

## ORGANIZACIJOS VADOVO EMOCINIO INTELEKTO POVEIKIS ORGANIZACINEI KULTŪRAI

Ligita Šimanskienė<sup>1</sup>, Karolis Ramanauskas<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Prof. dr. Klaipėda University. Minijos str. 155, 93185, Klaipėda, Lithuania.  
Tel. +370 (46) 398596. E-mail ligita.simanskiene@gmail.com

<sup>2</sup> Doctoral student. Klaipėda University. E-mail vantage9000@gmail.com

*Įteikta 2014 05 01; priimta 2014 05 30*

Iššūkiai, su kuriais susiduria šiuolaikinės organizacijos, reikalauja iš jų vadovų ne tik adekvačiai į juos reaguoti, bet ir juos valdyti. Vienas svarbiausių organizacinių pokyčių valdymo veiksmingumo veiksnių – organizacijų vadovų emocinis intelektas (EI) ir su tuo tiesiogiai susijusi organizacinė kultūra (OK). Šio tyrimo tikslas – teoriškai pagrindus organizacijų vadovų emocinio intelekto (EI) poveikį OK, pateikti tai atspindintį modelį. Šiam tikslui įgyvendinti atliekama mokslinės literatūros analizė, sisteminimas, loginis palyginimas, apibendrinimas ir interpretacija organizacijos OK, vadovų EI socialinių ir psichologinių charakteristikų bei jų sąryšio su valdymo sąveika požiūriais. Apibrėžta OK svarba verslo organizacijų išgyvenimui nuolat vykstant jų veiklos aplinkos pokyčiams. Pateiktas teorinis lyderio EI įtakos OK modelis. Išvadose suformuluoti pasiūlymai vadovams.

*Reikšminiai žodžiai: emocinis intelektas, organizacinė kultūra, vadovas, poveikis.*

*JEL kodai: M12, M14.*

### 1. Įvadas

Visos organizacijos skiriasi viena nuo kitos tuo, kad kiekviena jų turi savo istoriją, filosofiją, organizacinę struktūrą, komunikacijos būdus, sistemas ir procedūras formuluoti ir spręsti problemas, tam tikrus ritualus, tradicijas ir mitus. Todėl OK kiekvienoje organizacijoje turi savo ypatumus, kurie pasireiškia santykiuose tarp jos darbuotojų. Daugelis mokslininkų, tyrinėjančių organizacines problemas, pabrėžia kultūros poveikį organizacijų veiklos rezultatams ir darbuotojų pasitenkinimui. Be to, OK daro įtaką žmonėms, jų moralei, atsidavimui darbui ir emocinei būsenai.

Akivaizdu, kad konkurencijos sąlygomis būtina kelti aukštus reikalavimus ne tik produkto / paslaugos kokybei ir kiekybei, tačiau pirmiausia skirti pagrindinį dėmesį tiesioginiams darbo proceso dalyviams: įmonių darbuotojams, vadybininkams ir vadovams. Dažnai vyksta diskusijos apie tai, kas yra darbuotojo sėkmės kriterijus. Susiduriame su tyrimais, kurie prieštarauja vieni kitiems, diskutuojama apie tai, kas svarbiau – intelektas (akademiniai įgūdžiai, praktinės žinios) ar gebėjimas dirbti komandoje, gebėjimas tinkamai pasirodyti arba motyvacija. Iš tiesų, socialinis intelektas kaip „gebėjimas suprasti žmones, veikti arba elgtis protingai kitų atžvilgiu“ (Kravcova, 2011, cit. E. L. Thorndike, 1920) apima gana plačią socialinės sąveikos sritį ir galima kalbėti apie tam tikrą individo gerovę jam turint aukšto lygio socialinį intelektą. Tačiau ar šis konstruktas nulemia jo kaip darbuotojo ar vadovo sėkmę? Pastaruoju

metu pabrėžiama, kad vadovo / vadybininko sėkmę lemia jo EI lygis. Šalia betarpiškai emocinės dedamosios ši sąvoka apima daug komponentų, kurie turi įtakos darbinės veiklos produktyvumui: tai motyvacija, savigarba, galbūt net nuotaika ir optimizmas (Bar-On, 1977).

