjimo savimi perdavimo efektą. Taip pat nurodoma, kad vadovo pasitikėdamas savimi reikšmingumas darbuotojui atsiskleidžia per dialogą su juo „<...> *kalbu tam, kad jis suprastų, kad jo nuomonė man yra labai svarbi, tada jis pradeda pasitikėti savimi* <...>“[5]. Dar kito tyrimo dalyvio atsakyme išryškėja ir grįžtamasis ryšys, patvirtinantis psichologinės gerovės reikšmę „*Jie patys ne kartą sakė, kad kai vadovas žino, kai gali atsakyti į klausimus, tada ir jiems ramiau, o tai sukelia mažiau streso, mažiau nežinomybės*.“[3]. Apibendrinant galima teigti, kad vadovo pasitikėjimas savimi informantų patirtyse formuojasi per sukaupą profesinę patirtį, kompetenciją ir pasiektus rezultatus, pasireiškia užtikrintu ir operatyviu sprendimų priėmimu bei daro teigiamą reikmę darbuotojų pasitikėjimui savimi ir jų psichologinei gerovei.

Subkategorija „*Vadovo elgesio strategijos demotyvacijos situacijose*“ (17 prasminių kontekstų) išskiriama į tris subsubkategorijas – „*Slėpimas nuo darbuotojų*“ (4 prasminių kontekstų), „*Atsitraukimas siekiant apsaugoti darbo atmosferą*“ (7 prasminių kontekstų) ir „*Neigiamo poveikio darbuotojams vengimas*“ (6 prasminių kontekstų).

Subsubkategorija „*Slėpimas nuo darbuotojų*“. Tyrimo dalyviai nurodo, kad net ir patirdami motyvacijos sumažėjimą, šios būsenos darbo aplinkoje nedemonstruoja. Informantai pažymi, kad sąmoningai vengia asmeninės motyvacijos stokos perkėlimo darbuotojams, teigdami, *jog „<...> stengiuosi to neperkelti darbuotojams*.“[3], „<...> *stengiuosi to nerodyti*.“[1], „<...> *aš neparodau, kas pas mane motyvacija yra dingusi*.“[6]. Tokie vadovų atsakymai atskleidžia, kad demotyvacijos slėpimas darbuotojų atžvilgiu suvokiamas kaip sąmoninga strategija, skirta darbo emociniam klimatui palaikyti. Subsubkategorija „*Atsitraukimas siekiant apsaugoti darbo atmosferą*“. Informantų patirtyse atsitraukimas atsiskleidžia kaip dar viena strategija, kuri yra taikoma siekiant apsaugoti darbo atmosferą. Vienas iš vadovų nurodo, kad tokiose situacijose renkasi laikinai sumažinti, savo, kaip vadovo, aktyvumą, siekdamas „<...> *mažiau priimti sprendimų, pabūti ramesniam*“[3]. Kitas tyrimo dalyvis atsitraukimą sieja su sąmoningu pasitraukimu iš viešos erdvės ir nusprendžia „<...> *nesirodyti viešumoje*.“[4] ir būti „<...> *atokiau, išorėje kažkokoje erdvėje* <...>“[4]. Dar kitas vadovas akcentuoja fizinio ir socialinio atsitraukimo formas ir teigia, jog „<...> *daugiau gal užsidarau kabinete* <...>“[5] arba „<...> *stengiuosi pabūti su savimi, nenoriu atsiliiepti telefono* <...>“[5], tokiais būdais siekdamas išlaikyti stabilią darbo aplinką. Subsubkategorija „*Neigiamo poveikio darbuotojams vengimas*“. Tyrimo dalyvių nuomone, motyvacijos sumažėjimas gali būti greitas pastebimas ir turėti neigiamą poveikį darbuotojams. Vienas iš informantų pažymi, kad „<...> *jeigu vadovas pradės vaikščioti ir demonstruoti, kad jam nebesinori, tai darbuotojai tą pajus dar greičiau*.“[1], taip atkreipdamas dėmesį į vadovo būsenos matomumą darbo aplinkoje. Šią mintį papildė kitas informantas, apgalvojęs darbines situacijas ir pabrėždamas atsakomybės prisiėmimą, kai „*Priimu tą savyje ir su komandos tai nesieju, mano motyvacijos sumažėjimas negali turėti įtakos komandai*.“[2]. Dar vieno vadovo atsakyme išryškėja darbuotojų lūkesčių ir poreikio palaikymui suvokimas, kai akcentuojama, jog darbuotojui „<...> *gal tuo metu reikia palaikymo, aš to palaikymo neturiu ir negaliu duoti, aš jį nuvilsiu*.“[4], taip pagrindžiant sąmoningą sprendimą vengti neigiamo poveikio darbuotojams. Remiantis informantų atsakymais, galima teigti, kad vadovo elgesio strategijos demotyvacijos situacijose apima sąmoningą demotyvacijos slėpimą, laikiną atsitraukimą

ir neigiamo poveikio darbuotojams vengimą, kuriuos informantų patirtyse atsiskleidžia kaip kryptingos formos, skirtos išlaikyti stabilią darbo atmosferą ir apsaugoti darbuotojų emocinę būklę.

Ketvirtoji kategorija, išskirta remiantis kokybine turinio analize, apibūdina **vadovų suvokiamos tarpasmeninės kompetencijos interpretacijas ir jos reikšmę darbuotojų psichologinei gerovei**. Analizuojant informantų atsakymus, atskleidžiama, kad vadovo tarpasmeninė kompetencija reiškiasi per įtraukiantį bendravimą ir nesusipratimus. Ši kompetencija pasireiškia komunikacijos įgūdžiais, apimančiais išklausimą, balso tono valdymą ir kompromisų ieškojimą. Taip pat konfliktų sprendimų strategijomis, kurios atsiskleidžia visapusišku išklausymu, racionalių emocijų valdymu, kompromisų priėmimu. Be to, išryškėja santykių valdymo funkcijos, kuriose vadovas yra kaip bendradarbiavimo ir pasitikėjimo kultūros formuotojas, lygiavertiškumo ir pagarbos principų formuotojas, darbuotojų emocinės savijautos ir psichologinio saugumo formuotojas.

Vadovų suvokiamos tarpasmeninės kompetencijos interpretacijos ir jos reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei kategorija išskiriama ir pateikiama subkategorijomis bei jų subsubkategorijomis. Subkategorija – **bendravimo patirtys** ir subsubkategorijos – *įtraukiantis bendravimas* ir *nesusipratimai*. Subkategorija – **komunikacijos įgūdžiai** ir subsubkategorijos – *išklausimas*, *balso tono valdymas* ir *kompromiso ieškojimas*. Subkategorija – **konfliktų sprendimų strategijos** ir jos subsubkategorijos – *visapusiškas išklausymas*, *racionalus emocijų valdymas*, *kompromisų priėmimas* ir *reikšmė darbuotojams*. Subkategorija – **santykių valdymo funkcijos** ir subsubkategorijos – *bendradarbiavimo ir pasitikėjimo kultūros formuotojas*, *lygiavertiškumo ir pagarbos principų formuotojas* bei *darbuotojų emocinės savijautos ir psichologinio saugumo formuotojas* (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Vadovų suvokiamos tarpasmeninės kompetencijos interpretacijos ir jos reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei kategorizacija

Subkategorijos	Subsubkategorija	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Bendravimo patirtys	Įtraukiantis bendravimas	„Reikia kalbėtis, bandai jį irgi kartu su savim tempti <...>“ [1]; „<...> paklausimas kaip jas spęstų darbuotojas jis faktas, kad įtraukia ir patį darbuotoją <...>“ [2]; „<...> leidžiama visiems kalbėti ir klausti nors ir smulkmenų <...>“ [3]; „<...> visada prašau, kad visi kalbėtų drąsiai.“ [4].	8
	Nesusipratimai	„Bendrauji taip, kad būtum suprastas, kad nebūtų kažkokių nesusipratimų, nes jie iškart gali, galimai iššaukti konfliktą ar koki nesusipratimą“ [2]; „<...> ne taip truputį pasakai, tik matai, kad jau jie mažiau įsitraukia, mažiau kažką pasako, labiau gal patyli, paskui to supratimo nebebūna <...>“ [6].	4
Komunikacijos įgūdžiai	Išklausymas	„<...> turi mokėti išsiklausyti, aišku, turi įsiklausyti <...>“ [2]; „<...> išklausyti yra numeris vienas <...>“ [3]; „<...> aš girdžiu atsiliepimus, kad nu vat čia nauja vadove atėjo, ji ten išklauso žmogų <...>“ [5]; „<...>, mėgstu išklausyti, įsiklausyt <...>“ [6].	7
	Balso tono valdymas	„Kalbant čia dėl tono, tai vadovas visada turi ir privalo jį valdyti, kitaip net neįsivaizduoju <...>“ [6].	4
	Kompromiso ieškojimas	„<...> turi nusileisti arba bandyti suprasti, ieškant to kompromiso ir tada žiūri pagal situaciją <...>“ [1]; „<...> kompromisas gali būti tik tam tikrose vietose, bandai jo aišku ieškoti, bet jis dažnai, tiesiog viskas, sudėliota, sustrateguota <...>“ [6].	6

Konfliktų sprendimų strategijos	Racionalus emocijų valdymas	„Nežinau ar buvo viena situacija, kai iš emocijų kažką išsprendus, kažkas pasikeičia, nu neatsimenu, turbūt, kad niekur tas neveikia ir neveiks, nes taip problemos ir konfliktai nesisprendžia <...>“ [1], „<...> pagrindinis dalykas buvo, kad nuraminti <...>“ [4]; „<...> yra klausimas, tai turi būti ir atsakymas, ir jis turi būti visiems aiškus, kad nebūtų tų tokių nei nuoskaudų, nei klausimų <...>“ [5].	6
	Kompromisų priėmimas	„Nebus taip, kad klausysi tik vieną pusę ar dar kažką, klausysi gi visas puses ir priimsi.“ [2]; „o kai pasiūlo variantų, tada sakau gerai, va jūs pasiūlėte, o kaip kita komanda, kaip jus galvojat ar kitas variantas tinka ar netinka. Ir tada atsiranda atmetimai ir taip mes prieiname prie bendro kompromiso.“ [4]; „<...> visiems tinka, nepaisant to, kad reikės alkotesterį panaudoti, visi patenkinti, visiems gerai, svarbiausiai išsiaiškinti situaciją.“ [5].	7
	Reikšmė darbuotojams	„Persiduoda ta atmosfera nori, nenori, kartais matai, kad kai neišsprendžia tinkamai tas konfliktas ir persineša tai dienai atmosfera ir kitiems <...>“ [3].	4
Santykių valdymo funkcijos	Bendradarbiavimo ir pasitikėjimo kultūros formuotojas	„<...> nuo vadovo viskas ir prasideda. Kokią tą kultūrą kurs, tokią ją ir turėsi, tokia ji ir bus.“ [1]; „Esu labiau tas, kuris nustato toną tos kultūros.“ [3]; „<...> esu pakankami aktyvi bendravimo kultūroje, taip kaip ir rodau, kad kiekvienas yra svarbus <...>“ [5].	5

Lentelėje pateikta vadovų suvokiamos tarpasmeninės kompetencijos interpretacijos ir jos reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei analizuojama detaliau.

Subkategorija „Bendravimo patirtys“ (12 prasminių kontekstų) išskiriama į dvi subsubkategorijas – „Įtraukiantis bendravimas“ (8 prasminiai kontekstai), „Nesusipratimai“ (4 prasminiai kontekstai).

Subsubkategorija „Įtraukiantis bendravimas“. Informantų atsakymuose įtraukiantis bendravimas atsiskleidžia kaip dažna vadovų taikoma praktika, paremta atviru dialogu ir darbuotojų įtraukimu į darbinės situacijas. Vienas iš vadovų pastebi, kad „<...> atviras bendravimas, paklausimas situacijų, paklausimas kaip jas spręstų darbuotojas, jis faktas, kad įtraukia ir pati darbuotoją <...>“ [2], o po tokio bendravimo proceso darbuotojas „<...> jaučiasi reikšmingesnis, jaučiasi komandos dalimi <...>“ [2]. Kitas vadovas pabrėžia, kad darbuotojams sudaroma galimybė laisvai išsakyti savo nuomonę, nurodydamas, jog jie „<...> bet kada gali pasisakyti <...>“ [5]. Dar vienas vadovas, apmąstydamas darbuotojų įtraukimo svarbą, sąmoningai skatina juos išreikšti asmeninę poziciją, prašydamas, kad jie „<...> išsakytų savo nuomonę, kad ne man patinkančią nuomonę, bet išsakytų savo nuomonę.“ [4], taip sudarydamas sąlygas darbuotojų įsitraukimui ir atviresniam bendravimui. Subsubkategorija „Nesusipratimai“. Nesusipratimai yra siejami su skirtingu informacijos suvokimu ir komunikacijos interpretacija darbo situacijose. Vienas iš apklaustųjų pažymi, kad nesusipratimai kyla net ir tuomet, kai vadovui situacija atrodo aiški, tačiau darbuotojai ją suvokia kitaip „<...> atrodo tau aiškiai, bet jiems pasirodė, kad neaiškiai ir tada iš naujo aiškini, gal ne taip, kaip reikėtų tą dariau, gal dar kas ir tada bandai tą neaiškumą išspręsti <...>“ [6]. Kito tyrimo dalyvio patirtyje išryškėja ir tokios situacijos, kai perteklinis ar neadekvatus informacijos pateikimas gali sukelti darbuotojui neaiškumą, teigdamas, kai „<...> per daug aiškini ne ta tema arba kalbi apie kažką ko nereikia, tai tada ir atsiranda ta nežinomybė <...>“ [1]. Bendravimo patirtys vadovavimo kontekste pasireiškia tiek per darbuotojų įtraukimo būdus, tiek per gebėjimą valdyti nesusipratimus, atsirandančius dėl komunikacijos skirtumų.

Subkategorija „Komunikacijos įgūdžiai“ (17 prasminių kontekstų) išskiriama į tris subsubkategorijas – „Išklausimas“ (7 prasminiai kontekstai), „Balso tono valdymas“ (4 prasminiai kontekstai), „Kompromiso ieškojimas“ (6 prasminiai kontekstai).

Subsubkategorija „*Išklausymas*“. Informantų atsakymuose išklausymas išskiriamas kaip reikšmingas vadovo tarpasmeninės komunikacijos aspektas, susijęs su gebėjimu sąmoningai valdyti savo komunikacinę elgesį. Vienas iš tyrimo dalyvių pabrėžia, kad efektyviam bendravimui vadovui svarbu „<...> *mažiau kalbėti, o daugiau klausyti, nes dažnai užgožiam tą žmogų savo kalbomis ir paskui įtampas kažkokias vienas kitam jaučiam.*“ [3]. Taip pat vienas iš vadovų akcentuoja atvirumo darbuotojams svarbą, nurodydamas, kad jiems visada „<...> *atvertos durys, kad jie gali ateiti <...>*“ [5], tokiu būdu sudarant sąlygas būti išgirstiems ir išklaustytiems. Be to, dar vienas vadovas pastebi, jog „<...> *jeigu nemoki klausyti kito žmogaus, nesvarbu ar kokybės vadovo, ar ten kito darbuotojo, tai čia taškas, nieko nebus.*“ [1], taip atskleidžiant, jog šio įgūdžio stoka reikšmingai apsunkina efektyvią efektyvią vadovo ir darbuotojų tarpusavio komunikaciją. Subsubkategorija „*Balso tono valdymas*“. Informantų nuomone, balso tono valdymas yra „<...> *irgi labai svarbus <...>*“ [1] komunikacijos įgūdis. Taip pat pabrėžiama, kad šio įgūdžio stoka ar netinkamas jo taikymas gali būti neefektyvus, nes „<...> *tono pakėlimas nieko nekeičia, atvirkščiai, atgraso žmogų, atitolina nuo noro dirbti.*“ [2]. Vienas iš informantų dar pažymi, kad balso tono valdymas reikalauja pastangų, teigdamas, kad „*Valdyti toną kaip ir sakiau, nelengva <...>*“ [3], o tai parodo, jog tai yra sudėtingas, tačiau būtinas komunikacijos įgūdis, reikalaujantis ir sąmoningų pastangų. Subsubkategorija „*Kompromiso ieškojimas*“. Šioje subsubkategorijoje išryškėja skirtingos informantų pozicijos kompromiso galimybių atžvilgiu. Vienas iš vadovų nurodo, kad jo darbo praktikoje yra „<...> *mažai laisvės kaskokiems kompromisams <...>*“ [6]. Tuo tarpu kiti informantai akcentuoja, jog nori ir stengiasi vis „<...> *bandyti ieškoti to bendro kompromiso abejoms pusėms <...>*“ [2], nors pripažįstama, kad „< > *kompromiso sunku kartais jį rasti, bet ieškai, tai ne visada būni teisingas ir ne visada ta tavo nuomonė ir svarbi.*“ [1]. Pabrėžiama ir tokia situacija, kai darbuotojai „<...> *išėjo nepatenkinti, bet niekada neužbrėžiu brūkšnio, dirbkim ir žiūrėkim <...>*“ [5], bandant net ir tokiose aplinkybėse, kai viena pusė lieka nepatenkinta, tęsti bendradarbiavimą ir dialogą, grįstą kompromiso ieškojimu. Apibendrinus galima teigti, kad komunikacijos įgūdžiai vadovų patirtyse yra labai svarbūs aspektai, kurie pasireiškia per gebėjimą sąmoningai klausytis, valdyti toną bei ieškoti kompromiso, o šių gebėjimų taikymas ar stoka tiesiogiai siejama su tarpusavio bendravimo kokybe ir darbuotojų patiriamomis įtampomis darbo aplinkoje.

Subkategorija „*Konfliktų sprendimų strategijos*“ (17 prasminių kontekstų) išskiriama į tris subsubkategorijas – „*Racionalus emocijų valdymas*“ (6 prasminiai kontekstai), „*Kompromisų priėmimas*“ (7 prasminiai kontekstai) ir „*Reikšmė darbuotojams*“ (4 prasminiai kontekstai).

Subsubkategorija „*Racionalus emocijų valdymas*“. Pabrėždamas racionalaus sprendimų priėmimo svarbą sudėtingose situacijose, vienas iš vadovų nurodo taikantis nuostatą, kai „< > *emocijos niekada negali kalbėti už mūsų protą.*“ [2]. Kitas informantas teigia, kad „<...> *tiesiog supratau, kad nebesiaiškinti ir pagrindinis dalykas buvo, kad nusiraminti <...>*“ [4], taip atskleisdamas nusiramimą, kaip vieną iš esminių savo taikomų būdų kritinėse situacijose. Konfliktų sprendimų kontekste taip pat pažymima, jog „<...> *jeigu pradėsi emocionaliai tvarkyti reikalus, nieko gero nebus.*“ [1], kas leidžia teigti, kad racionalus emocijų valdymas informantų patirtyse suvokiamas kaip būtina sąlyga efektyviam problemų sprendimui. Subsubkategorija „*Kompromisų priėmimas*“. Informantų atsakymuose kompromisų priėmimas siejamas su racionalių sprendimų ieškojimu ir pastangomis išvengti blogų situacijų. Pasak vieno iš vadovų „*Kam ta problema daryti, ieškai to viduriuko ir priimi tinkamą tą sprendimą < >*“ [6]. Kitas vadovas pabrėžia, kad sprendžiant konfliktą būtina suprasti problemą ir „<...> *svarbiausiai išsiaiškinti situaciją, nepalikti to užgniaužto, nuoskaudų <...>*“ [5]. Šiame kontekste akcentuojamas ir aiškus dialogo poreikis, kai sprendimo

procesas grindžiamas apibūsiu supratimu „<...> yra klausimas, tai turi būti ir atsakymas ir jis turi būti visiems aiškus, kad nebūtų tų tokių nei nuoskaudų, nei klausimų.“[5]. Kito informanto patirtyse kompromiso priėmimas siejamas su nuomonių atranka ir derybinių procesu, kai tarp vadovo ir darbuotojo „<...> atsiranda atmetimai ir taip mes prieiname prie bendro kompromiso.“[4]. Subsubkategorija „Reikšmė darbuotojams“. Informantų požiūriuose išryškėja, jog netinkamas konfliktų valdymas ir jos strategijos pasirinkimas turi neigiamą kontekstą darbuotojams ir komandai. Pirmiausiai pabrėžtina, jog konfliktų nesprendimas lemia neigiamas pasekmes komandai, kaip pažymi vienas iš tyrimo dalyvių „<...> tada kažkaip paveiksi tą komandą <...>“. [6]. Kito informanto nuomone, darbuotojas „<...> mato, kaip vadovas ir kokia politika jis vadovaujasi, jei leidžia konfliktui toliau plėstis <...>“[2], o tai iššaukia, kad netinkamos strategijos pasirinkimas ar jos netaikymas persiduoda „<...> į komandos rezultatus ir atmosferą darbui.“[2]. Informantų patirtys leidžia teigti, kad konfliktų sprendimų strategijos vadovavimo kontekste yra būtinas ir reikšmingas veiksnys, tiek problemų sprendimo efektyvumui, tiek darbuotojų ir komandos gerovei.

Subkategorija „Santykių valdymo funkcijos“ (17 prasminių kontekstų) išskiriama į tris subsubkategorijas – „Bendradarbiavimo ir pasitikėjimo kultūros formuotojas“ (5 prasminiai kontekstai), „Lygiavertiškumo ir pagarbos principų formuotojas“ (5 prasminiai kontekstai) ir „Darbuotojų emocinės savijautos ir psichologinio saugumo formuotojas“ (7 prasminių kontekstai).

Subsubkategorija „Bendradarbiavimo ir pasitikėjimo kultūros formuotojas“. Vienas iš vadovų pabrėžia, kad santykių valdyme taiko atvirumu grįstą pasitikėjimą ir bendradarbybę, teigdamas, kad „<...> visi turi būti atviri – ateinat kalbamės, jei neturiu laiko, surasiu, bet kalbėsime <...>“[6]. Akcentuojama ir tokia patirtis, kai pasitikėjimo stiprinimas atsiskleidžia per individualų dėmesį darbuotojams bei asmeninį bendravimą, kai pažymima „<...> prie kiekvieno prieinu, asmeniškai pasakau, žiūrėk, atvažiuos pas mus pas mus svečiai, ar galėsi tu taip ir taip padaryti, dėl to ačiū tau, tas dėmesys visiems patinka ir jie džiaugiasi tuo, tai aš vienareikšmiškai galvoju, kad tas skatinimas pasitikėti iš mano pusės pasitikėjimu jų atžvilgiu.“[5]. Subsubkategorija „Lygiavertiškumo ir pagarbos principų formuotojas“. Informantų atsakymuose vadovo vaidmuo atsiskleidžia kaip grindžiamas lygiavertiškumo ir pagarbos principais, nepriklausomai nuo darbuotojų pareigų ar patirties. Labai reikšmingą mintį akcentuoja vienas iš vadovų, kuris teigia, jog „<...> pirmiausiai, visi yra lygūs kaip žmonės, nesvarbu ar generalinis direktorius, ar specialistas, ar tik priimtas naujas darbuotojas su maža patirtimi – jokio ego, jokio aš toks, ar anoks, o tu toks ar kitoks, viskas yra paremta žmogiškumu ir, kad mes visi esame lygūs.“[6]. Šią poziciją papildo ir kito vadovo nuomonė, kurioje akcentuojama, jog „Pagarba ir žodis ačiū yra labai svarbūs ir siūlau nekalti vienas kito be pagrindo, nusiraminti ir pasikalbėti.“[3], akcentuojant, jog yra svarbu, kad vadovas taikytų lygias teises ir pagarbą visiems darbuotojams vienodai. Subsubkategorija „Darbuotojų emocinės savijautos ir psichologinio saugumo formuotojas“. Šis vadovo vaidmuo reikšmingas, tačiau pakankamai sunkusi ir reikalaujantis sąmoningų pastangų. Viena iš vadovų pastebi, kad kolektyve pasitaiko įvairių „<...> niuansų, kad kažkas nusukęs nosį, su tuo kažkas ne taip bendrauja <...>“[5], tačiau pabrėžia atsakomybės jausmą ir kaip būtina pavyzdingam vadovui „<...> prie kiekvieno prieini ir ar tu parodai, kad kiekvienas yra svarbus, tu užduoti toną, kad jei tarpusavyje turi taip bendrauti, kaip aš su jais bendrauju.“[5]. Kito informanto patirtyje pabrėžiamas nuolatinio dialogo ir grįžtamojo ryšio svarbumas, akcentuojant bendravimo rezultatus, kurie atsispindi darbuotojų emocinėje būsenoje, teigdamas „<...> nepatinka, kalbamės, patinka kalbamės, pagiriam vienas kitą ir viskas būna gerai, ir tada ant jų matosi, kad jiems viskas gerai, sąlygos geros, emocijos geros <...>“.[1]. Išanalizavus informantų patirtis galima pastebėti, kad vadovas, santykių valdymo procese, veikia kaip

pagrindinis bendradarbiavimo, pasitikėjimo, lygiavertiškumo, pagarbos, darbuotojų emocinės savijautos ir psichologinio saugumo formuotojas darbuotojo atžvilgiu.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad aukščiausio lygmens vadovai emocinį intelektą suvokia kaip praktiškai pasireiškiantį, konkrečiose darbinės situacijose atpažįstamą ir matomą reiškinių, kurio reikšmė tiesiogiai siejama su darbuotojų psichologine gerove. Sąmoningumo kontekste labiausiai išryškėja vadovo empatija, mažiausiai – darbuotojų emocinių reakcijų stebėjimas ir atpažinimas. Savęs valdymo kontekste ryškiausi yra emocijų demonstravimo sprendimai, o mažiausi – valdymasis įtemptose situacijose ir vadovo savireguliacijos strategijos. Savimotyvacijos kontekste labiausiai išryškėja pasitikėjimo savimi formavimo šaltiniai, mažiausiai – vidiniai savimotyvacijos šaltiniai. Tarpasmeninės kompetencijos kontekste mažiausiai pastebimo bendravimo patirtys, o labiausiai – komunikacijos įgūdžiai, konfliktų priėmimų strategijos ir santykių valdymo funkcijos.

4.3. Vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajų tyrimo rezultatų analizė

4.3.1. Vadovo emocinio intelekto raiškos tyrimo rezultatų analizė

Vadovo emocinio intelekto raiška yra grindžiama darbuotojų vertinimais. Mokslinės literatūros analizė (Goleman, 1995; Stein, Book ir Kanoy, 2013; Mayer, Caruso ir Salovey, 2016 ir kt.) leido išskirti pagrindinius keturiais diagnostiniais blokais: sąmoningumą, savęs valdymą, savimotyvaciją ir tarpasmeninę kompetenciją. Kiekvienas blokas atskleidžiamas per atskirus kriterijus, kurių vertinimai pateikiami vidurkiais (M) ir standartiniais nuokrypiais (SD). Gauti rezultatai leidžia įvertinti, kurie vadovo emocinio intelekto gebėjimai darbuotojų požiūriu yra labiau, o kurie – mažiau išreikšti vadovo organizacinėje aplinkoje (žr. 14 priedą).

7 lentelė. Vadovo emocinio intelekto sąmoningumo klasterio raiška (vidurkiai)

Kriterijai	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
Savimone	3,30	1,038
Socialinis ir emocinis sąmoningumas	3,49	0,963
Savo ir kitų emocijų atpažinimas ir suvokimas	3,39	0,94
Empatija	3,30	1,019
Emocijų išraiška	3,68	0,997

Remiantis darbuotojų nuomonėmis, vadovo sąmoningumą apibūdinančių požymių vertinimai svyruoja nuo $M = 3,30$ iki $M = 3,68$. Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai labiausiai atpažįsta vadovo emocijų išraišką ($M = 3,68$; $SD = 0,997$). Šis rezultatas dera su Miao, Humphrey ir Qian (2016) atliktos meta-analizės išvadomis, kurios atskleidžia, jog emocijų išraiška yra ypač stiprus teigiamų darbuotojų nuostatų darbo atžvilgiu prognozuojantis veiksnys. Respondentai pažymi, kad vadovų emocinė išraiška pasireiškia tuomet, kai vadovas geba aiškiai ir užtikrintai išreikšti savo emocijas, nuomonę bei įsitikinimus ($M = 3,78$; $SD = 0,967$) ir atvirai komunikuoja savo jausmais tiek žodžiu, tiek neverbaliniais būdais (pvz., kūno kalba, tonu, mimikomis) ($M = 3,78$; $SD = 1,084$), kas rodo, jog emocinė komunikacija vadovų veikloje darbuotojams yra dažniausiai pastebima. Anot darbuotojų, vadovui trūksta savimone ($M = 3,30$; $SD = 1,038$) ir empatijos ($M = 3,30$; $SD = 1,019$). Savimone kontekste darbuotojai pastebi, kad vadovas ne visada priimdamas sprendimus atsižvelgia į savo emocinę būseną (pvz., nepriima skubotų sprendimų esant blogai nuotaikai) ($M = 3,23$; $SD = 1,032$). Šiuos rezultatus papildė Côté ir Miners (2006) empirinio tyrimo išvados, atskleidžiančios, jog

asmenys, pasižymintys žema savimone, yra mažiau pajėgūs kompensuoti savo vaidmens keliamus emocinius reikalavimus. Empatijos kontekste respondentų nurodo, kad vadovai ne dažnai geba pažvelgti į situaciją iš kito žmogaus perspektyvos ($M = 3,28$; $SD = 1,042$). Nors Kellet, Humphrey ir Sleeth (2016) tyrimo rezultatai rodo, jog empatija netiesiogiai daro įtaką vadovo efektyvumui per jos poveikį, tie patys autoriai nustatė, kad empatinio tikslumo lygis tarp vadovų reikšmingai skyrėsi ir dažnai buvo labiau situacinis nei nuoseklus. Tai atitinka šio tyrimo rezultatus ir leidžia teigti, kad empatija vadovų elgsenoje pasireiškia fragmentiškai, o ne kaip nuoseklus ir sąmoningas veiksmas.

8 lentelė. Vadovo emocinio intelekto savęs valdymo klasterio raiška (vidurkiai)

Kriterijai	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
Savo emocijų valdymas	3,37	0,970
Savikontrolė	3,34	0,999
Streso valdymas	3,34	0,991
Adekvatus savęs ir savo emocijų vertinimas	3,59	0,912

Tyrimo rezultatai rodo, kad vadovo savęs valdymą apibūdinančių požymių vertinimai svyruoja nuo $M = 3,34$ iki $M = 3,59$. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, galima išskirti, jog darbuotojai dažniausiai pastebi ir ryškiausiai identifikuoja vadovo adekvatų savęs ir savo emocijų vertinimą ($M = 3,59$; $SD = 0,912$), kas rodo, jog vadovai realistiškai vertina savo stipriąsias ir silpnąsias puses ($M = 3,74$; $SD = 0,921$). Anot darbuotojų, vadovams trūksta savikontrolės ($M = 3,34$; $SD = 0,999$) bei tinkamo streso valdymo ($M = 3,34$; $SD = 0,991$). Darbuotojai pastebi, kad ne visuomet vadovas geba valdyti savo impulsyvias reakcijas ir nemalonius jausmus ($M = 3,19$; $SD = 1,055$). Taip pat nurodoma, kad jie pasigęsta tinkamo streso valdymo darbinėse situacijose, kuris atsiskleidžia tuo, kad vadovas ne visada geba lanksčiai reaguoti į nepalankius įvykius ir stresines situacijas ($M = 3,30$; $SD = 1,005$). Tai rodo, jog vadovui nedažnai pavyksta efektyviai prisitaikyti prie įtampos keliančių darbo sąlygų. Šiuos rezultatus pagrindžia Harms ir Credé (2010) atliktos meta-analizės išvados, atskleidžiančios, kad vadovų emocijų valdymo ir reguliavimo gebėjimai yra statistiškai reikšmingai susiję su jų veiksmingumu stresinėmis situacijomis.

9 lentelė. Vadovo emocinio intelekto savimotyvacijos klasterio raiška (vidurkiai)

Kriterijai	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
Motyvacija	3,90	0,894
Optimizmas	3,46	0,930
Pasitikėjimas savimi	3,91	0,896

Remiantis respondentų nuomonėmis, vadovo savimotyvaciją apibūdinančių požymių vertinimų vidurkiai svyruoja nuo $M = 3,46$ iki $M = 3,91$, o tai leidžia teigti, kad savimotyvacija vadovo emocinio intelekto kontekste darbuotojų požiūriu vertinama vidutiniškai. Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai vadovo savimotyvaciją atpažįsta tada, kai vadovas demonstruoja pasitikėjimą savimi ($M = 3,91$; $SD = 0,896$). Respondentai tai pastebi tais atvejais, kai vadovas pateikia save užtikrintai ($M = 3,94$; $SD = 0,861$). Kiek mažiau, tačiau tik nežymiai, darbuotojų identifikuojama ir vadovo motyvacija ($M = 3,90$; $SD = 0,894$), kuri pasireiškia tada, kai vadovas veikia kryptingai ir nuosekliai siekia savo tikslų ($M = 4,00$; $SD = 0,860$). Šie rezultatai dera su Berson, Da'as ir Waldman (2015) tyrimo išvadamis, atskleidžiančiomis, kad vadovų pasitikėjimas savimi ir optimizmas yra teigiamai susijęs su pavaldinių suvokiama vadovo motyvacija ir įsipareigojimu siekti tikslų. Vis dėlto savimotyvacijos kontekste išryškėja ir tobulinta vadovo sritis – optimizmas ($M = 3,46$; $SD = 0,930$).

Tai rodo, kad vadovui ne visuomet pavyksta išlaikyti pozityvų nusiteikimą susidūrus su pokyčiais, nežinomybe ar rizika ($M = 3,32$; $SD = 0,979$), nors šie veiksniai šiuolaikinėje darbo aplinkoje pasitaiko itin dažnai. Avolio ir Gardner (2005) tyrime nustatyta, kad vadovo optimizmas atlieka reikšmingą vaidmenį palaikant savimotyvaciją neapibrėžtumo ir pokyčių laikotarpiais, tačiau šio tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog praktikoje šis vadovų gebėjimas ne visuomet yra pakankamai išvystytas.

10 lentelė. Vadovo emocinio intelekto tarpasmeninės kompetencijos klasterio raiška (vidurkiai)

Kriterijai	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
Santykių valdymas	3,60	0,900
Socialinė kompetencija	3,95	0,917
Problemų ir konfliktų sprendimas	3,30	0,993
Komandinis darbas	3,65	0,962

Respondentų nuomone, vadovo tarpasmeninės kompetencijos apibūdinančių požymių vertinimų vidurkiai svyruoja nuo $M = 3,30$ iki $M = 3,95$. Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai labiausiai atpažįsta vadovo socialinę kompetenciją ($M = 3,95$; $SD = 0,917$), kuri, darbuotojų požiūriu, yra svarbiausia vadovo emocinio intelekto gebėjimų darbo aplinkoje. Respondentai pažymi, kad socialinė kompetencija jiems tampa pastebima tada, kai vadovas geba bendradarbiauti su kitais ir kurti konstruktyvius santykius ($M = 4,00$; $SD = 0,907$), o tai, jų nuomone, yra itin reikšmingas aspektas kasdienėje darbinėje veikloje. Šiuos rezultatus pagrindžia Kettler, Humprey ir Sleeth (2006) tyrimo rezultatai, atskleidžiantys, kad vadovai, pasižymintys aukšta socialine kompetencija, efektyviau valdo tarpasmeninius santykius organizacinėje aplinkoje. Vis dėlto tyrimo rezultatai atskleidžia ir silpnesnę vadovo pusę. Darbuotojų nuomone, vadovas darbinėje aplinkoje ne visuomet tinkamai taiko problemų ir konfliktų sprendimus ($M = 3,30$; $SD = 0,993$), o šių gebėjimų stoka pasireiškia tuo, kad vadovui sudėtinga valdyti konfliktus organizacinėje aplinkoje ($M = 3,26$; $SD = 0,981$). Gauti rezultatai dera su De Dreu ir Weingart (2003) atliktos meta-analizės išvadomis, kurios rodo, kad neefektyvus konfliktų valdymas yra susijęs sumažėjusiu komandos veiksmingumu ir padidėjusia tarpasmenine įtampa.

Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad vadovo emocinis intelektas darbuotojų vertinamas kaip vidutiniškai išreikštas reiškinys, tačiau atskirų jo komponentų raiška yra ne vienoda. Darbuotojai aiškiausiai identifikuoja vadovo socialinę kompetenciją, pasitikėjimą savimi ir motyvaciją. Priešingai, silpniausiai pastebima vadovų savimonė, empatija, problemų ir konfliktų sprendimas.

4.3.2. Darbuotojų psichologinės gerovės tyrimo rezultatų analizė

Darbuotojų psichologinės gerovės raiška analizuojama remiantis pačių darbuotojų savęs vertinimais. Psichologinės gerovės raiška nagrinėjama per dedamasias: optimizmą, pasitenkinimą darbu, neigiamą emocingumą, pasitenkinimą santykiais su artimaisiais, tarpasmeniniais santykiais, fizine sveikata, darbu ir gyvenimu. Kiekvienas aspektas atskleidžiamas per jam priskirtus rodiklius, o tyrimo rezultatai pateikiami vidurkiais (M) ir standartiniais nuokrypiais (SD), leidžiančiais įvertinti bendrą darbuotojų psichologinės gerovės lygį ir atskirų jos komponentų raišką (žr. 15 priedą).

11 lentelė. Darbuotojų psichologinės gerovės raiška (vidurkiai)

Dedamosios	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
------------	--------------	-----------------------------

Optimizmas	3,43	0,944
Pasitenkinimas pragyvenimo lygiu	3,25	0,889
Neigiamas emocingumas	2,98	1,009
Pasitenkinimas santykiais su artimaisiais	3,70	1,069
Pasitenkinimas tarpasmeniniais santykiais	3,47	0,950
Pasitenkinimas fizine sveikata	3,27	0,999
Pasitenkinimas darbu	3,47	0,865
Pasitenkinimas gyvenimu Lietuvoje	3,48	0,979

Analizuojant darbuotojų psichologinės gerovės raišką nustatyta, kad bendrieji vertinimų vidurkiai rodo vidutinį psichologinės gerovės lygį, kuris svyruoja nuo $M = 2,98$ iki $M = 3,70$. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad *optimizmas* ($M = 3,43$; $SD = 0,944$) labiausiai išryškėja tuomet, kai darbuotojai jaučiasi organizuoti ($M = 3,76$; $SD = 0,893$) ir geba kontroliuoti savo jausmus bei elgesį ($M = 3,59$; $SD = 0,856$). Tai leidžia teigti, jog optimizmas yra glaudžiai susijęs su darbuotojų gebėjimu planuoti savo veiklą, laikytis nustatytos tvarkos ir sąmoningai valdyti emocines reakcijas kasdienėse situacijose. Taip pat nustatyta, kad optimizmas pasireiškia tuomet, kai darbuotojai save vertina kaip optimistiškus ($M = 3,52$; $SD = 0,981$). Šiuos rezultatus patvirtina Avey ir kt. (2010) tyrimo išvados, rodančios, kad optimistiškai nusiteikę darbuotojai pasižymi aukštesniu teigiamų emocijų lygiu ir rečiau patiria emocinį išsekimą. Darbuotojai jaučią optimizmą ir tuomet, kai optimistiškai žvelgia į savo ateitį ($M = 3,50$; $SD = 0,883$), kas pabrėžia teigiamo požiūrio į save ir į ateitį svarbą psichologinės gerovės kontekste. Vis dėlto optimizmo kontekste, kiek silpniau darbuotojai geba lengvai įveikti stresą, lygindami save su kitais ($M = 2,98$; $SD = 1,120$). Be to, mažiau išryškėja aiškūs gyvenimo tikslai ($M = 3,31$; $SD = 1,002$), teigiama nuomonė apie save ($M = 3,36$; $SD = 0,850$) ir dvasinės stiprybės pojūtis ($M = 3,36$; $SD = 0,961$).