Neabejotinai EI būtinas bet kurioje profesinėje veikloje, susijusioje su žmonių bendravimu. Pagrindinis savivadybos postulatą yra tai, kad neįmanoma paveikti kitus žmones, neišmokus valdyti save. Kadangi ir gebėjimas suvokti emocijas, ir gebėjimas emocijas valdyti gali būti nukreiptas į savo emocijas bei kitų žmonių emocijas, D. V. Ljusino (Ljusin, 2006) nuomone, galima skirti intrapersonalinį ir tarpasmeninį EI. EI realizacijos lygis daro įtaką organizacijos darbuotojų vertybių ir nuostatų sistemos įdiegimui. Pasak A. I. Prigožino (Prigozhin, 2003), emocinės būsenos pasikeitimą pirmiausia organizacijoje atliepia OK. Nuotaikos užduoda emocinį organizacijos tonusą, kuris ženkliai paveikia darbo našumą. Aukštas emocinis tonusas skatina darbuotojus atlikti savo funkcijas maksimaliai aukštame lygyje. Taigi EI ir OK tyrimų analizė parodė, kad egzistuoja tam tikras ryšys tarp šių kintamųjų, nors vis dar pasigendama EI, valdymo sąveikos ir OK vienijančio ir tyrimais pagrįsto modelio. Todėl yra aktualu sukurti tokį modelį, kuris padėtų nustatyti vadovo EI įtaką OK. *Mokslinė tyrimo problema* formuluojama tokiu klausimu: kaip nustatyti organizacijos vadovo EI, siekiant atskleisti poveikį OK. Galimas ir kitas diskusinis klausimas, ar vadovo EI nustatymas realiai padės keisti OK norima linkme?

**Tyrimo tikslas** – teoriškai pagrindus organizacijų vadovų EI poveikį OK, pateikti tai atspindintį modelį.

**Tyrimo objektas** – vadovų EI poveikis OK.

**Tyrimo metodika.** Teorinį ir metodologinį tyrimo pagrindą sudaro šalies ir užsienio autorių darbai EI, valdymo sąveikos ir OK srityje. Informacinę tyrimo bazę sudaro specializuota mokslinė literatūra. Metodologinė atliekamo tyrimo bazė turi pakopinę struktūrą, susijusią su sprendžiamais uždaviniais. Pirmajame etape analizuojami šalies ir užsienio autorių požiūriai į socialinį ir psichologinį EI tyrimą, antrajame – analizuojamas EI ir valdymo sąveikos sąryšis. Trečiajame – teoriškai pagrindžiamas EI poveikis OK pokyčiams. Atliktas tyrimas remiasi abstrakčiu-loginiu metodu, sisteminiu požiūriu bei sisteminė analize, kaip bendramoksliniais pažinimo, mokslinių tyrimų analizės ir sintezės metodais.

## **2. Emocinis intelektas ir jo nustatymo metodologinis pagrindimas**

Eksperimentinis socialinių ir psichologinių valdymo pagrindų tyrimas prasidėjo jau nuo XX a. 20-ųjų metų, tačiau dėl savo psichologinio sudėtingumo ši problema neturi bendro sprendimo iki šios dienos. Valdymo veikla yra viena iš labiausiai sudėtingų veiklos rūšių. Daugiamatis ir daugiaplanis valdymo veiklos pobūdis reikalauja labai sudėtingo reguliavimo, apimant visą procesų ir savybių kompleksą. Vienas svarbiausių valdymo veiklos mokslinių tyrimų aspektų yra EI tyrimas. Ko gero pagrindine EI koncepcija laikomas J. Meyer, D. Caruso ir P. Salovey (2000) modelis: jie EI apibrėžia kaip protinius gebėjimus, kurie leidžia suvokti ir suprasti savo ir ap-

linkinių emocijas. Vieną iš naujausių modelių sukūrė K. V. Petrides, R. Pita ir F. Kokkinaki (2007), kuris yra grindžiamas visais ankstesniais nustatymo metodais ir atspindi visus asmenybinius EI aspektus, sugrupuotus į keturias sudedamąsias dalis: sėkmė (gerovė), komunikabilumas, savikontrolė ir emocionalumas. Daugelis EI koncepcijos šalininkų teigia, kad EI vaidina svarbų vaidmenį valdymo sėkmei. Pavyzdžiui, kai kurie autoriai mano, kad EI koeficientas (EQ) turi didesnę prognostinę vertę nei intelekto koeficientas IQ (Goleman, 1998; 2005).

Yra du pagrindiniai EI tyrimo požiūriai, kurių vienas EI nagrinėja kaip gebėjimą, kitas – kaip sudėtingą psichinę darybą, kuri apima asmeninių, kognityvinių (pažintinių ir besivystančių) ir žmogiškųjų savybių rinkinį. Be to, antrasis požiūris apima daugybę įvairių modelių, besiskiriančių tik skirtingu tų pačių savybių rinkiniu. EI išmatavimui šiuo atveju yra taikomi klausimynai, kurie savo struktūra panašūs į daugumą psichologinių testų ir pagrįsti saviataskaita. Pirmuoju atveju, matavimas atliekamas naudojant testus, sudarytus iš užduočių, panašių į įprastinių IQ tyrimų testus.

Šiuo metu yra žinomos tokios EI matavimo metodikos:

1. EI-i (angl. Emotional Quotient Inventory) – tai savęs vertinimo instrumentas, kurį sukūrė Bar-On (1997, 2006). Šis instrumentas vertina emocinį ir socialinį intelektą, ir kurį sudaro 133 klausimai, matuojantys individo kompetencijas ir įgūdžius.

2. EI testas D. Lyusino (Ljusin, 2006) sudaro 40 klausimų su atsakymais 4 balų skalėje. Pagrindinėms skalėms priskiriama: gebėjimas suvokti savo emocijas; savo emocijų valdymas; ekspresijos kontrolė; svetimų emocijų supratimas; svetimų emocijų valdymas. Tačiau šis metodas, tyrėjų nuomone, negali būti priskirtas gebėjimų modeliams, nes tai yra klausimynas, sudarytas remiantis saviataskaitomis. Autorius tęsia darbą su nauja testo versija, patikslinamos skalės jų patikimumui pagerinti, tęsiamas duomenų rinkimas klausimyno validumui patikrinti.

3. D. Meyer ir P. Selovey (1997) pasiūlė savo EI modelį. Autorių modelyje išskirti keturi EI komponentai, kurie pavadinti „šakomis“: emocijų suvokimas, vertinimas ir saviraiška arba emocijų identifikavimas; emocijų panaudojimas mąstymui ir veiksmui pagerinti; emocijų supratimas ir analizė; sąmoningas emocijų valdymas asmeniniam tobulėjimui ir tarpasmeninių santykių gerinimui. Šiuo modelio pagrindu autoriai sukūrė pirmąją eksperimentinę EI tyrimo metodikos versiją – MEIS (*Multi-factor Emotion Intelligence Test*). Jį sudarė 12 subtestų (nuo 2 iki 4 subtestų kiekvienai „šakai“, ir apėmė daugiau kaip 200 klausimų). Kiekvienam klausimui buvo pateikta keletas atsakymų variantų. Balais suskaičiuojami buvo konsensuso, ekspertiniu vertinimu arba nustatyto standarto pagrindu. Tačiau šis testas autorių netenkino savo psichometriniais rodikliais subjektų suderinamumo srityje, ir jie toliau tęsė darbą. 1999 m. šios metodikos rengime dalyvavo D. Caruso (1999), ir jau vėliau autoriai pasiūlė naują testą – MSCEIT, V2.0 (*The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*) (Mayer, 2000). Šiame teste jau buvo 141 klausimas, iš viso 8 sekcijos – po 2 kiekvienai „šakai“. Ši metodika pasirodė esą labiau subalansuota ir neprieštaringa, parodė gerus psichometrinius rezultatus ir yra populiaru.

4. Plačiausiai naudojama J. N. Hollo (Hall, 2005) metodika. Metodiką autorius siūlo taikyti siekiant atskleisti gebėjimus suprasti asmenybės požiūrius, reprezentuo-

jamus emocijose, ir emocinei sferai valdyti sprendimų priėmimo pagrindu. EI tyrimo testas pagal šią metodiką susideda iš 30 teiginių ir turi penkias skales: emocinis sąmoningumas; savo emocijų valdymas (emocinis atlaidumas, emocinis nerigidiškumas); savimotyvacija (savavališka savo emocijų kontrolė / valdymas); empatija; kitų žmonių emocijų atpažinimas (gebėjimas daryti įtaką kitų žmonių emocinei būsenai). Nepaisant kritikos, kad empirinių duomenų surinkimui ir analizei pagal šią metodiką trūksta pagrįstumo, o atskirų testo dalių pavadinimai ir turinys kartais neatitinka, tačiau ši metodika yra labai populiari ir jos taikymas plačiai paplitęs.