Tyrimo rezultatai rodo, kad *pasitenkinimas pragyvenimo lygiu* ($M = 3,25$; $SD = 0,899$) vidutiniškai siejasi su darbuotojų psichologine gerove. Nustatyta, kad darbuotojai pagal pragyvenimo lygį nepriskiria savęs neturtingiesiems ($M = 3,88$; $SD = 1,079$), kas leidžia manyti, jog dauguma respondentų savo finansinę padėtį vertina kaip pakankamai stabilią ir save sieja su vidutinio ar aukštesnio materialinio pragyvenimo grupe. Darbuotojų pasitenkinimą pragyvenimo lygiu labiausiai sustiprina tai, kad jų pajamos suteikia saugumo jausmą ($M = 3,44$; $SD = 0,960$), o bendra finansinė padėtis vertinama gerai ($M = 3,41$; $SD = 0,755$). Šie duomenys atliepia Clark, Frijters ir Shields (2008) tyrimą, kuris parodo, kad asmens pasitenkinimą savo pragyvenimo lygiu stipriai veikia pajamos ir materialinės gyvenimo sąlygos. Panašiai Jugde ir kt. (2010) atliktos meta-analizės rezultatai rodo, kad pajamos ir materialiniai atlygio aspektai yra statistiškai reikšmingai susiję su bendru darbuotojų pasitenkinimu gyvenimu. Tuo tarpu lygindami savo gaunamą atlyginimą su kitais, darbuotojai rečiau jaučiasi esantys prastesnėje padėtyje ($M = 2,20$; $SD = 0,819$), kas leidžia daryti prielaidą, jog socialinis palyginimas su kitais turi santykinai mažesnę reikšmę jų pasitenkinimui pragyvenimo lygiu.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad *neigiamas emocingumas* ($M = 2,98$; $SD = 1,099$), respondentų vertinimu, yra mažiausiai susijęs su darbuotojų psichologine gerove, palyginti su kitomis analizuotomis dedamosiomis. Neigiamas emocingumas, darbuotojų nuomone, labiausiai pasireiškia tais atvejais, kai jie kartais jaučiasi tokie išsekę, kad net dingsta noras gyventi ($M = 3,83$; $SD = 1,160$). Be to, neigiamas emocingumas ryškėja situacijose, kai darbuotojai būna prislėgti ($M = 3,31$; $SD = 1,128$) ar gyvenime kuo nors nusivilia ($M = 3,13$; $SD = 1,041$), kas leidžia teigti, jog tam tikri neigiami

emociniai išgyvenimai darbuotojų kasdienėje patirtyje pasireiškia pakankamai dažnai. Šie rezultatai atliepia Brief ir kt. (1998) tyrimo rezultatus, rodančius, kad darbuotojai, pasižymintys aukštesniu neigiamo emociingumo lygiu, patiria daugiau streso ir intensyvesnių neigiamų emocinių išgyvenimų darbo aplinkoje. Tuo tarpu tyrimo rezultatai taip pat atskleidžia, kad nors ir darbuotojai nuolat jaučia įtampą ($M = 2,37$; $SD = 0,997$), neigiamo emociingumo išraiška šiose situacijose pasireiškia rečiau. Panaši tendencija nustatyta ir analizuojant dažną nuotaikų kitimą ($M = 2,66$; $SD = 1,116$) bei darbe jaučiamos didelės įtampos buvimą ($M = 2,71$; $SD = 1,080$).

Analizuojant darbuotojų psichologinės gerovės raišką nustatyta, kad ji labiausiai siejasi su *pasitenkinimu santykiais su artimaisiais* ($M = 3,70$; $SD = 1,069$). Tyrimo rezultatai rodo, jog šis pasitenkinimas ypač išryškėja tuomet, kai darbuotojams malonu leisti laiką su artimaisiais ($M = 4,04$; $SD = 0,862$) ir kai jie jaučia, kad yra žmonių, kuriems jie tikrai rūpi ($M = 3,97$; $SD = 0,837$). Be to, reikšmingą vaidmenį psichologinės gerovės kontekste atlieka šeimos vertybės. Respondentai nurodo, kad jiems giminystės ryšiai yra labai svarbūs ($M = 3,98$; $SD = 0,843$) ir kad šeima yra jų ramstis ($M = 3,87$; $SD = 0,976$). Šio tyrimo duomenys patvirtina Ford ir kt. (2007) meta-analizės išvadas, rodančius, kad palaikantys santykiai su artimaisiais gali veikti kaip apsauginis veiksnys, mažinantis streso ir neigiamų emocijų patirčių poveikį darbuotojų gyvenime. Vis dėlto nustatyta, kad darbuotojų pasitenkinimas santykiais su savo vaikais ($M = 2,34$; $SD = 1,972$) nėra taip glaudžiai susijęs su bendru pasitenkinimu santykiais su artimaisiais.

Gauti rezultatai rodo, kad darbuotojai didžiausią *pasitenkinimą tarpasmeniniais santykiais* ($M = 3,47$; $SD = 0,950$) jaučia tada, kai gali pasitikėti draugais ($M = 3,90$; $SD = 0,805$) ir yra patenkinti savo santykiu su draugais ($M = 3,80$; $SD = 0,823$). Taip pat jie jaučia pasitenkinimą, kai yra daug žmonių, su kuriais bet kada gali atvirai pasikalbėti ($M = 3,64$; $SD = 0,936$). Darbuotojams, kuriems sunku užmegzti artimus santykius ($M = 3,09$; $SD = 0,993$) ir kurie nurodo turintys per mažai artimų draugų ($M = 3,12$; $SD = 1,1139$), pasitenkinimas tarpasmeniniais santykiais yra šiek tiek mažesnis. Walen ir Lachman (2000) tyrimo rezultatai pabrėžia, kad pasitenkinimas artimais santykiais, ypač su draugais, yra reikšmingai susijęs su suaugusiųjų psichologine gerove.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad *darbuotojų pasitenkinimas fizine sveikata* yra vidutinio lygio ($M = 3,27$; $SD = 0,999$) ir labiausiai pasireiškia tuomet, kai darbuotojai jaučiasi pakankamai darbingi ($M = 3,80$; $SD = 0,819$) ir jų fizinė sveikata yra puiki ($M = 3,65$; $SD = 0,892$). Priešingai, respondentų atsakymai rodo, kad darbuotojai dažnai jaučiasi pavargę ($M = 2,52$; $SD = 1,1185$), jaučia energijos stoką ($M = 2,62$; $SD = 1,167$) ir neturi jėgų atlikti kasdienius darbus ($M = 2,75$; $SD = 1,051$). Šie rezultatai patvirtina Faragher, Cass ir Cooper (2005) tyrimo išvadas, kurios rodo, kad fizinės sveikatos nusiskundimai yra statistiškai reikšmingai susiję su žemesniu darbuotojų gerovės lygiu.

Gauti tyrimo rezultatai atskleidžia, kad *darbuotojų pasitenkinimo darbu* bendrieji vertinimai yra vidutinio lygio ($M = 3,47$; $SD = 0,865$) ir sutampa su darbuotojų pasitenkinimu tarpasmeniniais santykiais vidurkiu. Didžiausias pasitenkinimas darbu pasireiškia tuomet, kai darbuotojas gali kontroliuoti savo gyvenimą ($M = 3,69$; $SD = 0,816$) ir susidoroja su savo kasdienėmis pareigomis ($M = 3,68$; $SD = 0,769$). Taip pat tada, kai jaučia pasitenkinimą atliekama veikla ($M = 3,51$; $SD = 0,872$) ir kai yra patenkinti darbo turiniu ($M = 3,46$; $SD = 0,784$). Tyrimai rodo, kad kasdienis pasitenkinimas darbu yra glaudžiai susijęs su darbuotojų teigiamomis emocijomis ir bendra gerove (Illies ir Judge, 2004). Kiek silpnesnė raiška pasireiškia tada, kai darbuotojus tenkina jų pačių pasirinkta ar jau turima profesija / specialybė ($M = 3,44$; $SD = 0,872$). Mažiausiai su pasitenkinimu darbu siejamas darbuotojų

buvimas nepriklausomais nuo kitų ($M = 3,18$; $SD = 1,040$), kuris leidžia daryti prielaidą, jog autonomija šiame tyrime turi santykinai mažesnę reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Analizuojant darbuotojų psichologinės gerovės raišką nustatyta, kad *pasitenkinimas gyvenimu Lietuvoje* yra šiek tiek nei vidutinis ($M = 3,48$; $SD = 0,979$). Pasitenkinimas labiausiai pasireiškia tuomet, kai darbuotojai apskritai gerai jaučiasi būdami Lietuvos piliečiais ($M = 3,53$; $SD = 0,936$) ir tada, kad jie jaučiasi gerai gyvendami Lietuvoje ($M = 3,43$; $SD = 1,022$). Gauti duomenys leidžia teigti, kad darbuotojai patiria vidutinį pasitenkinimą tiek savo pilietiniu statusu, tiek gyvenimo Lietuvoje sąlygomis, kas rodo santykinai palankų bendrą gyvenimo šalyje vertinimą psichologinės gerovės kontekste.

Apibendrinus darbuotojų psichologinės gerovės tyrimo rezultatus galima teigti, kad bendras darbuotojų psichologinės gerovės lygis yra vidutinis. Ryškiausiai darbuotojų psichologinėje gerovėje išryškėja pasitenkinimas santykiais su artimaisiais, tarpasmeniniais santykiais, darbu ir gyvenimu Lietuvoje. Vidutiniškai pasireiškia optimizmas, pasitenkinimas fizine sveikata ir pragyvenimo lygiu. Silpniausiai išryškėja neigiamas emocijų, nors kai kurios neigiamo emocijų apraiškos darbuotojų patirtyse išlieka.

4.3.3. Vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajos

Siekiant atskleisti sąsajas tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės buvo atlikta koreliacinė analizė ir nustatyti koreliacijos koeficientai, kurių pagrindu įvertintos vadovo emocinio intelekto dimensijų (sąmoningumo, savęs valdymo, savimotyvacijos ir tarpasmeninės kompetencijos) sąsajos su darbuotojų psichologinės gerovės dedamosiomis (optimizmu, pasitenkinimu pragyvenimo lygiu, neigiamu emocijų, pasitenkinimu santykiais su artimaisiais, pasitenkinimu tarpasmeniniais santykiais, pasitenkinimu fizine sveikata, pasitenkinimu darbu ir pasitenkinimu gyvenimu Lietuvoje).

Remiantis tyrimo rezultatais, nustatyta, kad vadovo sąmoningumas yra statistiškai reikšmingai susijęs su darbuotojų psichologine gerove, o atskirų kriterijų analizė leidžia išryškinti skirtingo stiprumo sąsajas su darbuotojų psichologinės gerovės komponentais (žr. 1 pav.).

		Optimizmas	Pasitenkinimas pragyvenimo lygiu	Neigiamas emocijų	Pasitenkinimas santykiais su artimaisiais	Pasitenkinimas tarpasmeniniais santykiais	Pasitenkinimas fizine sveikata	Pasitenkinimas darbu	Pasitenkinimas gyvenimu Lietuvoje
Savimonė	Pearson Correlation	.413	.249	.370	.241	.330	.358	.377	.286
	Sig. (1-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	209	209	209	209	209	209	209	209
Socialinis ir emocinis sąmoningumas	Pearson Correlation	.403	.380	.401	.284	.422	.411	.387	.279
	Sig. (1-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	209	209	209	209	209	209	209	209
Savo ir kitų emocijų atpažinimas ir suvokimas	Pearson Correlation	.430	.379	.383	.318	.350	.418	.392	.305
	Sig. (1-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	209	209	209	209	209	209	209	209
Empatija	Pearson Correlation	.456	.325	.436	.296	.364	.378	.373	.281
	Sig. (1-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	209	209	209	209	209	209	209	209
Emocijų išraiška	Pearson Correlation	.294	.345	.142	.350	.417	.177	.335	.153
	Sig. (1-tailed)	<.001	<.001	.020	<.001	<.001	.005	<.001	.014
	N	209	209	209	209	209	209	209	209

1 pav. Vadovo emocinio intelekto sąmoningumo klasterio bei darbuotojų psichologinės gerovės dimensijų sąsajos

Silpnos, tačiau didžiausios tarpusavio sąsajos nustatytos tarp vadovo savimonės ir darbuotojų optimizmo ($r = 0,413$, $p < 0,001$) bei darbuotojų pasitenkinimo darbu ($r = 0,370$, $p < 0,001$). Mažiausiai vadovo savimonė susijusi su darbuotojų pasitenkinimu santykiškai su artimaisiais ($r = 0,241$, $p < 0,001$) ir pasitenkinimu gyvenimo lygiu ($r = 0,249$, $p < 0,001$), o šios tarpusavio sąsajos laikytinos labai silpnomis. Likusios vadovo savimonės ir darbuotojų psichologinės gerovės rodiklių tarpusavio sąsajos priskirtinos silpnoms arba labai silpnoms.

Nustatyta, kad vadovo socialinis ir emocinis sąmoningumas silpnai, tačiau statistiškai reikšmingai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu tarpasmeniniais santykiškai ($r = 0,422$, $p < 0,001$) bei pasitenkinimu fizine sveikata ($r = 0,411$, $p < 0,001$). Labai silpnos vadovo socialinio ir emocinio sąmoningumo sąsajos nustatytos su darbuotojų pasitenkinimu gyvenimu Lietuvoje ($r = 0,279$, $p < 0,001$) ir pasitenkinimu santykiškai su artimaisiais ($r = 0,284$, $p < 0,001$). Likusios sąsajos – silpnos.

Analizuojant vadovo savo ir kitų emocijų atpažinimą ir suvokimą, nustatyta, kad silpnos, tarpusavyje didžiausios sąsajos, yra su darbuotojų optimizmu ($r = 0,430$, $p < 0,001$) bei darbuotojų pasitenkinimu fizine sveikata ($r = 0,418$, $p < 0,001$). Mažiausiai vadovo savo ir kitų emocijų atpažinimas ir suvokimas yra susijęs su darbuotojų pasitenkinimu gyvenimu Lietuvoje ($r = 0,305$, $p < 0,001$) ir darbuotojų pasitenkinimu santykiškai su artimaisiais ($r = 0,318$, $p < 0,001$), o šios tarpusavio sąsajos laikytinos silpnomis. Kitos vadovo savo ir kitų emocijų atpažinimo ir suvokimo sąsajos su darbuotojų psichologinės gerovės yra silpnos.

Silpnos, tačiau tarpusavio stipriausios sąsajos nustatytos tarp vadovo empatijos ir darbuotojų optimizmo ($r = 0,456$, $p < 0,001$). Mažiausios vadovo empatijos sąsajos nustatytos su darbuotojų pasitenkinimu gyvenimu Lietuvoje ($r = 0,281$, $p < 0,001$) ir pasitenkinimu santykiškai su artimaisiais ($r = 0,296$, $p < 0,001$) – šios tarpusavio sąsajos priskirtinos labai silpnoms. Kitos vadovo empatijos ir darbuotojų psichologinės gerovės kriterijų tarpusavio sąsajos išlieka silpnos arba labai silpnos, nors ir statistiškai reikšmingos.

Silpna, bet didžiausia tarpusavyje, sąsaja nustatyta tarp vadovo emocijų išraiškos ir darbuotojų tarpasmeninių santykių ($r = 0,417$, $p < 0,001$). Mažiausios sąsajos fiksuotos tarp vadovo emocijų išraiškos ir darbuotojų neigiamų emocijų patyrimo ($r = 0,142$, $p < 0,05$) bei darbuotojų pasitenkinimo gyvenimu Lietuvoje ($r = 0,153$, $p < 0,05$). Tai rodo, kad nors kai kurios sąsajos yra statistiškai reikšmingos, emocijų išraiškos kriterijaus ryšiai su darbuotojų psichologine gerove apskritai yra labai silpni. Kitos sąsajos laikomos labai silpnomis arba labai silpnomis.

Gauti rezultatai rodo, kad vadovo emocinio intelekto sąmoningumo dimensijos kriterijai yra statistiškai reikšmingai susiję su darbuotojų psichologinės gerovės dedamosiomis, tačiau dauguma nustatytų sąsajų yra silpnos arba labai silpnos.

Nustatyta, kad vadovo savęs valdymas yra statistiškai reikšmingai susijęs su darbuotojų psichologine gerove, o atskirų kriterijų analizė leidžia išryškinti skirtingo stiprumo sąsajas su darbuotojų psichologinės gerovės komponentais (žr. 2 pav.).

		Optimizmas	Pasitenkinimas s pragyvenimo lygiu	Neigiamas emocingumas	Pasitenkinimas s santykiais su artimaisiais	Pasitenkinimas s tarpasmeniniais s santykiais	Pasitenkinimas s fizine sveikata	Pasitenkinimas s darbu	Pasitenkinimas s gyvenimu Lietuvoje
Savo emocijų valdymas	Pearson Correlation	.529	.211	.520	.333	.355	.458	.420	.401
	Sig. (2-tailed)	<.001	.002	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	209	209	209	209	209	209	209	209
Savikontrolė	Pearson Correlation	.482	.207	.507	.332	.373	.439	.420	.397
	Sig. (2-tailed)	<.001	.003	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	209	209	209	209	209	209	209	209
Streso valdymas	Pearson Correlation	.530	.250	.561	.319	.346	.485	.458	.465
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	209	209	209	209	209	209	209	209
Adekvatus savęs ir savo emocijų vertinimas	Pearson Correlation	.481	.281	.396	.409	.459	.370	.414	.332
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	209	209	209	209	209	209	209	209

2 pav. Vadovo emocinio intelekto savęs valdymo klasterio bei darbuotojų psichologinės gerovės dimensijų sąsajos

Vidutinės, tačiau tarpusavio didžiausios sąsajos nustatytos tarp vadovo savo emocijų valdymo ir darbuotojų optimizmo ($r = 0,529$, $p < 0,001$) bei darbuotojų neigiamo emocingumo ($r = 0,520$, $p < 0,001$). Silpna, mažiausia tarpusavio sąsaja, nustatyta tarp vadovo savo emocijų valdymo ir darbuotojų pasitenkinimu gyvenimo lygiu ($r = 0,211$, $p < 0,01$). Kitos vadovo savęs valdymo ir darbuotojų psichologinės gerovės tarpusavio sąsajos statistiškai reikšmingos, tačiau silpnos.

Taip pat vidutinė tarpusavio sąsaja nustatyta tarp vadovo savikontrolės ir darbuotojų neigiamo emocingumo ($r = 0,507$, $p < 0,001$). Labai silpnai vadovo savikontrolė yra susijusi su darbuotojų pasitenkinimu pragyvenimo lygiu ($r = 0,207$, $p < 0,01$). Likusios savikontrolės ir darbuotojų psichologinės gerovės tarpusavio sąsajos statistiškai reikšmingos, bet yra silpnos.

Analizuojant savęs valdymo kriterijus, nustatytos vidutinės, bet tarpusavyje didžiausios sąsajos tarp vadovo streso valdymo ir darbuotojų neigiamo emocingumo ($r = 0,561$, $p < 0,001$) bei darbuotojų optimizmo ($r = 0,530$, $p < 0,001$). Mažiausiai vadovo streso valdymas susijęs su darbuotojų pasitenkinimu pragyvenimo lygiu ($r = 0,250$, $p < 0,001$). Likusios vadovo streso valdymo ir darbuotojų psichologinės gerovės yra silpnos, nors ir statistiškai reikšmingos.

Silpnos tarpusavio sąsajos nustatytos tarp vadovo adekvataus savęs ir savo emocijų vertinimo ir darbuotojų optimizmo ($r = 0,481$, $p < 0,001$) ir pasitenkinimo tarpasmeniniais santykiais ($r = 0,459$, $p < 0,001$). Labai silpna sąsaja nustatyta tarp vadovo adekvatus savęs ir savo emocijų vertinimo ir darbuotojų pasitenkinimo pragyvenimo lygiu ($r = 0,281$, $p < 0,001$). Likusios sąsajos silpnos.

Rezultatai rodo, kad vadovo emocinio intelekto savęs valdymo dimensija yra statistiškai reikšmingai susijusi su darbuotojų psichologine gerove, o nustatytos sąsajos dažniausiai yra vidutinio arba silpno ir kartais labai silpno stiprumo.

Remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, kad vadovo savimotyvacija yra statistiškai reikšmingai susijusi su darbuotojų psichologine gerove, o atskirų kriterijų analizė leidžia išryškinti skirtingo stiprumo sąsajas su darbuotojų psichologinės gerovės komponentais (žr. 3 pav.).

		Optimizmas	Pasitenkinim as pragyvenimo lygiu	Neigiamas emocinguma s	Pasitenkinim as santykiais su artimaisiais	Pasitenkinim as tarpasmenini ais santykiais	Pasitenkinim as fizine sveikata	Pasitenkinim as darbu	Pasitenkinim as gyvenimu Lietuvoje
Motyvacija	Pearson Correlation	.353	.230	.252	.445	.553	.254	.425	.277
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	209	209	209	209	209	209	209	209
Optimizmas	Pearson Correlation	.531	.234	.501	.385	.399	.434	.443	.403
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	209	209	209	209	209	209	209	209
Pasitikėjimas savimi	Pearson Correlation	.142	.177	-.012	.305	.389	.067	.207	.053
	Sig. (2-tailed)	.040	.010	.858	<.001	<.001	.335	.003	.448
	N	209	209	209	209	209	209	209	209

3 pav. Vadovo emocinio intelekto savimotyvacijos klasterio bei darbuotojų psichologinės gerovės dimensijų sąsajos

Vidutinės sąsajos nustatytos tarp vadovo motyvacijos ir darbuotojų pasitenkinimu tarpasmeniniais santykiais ($r = 0,553$, $p < 0,001$). Kiek mažesnės, tačiau jau silpnos sąsajos fiksuotos tarp motyvacijos ir pasitenkinimu santykiais su artimaisiais. Mažiausiai vadovo motyvacija susijusi su darbuotojų pragyvenimo lygiu ($r = 0,230$, $p < 0,001$). Kitos tarpusavio sąsajos yra silpnos, tačiau statistiškai reikšmingos.

Vadovo optimizmas vidutiniškai susijęs su darbuotojų optimizmu ($r = 0,531$, $p < 0,001$) ir darbuotojų neigiamo emocingumo ($r = 0,501$, $p < 0,001$). Silpnos sąsajos nustatytos tarp vadovo optimizmo ir darbuotojų pasitenkinimu darbu ($r = 0,443$, $p < 0,001$) bei fizine sveikata ($r = 0,434$, $p < 0,001$). Labai silna sąsaja fiksuota su pasitenkinimu pragyvenimo lygiu ($r = 0,234$, $p < 0,001$). Likusios sąsajos yra silpno reikšmingumo.

Silpnos sąsajos nustatytos tarp vadovo pasitikėjimo savimi ir darbuotojų pasitenkinimu tarpasmeniniais santykiais ($r = 0,389$, $p < 0,001$) bei santykiais su artimaisiais ($r = 0,305$, $p < 0,001$). Taip pat nustatyta labai silpna neigiama sąsaja tarp vadovo pasitikėjimo savimi ir darbuotojų neigiamo emocingumo ($r = -0,12$), rodanti, kad didesnis vadovo pasitikėjimas savimi yra susijęs su nežymiai mažesniu darbuotojų neigiamu emocingumu. Kitos sąsajos yra labai silpnos.

Gauti rezultatai parodo, kad vadovo emocinio intelekto savimotyvacijos dimensijos kriterijai yra statistiškai reikšmingai susiję su darbuotojų psichologinės gerovės dedamosiomis, tačiau vyrauja tik kelios vidutinio stiprumo sąsajos, o dauguma jų yra silpnos ar labai silpnos.

Taip pat nustatyta, kad vadovo tarpasmeninė kompetencija yra statistiškai reikšmingai susijusi su darbuotojų psichologine gerove, o atskirų kriterijų analizė leidžia išryškinti skirtingo stiprumo sąsajas su darbuotojų psichologinės gerovės komponentais (žr. 4 pav.).

	Optimizmas	Pasitenkinimas pragyvenimo lygiu	Neigiamas emocingumas	Pasitenkinimas santykiais su artimaisiais	Pasitenkinimas as tarpasmenini ais santykiais	Pasitenkinimas as fizine sveikata	Pasitenkinimas as darbu	Pasitenkinimas gyvenimu Lietuvoje
Santykių valdymas	Pearson Correlation	.528	.327	.458	.425	.547	.468	.538
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	209	209	209	209	209	209	209
Socialinė kompetencija	Pearson Correlation	.365	.289	.220	.422	.523	.264	.454
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	209	209	209	209	209	209	209
Problemų ir konfliktų sprendimas	Pearson Correlation	.579	.249	.491	.351	.350	.494	.462
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	209	209	209	209	209	209	209
Komandinis darbas	Pearson Correlation	.521	.320	.398	.477	.522	.423	.510
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	209	209	209	209	209	209	209

4 pav. Vadovo emocinio intelekto tarpasmeninės kompetencijos klasterio bei darbuotojų psichologinės gerovės dimensijų sąsajos

Vidutinės, tarpusavio stipriausios vadovo santykių valdymo sąsajos yra su darbuotojų pasitenkinimu tarpasmeniniais santykiais ($r = 0,547$, $p < 0,001$), pasitenkinimu darbu ($r = 0,538$, $p < 0,001$) bei optimizmu ($r = 0,528$, $p < 0,001$). Silpnos sąsajos nustatytos su darbuotojų neigiamu emocingumu ($r = 0,458$, $p < 0,001$), taip pat su pasitenkinimu fizine sveikata ($r = 0,468$, $p < 0,001$) ir pasitenkinimu santykiais su artimaisiais ($r = 0,425$, $p < 0,001$). Silpnos sąsajos pastebėtinės tarp vadovo santykių valdymo ir darbuotojų pasitenkinimu pragyvenimo lygiu ($r = 0,327$, $p < 0,001$) bei pasitenkinimu gyvenimu Lietuvoje ($r = 0,375$, $p < 0,001$)

Analizuojant vadovo socialinę kompetenciją, nustatyta, kad vidutinė, tarpusavio stipriausia vadovo sąsaja yra su darbuotojų pasitenkinimu tarpasmeniniais santykiais ($r = 0,523$, $p < 0,001$). Silpnos sąsajos nustatytos su darbuotojų pasitenkinimu darbu ($r = 0,454$, $p < 0,001$) ir santykiais su artimaisiais ($r = 0,422$, $p < 0,001$). Labai silpna sąsaja nustatyta tarp vadovo socialinės kompetencijos darbuotojų neigiamo emocingumo ($r = 0,220$, $p = 0,001$). Kitos tarpusavio sąsajos tarp vadovo ir darbuotojų yra labai silpnos arba labai silpnos.

Nustatyta, kad tarp vadovo problemų ir konfliktų sprendimo bei darbuotojų optimizmo yra vidutinės sąsajos ($r = 0,579$, $p < 0,001$). Silpnos sąsajos fiksuotos tarp vadovo problemų ir konfliktų sprendimo ir darbuotojų pasitenkinimu fizine sveikata ($r = 0,494$, $p < 0,001$) bei neigiamo emocingumo ($r = 0,491$, $p < 0,001$), o labai silpna – su darbuotojų pasitenkinimu pragyvenimo lygiu ($r = 0,249$, $p < 0,001$). Likusios tarpusavio sąsajos yra silpnos.

Vidutinės, tarpusavyje stipriausios sąsajos pastebimos tarp vadovo komandinio darbo ir darbuotojų pasitenkinimu tarpasmeniniais santykiais ($r = 0,522$, $p < 0,001$), optimizmu ($r = 0,521$, $p < 0,001$) bei pasitenkinimu darbu ($r = 0,510$, $p < 0,001$). Silpnos sąsajos nustatytos tarp vadovo komandinio darbo ir darbuotojų pasitenkinimu santykiais su artimaisiais ($r = 0,477$, $p < 0,001$) ir pasitenkinimu fizine sveikata ($r = 0,423$, $p < 0,001$). Mažiausiai vadovo komandinio darbo sąsaja yra susijusi darbuotojų pasitenkinimu pragyvenimo lygiu ($r = 0,320$, $p < 0,001$). Likusios sąsajos yra silpnos.

Gauti rezultatai rodo, kad vadovo emocinio intelekto tarpasmeninės kompetencijos dimensija pasižymi statistiškai reikšmingomis sąsajomis su darbuotojų psichologine gerove, kurios daugeliu atvejų yra vidutinio ir silpno, ir tik keliais atvejais labai silpno stiprumo.

Apibendrinus tyrimo metu gautus rezultatus, nustatyta, kad visos analizuotos vadovo emocinio intelekto dimensijos (sąmoningumas, savęs valdymas, savimotyvacija ir tarpasmeninės kompetencija) yra statistiškai reikšmingai susijusios su darbuotojų psichologinės gerovės dedamosiomis. Tačiau

svarbu pažymėti, kad dauguma nustatytų sąsajų pagal koreliacijos koeficientų dydį yra labai silpno, silpno arba vidutinio stiprimo.

Išvados

1. Remiantis mokslinės literatūros analize, emocinis intelektas gali būti apibrėžiamas kaip gebėjimas atpažinti savo ir kitų jausmus bei emocijas, tinkamai suprasti teigiamas, neigiamas emocijas ir jausmus savyje bei kituose, emocijas panaudoti ir išreikšti, valdyti savo ir kitų teigiamas bei neigiamas emocijas, kontroliuoti ir vertinti savo bei kitų emocijas, apdoroti, pritaikyti emocinę informaciją ir žinias. Taip pat šis konstruktas pateikiamas kaip tam tikros asmenybinės savybės ar charakteristikos, emocinės ir socialinės kompetencijos, įgūdžių ir gebėjimų rinkinys.
2. Išanalizavus ir susisteminus mokslinę literatūrą išskirti keturi pagrindiniai vadovo emocinio intelekto klasteriai ir juos sudarantys komponentai. Sąmoningumo klasteris, kurį sudaro savimonė, socialinis ir emocinis sąmoningumas, savo ir kitų emocijų atpažinimas bei suvokimas, empatija ir emocijų išraiška. Savęs valdymo klasteris ir jį sudarantys komponentai – savo emocijų valdymas, savikontrolė, streso valdymas bei adekvatus savęs ir savo emocijų vertinimas. Savimotyvacijos klasteris ir jo komponentai – motyvacija, optimizmas ir pasitikėjimas. Tarpasmeninės kompetencijos klasteris, kurį sudaro santykių valdymo, socialinės kompetencijos, problemų ir konfliktų sprendimo ir komandinio darbo komponentai.
3. Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia psichologinę gerovę apibrėžti kaip pasitenkinimą, sudėtinį konstruktą ir kompleksinį derinį. Išanalizavus mokslinę literatūrą išskiriamos pagrindinės darbuotojų psichologinės dimensijos: optimizmas, pasitenkinimas pragyvenimo lygiu, šeima ir artimaisiais, tarpasmeniniais santykiais, fizine sveikata ir darbu bei neigiamas emocingumas.
4. Teorinė analizė atskleidžia, kad vadovo emocinis intelektas yra reikšmingas veiksnys, turintis tiesioginį poveikį darbuotojų gerovei ir psichologinei gerovei. Dauguma šios problematikos tyrimų yra atlikti užsienio mokslininkų, o Lietuvos kontekste šių konstrukto sąsajos nagrinėjamos tik fragmentiškai. Užsienio autorių tyrimai pabrėžia, kad emocinio intelekto komponentai – savimonė, savikontrolė, socialinis sąmoningumas ir santykių valdymas stiprina darbuotojų pasitenkinimu darbu, įsitraukimą, saviveiksmingumą ir emocinę savijautą. Tuo tarpu Lietuvos moksliniuose darbuose emocinis intelektas dažniau siejamas su valdymo produktyvumu, organizacine kultūra ar veiklos efektyvumu, bet ne su darbuotojų gerove. Akivaizdus vadovų emocinio intelekto bei darbuotojų psichologinės gerovės tarpusavio sąsajų tyrimų trūkumas pagrindžia būtinybę gilintis šioje problematikoje tiek teoriniu, tiek empiriniu požiūriu.
5. Vadovų suvokiamo emocinio intelekto interpretacijų ir jo reikšmės darbuotojų psichologinei gerovei kokybinis tyrimas atskleidė, kad aukščiausio lygmens vadovai emocinį intelektą suvokia per savo kasdienės vadovavimo patirtis ir konkrečius elgesio būdus darbo situacijose. Vadovų patirtys parodė, jog emocinis intelektas nėra suvokiamas kaip teorinė ar abstrakti sąvoka, bet praktikoje pasireiškiantis reiškinys, turintis didelę reikšmę darbuotojų psichologinei gerovei. Vadovo sąmoningumo kontekste labiausiai išryškėjo vadovo empatija, savęs valdymo kontekste – emocijų demonstravimo sprendimai, savimotyvacijos kontekste – pasitikėjimo savimi formavimo šaltiniai, o tarpasmeninės kompetencijos kontekste – komunikacijos įgūdžiai, konfliktų priėmimų strategijos ir santykių valdymo funkcijos.
6. Kiekybinis vadovo emocinio intelekto raiškos tyrimas atskleidė, kad klasterių – sąmoningumo, savęs valdymo, savimotyvacijos ir tarpasmeninės kompetencijos – raiška, darbuotojų vertinimų, yra vidutiniška ir skirtingai pasireiškia per atskirus komponentus. Ryškiausiai darbuotojai atpažįsta vadovų emocijų išraišką, socialinę kompetenciją ir pasitikėjimą savimi, kurie susiję su atvira emocine komunikacija, gebėjimu bendradarbiauti bei kryptingu tikslų siekimu. Silpniau atpažįstami savimonės, empatijos, savikontrolės ir streso valdymo komponentai, rodantys, kad

vadovams ne visuomet pavyksta nuosekliai reflektuoti savo emocinę būseną, reguliuoti emocijas ir efektyviai spręsti konfliktines situacijas.

7. Darbuotojų psichologinės gerovės raiškos kiekybinis tyrimas atskleidė, jog bendras darbuotojų psichologinės gerovės lygis yra vidutinis, tačiau atskiros jos dimensijos pasireiškia nevienodai. Stipriausiai darbuotojų psichologinė gerovė siejasi su pasitenkinimu santykiais su artimaisiais, pasitenkinimu tarpasmeniniais santykiais, pasitenkinimu darbu ir pasitenkinimu gyvenimu Lietuvoje. Neigiamas emocingumas išryškėja silpniausiai, tačiau tam tikri neigiamo emocingumo išgyvenimai, tokie kaip emocinis išsekimas ar nusivylimas, darbuotojų patirtyse pasitaiko pakankamai dažnai.
8. Vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajų tyrimas atskleidė, kad dauguma vadovo emocinio intelekto klasterių su darbuotojų psichologinės gerovės dimensijomis siejasi silpnai arba vidutiniškai, o stiprių ar labai stiprių sąsajų nenustatyta. Didžiausia nustatyta sąsaja (vidutinio stiprumo) fiksuota tarp vadovo tarpasmeninės kompetencijos klasteriui priskiriamo problemų ir konfliktų sprendimo ir darbuotojų optimizmo dedamosios, o mažiausia (labai silpno, neigiamo stiprumo) – tarp savimotyvacijos klasteriui priskiriamo pasitikėjimo savimi ir darbuotojų neigiamo emocingumo dedamosios.

Rekomendacijos

Įmonių vadovams:

1. Nuosekliai stiprinti savo emocinio intelekto ugdymą, orientuojantis ne tik į tas emocinio intelekto kompetencijas, kurios vadovų patirtyse išryškėjo kaip labiausiai pasireiškiančios, bet ir į silpniau atpažįstamas ar rečiau taikomas kompetencijas, atsisakant vien teorinių sąvokų žinojimo ir akcentuojant praktinių kompetencijų plėtojimą per refleksiją, realių situacijų analizę ir patirtinį mokymąsi.
2. Kryptingai taikyti darbuotojų psichologinės gerovės palaikymo priemonės, orientuotas į emocinio išsekimo, nusivylimo ir ilgalaikio streso prevenciją, kuriant palaikančią darbo aplinką, subalansuojant darbo krūvius ir skatinant atvirą emocinę komunikaciją.
3. Skirti didesnę dėmesį sąmoningam emocinio intelekto taikymui kasdienėse vadovavimo situacijose, siekiant, kad tokios kompetencijos kaip empatija, savimonė, emocijų reguliavimas ar problemų ir konfliktų sprendimas būtų darbuotojams aiškiai atpažįstamos ir teigiamai patiriamos kasdienėje darbo aplinkoje.

Įmonių darbuotojams:

1. Sąmoningiau reflektuoti savo emocinę savijautą ir darbo patirtis, atkreipiant dėmesį į ilgalaikio streso, emocinio išsekimo ar nusivylimo požymius ir, esant poreikiui, pasinaudoti organizacijoje teikiamomis psichologinės gerovės palaikymo galimybėmis.
2. Teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį vadovams apie patiriamas emocines situacijas ir tarpasmeninius iššūkius, prisidedant prie didesnio emocinio intelekto raiškos matomumo ir tarpusavio supratimo darbo aplinkoje.

Tyrėjams:

1. Plačiau ir giliau analizuoti vadovo emocinio intelekto suvokimo ir jo raiškos skirtumus tarp vadovų ir darbuotojų perspektyvų, siekiant atskleisti, kodėl vadovai savo emocinio intelekto pasireiškimą vertinimą kaip ryškų ir reikšmingą, o darbuotojai šias kompetencijas dažnai atpažįsta silpniau. Tolesniuose tyrimuose tikslinga nagrinėti galimus tarpininkaujančius veiksnius, tokius kaip komunikacijos pobūdis, grįžtamojo ryšio kultūra ar organizacinis kontekstas, galinčius paaiškinti nustatytų sąsajų silpną ar vidutinį stiprumą.