Apibendrinant galima teigti, kad EI yra emocinių ir socialinių gebėjimų visuma, t. y. gebėjimų suvokti ir valdyti emocinę sferą. Visi EI struktūriniai elementai yra tarpusavyje susiję, o jų glaudus sąryšis sudaro palankias sąlygas veiksmingai tarpasmeninei sąveikai. Vadovas turi būti pasirengęs daryti tokį poveikį savo verslo partneriams (darbuotojams, aukštesnei vadovybei ir kt.), kad tai leistų pasiekti užsibrėžtus tikslus, siekiant gauti būtina efektą (elgesio, mąstymo, požiūrio, santykių pasikeitimo ir pan.). Todėl vadovo EI, kaip gebėjimas atpažinti ir interpretuoti, valdyti savo aplinkinių emocijas, ir yra vienas iš būtinų organizacijų valdymo komponentų. Emocinės kompetencijos leidžia vadovui savo ir darbuotojų emocijas traktuoti kaip išteklius ir pagerinti savo ir organizacijos veiklos veiksmingumą.

### **3. Vadovo emocinio intelekto ir organizacinės kultūros sąveika**

Kiekviena organizacija turi poreikį kurti savitą identitetą – apibrėžti savo tikslus ir vertybes, kokybės strategijas, elgesio taisykles ir moralės principus, prioritetus, palaikyti aukštą organizacijos reputaciją verslo pasaulyje, kas gali būti įvardijama, kaip OK kūrimas, puoselėjimas bei keitimas.

Daugelis mokslininkų (Aksenovskaja, 2008; Zankovskij, 2011, Kravcova, 2011; 2012, Schein, 2002 ir kt.) OK modelio sudaromuoju parametru laiko valdymo sąveiką, kuri nulemia įvairius OK tipus. Tad vadovo lyderystė yra labai svarbus valdymo aspektas, o gebėjimas būti lyderiu – pagrindinis efektyvaus vadovo tapimo momentas bet kurioje organizacijoje.

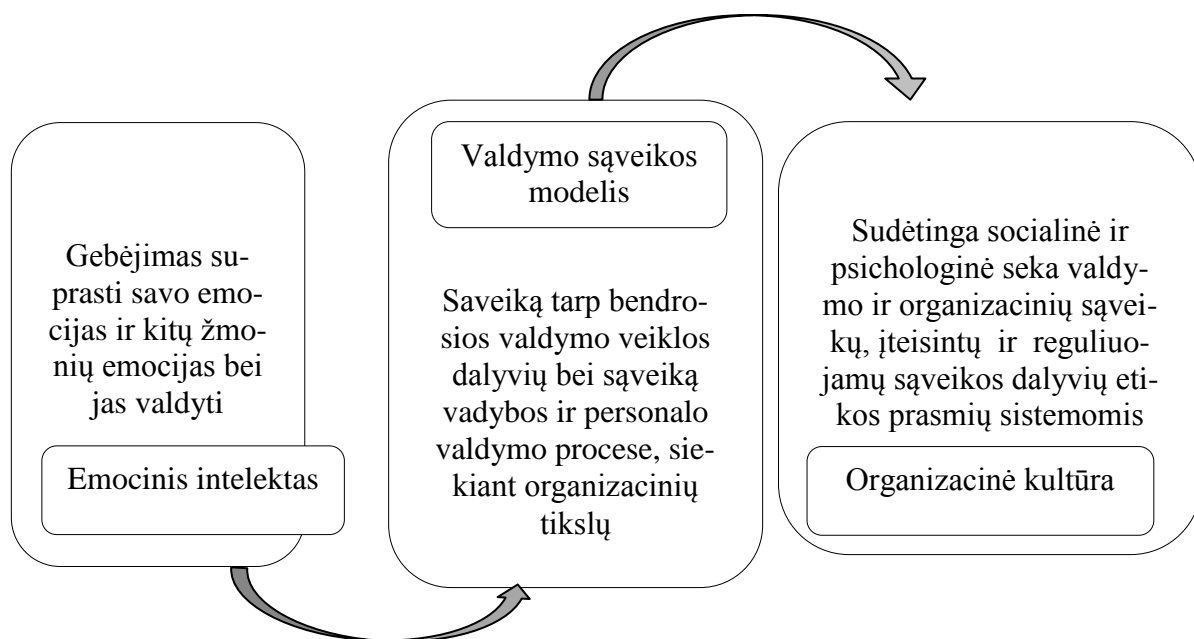
A. N. Zankovskij (Zankovskij, 2011) lyderiavimo koncepciją klasifikuoja į tris sritis: 1) lyderiavimas kaip įžymių savybių rinkinio būvimas – struktūrinis požiūris. Tai reiškia, kad ugdyti lyderiavimo įgūdžius ir didinti lyderio veiklos efektyvumą neįmanoma; 2) lyderystė kaip iškeltos užduoties, asmeninių savybių ir sąveikos ypatumų teisingo santykio rezultatas – situacinis požiūris; 3) lyderystė kaip sąveikos rezultatas – elgesio požiūris. Tai reiškia, kad lyderis gali veikti efektyviai, jei supranta norus ir poreikius pavaldinių, turi įgūdžių valdyti juos, orientuojantis į iškeltą užduotį. Vadovaujantis trečiuoju požiūriu galima daryti prielaidą, kad lyderystė gali būti ugdoma. Lyderiavimas grindžiamas ir kognityviniais lyderio gebėjimais, ir emocinėmis kompetencijomis, kurios ir yra lemiamos. Tad galima daryti išvadą dėl būtinumo tyrinėti lyderiavimo, kaip fenomeno, sąlygoto valdymo veiklos subjektų sąveika ir jų EI savybėmis, ypatumus.

Taigi kiekvienam valdymo sąveikos tipui atitinka tam tikras EI komponentų rinkinys (Kravcova, 2012). Remiantis autorės atliktais tyrimais, valdymo sąveikos modelis sąlygoja EI struktūrą. Autorė, įvertindama valdymo sąveikos modelio ir EI sąryšio lygį, EI komponentus sąlygiškai sujungia į tris grupes: 1) stipraus ryšio – tarpasmeninio valdymo įgūdžiai, intrapersonalinis supratimas, empatija; 2) vidutinio ryšio – emocinis atlaidumas, savo emocijų valdymas, emocinis sąmoningumas, intrapersonalinis valdymas, tarpasmeninis supratimas; 3) silpno ryšio – ekspresijos kontrolė, svetimų emocijų valdymas. Autorės atlikto tyrimo duomenys pagrindžia organizacijos vadovo / lyderio EI struktūros ir jo valdymo sąveikos sąryšio patikimumą. Be to, tyrimo rezultatai demonstruoja organizacijos vadovo / lyderio atskirų jo EI komponentų raišką.

Pastaruoju metu visose pasaulio šalyse vyksta globalūs pokyčiai. Žmonės – šalių, organizacijų, šeimos ir individualios egzistencijos lygmenyje – stengiasi adaptuotis prie žaibiškai besikeičiančių gyvenimo ir darbo sąlygų. Tad labai svarbu suprasti mechanizmus, užtikrinančius adaptavimosi sėkmę. Kodėl vieniems pavyksta prisitaikyti prie naujų realijų ir net pasiekti geresnių rezultatų? Kodėl kiti atsiduria ir atsidurs dar ateityje labai sunkioje būklėje? Ką turi šiandien žinoti vadybininkai ir socialiniai psichologai, kad galėtų padėti žmonėms adaptuotis prie pokyčių? Čia būtina prisiminti mokslininkų L. N. Aksenovskaja (Aksenovskaja 2007; 2008), T. Peters ir R. Waterman (1982) vienu pirmųjų atskleidusių OK naudą organizacijoms, vieną garsiausių OK tyrinėtojų E. H. Schein'ą (Shejn, 2002; 1983), kuris skyrė didelį dėmesį OK vaidmeniui išorinės ir vidinės adaptacijos procesuose ir adaptaciją laikė kaip svarbią OK funkciją. Formuojant įvairiapusį požiūrį į vadovo, kaip asmenybės sudėtingumą, labai svarbu paminėti ir A. Maslow (2009) indėlį, taip pat ir naujesnius I. Soemaryania ir D. Rakhmadini (2013) darbus šioje vis dar aktualioje srityje. Kitaip tariant, verslo organizacijos išgyvenimą apsprendžia jos kultūra.