Literatūros sąrašas

1. Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 125(2), 209–224. [žiūrėta 2025-03-14]. Prieiga per internetą <https://www.proquest.com/openview/0daf5c17e226a3f635d59242ae060697/1?cbl=36144&pq-origsite=gscholar>
2. Akhlaq, A., Malik, N. I. & Khan, N. A. (2013). Family communication and family system as the predictors of family satisfaction in adolescents. *Science Journal of Psychology*, 2013. [žiūrėta 2025-05-22]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/profile/Najma-Malik/publication/328233560_Family_Communication_and_Family_System_as_the_Predictors_of_Family_Satisfaction_in_Adolescents/links/5bc0753b299bf1004c5accc3/Family-Communication-and-Family-System-as-the-Predictors-of-Family-Satisfaction-inAdolescents.pdf
3. Akhtar, M. W., Ghufuran, H., & Fatima, T. (2017). The Effect of Emotional Intelligence on Turnover Intentions; The Role of Employee Well-being, Engagement and Perceived Organizational Support. *Jinnah Business Review*, 5(2), 69–80. <https://doi.org/10.53369/SKYE6894>
4. Alsughayir, A. (2021). The effect of emotional intelligence on organizational commitment: Understanding the mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*. [žiūrėta 2025-04-18]. Prieiga per internetą <https://www.researchgate.net/publication/345743804>
5. Altındağ, E., & Köseadağ, Y. (2015). The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 210, 270–282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.367>
6. Ameriks, J., Wranik, T., Salovey, P. (2009). Emotional Intelligence and Investment Behavior. *Research Foundation of CFA Institute*, 75, 1-90. [žiūrėta 2025-03-23]. Prieiga per internetą [https://www.cofcg.eu/publishing/\[4add84845d86a\]Emotional Intelligence and Investor Behaviour.pdf](https://www.cofcg.eu/publishing/[4add84845d86a]Emotional_Intelligence_and_Investor_Behaviour.pdf)
7. Amichai-Hamburger, Y. (2009). *Technology and psychological well-being / edited by Yair Amichai-Hamburger*. Cambridge University Press.
8. Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247–261. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.006>
9. Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers. *Academy of Management Perspectives*, 16, 76-86. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640191>
10. Astatke, M., Weng, C., & Chen, H. (2024). Does Facebook use influence users' psychological well-being (PWB)? A literature review on trends and psychological well-being effects of Facebook use. *Universal Access in the Information Society*, 23(1), 141–153. <https://doi.org/10.1007/s10209-022-00938-z>
11. Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1),

- 17–28. <https://doi.org/10.1037/a0016998>
12. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
13. Aziri, B. (2011) Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3, 77-86. [žiūrėta 2025-05-24]. Prieiga per internetą https://econpapers.repec.org/article/rommrpase/v_3a3_3ay_3a2011_3ai_3a4_3ap_3a77-86.htm
14. Bagdonas, A., Urbanavičiūtė, I., Kairys, A., Liniauskaitė, A. ir Girdzijauskienė, S. (2012). Lietuviškoji psichologinės gerovės skalė: struktūros paieškos studentų imtyje. *Psichologija*, 45, 22–41.
15. Bagdonas A., Liniauskaitė A., Kairys A., Pakalniškienė A. (2013). Lietuviškosios psichologinės gerovės skalės struktūra: suaugusiųjų imties analizė. *Sveikatos mokslai*, 13, 58–65.
16. Bandura, A. (1997) *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman and Company [žiūrėta 2024-12-17]. Prieiga per internetą <https://openlibrary.org/books/OL1011521M/Self-efficacy>
17. Barkhuizen, N., Rothmann, S., & van de Vijver, F. J. R. (2014). Burnout and Work Engagement of Academics in Higher Education Institutions: Effects of Dispositional Optimism. *Stress and Health*, 30(4), 322–332. <https://doi.org/10.1002/smi.2520>
18. Barlow, D. H., Ellard, K. K., Sauer-Zavala, S., Bullis, J. R., & Carl, J. R. (2014). The Origins of Neuroticism. *Perspectives on Psychological Science*, 9(5), 481–496. <https://doi.org/10.1177/1745691614544528>
19. Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 363–388). Jossey-Bass/Wiley.
20. Bar-On, R. (2003). *Bar-On Emotional Quotient Inventory: Development Report*. [žiūrėta 2025-03-14]. Prieiga per internetą <https://cjwolfe.com/EQi%20Development%20Report.pdf>
21. Bar-On, R. (2005) The Impact of emotional Intelligence on Subjective Well-Being. *Perspectives in Education*, 23, 41-62. [žiūrėta 2025-05-24]. Prieiga per internetą <https://journals.co.za/doi/epdf/10.10520/EJC87316>
22. Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252–1265. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1252>
23. Bedford, E. (1956). Emotions. *Proceedings of the Aristotelian Society*, 57, 281–304. [žiūrėta 2025-04-20]. Prieiga per internetą <http://www.jstor.org/stable/4544581>
24. Beheshtifar, M. (2013). Organizational optimism: A considerable issue to success. *Journal of Social Issues and Humanities*, 1(6), 69-72. [žiūrėta 2025-05-14]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/profile/Malikeh-Beheshtifar/publication/281175494_Organizational_optimism_A_Considerable_issue_to_success/links/55d9908208ae9d65948fb5ea/Organizational-optimism-A-Considerable-issue-to-success.pdf
25. Birknerova, Z. (2011). Social and Emotional Intelligence in School Environment. *Asian Social Science*. [žiūrėta 2025-03-14]. Prieiga per internetą

- <https://www.researchgate.net/publication/260299949> Social and Emotional Intelligence in School Environment
26. Berson, Y., Da'as, R. A., & Waldman, D. A. (2015). How do leaders convey optimism and confidence? *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 421–437. <https://doi.org/10.1037/a0038698>
 27. Boekaerts, M., Pintrich, P. R., Zeidner, M. (2000). Handbook of self-regulation. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-109890-2.X5027-6>
 28. Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2000). Clustering Competencies in Emotional Intelligence. In R. Bar-On, & J. D. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 343–362). Jossey-Bass. [žiūrėta 2025-03-11]. Prieiga per internetą https://www.eiconsortium.org/pdf/eci_article.pdf
 29. Brackett, M.A., & Rivers, S.E. (2014). Transforming Students' Lives with Social and Emotional Learning. [žiūrėta 2025-04-07]. Prieiga per internetą <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203148211-21/transforming-students-lives-social-emotional-learning-marc-brackett-susan-rivers>
 30. Bradberry, T., Greaves, J. (2009). Emotional Intelligence 2.0. [žiūrėta 2024-10-29]. Prieiga per internetą https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=JAP8B7R67K0C&oi=fnd&pg=PA1&dq=emotional+intelligence&ots=uidegA4NuV&sig=xtCzAc2d82sGCkXIwXLeb2RXWP8&redir_esc=y#v=onepage&q=emotional%20intelligence&f=false
 31. Bradberry, T. (2023). Emotional Intelligence Habits. *A powerful New Way to Increase your Emotional Intelligence*. [žiūrėta 2024-11-04]. Prieiga per internetą https://books.google.lt/books?id=4EPJEAQAQBAJ&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
 32. Branden, N. (1994). *The six pillars of self-esteem*. New York: Bantam Books. [žiūrėta 2024-12-17]. Prieiga per internetą https://archive.org/details/TheSixPillarsOfSelfEsteem_201811/page/n5/mode/2up
 33. Brumfitt, S. (2009). *Psychological well being and acquired communication impairments / edited by Shelagh Brumfitt*. (1st ed.). Wiley-Blackwell.
 34. Bulotaitė, L., Pociūtė, B., Bliumas, R., Dovydaitienė, M. (2012) Socialinių mokslų studentų psichologinės gerovės, patiriamo streso ir subjektyvaus sveikatos vertinimo sąsajos. *Visuomenės sveikata*, 3 (58), 85-92.
 35. Burns, L. M., & Gunderman, R. B. (2008). Optimism. *AJR. American journal of roentgenology*, 190(3), 565–569. <https://doi.org/10.2214/AJR.07.2950>
 36. Burns, R. A., & Machin, M. A. (2009). Investigating the Structural Validity of Ryff's Psychological Well-Being Scales Across Two Samples. *Social Indicators Research*, 93(2), 359–375. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9329-1>
 37. Brief, A. P., Burke, M. J., George, J. M., Robinson, B. S., & Webster, J. (1988). Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress? *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 193–198. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.2.193>
 38. Capone, V., Joshanloo, M., & Scheifinger, H. (2021). Predictors of life satisfaction in a large representative sample from Italy. *Current Psychology*, 40(7), 3609–3627. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1007/s12144-019-00305-x>
 39. Carmeli, A., Yitzhak-Halevy, M., & Weisberg, J. (2009). The relationship between emotional intelligence and psychological wellbeing. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 66–78. <https://doi.org/10.1108/02683940910922546>

40. Carver, M. D., & Jones, W. H. (1992). THE FAMILY SATISFACTION SCALE. *Social Behavior and Personality*, 20(2), 71–83. <https://doi.org/10.2224/sbp.1992.20.2.71>
41. Celik, P., Storme, M., & Myszkowski, N. (2016). Anger and sadness as adaptive emotion expression strategies in response to negative competence and warmth evaluations. *British Journal of Social Psychology*, 55(4), 792–810. <https://doi.org/10.1111/bjso.12149>
42. Chang, K. B. T. (2008). Can We Improve Emotional Intelligence? Addressing the Positive Psychology Goal of Enhancing Strengths. *Counterpoints*, 336, 25–45. [žiūrėta 2025-03-06]. Prieiga per internetą <http://www.jstor.org/stable/42980140>
43. Chapman, M. (2014). *Emotional intelligence pocketbook*. Alresford, UK: Management Pocketbooks. [žiūrėta 2025-03-15]. Prieiga per internetą [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=WE4QBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=Chapman,+M.+\(2014\).+Emotional+intelligence+pocketbook.+Alresford,+UK:+Management+Pocketbooks.&ots=CiiOxWb9_o&sig=yXry9Ff2seYAJvqvUPeP-qFjgXg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=WE4QBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=Chapman,+M.+(2014).+Emotional+intelligence+pocketbook.+Alresford,+UK:+Management+Pocketbooks.&ots=CiiOxWb9_o&sig=yXry9Ff2seYAJvqvUPeP-qFjgXg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
44. Checa-Domene, L., Luque de la Rosa, A., Gavín-Chocano, Ó., & Torrado, J. J. (2022). Students at Risk: Self-Esteem, Optimism and Emotional Intelligence in Post-Pandemic Times? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12499. [žiūrėta 2025-04-10]. Prieiga per internetą <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/19/12499>
45. Ciarrochi, J., Forgas, J.P., & Mayer, J.D. (Eds.). (2006). *Emotional Intelligence in Everyday Life* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203943397>
46. Ciarrochi, J., Forgas, J. P., & Mayer, J. D. (2001). *Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Inquiry*. Philadelphia, PA: Psychology Press. [žiūrėta 2025-03-17]. Prieiga per internetą <https://books.google.lt/books?id=qIzMKhIa58C&printsec=frontcover&hl=lt#v=onepage&q&f=false>
47. Chakraborty, A., Konar, A. (2009). *Emotional Intelligence: A Cybernetic Approach*. Springer. [žiūrėta 2025-03-08]. Prieiga per internetą <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-540-68609-5>
48. Coleman, A., & Ali, A. (2025). Emotional Intelligence: Its importance to HE professional services team members during challenging times. *Management in Education*, 39(2), 59–65. <https://doi.org/10.1177/08920206221085794>
49. Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 459-488. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233>
50. Côté, S., & Miners, C. T. H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1–28. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.1>
51. Clark, A. E., Frijters, P., & Shields, M. A. (2008). Relative income, happiness, and utility: An explanation for the Easterlin paradox and other puzzles. *Journal of Economic Literature*, 46(1), 95–144. <https://doi.org/10.1257/jel.46.1.95>
52. Čekanavičius, V. ir Murauskas, G. (2001). Statistika ir jos taikymai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. [žiūrėta 2025-11-03]. Prieiga per internetą: https://www.spssanalize.lt/wp-content/uploads/2014/03/ius_Murauskas_-_Statistika_ir_jos_taikymai.pdf
53. Davids, A. (2011). The Relationship between Work Engagement, Self-Efficacy and Optimism among call centre agents (Issue July). University of the Western Cape. [žiūrėta 2025-05-14]. Prieiga per internetą <https://core.ac.uk/reader/58914680>

54. Decety, J., & Jackson, P. L. (2004). The functional architecture of human empathy. *Behavioral and cognitive neuroscience reviews*, 3(2), 71–100. <https://doi.org/10.1177/1534582304267187>
55. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: an introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 1–11. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9018-1>
56. Devonish, D. (2016). Emotional intelligence and job performance: the role of psychological well-being. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(4), 428–442. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-04-2016-0031>
57. De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
58. Dhasmana P., Singh, G.M., Srinivasan, M., Kumar S. (2018) Anger and psychological well-being: A correlational study among working adults in Uttarakhand, India. *International Journal Medicine Science Public Health* 7(4), 296-300.
59. Diener, E., & Diener, M. (1995). Cross-cultural correlates of life satisfaction and self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.4.653>
60. Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. E. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
61. Donat Bacioğlu, S. (2020). The Effect of Anger, Gratitude and Psychological Well-Being as Determinants of Forgiveness in Adults. *Spiritual Psychology and Counseling*, 5(3), 313-326. [žiūrėta 2025-05-10]. Prieiga per internetą <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1424686>
62. Drigas, A. S., & Papoutsis, C. (2018). A New Layered Model on Emotional Intelligence. *Behavioral Sciences*, 8(5), 45. <https://doi.org/10.3390/bs8050045>
63. Els, B., & Jacobs, M. (2023). Unravelling the interplay of authentic leadership, emotional intelligence, cultural intelligence and psychological well-being. *SA Journal of Industrial Psychology*, 49, e1–e11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2095>
64. Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659–676. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.659>
65. Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
66. Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 57–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.57>
67. Gailienė, K. (2015). Students' Interpersonal Relationship during the Adaptation in a New Gymnasium Class. *Pedagogika*, 117(1), 221–224. <https://doi.org/10.15823/p.2015.079>
68. Gayathri R., & Anandan C.R.C. (2023). Relationship between emotional intelligence and psychological well-being of employees: An empirical study. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*. 4(2):500-503. [žiūrėta 2025-05-24] Prieiga per internetą https://www.allmultidisciplinaryjournal.com/uploads/archives/20230422184056_B-23-132.1.pdf

69. Garnique-Hinostroza R., Coaquira O.H.H., Mamani-Benito O., Turpo-Chaparro J.E., Castillo-Blanco R., Turpo S.P., and Esteban, R.F.C. (2024) Self-esteem and family satisfaction as predictors of life satisfaction in Peruvian highland university students. *Front. Educ.* 9:1182446. doi: 10.3389/feduc.2024.1182446
70. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement*. New York: Bantam Books. [žiūrėta 2025-03-06]. Prieiga per internetą <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=773626>
71. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
72. Goleman, D. (2003). Emocinis intelektas: kodėl jis gali būti svarbesnis nei IQ. Vilnius: Presvika.
73. Goleman, D., Boyatzis, R. E. (2017). Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On? *Harvard Business Review*. [žiūrėta 2025-04-19]. Prieiga per internetą <https://www.proveritas.com.au/downloads/Emotional-Intelligence-12-Elements.PDF>
74. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
75. Goleman, D., & Cherniss, C. (2024). OPTIMAL LEADERSHIP AND EMOTIONAL INTELLIGENCE. *Leader to Leader*, (113), 7–12. <https://doi.org/10.1002/ldl.20813>
76. Gonzales, M. (2022). *Emotional intelligence for students, parents, teachers and school leaders: A handbook for the whole school community*. Springer Nature Singapore Pte Ltd. <https://doi.org/10.1007/978-981-19-0324-3>
77. Gudonis, V., ir Steponavičienė, R. 2008. Specialiojo pedagogo tarpasmeniniai santykiai. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. 2008, 4 (20), p. 140-144. [žiūrėta 2025-05-25]. Prieiga per internetą https://web.archive.org/web/20180415074843id_/http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/jmd/08_04_20/25_gudonis%20steponaviciene.pdf
78. Gudonytė, I., ir Marčinskas, A. (2016). Organizacinės kultūros suvokimas vadovo emocinio intelekto kontekste. *Regional formation and development studies*, 2(19), 17-34. [žiūrėta 2025-04-27]. Prieiga per internetą <https://e-journals.ku.lt/journal/RFDS/article/239/info>
79. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
80. Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>
81. Henry, S. (2011). *EQ and leadership in Asia : using emotional intelligence to lead and inspire your people* / Sebastien Henry. (1st edition). Jossey-Bass, an imprint of Wiley.
82. Ho, D. Y. F. (1998). Interpersonal Relationships and Relationship Dominance: An Analysis Based on Methodological Relationism. *Asian Journal of Social Psychology*, 1(1), 1–16. <https://doi.org/10.1111/1467-839X.00002>
83. Hoffmann, K. W., & Roggenwallner, B. (2008). *EQ programa vaikams. Emocinį intelektą ugdančios žaidimai*. Presvika.
84. Huppert, F. A. (2009). Psychological Well-being: Evidence Regarding its Causes and Consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(2), 137–164. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x>
85. Huta, V., & Ryan, R. M. (2010). Pursuing pleasure or virtue: The differential and overlapping

- well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 11(6), 735–762. <https://doi.org/10.1007/s10902-009-9171-4>
86. Ioannidou, F., & Konstantikaki, V. (2008). Empathy and emotional intelligence: What is it really about? *International Journal of Caring Sciences*, 1(3):118–123. [žiūrėta 2025-04-05]. Prieiga per internetą https://internationaljournalofcaringsciences.org/docs/vol1_issue3_03_ioannidou.pdf
 87. Ilies, R., & Judge, T. A. (2004). An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction. *European Journal of Personality*, 18(5), 421–438. <https://doi.org/10.1002/per.514>
 88. Yeung, R. (2012). *The new rules of EQ : using emotional intelligence to get ahead / Rob Yeung*. (1st ed.). Marshall Cavendish Business.
 89. Yu, G. B., Lee, D.-J., Sirgy, M. J., & Bosnjak, M. (2020). Household Income, Satisfaction with Standard of Living, and Subjective Well-Being. The Moderating Role of Happiness Materialism. *Journal of Happiness Studies*, 21(8), 2851–2872. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00202-x>
 90. Johnson, H., Ekman, P., & Friesen, W. (1975). Communicative body movements: American emblems. *Semiotica*, 15(4), 335–354. <https://doi.org/10.1515/semi.1975.15.4.335>
 91. Jabbar, M. N., Nawaz, M., Rehman, F. U., Bhatti, G. A., & Choudhary, A. (2019). Does Optimism and Work Engagement Matter to Improve Job Performance? An Empirical Study. *International Journal of Information, Business and Management*, 11(4), 170-176. [žiūrėta 2025-05-15]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/profile/Faisal-Rehman-8/publication/338402655_International_Journal_of_Information_Business_and_Management_ABOUT_JOURNAL/links/5e12ee71a6fdcc283759b233/International-Journal-of-Information-Business-and-Management-ABOUT-JOURNAL.pdf#page=174
 92. Jordan, P. J., & Troth, A. (2011). Emotional intelligence and leader member exchange: The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 260–280. <https://doi.org/10.1108/01437731111123915>
 93. Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 157–167. <https://doi.org/10.1037/a0018743>
 94. Kaliatkaitė, J., Bulotaitė, L. (2014). Gerovės samprata sveikatos moksluose ir psichologijoje: tyrimai, problemos ir galimybės. *Visuomenės sveikata* 64, 9-24. [žiūrėta 2025-05-25]. Prieiga per internetą: [https://visuomenessveikata.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2014.1\(64\)/VS%202014%201\(64\)%20LIT%20A%20Geroves%20samprata.pdf](https://visuomenessveikata.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2014.1(64)/VS%202014%201(64)%20LIT%20A%20Geroves%20samprata.pdf)
 95. Kaplan, G. A., Shema, S. J., & Leite, C. M. A. (2008). Socioeconomic Determinants of Psychological Well-Being: The Role of Income, Income Change, and Income Sources During the Course of 29 Years. *Annals of Epidemiology*, 18(7), 531–537. <https://doi.org/10.1016/j.annepidem.2008.03.006>
 96. Kappesser, L. C. (2010). *The smart new way to get hired : use emotional intelligence and land the right job / Lisa Caldas Kappesser ; with a foreword by Steven J. Stein, Ph.D., author of Emotional intelligence for dummies and coauthor of The EQ edge : emotional intelligence and your success*. JIST Works.
 97. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai.

98. Karimi, L., Leggat, S. G., Bartram, T., Afshari, L., Sarkeshik, S., & Verulava, T. (2021). Emotional intelligence: predictor of employees' wellbeing, quality of patient care, and psychological empowerment. *BMC Psychology*, 9(1), 1–93. <https://doi.org/10.1186/s40359-021-00593-8>
99. Kashdan, T. B., Biswas-Diener, R., & King, L. A. (2008). Reconsidering happiness: the cost of distinguishing between hedonics and eudaimonia. *The Journal of Positive Psychology*, 3 (4), 219– 233. <https://doi.org/10.1080/17439760802303044>
100. Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and leadership: Refining the process of leader influence. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 146–162. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.001>
101. Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007– 1022. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
102. Kidwell, B., Hardesty, D. M., Murtha, B. R., & Sheng, S. (2011). Emotional Intelligence in Marketing Exchanges. *Journal of Marketing*, 75(1), 78–95. [žiūrėta 2025-03-03]. Prieiga per internetą <http://www.jstor.org/stable/25764296>
103. Kim, H., Ji, J., & Kao, D. (2011). Burnout and Physical Health among Social Workers: A Three- Year Longitudinal Study. *Social Work (New York)*, 56(3), 258–268. <https://doi.org/10.1093/sw/56.3.258>
104. Ko, S.-H. (2019). The Effects of Authentic Leadership on Psychological Well-being and Job Performance - Focused on Airline Flight Attendants. *Journal of the Korea Convergence Society*, 10(9), 283–289. <https://doi.org/10.15207/JKCS.2019.10.9.283>
105. Koipysheva, E., Lebedinsky, V., & Koipysheva, M. (2018). Physical Health (Definition, Semantic Content, Study Prospects. In I. B. Ardashkin, B. Vladimir Iosifovich, & N. V. Martyushev (Eds.), *Research Paradigms Transformation in Social Sciences*, vol 50. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences (pp.601-605). Future Academy. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.12.73>
106. Kotsou, I., Mikolajczak, M., Heeren, A., Grégoire, J., & Leys, C. (2018). Improving Emotional Intelligence: A Systematic Review of Existing Work and Future Challenges. *Emotion Review*, 11(2), 151-165. <https://doi.org/10.1177/1754073917735902>
107. Kovalchuk, V. I., Prylepa, I., Chubrei, O., Marynchenko, I., Opanasenko, V. V., & Marynchenko, Y. (2022). Development of Emotional Intelligence of Future Teachers of Professional Training. *International Journal of Early Childhood Special Education*. [žiūrėta 2025-04-04]. Prieiga per internetą <https://pdfs.semanticscholar.org/11a6/3898585ce53183e188769a0f89dcc50ea099.pdf>
108. Kunnanatt, J.T. (2004). Emotional intelligence: The new science of interpersonal effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 489-495. [žiūrėta 2025-03-14]. Prieiga per internetą <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3c865ee58103ba3eddf7b3e08a6ce82292cc88d2>
109. Kubzansky, L. D., Kim, E. S., Boehm, J. K., Davidson, R. J., Huffman, J. C., Loucks, E. B., Lyubomirsky, S., Picard, R. W., Schueller, S. M., Trudel-Fitzgerald, C., VanderWeele, T. J., Warran, K., Yeager, D. S., Yeh, C. S., & Moskowitz, J. T. (2023). Interventions to Modify Psychological Well- Being: Progress, Promises, and an Agenda for Future Research. *Affective Science*, 4(1), 174–184. <https://doi.org/10.1007/s42761-022-00167-w>
110. Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2021). Employee

- psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis* (2005), 29(3), 736–754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
111. Lanthem, J. T. (Ed.). (2021). *Understanding emotional intelligence*. Nova Science Publishers. [žiūrėta 2025-03-23]. Prieiga per internetą https://vb.ktu.edu/permalink/370LABT_KTU/b2h4mb/alma993236895608453
 112. Laurent, E. (Ed.) (2024). *Emotional intelligence – Understanding, influencing and utilizing emotions*. London, UK: IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1000448>
 113. Lekić, N., Vapa–Tankosić, J., Rajaković–Mijailović, J., Lekić, S., & Fakulta, E. (2019) *An Analysis of Factors Influencing Employee Job Satisfaction in a Public Sector*. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2019-3-006>
 114. Li, Z., Gupta, B., Loon, M., & Casimir, G. (2016). Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 107–125. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2014-0082>
 115. Lindebaum, D. (2009). Rhetoric or remedy? A critique on developing emotional intelligence. *Academy of Management Learning & Education*, 8(2), 225–237. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2009.41788844>
 116. Linley, P. A., Maltby, J., Wood, A. M., Osborne, G., & Hurling, R. (2009). Measuring happiness: The higher order factor structure of subjective and psychological well-being measures. *Personality and Individual Differences*, 47(8), 878–884. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.07.010>
 117. Lynn, A. B., & Lynn, J. R. (2016). *The emotional intelligence activity kit : 50 easy and effective exercises for building EQ / Adele B. Lynn and Janele R. Lynn*. (First edition.). AMACOM--American Management Association.
 118. López-Torres Hidalgo, J., Bravo, B. N., Martínez, I. P., Pretel, F. A., Postigo, J. M. L., Rabadán, F. E. (2010). *Psychological Well-Being, Assessment Tools and Related Factors*. Psychological Well-Being (edited by Ingrid E. Wells). Hauppauge: Nova Science Publishers, p. 77–113
 119. Mayer, J. D. (2014). *Personal intelligence: the power of personality and how it shapes our lives*.
 120. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of Emotional Intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Intelligence* (pp. 396–420). chapter, Cambridge: Cambridge University Press.
 121. Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>
 122. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications.” *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02
 123. Malinauskas, R., Akelaitis, A., & Šniras, Š. (2013). Vidurinio mokyklinio amžiaus sportuojančių ir nesportuojančių mokinių vidinė darna ir optimizmas. *Sveikatos mokslai*, 23(6), 15–17.
 124. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
 125. Maslow, A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa
 126. Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2002). *Emotional intelligence: science and myth*.

- <https://doi.org/10.7551/mitpress/2704.001.0001>
127. Matud, M. P., López-Curbelo, M., & Fortes, D. (2019). Gender and Psychological Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(19), 3531. <https://doi.org/10.3390/ijerph16193531>
 128. Meisler, G. (2024). Managerial supplication and counterproductive work behavior: Do sadness, political skill and emotional intelligence matter? *Personnel Review*, 53(8), 1909–1924. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2024-0215>
 129. MILLER, S. J., & Miller, S. J. (1986). CONCEPTUALIZING INTERPERSONAL RELATIONSHIPS. *Generations: Journal of the American Society on Aging*, 10(4), 6–9. [žiūrėta 2025-05-15]. Prieiga per internetą <http://www.jstor.org/stable/44876252>
 130. Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences*, 102, 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.056>
 131. Moyle, P. (1998). Longitudinal influences of managerial support on employee well-being. *Work & Stress*, 12(1), 29–49. <https://doi.org/10.1080/02678379808256847>
 132. Momeni, N. (2009). The Relation between Managers' Emotional Intelligence and the Organizational Climate They Create. *Public Personnel Management*, 38(2), 35–48. <https://doi.org/10.1177/009102600903800203>
 133. Mohla, N. (2015). *Human drama Inc. : emotional intelligence in the workplace / Neeta Mohla*. (1st ed.). SAGE Publications India Pvt Ltd.
 134. Mullins, L. J. (2007). *Management and Organizational Behaviour* (8th ed.). London: Pearson Education Ltd.
 135. Nelis, D., Quoidbach, J., Mikolajczak, M. & J., Hansenne, M. (2009). Increasing emotional intelligence: (How) is it possible? <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.01.046>
 136. Nelson, D.B., Low, G.R. (2010) *Emotional Intelligence: Achieving Academic and Career Excellence in College and in Life*. [žiūrėta 2025-03-17]. Prieiga per internetą <https://www.pearsonhighered.com/assets/preface/0/1/3/5/0135022991.pdf>
 137. Nesse, R. (2005). Natural Selection and the Exclusiveness of Happiness. In F. A. Huppert, N. Baylis, B. Caverne (Eds.), *The Science of Well-Being* (pp. 2-32). Oxford: Oxford University Press.
 138. Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self- efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: a cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 46(9), 1236–1244. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.03.001>
 139. Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Khan, M. A. S. (2020). Work-Family Conflict Impact on Psychological Safety and Psychological Well-Being: A Job Performance Model. *Frontiers in Psychology*, 11, 475–475. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00475>
 140. Ovens, A. (2015). How emotional intelligence became a key leadership skill. *Harvard Business Review*, 28, 3-6. [žiūrėta 2025-04-25]. Prieiga per internetą <https://hbr.org/2015/04/how-emotional-intelligence-became-a-key-leadership-skill>
 141. Ozer, M., Zhang, G., Weiss, M., Baer, M., & Hoegl, M. (2022). Interpersonal relationships and creativity at work: A network building perspective. *The Journal of Product Innovation Management*, 39(3), 312–333. <https://doi.org/10.1111/jpim.1257>

142. Palmer, B., Donaldson, C., & Stough, C. (2008). Emotional Intelligence and Life Satisfaction. *Counterpoints*, 336, 131–143. [žiūrėta 2025-03-15]. Prieiga per internetą <http://www.jstor.org/stable/42980146>
143. Pan, W., Wang, T., Wang, X., Hitchman, G., Wang, L., & Chen, A. (2014). Identifying the core components of emotional intelligence: Evidence from amplitude of low-frequency fluctuations during resting state. *PLoS ONE*, 9(10), Article e111435. [žiūrėta 2025-04-08]. Prieiga per internetą <https://journals.plos.org/plosone/article/file?id=10.1371/journal.pone.0111435&type=printable>
144. Pastor, I. (2014). Leadership and Emotional Intelligence: The Effect on Performance and Attitude. *Procedia Economics and Finance*, 15, 985–992. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00658-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00658-3)
145. Petrides, K.V., Frederickson, N., & Furnham, A. (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Personality and Individual Differences*, 36(2), 277–293. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00084-9](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00084-9)
146. Petrides, K. V., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007). The Location of Trait Emotional Intelligence in Personality Factor Space. *British Journal of Psychology*, 98, 273-289. <https://doi.org/10.1348/000712606X120618>
147. Pérez, C. L., Salamanca, M. V., Castañeda, I. A., Soto, P. B., & Vanegas, I. J. (2014). What makes us optimistic?: Psychosocial factors as predictors of dispositional optimism in young people. *Terapia Psicológica*, 32(2), 153–164. <https://doi.org/10.4067/S0718-48082014000200008>
148. Pinck, A. S., & Sonnentag, S. (2018). Leader Mindfulness and Employee Well-Being: The Mediating Role of Transformational Leadership. *Mindfulness*, 9(3), 884–896. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0828-5>
149. Purushothaman, R. (2021). *Emotional intelligence / Rajagopalan Purushothaman*. (1st ed.). SAGE Publishing. [žiūrėta 2025-03-20]. Prieiga per internetą https://vb.ktu.edu/permalink/370LABT_KTU/b2h4mb/alma993268314808453
150. Ramanauskas, K. (2012). Vadovo emocinio intelekto ir organizacijos veiklos efektyvumo sąryšis. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 34, 180-187. [žiūrėta 2025-05-25]. Prieiga per internetą <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2012~1370521595677/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
151. Ramanauskas, K. (2013). Importance of Emotional Intellect for Performance Efficiency: Managers' Sampler. *Proceedings of the International Scientific Conference: Rural Development*, 6, 294–300. [žiūrėta 2025-04-04]. Prieiga per internetą https://vb.ktu.edu/permalink/370LABT_KTU/cge2cm/asn_100423338
152. Ramanauskas, K. (2016). The impact of the manager's emotional intelligence on organizational performance. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 38(1), 58-69 [žiūrėta 2025-05-20]. Prieiga per internetą <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/89673ec3-f5bf-4f6e-b038-781996eaf871/content>
153. Rasmussen, H. N., Scheier, M. F., & Greenhouse, J. B. (2009). Optimism and Physical Health: A Meta-analytic Review. *Annals of Behavioral Medicine*, 37(3), 239–256. <https://doi.org/10.1007/s12160-009-9111-x>
154. Rauf, F.H., Tarmidi, M., Omar, M., Yaaziz, N.N., & Zubir, N.I. (2013). Personal, Family and

- Academic Factors towards Emotional Intelligence: A Case Study. *International journal of applied psychology*, 3, 1-6. [žiūrēta 2025-03-05]. Prieiga per internetą <http://article.sapub.org/pdf/10.5923.j.ijap.20130301.01.pdf>
155. Ryan, R., & Deci, E. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166. [žiūrēta 2025-05-27]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/12181660_On_Happiness_and_Human_Potentials_A_Review_of_Research_on_Hedonic_and_Eudaimonic_Well-Being
 156. Ryff, C. D. (1995). Psychological Well-Being in Adult Life. *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99–104. [žiūrēta 2025-05-21]. Prieiga per internetą <http://www.jstor.org/stable/20182342>
 157. Rodrigues, R., Teixeira, N., & Costa, B. (2024). The Impact of Perceived Leadership Effectiveness and Emotional Intelligence on Employee Satisfaction in the Workplace. *Merits*, 4(4), 490-501. <https://doi.org/10.3390/merits4040035>
 158. 1.Rothmann, S., Barkhuizen, N., & Tytherleigh, M.Y. (2008). Model of work-related ill health of academic staff in a South African higher education institution. *SAJHE*, 22(2), 404–422. [žiūrēta 2025-05-25]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/43656790_Model_of_work-related_ill_health_of_academic_staff_in_a_South_African_Higher_education_institution
 159. Rothmann, S., & Essenko, N. (2007). Job characteristics, optimism, burnout, and ill health of support staff in a higher education institution in South Africa. *South African Journal of Psychology*, 37(1), 135–152. <https://doi.org/10.1177/008124630703700110>
 160. Rowold, J. (2011). Effects of Spiritual Well-Being on Subsequent Happiness, Psychological Well-Being, and Stress. *Journal of Religion and Health*, 50(4), 950–963. [žiūrēta 2025-05-15]. Prieiga per internetą <http://www.jstor.org/stable/41349850>
 161. Rödl, S.(2007). Self-Consciousness. [žiūrēta 2024-10-27]. Prieiga per internetą https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=imqGN3b_K5IC&oi=fnd&pg=PR7&dq=self-consciousness&ots=dkeoTPyBON&sig=E9vDRWuUu5uicN-X4I9d4ASw20U&redir_esc=y#v=onepage&q=self-consciousness&f=false
 162. Sadeghi, M. (2015). *The influence of family satisfaction and school satisfaction towards psychological well-being among high school students in Iran*.
 163. Saha, S., Das, R., Lim, W.M., Kumar, S., Malik, A. and Chillakuri, B. (2023), "Emotional intelligence and leadership: insights for leading by feeling in the future of work". *International Journal of Manpower*, 44(4), 671-701. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2021-0690>
 164. Sayeed, O. B., Shanker, M. (2009). Emotionally Intelligent Managers and Transformational Leadership Styles. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(4), 593–610. [žiūrēta 2024-11-04]. Prieiga per internetą <http://www.jstor.org/stable/27768233>
 165. Salami, S. O. (2011). Personality and Psychological Well-Being of Adolescents: The Moderating Role of Emotional Intelligence. *Social Behavior and Personality*, 39(6), 785–794. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.6.785>
 166. Salovey, P., Mayer, J. D., Caruso, D., & Yoo, S. H. (2008). The Positive Psychology of Emotional Intelligence. *Counterpoints*, 336, 185–208. [žiūrēta 2025-04-04]. Prieiga per internetą <http://www.jstor.org/stable/42980149>
 167. Salovey, P., Grewal, D. (2005). The Science of Emotional Intelligence. *Current Directions in*

- Psychological Science*, 14(6), 281–285. [žiūrēta 2024-10-30]. Prieiga per internetą <http://www.jstor.org/stable/20183048>
168. Salovey, P., & Pizarro, D. A. (2003). The value of emotional intelligence. [žiūrēta 2025-03-08]. Prieiga per internetą <https://static1.squarespace.com/static/4ff4905c84aee104c1f4f2c2/t/5084d976e4b0f4598aaa459f/1350883702078/Salovey+Pizarro+2003+%5Bchapter%5D.pdf>
 169. Salovey, P., & Sluyter, D. J. (Eds.). (1997). *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. Basic Books. [žiūrēta 2025-04-24]. Prieiga per internetą https://archive.org/details/emotionaldevelop0000unse_s1w5/page/n3/mode/2up
 170. San Lam, C., & O'Higgins, E. R. E. (2012). Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(2), 149–174. <https://doi.org/10.1108/01437731211203465>
 171. Savage, A., McConnell, D., Emerson, E., & Llewellyn, G. (2014). Disability-based inequity in youth subjective well-being: current findings and future directions. *Disability & Society*, 29(6), 877–892. <https://doi.org/10.1080/09687599.2014.880331>
 172. Scarantino, A., & de Sousa, R. (2021). Emotion. In E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2021 Edition). [žiūrēta 2025-04-20]. Prieiga per internetą <https://plato.stanford.edu/entries/emotion/>
 173. Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219–247. <https://doi.org/10.1037/0278-6133.4.3.219>
 174. Schutte, N. S., Malouff, J. M., & Thorsteinsson, E. B. (2013). Increasing emotional intelligence through training: Current status and future directions. *The International Journal of Emotional Education*, 5(1), 56–72. [žiūrēta 2025-03-15]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/236455269_Increasing_Emotional_Intelligence_through_Training_Current_Status_and_Future_Directions
 175. Schulze, R., & Roberts, R. D. (Eds.). (2005). *Emotional intelligence: An international handbook*. Hogrefe & Huber Publishers. [žiūrēta 2025-03-15]. Prieiga per internetą [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=iJibEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Schulze,+Roberts+\(2005\)&ots=5Z2x8hY6n7&sig=ZgNSUNVTC4Mn-GsvwQNLLBP8Uo4&redir_esc=y#v=onepage&q=Schulze%2C%20Roberts%20\(2005\)&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=iJibEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Schulze,+Roberts+(2005)&ots=5Z2x8hY6n7&sig=ZgNSUNVTC4Mn-GsvwQNLLBP8Uo4&redir_esc=y#v=onepage&q=Schulze%2C%20Roberts%20(2005)&f=false)
 176. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Simunek, M., McKenley, J., & Hollander, S. (2002). Characteristic emotional intelligence and emotional well-being. *Cognition and Emotion*, 16(6), 769–785. <https://doi.org/10.1080/02699930143000482>
 177. Scott, B. A., Colquitt, J. A., Paddock, E. L., & Judge, T. A. (2010). A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 127–140. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.08.001>
 178. Serrat, O. (2017). Understanding and Developing Emotional Intelligence. In *Knowledge Solutions* (p. 329-339). Singapore: Springer. [žiūrēta 2025-04-07]. Prieiga per internetą https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9_37
 179. Sessa, V. I., & Bowling, N. A. (Eds.). (2021). *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs / editors, Valerie I. Sessa, Nathan A. Bowling*. (1st ed.). Routledge.
 180. Singh, P., & Mandela, N. (2013). Influence of the leaders' emotionally intelligent behaviours on

- their employees' job satisfaction. *International Business & Economics Research Journal*, 12(7), 799–814. [žiūrėta 2025-06-02]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/profile/Prakash-Singh-18/publication/297897716_Influence_Of_The_Leaders_Emotionally_Intelligent_Behaviours_On_Their_Employees_Job_Satisfaction/links/57e0ecb008aec6ce9f290c72/Influence-Of-The-Leaders-Emotionally-Intelligent-Behaviours-On-Their-Employees-Job-Satisfaction.pdf
181. Sirgy, M. J. (2018). The Psychology of Material Well-Being. *Applied Research in Quality of Life*, 13(2), 273–301. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9590-z>
 182. Sirgy, M. J., Yu, G. B., Lee, D.-J., Joshanloo, M., Bosnjak, M., Jiao, J., Ekici, A., Atay, E. G., & Grzeskowiak, S. (2021). The Dual Model of Materialism: Success Versus Happiness Materialism on Present and Future Life Satisfaction. *Applied Research in Quality of Life*, 16(1), 201–220. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09763-8>
 183. Sypniewska, B. A. (2014). Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction. *Contemporary Economics*, 8(1), 57–118. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.131>
 184. Sharaievska, I., & Stodolska, M. (2017). Family satisfaction and social networking leisure. *Leisure Studies*, 36(2), 231–243. <https://doi.org/10.1080/02614367.2016.1141974>
 185. Shamshad, I., & Khan, M. K. (2022). Emotional intelligence, transformational leadership, self- efficacy for well-being: A longitudinal study using sequential mediation. *Journal of Public Affairs*, 22(3). <https://doi.org/10.1002/pa.2506>
 186. 185. Sharma, S., & Sharma, M. (2010). Self, social identity and psychological well-being. *Psychological Studies*, 55(2), 118–136. <https://doi.org/10.1007/s12646-010-0011-8a>
 187. Shepperd, J. A., Carroll, P., Grace, J. & Meredith, T. (2002). Exploring the causes of comparative optimism. *Psychologica Belgica*, 42, 65-98. [žiūrėta 2025-05-20]. Prieiga per internetą <https://psychologicabelgica.com/articles/986/files/submission/proof/986-1-4233-1-10-20200826.pdf>
 188. Singh, K. (2008). Emotional Intelligence & Work Place Effectiveness. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(2), 292–302. [žiūrėta 2024-11-04]. Prieiga per internetą <http://www.jstor.org/stable/27768197>
 189. Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>
 190. Sjöberg, L. (2001). Emotional intelligence: A psychometric analysis. *European Psychologist*, 6(2), 79–95. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.6.2.79>
 191. Stankov, L. (1999). Individual differences in speed of mental processing and human cognitive abilities: Toward a taxonomic model. *Learning and Individual Differences*. [žiūrėta 2024-10-29]. Prieiga per internetą https://www.academia.edu/9682968/Individual_differences_in_speed_of_mental_processing_and_human_cognitive_abilities_Toward_a_taxonomic_model
 192. Statt, D.A. (2004). The Routledge Dictionary of Business Management (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203362051>
 193. Sterrett, E. A. (2000). *The manager's pocket guide to emotional intelligence : from management to leadership / by Emily A. Sterrett*. (1st edition). HRD Press.
 194. Stein, S., Book, H. E., & Kanoy, K. (2013). *The student EQ edge: emotional intelligence and*