Socialinių ir psichologinių vadovo / lyderio EI charakteristikų vystymas daro įtaką jam pasirenkant valdymo sąveikos modelį, sąlygojantį OK. Teorinis lyderio EI įtakos OK modelis pavaizduotas pav.

Vadovaujantis socialinės psichologijos srities mokslininkų (Aksenovskaja, 2008; Kravcova, 2012) atliktais tyrimais, valdymo sąveiką, sukuriančią organizacinę kultūrą, įteisina ir reguliuoja etinių sąveikos dalyvių prasmų sistemos. Etines prasmes, dalyvaujančias valdymo sąveikos reguliavime, autorės skiria į dvi grupes: funkcinės organizacijos vadovo / lyderio etinės prasmės (rūpinimasis „šeima“, „rezultatu“, „teisuoliškumu“) ir bazinės – (gyvenimas–mirtis, bendradarbiavimas–kova, gerėjimas–blogėjimas, atsakomybė–neatsakingumas). Pabrėžiamas tarp funkciinių ir bazinių etinių prasmų egzistuojantis sąryšis.



Pav. Teorinis lyderio emocinio intelekto įtakos organizacinei kultūrai modelis

Vadovo / lyderio valdymo sąveikos tipą (Kravcova, 2012) nusako EI komponentų išsivystymo lygis. Autorė išskiria tokius dėsningumus, kad vadovo asmenybės tipą lemia socialinės ir psichologinės jo EI charakteristikos. Organizacijos vadovui / lyderiui, turinčiam „ganytojo“ valdymo sąveikos modelį, vystytinos yra šios EI charakteristikos: tarpasmeninis supratimas, išorinė ekspresija, emocinis informuotumas ir empatija. Vadovui / lyderiui, turinčiam „tėvo“ valdymo sąveikos modelį, būtina vystyti tarpasmeninio supratimo, išorinės ekspresijos ir emocinio atlaidumo EI charakteristikas. „Vado“ tipo asmenybei reikia vystyti tarpasmeninio supratimo, išorinės ekspresijos, empatijos ir intrapersonalines charakteristikas. Socialinės ir psichologinės EI charakteristikos daro įtaką valdymo sąveikos modelio pasirinkimui, kuris savo ruožtu sudaro pagrindą atitinkamai OK formuoti, keisti ir vystyti. Kitokius vadovo tipus išskyrė K. Cameron ir R. Quin (1999). Jie vadovus įvertino per jų įtaką OK, vertindami klausimynu: 1) dominuojančios organizacijos charakteristikos; 2) lyderiavimo (vadovavimo) organizacijoje stilius; 3) samdomų darbuotojų valdymas arba stilius, kuris apibrėžia santykius su eilinais darbuotojais, ir darbo sąlygų charakteristikas; 4) jungiamoji organizacijos esmė, arba mechanizmai, kurie integruoja žmones į vieningą visumą; 5) strateginiai akcentai; 6) sėkmės kriterijai, kurie rodo, kaip nustatoma „pergalė“ ir kas būtent skatinama ir atlyginama. Pasak autorių, šis klausimų rinkinys nėra išsamus, tačiau pakankamas adekvačiai apibūdinti OK tipą, todėl turint organizacijos darbuotojų atsakymus į klausimus dėl turinio matavimų, galima atrasti kultūrą ar kultūros derinius, sudarančius jos pagrindą.

Taigi OK susiformavimą ir jos lygį lemia vadovų / lyderių emociniai gebėjimai. Ugdant vadovo socialines ir psichologines EI charakteristikas, vyksta jo elgsenos pokyčiai, atsiranda nauji sąveikos su aplinka metodai, o vadovo valdymo sąvei-

kos modelio korekcija galiausiai ir daro įtaką OK pokyčiams. EI ugdymas ir jo sąlygojama teigiama OK didina žmonių, užimančių valdymo pozicijas, darbo efektyvumą (sumažėja sąveikos klaidos, gerėja organizacijos psichologinis klimatas dėl konfliktinių situacijų sumažėjimo). Vadovo / lyderio EI, valdymo sąveikos modelio bei OK tipo svarbą galima apibendrinti tokių teiginių – verslo organizacijos išgyvenimui svarbiausią reikšmę turi ne tik jos dydis ar apsirūpinimas šiuolaikiniais įrenginiais ir naujausiomis informacinėmis technologijomis, tačiau ir jos kultūra. Kitaip tariant, verslo organizacijos išgyvenimą apsprendžia jos kultūra, kuriai turi įtakos vadovo EI.

#### 4. Išvados

1. EI yra emocinių ir socialinių įgūdžių, tokių kaip gebėjimas suprasti savo ir kitų žmonių emocijas, mokėjimas valdyti emocinę sferą ir savimotyvaciją, kompleksas. Visi EI struktūriniai elementai yra tarpusavyje susiję, ir jų sąryšis skatina efektyvų tarpasmeninį bendravimą. Asmenys, turintys aukštą EI lygį, priešingai nei turintys abstraktų ir konkretų intelektą, kurie atspindi išorinio pasaulio dėsningumus, EI atspindi jų vidinį pasaulį bei ryšius su individo elgesiu ir sąveiką su tikrove. Išvystyti emocinės kompetencijos įgūdžiai leidžia vadovui savo emocijas ir savo pavaldinių emocijas traktuoti kaip išteklių ir pagerinti savo veiklos, vadinasi ir savo organizacijos, efektyvumą.

2. Jei vadovas tampa sutelkimo lyderiu, aiškiai formuluoja tikslus bei uždavinius ir pavaldiniai gerai supranta, ko iš jų tikimasi, jei bendravimu siekiama produktyvių derybų, efektyvesnio personalo valdymo, komandų sukūrimo, personalo mokymo ir ugdymo, organizacijos veiklos efektyvumas neabejotinai didės.

3. EI poveikis OK yra svarbus tyrinėjimų laukas ir Lietuvos mokslininkams. Galima suformuluoti tam tikras rekomendacijas vadovams, norintiems dirbti sėkmingai: 1) domėtis naujausiomis vadybos mokslo naujienomis, ypač EI ir OK poveikiu sėkmingai organizacijos veiklai; 2) įsivertinti pagal pasirinktas metodikas savo EI; 3) stengtis suvokti savo emocijas ir jų poveikį priimamiems sprendimams, poveikį darbuotojams; 4) mokytis save valdyti, tam tinka ir specialios mokslinės literatūros skaitymas ir tam skirti praktiniai užsiėmimai.

#### Literatūra

1. Aksenovskaja, L. N. (2007). *Ordernaja model' organizacionnoj kul'tury*. – Moskva: Akad. Proekt. 298 p.

2. Aksenovskaja, L. N. (2008). *Social'no-psihologičeskaja model' organizacionnoj kul'tury: koncepcija, metodologija, tehnologija izmenenij*. Diss. ... doktora psihol. nauk. Moskva. – <http://www.psy.msu.ru/science/autoref/doc/axenovskaya.pdf> [2014 03 27].

3. Bar-On, R. (1977). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): a Test of Emotional Intelligence*. – Toronto. P. 356.

4. Bar-On, R. (2006). *The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)*. – [http://www.eiconsortium.org/pdf/baron\\_model\\_of\\_emotional\\_social\\_intelligence.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/baron_model_of_emotional_social_intelligence.pdf) [2014 03 06].