- your academic and personal success* (1st ed.). Jossey-Bass.
195. Stone, A. A., Schwartz, J. E., Broderick, J. E., & Deaton, A. (2010). snapshot of the age distribution of psychological well-being in the United States. *Proceedings of the National Academy of Sciences - PNAS*, 107(22), 9985–9990. <https://doi.org/10.1073/pnas.1003744107>
 196. Suifan, T.S., Abdallah, A.B. and Sweis, R.J. (2015) The Effect of a Manager's Emotional Intelligence on Employees' Work Outcomes in the Insurance Industry in Jordan. *International Business Research*, 8, 67-82. [žiūrėta 2025-05-25]. Prieiga per internetą <https://ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/50445>
 197. Sunil, K., & Rooprai, K. Y. (2009). Role of emotional intelligence in managing stress and anxiety at workplace. *Proceedings of ASBBS*, 16(1), 1–8. [žiūrėta 2025-05-15]. Prieiga per internetą: <https://shorturl.at/3oTki>
 198. Szostek, D. (2020). The Quality of Interpersonal Relationships at Work. A Comparison of the Private and Public Sector in Poland. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 20(2), 392–402. <https://doi.org/10.2478/fofi-2020-0055>
 199. Šimanskienė, L., ir Ramanauskas, K. (2014). Organizacijos vadovo emocinio intelekto poveikis organizacinei kultūrai. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 36(2), 416-424 [žiūrėta 2025-04-20]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/LigitaSimanskiene/publication/287594610_Impact_of_organization_leaders'_emotional_intelligence_on_organizational_culture/links/56c4408808ae7fd46259f83f/Impact-of-organization-leaders-emotional-intelligence-on-organizational-culture.pdf
 200. Tangney, J. P., & Dearing, R. L. (2002). Shame and guilt. New York, NY: Guilford Press
 201. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius.
 202. Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129(6), 914–945. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.6.914>
 203. Tominey, S. L., O'Bryon, E. C., Rivers, S. E., Shapses, S. (2017). Teaching Emotional Intelligence in Early Childhood. *YC Young Children*, 72(1), 6–14. [žiūrėta 2024-10-27]. Prieiga per internetą <https://www.jstor.org/stable/90001479>
 204. Trakšėlys, K (2008). Vadovo emocinio intelekto įtaka valdymo produktyvumui. *Vadyba*, 13 (2), 173-178.
 205. Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2008). Positive Emotions and Emotional Intelligence. *Counterpoints*, 336, 145–167. [žiūrėta 2025-03-10]. Prieiga per internetą <http://www.jstor.org/stable/42980147>
 206. Uslu, O. & Uslu, M., 2019. The Impact of Emotional Intelligence on Employees' Attitudes. [žiūrėta 2025-04-14]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/331399331_The_Impact_of_Emotional_Intelligence_on_Employees'_Attitudes
 207. Valackienė, A. (2007). *Sociologinis tyrimas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
 208. Van de Weijer, M., Baselmans, B., Van der Deijl, W., Bartels, M. (2018). A growing sense of well-being: A literature review on the complex framework wellbeing. doi.org/10.31234/osf.io/3rmx9
 209. van der Wal, R. C., Karremans, J. C., & Cillessen, A. H. N. (2016). Interpersonal Forgiveness and Psychological Well-being in Late Childhood. *Merrill-Palmer Quarterly*, 62(1), 1–21. <https://doi.org/10.13110/merrpalmquar1982.62.1.0001>

210. Van Rooy, D., & Viswesvaran, C.(2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 71-95. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00076-9](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00076-9)
211. Velotti, P., Garofalo, C., Bottazzi, F., & Caretti, V. (2017). Faces of Shame: Implications for Self- Esteem, Emotion Regulation, Aggression, and Well-Being. *The Journal of Psychology*, 151(2), 171–184. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1248809>
212. Vitello-Cicciu J. M. (2003). Innovative leadership through emotional intelligence. *Nursing management*, 34(10), 28–33. <https://doi.org/10.1097/00006247-200310000-00010>
213. Vogel, M., Braungardt, T., Meyer, W., & Schneider, W. (2012). The effects of shift work on physical and mental health. *Journal of Neural Transmission*, 119(10), 1121–1132. <https://doi.org/10.1007/s00702-012-0800-4>
214. Zivkovic, S. (2022). Empathy in leadership: How it enhances effectiveness. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 454–467. [žiūrėta 2025-05-20]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/profile/Venelin-Terziev/publication/360112360_Spiritual_leaders_of_the_Bulgarian_nation/links/6262c0c9ee24725b3ebde76d/Spiritual-leaders-of-the-Bulgarian-nation.pdf#page=462
215. Walen, H. R., & Lachman, M. E. (2000). Social support and strain from partner, family, and friends: Costs and benefits for men and women in adulthood. *Journal of Social and Personal Relationships*, 17(1), 5–30. <https://doi.org/10.1177/0265407500171001>
216. Walker, L. O., & Avant, K. C. (2018). *Strategies for theory construction in nursing* (6th ed.). Pearson. [žiūrėta 2025-04-05].Prieiga per internetą <https://dehaghan.iau.ir/file/download/page/1673866274-strategies-for-theory-construction-in-nursing.pdf>
217. Wells, I. E. (Ed.). (2010). *Psychological well-being / Ingrid E. Wells, editor*. Nova Science Publishers, Inc. [žiūrėta 2025-05-22]. Prieiga per internetą https://virtualbiblioteka.ktu.edu/permalink/370LABT_KTU/b2h4mb/alma993268343508453
218. Womick, J. & King, L.A. (2020). Personality and Well-being. In *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (eds B.J. Carducci, C.S. Nave, J.S. Mio and R.E. Riggio). <https://doi.org/10.1002/9781119547181.ch325>
219. Xing, L., Sun, J. (James), & Jepsen, D. (2021). Feeling shame in the workplace: Examining negative feedback as an antecedent and performance and well-being as consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 42(9), 1244–1260. <https://doi.org/10.1002/job.2553>

Priedai

1 priedas. Emocinio intelekto samprata

Autorius, metai	Apibrėžimas / samprata	Šaltinis, metai
Ekman ir Friesen (1975)	Emocinis intelektas – tai gebėjimas valdyti savo bei vertinti kitų emocijas.	Ekman ir Friesen (1975)
Salovey ir Mayer (1989)	Emocinis intelektas – savo emocijų supratimas – tiek teigiamų, tiek neigiamų, gebėjimas tiksliai ir efektyviai apdoroti emocinę informaciją bei turėti įžvalgą, sumaniai sprendžiant problemas.	Tugade ir Fredrickson (2008)
Mayer ir Salovey (1990)	Emocinis intelektas – tai įgūdžių rinkinys , leidžiantis stebėti savo ir kitų emocijas bei jas panaudoti mąstymui ir veiksams valdyti.	Tominey, O'Bryon, Rivers ir Shapses (2017)
Goleman (1995)	Emocinis intelektas – gebėjimas atpažinti, suprasti ir valdyti savo ir kitų jausmus bei emocijas.	Goleman (1995)
Harrison (1997)	Emocinis intelektas – gebėjimas užjausti kitus žmones ir susidoroti su emociniais santykiais.	Harrison (1997)
Mayer ir Salovey (1997)	Emocinis intelektas – gebėjimų visuma , apimanti emocijų savyje ir kituose suvokimą bei panaudojimą, jog būtų lengviau atlikti veiklą, suprasti emocijas bei emocines žinias, reguliuoti į jas savyje, kituose.	Mayer ir Salovey (1997)
Bandura (1997)	Emocinis intelektas yra gebėjimas suprasti ir reguliuoti emocijas.	Bandura (1997)
Weisinger (1998)	Emocinis intelektas – tai gebėjimas priversti emocijas veikti jums, naudojant jas taip, kad būtų pasiekti norimi rezultatai.	Weisinger (1998)
Salovey ir Sluyter (1999)	Emocinis intelektas – gebėjimas tinkamai suvokti, vertinti ir reikšti emocijas, jas pasiekti ir generuoti, kad šios palaikytų mąstymą. Emocinis intelektas – tai įgūdis suprasti emocijas, jų žinias ir valdyti emocijas taip, kad padidėtų emocinė ir intelektualinė pažanga.	Salovey ir Sluyter (1999)
Abraham (1999)	Emocinis intelektas – tai gebėjimas stebėti savo, kitų jausmus ir emocijas, juos atskirti, ir naudoti šią informaciją savo mąstymui bei veiksams vadovauti.	Abraham (1999)
Boyatzis, Goleman ir Rhee (2000)	Emocinis intelektas – gebėjimas pažinti, sukontroliuoti savo ir kitų emocijas.	Boyatzis, Goleman ir Rhee (2000)
Mayer, Salovey ir Caruso (2000)	Emocinis intelektas – intelektas , kuris apdoroja emocijas ir iš jų gauna naudos.	Mayer, Salovey ir Caruso (2000)
Palmer, Burgess ir Stough (2001)	Emocinis intelektas – priemonė , padedanti atpažinti potencialius lyderius ir ugdyti efektyvius lyderystės įgūdžius įvairiose įmonėse.	Palmer, Burgess ir Stough (2001)
Mayer ir Forgas (2001)	Emocinis intelektas – tai gebėjimas suprasti ir pritaikyti emocinę informaciją.	Mayer ir Forgas (2001)
Cherniss ir Goleman (2001)	Emocinis intelektas – tai gebėjimas valdyti savo ir kitų emocijas, kuris siejamas su aukštesnėmis profesinėmis pareigomis.	Cherniss ir Goleman (2001)
Sjöberg (2001)	Emocinis intelektas – esminis veiksnys , lemiantis sėkmę gyvenime ir psichologinę gerovę, atliekantis svarbų vaidmenį formuojant vadovų ir darbuotojų sąveiką darbo aplinkoje.	Sjöberg (2001)
Vitello-Cicciu (2002)	Emocinis intelektas – gebėjimas suvokti ir valdyti tiek savo, tiek kitų emocijas.	Vitello-Cicciu (2002)
Matthews, Zeidner ir Roberts (2002)	Emocinis intelektas – gebėjimas atpažinti ir reikšti emocijas , jas suprasti ir įsisavinti mintyse, reguliuoti teigiamas ir neigiamas emocijas savyje ir kituose.	Matthews, Zeidner ir Roberts (2002)
Ashkanasy ir Daus (2002)	Emocinis intelektas – konceptas, turintis itin svarbų poveikį vadybos praktikai.	Ashkanasy ir Daus (2002)

Goleman, (2003)	Emocinis intelektas – tai gebėjimas, apimantis keturias pagrindines sritis: savo jausmų pažinimą, emocijų valdymą, gebėjimą suprasti kitų žmonių jausmus ir tarpusavio santykių valdymą.	Goleman, (2003)
Salovey ir Pizarro (2003)	Emocinis intelektas – tai ne tik kaip numanomų žinių apie tai, kaip veikia emocijos, turėjimas, bet ir kaip gebėjimas šias žinias panaudoti savo gyvenime.	Salovey ir Pizarro (2003)
Bar-On (2003)	Emocinis intelektas – tai tarpusavyje susijusios emocinės, socialinės kompetencijos ir įgūdžiai, lemiantys, kaip efektyviai mes išreiškiame bei suprantame save ir kitus, bendraujame bei susitvarkome su kasdieniais poreikiais.	Bar-On (2003)
Kunnanatt (2004)	Emocinis intelektas – tai žmogaus gebėjimas panaudoti emocijas kaip pagrindinį tarpasmeninio efektyvumo įrankį savo socialinėje aplinkoje.	Kunnanatt (2004)
Rooy ir Viswesvaran (2004)	Emocinis intelektas – gebėjimų rinkinys (žodinių ir neverbalinių), kuris leidžia žmogui generuoti, atpažinti, išreikšti, suprasti ir vertinti savo ir kitų emocijas, kad būtų galima valdyti savo mąstymą, padedantį sėkmingai susidoroti su aplinkos poreikiais ir spaudimu.	Rooy ir Viswesvaran (2004)
Mayer, Salovey ir Caruso (2004)	Emocinis intelektas – tai asmens gebėjimas atpažinti, suprasti ir išreikšti emocijas, valdyti jausmus bei naudoti juos kaip žinias.	Mayer, Salovey ir Caruso (2004)
Salovey ir Grewal (2005)	Emocinis intelektas – emocijų supratimas, gebėjimas suvokti emocijų kalbą ir vertinti sudėtingus emocijų santykius.	Salovey ir Grewal (2005)
Petrides, Pita ir Kokkinaki (2007)	Emocinis intelektas – įgimta savybė, kuri įgalina ir skatina gerovę. Emocinis intelektas – emocinio savęs suvokimo žvaigždynas žemesniuose asmenybės hierarchijos lygiuose.	Petrides, Pita ir Kokkinaki (2007)
Schulze ir Roberts (2007)	Emocinis intelektas – psichometrinis intuityviai patrauklios idėjos intervalas, kuriuo žmonės skiriasi savo emociniais įgūdžiais ir šie skirtumai atsispindi jų realiaame gyvenime.	Birknerová (2011)
Ioannidou ir Konstantikaki (2008)	Emocinis intelektas – tai emocijų suvokimas, raiška ir kontrolė, savikontrolė ir empatija, konfliktų sprendimo procesas bei sąžinė.	Ioannidou ir Konstantikaki (2008)
Hoffmann ir Roggenwallner (2008)	Emocinis intelektas – gebėjimas atpažinti, suprasti, išreikšti ir valdyti emocijas.	Hoffmann ir Roggenwallner (2008)
Chang (2008)	Emocinis intelektas – gebėjimų visuma, apimanti nuo emocinio suvokimo iki empatijos, optimizmo bei savikontrolės.	Chang (2008)
Palmer, Donaldson ir Stough (2008)	Emocinis intelektas – tai gebėjimų, susijusių su emocijomis ir emocinės informacijos apdorojimu, rinkinys. Emocinis intelektas yra gebėjimas stebėti ir apmąstyti emocijas ne tik individo, bet ir kitų viduje.	Palmer, Donaldson ir Stough (2008)
Salovey, Mayer, Caruso ir Yoo (2008)	Emocinis intelektas – gebėjimas kompetentingai apdoroti emocijų kupiną informaciją ir naudoti ją kognityvinei veiklai, pavyzdžiui, problemų sprendimui, vadovavimui bei energijos sutelkimui į tinkamą elgesį.	Salovey, Mayer, Caruso ir Yoo (2008)
Bradberry ir Greaves (2009)	Emocinis intelektas – gebėjimas atpažinti, suprasti emocijas savyje bei kituose ir panaudoti šį suvokimą valdant savo elgesį, santykius.	Bradberry ir Greaves (2009)
Ameriks, Wranik ir Salovey (2009)	Emocinis intelektas yra psichologinė charakteristika, nusakanti, kaip efektyviai individas identifikuoja, supranta ir reguliuoja emocijas, o vėliau jas panaudoja sprenddamas problemas ir priimdamas sprendimus.	Ameriks, Wranik ir Salovey (2009)
Chakraborty ir Konar (2009)	Emocinis intelektas – tai nauja žinių disciplina, susijusi su žmogaus emocijų modeliavimu, atpažinimu ir valdymu.	Chakraborty ir Konar (2009)
Nelis, Quoidbach, Mikolajczak ir Hansenne (2009)	Emocinis intelektas reiškia individualius emocinės informacijos suvokimo, apdorojimo, reguliavimo ir panaudojimo skirtumus.	Nelis, Quoidbach, Mikolajczak ir Hansenne (2009)

Harms ir Credé (2010)	Emocinis intelektas – ne tik emocijų suvokimas ir reguliavimas , bet ir jų supratimas bei integravimas į pažinimą.	Harms ir Credé (2010)
Schutte, Malouff, Simunek, Mckenley ir Hollander (2010)	Emocinis intelektas – gebėjimas suprasti ir reguliuoti emocijas.	Schutte, Malouff, Simunek, Mckenley ir Hollander (2010)
Nelson ir Low (2010)	Emocinis intelektas – vienintelis svarbiausias kintamasis, turintis įtakos asmeniniams pasiekimams, karjeros sėkmei, lyderystei ir pasitenkinimui gyvenimu. Emocinis intelektas – tai išmoktas gebėjimas , reikalaujantis sistemingo, patirtimi pagrįsto požiūrio į mokymąsi.	Nelson ir Low (2010)
Kidwell, Hardesty, Murtha ir Sheng (2011)	Emocinis intelektas – tai gebėjimas įgyti ir pritaikyti žinias iš savo ir kitų emocijų naudingiems rezultatams pasiekti.	Kidwell, Hardesty, Murtha ir Sheng (2011)
Ramanauskas (2013)	Emocinis intelektas yra grandis , jungianti mąstymą ir jausmus bei leidžianti efektyviau panaudoti tiek materialinius, tiek žmogiškuosius išteklius.	Ramanauskas (2013)
Schutte, Malouff ir Thorsteinsson (2013)	Emocinis intelektas – gebėjimas identifikuoti, suvokti ir reikšti emocijas, ir kontroliuoti savo bei aplinkinių jausmus.	Schutte, Malouff ir Thorsteinsson (2013)
Rauf (2013)	Emocinis intelektas yra gebėjimas kontroliuoti savo ir kitų emocijas konkrečioje situacijoje.	Rauf (2013)
Côte (2014)	Emocinis intelektas yra gebėjimu , susijusių su emocijomis ir emocine informacija, visuma .	Côte (2014)
Chapman (2014)	Emocinis intelektas – jausmas , kaip jūs ir kiti jaučiatės ir ką su tuo daryti. Emocinis intelektas – žinojimas , kas jaučiasi gerai, o kas blogai ir kaip iš blogo pereiti prie gero. Emocinis intelektas – emocinis sąmoningumas, jautrumas ir igūdžiai , kurie padeda išlikti pozityviems ir maksimaliai padidinti savo ilgalaikę laimę bei gerovę.	Chapman (2014)
Serrat (2017)	Emocinis intelektas – gebėjimas atpažinti save, įvertinti ir valdyti savo, kitų bei grupių emocijas.	Serrat (2017)
Kotsou, Mikolajczak, Heeren, Grégoire ir Leys (2019)	Emocinis intelektas – gebėjimai, susiję su emocijų identifikavimu, išraiška , supratimu, valdymu ir naudojimu.	Kotsou, Mikolajczak, Heeren, Grégoire ir Leys (2019)
Purushothaman (2021)	Emocinis intelektas – stimulo iš aplinkos priėmimas, suvokiant emocijas savyje ir kituose, padedant priimti apgalvotus sprendimus.	Purushothaman (2021)
Gonzales (2022)	Emocinis intelektas – tai gebėjimas atpažinti, suprasti ir įvertinti savo ir žmonių, su kuriais bendraujama, emocijas. Emocinis intelektas – tai gebėjimas teisingai suvokti ir įvertinti savo emocijas ir veiksmingai jas išreikšti , kad būtų palaikomi harmoningi tarpasmeniniai santykiai.	Gonzales (2022)
Saha ir kt. (2023)	Emocinis intelektas yra esminis lyderystės komponentas , atspindintis lyderių gebėjimą suprasti, kaip jų emocijos ir veiksmai veikia aplinkinius žmones organizacijoje.	Saha ir kt. (2023)
Laurent (2024)	Emocinis intelektas yra pagrindinis individo savybių matmuo, susijęs su daugybe psichologinių prisitaikymo ir funkcionavimo rodiklių, įskaitant didesnę teigiamą gerovę, laimę, klestėjimą, su karjera susijusius rezultatus, pasitenkinimą gyvenimu ir psichine bei fizine sveikata.	Laurent (2024)

Požiūriai:

1. Gebėjimas atpažinti / identifikuoti savo ir kitų jausmus bei emocijas.
2. Gebėjimas teisingai suvokti / suprasti teigiamas ir neigiamas emocijas ir jausmus savyje ir kituose.

3. Gebėjimas panaudoti emocijas ir jas išreikšti.
4. Gebėjimas reguliuoti / valdyti teigiamas ir neigiamas savo ir kitų emocijas.
5. Gebėjimas kontroliuoti ir vertinti savo ir kitų emocijas.
6. Gebėjimas įgyti, apdoroti ir pritaikyti / panaudoti emocinę informaciją ir žinias.
7. Tam tikros asmeninės savybės ar charakteristikos (pvz.: jautrumas, užuojauta kitiems ir empatija, sąžiningumas ir kt.).
8. Emociniai ir socialiniai įgūdžiai / kompetencijos.
9. Įgūdžių ir gebėjimų rinkinys / visuma.

2 priedas. Psichologinės gerovės samprata

Emocinio intelekto komponentai							
Autorius, metai	Komponentai						Šaltinis, metai
Gardner (1993)	Savimonė	Emocijų valdymas	Emocinė savimonė	Empatija	Tarpasmeniniai santykiai		Birknerova (2011)
Goleman (1995)	Savęs pažinimas	Savireguliacija	Motyvacija	Empatija	Socialiniai įgūdžiai		Goleman (1995)
Goleman (1998)	Savęs pažinimas:	Emocinis sąmoningumas	Tikslus savęs vertinimas	Pasitikėjimas savimi			Goleman (1998)
	Savireguliacija:	Savikontrolė	<u>Patikimumas</u>	<u>Sąžiningumas</u>	Prisitaikymas	<u>Inovacijos</u>	
	Motyvacija:	Pasiekimų siekimas	<u>Isipareigojimas</u>	<u>Iniciatyva</u>	Optimizmas		
	Empatija:	<u>Kitų supratimas</u>	<u>Kitų ugdymas</u>	<u>Orientacija į paslaugas</u>	<u>Ivairovės išnaudojimas</u>	Politinis sąmoningumas	
	Socialiniai įgūdžiai:	Įtaka	<u>Komunikacija</u>	Konfliktų valdymas	Lyderystė	<u>Pokyčių skatinimas</u>	
		<u>Bendradarbiavimas (kooperacija)</u>	Komandiniai įgūdžiai				
Boyatzis ir kt. (2000)	Savimonė	Savęs valdymas	Socialinis sąmoningumas	Socialiniai įgūdžiai			Schulze ir Roberts (2005)
Strettett (2000)	Asmeninės dimensijos:	Savęs pažinimas	Pasitikėjimas savimi	Savikontrolė			Strettett (2000)

	<u>Socialinės dimensijos:</u>	Empatija	Motyvacija	Socialinė kompetencija			
Goleman (2001)	Savęs pažinimas	Socialinis sąmoningumas	Savęs valdymas	Santykių valdymas			Goleman (2001)
	Asmeninės kompetencijos:	Savęs pažinimas	Savęs valdymas				

Goleman, Boyatzis ir McKee (2002)	Socialinės kompetencijos:	Socialinis sąmoningumas	Santykių valdymas				Goleman, Boyatzis ir McKee (2002)
Bar-On (2003)	Savęs suvokimas:	<u>Savęs paįsymas</u>	Emocinė savimonė	<u>Atkaklumas</u>	Nepriklausomybė	Savirealizacija	Bar-On (2003)
	<u>Tarpasmeninis intelektas:</u>	Empatija	Socialinė atsakomybė	Tarpasmeniniai santykiai			
	Streso valdymas:	Atsparumas stresui	Impulsų kontrolė				
	Prisitaikymas:	<u>Realios situacijos suvokimas</u>	Lankstumas	Problemų sprendimas			
	<u>Bendra nuotaika:</u>	<u>Laimė/gerovė</u>	Optimizmas				
Kunnanatt (2004)	Savęs pažinimas	Savireguliacija	Socialinis sąmoningumas	Socialinė įtaka			Kunnanatt (2004)
Petrides, Frederickson ir	Prisitaikymas	Asertyvumas	Emocijų išraiška	Kitų emocijų valdymas	Savo ir kitų emocijų suvokimas	Emocijų reguliavimas	Petrides, Frederickson ir

Norah (2004)	Impulsyvumas	Santykių įgūdžiai	<u>Savivertė</u>	Savimotyvacija	Socialinė kompetencija	Streso valdymas	Norah (2004)
	Empatija	Laimė	Optimizmas				
Salovey ir Grewal (2005)	Emocijų suvokimas	Emocijų naudojimas	Emocijų supratimas	Emocijų valdymas			Salovey ir Grewal (2005)
Ioannidou ir Konstantikaki (2008)	<u>Savo jausmų pažinimas</u>	Savo emocijų valdymas	<u>Motyvų (paskatų) ieškojimas</u>	Kitų žmonių emocijų atpažinimas	Tarpasmeniniai santykiai		Ioannidou ir Konstantikaki (2008)
Bradberry ir Greaves (2009)	Asmeninės kompetencijos:	Savimonė	Savęs valdymas				Bradberry ir Greaves (2009)
	Socialinės kompetencijos:	Socialinis sąmoningumas	Santykių valdymas				
Nelson ir Low (2010)	Savęs vertinimas	<u>Savęs stebėjimas</u>	Savęs pažinimas	Savęs tobulinimas	<u>Savęs auginimas (elgesio taikymas)</u>		Nelson ir Low (2010)

				(mokymasis)			
Kappesser (2010)	Savęs pažinimas	Savęs valdymas	Socialinis sąmoningumas	Socialiniai įgūdžiai			Kappesser (2010)
Henry (2011)	Savęs pažinimas	Savęs valdymas	Socialinis sąmoningumas	Santykių valdymas			Henry (2011)
Yeung (2012)	Savęs pažinimas	Savęs valdymas	Tarpasmeninis išmanymas				Yeung (2012)

Schutte, Malouff, ir Thorsteinsson, (2013)	Savo ir kitų emocijų atpažinimas	Savo ir kitų emocijų suvokimas	Emocijų naudojimas	Savo ir kitų emocijų valdymas			Schutte, Malouff, ir Thorsteinsson, (2013)
Stein, Book ir Kanoy (2013)	Savęs suvokimas:	Emocinė savimonė	<u>Savigarba</u>	<u>Savęs aktualizavimas</u>			Stein, Book ir Kanoy (2013)
	Saviraiška:	Emocinė išraiška	Nepriklausomybė	Asertyvumas			
	<u>Tarpasmeninė sritis:</u>	Tarpasmeniniai santykiai	Empatija	Socialinė atsakomybė			
	<u>Sprendimų priėmimas:</u>	<u>Realybės testavimas</u>	Problemų sprendimas	Impulsų valdymas			
	Streso valdymas:	Lankstumas	Atsparumas stresui	Optimizmas			
Brackett ir Rivers (2014)	Emocijų atpažinimas savyje ir kituose	Emocijų priežasčių ir pasekmių supratimas	<u>Tikslus emocijų apibūdinimas</u>	Emocijų išraiška	Emocijų reguliavimas		Brackett ir Rivers (2014)
Chapman (2014)	Savimonė	Emocijų valdymas	Savimotyvacija	Santykių valdymas	Emocinis mokymas		Chapman (2014)
Pan ir kt. (2014)	Emocijų atpažinimas	<u>Emocijų stebėjimas</u>	Emocijų valdymas	Emocijų naudojimas			Pan ir kt. (2014)
Šimanskienė ir Ramanauskas (2014)	Savo ir kitų emocijų suvokimas	Savo emocijų valdymas	Savimotyvacija				Šimanskienė ir Ramanauskas (2014)

Mohla (2015)	Savęs pažinimas:	Savęs vertinimas	Savo emocijų suvokimas	<u>Objektyvumas</u>	Saviraiška		Mohla (2015)
	Savęs valdymas:	Streso valdymas	Impulsų kontrolė	<u>Savarankiškumas</u>	Prisitaikymas	Problemų sprendimas	
	Savimotyvacija	Optimizmas	Pasiekimų siekis	<u>Pasitenkinimas</u>			
	Socialinis sąmoningumas:	Empatija					
	Socialiniai įgūdžiai:	Tarpasmeniniai santykiai	Komandinis nusiteikimas				
Mayer, Caruso ir Salovey (2016)	Emocijų atpažinimas	<u>Mastymo skatinimas</u>	Emocijų supratimas	Emocijų valdymas			Mayer, Caruso ir Salovey (2016)
Lynn ir Lynn (2016)	Savęs pažinimas ir savikontrolė	Empatija	<u>Socialinis meistriškumas</u>	<u>Asmeninis poveikis</u>	<u>Tikslo ir vizijos įvaldymas</u>		Lynn ir Lynn (2016)
Goleman ir Boyatzis (2017)	Savimonė:	Emocinė savimonė					Goleman ir Boyatzis (2017)
	Savęs valdymas:	<u>Emocinė savikontrolė</u>	Prisitaikymas	Pasiekimų orientacija	<u>Pozityvumas</u>		
	Socialinis sąmoningumas:	Empatija	Organizacinis sąmoningumas				
	Santykių valdymas:	Įtaka	Mokymasis ir mentorystė	Konfliktų valdymas	Komandinis darbas	Įkvepianti lyderystė	
Serrat (2017)	Savęs pažinimas	Emocijų atpažinimas	Savireguliacija	Emocijų valdymas			Serrat (2017)

Drigas ir Papoutsis (2018)	<u>Emocinė vienybė</u>	<u>Transcendencija</u>	<u>Emocijų universalumas, savirealizacija</u>	<u>Socialiniai įgūdžiai, emocijų išmanymas</u>	<u>Socialinis sąmoningumas, empatija, emocijų diskriminacija</u>	<u>Savęs valdymas</u>	Drigas ir Papoutsis (2018)
	Savęs pažinimas	Emocijų atpažinimas, emocijų suvokimas ir išraiška	<u>Emociniai stimulai</u>				

Kotsou, Mikolajczak, Heeren, Grégoire ir Leys (2019)	Emocijų atpažinimas	Emocijų išreiškimas	Emocijų supratimas	Emocijų valdymas			Kotsou, Mikolajczak, Heeren, Grégoire ir Leys (2019)
Purushothaman (2021)	Savęs valdymas:	Savimonė	Savireguliacija	Savimotyvacija			Purushothaman (2021)
	Kitų valdymas:	Socialiniai įgūdžiai	Empatija				

1. Savimonė (savęs pažinimas, suvokimas): 22
2. Sąmoningumas (emocinis, politinis, socialinis, organizacinis): 13
3. Emocijų valdymas (7), kitų emocijų valdymas (2), savo emocijų valdymas (3): 12
4. Empatija: 12
5. Savęs valdymas: 11
6. Motyvacija (savimotyvacija): 10
7. Emocinė savimonė (4) / savo emocijų suvokimas (4): 8
8. Emocijų atpažinimas / kitų žmonių emocijų atpažinimas / savo ir kitų emocijų atpažinimas: 8
9. Santykių valdymas: 8
10. Savireguliacija / savikontrolė: 7
11. Socialiniai įgūdžiai: 7
12. Streso valdymas: 6
13. Tarpasmeniniai santykiai: 5

14. Optimizmas: 5
15. Emocijų išreiškimas / išraiška: 5
16. Socialinė kompetencija: 4
17. Impulsai: 4
18. Emocijų supratimas (5) / emocijų priežasčių ir pasekmių supratimas (1): 6
19. Emocijų naudojimas: 3
20. Pasiekimai: 3
21. Komandinis darbas: 3
22. Problemų sprendimas: 3
23. Kitų emocijų suvokimas: 3
24. Mokymasis / emocinis mokymasis / mentorystė: 3
25. Savęs vertinimas: 3
26. Įtaka: 2
27. Socialinė atsakomybė: 2

3 priedas. Psichologinės gerovės samprata

Autorius, metai	Apibrėžimas / samprata	Šaltinis, metai
Jung (1939)	Psichologinė gerovė – sėkmingas pusiausvyros tarp priešingų jėgų – introversijos ir ekstrasijos sukūrimas asmenybėje	Amichai-Hamburger (2009)
Ryff (1995)	Psichologinė gerovė – pozityvus požiūris į save, valdymo jausmą, autonomiją, teigiamus santykius su kitais žmonėmis, gyvenimo tikslo ir prasmės pojūtį bei nuolatinio augimo ir tobulėjimo jausmas	Ryff (1995)
Diener, Suh, Lucas ir Smith (1999)	Psichologinė gerovė – plati reiškinių kategorija, apimanti emocines reakcijas, pasitenkinimą įvairiomis gyvenimo sritimis ir bendrą gyvenimo pasitenkinimo vertinimą	Van der Wal, Karremans ir Cillessen (2016)
Keyes, Shmotkin ir Ryff (2002)	Psichologinė gerovė – suvokimas apie įsitraukimą į egzistencinius gyvenimo iššūkius	Keyes, Shmotkin ir Ryff (2002)
Smith ir kt. (2003)	Psichologinės gerovės – konstruktas apimantis įvairius kitus svarbius konstruktus, tokius kaip depresija, nerimas, kančia, moralė	Rowold (2011)
Diaz ir kt. (2006)	Psichologinė gerovė - teigiamas žmogaus funkcionavimas, daugiausia dėmesio skiriant įgūdžių ugdymui ir asmeniniam augimui, kurie abu laikomi pagrindiniais visaverčio ir prasmingo gyvenimo rodikliais	Wells (2010)
Deci ir Ryan (2008)	Psichologinė gerovė – teigiamų afektinių būsenų, tokių kaip laimė (hedoninė perspektyva) ir optimalaus efektyvumo funkcionavimas individualiame ir socialiniame gyvenime (eudaimoninė perspektyva), derinys.	Deci ir Ryan (2008)
Huppert (2009)	Psichologinė gerovė - geros savijautos ir efektyvaus funkcionavimo derinys, kuris siejamas su gerai besiklostančiu gyvenimu	Huppert (2009)
Amichai-Hamburger (2009)	Psichologinė gerovė – konceptas, nurodantis individualią psichologinės pusiausvyros būseną	Amichai-Hamburger (2009)
Brumfitt (2009)	Psichologinė gerovė - nuotaikos ir nuotaikos sutrikimų lygis	Brumfitt (2009)
Sharma ir Sharma (2010)	Psichologinė gerovė – subjektyvaus, ilgalaikio pasitenkinimo gyvenimu jausmas	Sharma ir Sharma (2010)
Stone, Schwartz, Broderick ir Deaton (2010)	Psichologinė gerovė – bendras žmogaus gyvenimo ir emocinės būsenos vertinimas ir pagrindinis asmenų ir grupių sveikatos aspektas	Stone, Schwartz, Broderick ir Deaton (2010)
Salami (2011)	Psichologinė gerovė – konstruktas, apimantis tiek emocinius, tiek kognityvinius elementus	Salami (2011)
Bulotaitė, Pociūtė, Bliumas ir Dovydaitienė (2012)	Psichologinė gerovė – daugiadimensinis konstruktas, atspindintis optimalų, į sveikatą orientuotą individo funkcionavimą	Bulotaitė, Pociūtė, Bliumas ir Dovydaitienė (2012)
Bagdonas, Urbanavičiūtė, Kairys, Liniauskaitė ir Girdzijauskienė (2012)	Psichologinė gerovė – pasitenkinimo jausmas, vertinant gyvenimą ir jo sritis	Bagdonas, Urbanavičiūtė, Kairys, Liniauskaitė ir Girdzijauskienė (2012)
Stephoe ir kt (2015)	Psichologinė gerovė – nuotaikų, mąstymo apie savo gyvenimo gerumą, socialinio funkcionavimo ir nuomonės apie savo gyvenimo prasmę ir tikslą derinys.	Astatke, Weng ir Chen (2024)
Matud, Lopez-Curbelo ir Fortes (2019)	Psichologinė gerovė – tai visavertis ir pasitenkinimą teikiantis gyvenimas, apimantis individo vystymąsi ir savirealizaciją	Matud, Lopez-Curbelo ir Fortes (2019)
Obrenovic, Jianguo, Khudaykulov ir Khan (2020)	Psichologinė gerovė – emocinė ir psichinė būklė, pasitenkinimas darbo lygiu ir bendras pasitenkinimas gyvenimu	Obrenovic, Jianguo, Khudaykulov ir Khan (2020)

Kubzansky ir kt. (2023)	Psichologinė gerovė – jausmai, pažinimo gebėjimai ir strategijos, susijusios su teigiamu funkcionavimu (įskaitant hedoninę ir eudaimoninę gerovę), kurios siejamos su geresne fizine sveikata ir ilgesniu gyvenimo trukme konstruktas	Kubzansky ir kt. (2023)
----------------------------	---	----------------------------

4 priedas. Kiekybinio tyrimo instrumentarijus

Tyrimo kriterijai	Teiginiai
1 diagnostinis blokas - sąmoningumas	
Savimone	1. Vadovas priimdamas sprendimus atsižvelgia į savo emocinę būseną (pvz.: nepriima skubotų sprendimų esant blogai nuotaikai). 2. Vadovas geba atpažinti savo klaidas ir naudoja jas savo tobulėjimui.
Socialinis ir emocinis sąmoningumas	1. Vadovas įdėmiai klausosi darbuotojų ir atpažįsta neverbalinius signalus (pvz.: kūno kalbą, toną, emocijas). 2. Vadovas suvokia santykius organizacijoje (pvz.: darbuotojų tarpusavio dinamiką, komandinę atmosferą) ir atsižvelgia į darbuotojų poreikius bei jausmus. 3. Vadovas suvokia efektyvaus bendravimo svarbą organizacijoje ir geba prisitaikyti prie skirtingų darbuotojų bei situacijų.
Savo ir kitų emocijų atpažinimas ir suvokimas	1. Vadovas aiškiai atpažįsta savo emocijas, nuotaiką ir supranta, kaip jos gali paveikti bendravimą su darbuotojais ar partneriais. 2. Vadovas geba tiksliai atpažinti kitų darbuotojų emocijas ir suprasti, kaip jie jaučiasi. 3. Vadovas supranta, kad darbuotojų emocijos priklauso nuo situacijos ir konteksto. 4. Vadovas geba atskirti tikras ir apsimestinas darbuotojų emocijas.
Empatija	1. Vadovas yra jautrus kitų darbuotojų poreikiams ir juos supranta. 2. Vadovas geba įsijausti į darbuotojų jausmus bei požiūrį. 3. Vadovas geba pažvelgti į situaciją iš kito žmogaus perspektyvos.
Emocijų išraiška	1. Vadovas geba aiškiai ir užtikrintai išreikšti savo emocijas, nuomonę bei įsitikinimus. 2. Vadovas atvirai komunikuoja savo jausmus tiek žodžiu, tiek neverbaliniais būdais (pvz.: kūno kalba, tonu, mimikomis). 3. Vadovas geba konstruktyviai reikšti emocijas.
2 diagnostinis blokas - savęs valdymas	
Savo emocijų valdymas	1. Vadovas geba valdyti emocijas skirtingose darbinėse situacijose. 2. Vadovas išlaiko savo emocijų kontrolę net stresinėse situacijose. 3. Vadovas reguliuoja savo emocijas taip, kad jos neprieštarautų darbo tikslams.
Savikontrolė	1. Vadovas geba valdyti savo impulsyvias reakcijas ir nemalonius jausmus. 2. Vadovas geba išlaikyti ramybę ir kontrolę esant spaudimui. 3. Vadovas reguliuoja savo jausmus, mintis ir elgesį pagal asmeninius vertybinius principus.
Streso valdymas	1. Vadovas geba išlikti ramus ir susikaupęs sudėtingose ar įtemptose situacijose. 2. Vadovas geba lanksčiai reaguoti į nepalankius įvykius ir stresines situacijas. 3. Vadovas išlaiko vidinę pusiausvyrą, neleidžiant emocijoms trikdyti darbo. 4. Vadovas geba valdyti savo reakcijas stresinėse darbo situacijose.
Adekvatus savęs ir savo emocijų vertinimas	1. Vadovas geba adekvačiai vertinti savo kompetencijas. 2. Vadovas geba objektyviai įvertinti savo jausmus ir elgesį. 3. Vadovas realistiškai vertina savo stipriąsias ir silpnąsias puses.
3 diagnostinis blokas - savimotyvacija	

Motyvacija	1. Vadovas siekia tikslų, rodo iniciatyvą ir nuolat stengiasi tobulėti. 2. Vadovas išlaiko atkaklumą susidūręs su iššūkiais ir sunkumais. 3. Vadovas veikia kryptingai ir nuosekliai siekia savo tikslų. 4. Vadovas išlaiko motyvaciją siekdamas tikslų tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime.
Optimizmas	1. Vadovas geba matyti teigiamą gyvenimo pusę. 2. Vadovas palaiko pozityvų požiūrį susidūręs su laikinomis nesėkmėmis. 3. Vadovas geba atsitiesti po nesėkmių ir matyti jas kaip mokymosi galimybę. 4. Vadovas išlaiko pozityvų nusiteikimą susidūręs su pokyčiais, nežinomybe ar rizika.
Pasitikėjimas savimi	1. Vadovas pateikia save užtikrintai. 2. Vadovas drąsiai reiškia net nepopuliarias nuomones. 3. Vadovas ryžtingai gina savo pozicijas net esant neapibrėžtumui ar spaudimui.
4 diagnostinis blokas - tarpasmeninė kompetencija	
Santykių valdymas	1. Vadovas geba kurti ir palaikyti kokybiškus santykius su darbuotojais. 2. Vadovas geba efektyviai komunikuoti ir aiškiai perteikti savo mintis darbuotojams. 3. Vadovas geba konstruktyviai spręsti konfliktus ir nesutarimus. 4. Vadovas geba motyvuoti ir palaikyti kitus per pozityvų bendravimą.
Socialinė kompetencija	1. Vadovas geba efektyviai bendrauti su kitais (pvz.: darbuotojais, klientais, partneriais). 2. Vadovas pasižymi socialiniais įgūdžiais, leidžiančiais prisitaikyti prie įvairių situacijų. 3. Vadovas geba bendradarbiauti su kitais ir kurti konstruktyvius santykius. 4. Vadovas geba numatyti kitų reakcijas ir kurti tvirtus profesinius ryšius.
Problemų ir konfliktų sprendimas	1. Vadovas geba rasti sprendimus situacijose, kuriose vyrauja emocijos. 2. Vadovas geba atpažinti problemas ir taikyti tinkamus sprendimus jas išspręsti. 3. Vadovas geba valdyti konfliktus organizacinėje aplinkoje.
Komandinis darbas	1. Vadovas geba bendradarbiauti su darbuotojais siekiant bendro tikslo ir prisidėti prie bendrų rezultatų. 2. Vadovas kuria pozityvius santykius ir puoselėja pagarbą komandoje. 3. Vadovas skatina bendradarbiavimu grįsta atmosferą ir įtraukia kitus į sprendimų priėmimą. 4. Vadovas geba subordinuoti asmeninius interesus komandos tikslams.

5 priedas. Anketa

ANKETA

Gerb. Respondente,

Esu KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentas Nedas Mejeras ir atlieku tyrimą magistro baigiamojo projekto tema „Vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajos“, kurio tikslas yra identifikuoti, kaip darbuotojai vertina vadovo emocinio intelekto raišką ir kaip vadovo emocinis intelektas siejasi su jų psichologine gerove.

Jūsų atvira nuomonė nagrinėjamais aspektais yra itin svarbi, nes tik remiantis ja galima pasiekti tyrimo tikslą.

Anketa yra anoniminė, rezultatai bus apibendrinti ir panaudoti moksliniais tikslais, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus.

Įvertinkite pateiktus teiginius, pasirinkdami vieną iš atsakymų variantų: N – tikrai ne; DN – daugiau ne, negu taip; A – nei ne, nei taip; DT – daugiau taip, negu ne; T – tikrai taip.

Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus ir linkiu sėkmės.

1. Pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie įstaigos vadovo sąmoningumą.

Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą

Teiginiai	N	DN	A	DT	T
Vadovas priimdamas sprendimus atsižvelgia į savo emocinę būseną (pvz.: nepriima skubotų sprendimų esant blogai nuotakai).					
Vadovas geba atpažinti savo klaidas ir naudoja jas savo tobulėjimui.					
Vadovas įdėmiai klausosi darbuotojų ir atpažįsta neverbalinius signalus (pvz.: kūno kalbą, toną, emocijas).					
Vadovas suvokia santykius organizacijoje (pvz.: darbuotojų tarpusavio dinamiką, komandinę atmosferą) ir atsižvelgia į darbuotojų poreikius bei jausmus.					
Vadovas suvokia efektyvaus bendravimo svarbą organizacijoje ir geba prisitaikyti prie skirtingų darbuotojų bei situacijų.					
Vadovas aiškiai atpažįsta savo emocijas, nuotaiką ir supranta, kaip jos gali paveikti bendravimą su darbuotojais ar partneriais.					
Vadovas geba tiksliai atpažinti kitų darbuotojų emocijas ir suprasti, kaip jie jaučiasi.					
Vadovas supranta, kad darbuotojų emocijos priklauso nuo situacijos ir konteksto.					
Vadovas geba atskirti tikras ir apsimestinas darbuotojų emocijas.					
Vadovas yra jautrus kitų darbuotojų poreikiams ir juos supranta.					
Vadovas geba įsijausti į darbuotojų jausmus bei požiūrį.					
Vadovas geba pažvelgti į situaciją iš kito žmogaus perspektyvos.					
Vadovas geba aiškiai ir užtikrintai išreikšti savo emocijas, nuomonę bei įsitikinimus.					
Vadovas atvirai komunikuoja savo jausmus tiek žodžiu, tiek neverbaliniais būdais (pvz.: kūno kalba, tonu, mimikomis).					
Vadovas geba konstruktyviai reikšti emocijas.					

2. Pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie įstaigos vadovo savęs valdymą.

Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	N	DN	A	DT	T
Vadovas geba valdyti emocijas skirtingose darbinėse situacijose.					
Vadovas išlaiko savo emocijų kontrolę net stresinėse situacijose.					
Vadovas reguliuoja savo emocijas taip, kad jos neprieštarautų darbo tikslams.					
Vadovas geba valdyti savo impulsyvias reakcijas ir nemalonius jausmus.					
Vadovas geba išlaikyti ramybę ir kontrolę esant spaudimui.					
Vadovas reguliuoja savo jausmus, mintis ir elgesį pagal asmeninius vertybinius principus.					
Vadovas geba išlikti ramus ir susikaupęs sudėtingose ar įtemptose situacijose.					
Vadovas geba lanksčiai reaguoti į nepalankius įvykius ir stresines situacijas.					
Vadovas išlaiko vidinę pusiausvyrą, neleidžiant emocijoms trikdyti darbo.					
Vadovas geba valdyti savo reakcijas stresinėse darbo situacijose.					
Vadovas geba adekvačiai vertinti savo kompetencijas.					
Vadovas geba objektyviai įvertinti savo jausmus ir elgesį.					
Vadovas realistiškai vertina savo stipriąsias ir silpnąsias puses.					

3. Pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie įstaigos vadovo savimotyvaciją.

Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	N	DN	A	DT	T
Vadovas siekia tikslų, rodo iniciatyvą ir nuolat stengiasi tobulėti.					
Vadovas išlaiko atkaklumą susidūręs su iššūkiais ir sunkumais.					
Vadovas veikia kryptingai ir nuosekliai siekia savo tikslų.					
Vadovas išlaiko motyvaciją siekdamas tikslų tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime.					
Vadovas geba matyti teigiamą gyvenimo pusę.					
Vadovas palaiko pozityvų požiūrį susidūręs su laikinomis nesėkmėmis.					
Vadovas geba atsitiesti po nesėkmių ir matyti jas kaip mokymosi galimybę.					
Vadovas išlaiko pozityvų nusiteikimą susidūręs su pokyčiais, nežinomybe ar rizika.					
Vadovas pateikia save užtikrintai.					
Vadovas drąsiai reiškia net nepopuliarias nuomones.					
Vadovas ryžtingai gina savo pozicijas net esant neapibrėžtumui ar spaudimui.					

4. Pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie įstaigos vadovo tarpasmeninę kompetenciją.

Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	N	DN	A	DT	T
Vadovas geba kurti ir palaikyti kokybiškus santykius su darbuotojais.					
Vadovas geba efektyviai komunikuoti ir aiškiai perteikti savo mintis darbuotojams.					
Vadovas geba konstruktyviai spręsti konfliktus ir nesutarimus.					
Vadovas geba motyvuoti ir palaikyti kitus per pozityvų bendravimą.					

Vadovas geba efektyviai bendrauti su kitais (pvz.: darbuotojais, klientais, partneriais).					
Vadovas pasižymi socialiniais įgūdžiais, leidžiančiais prisitaikyti prie įvairių situacijų.					
Vadovas geba bendradarbiauti su kitais ir kurti konstruktyvius santykius.					
Vadovas geba numatyti kitų reakcijas ir kurti tvirtus profesinius ryšius.					
Vadovas geba rasti sprendimus situacijose, kuriose vyrauja emocijos.					
Vadovas geba atpažinti problemas ir taikyti tinkamus sprendimus jas išspręsti.					
Vadovas geba valdyti konfliktus organizacinėje aplinkoje.					
Vadovas geba bendradarbiauti su darbuotojais siekiant bendro tikslo ir prisidėti prie bendrų rezultatų.					
Vadovas kuria pozityvius santykius ir puoselėja pagarbą komandoje.					
Vadovas skatina bendradarbiavimu grįsta atmosferą ir įtraukia kitus į sprendimų priėmimą.					
Vadovas geba subordinuoti asmeninius interesus komandos tikslams.					

5. Pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų jauseną ir/ar požiūrį apie psichologinę gerovę organizacijoje.

Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	N	DN	A	DT	T
Mano fizinė sveikata puiki.					
Jaučiuosi užtikrintas (-a) dėl savo ateities.					
Dažnai jaučiu energijos stoką.					
Esu patenkintas (-a) savo pajamomis.					
Man dažnai ką nors skauda.					
Abejoju, ar galiu pasitikėti savo šeima.					
Dažnai būnu nervingas (-a).					
Mano pajamos garantuoja man saugumą.					
Esu patenkintas (-a) santykiais šeimoje (jei neturite šeimos – šeima, kurioje augote).					
Palygines (-usi) savo gaunamą atlygį su kitų, jaučiuosi nevykėlis (-ė).					
Esu pakankamai darbingas (-a).					
Mano nuotaikos dažnai kinta.					
Kartais jaučiuosi toks (-ia) išsekęs (-usi), kad dingsta noras gyventi.					
Manau esu sveikesnis (-ė) nei dauguma žmonių.					
Dažnai būnu prislėgtas (-a).					
Pagal pragyvenimo lygį priskiriu save neturtingiesiems.					
Apskritai jaučiuosi puikiai.					
Dažnai jaučiuosi pavargęs (-usi).					
Esu patenkintas (-a) darbo sąlygomis.					
Esu nepriklausomas (-a) nuo kitų.					
Gera susidoroju su savo kasdienėmis pareigomis.					
Bendravimas su artimaisiais man kelia įtampą.					
Galiu kontroliuoti savo gyvenimą.					

Yra daug žmonių, su kuriais bet kada galiu atvirai pasikalbėti.					
Mano šeima yra mano ramstis.					
Dažnai jaučiuosi nedarbingas (-a).					
Esu organizuotas žmogus.					
Darbe jaučiu didelę įtampą.					
Mane tenkina mano pasirinkta (jau turima) profesija / specialybė.					
Gyvenime nuolat kuo nors nusiviliu.					
Gyvenime patiriu daug įtampos.					
Yra žmonių, kuriems aš tikrai rūpiu.					
Gera jaučiuosi gyvendamas (-a) Lietuvoje.					
Giminystės ryšiai man labai svarbūs.					
Mažai su kuo galiu pasidalyti savo rūpesčiais.					
Turiu per mažai artimų draugų.					
Man malonu leisti laiką su artimaisiais.					
Palyginti su kitais, lengvai įveikiu stresą.					
Dažnai sergu.					
Esu patenkintas (-a) savo darbo turiniu.					
Galiu pasitikėti draugais.					
Manau esąs (-anti) stiprus žmogus.					
Esu optimistas (-ė).					
Manau, kad sugebu kontroliuoti savo jausmus ir elgesį.					
Dažnai jaučiuosi neturintis (-i) jėgų atlikti kasdienes darbus.					
Esu patenkintas (-a) santykiais su savo vaikais.					
Gera jaučiuosi būdamas (-a) Lietuvos piliečiu (-e).					
Mane tenkina mano atlyginimas.					
Optimistiškai žiūriu į savo ateitį.					
Jaučiu pasitenkinimą savo atliekama veikla.					
Man sunku užmegzti artimus santykius.					
Nuolat turiu vartoti vaistus.					
Mano finansinė padėtis gera.					
Esu patenkintas (-a) santykiais su draugais.					
Nuolat patenku į tokias situacijas, kuriose pasijuntu nieko negalis (-inti) pakeisti.					
Esu patenkintas (-a) santykiais su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e).					
Apie save esu geros nuomonės.					
Mano gyvenimo tikslai aiškūs.					
Jaučiuosi dvasiškai stiprus (-i).					

6. Prašome atsakyti į keletą klausimų apie save.

Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Amžius	Išsilavinimas	Darbo stažas organizacijose	Darbo sektorius
--------	---------------	-----------------------------	-----------------

☐ Iki 20 metų	☐ vidurinis	☐ iki 1 metų	☐ darbas administracijoje
☐ 20-29 metai	☐ aukštesnysis	☐ 1-5 metai	☐ darbas gamyboje
☐ 30-39 metai	☐ aukštasis	☐ 6-15 metų	☐ darbas paslaugų sektoriuje
☐ 40-49 metai	☐ universitetinis	☐ 16-25 metų	☐ kt.
☐ 50-59 metai		☐ 26 ir daugiau	
☐ 60 ir daugiau			

Prašome dar kartą peržiūrėti anketą ir įsitikinti, kad atsakėte į visus klausimus bei teiginius.

Jūsų nuomonė yra ypač vertinga.

Ačiū už skirtą laiką, pagalbą ir dalyvavimą apklausoje.

6 priedas. Kokybinio tyrimo instrumentarijus

Tyrimo kriterijai	Klausimai
Vadovo sąmoningumo ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajos	1. Kaip dažnai stabtelite apmąstyti savo emocijas ar reakcijas darbo situacijose? Gal galite prisiminti situacijas, kurios pastaruoju metu privertė Jus apmąstyti savo kaip vadovo elgesį? 2. Kaip Jums sekasi pastebėti ir atpažinti savo darbuotojų emocines reakcijas ir nuotaikų pokyčius? Iš kokių ženklų dažniausiai suprantate jų vidinę būseną? Kaip, Jūsų manymu, darbuotojų emocinės būsenos veikia darbinę aplinką – tiek pozityviai, tiek negatyviai? 3. Kaip manote, empatija yra Jūsų stiprybė, ar sritis, kurią vis dar sąmoningai tobulinate? Kaip, Jūsų nuomone, vadovo empatija siejasi su darbuotojų psichologine gerove? Gal galite pateikti konkretų pavyzdį iš savo praktikos? 4. Ar pastebite sąsajas tarp savo elgesio ar emocinės būsenos ir darbuotojų motyvacijos, streso ar pasitenkinimo darbu? Kaip sąmoningai priimate sprendimą – savo emocijas parodyti darbuotojams ar jas nuslėpti / valdyti?
Vadovo savęs valdymo ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajos	1. Kaip Jums sekasi valdyti savo emocijas sudėtingose ar įtemptose situacijose? Įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5? 1 – labai pavyksta, 5 – visiškai nepavyksta. Gal galite pateikti konkrečią situaciją, kai savęs valdymas padėjo išvengti konflikto ar įtampos komandoje? 2. Kokie metodai ar praktikos Jums labiausiai padeda išlaikyti emocinę pusiausvyrą darbo dienos metu? Gal galite pateikti pavyzdžių, kaip tai veikia / neveikia darbuotojų psichologinę būseną? 3. Kaip nusprendžiate, kada savo emocijas parodyti darbuotojams, o kada jas pasilikti sau? Kaip šie pasirinkimai veikia darbuotojų psichologinę gerovę? 4. Kiek Jums pavyksta objektyviai įvertinti savo elgesį ir kaip, Jūsų manymu, tai veikia darbuotojų reakcijas, emocijas ir pasitikėjimą Jumis? Kokiais būdais pastebite šį poveikį – iš veido išraiškų, emocijų svyravimų ar kt. ženklų?
Vadovo savimotyvacijos ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajos	1. Kaip apibūdintumėte savo vidinę motyvaciją vadovo vaidmenyje? Kokie veiksniai Jus įkvepia išlikti energingam, įsitraukusiam ir pozityviam net tada, kai darbas tampa sudėtingas? Kaip Jūsų energija bei nusiteikimas atspindi darbuotojų požiūrį į darbą? 2. Ar esate pastebėjęs, kad Jūsų energingumas ir optimizmas tiesiogiai atsiliepia komandos / darbuotojų nuotaikai? Kaip tai pasireiškia? Gal galite pateikti keletą pavyzdžių. 3. Kaip atsiskleidžia Jūsų pasitikėjimas savimi? Kas jį stiprina ir kaip, Jūsų nuomone, toks pasitikėjimas veikia darbuotojų vidinį užtikrintumą, pasitikėjimu Jumis bei jų psichologinę gerovę? 4. Kaip elgiatės situacijose, kai pajaučiate, kad Jūsų motyvacija sumažėjusi? Kaip tai jaučia darbuotojai ir kokią poveikį tai turi jų emocinei būsenai bei darbo atmosferai?

Vadovo tarpasmeninės kompetencijos ir darbuotojų psichologinės gerovės sąsajos	1. Kaip, Jūsų nuomone, Jūsų bendravimo būdas veikia darbuotojų savijautą, išitraukimą ir motyvaciją? Gal galite pateikti pavyzdį ar situaciją, kai aiškus / neaiškus bendravimas turėjo įtakos darbuotojų emocinei būsenai? 2. Kaip, Jūsų nuomone, Jūsų tarpasmeninių įgūdžių lygis (gebėjimas išklausyti, valdyti toną, ieškoti kompromiso) prisideda prie darbuotojų saugumo jausmo ir emocinės pusiausvyros? 3. Kaip Jums sekasi spręsti konfliktus komandoje? Kokias strategijas taikote? Gal galite pasidalinti konkrečia situacija, kai Jūsų reakcija konflikte turėjo poveikį komandos psichologinei atmosferai. 4. Kaip apibūdintumėte savo vaidmenį kuriant komandos bendradarbiavimo kultūrą? Kokiais būdais stipriname pasitikėjimą tarp komandos narių? Kaip, Jūsų nuomone, tai atsispindi darbuotojų emocinėje savijautoje?
---	---

7 priedas. Emocinio intelekto diagnostinių blokų patikimumo rodikliai (Cronbach alfa)

**Sąmoningumas
diagnostinis blokas**

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	15

**Savęs valdymas
(diagnostinis blokas)**

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	13

**Savimotyvacija
diagnostinis blokas**

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	11

**Tarpasmeninė
kompetencijas -
diagnostinis blokas**

Cronbach's Alpha	N of Items
.938	15

8 priedas. Interviu Nr. 1

1. Kaip dažnai stabtelite apmąstyti savo emocijas ar reakcijas darbo situacijose? Gal galite prisiminti situacijas, kurios pastaruoju metu priverė Jus apmąstyti savo kaip vadovo elgesį?

Sakyčiau, gana dažnai, gal net per dažnai kartais, bet čia turbūt nuo žmogaus priklauso. Žinot, metrologija – labai tokia... techninė sritis, viskas apie skaičius, tikslumą, stabilumą, ten emocijoms vietos kaip ir nėra, bent jau teoriškai. Bet realybėje jos vis tiek atsiranda. Pastaruoju metu buvo kelios situacijos su klientais, kurie labai spaudė dėl terminų – skambina, rašo, viskas „reikia vakar“. Ir tada pagauni save, kad kalbi griežčiau, nei pats norėtum – nerėki, ne konfliktuoji, bet tonas pasikeičia. Po to, kai lieki vienas, tada supranti, pradedi galvoti – ar tikrai taip reikėjo? Ar čia padėjau, ar tiesiog išliejau savo įtampą? Ir tada supranti, kad galėjai ramiau. Tai tokie momentai priverčia stabtelėti ir pasižiūrėti į save iš šono..

2. Kaip Jums sekasi pastebėti ir atpažinti savo darbuotojų emocines reakcijas ir nuotaikų pokyčius? Iš kokių ženklų dažniausiai suprantate jų vidinę būseną? Kaip, Jūsų manymu, darbuotojų emocinės būsenos veikia darbinę aplinką – tiek pozityviai, tiek negatyviai?

Šiaip, šiaip tai atrodo, kad pastebiu... bet čia toks dalykas, pats savęs normaliai neįvertinsi. Bet pas mus kolektyvas mažas ir mes daug metų kartu, tai tuos žmones jau... jauti. Dažnai ne iš to, ką jis pasako, o šiaip iš visko. Būna, kad žmogus nieko nesako, lyg ir viskas gerai, bet matai – kažkas ne taip. Ateina, pasisveikina, bet toks... be nuotaikos. Labai trumpai. Ir jau supranti. Ir dar būna, kad pradeda strigt ties paprastais dalykais. Kur anksčiau net nekildavo klausimų, o dabar sėdi, galvoja, tada klausia to, ko paprastai neklaustų. Atsiranda smulkios klaidos – ne kažkas rimto, bet tokios... išsiblaškymo. Ir tada supranti, kad čia ne apie žinias, ne apie darbą, o apie... nu galvą. Ar pavargęs, ar kažkas spaudžia, ar namie problemos – ne visada žinai, bet matai, kad žmogus ne savo kailyje. Dar labai matosi iš bendravimo. Jeigu žmogus užsidaro, nebešneka, nebesiūlo nieko, nors anksčiau siūlydavo, tai čia jau ženklas. Kartais net iš to, kaip sėdi. Sėdi toks susitraukęs, žiūri į stalą, ne į akis. Kalba trumpai, be noro. O kai nuotaika gera – tai irgi labai aiškiai matosi. Tada ateina patys, klausia, pasakoja, pajuokauja. Ir darbas tada eina lengviau, nereikia stumti, spausti. Kažkaip savaime viskas vyksta. Ir tas jaučiasi visoje komandai. Ir jeigu vienas ar du ateina blogos nuotaikos, labai greitai atmosfera pasikeičia. Emocijos gal ir nėra ant stalo padėtos, bet jos daro labai daug. Ir jeigu nematai jų arba apsimeti, kad nematai, tai ryšys su žmonėmis labai greitai dingsta..

3. Kaip manote, empatija yra Jūsų stiprybė, ar sritis, kurią vis dar sąmoningai tobulinate? Kaip, Jūsų nuomone, vadovo empatija siejasi su darbuotojų psichologine gerove? Gal galite pateikti konkretų pavyzdį iš savo praktikos?

Empatija... na man atrodo, kad čia mano stiprybė. Nors aišku, gal kiti pasakytų kitaip, bet aš pats taip jaučiu. Be empatijos būtų labai sunku. Ir man, ir darbuotojams. Nes jeigu tu nematai žmogaus, matai tik darbą, tik skaičius, tai labai greitai pradedi daryt sprendimus, kurie atrodo logiški, bet realiai žmones tiesiog.. O tada ir rezultatai krenta. Empatija, mano galva, labai tiesiogiai siejasi su tuo, kaip žmogus jaučiasi darbe. Jei vadovas jos neturi, darbuotojai labai greitai pajunta. Net nereikia kažko garsiai sakyti. Atmosfera pasikeičia, žmonės užsidaro. Pavyzdžio... pavyzdžio dabar taip greitai, nu... nesugalvoju. Bet pats principas man čia aiškus..

4. Ar pastebite sąsajas tarp savo elgesio ar emocinės būsenos ir darbuotojų motyvacijos, streso ar pasitenkinimo darbu? Kaip sąmoningai priimate sprendimą – savo emocijas parodyti darbuotojams ar jas nuslėpti / valdyti ?

Taip, tikrai pastebiu. Jei pats esu įsitempęs, net jeigu stengiuosi nieko nerodyti, jie vis tiek jaučia. Jie tampa tylesni, atsargesni, mažiau klausia. Ir tada aš pats pagaunu save ir galvoju – nu gerai, stop, nereikia dabar visiems tos mano būsenos krauti. Bandau pasilaikyti sau. O kai noriu, kad komanda

labiau įsitrauktų, tada atvirkščiai – leidžiu sau būt atviresnis, daugiau pabendraut, pajuokaut. Ir matai, kad tada ir jie labiau atsipalaiduoja. Tai ryšys čia tikrai tiesioginis..

5. Kaip Jums sekasi valdyti savo emocijas sudėtingose ar įtemptose situacijose? Įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5? 1 – labai pavyksta, 5 – visiškai nepavyksta. Gal galite pateikti konkrečią situaciją, kai savęs valdymas padėjo išvengti konflikto ar įtampos komandoje?

Jeigu skalėj, tai sakyčiau gal 2. Nemanau, kad puikiai čia tvarkausi, bet, manau susitvarkau, susitvarkau, vadovui konfliktuoti nėra kada. Mes dirbam kartu daug metų, komanda maža, tai kažkaip išmoksti save susilaikyti. Buvo tokia situacija... senesnė... su technine problema. Ilgai sprendėm, sprendimo nėra, laikas spaudžia, visi pavargę. Emocijų daug, aišku, ir mano. Bet kažkur viduj supratau: jeigu dabar pradėsiu kelti balsą ar spausti, nu nieko nebus. Sustojom, nusiraminom, peržiūrėjom viską iš naujo. Ir tada jau ramiai radom, kur problema. Tai tas savęs suvaldymas tikrai padėjo.

6. Kokie metodai ar praktikos Jums labiausiai padeda išlaikyti emocinę pusiausvyrą darbo dienos metu? Gal galite pateikti pavyzdžių, kaip tai veikia / neveikia darbuotojų psichologinę būseną?

Man labai padeda paprasti dalykai. Išeiti trumpam pasivaikščioti. Kai matau, kad galva pilna, informacijos per daug, viskas maišosi – išeinu, apeinu ratą ir grįžtu ramesnis. Ir pastebėjau: kai vadovas skuba, visi pradeda skubėti, ir tada prasideda chaosas. O kai pats esi ramesnis, darbuotojai irgi stabilesni. Tas labai jaučiasi..

7. Kaip nusprendžiate, kada savo emocijas parodyti darbuotojams, o kada jas pasilikti sau? Kaip šie pasirinkimai veikia darbuotojų psichologinę gerovę?

Čia nėra vieno recepto. Kartais net nepastebi, kaip nusprendi. Būna, ateini ryte ir jauti, kad kažkas viduj ne taip – nuovargis, gal kažkas už darbo ribų. Ir tada galvoji: ar dabar verta tai rodyti? Jeigu matau, kad mano emocija gali padėti – nuraminti, parodyti, kad viskas kontroliuojama – tada specialiai būnu ramesnis ir atvirkščiai, jeigu reikia padrašinti, paskatinti, tada paduodi tos energijos šiek tiek. Sakykim, jei kažkas nepavyko ir matau, kad žmonės pradeda nervintis, tai aš tyčia rodau: „nieko tokio, susitvarkysim“. O jeigu jaučiu, kad pats susierzinęs, tai stengiuosi to nerodyt. Jeigu pradėsi rodyti, tas nervas pereina visiems labai greitai, o tolko iš to nulis, nėra ko rodyti, manau. Žmonės gi jaučia. Ir tada jau galvoje ne darbas, o emocijos. Tai dažniausiai klausiu savęs: ar tai padės, ar pakenks? Jei pakenks – pasilieku sau...

8. Kiek Jums pavyksta objektyviai įvertinti savo elgesį ir kaip, Jūsų manymu, tai veikia darbuotojų reakcijas, emocijas ir pasitikėjimą Jumis? Kokiais būdais pastebite šį poveikį – iš veido išraiškų, emocijų svyravimų ar kt. ženklų?

Nu su tuo objektyvumu... visko būna. Kartais atrodo, kad viską padarei gerai, o po to matai reakcijas ir supranti – gal ne visai. Aš žiūriu į žmones. Kaip jie stovi, kaip žiūri, ar žiūri į akis. Jeigu matau, kad pradeda vengti kontakto, atsakinėja trumpai, užsidaro – tada jau suprantu, kad kažkur aš perlenkiau. Gal tonu, gal griežčiau pasakiau. Kartais iš tylos supranti daugiau negu iš žodžių. Ir tada jau pats sau: gerai, kitą kartą reikėjo kitaip. O pasitikėjimas irgi per tai matosi. Jei matai, kad žmonės nebijo prieiti – vadinasi, darai kažką gerai...

9. Kaip apibūdintumėte savo vidinę motyvaciją vadovo vaidmenyje? Kokie veiksniai Jus įkvepia išlikti energingam, įsitraukusiam ir pozityviam net tada, kai darbas tampa sudėtingas? Kaip Jūsų energija bei nusiteikimas atsispindi darbuotojų požiūryje į darbą?

Mano motyvacija... nu, jinau tokia, sakyčiau, ne iš emocijų labai. Ne taip, kad atsikeli ir galvoji, va, šiandien labai motyvuotas. Labiau iš to supratimo, kad darbas tiesiog turi būti padarytas. Kad viskas būtų savo vietose, kad procesai veiktų, kad nebūtų chaoso. Aišku, su metais ta energija jau nebe tokia kaip anksčiau, rutina atsiranda, kartais pagauni save, kad galvoji – nu vėl tas pats, viską jau matei.

Bet tada kažkaip grįžti prie to, kad tas darbas, kurį darom, jis realiai svarbus. Mes juk turim kaip vadovas tikslus, akcininkai mūsų nepalauks ir nepaklaus kodėl tu nemotyvuotas, eisi iš darbo ir viskas. Tai tas suvokimas, atsakomybė ir tempia. Ir darbuotojai, manau, tą jaučia. Nes jeigu pats vaikščiosi visiškai nusiteikęs neigiamai, tai ir jiems tas labai greitai persiduos..

10. Ar esate pastebėjęs, kad Jūsų energingumas ir optimizmas tiesiogiai atsiliepia komandos / darbuotojų nuotaikai? Kaip tai pasireiškia? Gal galite pateikti keletą pavyzdžių.

Taip, čia labai aiškiai matosi. Net nereikia kažko sakyti. Jeigu ateini blogai nusiteikęs, visi iš karto jaučia, persiduodams jiems tas. Todėl aš visada galvoju, kad tą blogą nuotaiką reikia palikti kažkur pakeliui į darbą. Nes kam ją neštis į vidų, kai ateini su gera emocija, pajuokauji, paklausi, kaip sekasi, matai, kad žmonės po truputį atsigauna. Net jeigu kažkas atėjo pavargęs ar ne nuotaikoj, jis po truputį įsitraukia. Ir tada darbas vyksta kažkaip lengviau, paprasčiau. Aišku, energijos su metais mažiau, bet stengiesi nevaikščioti surūgęs, nes nuo to niekam nebus geriau.

11. Kaip atsiskleidžia Jūsų pasitikėjimas savimi? Kas jį stiprina ir kaip, Jūsų nuomone, toks pasitikėjimas veikia darbuotojų vidinį užtikrintumą, pasitikėjimu Jumis bei jų psichologinę gerovę?

Pasitikėjimas savimi pas mane labiausiai manau matosi sprendimuose. Jeigu matau, kad sprendimo reikia, aš jį ir priimu, ne taip, kad ilgai sėdėčiau ir dvejočiau. Aišku, ne visada sprendimas idealus, bet blogiausia, kai vadovas blaškosi. Darbuotojai tai labai greitai pajunta. Jeigu mato, kad tu pats abejoji, tada ir jiems atsiranda neužtikrintumas. O kai sprendimai priimami ramiai, užtikrintai, tada ir darbuotojams ramiau, matosi, kad ir geriau patys, psichologiškai ir visaip kaip, geriau, jaučiasi. Jie jaučia, kad yra kažkas, kas laiko situaciją.. O antra klausimo dalis dėl psichologijos tai jo, manau, kad tikrai veikia ir matai pats, kad jeigu užtikrintai, sakykim, prieini ir ar sprendimą kokį priimi, ar dar ką, tai jis ir pats taip kalba tvarkingai, pasitiki, matai iškart, kad psichologiškai jam gerai.

12. Kaip elgiatės situacijose, kai pajaučiate, kad Jūsų motyvacija sumažėjusi? Kaip tai jaučia darbuotojai ir kokį poveikį tai turi jų emociinei būsenai bei darbo atmosferai?

Nu, taip, būna momentų, kai motyvacijos mažiau. Bet aš labai stengiuosi to nerodyti. Nes jeigu vadovas pradės vaikščioti ir demonstruoti, kad jam nebesinori, tai darbuotojai tą pajus dar greičiau. Aš labiau remiuosi disciplina. Yra tikslai, yra darbai, juos reikia daryti. Motyvacija, sakyčiau, ateina jau iš to proceso. Negali laukti, kol visada bus noras. Kartais tiesiog darai, ir per tą darymą motyvacija pati atsiranda... Nežinau ar jie tai jaučia, bet bent jau aš bandau tik motyvaciją jiems parodyti ir tarkim sakyti, kad viskas gerai, yra problema, bet čia tik problema, ją galima išspręsti, tai nėra ko čia per daug galvoti, reikia judėti toliau ir viskas. Tai manau, tas impulsas jiems ateina ir patys jie persigalvoja, kad nėra gal čia ko liūdėti, ne gyvenimo pabaiga, dirbam toliau.

13. Kaip, Jūsų nuomone, Jūsų bendravimo būdas veikia darbuotojų savijautą, įsitraukimą ir motyvaciją? Gal galite pateikti pavyzdį ar situaciją, kai aiškus / neaiškus bendravimas turėjo įtakos darbuotojų emociinei būsenai?

Manau, kad bendravimas čia labai daug ką lemia. Kai bendrauji aiškiai, kai skaitaisi su žmonėmis, kai jie jaučia, kad jų darbas vertinamas, tada ir įtampos mažiau. Bet tuo pačiu turi būti aiškus ir reikalaujantis. Jeigu per daug aiškini ne ta tema, arba kalbi apie kažką ko nereikia, tai tada ir atsiranda ta nežinomybė, aš manau. Buvo čia tokia situacija, atėjo darbuotojai į darbą, jau matau, kad nuotaikos nekokios, aišku iš veido gi viskas matosi, matau, kad kažką reikia daryti, atsisedom, pradžiai iš toli, iš toli prieini prie temos kažkokios jautresnės, jei matai, kad ten jau labai jautru, tai greit peršoki, apie kitą pradedi šnekėti, paskui į pabaigą jau matai, kad pasikeitusios tos ir nuotaikos, ir toks pats matosi biškelių atsigavęs. Aišku, tos problemos niekur ir nedingsta, bet tam kartui tą nuotaiką durną nuiimi ir žinai, svarbu, kad ir yra kiti darbuotojai šalia, negali tik apie save galvoti, visiems tu problemų būna, bet negali būti savanaudis ir tik apie save galvoti. Reikia kalbėtis, bandai jį irgi kartu su savim tempti,

tada pasakai, kad kiek galima gi padėsim ir patarsim, jei ne mūsų, kaip pasakyti, ribose, tai tada patylėsime, bet bent jau išklausysime, tai čia manau, kad tą emocinį foną išlaikyti, reikia nedaryti įtakos kitiems ir suprasti, kad ne vienas eis darbe.

14. Kaip, Jūsų nuomone, Jūsų tarpasmeninių igūdžių lygis (gebėjimas išklaudyti, valdyti toną, ieškoti kompromiso) prisideda prie darbuotojų saugumo jausmo ir emocinės pusiausvyros?

Manau, kad tai labai svarbus, labai svarbus dalykas. Nu tarkim, jeigu nemoki klausyti kito žmogaus, nesvarbu ar kokybės vadovo, ar ten kito darbuotojo, tai čia taškas, nieko nebus. Su laiku, kiek dirbu, suprantu, kad tas ego vadovo, dažnu atveju jo nereikia, jis niekam enreikalingas, jies niekam neįdomus. Tu turi mokėti išklaudyti ir patarti ir tik tada kažką gali savo sakyti, savo ego, ar nuomonę, ar kažką, o taip tai, nėra ko. Dar va tonas irgi labai svarbus, aišku, nepradėsi rėkauti ar spausti, aš ir ne tokio būdo pats gal esu iš savęs, kai nesiseka kam tą spaudimą daryti ar ten ieškoti kaltų, nes niekas čia neišsispręs, kompromiso ieškai, sunku kartais jį rasti, bet ieškai, tai ne visada būni teišus ir ne visada ta tavo nuomone svarbi ir aiški. Kartais turi nusileisti arba bandyti suprasti, ieškant to kompromiso ir tada žiūri pagal situaciją, kaip ir kas gaunasi.

15. Kaip Jums sekasi spręsti konfliktus komandoje? Kokias strategijas taikote? Gal galite pasidalinti konkrečia situacija, kai Jūsų reakcija konflikte turėjo poveikį komandos psichologinei atmosferai.

Nelabai pamenu, kad pas būtų kažkoks konfliktas. Jei ir kažkoks mini, tai labai paprastai, praktikoj man ir veikia – išgirstu visų nuomonės, nieko savo nekalbu, klausau. Aišku tų nuomonių visokių ir visokių pusių ir visokių kampų, bet nesvarbu. Esmė, kad dar persižiūri faktus, reiškiasi, kažkiek sakau, kad man reikia laiko, nes tų nuomonių išgirsti, jeigu pradėsi emocionaliai tvarkyti reikalus, nieko gero nebus. Tai tada peržiūriu situacijas, visi susirenkame apsvarstome, dar tą grįžtamąjį ryšį pasakau, tada sakau kalbam ramiai, be emocijų, objektyviai, viską persižiūrim, ir tada mano užduotas tonas ir toliau uždooda toliau darbus ir netrikdo kažkokios psichologinės būsenos. Nežinau ar buvo viena situacija, kai iš emocijų kažką išsprendus, kažkas pasikeičia, nu neatsimenu, turbūt, kad niekur tas neveikia ir neveiks, nes taip problemos ir konfliktai nesisprendžia, tai tiek manau.

16. Kaip apibūdintumėte savo vaidmenį kuriant komandos bendradarbiavimo kultūrą? Kokiais būdais stiprinate pasitikėjimą tarp komandos narių? Kaip, Jūsų nuomone, tai atsispindi darbuotojų emocinėje savijautoje?

Tai man atrodo, kad labai aišku – nuo vadovo viskas ir prasideda. Kokią tą kultūrą kursai, tokią ją ir turėsi, tokia ji ir bus. Mes dirbam jau daug metų čia kartu, tos kaitos komandoje nėra, tai žmonės profesionalai, vyresnio amžiaus, vienas kitu pasitiki, nes nereikia kažkam kažko įrodinėti, nebe tas amžius ir ne tokie žmonės. Aš pats ką, tai stengiuosi su kiekvienu pabendrauti rytais, dažnai ryte geriam visi kavą, visi susirinkę, kolektyvas aiškus mažas, bet taip ramiai atsigeriam kavos, pasėdim pakalbam. Per pietus irgi tokią turim susitarę dalyką, kad jei spėjam, išgeriam kavos, tai visąlaik bendraujam, kalbames ir tas matosi ant darbuotojų. Tokia, kaip pasakyti, nu, mes ir aš propoguoju kalbėjimo kultūrą, nežinau kaip čia tiksliau įvardinti ar pasakyti, bet apie viską reikia kalbėti, nepatinka kalbames, patinka kalbames, pagiriam vienas kitą ir viskas būna gerai, ir tada ant jų matosi, kad jiems viskas gerai, sąlygos geros, emocijos geros, o ką daugiau reikia, savijauta gerai, kad tik taip ir toliau būtų.

9 priedas. Interviu Nr. 2

1. Kaip dažnai stabtelite apmąstyti savo emocijas ar reakcijas darbo situacijose? Gal galite prisiminti situacijas, kurios pastaruoju metu privertė Jus apmąstyti savo kaip vadovo elgesį?

Turbūt kiekvieną savaitę kažkiek tenka sąmoningai pagalvoti, kaip reaguojau ir kokias geras, ar blogas emocijas darbe taikau. Dėl situacijų – žinote, visą laiką sąmoningai galvoji, svarstai, apmąstai ir galvoji, ar tavo elgesys tinkamas, ar netinkamas, ar gerai pasielgei ar blogai, bet manau, kad nėra konkrečių situacijų, nes visą laiką gali tobulėti ir sąmoningai gali peržvelgti savo parodytas emocijas ar kažkokias ištransliuotas reakcijas, tad vienos situacijos nesureikšminu, manau, darbas yra procesas, emocijos taip, į jas reikia tik sąmoningai akreipti dėmesį ir pasimokyti iš klaidų, jei kažką darai netaip.

2. Kaip Jums sekasi pastebėti ir atpažinti savo darbuotojų emocines reakcijas ir nuotaikų pokyčius? Iš kokių ženklų dažniausiai suprantate jų vidinę būseną? Kaip, Jūsų manymu, darbuotojų emocinės būsenos veikia darbinę aplinką – tiek pozityviai, tiek negatyviai?

Manau, kad gana gerai pastebiu – pas mus žmonės ekspresyviūs, energingi ir galiu pasakyti, labai išraiškingi, kai kažkas patinka arba nepatinka. Dažniausiai, be abejo, tonas, emocijos, veido mimikos atskleidžia tas reakcijas, kaitas. Manau, kad emocijos labai veikia darbo aplinką, su kokiomis emocijomis ateini į darbą, tokį toną užduoda ir tau pačiam tą dieną, o darbuotojams lygiai taip – jie viską mato, taip pat ir pasikalba, tad tas yra labai svarbu, kad to pozityvo būtų vis daugiau ir daugiau.