5. Cameron, K. S. Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading, MA: Addison Wesley.– <http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/A-Process-for-Changing-Organizational-Culture.pdf> [2014 03 06].
6. Caruso, D. R. (1999). *Applying the Ability Model or Emotional Intelligence to the World of Work*. – <http://www.cjwolfe.com/article.doc> [2014 03 22].
7. Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. – New York. 400 p.
8. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee A. (2005). *Rimal Leadership: Learning to lead with Emotional Intelligence*. Harvard Business School, Press Boston, Massachusetts. – 297 p.
9. Hall, J. N. (2005). *Emocinio intelekto lygio nustatymo metodika*. – <http://insunrise.ru/booklets/n.hall-eq%20questionary.pdf> [2014 05 07].
10. Kravcova, A. K. (2011). *Tip jemocional'nogo intelekta lidera kak faktor, vlijajushhij na funkcional'nyj tip liderstva*. *Izvestija Saratovskogo universiteta*. T. 11. Ser. Filosofija. Psihologija. Pedagogika, vyp. 4. – <http://www.sgu.ru/sites/default/files/journals/izvestiya/pdf/2013/12/13/2011-4-19.pdf> [2014 03 07].
11. Kravcova, A. K. (2012). *Tip upravlencheskogo vzaimodejstvija liderov i jemocional'nyj intellekt // Sovremennye issledovanija social'nyh problem (jelektronnyj nauchnyj zhurnal)*. No. 6 (14). – <http://cyberleninka.ru/article/n/tip-upravlencheskogo-vzaimodeystviya-liderov-i-emotsionalnyy-intellekt> [2014 03 07].
12. Ljusin, D. V. (2006). *Novaja metodika dlja izmerenija jemocional'nogo intelekta: oprosnik JemIn // Psihologicheskaja diagnostika*. No. 4: 3–22.
13. Mayer, J. D., Caruso, D., Salovey, P. (2000). *Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence // Intelligence*. No. 27 (4): 267–298.
14. Mayer, J. D., Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*. – New York: Basic Books. 31 p.
15. Maslou, A. (2008). *Motivacija i lichnost' / Motivation and Personality*. 3-e izdanie, Piter. 352 p.
16. Maslow, A. (2009). *Motivacija ir asmenybė*. – Vilnius: Apostrofa. 405 p.
17. Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best – Run Companies*. New York: Harper. P. 85–127.
18. Petrides, K. V., Pita, R., Kokkinaki, F. 2007. *The location of trait emotional intelligence in personality factor space // British Journal of Psychology*. No. 98: 273–289. – [http://www.psychometriclab.com/admins/files/BJP%20\(2007\)%20-%20T\\_EI.pdf](http://www.psychometriclab.com/admins/files/BJP%20(2007)%20-%20T_EI.pdf) [2014 03 10].
19. Soemaryani, I., Rakhmadini, D. (2013). *Work Life Balance and Organizational Culture in Creating Engagement and Performance*. *International Journal of Innovations in Business*, Vol. 2. No 4: 350-372. – [file:///C:/Documents%20and%20Settings/user/My%20Documents/ Downloads/69-246-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/user/My%20Documents/Downloads/69-246-1-PB%20(1).pdf) [2014 03 07].
20. Prigozhin, A. I. (2003). *Metody razvitija organizacij*. Moskva: MCFJeR. 864 p.
21. Schein, E. H. (1983). *The role of the founder in creating organizational culture // Organizational Dynamics*. Vol. 12. No. 1: 3–28. – <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/emp/Schein,%201983.pdf> [2014 03 07].
22. Shejn, Je. H. (2002). *Organizacionnaja kul'tura i liderstvo: Per. s angl. / Pod red. V. A. Spivaka*. – SPb.: Piter,– (Serija «Teorija i praktika menedzhmenta»). 336 p.
23. Zankovskij, A. N. (2011). *Psihologija liderstva. Ot povedencheskoj modeli k kul'turno-cennostnoj paradigme*. – Moskva: Izd- vo "Institut psihologii RAN". 296 p.



# IMPACT OF ORGANIZATION LEADERS' EMOTIONAL INTELLIGENCE ON ORGANIZATIONAL CULTURE

**Ligita Šimanskienė, Karolis Ramanauskas**  
*Klaipėda University*

*Received 01 05 2014, accepted 30 05 2014*

## **Summary**

The challenges faced by modern organizations are requiring from their managers not only to adequately respond to, but also to manage them. One of the most important organizational change management effectiveness factor is leaders' emotional intelligence (EI) and the directly related to that organizational culture. The objective of the study is to present a model, which reflects the theoretical foundations of leaders' (EI) impact on organizational culture. To accomplish this objective the analysis, organization, logical comparison, summary and interpretation of the scientific literature was done from the viewpoints of the organizational culture, managers EI social and psychological characteristics and their relationship with the management interaction. The importance of organizational culture in the survival of business organizations during constant operating environment changes was defined. The theoretical model of leaders' emotional intelligence impact on organizational culture was presented. The conclusions formulated suggestions for leaders.

*KEY WORDS: emotional intelligence, organizational culture, leader, impact.*

*JEL codes: M12, M14.*