3. Kaip manote, empatija yra Jūsų stiprybė, ar sritis, kurią vis dar sąmoningai tobulinate? Kaip, Jūsų nuomone, vadovo empatija siejasi su darbuotojų psichologine gerove? Gal galite pateikti konkretų pavyzdį iš savo praktikos?

Silpnybė – ar ją tobulinu sąmoningai, bandau, bet faktas, kad turiu kur patobulėti. O dėl vadovo ir darbuotojų, kaip tai siejasi ir ar siejasi, tai tikrai taip. Pati jaučiu, kai turėdama daugybę projektų, darbų, užduočių atlikimo, neišnaudoju tos savo empatijos pilnavertiškai, o darbuotojams to labai reikia. Galiausiai, tai paveikia jų psichologinę gerovę vienokia, ar kitokia forma.

4. Ar pastebite sąsajas tarp savo elgesio ar emocinės būsenos ir darbuotojų motyvacijos, streso ar pasitenkinimo darbu? Kaip sąmoningai priimate sprendimą – savo emocijas parodyti darbuotojams ar jas nuslėpti / valdyti ?

Tikrai taip, sąsajas pastebiu, nes tinkamas elgesys ir tinkamos emocijos tikrai atsiliepia tiek darbuotojų motyvacijai, tiek pasitenkinimu darbu. Esu ramesnis žmogus, daug ką laika savyje ir kartais tas emocijas išreikšti tinkamai yra iššūkis ir man, tad jeigu komandoje įvyksta geri dalykai, be abejo, pagiri, pamotyvuoji, jeigu turime problemas, bandai rodyti gerą pavyzdį, suvaldyti save, nes mano emocijos problemos neišspręs.

5. Kaip Jums sekasi valdyti savo emocijas sudėtingose ar įtemptose situacijose? Įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5? 1 – labai pavyksta, 5 – visiškai nepavyksta. Gal galite pateikti konkrečią situaciją, kai savęs valdymas padėjo išvengti konflikto ar įtampos komandoje?

3. Nepasakyčiau, kad pavyksta, bet ir nepasakyčiau, kad nesusitvarkau. Dažnai pergalvoju po to ir suprantu, kad kartais galbūt galėčiau kitaip reaguoti ar komunikuoti su darbuotojais. Oi, tų situacijų daug būna, nes didelis kolektyvas, bet pastaruoju metu, galbūt, kai transportas strigo, tačiau turėjome segmentą klientų, kuriems turėjome pristatyti prekes nori nenori, nieko padaryti negalėjau, nuo mūsų niekas nepriklausė, bet komanda vis klausinėdavo kada pajudės procesai, nes šie, daro įtaką ir jų procesams, ir emocijų būdavo visokių, bet susilaikydavai, susitvarkydavai savyje ir išvengi konfliktų ar nemaliosios situacijos.

6. Kokie metodai ar praktikos Jums labiausiai padeda išlaikyti emocinę pusiausvyrą darbo dienos metu? Gal galite pateikti pavyzdžių, kaip tai veikia / neveikia darbuotojų psichologinę būseną?

Prieš pietų pertrauką, 15 minučių joga. Su laiku supratau, kad pasivaikčiojimais, ką daug kas taiko, man tas neveikia. Tai su laiku joga padeda tvarkytis, padeda nusiraminti, nes tų emocinių visokių svyravimų pilna per tą dieną, ten ir nuo kolektyvo priklauso, ir nuo klientų, čia tos mėnulio fazės, užtemimai, žmonos, vyrai, daug ten tų situacijų, net nesinori gilintis. O dabar dėl, dėl pavyzdžio, pavyzdžio kažkokio konkretaus neturiu, bet, bet kad veikia tai 100 procentų. Tai čia labai paprastas atsakymas, jeigu tu nevaldai savo emocijų ir jos peržengia ribas, mes žinome kas nutinka, žmonės užsiblokuoja, lygiai taip pat ir tau, ir man tai būtų, tai čia labai paprastai pasistatai save į tą vietą ir supranti, faktas, kad sunku tai kartais ir pačiam sąmoningai suprasti, tik po laiko tą pats padarai, bet kaip aš sakau, jau geriau vėliau, nei niekada.

7. Kaip nusprendžiate, kada savo emocijas parodyti darbuotojams, o kada jas pasilikti sau? Kaip šie pasirinkimai veikia darbuotojų psichologinę gerovę?

Geras emocijas bandau rodyti, blogų ne, nevisada išeina, bet bandau tuo klausimų tobulėti. Žinai, kai tiek metu vadovauji ir dirbi, kartais ir pats pradedi galvoti, o kam kažką rodyti, jei vis tiek jis turi savo nuomonę ir jam labai sunku tai įtikinti, bet supranti, kad tokiose pareigose esi ir negali to daryti, turi susiimti ir bandai su žmonėmis bendrauti. Kad jie veikia – manau, tikrai taip, nes matai „ant žmonių“, kaip jie paskui reaguoja, ar nuotaikos nebėra, kažkiek motyvacija kuriam laikui „pasėsta“.

8. Kiek Jums pavyksta objektyviai įvertinti savo elgesį ir kaip, Jūsų manymu, tai veikia darbuotojų reakcijas, emocijas ir pasitikėjimą Jumis? Kokiais būdais pastebite šį poveikį – iš veido išraiškų, emocijų svyravimų ar kt. ženklų?

Manau, kad pergalvoji sąmoningai ir darai sprendimus sąmoningai – įsivertini ką gali kalbėti, ką gali daryti, ko ne ir priiminėji sprendimus, tai laikais to objektyvumo, bandai laikytis. Gi jei matai, kad kažkur truputį perspaudei, grįžęs vis tiek pergalvoji, esi žmogus galiausiai, tai aišku, gal kiti negalvoja ar nelabai rūpi, esu girdėjusi ir taip, bet pati tai sąmoningai bandai objektyviai pasigalvoti ir apmąstyti. Dėl to poveikio, manau, kad Veikia, veikia ir labai, manau, kad nesuprasdamas sąmoningai savo veiksmų ir elgesio žudai darbuotojų pasitikėjimą ir šiaip jų emocinį foną. Ir veidas, ir emocijos, viskas atskleidžia. Anksčiau ir pati pasiraukydavau ir tą emociją parodydavai ir net nepastebėdavai sąmoningai, paskui pietauji ir sako, ko tu ten darei taip ir taip, ar kažką, o pats net nepastebi, tai ant tiek būni galvoje, nebegalvoji ir tie nesąmoningi būna veiksmai, kad kartais pats nebesupranti.

9. Kaip apibūdintumėte savo vidinę motyvaciją vadovo vaidmenyje? Kokie veiksniai Jus įkvepia išlikti energingam, išitraukusiam ir pozityviam net tada, kai darbas tampa sudėtingas? Kaip Jūsų energija bei nusiteikimas atsispindi darbuotojų požiūryje į darbą?

Nepasakyčiau, kad motyvacija yra didžiulė, nu tarkime, iš 100, vertinu 70-80. Monotonija truputį žlugdo, naujų procesų nebuvimas taip pat – o veiksniai, tai paprasti, komanda su kuria dirbu, kiekvienas iš jų turi šeimas, įsipareigojimus ir kitus dalykus, tai jaučiu didelę atsakomybę, kad jie čia dirbtų ir svarbiausiai tobulėtų. Bet, betkokiu atveju, negali darbuotojams rodyti nemotyvacijos, bandai tą pasilikti savyje.

10. Ar esate pastebėjęs, kad Jūsų energingumas ir optimizmas tiesiogiai atsiliepia komandos / darbuotojų nuotaikai? Kaip tai pasireiškia? Gal galite pateikti keletą pavyzdžių.

Be abejo. Įsivaizduokime, kad visi esame pikti, pavargę, kokia tai gali būti darbinė aplinka. Sutinku, kad yra tokių aplinkų, bet jos ilgalaikėje perspektyvoje yra pasmerktos užsidaryti, arba daryti darbuotojų kaitą beprotišką. Tiek energija, tiek optimizmo turėjimas matosi ir pas darbuotojus – esu girdėjusi tokių posakį, jog darbuotojas yra vadovo atspindys, tai čia viską tau ir pasako. Visi, visi absoliučiai turi tų problemų, išgyvenimų, psichologinių problemų ar ten dar kažko, bet žinai, ne į psichologijos užsiėmimus ar kur ateinam, ateinam dirbti, sąmoningai, žinodami savo užduotis, susirenkam, apsitariam, tą toną bandau užduoti, kad visi būtų šiek tiek optimistiškesni, daugiau tos energijos su savim neštųsi ir viskas ir važiuoji.

11. Kaip atsiskleidžia Jūsų pasitikėjimas savimi? Kas jį stiprina ir kaip, Jūsų nuomone, toks pasitikėjimas veikia darbuotojų vidinį užtikrintumą, pasitikėjimu Jumis bei jų psichologinę gerovę?

Manau darbo stažas leidžia jaustis užtikrintai, tada per komunikaciją su dideliais klientais, čia, manau, yra stiprybė, darbo patirtis virš 25 metų, duoda tikrai pasitikėjimo, kad darai teisingus dalykus. Dar manau, kad turiu pakankamai kompetencijos tai ką darau ir kuo užsiimu. Laiku einant stiprina kompetencija ir patirtis, išmoksi vis kažko, esu imli, mokausi, truputį rutina žudo, bet bandai kažkaip tvarkytis su tuo, aišku metai bėga, vis senyn, bet bandai tvarkytis. Manau, kad veikia, nes, jeigu išmanai savo darbą gerai, supranti ką daryti iš kelių žodžių ir svarbiausiai, žinai kaip tai daryti gerai, tai manau, darbuotojams tai irgi yra siekis ir kad jų pasitikėjimas auga ir jų psichologinė gerovė tikrai padidėtų, manau, tikrai taip. Kaip sakai, ne tik psichologine gerove, nes ją truputį gal nt ir sunkų taip pamatyti, nes dauguma žmonių darbe su kaukėmis ir jis lygiai taip pat kaip tu bando geras emocijas rodyti, o blogas ne, bet dar va ka pastebiu, kad jo, jis toks būna labiau gal užtikrintas irgi, va mato, kad jei vadovastaip, tai ir aš galiu taip, tai manau jo, šitas dar.

12. Kaip elgiatės situacijose, kai pajaučiate, kad Jūsų motyvacija sumažėjusi? Kaip tai jaučia darbuotojai ir koki poveikį tai turi jų emocinei būsenai bei darbo atmosferai?

Priimū tą savyje ir su komandos tai nesieju, mano motyvacijos sumažėjimas, negali turėti įtakos komandai. Kad ir kaip banaliai beskambėtų, bet taip yra ir nežinau ar kažkokį poveikį ar kažką turi jausti darbuotojas ir dabar jam daryti tą įtaką. Tu esi vadovas, kaip dabar darbuotojas gali pamatyti, kad tau nėra motyvacijos ar ji yra sumažėjusi, nu man tai nesuvokiama. Tai jis dabar grįžta namo ir sako ten žmonai ar vyrui, ar ten betkam, nesvarbu, va vadovė sakė, kad nėra motyvacijos arba va mačiau, kad ten užsiknisus dirba, tai matosi, kad motyvacijos nėra tai ką man dabar daryti. Čia būtų labai blogai, nežinau ar kažkur taip yra, bet jei yra, tai jam reikia jau nebevadovauti, nes kaip ir sakiau, atspindys yra darbuotojo vadovas.

13. Kaip, Jūsų nuomone, Jūsų bendravimo būdas veikia darbuotojų savijautą, įsitraukimą ir motyvaciją? Gal galite pateikti pavyzdį ar situaciją, kai aiškus / neaiškus bendravimas turėjo įtakos darbuotojų emocinei būsenai?

Ar veikia? Tikriausiai veikia, bet neįsivaizduoju kažkokių būdų kaip bendrauti su darbuotojais. Bendrauji taip, kad būtum suprastas, kad nebūtų kažkokiu nesusipratimų, nes jie iškart gali, galimai iššaukti konfliktą ar koki nesusipratimą. Turi sąmoningai, etiškai komunikuoti, jei neaiškos situacijos, aiškinti žmonėms, taip pat ir įsiklausyti į juos ir tai, manau, skatina ir jų įsitraukimą į darbą, kai tu juos supranti ir girdi, ir kažkiek motyvuoja. Dėl pavyzdžio, hm, na manau, na tas atviras bendravimas, paklausimas situacijų, paklausimas kaip jas spręstų darbuotojas jis faktas, kad įtraukia ir patį darbuotoją ir manau, kad jį kažkiek motyvuoja, kiek nežinau ir nematuoju ir nežinau kaip tai padaryčiau, bet jo. Jis jaučiasi reikšmingesnis, jaučiasi komandos dalimi, neši tą bendravimo savo būdą, ta kultūrą, tai manau taip, bendravimas ir tas pats būdas kaipp su jais tai darai, veikia, taip.

14. Kaip, Jūsų nuomone, Jūsų tarpasmeninių įgūdžių lygis (gebėjimas išklausyti, valdyti toną, ieškoti kompromiso) prisideda prie darbuotojų saugumo jausmo ir emocinės pusiausvyros?

Aišku, kad prisideda, turi mokėti išsiklausyti, aišku, turi įsiklausyti ir svariai bei argumentuotai atsakyti ir paaiškinti situacijas, bet manau, kad tai svarbu, taip. Tonas irgi svarbu, tono pakėlimas nieko nekeičia, atvirkščiai, atgraso žmogų, atitolina nuo noro dirbti. Tikrai taip, šie įgūdžiai prisideda, svarbu mokėti tai kontroliuoti ir bandyti, kad darbuotojas po visų situacijų jaustųsi saugus psichologiškai ir norėtų grįžti į darbą kiekvieną dieną. Ir dabar dar galvoju, ištikrųjų, ant kiek tai yra didelė problema manau šiandienoj, kur tas mokėjimas klausyti, išklausyti, ramiai kalbėti ir ten, kaip pasakyti, bandyti ieškoti to bendro kompromiso abiems pusėms, nu jisai yra retenybė, kiek va girdžiu ir iš kitų įmonių vadovų. Tos žmogiškosios savybės, jos manau, kad laikui bėgant taps gal net ir

vadovų tokia, tokia, būsi aukščiau už kitą, kuris galbūt to neturi, ar kiek mažiau turi nei tu, nes taip, šiandien tas labai svarbu ir visgi daugiau tų temų atsirandą, daugiau tų mokymų, anksčiau gi to nebūdavo. 14 valandų atvarai darbe, seniau niekas nežiūrėdavo ar tu pavargęs, ar tau emocijos kažkokios netinka, ar prieš tave toną pakėlė kažkas, faktas, blogai, labai blogai būdavo ir reikia kelti tuos klausimus ką ir pats keli ir tai labai aktualu, labai.

15. Kaip Jums sekasi spręsti konfliktus komandoje? Kokias strategijas taikote? Gal galite pasidalinti konkrečia situacija, kai Jūsų reakcija konflikte turėjo poveikį komandos psichologinei atmosferai.

Kad konfliktai nieko gero neatneša – faktas. Diskusija ar pokalbiai – taip, bet konfliktuoti nėra esmės. Labai paprastas sprendimo būdas – vadovaujuosi paprastas taisykle – emocijos niekada negali kalbėti už mūsų protą. Jei turime kokias situacijas konfliktines ir reikia mano, kaip vadovo, įsikišimo į jas, nes ne visas jas matau ir girdžiu, tai pirmiausiai nusiraminame ir kalbame. O ar juos turi poveikį – manau taip, kadangi jie mato, kaip vadovas ir kokia „politiką“ jis vadovaujasi, jei leidžia konfliktui toliau plėstis, tai faktas, kad ir persiduos į komandos rezultatus ir atmosfera darbe bus nekokia. Ai, dar dėl strategijų, tai čia gan paprasta ta strategija, visų pusių išklauskimas ir optimalaus sprendimo priėmimas, viskas. Nebus taip, kad klausysi tik vieną pusę ar dar kažką, klausysi gi visas puses ir priimsi.

16. Kaip apibūdintumėte savo vaidmenį kuriant komandos bendradarbiavimo kultūrą? Kokiais būdais stiprinate pasitikėjimą tarp komandos narių? Kaip, Jūsų nuomone, tai atsispindi darbuotojų emocijose savijautoje?

Nežinau, ar esu pavyzdys kaip tai daryti, bet visą laiką bandai tobulėti ir kurti kiek geresnes sąlygas darbe. Kiek nuo manęs priklauso, tiek bandai tą vaidmenį atlikti teisingai ir vesti darbuotojus ta linkme, kad reikia vadovautis šaltu protu. Kokias būdais stiprinu? Geri darbai – pagirimas, blogi darbai – pasiaiškinimas ir pamokos, kaip galbūt reikėtų kažką daryti, bet niekada nenužemini darbuotojų, nes blogos situacijos yra tik pamokos ir visos jos išsprendžiamos. Ir jeigu negatyviai ateisi į kiekvieną situaciją, pozityvo tiek darbuotojų darbe emociškai, tiek veiklos rezultatams tikrai nebus. Dar dėl to pasitikėjimo, tai kaip ir sakiau, žmogus turi būti komandos dalis, teisingai, jis turi būti komandos dalimi, jis turi būti suprastas, išgirstas, tai taip ir stiprini, išklausi jo nuomonės, pakalbi su juo, padiskutuoji, gi žinai ir tuos ataskymus, žinai ir daug mažesnes pozicijas jų per daug metų, bet tai darai, nes tas ryšys turi būti, taip sutinku, jis turi būti atskirtas ir ne toks pat kaip visų, bet turi palaikyti santykį ir tą bbandyti įskiepyti ir tarp darbuotojų. Darbuotojas tikrai ir tai jaučia ir mato, ir visi jie ten pasikalba, tik mes galim apsimesti, kad mes negirdim ar ką, bet jie pasikalba, jie mato situaciją, nori jausti emociškai sveiki tam darbe, gi čia ne koks nežinau, na, noriu pasakyti, kad tu turi ateiti į darbą ir jaustis emociškai, fiziškai ir psichologiškai, ir visaip kaip saugus, o jei to nėra, reiškiasi tu turi keisti darbo vietą ir kitą, manau, tiek.

10 priedas. Interviu Nr. 3

1. Kaip dažnai stabtelite apmąstyti savo emocijas ar reakcijas darbo situacijose? Gal galite prisiminti situacijas, kurios pastaruoju metu privertė Jus apmąstyti savo kaip vadovo elgesį?

Mm... jo, stabteliu, tikrai stabteliu. Gal net dažniau, negu iš šono gali pasirodyti. Nes kai esi viduje, kai viskas ant tavęs, tai ne taip, kad eini ir negalvoji. Iš šono gal atrodo – vadovas, viską žino, viską nusprendžia, bet realiai galvoje visą laiką sukasi. Šitoje veikloje tempas labai didelis – sezonai, orai, technikos gedimai, logistika, nu, daug dalykų, kurių tu pats realiai nekontroliuoji. Ir tada tos situacijos iššaukia emocijas. Kartais net pagauni save po darbo galvojant – hm, čia galėjau kitaip sureaguoti, gal per stipriai, gal per švelniai.

2. Kaip Jums sekasi pastebėti ir atpažinti savo darbuotojų emocines reakcijas ir nuotaikų pokyčius? Iš kokių ženklų dažniausiai suprantate jų vidinę būseną? Kaip, Jūsų manymu, darbuotojų emocinės būsenos veikia darbinę aplinką – tiek pozityviai, tiek negatyviai?

Nu, sakyčiau, kad pastebiu gan greitai. Pas mus labai viskas kaip ant lekštutes. Žmonės net nebando kažko slėpti. Paprašai greičiau padaryti – nedaro. Paprašai nuvažiuoti – pamiršta. Tada matai – akių kontaktas dingsta, žmogus nutyla, tampa tylesnis, tylesnis. Mm... ir tada jau supranti, kad kažkas ne taip, kad gal bijo, gal pergyvena. O kaip tai veikia aplinką – tai veikia labai tiesiogiai. Kiti pradeda klausinėti, kas nutiko, pradeda kalbėtis tarpusavyje, kartais net patys prisigalvoja. Ir tada jau ne tik nuotaika krenta, bet ir darbų tempas, motyvacija.

3. Kaip manote, empatija yra Jūsų stiprybė, ar sritis, kurią vis dar sąmoningai tobulinate? Kaip, Jūsų nuomone, vadovo empatija siejasi su darbuotojų psichologine gerove? Gal galite pateikti konkretų pavyzdį iš savo praktikos?

Empatija... mm... jo, sakyčiau, kad čia mano stiprioji pusė. Nes mūsų srityje, nu, be empatijos nelabai ir įsivaizduoju, kaip galima vadovauti. Čia nėra taip, kad viskas juoda–balta. Labai dažnai supranti, kad žmogus ne iš blogos valios kažką padarė, tiesiog aplinkybės susiklostė. Ir kai pats esi toje srityje ilgai, kai pats perėjęs per visokius etapus, tai natūraliai pradėsi kitaip žiūrėti. Jei vadovas nesupranta darbuotojo, tai jis labai greitai užsidaro, pradeda bijoti, stresuoti. O tada jau ne tik psichologinė būsena kenčia, bet ir pats darbas. Kai jaučiasi suprastas, tada žmogus ir drąsiau dirba, ir mažiau bijo suklysti.

4. Ar pastebite sąsajas tarp savo elgesio ar emocinės būsenos ir darbuotojų motyvacijos, streso ar pasitenkinimo darbu? Kaip sąmoningai priimate sprendimą – savo emocijas parodyti darbuotojams ar jas nuslėpti / valdyti ?

Manau, kad taip, tas ryšys tikrai yra. Aišku, kartais emocijos kyla iš pačių darbuotojų klaidų, nuo to niekur nepabėgsi. Aš pats esu gan emociingas žmogus ir, kaip sakau, mano srityje gal net reikia to emociingumo. Kartais specialiai parodau emociją, kad žmogus suprastų – čia jau rimta, čia jau nebe šiaip. Nes kiekvienas žmogus skirtingas. Vienam pasakai ramiai – viskas, jis suprato. Kitam, nu... reikia, kad pajustų, kad vadovas nepatenkintas. Jei viską slėpsi, tai kai kurie tiesiog nesupras, kad padarė klaidą..

5. Kaip Jums sekasi valdyti savo emocijas sudėtingose ar įtemptose situacijose? Įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5? 1 – labai pavyksta, 5 – visiškai nepavyksta. Gal galite pateikti konkrečią situaciją, kai savęs valdymas padėjo išvengti konflikto ar įtampos komandoje?

Jeigu reikėtų save įvertinti, tai sakyčiau apie 2. Nebūna taip, kad visada pavyktų idealiai, bet tikrai jau daug išmokau, bandau savo emocijas tas kontroliuoti. Anksčiau gal būčiau kitaip sureagavęs. Buvo situacija, kai du darbuotojai susipyko dėl techninių dalykų. Jaučiau, kad emociškai perkaitę jie, kad čia tuoj gali būti rimti reikalai. Tai specialiai nekėliau balso, paprašiau atsitraukti, daviau jiems

kitus darbus. Po pusdienio susėdom sandėlyje, ramiai, be emocijų, pasikalbėjom. Ir realiai konfliktas išsisprendė. Jei būčiau tada pasidavęs emocijoms, būtų buvę daug daugiau žalos..

6. Kokie metodai ar praktikos Jums labiausiai padeda išlaikyti emocinę pusiausvyrą darbo dienos metu? Gal galite pateikti pavyzdžių, kaip tai veikia / neveikia darbuotojų psichologinę būseną?

Kažkokių labai aiškių praktikų, mm... ne, neturiu. Gal net niekada apie tai rimtai nesusimąščiau. Tiesiog pabūnu vienas. Sėdu į mašiną, pasivažinėju, pabūnu su mintimis. Kartais net be muzikos, tiesiog važiuoji ir galvoji. Grįžtu ir jau matau situaciją kitaip. Kaip tai veikia darbuotojus... gal jie to tiesiogiai nemato, bet jie mato mane – ramesnį, labiau susikaupusį. Ir to dažniausiai pakanka..

7. Kaip nusprendžiate, kada savo emocijas parodyti darbuotojams, o kada jas pasilikti sau? Kaip šie pasirinkimai veikia darbuotojų psichologinę gerovę?

Čia labai ateina su laiku. Kai su žmonėmis dirbi ilgiau, pradedi juos jausti. Jau iš akių matai, iš reakcijų. Su vienu gali parodyti tą neigiamą emociją, su kitu geriau patylėti, matai, kad nėra ko ten, tada jau slepi. Kartais pats sau sakai – stop, dabar neverta. Ar tai veikia jų psichologinę būseną? Manau, kad taip, net jei pats žmogus to sąmoningai nesuvokia. Tiesiog jaučiasi saugiau arba atvirkščiai..

8. Kiek Jums pavyksta objektyviai įvertinti savo elgesį ir kaip, Jūsų manymu, tai veikia darbuotojų reakcijas, emocijas ir pasitikėjimą Jumis? Kokiais būdais pastebite šį poveikį – iš veido išraiškų, emocijų svyravimų ar kt. ženklų?

Stengiuosi objektyviai, nors, aišku, ne visada lengva. Bet stebiu žmones. Jei matau, kad žmogus pradeda dirbti tyliau, vengia akių kontakto, galvoju – hm, gal prieš tai per griežtai sureagavau. Tada pats prieinu, paklausiu, kas ne taip. Kartais žmonėms užtenka, kad tu tiesiog parodytum, jog tau rūpi. Tai matosi ir iš veido išraiškų, ir iš bendro darbo tempo..

9. Kaip apibūdintumėte savo vidinę motyvaciją vadovo vaidmenyje? Kokie veiksniai Jus įkvepia išlikti energingam, išitraukusiam ir pozityviam net tada, kai darbas tampa sudėtingas? Kaip Jūsų energija bei nusiteikimas atsispindi darbuotojų požiūryje į darbą?

Motyvacijos turiu daug. Turiu tikslų, turiu iššūkių, turiu ir atsakomybę tiek prieš save, tiek prieš kitus. Mane pats procesas veža. Matai, kaip pats tobulėji, kaip su laiku gali kitiems padėti, patarti. Kai būna sunku, neieškau kažkur šone motyvacijos – tiesiog eini per dienas. Nes žinai, kad niekas už tave to nepadarys. Su darbuotojais irgi daug bendraujam, juokaujam, pakalbam ir tai sukuria tokį bendrą foną, kad dirbti lengviau.

10. Ar esate pastebėjęs, kad Jūsų energingumas ir optimizmas tiesiogiai atsiliepia komandos / darbuotojų nuotaikai? Kaip tai pasireiškia? Gal galite pateikti keletą pavyzdžių.

Tai taip, mano energija tikrai persiduoda. Jei pats būsi niūrus, tai ir komanda tokia bus. Aš stengiuosi laikyti pozityvą, nes iš negatyvo, nu... realiai nieko gero nebūna. Gal nėra vieno konkretaus pavyzdžio, bet per bendrą nuotaiką tai labai jaučiasi. Žmonės labiau šypsosi, daugiau kalba, matai, kad ir į tą darbą eina lengviau.

11. Kaip atsiskleidžia Jūsų pasitikėjimas savimi? Kas jį stiprina ir kaip, Jūsų nuomone, toks pasitikėjimas veikia darbuotojų vidinį užtikrintumą, pasitikėjimu Jumis bei jų psichologinę gerovę?

Pasitikėjimas savimi ateina iš žinių. Aš šitoje srityje labai seniai, tai daug kas jau ateina natūraliai. Daug ką esu matęs, daug patirčių praėjęs, daug situacijų ir blogų, ir gerų, ir krizių išsprendęs, daug ką. Darbuotojai tai jaučia. Jie patys ne kartą sakė, kad kai vadovas žino, kai gali atsakyti į klausimus, tada ir jiems ramiau, o tai sukelia mažiau streso, mažiau nežinomybės. Ir tai labai stipriai susiję su jų psichologine gerove..

12. Kaip elgiatės situacijose, kai pajaučiate, kad Jūsų motyvacija sumažėjusi? Kaip tai jaučia darbuotojai ir kokį poveikį tai turi jų emocinei būsenai bei darbo atmosferai?

Kai pats jaučiu, kad motyvacija krenta, stengiuosi to neperkelti darbuotojams. Aišku, būna visokių dienų, visi mes žmonės. Bet tada stengiuosi mažiau priimti rimtų sprendimų, pabūti ramesniam. Jie neturi jausti mano vidinių dalykų, nes tai labai greitai persiduoda visai atmosferai..

13. Kaip, Jūsų nuomone, Jūsų bendravimo būdas veikia darbuotojų savijautą, išitraukimą ir motyvaciją? Gal galite pateikti pavyzdį ar situaciją, kai aiškus / neaiškus bendravimas turėjo įtakos darbuotojų emocinei būsenai?

Veikia, aišku. Tai pas mus bendravimas ir komunikacijai yra labai reikalingi dalykai, nes darbai dideli, rizikos skaudžios. Pavyzdžiai tai gali būti tokie, kalbant apie aiškų bendravimą, prieš pradedant darbus, visi susirenkame apkalbėti darbą, darbai pateikiami, leidžiama visiems kalbėti ir klausti nors ir smulkmenų, bet klausti, kad paskui dirbant nekiltų klausimų, tai manau, kad apsikalbame visi ir gerai dirbame, nes teisingą tą bendravimą pritaikau visiems.

14. Kaip, Jūsų nuomone, Jūsų tarpasmeninių igūdžių lygis (gebėjimas išklaudyti, valdyti toną, ieškoti kompromiso) prisideda prie darbuotojų saugumo jausmo ir emocinės pusiausvyros?

Prisideda, išklaudyti yra numeris vienas, kad ir kaip kitiems gal vadovams sunkiai skambėtų, bet reikia mažiau kalbėti, o daugiau klausyti, nes dažnai užgožiam tą žmogų savo kalbomis ir paskui įtampas kažkokias vienas kitam jaučiam. Valdyti toną kaip ir sakiau, nelengva, bet su tuo dirbu ir žiūriu dar kokie žmonės dirba.

15. Kaip Jums sekasi spręsti konfliktus komandoje? Kokias strategijas taikote? Gal galite pasidalinti konkrečia situacija, kai Jūsų reakcija konflikte turėjo poveikį komandos psichologinei atmosferai.

Nepasakyčiau, kad labai sėkmingas esu situacijų sprendime, nes mūsų sektoriuje reikalingas labai stiprus kantrybės turėjimas, bet tobulėjam, tobulėjam, bandom tobulėti. Strategijų kažkokių netaikau, tiesiog žiūriu tuo momentu kokį sprendimą taisyklingiausią ir geriausią priimti, nes sritis dinamiška, tai labai neprikursi. O, konfliktai, kad turėjo poveikį, tai taip. Persiduoda ta atmosfera nori, nenori, kartais matai, kad kai neišsprendžia tinkamai tas konfliktas ir persineša tai dienai atmosfera ir kitiems, bet kita diena prasideda, viena ir kita pusė persigalvoja ir judame toliau.

16. Kaip apibūdintumėte savo vaidmenį kuriant komandos bendradarbiavimo kultūrą? Kokiais būdais stiprinate pasitikėjimą tarp komandos narių? Kaip, Jūsų nuomone, tai atsispindi darbuotojų emocinėje savijautoje?

Esu labiau tas, kuris nustato toną tos kultūros. Skatinu juos, kad padėtų vienas kitam, neskaičiuojat valandų ar minučių. Pagarba ir žodis ačiū yra labai svarbus, ir siūlau nekalti vienas kito be pagrindo, nusiraminti ir pasikalbėti. Bandau kurti taip, kad visi jaustųsi komandos dalimi ir būtų to gražaus proceso dalimi, tas man svarbiausia. O kai yra pasitikėjimas tarp darbuotojų, tarp manęs ir darbuotojų, tai puikiai ir pas juos atsispindi – dirba jie tam tikrus darbus drąsiau, nebijo suklysti, matau, kad ir mažiau stresuoja, daugiau pajuokauja, negu rėkia vienas kito ar pykstasi, tik į naudą.

11 priedas. Interviu Nr. 4

1. Kaip dažnai stabtelite apmąstyti savo emocijas ar reakcijas darbo situacijose? Gal galite prisiminti situacijas, kurios pastaruoju metu privertė Jus apmąstyti savo kaip vadovo elgesį?

Šiaip tai pakankamai dažnai tenka stabtelėti ir apmąstyti, nes kaip dirbi su vaikais ir su tėvais, šiais laikais tėvų tokios emocijos yra, kad jie iš karto eina pas vadovą spręsti visus reikalus, tai tikrai tenka susidurti. Paskutinį kartą teko susidurti su motina, kuri labai įsižeidė ir grasino visais skundais rašyti, pradedant nuo savivaldybės iki ministerijos. Dėl to, kad vaikas užstrigo lifte ir 15–20 minučių niekas nesuteikė pagalbos, bet vaikas buvo ne vienas, buvo su liftininke, o kol liftų tarnyba atvažiavo, kad sakykime, tas konfliktas buvo išsirutuliojęs labai didžiulis ir ir, tikrai teko labai save valdyti emociškai, nes žmogus padaro tokią atrodo tragediją, iš tokios mums atrodo smulkmenos, kai vaikas, stiklinis liftas, vaikas matosi gražiai, bendrauja su liftininke, o motina, motina isteriją sukelia.

2. Kaip Jums sekasi pastebėti ir atpažinti savo darbuotojų emocines reakcijas ir nuotaikų pokyčius? Iš kokių ženklų dažniausiai suprantate jų vidinę būseną? Kaip, Jūsų manymu, darbuotojų emocinės būsenos veikia darbinę aplinką – tiek pozityviai, tiek negatyviai?

Na tai tikriausiai pats paprasčiausias būdas, aš mėgstu iš ryto, nuo še penkiolikos, sakykim, aštuonios, stovėti fojė ir sveikintis mokytojus, mokytojus, vaikus, sveikinti. Ir matosi, kai ateina mokytoja ir ateina vaikai, vaikai būna žymiai linksmesni, mokytojai matosi ateina jis pavargęs, suniūręs, aš jį pakalbinu, mokytoja ar blogai miegojot, ar kaip ir iš karto atsiranda tai galva skaudėjo, tai krūvis didelis ir panašiai. Pirmas toks sakykim susitikimas su mokytojais, iškart matai jų emocijas, tai iš karto gali daryti išvadą, kokia bus ta diena tai mokytojai ir kaip vaikams bus sunku sėdėti tos mokytojos pamokose. Nu pozityviai aišku veikia, kai mokytoja geros nuotaikos, gerai nusiteikusi, sakykim, tai ji aišku išklauso mokinį ir supranta mokinį, jeigu mokinyš klysta ir pamoko jį, o jeigu, jeigu blogos nuotaikos mokytoja, emociškai jeigu nestabili, susinervinusi ar kažkas tai namuose, atsinešė savo naminius reikalus į mokyklą, tai aišku ji ir gerą vaiką ir aprėks visai nekaltą, ir pažemins, ir neįvertins.

3. Kaip manote, empatija yra Jūsų stiprybė, ar sritis, kurią vis dar sąmoningai tobulinate? Kaip, Jūsų nuomone, vadovo empatija siejasi su darbuotojų psichologine gerove? Gal galite pateikti konkretų pavyzdį iš savo praktikos?

Nu, aš manau, kad stipri mano ta empatija yra, aš bent taip manau. Bet žinot, aš niekada negalvojau, kad dirbant ilgiau vadovaujančiose pareigose, empatija kartais pradeda silpti, nes tiesiog pradedi tu išsekti iš savęs ir atrodo kitą kartą ai gal aš jau ir nieko nedarysiu, tai va tas gal aš nebekreipsiu į tai dėmesio, va tokia, tokia, tokių dalykų būna. Taip, tikrai taip, tikrai taip, nes, nes darbuotojams labai yra svarbu vadovo dėmesys, jeigu vadovas parodo empatiją, parodo tikrai supratingumą, tai ne tik, kad pakelia nuotaiką, bet ir jaučiasi pats darbuotojas ir įvertintas, ir reikalingas, reikšmingas, o tai yra papildomą, papildomą motyvaciją gerai dirbti.

4. Ar pastebite sąsajas tarp savo elgesio ar emocinės būsenos ir darbuotojų motyvacijos, streso ar pasitenkinimo darbu? Kaip sąmoningai priimate sprendimą – savo emocijas parodyti darbuotojams ar jas nuslėpti / valdyti?

Taip, taip, tai tikrai dažnai galima tai pastebėti, kadangi pastoviai bendrauji su mokytojais, pastoviai bendrauji ne tik su mokytojais, bet dar ir su kitais darbuotojais, tai nuo mano nusiteikimo, nuo mano kalbos, nuo mano užkalbinimo, nuo mano šypsenos labai keičiasi jų pati emocijos ir jų bendravimas ir jų santykis. Nu tai teigiamas emocijas aš visą laiką stengiuosi parodyti, o neigiamas aš stengiuosi nuslėpti, kad neigiamos emocijos tarsi turi būti mano kabinete.

5. Kaip Jums sekasi valdyti savo emocijas sudėtingose ar įtemptose situacijose? Įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5? 1 – labai pavyksta, 5 – visiškai nepavyksta. Gal galite pateikti konkrečią situaciją, kai savęs valdymas padėjo išvengti konflikto ar įtampos komandoje?

Nu tai aš manau, kad gal 4 reikėtų vertinti, atrodo, kad stengiuosi, kad pavyktų, bet ne visada aišku pavyksta, bet pats vat, kai jau kitą kartą tos neigiamos emocijos, teigiamoms emocijoms yra viskas gerai, visada gali drąsiai rodyti, bet vat su neigiamom emocijomis, dėl to nuslėpimo, tai tiesiog pats kovoji, pats sau jau kai kalbi su ypač su tėvais, sakykim, ar su mokytojais, ar su kažkokiu probleminiu reikalu, tai stengiuosi pats sau sakyti: ramiai, ramiai, viduj, viduj kalbėti pats su savimi, kad ramiai, nusiramink, nusiramink, čia viskas bus gerai, dabar aš čia tą padarysiu, tiesiog bandau, bandau vidumi protiškai sudėlioti protingus sprendimus ką po to reikia pasakyti, kai žmogus išsakys.

6. Kokie metodai ar praktikos Jums labiausiai padeda išlaikyti emocinę pusiausvyrą darbo dienos metu? Gal galite pateikti pavyzdžių, kaip tai veikia / neveikia darbuotojų psichologinę būseną?

Nu dėl nusiramavimo kažkokio tai susinervinimo, tai aišku, visai mėgstu įsijungti muzikos paklausti, tiesiog, kad nusiraminti, tai čia vienas iš tų, dar sakykim tada išeinu į mokyklos teritoriją pasivaikščioti, galvą vėjas prapučia, tiesiog, tiesiog, nuotaiką pakelia, sutinki ir kitus pašalinius žmones, kažkaip tai nusiramini.

7. Kaip nusprendžiate, kada savo emocijas parodyti darbuotojams, o kada jas pasilikti sau? Kaip šie pasirinkimai veikia darbuotojų psichologinę gerovę?

Darbuotojai aišku visada laukia ir žiūri iš vadovo, stebi, kokios jo tos emocijos. Tai emocijas stengiuosi kaip sakoma parodyti tada, kada matai, kad žmogui tikrai reikia pastiprinimo, tada parodau aš jam emocijas, kitą kartą jos būna nuoširdžios, kitą kartą jos būna dirbtinės, bet matau, kad jam reikia palaikymo, o kitą kartą aišku ir matai, kad tiesiog nesusivaldai ir pasakai tai ko nereikėtų. Darbuotojus aš sakyčiau, kad tiesiogiai veikia, nes, nes, nes ypač turint omeny, jeigu darbuotojas turi darbuotojų amžius kokį sakykim 60, 62, 63 metai, jis reiškia yra užaugęs senesnėje kartoje, jam vadovas yra labai reikšmingas ir, ir, ir jis labai įdėmiai žiūri į vadovo reakciją ir jeigu vadovas priima teigiamai, tada ir jis pasidaro teigiamas, jeigu vadovas neigiamai priima, arba neigiamą kažkokią reakciją išreiškia, tada jis irgi parodo, sakykim, savo neigiamas emocijas.

8. Kiek Jums pavyksta objektyviai įvertinti savo elgesį ir kaip, Jūsų manymu, tai veikia darbuotojų reakcijas, emocijas ir pasitikėjimą Jumis? Kokiais būdais pastebite šį poveikį – iš veido išraiškų, emocijų svyravimų ar kt. ženklų?

Nežinau kaip iš tikrųjų aš objektyviai vertinu savo emocijas, tikrai nežinau, nes kažkaip taip savo analizės nedarau, kad va kaip čia aš jas valdau, ar ne, tiesiog gal yra susiformavęs pajautimas kaip reikia, kad daryti, tiesiog sakau, va, jeigu matau, kad tik tai, kad nepratrūkčiau, tai ką, tai save vidumi, kaip minėjau, raminu, bet šiaip, šiaip kažkokios metodikos neturiu. Aš manau, kad darbuotojus labai tai veikia, nes tai yra, dar kartą pakartosiu, labai labai yra reikšminga, nes tos senesnės kartos darbuotojai, yra jaunesnės kartos darbuotojai, jie yra kitokie, jie mato kitokią vertę, o va tos vyresnės kartos darbuotojai jiems vadovas, jiems vadovas yra vadovas ir jiems labai vadovo nuotaika, emocijos, empatija labai jiems yra reikšminga. Tai va sakykim, jeigu pradedant nuo iš veido visada matosi, kai aš pradėjau dirbti, tai buvo aišku seniai, būdavo, kai sveikinasi, ateina, pradžioje tokie pavargę, sušlapę, apsnigti, vėjo perpūsti, o va dabar jau sveikiniesi, ateina, pro duris ateina, pro duris atrodo niūrokas, bet jau pamato mane besišypsantį, tada žmogus iškart šypsosi. Iš šypsenos, iš laikysenos, automatiškai, jeigu eini linksmu žingsniu ir žiūrėk mokytoja nebebūna tokia paniūrusi, pasitempia iškart.

9. Kaip apibūdintumėte savo vidinę motyvaciją vadovo vaidmenyje? Kokie veiksniai Jus įkvepia išlikti energingam, įsitraukusiam ir pozityviam net tada, kai darbas tampa sudėtingas? Kaip Jūsų energija bei nusiteikimas atsispindi darbuotojų požiūryje į darbą?

Na aš kažkaip vis galvoju, kad kažkaip nežinau kodėl, bet man taip atrodo, kad kiekvienas žmogus turi savo gyvenimo taką, savo gyvenimo kelią. Tai aš galvoju, jeigu aš esu vadovas, tai aš kažkaip atėjau į tą postą, aš reiškia kažką turiu nuveikti. Tai sakykim, vienas, jeigu aš turiu 100 darbuotojų, tai reiškia, tai ir buvo mano čia vieta, kad aš čia būčiau ir aš stengiuosi jiems padėti, palengvinti darbo dieną, kad jų darbo diena būtų geresnė, kad jų krūvis būtų mažesnis, kad sakykim, tenkintų tai kas nuo manęs priklauso – darbo sąlygos būtų geresnės, aš kažkaip save visą laiką taip motyvuojau, kad aš taip turiu padaryti dėl to, kad manimi žmonės pasitikėtų, nes jie aš manau, aš matau, kad jie tiki manimi ir aš manau, kad mano pareiga yra pateisinti jų lūkesčius.

10. Ar esate pastebėjęs, kad Jūsų energingumas ir optimizmas tiesiogiai atsiliepia komandos / darbuotojų nuotakai? Kaip tai pasireiškia? Gal galite pateikti keletą pavyzdžių.

Pavyzdžio, nežinau, gal ir turiu, gal ir ne. Tikrai, tiesiogiai pasireiškia vadovo nuotaka, tikrai, tikrai, nes pavyzdžiui, jeigu būna va darbe sakykim, kaip pavyzdį galiu pasakyti – čia buvau susikvietęs keletą mokytojų, reikėjo padaryti tokį projektą, stendą padaryti. Ir aš sakau: mokytojos pateikite pasiūlymą, pasiūlymą, jos tyli visos, tyli, aš sakau palaukit, jeigu jūs tylėsite, aš pateiksiu, aš žinot, aš turiu 5, 6, 7 pasiūlymus ir aš jums pateiksiu ir aš juos visus turėsite vykdyti. Jos pradeda juoktis, tai pradeda emociją ir pakelia tą nuotaką ir nuotaką jie patys supranta, kad reikia dirbti, vadovas dirba ir jiems reikia dirbti.

11. Kaip atsiskleidžia Jūsų pasitikėjimas savimi? Kas jį stiprina ir kaip, Jūsų nuomone, toks pasitikėjimas veikia darbuotojų vidinį užtikrintumą, pasitikėjimą Jumis bei jų psichologinę gerovę?

Na žinok mane tikriausiai, gal varo, nes aš kažkaip tai einu į darbą tikrai kaip kaip nebūtų keista, su džiaugsmu. Aišku laukiu atostogų, bet einu į darbą su džiaugsmu, nes man kažkaip atrodo gal tai mano ego, tikriausiai, čia netirtas dalykas, bet atrodo, kad aš esu reikšmingas darbuotojams. Ir, ir tai mane motyvuoja, tai mane skatina, skatina ne tik tobulėti, bet ir būti geresniam ir atrodo pakantesniam, ir stengtis padėti, sumotyvuoti, patarti darbuotojams, nes man atrodo, kad aš tai galiu padaryti. Tai va tas gal tai ir yra mano vidinis ego, kad aš galvoju, kad aš tai galiu padaryti ir tai yra mano varomoji jėga ir man yra gėda, iš aš einu iš darbo tikrai nepavargęs, aš einu iš darbo su gera nuotaka, nes žinau, kad rytoj vėl eisiu į darbą ir vėl toliau dirbsiu.

12. Kaip elgiatės situacijose, kai pajaučiate, kad Jūsų motyvacija sumažėjusi? Kaip tai jaučia darbuotojai ir kokį poveikį tai turi jų emocinei būsenai bei darbo atmosferai?

Jeigu va kažkas tai būna, taip kad, kitą kartą nuovargis prislegia, motyvacija ta kartais va tokia gali būti, kad krenta, tada aš stengiuosi taip nesirodyti viešumoje. Tada aš labiau dirbu savo kabinete, prie dokumentų, tvarkau kažkokius reikalus atokius, išorėje kažkokioje erdvėje, ne mokykloje, tada stengiuosi mažiau bendrauti su darbuotojais, kad mažiau perteikčiau tos sakykim, nes kaip jie pripranta, kad vadovas, vos ne kaip motyvacijos varikliukas motyvuoja, motyvuoja, o tada o va atrodo gal pamatys kažką ne taip ir jam gal jam tuo metu reikia palaikymo, aš to palaikymo neturiu ir negaliu duoti, aš jį nuvilsiu. Geriau jis tada manęs nesutiks, tai aš netgi gal kažkiek slepiuosi, kad neišeiti į išorę.

13. Kaip, Jūsų nuomone, Jūsų bendravimo būdas veikia darbuotojų savijautą, įsitraukimą ir motyvaciją? Gal galite pateikti pavyzdį ar situaciją, kai aiškus / neaiškus bendravimas turėjo įtakos darbuotojų emocinei būsenai?

Nu ne visiems tai aišku patinka, nes aš visada prašau, kad visi kalbėtų drąsiai. Labai prašau visada, kad išsakytų nuomonę, kad ne man patinkančią nuomonę, bet išsakytų savo nuomonę. Aišku, tai būna žmonėms tai labai sudėtinga, jaunesniems žmonėms tai yra labai paprasta, yra labai su jais lengva, jie gali pasakyti tiesiai, man čia tas nepatinka, čia reikia daryti taip, čia jūs ne taip darėte ir man tai yra labai gerai, nes tai atsiranda, aš matau, kuria linkme reikia eiti. O su vyresnės kartos žmonėmis jau yra sudėtingiau, nes jie jų atsakymai yra daugiau pataikaujantys tokie ir aš tada tiesiog išklausu, bet aš nepriimu kaip argumentų ir man tokių atsakymų nereikia, aš tiesiog jų nenaudoju niekur.

14. Kaip, Jūsų nuomone, Jūsų tarpasmeninių įgūdžių lygis (gebėjimas išklaudyti, valdyti toną, ieškoti kompromiso) prisideda prie darbuotojų saugumo jausmo ir emocinės pusiausvyros?

Aš manau, kad pagrindinis dalykas, kad jie tada jaučiasi saugūs, kaip pavyzdžiui, aš išeinu atostogų, kad ir savaitei, kad ir dviem savaitėms, tikrai, tikrai pradedant nuo sakykim nuo mane pavaduojančių, pavaduotojų, jie jau tiesiai sako mums jau šiek tiek baisoka, nes gali kažkas įvykti, nors ir niekas niekada neįvyksta, bet jie jau jaučia, o jeigu kažkas įvyks, tai tada nebebus vadovo, nes šiaip vadovas už viską atsako ir jiems tada yra labai ramu, nes jeigu kas nutiktų, galime mes pasiūsti pas vadovą, vadovas spręs, išspręs, neišspręs, ne jie spręs, o vadovas spręs.

15. Kaip Jums sekasi spręsti konfliktus komandoje? Kokias strategijas taikote? Gal galite pasidalinti konkrečia situacija, kai Jūsų reakcija konflikte turėjo poveikį komandos psichologinei atmosferai?

Moksliškai gal nepasakysiu kokias strategijas taikau, bet šiaip kaip vyksta konfliktai, viską pirmiausiai stengiuosi išklaudyti, o paskui sakau tada siūlykit dabar variantą ir štai kai jie pradeda siūlyti variantus, dažnai, dažnai, dažnai jų nebūna pasiūlytų variantų, o kai pasiūlo variantų, tada sakau gerai, va jūs pasiūlėte, o kaip kita komanda, kaip jūs galvojate ar kitas variantas tinka ar netinka. Ir tada atsiranda atmetimai ir taip mes prieiname prie bendro kompromiso. Tikrai niekada nesistengiu savo nuomonės prastumti, nes nenoriu, kad mano nuomonė tai būtų, nes esu jau ne kartą gyvenime pasimokęs vadovaujant, jeigu tu tikrai savo nuomonę įteiki, nepasieksi rezultatų, reikia, kad būtų jų nuomonė. Sudėtinga būtų dabar prisiminti per tiek tų patirčių visokių, sprendimų buvo.. ką čia dabar.. Na turėjome čia tokį vieną konfliktą su vaiko tėvais ir tiesiog, tiesiog tikrai tie tėvai nebuvo teisūs, bet kaip ir ateina pas tave į kabinetą jiems atrodo, kad jie visą laiką yra teisūs. O mokytoja tokia buvo ir buvo pavaduotoja, ir mokytoja iš dalies buvo kalta, bet ne tiek buvo kalta, o pavaduotoja labai labai susinervina ir karščiavosi, tai čia mano buvo tokia strategija, tai tiesiog supratau, kad nebesiaiškinti, pagrindinis dalykas buvo, kad nuraminti, kad mokytoja ir pavaduotoja nekeltų didesnių problemų, tiesiog nekeltų tono, nusiramintų ir bandyti dalykiškai, nes kai jos kelia toną, tada tėvai pradeda kelti toną, nes jie ateina dėl vienos priežasties, atsiranda tada kitokių daugiau priežasčių ir jų būna tada daugiau konfliktų.

16. Kaip apibūdintumėte savo vaidmenį kuriant komandos bendradarbiavimo kultūrą? Kokiais būdais stiprinate pasitikėjimą tarp komandos narių? Kaip, Jūsų nuomone, tai atspindi darbuotojų emocinėje savijautoje?

Aš visad parodau iniciatyvą, tai ir yra mano pagrindinis vaaidmuo, parodau iniciatyvą, kad mes turime padaryti tą, tą ir tą ir tai mums visiems bus geriau, mums visiems bus į pliusą. Tarp komandos narių visą laik stiprinu pasitikėjimą kai sakau iškart konkrečiai, susiskirstom užduotis kas ką turi padaryti, tai yra labai gerai, nes tada kiekvienas gauna aiškų įpareigojimą, visada blogai, kai sudarai iš 5,6 žmonių komandą ir pasakai kažką reikia padaryti, tai yra labai gblogai. Reikia suskirstyti tas ką turi padaryti, tas ką turi padaryti, tas ką, kai yra konkretums, aiškus bendras tikslas, be kiekvienas

konkrečiai už ką atsako, tai yra labai geria, aišku, pats stengiuosi priiimti sunkiausią įpareigojimą, nes tas sunkiausio įpareigojimo nenori priiimti, bet jeigu kažkas ir priiims, tai tada jis bus tarsi nuskriaustas, nes jam labiausiai reikia daryti, o vadovui tada išeis, kad mažiausiai, tai aš stengiuosi daugiausiai darbo, o visiems kitiems tada bet, iš kiekvieno pareikalauju ir visada stengiuosi nuordyti konkrečią datą iki kada tai turi padaryt, nes jeigu nėra datos ,nėra laiko, tai tada labai ilgai teisiiasi, tada ir nebūna gera rezultato. Jeigu darbuotojas yra įvertintas, darbuotojas jaučiasi labai gerai,

12 priedas. Interviu Nr. 5

1. Kaip dažnai stabtelite apmąstyti savo emocijas ar reakcijas darbo situacijose? Gal galite prisiminti situacijas, kurios pastaruoju metu privertė Jus apmąstyti savo kaip vadovo elgesį?

Pakankamai dažnai tą darau, iš esmės aš esu linkusi analizuoti savo poelgius, emocijas ir panašiai, aš toks žmogus, kuris nemažai galvoja vienas dalykas, dėl to kada paskutinį kartą tai darau, kas dieną tą darau ir ne po kartą, paskutinį toks būtų paskutinis poelgis, kuri išanalizuočiau – labiausiai įstrigęs buvo toks žodžiu, vienas darbuotojas prieš porą savaitių pietų metu mes penktadieniais turime tradiciją užsisakome į įmonę ir kartu pietaujame. Ir vienas darbuotojas nemandagiai su manimi kalbėjo, man taip pasirodė, aš paskui su kitu kalbėjau, aš valgiau ir jis taip pakomentavo, kad aš sakykim valgau kaip čia pasakyti „ryju“ ir aš taip sustojau iš karto, ir, ir, ir susimasčiau ir tada galvojau, kad man tai labai nepatiko, kad jis šitaip elgėsi ir aš tiesiog nustojau bendrauti tuo metu, tiesiog tyliai pabaigiau valgyt ir palinkėjimus visiems skaniai pavalgyti ir išėjau ir po to įvykio, sakykim, jau du penktadienius nevalgau kartu su jais. Aš noriu, kad jie apmąstytų ir suprastų, kodėl, kad ta prasme turi būti aš tikrai kaip pasakyti ir draugiškai elgiuosi, visa kita, bet pagarba, šiuo atveju, net netgi ne kaip vadovui, tiesiog kaip bendradarbiui, aš manau, nepiktybiškai, visa kita, bet va čia tas privertė ir aš jau sakykim, iš savo pusės padariau sprendimus tokius, tai aš tikrai nesu kategoriška ir manau, kad vėl aš prie jų prisijungsiu, bet kad jiems kiltų klausimas kodėl ji kartu nebevalgo.

2. Kaip Jums sekasi pastebėti ir atpažinti savo darbuotojų emocines reakcijas ir nuotaikų pokyčius? Iš kokių ženklų dažniausiai suprantate jų vidinę būseną? Kaip, Jūsų manymu, darbuotojų emocinės būsenos veikia darbinę aplinką tiek pozityviai, tiek negatyviai?

Aš labai stebiu darbuotojus, pas mus įmonėn nėra daug darbuotojų, mūsų yra gamybinė įmonė, susijusi su mediena, mes administracijoje esame 4, visi likusieji yra gamybos darbuotojai, įvairūs prie linijų, prie staklių ir prie įvairių krautuvų, bet aš visada žiūriu į akis ir visada žiūriu ir visada matau, kada nenuotaika ir visada klausiu, ne visada pasako, kartais netgi pasikviečiu pasikalbėti visa kita, bet aš noriai stebiu, visų pirma man įdomu, visų antra man yra svarbu, kaip jis jaučiasi ir kas jam netinka, kas jį griaužia. Ir, ir aš paguodžiu, ir atsiveria ir žinau, kad reikia, kai kuriems to, tai man tai yra labai svarbu, iš tikrųjų, ir aš tiesiog nu taip aš galvoju, kad tas nedidelis dėmesys kartais pataiso nuotaiką jiems ir va ta motyvacija darbui biški atsiranda didesnė, kad nu va kažkas paklausė, pasiteiravo, pamatė, kad man nenuotaika, kad kažkoks liūdnas ar kažko, tai vat aš taip elgiuosi.

3. Kaip manote, empatija yra Jūsų stiprybė, ar sritis, kurią vis dar sąmoningai tobulinate? Kaip, Jūsų nuomone, vadovo empatija siejasi su darbuotojų psichologine gerove? Gal galite pateikti konkretų pavyzdį iš savo praktikos?

Aš jau šiek tiek jau prieš tai buvusiam klausime jau šiek tiek įeidinėčiau į šitą, kad nu man svarbu ir aišku iš esmės visi darbuotojai yra skirtingi, vien vertinant, kad apie tai, kad jų yra amžiaus grupės yra skirtingos ir jie nėra, kai kam reikia, ta prasme, pagal amžių vienokio dėmesio, kitam kitokio, kadangi aš esu baigus mokslus ir turiu tam tikrų žinių ir naudojuosi tom žiniomis, kad iš tikrųjų su skirtingų kartų atstovais reikia skirtingai bendrauti ir kreipiu dėmesį tam. Ar mano dėl empatijos - tai vienareikšmiškai, stiprybė, aš kiekvieną dieną mokausi, analizuoju save ir kaip sakau, aš daug galvoju, man svarbu ką, kaip aš kaip vadovas jų akyse, kad tie sprendimai būtų galbūt kartais griežtesni ir ne to kokie tikisi, bet kad jie būtų teisingi ir man įdomu jų reakcija. Ir kartais būna taip, kad sakykim gal ne to, ko jie tikisi, bet apsisuki ir matai, kad jie dirba su motyvacija ir visa kita, reiškia tai buvo teisinga, tai man labai svarbu, kad jie jaustųsi, nesijaustų, kad vienas labiau mylimas

,kitas ne tik mylimas, ir taip toliau, o kas link empatijos tai aišku, kaip aš sakau, aš nesu kažkoks specialistas, kur man tai yra labai svarbu, bet aš daug mąstau ir noriu gerinti savo santykius su jais, galvoju apie tai, ypatingai daug galvoju, ir visada sakau pas mane durys atviros, kalbėkim atvirai, nieko vienas nuo kito neslėpkim, jeigu matot, kad kažkas negerai, nesvarbu kas, sakykit, nes sakau aš irgi nesu viską žinanti visomis prasmėmis – ir profesinėm, ir charakterio savybėmis ir panašiai ir panašiai.

4. Ar pastebite sąsajas tarp savo elgesio ar emocinės būsenos ir darbuotojų motyvacijos, streso ar pasitenkinimo darbu? Kaip sąmoningai priimate sprendimą – savo emocijas parodyti darbuotojams ar jas nuslėpti / valdyti?

Aš esu iš tų žmonių, kuris yra emocijų nedaug rodo, aš iš charakterio esu tokia, kad ir kaip ten būtų sunku, labai labai stengiuosi iš tikrųjų neparodyti, nes aš galvoju, kad aš turiu viską susitvarkyti pati, ypatingai darbuotojų atžvilgiu, kartais tenka dėl įvairių priežasčių sakykim griežtesniu tonu kažką pasakyti, jeigu matai, kad nu tokio reikia ir panašiai, bet, bet nu kalbant apie vis vien man aš iš esmės ne tas žmogus, kad kažkas blogai ir rėkiu, bėgu, ten ką nors ir t.t. tai kažkas gerai ploju, šokinėju, aš esu per vidurį ir kartais gal gali nesuprasti, kad man labai sunku ar panašiai, aš galiu labai ramiu tonu nueiti, pasakyti, sutvarkyti, nes aš puikiai žinau, pvz, ta situacija niekas nepasikeis nuo mano kalbėjimo tono ir panašiai. Nu šioje vietoje sprendžiu racionaliai. Taip, aš paslepiu savo emocijas kaip pvz. Kažkas kažkur labai skuba ir t.t ir t.t. ir aš pribėgsiu ir sakysiu greičiau kraukit, gaminkit, visa kitą, tai mes ir klaidų pridarysim, jeigu galime atidžiai, operatyviai, tvarkingai, kraunam dėliojam, nepaisant to, kad labai greitai reikia, neparodysiu to, nepasakysiu ir ne, aš paslepiu tas emocijas prieš darbuotojus.

5. Kaip Jums sekasi valdyti savo emocijas sudėtingose ar įtemptose situacijose? Įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5? 1 – labai pavyksta, 5 – visiškai nepavyksta. Gal galite pateikti konkrečią situaciją, kai savęs valdymas padėjo išvengti konflikto ar įtampos komandoje?

Aš, aš manau, kad savo emocijas valdau ir pakankamai neblogai valdau, kad 1 neduočiau, bet 2 duočiau labai stiprų, nes kaip sakau, visada yra kur pasitempti ir panašiai. Buvo tokia situacija, sakykim, kad dėl mūsų darbuotojų kaltės sakykim, mes čia gamybinėje įmonė, kitas ofisas yra komercinė ir tą pačią sakykim dieną buvo gamybai, ir ta pati mediena buvo numatyta pardavimams ir kilo toks konfliktas, aišku čia buvo, sakykim, tokia kažkuri pusė nedadarė, nerezervavo tos medienos, abiems pusėms reikia ir iš tiesų mums gamybai sugaminta pagal būtiną, buvo pagal užsakymą o pardavimai buvo padarę, pažadėję neobliuotą medieną ir ta prasme, kaip ir tokia konfliktinė situacija, bet aš visiškai nekėliau panikos. Aš pasakiau – viskas tvarkomės, ta prasme, mes atiduodam medieną pardavimams, aš pati surasiu medieną, sutvarkysiu, aš įmesiu iniciatyvos, pati tvarkysiu tą situaciją, aš suradau partnerius, greitai nupirkau tos medienos, kurios mums trūko ir mes pagaminom, mes pavėlavom 2 dienas, bet mes pagaminom, aš ėmiausi iniciatyvos išspręsti situaciją, neparodydama savo emocijų, aš galvojau šaukti, rėkti ant vienos pusės, kad vieni nerezervavo, ant kitos, kad kiti nerezervavo, ką mums čia daryti, bet aš visiškai šaltai ir viduj nebuvo nelengva.

6. Kokie metodai ar praktikos Jums labiausiai padeda išlaikyti emocinę pusiausvyrą darbo dienos metu? Gal galite pateikti pavyzdžių, kaip tai veikia / neveikia darbuotojų psichologinę būseną?

Iš karto sakau, aš manau, kad jie jaučia ir aš taip atvirauju su tavim kalbėdama, aš netgi galvoju kartais netgi jie galvoja, kad kaip ji čia taip nesinervuoja ir taip ramiai reaguoja, nes pagal tam tikras

situacijas būna tų tokių įvairių konfliktinių ir įvairių tų tokių, nu žinot, visi nori parduoti, visi nori gaminti, kaip sakau, vienas į vieną pusę, kitas į kitą pusę. Aš manau, kad galbūt tai yra mano gyvenimiška patirtis sudaro tą, nes ta prasme, man yra 48 metai, galų gale ir sakykim išsilavinimas mano, aš iš tikrųjų pati save edukuuju, mokausi pati, knygas skaitau, ypatingai su emociniu intelektu ir sakykim aš turiu emocinio intelekto knygą, aš laikas nuo laiko ją atsiverčiu tiesiog, tai aš man tas yra labai svarbu ir aš viskas tik mūsų susidėlioja, gal ir charakterio bruožas, aš daug viduje laikau, aš nesakau, kad tai yra gerai, aš kai kuriais atvejais turiu nueiti į gongų terapiją ir išleisti visa įtampą ir panašiai, bet darbe aš tikrai neišliesiu emocijų ir aš tiesiog sutvarkysiu, kad visiems būtų gerai, visi patenkinti ir nematytų, nes jeigu direktorė nu pradės kaip pasakyti panikuoti ir rėkauti, spygauti tai ką tikėtis iš darbuotojų.

7. Kaip nusprendžiate, kada savo emocijas parodyti darbuotojams, o kada jas pasilikti sau?

Kaip šie pasirinkimai veikia darbuotojų psichologinę gerovę?

Visada viskas priklauso nuo situacijų, tai visada, tai viskas darosi natūraliai, niekada aš nesakau, kad aš turi daryti taip, dabar gali parodyti, dabar gali ne, bet jeigu tai būna situacija, kai ji yra šiek tiek neoficialiai, sakykim, darbuotojo, bendradarbio gimtadienis, tada aš leidžiu pajuokauti ir visa kitą, jeigu tai yra susiję su profesiniais dalykais ir kasdienė mūsų veikla, tai aš pakankamai rodu emocijų, man tiesiog atrodo, kad turi būti tvarka ir teisingumas. Yra užduotis, ko trūksta kad tai atlikti, aš pakankamai konkrečiai, nemėgstu nuokrypių darbe ir iš kitų to reikalauju. Viskas turi būti sustyguota, aš negaliu blaškytis, klausyti pasakų, man reikia konkrečiai čia ir dabar, o emocijas lygiai taip – kaip ir sakiau, jeigu situacija yra tokia, nu kažkas leidžiu prie visų pasijuokti, ir anekdotą pasakyti ir visa kitą, bet jeigu čia kalbame apie labai svarbų klientą, atkrovimą, gamybą ir visa kitą, nu mes pirmiausiai viską pagaminsime, išglostysime, pamojuosime, kad viskas tvarkoj būtų ir tik tada leisim atsipalaiduoti ir tam tame tarpe ir aš. Aš manau, kad taip, veikia, nes ta prasme, natūraliai gaunasi, kad kur yra svarbios, svarbi darbo dienos dalis, tai yra mūsų darbo dalis, ir aš į tai reaguuju nu rimtai, konstruktyviai, dalykiškai, tai jie mato, kad čia yra svarbu, kad čia nėra chi chi, cha cha, manau, kad aš užduodu toną, kad jie lygiai taip pat, ta prasme, jie prie obliavimo staklių negalim mes nei blaškytis, nei anekdotų pasakoti, nei ten kažkokių gestikuliuoti, visi susikaupe, padirbam ir panašiai, tai aš manau, tas tonas kurį aš užduodu, aš manau ir tikiuosi ir kiek matau, kad jis atsiliepia jų tai psichologinei būklei, jie gi susikaupe, jie dirba, jeigu mes nueiname į virtuvėlę ir ten kavą geriam, arbatą ir ten bajeruojam, taip kaip sakant visi atsipalaiduoja ir matau ir jie atsipalaiduoja, reiškiasi, arba bus susirinkimas, visi įsitempę, visa kitą, ir per tą susirinkimą vienas antras klausimas svarbūs dalykai, o paskui mes kažką galima pabajeruoti, aš užduodu tą toną, jie prilaiko, ir atliepia tą mano toną, tai aš manau, kad įtakoja, aš matau, kad tikrai įtakoja.

8. Kiek Jums pavyksta objektyviai įvertinti savo elgesį ir kaip, Jūsų manymu, tai veikia darbuotojų reakcijas, emocijas ir pasitikėjimą Jumis? Kokiais būdais pastebite šį poveikį – iš veido išraiškų, emocijų svyravimų ar kt. ženklų?

Aš kaip ir sakiau pradžioje interviu, kad aš tiesiog juos stebiu, aš stebiu akis, aš stebiu ir jų veido išraiškas ir kaip pasakyti aš matau kas vyksta, kaip sakau ar aš klausiu jų. Principe aš galvoju, kad objektyviai, kartais ne visada tai būna, nes sakykim ne visus taip gerai pažįstu, vienus mažiau matau, vienus daugiau pakalbinu, kitus mažiau, bet kiek objektyviai, nu man atrodo, objektyviai, bet nu, buvo kažkaip situacija, galvoju dabar, kažkaip man pasirodė vienaip, kitas kolega sako kitaip, nu kaip ir opozicija buvo, bet mano nuomonė buvo kita, būtent dėl darbuotojų nuotaikos man atrodo buvo, kad kažkaip atrodė, kad man, kažkaip ir gerai sako, o kažkas ten negerai. Ne visada taip pavyksta man nuskaityti teisingai, norėčiau tą padaryti, tai va dėl to ir kiekvieno paklausiu, ir kiekvieno

pakalbinu ir, ir, ir kitą kartą daugiau nukrypstam kita tema, tam ir tas tikslas, kad juos daugiau pažinti. Nes aš taip įsivaizduoju daugiau pažinsiu, daugiau išskaitysiu iš jų, iš jų emocijų, iš veido, kaip jie ten jaučiasi, nes man svarbu tas iš tikrųjų, nes man tas yra labai svarbu, jiems čia patiktų, jiems čia gerai būtų, kad jie nebijotų vadovo, kad jie pasidalintų, ir profesiniais dalykais, kaip aš visada sakau, aš nesu visažinė, jūs ateikit patarkit, gal darom taip, gal darom taip, nes čia yra medienos dalykai, ne viskas taip moteriška, aš nemažai žinau, bet ir daug nežinau, tai kažkaip sakyčiau kiek objektyviai, nu gal koki 80 procentų objektyviai man pavyksta, bet nu aišku, kad ne viskas, dar ir yra kur pasitempti, bet tiesiog toks turi būti ryšys.

9. Kaip apibūdintumėte savo vidinę motyvaciją vadovo vaidmenyje? Kokie veiksniai Jus įkvepia išlikti energingam, įsitraukusiam ir pozityviam net tada, kai darbas tampa sudėtingas?

Kaip Jūsų energija bei nusiteikimas atsispindi darbuotojų požiūryje į darbą?

Pirmas dalykas, kaip aš sakau visiems, man tiesiog patinka dirbti, nu aš esu tas žmogus toks, nežinau, gal galime sakyti darboholikas biški iš tų ne Z kartos, biški iš senesnių, vienas dalykas. Kitas dalykas, man patinka dinamika, kad tas darbas yra kiekvieną dieną nenusipėjamas, skirtingas, trečias dalykas, man patinka spręsti ir išspręsti. Tiesiog ir atrodo, kad tų darbų prioritetinių daugybė, bet juos turi dar labiau prioritetizuoti ir atlikti. Man gal tiesiog patinka tie vadinami, kad ir kasdieniniai iššūkiai ir jų išsprendimas, kad tu padarai nuo a iki z, tai va čia ta motyvacija, reiškia, man yra užduotis, kokia ji bebūtų, kokiam kontekste, bet aš padarau ir tada pas mus pasitenkinimas darbu, man patinka tą daryti, nu kaip pasakyti, aš susitvarkau su savo darbais. Aš galvoju, kad jie stebi kad aš visada esu energinga ir aš vaikštau sparčiu žingsniu visur, kad ta prasme nebus kaip ir sakau užduodu toną, kad ir aš noriu iš jų to pačio. Greitai darom, padarom, laimingi būnam tada ir vat tas, aišku, gal ne visada yra tie kurie ir koją už kojos, ir telefoną „scrolina“ ir visko būna ir normal galų gale, ne bėda čia yra, bet darbas svarbu padarytas, aš kaip manau, kad jie stebi, kad aš užduodu toną tai vienareikšmiškai, ir aš manau, kad taip ir kad tas tonas aš tikiuosi juos motyvuoja, kad ta prasme mes kaip sakau, nemiegosim, mes geriau pasieksim, padarysim, tada pramogausim, gerai praleisim laiką ir panašiai, bet tas toks nežinau, jie manau, kad mato iš manęs, turi matyti, aš noriu, kad matytų, kad nu turi būti, turi būti noras dirbti, akis turi degti.

10. Ar esate pastebėjęs, kad Jūsų energingumas ir optimizmas tiesiogiai atsiliepia komandos / darbuotojų nuotaikai? Kaip tai pasireiškia? Gal galite pateikti keletą pavyzdžių.

Aš manau, kad atsiliepia tikrai taip. Sakykim, mes turim kažkokią užduotį pagaminti, išobliuoti lenteles, kurios yra pakankamai sudėtingos, nes ten daug šakų, gali iškristi ir taip visada maloniau dirbti tą darbą, kuris gerai sekasi, ir greit darosi ir panašiai, ir čia toksai nelabai malonus, bet nu kažkaip susitinkam, padarom, padarom ir tada darysime kitą ir tada puola, daro, padaro, ir atrodo nebeliko kaip ir liko nemėgsta jo tą daryti, brūzda visa kitą, bet jie ir patys sako, padarom šitam klientui ir tada vėl mes kur mums viskas lengva ir gerai, ir pasidaro. Va tai reiškia ir susitvarkom, toliau nebebrūzga, nedarysiu, nedarysiu ar ten nenoriu, jie visada žino kad reikės padaryti ir aišku tas dalykas. Jeigu aš pasakiau, reikšias reikės padaryti. Bet tas paprašymas, nurodymas padaryti, jis nebūna taip įsakymas, tai būna kaip toksai bendras projektas, davai padarom ir tada vėl eisim į tą kur lengvesnį kur mums nėra tiek sunku, ir aš iš to duodu, taip sau galvoju, anksčiau būdavo, jie prieštarauja, nenori, spardosi, spiriojasi, kad jie nenori kažką gaminti, o man kažkaip dabar ir su gamyba, su vienu vadovu, su kitu ir su komanda ir pasitariame ir padarome tuos tokius nemalonus užsakymus, kurie mums taip nepatinka.

11. Kaip atsiskleidžia Jūsų pasitikėjimas savimi? Kas jį stiprina ir kaip, Jūsų nuomone, toks pasitikėjimas veikia darbuotojų vidinį užtikrintumą, pasitikėjimu Jumis bei jų psichologinę gerovę?

Aš pasitikiu savimi ir savo sprendimais, manau, jie mato ir panašiai, o dėl jų tai aš visada ateinu pas darbuotoją ir su juo kalbuosi kaip lygis su lygiu ir visada prašau, kad jisai išreikštų savo nuomonę, žiūrėk, man reikia šitą gaminti, kaip tu galvoji, principe aš žinau kaip, bet aš tiesiog taip kalbu, tam, kad jis suprastų, kad jo nuomonė man yra labai svarbi. Tada jis pradeda pasitikėti savimi, dėl tam tikrų aplinkybių mano aš sutinku su juo, vėlgi tada jo nuomonė svarbi. Būna taip, kad aš sakau ne, nes mums reikia tokio užsakymo, bet prieš tai paklausiu nuomonės, kaip jis galvoja, nepaisant aš galbūt jau galvoje turiu sudarius planą ir panašiai, tai man atrodo, tai mano pasitikėjimas ir žinau ko noriu ir bendravimas su žmogumi, jo išklausymas, jo nuomonės išklausymas, kad jisai jaustųsi svarbus, kaip sakau, nu tiesiog, kad pas mus tokių klausimų yra įvairių, kaip pasakyti, mes tų iššūkių turime, gamyboje ir aš visada jų klausiu nuomonės ir manau, kad tai juos labiau sustiprina. Nes nu jūs įsivaizduokit, ateik, padaryk tą, o tu nueini ir pasakai, žiūrėk, jeigu mes darytume taip ir taip, kaip tu galvoji, o kokia tavo nuomonė, kaip tu galvoji nuo ko pradėti, duok tu man mintį, kaip mes čia galėtume, ir žinot jis tada jis pasitiki, nu va manęs klausia direktorė mano nuomonės, tiesiog nuomonės išklausymas.

12. Kaip elgiatės situacijose, kai pajaučiate, kad Jūsų motyvacija sumažėjusi? Kaip tai jaučia darbuotojai ir kokią poveikį tai turi jų emocinei būsenai bei darbo atmosferai?

Aš gal šiek tiek atsitraukiu, bandau atsitraukti, nes būna tokių sunkių situacijų, kai iš tikrųjų tų daug reikalų ir ne viskas taip lengvai sprendžiasi ir stringa ir kaip sakau mėnuliai tada prisideda, viskas ko tik nori. Aš gal šiek tiek atsitraukiu nuo jų, aš nenoriu parodyti to savo kaip sakyti ne tai, kad neigiamo, bet tokio man atrodo tokio biški kaip jeigu aš esu kryžkelėje, man sunku priimti sprendimus, tai aš daugiau gal užsidarau kabinete, ne tai, kad užsidarau, bet aš tiesiog galvoju, dirbu palenkus galvą, ir jie ateina mato, kad ji užsiėmusi labai, tai aš labiau su savimi pabūnu su savimi, neinu į juos ir aš pati nenoriu bendrauti, ir nenoriu pernešti tokios emocijos. Jeigu aš išeičiau, tai stengčiausi nepernešti, aš vis vien būčiau tokia, kad stengčiausi nu kaip pasakyti, neparodyti, viskas gerai, bet būna ir tokių situacijų, kad biški semia viską, tai iš tikrųjų, nes tikrai darbo tempas, esu dirbusi viename, kitame darbe, čia tikrai darbo tempas nemažas ir visa kitą, tai tikrai pasitaiko, negaliu sakyti, kad viskas čia yra rožėmis klota, ar panašiai, tai aš tiesiog neinu į juos, stengiuosi neiti tuo metu, tai nebūna, tai būna momentai, tai būna pvz, gali būti max pusdienis, pora valandų ar valanda kokia, kitą kartą ir mažiau, bet aš tai žiūriu pro langą, aš mąstau, nu, aš neinu ir kaip sakyti, nesidraskau, nieko, aš stengiuosi pabūti su savimi, nenoriu atsiliepti telefonu, visaip būna, kad biški iš galvos susidėlioti kas negerai, su savimi daugiau pabūnu.

13. Kaip, Jūsų nuomone, Jūsų bendravimo būdas veikia darbuotojų savijautą, įsitraukimą ir motyvaciją? Gal galite pateikti pavyzdį ar situaciją, kai aiškus / neaiškus bendravimas turėjo įtakos darbuotojų emocinei būsenai?

Aš manau, kad pastebiu, ir aš manau kad vadovas įvairiomis prasmėmis užduoda darbuotojams toną ir bendravimo kultūrą, ir darbo kultūrą ir tiesiog požiūrį į darbą ir pan. Tai nu kaip aš sakau, yra juokeliai, yra darbas, yra poilsis ir pan., tai aš manau, kad tą įtakoja ir aš stengiuosi užduoti toną tokį mano akimis teisingą, darbas yra labai svarbu, tinkamai dirbti, gerai dirbti, kokybiškai dirbti ir panašiai, o dėl bendravimo būdo tai aš noriu kad visi būtų lygūs, tas atstumas turi būti tarp darbuotojų ir vadovo, pagarba turi būti, bet man yra labai svarbu, kad jie turėtų tą žinią, kad jie bet kada gali pasisakyti ir visa kitą, o bendravimo būdas kaip sakau tiesiog nu neturime įžeidinėti, tai negražu būtų,

tai kaip pačioje pradžioje pavyzdį pasakiau, tai aš manau, kad nebūtinai su manim galėtų būti susiję, bet su bet kurio darbuotojų taip neturėtų būti tarpusavyje, tai aš manau, kad vadovas turi užduoti tokį toną, kad ir bendravimo kultūrą, ir darbo kultūrą ir poilsį ir iš esmės požiūrį ir tai svarbu, ir tai atsiliepia, nes jie tada pasitempia, jie biški nori arčiau tavęs būti, jeigu jiems priimtina ką tu darai, kaip tu kalbi, jie truputį timpteli save, kad ir tvarka aplink, nu čia vadovas tikro nebuvo, o žinant kaip moteris, aš tokia reikli, kad ir pašluotų, kad ir medieną tvarkingai sudėtų, bet jiems paskui kartoti nereikia, jie patys pasitempia, reikės vis vien sutvarkyti, aš nekalbu apie patį gamybinį procesą, bet čia kad suprasti paprastą pavyzdžiuką, tu užduodi toną, ta prasme, kad tai yra tvarka, darbo laikas ir panašiai. Kaip sakau vadovas užduoda toną, kuris paskui tiesiog tempia juos laikytis to darbo ir būna viskas gerai.

14. Kaip, Jūsų nuomone, Jūsų tarpasmeninių igūdžių lygis (gebėjimas išklaudyti, valdyti toną, ieškoti kompromiso) prisideda prie darbuotojų saugumo jausmo ir emocinės pusiausvyros?

Žinokit manau tai yra labai svarbu, pas mus tas vyksta, nu, mes esame Anykščiuose, tai yra nedidelis miestelis, ne pvz, ne Vilnius, mes čia vieni kitus pažįstam, praktiškai vieni kitus pažįstam ir sakykim ir aš girdžiu atsiliepiamus, kad nu vat čia nauja vadovė atėjo, ji ten išklauso žmogų, visa kitą, tai aš galvoju, kad viskas yra, aš nesakau, kad aš labai daug pastangų dedu, man taip atrodo, kad taip turi būti, ir tas kad tai yra, kad jiems atvertos durys, kad jie gali ateiti, kad jie ateina ir kad jie džiaugiasi, kad aš antrą santuoką sukūriau, mes čia laimingi, aš noriu su nauja žmona važiuoti į Birštoną, poilsiauti, man tai yra smagu, nes jie galėtų nesakyti man to. Ta prasme, galiu, aš nuo rytojaus laisvadienį, nes aš noriu, bet jis atsiveria, nes galėtų sakyti, kad man reikia, ir viskas, ir viskas tvarkoje ir mes jį išleistume, tai aš manau, tas atvirumas tai yra atsakas kaip aš įdedu į juos ir ta prasme, kad mano noras, kad ryšį turėčiau, kad man svarbu jų emocinė būklė, tai kaip ir aš jaučiu tą atsaką, pradedant nuo to kai mieste girdžiu jau geras kalbas, kad jie patenkinti ir visa kitą ir taip toliau, kad naują vadovę turi, kitas kad jie ateina pas mane ir kad jiems patinka bendrauti, aišku visko yra, visko gali būti. Buvo ir sakykim gal ir atėjo pabendrauti, nori atlyginimą nori pakelti, bet nematau iš ko pakelti, gal jie išėjo nepatenkinti, bet niekada neužbrėžiu brūkšnio, dirbkim ir žiūrėkim, gal ir pasieksim savo tikslus.

15. Kaip Jums sekasi spręsti konfliktus komandoje? Kokias strategijas taikote? Gal galite pasidalinti konkrečia situacija, kai Jūsų reakcija konflikte turėjo poveikį komandos psichologinei atmosferai.

Konfliktų, kad labai būtų, kažkaip taip nesusidūrus aš taip, bet suprantu, kad tai gali būti, nu yra ten buvę taip pas mus įmonėje, taip pas mus atsinaujinus gražiai ofisą, bet mes vidinius langus matome gamybą, jie didžiuliai vitrininiai ir gamybos darbuotojai mus mato, administratorę ir mane. Ir išgirdau kažkada: ai jos čia nieko neveikia, kavą geria, bet praleidom pro ausis ir panašiai. Bet jeigu konkrečiai situacija tai čia buvo būtent neseniai kalėdinio vakarėlio datą dėliojamės, ir sudėlioju kad mes einam į teatrą, spektaklį, tai būtų ketvirtadienis ir tada yra po to vakarienė, šventimas, penktadienis tada darbo diena, tai tada laisva diena, daugiau pabalivosim, tai aš jiems pasiūliau, vietoj to penktadienio, kad jiems būtų dar viena prasadėtų atostogų, bet turėsit kaip šį šeštadienį jie dirbę. Mes turime grupę „Viber“, jie tada toje grupėje – ji čia nepasitarus, ji čia nieko nepaklausė, visa kita, ir aš iškart taip sureagavau ir aš naudoju tą praktiką – reikia, jeigu tik koks klausimas iškart žybcioja, iškart reikia atvirumo, reikia prieš kitą išsiaiškinti. Iš karto pasidarėme susirinkimą – nes vienas sako, man čia nu nuoskaudų turi, kaip jis ten aprašė, kad mus visus apgauna kažkaip, nu ir aš tada sakau per susirinkimą paaiškinu, mes dėliojame tą prasme su administratore kad jums būtų geriau, kad laisva diena ir pan. bet jeigu jūs norit kitaip, galim kitaip perkelti ir tada kaip sakot, ką darom, nu dabar sakykit kas jums

netiko, kokios nuoskaudos. Aš visada noriu išsiaiškinti kas netinka čia ir dabar neužgniaušti, ne laukti kol kas pasimirš, nes nuoskaudos nepamiršta dažniausiai, kai jos neišsiaiškina. Ir po to susirinkimo, mes pasidarėme sprendimą bendrą, kad darbo diena nebus šeštadienio, mes ketvirtadienį mažiau švęsim ir po to eisim sekančią dieną į darbą, visiems tinka, nepaisant to, kad reikės alkotesterių panaudoti, visi patenkinti, visiems gerai, svarbiausiai išsiaiškinti situaciją, nepalikti to užgniaušto, nuoskaudų, tai aš naudoju tą būdą, kad ta prasme yra klausimas, tai turi būti ir atsakymas, ir jis turi būti visiems aiškus, kad nebūtų tų tokių nei nuoskaudų, nei klausimų. Jeigu tik pamatau, kad kažkas neaišku, sakau ateik čia greitai aiškinamės, jeigu tai kolektyve, jeigu asmeniniame lygyje, išsiaiškinam, kad nebūtų klausimų. Dėl atlyginimo – jeigu pakelsim 100 eurų, gausi 50, nes mokesčiai nuskaičiuos, nu tai jis sako aš nesuprantu, bet tada vėl ateina jam išaiškinti, su skaičiais, kad nebūtų tarp eilučių, žodžių viską bandau išaiškinti.

16. Kaip apibūdintumėte savo vaidmenį kuriant komandos bendradarbiavimo kultūrą? Kokiais būdais stiprinate pasitikėjimą tarp komandos narių? Kaip, Jūsų nuomone, tai atspindi darbuotojų emocijnėje savijsautoje?

Aš manau, kad esu pastovi, aš manau, kad esu pakankamai aktyvi bendravimo kultūroje, taip kaip ir rodau, kad kiekvienas yra svarbus, kad su kiekvienu bendrauti, aš ta prasme, aktyviai bendraudama su kiekvienu kaip sakau parodau tą toną, kad man svarbu yra kiekvienas ir kad jiems turi būti tarpusavyje turi būti svarbu. Nes aišku yra niuansų, kad kažkas nusukęs nosį, su tuo kažkas ne taip bendrauja, bet kai tu ta prasme prie kiekvieno prieini ir tu parodai, kad kiekvienas yra svarbus, tu užduodi toną, kad jie tarpusavyje turi taip bendrauti, kaip aš su jais bendrauju. Tai vienareikšmiškai, aš manau, kad esu ne tai kad aktyvi, bet esu pakankamai aktyvi, ir aš manau, kad juos būriu ir mano tikslas būti kaip bendruomenę, ir dažnai kartoju, mūsų kolektyvas nėra didelis, mes kaip viena didelė šeima ir kartais iš to pasijuokėme, o kartais tai tarsi turėtų būti mūsų tikslas. Tą pasitikėjimą tarp komandos narių tai aš stiprinu tiesiog kaip sakau visada tuo, kad jie turi jaustis svarbūs komandos nariai, kiekvienas atskirai ir visa komanda kartu. Tai vienareikšmiškai, tai ta prasme, aš kaip sakau, bendraudama stengiuosi kiekvienam suteikti dėmesį ir dirbant pasiklausti, tai veikia jų emocijnę būklę, nu kaip aš sakau, prie kiekvieno prieinu, asmeniškai pasakau, žiūrėk atvažiuos pas mus svečiai, ar galėsi tu taip ir taip padaryti, dėl to ačiū tau, tas dėmesys visiems patinka ir jie džiaugiasi tuo, tai aš vienareikšmiškai galvoju, kad tas skatinimas pasitikėti iš mano pusės pasitikėjimu jų atžvilgiu. Ir tas kai yra labai svarbu ir atskiram kiekvienam ir bendrai komandai tai yra labai svarbu kiekvieno emociinei būsenai ir bendrai kolektyvo nuotaikai, nu tiesiog mano nuomone ta prasme nors atrodo kaip sakau ne psichologinis būrelis, bet tai tikrai labai daug lemia kolektyvui darnai, bendram, geram darbui ir rezultatui.

13 priedas. Interviu Nr. 6

1. Kaip dažnai stabtelite apmąstyti savo emocijas ar reakcijas darbo situacijose? Gal galite prisiminti situacijas, kurios pastaruoju metu privertė Jus apmąstyti savo kaip vadovo elgesį?

Dažnai, manau, dažnai, aišku kiekvienam tas dažnumas savotiškas. Na per dieną bent jau kelis kartus tai tikrai sustoju ir pagalvoju, nes intensyvus darbas, intensyvūs reikalai, tai tų situacijų ir visokių reikalų pasitaiko daug. Kaip ir sakiau, kiekvieną dieną vis apmąstai kažką aišku tuo pačiu ir pagalvoji savo tą elgesį, bet gal tokią situaciją išskirsičiau, kur, kur, kaip pasakyti, tai gal nuo pradžių tada – esmė, kad sena istorija, gal 15 metų, vienas darbuotojas atėjęs buvo neperseniausiai į darbą ir po metų gal, ir vis matosi turintis įvairių lūkesčių, bet pagrindas tai su finansais susijęs, kad matosi, jog vis maža, visiems gerai, visi supranta kas ir kaip, bet vienam, bent jau man taip atrodo maža. Ir kažkada turėjau su juo pokalbį, kad jis atvirai kalbėtų ir sakytų taip kaip yra. Tai išklausiau jį ir daviau suprasti, kad tos sąlygos, kurios čia yra, yra geros ir labai geros, jeigu tu randi kažkur kitur valio, tu gali rinktis. Aišku kažkiek ir emocionaliai pasakiau viską ir daugiau ten visko buvo, bet po to, kai grįžau pagalvojau, o kodėl nepaklausiau priešaisčių kodėl jam tai svarbu, nes darbas jam tinka, viskas tinka, bet atvirai ir nepaklausiau tai ar tik pinigai viską lemia, bet čia tokia jo, situacija, kuri kažkiek privertė pasigalvoti ir, ir gal kažkaip pabandyti kitaip ją išspręsti, gal kitu kampu prieiti, bet jau buvo toks testinis reikalas, nu žodžiu, toks senas, bet gan istrigęs, įstrigus situacija tokia.

2. Kaip Jums sekasi pastebėti ir atpažinti savo darbuotojų emocines reakcijas ir nuotaikų pokyčius? Iš kokių ženklų dažniausiai suprantate jų vidinę būseną? Kaip, Jūsų manymu, darbuotojų emocinės būsenos veikia darbinę aplinką – tiek pozityviai, tiek negatyviai?

Oi, daug tu darbuotojų pas mus, bet kiekvieną jau tokį laiką pažįsti, kad jau kiekvieną žingsnelį net gali nuskaityti, kaip eina, ar nuotaikoj, ar nenuotaikoj ar kas yra ir t.t. Tai manu taip, kad pastebiu ir gan stipriai atpazįstu jau per tiek metų. Tos jų reakcijos, tie pokyčiai nuotaikų jie pas visus buvo ir bus ir viskas yra su tuo gerai, mes gyvename, ne robotai, tik jas turime tvarkingai išspręsti. Dėl tų būsenų, darbe, tai kai daug žmonių ir jie mato, kad kažkas jau negatyviai varo ir t.t., tai jie patys tarpusavyje gi pasikalba ir sako kam čia reikia to negatyvo ar tų emocijų kažkokių, o dėl pozityvumo (juokiasi), irgi įdomiai, kartais atrodo, kad jiems kai viskas pozityviai tai ir tas darbas toks žinai per pozityvumą, biškeli ir patinginiauja ir kaip aš sakau, bandau kažkur prastumti ta laiką, tai va taip..

3. Kaip manote, empatija yra Jūsų stiprybė, ar sritis, kurią vis dar sąmoningai tobulinate? Kaip, Jūsų nuomone, vadovo empatija siejasi su darbuotojų psichologine gerove? Gal galite pateikti konkretų pavyzdį iš savo praktikos?

Kažkodėl galvojau, kad kai pasakei kokia tema kalbėsime, kad bus ir apie tą empatiją. Šiaip, manau, kad nėra ji stiprybė, labiau tobulinama sritis dabar gal, jau su laiku pats pradedu giliau gilintis ir suprasti, bet kurį laiką tikrai, nu įsivaizduokit tiek darbuotojų ir tu dabar tu turi tiek laiko skirti, nes kodėl sakau, aš situacijų nesprenžiu, kad ten žinot, man tas blogai, aš sakau va viskas gerai ir einam toliau, ne. Pas mane yra taip, kad jei yra problemą, aš ją turiu visą išnagrinėti, kodėl ji atsirado, kas, kaip, kur, kas, kodėl, tada pergalvoti, tada duoti tinkamą sprendimą, nes taip greitai nesprenžiu ir nematau, kad būtų normalu ją spręsti. Tai va, tai manau, kad šiam momentui kai kalbame, manau, kad labiau silpnybė ir ją tobulinu ir turiu tobulinti. O dėl, dėl psichologijos, tai, kad siejasi tai aišku, kaip ten sako „vadovas turi būti mokėti būti visuose batuose, ir direktoriaus, ir darbuotoju, ir buhaltaarės, visuose“, tai be empatijos sudėtinga, ir kad ji tiek su pačiais darbuotojais, tiek su psichologija ir su psichologine pačia gerove, taip tikrai, kad veikia ir tikrai manau, kad susisieja.

4. Ar pastebite sąsajas tarp savo elgesio ar emocinės būsenos ir darbuotojų motyvacijos, streso ar pasitenkinimo darbu? Kaip sąmoningai priimate sprendimą – savo emocijas parodyti darbuotojams ar jas nuslėpti / valdyti ?

Pastebiu, kaip čia nepastebėsi, paprastas pavyzdys, šiek tiek toną pakėlei, matai, kad tavęs klauso, bet nosis nuleista, galva nuleista, visą dieną be nuotaikos, galvoj aišku viskas verda tai čia faktas. Apskritai manau, kad tas mano elgesys, ta emocija ji yra darbuotojams labai svarbi, ir, ir juos tai ir motyvuoja, ir jie kažkiek apsiramina, ir manau, kad net ir pasitenkinimą šiek tiek pakelia darbą, nu jei elgiuosi su jais gerai, pagiri, dar kažką pasakai, matai, kad ir 1 ar 2 procentais daugiau padaro, tai taip, pastebiu tuos dalykus ir, ir manau, kad jie susiję, taip. Su metais vis bandai tų emocijų gal mažiau rodyti, jaunesnis dar kai būdavai tai galvoji gal parodysi ir kažkas pasikeis, ar dar kas, bet dabar su laiku supranti, kad reikia ramiai ir konstruktyviai tas situacijas spręsti ir tas emocijas rodyti. Tai anksčiau, atsakant į klausimą gal daugiau rodau, nei nerodau, šitaip gal tinkamiausiai būtų pasakyti.

5. Kaip Jums sekasi valdyti savo emocijas sudėtingose ar įtemptose situacijose? Įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5? 1 – labai pavyksta, 5 – visiškai nepavyksta. Gal galite pateikti konkrečią situaciją, kai savęs valdymas padėjo išvengti konflikto ar įtampos komandoje?

Gal sakyčiau 3 kokie, per viduriuką. Kaip ir sakau, daug situacijų ir pakankamai dažnai tų būna rimtų ir greitai kurias reikia spręsti, ir žinai, čia jeigu nuo tavęs viskas priklauso ir priklausytų tai viena, bet kai nuo daugybės grandinių, žmonių, jų nuotaikų ir kt. dalykų, tai truputį stringu.

6. Kokie metodai ar praktikos Jums labiausiai padeda išlaikyti emocinę pusiausvyrą darbo dienos metu? Gal galite pateikti pavyzdžių, kaip tai veikia / neveikia darbuotojų psichologinę būseną?

Gal sakyčiau pasivaikščioti, paklaustyti muzikos, turime tokį kaip ir pietų kambariuką, bet dažnai ten nepietauja žmonės, tai užsidedi tuos ausinukus, paklausai muzikas, atitempi tas mintis nuo tos situacijos ir grįžti atal darbuotojiis. Nelabai to pavyzdžio taip konkrečiai pateiksiu, bet maanau, taip, tai veikia pačių darbuotojų tą būseną, nes jeigu aš nusiraminu, o aš jaučiu, kad nusiraminu ir išlaikau tą pusiausvyrą, kad nepersistengti ir nepersitempti ir visą kitą, tai tas atsiliepia ir darbuotojų psichologijai ir jų būsenai, ir jų nuotaikai, taip viskam.

7. Kaip nusprendžiate, kada savo emocijas parodyti darbuotojams, o kada jas pasilikti sau? Kaip šie pasirinkimai veikia darbuotojų psichologinę gerovę? Tai kaip ir prieš tai kalbėjom, ir sakiau, kad ne visada išeina ir susilaikyti, ne visada išeina net ir parodyti kada noriu, nes galbūt žinau kokie gali būti po to atoveiksniai. Tai kažkaip gal daugiau bandau parodyti geras emocijas, o blogas pastumti į šoną, nes tokia sritis, kur reikia parodyti, reikia paaiškinti, gal tas užduotas tonas, net nežinau, ar tas balsas kažkiek juos ir veikia, ir jie labiau supranta. Bandau pats naudoti tokią praktiką, sakykim, kad rodyti tada, kada matau, jog ta situacija tikrai to reikalauja, o jeigu nėra būtinybės, tada jau pasilieku emocijas pas save ir nieko nebedemonstruoju, neberodau. O dėl psichologijos, tai, tai, net nežinau, tai tikriausiai taip, jei tonas kažkoks kitoks, jie reaguoja, dedasi ta absiausta, apsisaugo su skydu ir tiek, kad tai nėra gerai manau taip, bet kartais situacijos diktuoja ir aplinka diktuoja kitiap .

8. Kiek Jums pavyksta objektyviai įvertinti savo elgesį ir kaip, Jūsų manymu, tai veikia darbuotojų reakcijas, emocijas ir pasitikėjimą Jumis? Kokiais būdais pastebite šį poveikį – iš veido išraiškų, emocijų svyravimų ar kt. ženklų?

Su laiku vis objektyviau, nes laikas eina, nebe tie metai, kad kaip greitkelio važiuoti, bet manau pavyksta, bandai tą objektyvumą surasti ir suprasti, kad be jo niekaip, tai taip, manau, kad

pakankmaaip avyksta. Veikia, veikia dar ir kaip, ir va kaip sakėt kokiais būdais, tai veidas visagalys, viską ant jo matai, emocijų kaitos ir pasikeitimai gi viską pastebi irgi viską matai, matai ir iš eisenos kaip eina, ir plaukus kokius liečia ar ten veida liečia, daug tų ženklų ir jie ant žmogaus labai matosi, ypač kai nenorėdamas tą žmogus padaro ir nepajaučia.

9. Kaip apibūdintumėte savo vidinę motyvaciją vadovo vaidmenyje? Kokie veiksniai Jus įkvepia išlikti energingam, įsitraukusiam ir pozityviam net tada, kai darbas tampa sudėtingas? Kaip Jūsų energija bei nusiteikimas atsispindi darbuotojų požiūryje į darbą?

Ha (juokiasi), dėl motyvacijos, čia dabar į temą pataikėt, bokso žvaigždė viena nesenai buvo paklausa kas jį motyvuoja stengtis, kovoti, dirbti, jis pasakė, kad aš neturiu motyvacijos nei keltis ryte, nei eiti sportuoti ar dirbti, turiu discipliną, be jos aš niekas ir tik ji mane veda ir padeda važiuoti į priekį. Tai tiek metų dirbti ir būti aukštose pareigose manau lygiai taip pat varo discipliną, nes būkim biedni, bet teisingi, nenorim mes nei ryte keltis, norim paatostogauti, ypač kai didelis kolektyvas, turi spręsti 100 problemų ne tiek kiek darbo, kiek žmonių gyvenimo istorijų, tai manau, kad ta motyvacija tokia yra 60-70 procentų, daug ką duoda rutina, tas pats per tą patį, tai ta automatika truputį slopina, bet turi atsakomybes, turi akcininkus, kurie gali rytoj ateiti ir pakeisti tave, turi atskaitomybę, discipliną, bandai motyvacijos ieškoti ten kur gali ir judėti į priekį. Dėl energijos, kad pas juos tirkai atsispindi ir į jų darbą, bet ką sakiau prieš tai, tai aš nieko jiems nerodau, kad aš nemotyvuotas ar dar kažkas, aš kalbu tai ką jaučiu savy. Tai, nieko jie nemato iš mano pusės nemotyvuoto, nes nėra kada tą rodyti, bandai būti pozityvus, keik išeina motyvuoti ir juos, nors ir jie tai supranta, kad tas pats per tą patį ir nieko kažko naujo, ko manau žmogui kartais reikia, tai taip, manau, kad atsispindi ir į darbą, ir į darbo dieną, į viską.

10. Ar esate pastebėjęs, kad Jūsų energingumas ir optimizmas tiesiogiai atsiliepia komandos / darbuotojų nuotaikai? Kaip tai pasireiškia? Gal galite pateikti keletą pavyzdžių.

Oi, tai be abejo, na aš taip mėgstu pozityvesnis būti, papokštauti, bet kai ateina darba, baigiasi juokai, dirbam, po darbo vėl galime kiek tik nori pokštauti, į valias. Tai taip, atsiliepia ir vėl pasikrtsiu, veikia ir tuos darbuotojus ir jų tai nuotaikai, ir kai parodai tą energiją tam darbui, nors ir kaip sakiau, visur yra ta vadinamoji automatika, tas pats per tą patį, bet bandai koki ar pavyzduką juokingą ar kokią istoriją sugalvoti, kad jam tik pagerinti reikalus, tai taip, bandau kažkaip kad jie būtų kuo geresnės nuotaikos.

11. Kaip atsiskleidžia Jūsų pasitikėjimas savimi? Kas jį stiprina ir kaip, Jūsų nuomone, toks pasitikėjimas veikia darbuotojų vidinį užtikrintumą, pasitikėjimu Jumis bei jų psichologinę gerovę?

Pasitikėjimas? Hm, nu galvoju be pasitikėjimo tai nėra ko tokiose pozicijose dirbti, turi suprasti ir pasitikėti ką darai ir kaip darai. Kas jį stiprina, tai, tai, gal rezultatai, kuriuos pasiekėme, jo, stiprina tą pasitikėjimą, tada galbūt supranti, kad gal ir neblogai visai tą savo darbą atlieki.(juokiasi). O jei rimtai, jo, manau, kad rezultatai, įvertinimas akcininkų, kolegų pagirimai, kad ir konkurentų vadovų skambučiai, su kuriais pakalbi ir galiausiai pasako, taip, ten jūs gerai padarėt tą ir aną, šaunuoliai, tai manau tas. O deldarbuotojų, tai jie viską mato, jie viską žino, jie viską supranta, ir tie rezultatai, ne tik finansiniai, bet ir pačio proceso, po kurio kažkas nutinka, tai jie manau, patiems darbuotojams padeda ir patiems biškeli būti užtikrintiems, pasitikėti kažkiek ką jie daro, nes žino, kad jei ne čia, tai kitoj įmonėj gerai tą darbą darys ir tą būseną savo psichologinę išlaiko, kad reiškiasi, viską darom neblogai ir jei gaunam tokius rezultatus, reiškiasi teisingam kelyje esame.

12. Kaip elgiatės situacijose, kai pajaučiate, kad Jūsų motyvacija sumažėjusi? Kaip tai jaučia darbuotojai ir kokią poveikį tai turi jų emocinei būsenai bei darbo atmosferai?

O ar turi pasirinkimo kaip čia jaustis? (juokiasi), neturi, dirbi ir tiek. Kaip ir sakiau, kad ir pamažėja, dirbi toliau, ta motyvacija ji visada pamažės, padidės, bet tam pamažėjimui ar padidėjimui daro vienokios ar kitokios priežastys įtakos, gali ten blogai miegoti savaitę laiko ir jau sakysi, kad neturiu motyvacijos, nes produktyvumas kris žymiai, tai čia toks žinot, įdomus dalykas. Tai nieko kažko per daug nekeiti, eini, dirbi, bandai kažkur ieškoti tos motyvacijos, jei nerandi, tai manau ne ten gal dirbi, arba turi kažką keisti, nes motyvacija toks žodis ir sąvoka plati, daug į ją gali sudėti, tai va. O dėl darbuotojų – ar jie tai jaučia, ir, ir ar kažkaip veikia, tai nemanau, nes aš neparodau, kad pas mane motyvacija yra dingusi (juokiasi). Nemanau, kad jie kažkaip ir gali tą pajaukti, nes tu neparodai, o kitaip gi jie neiššifruos ar pas tave jos yra ar nėra, tai va, tai mano nuomone, jie to nejaučia, kaip yra ištikrųjų nežinau.

13. Kaip, Jūsų nuomone, Jūsų bendravimo būdas veikia darbuotojų savijautą, įsitraukimą ir motyvaciją? Gal galite pateikti pavyzdį ar situaciją, kai aiškus / neaiškus bendravimas turėjo įtakos darbuotojų emocinei būsenai?

Tai viską veikia, viską, nekalbu aš taip atvirai su jais, bet gi matau, kad veikia, kiek žiūrėk ką ne taip truputį pasakai, tik matai, kad jau jie mažiau įsitraukia, mažiau kažką pasako, labiau gal patyli, paskui to supratimo nebebūna ir aišku per tą motyvaciją muša, normalu. Kartais pagalvoji, nu, pastebi, kad atrodo tau aiškiai, bet jiems pasirodė, kad neaiškiai ir tada iš naujo aiškini, gal ne taip, kaip reikėtų tą dariau, gal dar kas, ir tada bandai tą neaiškumą išspręsti sėdėdamas, iš naujo vėl persakai ir pasisprendi.

14. Kaip, Jūsų nuomone, Jūsų tarpasmeninių įgūdžių lygis (gebėjimas išklaudyti, valdyti toną, ieškoti kompromiso) prisideda prie darbuotojų saugumo jausmo ir emocinės pusiausvyros?

Manau, kad prisideda ir prie jų saugumo ir prie to saugumo jų emocinio ir tos pusiausvyros, bet sakau, reikia dar tobulėti tuo klausimu ir save labiau kontroliuoti. Kalbant čia dėl tono, tai vadovas visada turi ir privalo jį valdyti, kitaip net neįsivaizduoju, tarkim, šito viso reikalo. Dėl išklausymo tai sakau, mėgstu išklaudyti, įsiklaudyti, daug pergaltuoti, pagaltuoti, persidėlioti tada kažką daryti, kitaip aš nespėdžiu nieko, tai manau, kad prisideda ir turiu kur pasitempti. Ai ir dėl kompromiso, tai, tai, nu kaip čia pasakius, tokia mūsų sritis kur tas kompromisas gali būti tik tam tikrose vietose, bandai jo aišku ieškoti, bet jis dažnai, tiesiog viskas, sudėliota, sustrateguota, ten mažai laisvės kažkokiems kompromisams, nes visi žino ką daryti ir kodėl daryti.

15. Kaip Jums sekasi spręsti konfliktus komandoje? Kokias strategijas taikote? Gal galite pasidalinti konkrečia situacija, kai Jūsų reakcija konflikte turėjo poveikį komandos psichologinei atmosferai.

Manau, kad vidutiniškai, čia gal labiau moteriškos srities vadovės gali ilgiau klausyti, gali skirti daug dėmesio, paskui darbai tie atsilieka, nežinau, manau vidutiniškai. Strategijos, nežinau ar tai strategijos, bet tarkim nėra vieno kalto ar vieno nekalto ir net nežinau kam čia reikia darbe kažką kaltinti ar nekaltinti. Manau, visi mes darome tų klaidų, tik žiūrint kaip tas klaidas interpretuosi, jei pradėsi daryti konfliktą tai taip, jį ir turėsi spręsti vienaip ar kitaip komandai. Kam tą problemą daryti, ieškai to viduriuko ir priimi tinkamą tą sprendimą, kaip jau tada spręsti, ypač darbinės situacijose, kai vienaip ar kitaip jos gi išsispręs, o jei nespėsi, tada kažkaip paveiksi tą komandą, tai čia manau tu turėsi išspręsti, tu niekur nedingsi.

16. Kaip apibūdintumėte savo vaidmenį kuriant komandos bendradarbiavimo kultūrą? Kokiais būdais stiprinate pasitikėjimą tarp komandos narių? Kaip, Jūsų nuomone, tai atsispindi darbuotojų emocinėje savijautoje?

Sakyčiau gal irgi vidutiniškai, vėl per viduriuką (juokiasi). Esu labiau tikslus, aiškus ir konkretus, kad turiu kur pasistiepti prie bendradarbiavimo kultūros tai taip, nes per darbus ir darbo krūvį ir per didelį kiekį darbuotojų, tų jų visų gal net ir fiziškai negali išgirsti, arba tos informacijos yra per dagu, tai manau, kad kaip vadovas aš tą kultūrą kūriu tam tikrą, bandau bent jau ją kūrėti, aišku, puoseliuju tam tikrus dalykus, tam tikras pozicijas, tai bandau tą daryti. Na, mūsų darbas toks, kad pirmiausiai visi yra lygūs kaip žmonės, nesvarbu ar generalinis direktorius, ar specialistas, ar tik priimtas naujas darbuotojas, su maža partirtimi, jokio ego, jokio aš toks ar anoks, o tu toks ar kitoks, viskas yra paremtas žmogiškumu ir, kad mes visi esame lygūs. Kompetencijos, žinių klausimas yra jau kas kita, tam ir įgyjame ir auginame tą žinių bagažą, kad vienas kitam padėti, o ne kelti save aukščiau kito, tai lyg niekur neveda, tik skandina. Tai šitas dalykas ir visi turi būti atviri- ateinat kalbames, jei neturiu laiko, surasiu, bet kalbėsimes, nesikalbėsime, bus sudėtinga, viską nešiotis paskui nėra reikalo ir paskui ilgalaikėje perspektyvoj tai kenkia visiems. Dėl, dėl darbuotojų pačių, tai, kai tu esi lygus su lygiu su visais, tai ir darbuotojų emocinę savijautą visai kitokia – nu įsivaizduokit, kad pasakojo vienas darbuotojas kitos įmonės, kad generalinsi eina, nesisveikina, rankos nespaudžia, aš visiems rankas paspaudžiu, reikia, daiktus užnešu, vardus jų žinau, man nėra problemos tame, kad tu nesisveikini, ar nesiskaitai, ar laikai save kažkuo ką tai daro? Tau naudos nulis, tik pakeli ego, pakeli galva, o darbuotojai gi viską mato, gi jie kalbą tarpusavyje, tai va tai, tas yra svarbu labai ir darbuotojai labai tą jaučia..

14 priedas. Vadovo emocinio intelekto raiškos tyrimo rezultatai

	N	Mean	Std. Deviation
Vadovas priimdamas sprendimus atsizvelgia i savo emociine busena (pvz.: nepriima skubotu sprendimu esant blogai nuotakai).	209	3.23	1.032
Vadovas geba atpazinti savo klaidas ir naudoja jas savo tobulėjimui.	209	3.36	1.043
Vadovas idemiai klausosi darbuotoju ir atpazista neverbalinius signalus (pvz.: kuno kalba, tona, emocijas).	209	3.36	.981
Vadovas suvokia santykius organizacijoje (pvz.: darbuotoju tarpusavio dinamika, komandine atmosfera) ir atsizvelgia i darbuotoju poreikius bei jausmus.	209	3.48	.986
Vadovas suvokia efektyvaus bendravimo svarba organizacijoje ir geba prisitaikyti prie skirtingu darbuotoju bei situaciju.	209	3.62	.923
Vadovas aiskiai atpazista savo emocijas, nuotaka ir supranta, kaip jos gali paveikti bendravima su darbuotojais ar partneriais.	209	3.35	.999
Vadovas geba tiksliai atpazinti kitu darbuotoju emocijas ir suprasti, kaip jie jaučiasi.	209	3.44	.897
Vadovas supranta, kad darbuotoju emocijos priklauso nuo situacijos ir konteksto.	209	3.65	.945
Vadovas geba atskirti tikras ir apsimestinas darbuotoju emocijas.	209	3.11	.937
Vadovas yra jautrus kitu darbuotoju poreikiams ir juos supranta.	209	3.33	.991
Vadovas geba isijausti i darbuotoju jausmus bei poziuri.	209	3.29	1.026
Vadovas geba pazvelgti i situacija is kito zmogaus perspektyvos.	209	3.28	1.042
Vadovas geba aiskiai ir uztikrintai isreiksti savo emocijas, nuomone bei isitikinimus	209	3.78	.967

Vadovas atvirai komunikuoja savo jausmus tiek žodžiu, tiek neverbaliniais būdais (pvz.: kūno kalba, tonu, mimikomis).	209	3.78	1.084
Vadovas geba konstruktyviai reikšti emocijas.	209	3.47	.941
Vadovas reguliuoja savo jausmus, mintis ir elgesį pagal asmeninius vertybinius principus.	209	3.56	.914

	N	Mean	Std. Deviation
Vadovas geba valdyti emocijas skirtingose darbinėse situacijose.	209	3.39	.970
Vadovas išlaiko savo emocijų kontrolę net stresinėse situacijose.	209	3.28	1.019
Vadovas reguliuoja savo emocijas taip, kad jos nepriestartautų darbo tikslams.	209	3.43	.923
Vadovas geba valdyti savo impulsyvias reakcijas ir nemalonius jausmus.	209	3.19	1.055
Vadovas geba išlaikyti ramybę ir kontrolę esant spaudimui.	209	3.28	1.028
Vadovas reguliuoja savo jausmus, mintis ir elgesį pagal asmeninius vertybinius principus.	209	3.56	.914
Vadovas geba išlikti ramus ir susikaupęs sudėtingose ar įtemptose situacijose.	209	3.34	1.021
Vadovas geba lanksciai reaguoti į nepalankius įvykius ir stresines situacijas.	209	3.30	1.005
Vadovas išlaiko vidinę pusiausvyrą, neleidžiant emocijoms trikdyti darbo.	209	3.40	.961
Vadovas geba valdyti savo reakcijas stresinėse darbo situacijose.	209	3.31	.977
Vadovas geba adekvačiai vertinti savo kompetencijas.	209	3.69	.890
Vadovas geba objektyviai įvertinti savo jausmus ir elgesį.	209	3.33	.926
Vadovas realistiškai vertina savo stipriasias ir silpnasias puses.	209	3.74	.921

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Vadovas siekia tikslu, rodo iniciatyva ir nuolat stengiasi tobulėti.	209	3.97	.958
Vadovas išlaiko atkaklumą susidures su išsukiais ir sunkumais.	209	3.72	.878
Vadovas veikia kryptingai ir nuosekliai siekia savo tikslu.	209	4.00	.860
Vadovas išlaiko motyvaciją siekdamas tikslu tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime.	209	3.88	.883
Vadovas geba matyti teigiamą gyvenimo pusę.	209	3.65	.854
Vadovas palaiko pozityvų požiūrį susidures su laikinomis nesėkmėmis.	209	3.43	.959
Vadovas geba atsitiesti po nesėkmių ir matyti jas kaip mokymosi galimybę.	209	3.45	.930
Vadovas išlaiko pozityvų nusiteikimą susidures su pokyčiais, nežinomybe ar rizika.	209	3.32	.979
Vadovas pateikia save užtikrintai.	209	3.94	.861
Vadovas drąsiai reiškia net nepopuliarias nuomones.	209	3.91	.967
Vadovas ryžtingai gina savo pozicijas net esant neapibretumui ar spaudimui.	209	3.89	.860

Vadovas geba kurti ir palaikyti kokybiskus santykius su darbuotojais.	209	3.74	.873
Vadovas geba efektyviai komunikuoti ir aiskiai perteikti savo mintis darbuotojams.	209	3.78	.882
Vadovas geba konstruktyviai spresti konfliktus ir nesutarimus.	209	3.25	.938
Vadovas geba motyvuoti ir palaikyti kitus per pozityvu bendravima.	209	3.66	.907
Vadovas geba efektyviai bendrauti su kitais (pvz.: darbuotojais, klientais, partneriais).	209	3.87	.974
Vadovas pasizymi socialiniais igudziais, leidzianciais prisitaikyti prie ivairiu situaciju.	209	3.95	.910
Vadovas geba bendradarbiauti su kitais ir kurti konstruktyvius santykius.	209	4.00	.907
Vadovas geba numatyti kitu reakcijas ir kurti tvirtus profesinius rysius.	209	3.96	.879
Vadovas geba rasti sprendimus situacijose, kuriose vyrauja emocijos.	209	3.29	.988
Vadovas geba atpazinti problemas ir taikyti tinkamus sprendimus jas isspresti.	209	3.34	1.012
Vadovas geba valdyti konfliktus organizacineje aplinkoje.	209	3.26	.981
Vadovas geba bendradarbiauti su darbuotojais siekiant bendro tikslo ir prisideti prie bendru rezultatu.	209	3.72	.931
Vadovas kuria pozityvius santykius ir puoseleja pagarba komandoje.	209	3.68	.880
Vadovas skatina bendradarbiavimu grista atmosfera ir itraukia kitus i sprendimu priemima	209	3.77	.960
Vadovas geba atsiriboti nuo asmeniniu interesu komandos tikslams.	209	3.44	1.078

15 priedas. Darbuotojų psichologinės gerovės raiškos tyrimo rezultatai

Optimizmas

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Jauciuosi dvasiskai stiprus (-i).	209	3.36	.961
Palyginti su kitais, lengvai iveikiu stresa.	209	2.98	1.120
Manau esąs (-anti) stiprus žmogus.	209	3.46	.951
Esu optimistas (-e).	209	3.52	.981
Manau, kad sugebu kontroliuoti savo jausmus ir elgesį.	209	3.59	.856
Optimistiskai žiūriu į savo ateitį.	209	3.50	.883
Apie save esu geros nuomonės.	209	3.36	.850
Esu organizuotas žmogus.	209	3.76	.893
Mano gyvenimo tikslai aiškūs.	209	3.31	1.002

Neigiamas emociingumas

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
R7. Daznai būnu nervingas (-a).	209	2.88	1.214
R13. Kartais jauciuosi toks (-ia) išsekęs (-usi), kad dingsta noras gyventi	209	3.83	1.160
R12. Mano nuotaikos dažnai kinta.	209	2.66	1.166
R15. Daznai būnu prislegtas (-a).	209	3.31	1.128
R28. Darbe jauciu didelę įtampą.	209	2.71	1.080
R30. Gyvenime nuolat kuo nors nusiviliu.	209	3.13	1.041
R31. Nuolat jauciu įtampą.	209	2.37	.997
R55. Nuolat patenku į tokias situacijas, kuriose pasijuntu nieko negalis (-inti) pakeisti.	209	3.00	1.012
Valid N (listwise)	209		

Pasitenkinimas tarpasmeniniais santykiais

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Yra daug žmonių, su kuriais bet kada galiu atvirai pasikalbėti.	209	3.64	.936
R35. Mazai su kuo galiu pasidalyti savo rūpesčiais.	209	3.27	1.007
R36. Turiu per mažai artimų draugų.	209	3.12	1.139
Galiu pasitikėti draugais.	209	3.90	.805
R51. Man sunku užmegzti artimus santykius.	209	3.09	.993
Esu patenkintas (-a) santykiais su draugais.	209	3.80	.823

Pasitenkinimas fizine sveikata

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Mano fizine sveikata puiki.	209	3.65	.892
R5. Man dažnai ka nors skauda.	209	3.54	1.005
Manau esu sveikesnis (-e) nei dauguma žmonių.	209	3.08	.903
R39. Dažnai sergu.	209	3.55	1.000
R52. Nuolat turiu vartoti vaistus.	209	3.90	1.114
R3. Dažnai jaučiu energijos stoka.	209	2.62	1.167
R45. Dažnai jaučiuosi neturintis (-i) jėgų atlikti kasdienes darbus.	209	2.75	1.051
R18. Dažnai jaučiuosi pavargęs (-usi).	209	2.52	1.185
Apskritai jaučiuosi puikiai.	209	3.36	.867
R26. Dažnai jaučiuosi nedarbingas.	209	3.22	.995
Esu pakankamai darbingas (-a).	209	3.80	.819

Pasitenkinimas darbu

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Gerai susidoroju su savo kasdienėmis pareigomis.	209	3.68	.769
Mane tenkina mano pasirinkta (jau turima) profesija / specialybe.	209	3.44	.875
Esu patenkintas (-a) savo darbo turiniu.	209	3.46	.784
Jauciu pasitenkinima savo atliekama veikla.	209	3.51	.872
Esu patenkintas (-a) darbo salygomis.	209	3.32	.903
Esu nepriklausomas (-a) nuo kitu.	209	3.18	1.040
Galiu kontroliuoti savo gyvenima.	209	3.69	.816

Pasitenkinimas gyvenimu Lietuvoje

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Gerai jauciuosi gyvendamas (-a) Lietuvoje.	209	3.43	1.022
Gerai jauciuosi budamas (-a) Lietuvos pilieciu (-e).	209	3.53	.936